

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่ง  
หัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย



นางจิราภา ดวงวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

Head Nurse Competency Development Guidelines  
at Raj Pracha Samasai Institute

Mrs.Jerapha Duangwong



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

2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ    แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่ง  
หัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย  
ชื่อและนามสกุล    นางจิราภา ดวงวงษ์  
แขนงวิชา    การบริหารการพยาบาล  
สาขาวิชา    พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา    ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทยา แก้วสาร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



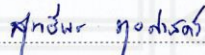
ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทยา แก้วสาร)



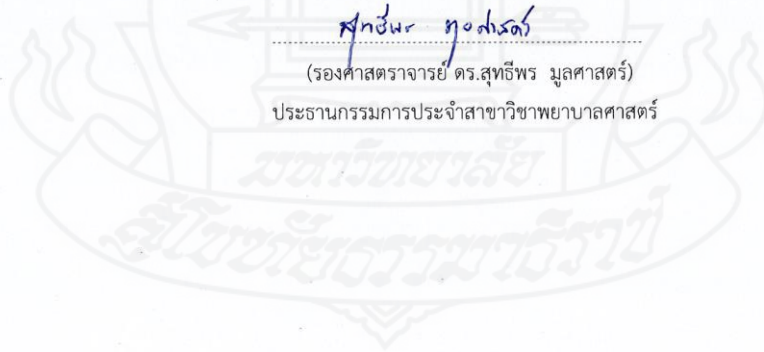
กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.บุญทิพย์ สิริรังศรี)



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุธีพร มูลศาสตร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์



**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่ง

หัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย

**ผู้ศึกษา** นางจิราภา ดวงวงษ์ **รหัสนักศึกษา** 2565100167 **ปริญญา** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

**แขนงวิชา** การบริหารการพยาบาล **อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.พัทยา แก้วสาร

**ปีการศึกษา** พ.ศ.2562

### **บทคัดย่อ**

การวิจัยเชิงพรรณานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) สภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย และ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือ ทีมบริหารสถาบันราชประชาสมาสัย ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารบุคคล คณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาล และคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร จำนวน 9 คน คัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือในการศึกษา คือแบบการสนทนากลุ่มชนิดกึ่งมีโครงสร้าง และผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ได้ค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.66 – 1.00 ข้อมูลจากการศึกษาใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะหลักที่สถาบันต้องการพัฒนามี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ นอกจากนี้ยังพบว่ามีข้อกำหนดนโยบายการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวไม่ชัดเจน ขาดแผนพัฒนาและแนวทางในการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 2) แนวทางการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการติดตามประเมินผลการพัฒนา รวมถึงให้ข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ สนับสนุนเงินงบประมาณและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันให้ความสำคัญกับแนวทางและให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถใช้ผลการศึกษานี้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมและเตรียมความพร้อมสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยในพยาบาลวิชาชีพให้เป็นตามเกณฑ์สภาวิชาชีพพยาบาล

**คำสำคัญ** หัวหน้าหอผู้ป่วย สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ แนวทางพัฒนา สถาบันราชประชาสมาสัย

**Independent Study Title:** Head Nurse Competency Development Guidelines at Raj Pracha Samasai Institute

**Author:** Mrs. Jerapha Duangwong; **ID:** 2565100167; **Degree:** Master of Nursing Science (Nursing Administration); **Independent Study advisor:** Dr. Pattaya Kaewsarn, Assistant Professor; **Academic year:** 2019

### **Abstract**

The objectives of this descriptive research were to study 1 ) the current situation of head nurse competency development at Raj Pracha Samasai Institute; and 2) guidelines for better head nurse competency development at the institute.

The key informants were 9 members of the Raj Pracha Samasai Institute administrative team, consisting of personnel directors, nursing directors and human development directors. They were chosen through purposive sampling. The research tool was a semi-structured focus group discussion guide, the content validity index of which was rated at 0.66 – 1.00 consistency. Data were analyzed by content analysis.

The results showed that 1 ) the main competencies that the institute wanted future head nurses to develop were in the fields of leadership, quality management/quality development, communication/relationship building, and health environment/health policies. However, the institute had not yet set a clear policy about the development of competency in these areas. It lacked a development plan and guidelines for training and preparing potential new candidates for the position of head nurse. 2 ) The new guideline for developing the competency of head nurses consists of forming a succession plan, competency development planning, implementation, and evaluation. The key informants recommended that a policy should be set along with a strategic plan, and an appropriate budget and technology should be provided. The institute's administrators put priority on the guideline to develop the competency of nurses who can be promoted to the head nurse position. The results of this research can be applied to promote and develop competency among registered nurses in compliance with the regulations of the Thailand Nursing and Midwifery Council.

**Keywords:** Head Nurse, Nurses Competency, Guidelines for Improvement, Raj Pracha Samasai Institute

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธา แก้วสาร ประธานสอบและอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผู้ให้คำปรึกษา คำแนะนำทางวิชาการ และให้กำลังใจตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้การทำการศึกษาค้นคว้าอิสระสำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างสูงและขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.บุญทิพย์ สิริธรงค์ศรี กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ธีรพร สติธอังกูร อาจารย์ ดร.มยุรฉัตร กันยะมี ดร.นวิยา นันทพานิช อาจารย์อุไรพร จันทะอุ่มเม้า และ คุณสุทธิพร เทรฐยา ที่กรุณาสละเวลาตรวจแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยพร้อมทั้งให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

กราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและตลอดทั้งขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยทุกฝ่ายที่ได้อำนวยความสะดวกด้านการเรียนเป็นอย่างดีเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น รุ่นพี่ และรุ่นน้อง สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือการทำวิจัยเสมอมา

กราบขอบพระคุณผู้อำนวยการสถาบันราชประชาสมาสัย ที่กรุณาอนุญาตให้เข้าดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ กราบขอบพระคุณหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล รองหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลที่ให้โอกาสและเป็นกำลังใจให้เสมอมา กราบขอบพระคุณ คณะกรรมการบริหารบุคคล คณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาล คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร สถาบันราชประชาสมาสัย ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสนทนากลุ่ม ขอขอบคุณน้องที่วิชาการหน่วยงานอุบัติเหตุ ฉุกเฉิน งานบริหารทั่วไป ที่ช่วยเหลือให้การศึกษาครั้งนี้ดำเนินไปได้ด้วยดี

กราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ให้ชีวิตและสติปัญญา ขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รัก ผู้ร่วมงานตลอดจนเพื่อนร่วมรุ่นที่เป็นทั้งพลังกายและพลังใจมาโดยตลอดจนสามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ทุกท่านที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้

จิราภา ดวงวงษ์

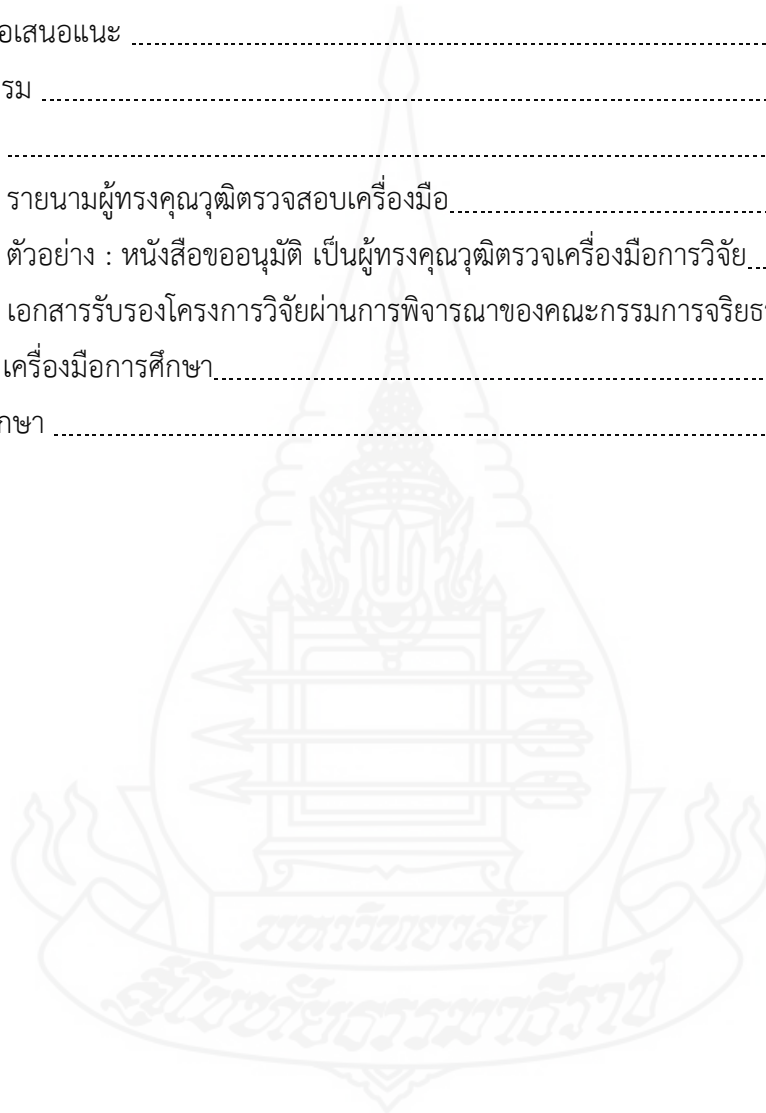
กันยายน 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ณ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย .....	7
บริบทกลุ่มการพยาบาลและสถานการณ์การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย	
สถาบันราชประชาสมาสัย .....	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	26
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการสร้างเครื่องมือ .....	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	34
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	38
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล .....	38
ตอนที่ 2 สภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย .....	38
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย .....	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	49
สรุปการศึกษา .....	49
อภิปรายผล .....	51
ข้อเสนอแนะ .....	56
บรรณานุกรม .....	58
ภาคผนวก .....	65
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	66
ข ตัวอย่าง : หนังสือขออนุมัติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย.....	68
ค เอกสารรับรองโครงการวิจัยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมวิจัย.....	72
ง เครื่องมือการศึกษา.....	75
ประวัติผู้ศึกษา .....	77





ณ

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย ..... 23



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พยาบาลวิชาชีพ มีบทบาทสำคัญในการให้บริการสาธารณสุข เป็นกำลังคนหลักในการขับเคลื่อนระบบบริการสุขภาพให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายสาธารณสุขของประเทศ (กองการพยาบาล, 2561) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารการพยาบาลต้องวางแผนการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพทั้งระดับปฏิบัติและระดับบริหารเพื่อสืบทอดตำแหน่งในสายงานพยาบาลตามโครงสร้างได้อย่างทันต่อการเปลี่ยนแปลง (กองการพยาบาล, 2560) โดยทั่วไปโครงสร้างบริหารงานของกลุ่มการพยาบาลในประเทศไทย ประกอบด้วย ผู้บริหารการพยาบาล 3 ระดับ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงคือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หรือหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลจะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์กรพยาบาล (Nursing organization) และร่วมเป็นกรรมการบริหารโรงพยาบาล (Hospital Board of Trustee) 2) ผู้บริหารระดับกลาง คือ หัวหน้าแผนก ผู้จัดการแผนก ผู้ชำนาญการ หรือผู้ตรวจการพยาบาลเป็นผู้ตีความตามนโยบาย กำหนดแนวทางปฏิบัติ และ 3) ผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย (สภากาพยาบาล, 2556) เป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายจากองค์กรพยาบาลสู่การปฏิบัติในหน่วยงานหรือหอผู้ป่วย รับผิดชอบบริหารการพยาบาลในระดับหน่วยงาน

องค์กรพยาบาลถือว่าเป็นองค์กรที่มีบุคลากรมากที่สุดในโรงพยาบาลและเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนหรือพัฒนาให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องมีความรู้ มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรคุณภาพ รวมทั้งชักจูงผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการ คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นในองค์กรพยาบาล เป็นผู้นำนโยบายจากผู้บริหารสูงสุดไปสู่การปฏิบัติ (ศุภลักษณ์ รัตนสาร, 2552) การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารการพยาบาลได้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วนตามข้อกำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องจัดเตรียมให้มีหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยจำนวนที่เพียงพอ มีคุณลักษณะที่เหมาะสม รวมทั้งต้องส่งเสริมสนับสนุนให้พยาบาลในองค์กรให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อัจฉรา อินทร์ทอง, 2552)

ที่ผ่านมาได้มีการให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลไม่ว่าจะเป็นพยาบาลระดับผู้บริหาร พยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางและพยาบาลปฏิบัติการ เช่น การเสริมสร้าง

พลังอำนาจจากองค์กรมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาภาวะผู้นำของพยาบาล ซึ่งทำได้โดยการสนับสนุน ข้อมูล สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Moore, 2007) แม้กระทั่งการพัฒนาทักษะด้านการจัดการ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีม ล้วนเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Plasschaert et al., 2002) อย่างไรก็ตามปี 2556 สภาการพยาบาลได้กำหนดสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภาวะผู้นำ (2) ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ (3) ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ (4) ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย และ (5) ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ ซึ่งเป็นข้อกำหนดในการพัฒนาสมรรถนะพยาบาล วิชาชีพที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นการบรรจุหรือจัดหาบุคลากรเพื่อเติมเต็มใน ตำแหน่งที่ว่างตามโครงสร้างขององค์กร (Wehrich, Cannice, & Koontz 2008) มีความสำคัญต่อ ผู้บริหารการพยาบาลและองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะหากปฏิบัติด้วยวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้หน่วยงานนั้น ๆ ได้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่มีคุณลักษณะที่ไปด้วยกันกับหน่วยงานไม่สามารถ จัดบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ และไม่สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมร่วมกับสหสาขา วิชาชีพได้ (Loo & Thorpe 2003) นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจพยาบาลในองค์กร ถ้าหากไม่พิจารณาอย่างรอบคอบอาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนั้นจึงต้องเตรียมความพร้อม หัวหน้าหอผู้ป่วย เตรียมความรู้ และประสบการณ์ก่อนได้รับตำแหน่ง หรือตามหน้าที่รับผิดชอบเพื่อ ทำให้การดำเนินงานของผู้บริหารเกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สภาการพยาบาล, 2556)

ปัจจุบันองค์กรพยาบาลหลายแห่งได้ดำเนินการกำหนดรูปแบบการพัฒนาพยาบาล วิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยการประเมินหาผู้สืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะที่จำเป็น จัดทำ แผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารรายบุคคล เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารที่มหาวิทยาลัย ดำเนินการหรือรับรอง (ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช, 2560) จัดพยาบาลวิชาชีพเข้าอบรม หลักสูตรการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร และหลักสูตรการบริหาร (สภาวิชาชีพ, 2557) จัดให้ ศึกษาวิชาบริหารการพยาบาล ปีละ 1-2 คน และอบรมหลักสูตรผู้บริหารที่รับรองจากมหาวิทยาลัย ประเมินสมรรถนะปีละ 2 ครั้ง (ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรามธิบดี, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวทางปฏิบัติที่ผ่านมา พบว่า สภาพและปัญหาที่คล้ายคลึง กันในการเข้าสู่ตำแหน่ง สามารถเป็นประเด็นหลักๆ ได้แก่ ผู้บริหารขาดความชัดเจนในการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย ในการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ระบบและการจัดการ การกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่ จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลยังไม่ชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรให้ความสำคัญกับอาวุโสเป็น

องค์ประกอบหลัก ผู้บริหารทางการแพทย์ ขาดศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ความเชื่อมั่นในตนเอง อังคณา สุขเมธสิทธิ์กุล (2557) หรือแม้กระทั่ง สถานการณ์ที่ผ่านมา การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการโดยฝ่ายการพยาบาล ส่วนใหญ่จะเลื่อนตำแหน่งจากพยาบาลที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน หรือพยาบาลอาวุโสที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (รัชนี อยู่ศิริ, 2551) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปัญญาภรณ์ ชูตั้งกร และสุจิตรา เหลืออมรเลิศ, 2556) ศึกษาการสำรวจสถานการณ์ ผู้นำทางการพยาบาลแห่งชาติ พบว่า ผู้นำทางการพยาบาล ส่วนใหญ่อายุ 46-50 ปี และ 51-55 ปี ร้อยละ 29.9 และ 26.1 ตามลำดับ ประสบการณ์ทำงาน 20 ปีขึ้นไปร้อยละ 86.5 การเข้าสู่ตำแหน่งบริหารโดยการแต่งตั้งมากที่สุด ร้อยละ 64.1

นอกจากนี้ได้มีการศึกษาพัฒนาการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย กล่าวคือ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้น มี 6 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ สมรรถนะสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยแนวคิดการบริหารการพยาบาลยุคใหม่ การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ภัทรารัตน์ ตันนุกิจ, 2561) การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้นที่ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับคุณสมบัติ เกณฑ์เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและแนวคิดของการรับรู้สมรรถนะแห่งตนของอัลเบิร์ต เบนดูรา (สหัสพร ยีนบุญ, 2562) ผลการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะตามแนวทางดังกล่าวส่งผลดีต่อการเตรียมความพร้อมของพยาบาลวิชาชีพให้มีความมั่นใจต่อการก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย ในปัจจุบันใช้วิธีการแต่งตั้งผู้มีอาวุโสและมีความสามารถด้านการบริหาร โดยมีการกำหนดคุณสมบัติ คือ เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการ ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานนั้นอย่างน้อย 3 ปี และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยแล้วจะมีการติดตามโดยการประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยผู้บริหารของกลุ่มการพยาบาลในปี 2560 มีการประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดของสภาการพยาบาล ผลการประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ร้อยละ 64.7 สมรรถนะที่ไม่ผ่านเกณฑ์มากที่สุดคือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพ ถึงแม้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มนี้ร้อยละ 70 ได้รับการอบรมผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้น และระดับกลางแล้วก็ตาม แต่หลักสูตรการอบรมยังไม่ครอบคลุมความสามารถในการบริหารจัดการในหอผู้ป่วย และจากการประเมินตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งหมด 9 คน พบว่า ไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง เกิดความวิตกกังวล ในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากนี้ข้อมูลการสัมภาษณ์พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่ หรือปฏิบัติงานในบทบาทรักษาการหัวหน้าหอผู้ป่วย เมื่อปี 2561 พบว่ามีความวิตกกังวลในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้างาน เนื่องจากความไม่มั่นใจใน

สมรรถนะของตนเอง และมีความต้องการการพัฒนาในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตัดสินใจการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ด้านการสร้างสัมพันธภาพ การจัดการความขัดแย้ง การสื่อสาร และภาวะผู้นำ ซึ่งการพัฒนาต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการงานในหอผู้ป่วยให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากสถานการณ์ดังกล่าววิเคราะห์ได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เกิดจากการไม่มีการกำหนดนโยบายการเตรียม การไม่มีแผนและแนวทางการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพและแนวทางการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อนำใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวน แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย บริบทและสภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงเลือกใช้แนวคิดสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของสภาการพยาบาล (2556) ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ 3) การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ 4) จรรยาบรรณวิชาชีพจริยธรรม และกฎหมาย 5) นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพมาเป็นกรอบแนวคิด เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ทีมบริหารของสถาบันราชประชาสมาสัย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารบุคคล คณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาลและคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร จำนวน 9 คน

ระยะเวลาการดำเนินการศึกษา ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2563 – กรกฎาคม 2563  
เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสนทนากลุ่ม เพื่อพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย

#### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

**5.1 หัวหน้าหอผู้ป่วย** หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงาน ปฏิบัติงานในกลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย

**5.2 สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะและเจตคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย โดยมีการบูรณาการร่วมกับแนวคิดของสภาการพยาบาล (2556) ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่

**5.2.1 ด้านสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง มีความคิดรวบยอด คิวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีทักษะ ในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความสามารถในการจูงใจ การเจรจาต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมสนับสนุนและนำทีมในการพัฒนานวัตกรรม

**5.2.2. สมรรถนะด้านการบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพ** หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะการบริหารจัดการระดับหน่วยงาน รวมถึงการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ การบริหารคุณภาพและบริการสุขภาพ การจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรม การบริหารผลลัพธ์ทางการพยาบาล การนิเทศงานการพยาบาล รวมทั้งถ่ายทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

**5.2.3 สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ** หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีสัมพันธภาพที่ดีและมีความยืดหยุ่น สามารถ ประสานงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล และการบริหารสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลและองค์กร

**5.2.4 สมรรถนะด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย** หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม ทฤษฎีจริยศาสตร์ วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน สิทธิผู้ป่วย พ.ร.บ. วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ฯ หลักกฎหมายทั่วไป พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ. หลักประกันสุขภาพและ พ.ร.บ.อื่นที่เกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติและการบริหารการพยาบาล มีคุณธรรมและจริยธรรม

**5.2.5 สมรรถนะด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ** หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวโน้มสุขภาพ ปัจจัยกำหนดภาวะสุขภาพ ดำเนินการตามทิศทางและนโยบายเพื่อ การจัดการทางการพยาบาล การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างปลอดภัยและมีความสุขทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

**5.3 สภาพการณ์สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ** หมายถึง สภาพการณ์ของสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบันและการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

**5.4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ** หมายถึง แนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเพื่อจะนำไปสู่การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ สำหรับพยาบาลวิชาชีพที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากผลการศึกษาครั้งนี้นำไปสู่การเสนอนโยบายการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โดยมีแนวทางปฏิบัติเพื่อการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ชัดเจนของสถาบันฯส่งผลให้เกิดคุณภาพการบริหารจัดการทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย มีการศึกษาค้นคว้า รวบรวมองค์ความรู้จากเอกสารวิชาการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งการเสนอออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย

- 1.1 บทบาทหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 1.3 การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

ส่วนที่ 2 บริบทกลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัยและสถานการณ์การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย

- 2.1 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย
- 2.2 สถานการณ์การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย

ส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย

##### 1.1 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

กองการพยาบาล (2561) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ คือ ปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น มีความรับผิดชอบบริหารการพยาบาลในระดับหน่วยงาน หอผู้ป่วย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาล และโรงพยาบาล และบังคับบัญชา ตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายจากองค์กรพยาบาลสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานหรือหอผู้ป่วย จัดระบบบริการพยาบาล และระบบพัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานให้มีมาตรฐาน เกิดการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษา แนะนำและวินิจฉัยสั่งการในกรณีผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้งวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร และกำหนดแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูความรู้บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับ โดยมีการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ดังนี้



### 1.1.1 ด้านการปฏิบัติการพยาบาล

- 1) เป็นผู้นำในการกำหนด พันธกิจ เป้าหมายการบริหารพยาบาล รวมทั้งแนวทางการพัฒนาบริการพยาบาลให้มีคุณภาพในหน่วยงานสอดคล้องกับองค์กรพยาบาล
- 2) กำหนดมาตรฐานการบริหารพยาบาลหรือแนวทางปฏิบัติการพยาบาลที่ตอบสนองต่อเป้าหมายการจัดบริการพยาบาลและความต้องการของผู้ใช้บริการให้สอดคล้องกับภาพรวมมาตรฐานกลาง มาตรฐานวิชาชีพ
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติการพยาบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วย หรือผู้ใช้บริการโดยใช้มาตรฐานการบริหารพยาบาล แนวทางปฏิบัติการพยาบาลที่กำหนด
- 4) บริหารจัดการกำลังคนทางการพยาบาลภายใต้มาตรฐานภาระงานตามขอบเขตอัตรากำลังที่มี และจัดสรรบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมและตรงกับคุณสมบัติ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 5) วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาความรู้บุคลากร และกำหนดแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูความรู้บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับ รวมทั้งปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกระดับในหน่วยงาน
- 6) จัดระเบียบการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับระเบียบการลาขององค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการจัดอัตรากำลังในหน่วยงาน
- 7) นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน
- 8) ควบคุมกำกับ ดูแล จัดหาเสื้อผ้า วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์และการพยาบาลให้เหมาะสมกับลักษณะงานและเพียงพอกับการใช้งานอย่างทั่วถึง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้
  - (1) มีปริมาณเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้ทันที
  - (2) มีระบบการเก็บรักษา การทำบัญชีสำรวจและควบคุมการใช้จ่ายอย่างประหยัด
  - (3) เมื่อมีการชำรุด เสียหายของเครื่องมือเครื่องใช้ จัดให้มีการซ่อมแซมแก้ไขให้พร้อมใช้งานหรือจำหน่ายเมื่อไม่สามารถนำมาใช้ได้และทำการเบิกทดแทน
- 9) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารบุคคล สวัสดิการ รวมทั้งพิจารณาเสนอขอบำเหน็จความดีความชอบ และการพิจารณาโทษทางวินัยในหน่วยงานที่รับผิดชอบเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ
- 10) บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรในหน่วยงาน ปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ

- 11) ติดตามประเมินและปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
- (1) ทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และ ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการดูแลผู้ป่วยให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
  - (2) เฝ้าระวังและทบทวนข้อมูลร่วมกับผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับข้อมูลที่ชี้วัดถึง คุณภาพบริการในหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางพัฒนากระบวนการให้บริการพยาบาล
  - (3) สุ่มทบทวนหรือวิเคราะห์คุณภาพการพยาบาลจากเวชระเบียน หรือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ
  - (4) ตรวจสอบการรักษาและการพยาบาลที่ผู้ป่วยพึงได้รับ พร้อมทั้งวิเคราะห์ และประเมินผลความถูกต้องเหมาะสมการดำเนินตามแผนการรักษาและแผนการพยาบาล และสิทธิที่ พึงมีพึงได้รวมทั้งความปลอดภัย และการช่วยเหลือตามควรแก่ผู้ป่วยที่มีปัญหา
- 12) ดำเนินการและส่งเสริมให้มีการจัดทำวิจัยทางการพยาบาล ทั้งในด้านการ บริหาร การบริการ การนิเทศในหน่วยงานตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการ พัฒนางาน

### 1.1.2 ด้านการวางแผน

- 1) วางแผนปฏิบัติการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงาน โดยบูรณา การแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรพยาบาล
- 2) วางแผนจัดสรรอัตรากำลังทางการพยาบาลให้เพียงพอและสอดคล้องกับการ จัด บริการพยาบาลและวางแผนการพัฒนากุศลกร โดยบูรณาการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร พยาบาล
- 3) วางแผนการนิเทศการปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติการ พยาบาลที่กำหนด
- 4) วางแผนสนับสนุนสถาบันการศึกษา ในการจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ ของนักศึกษา กรณีมาฝึกภาคปฏิบัติในหน่วยงาน

### 1.1.3 ด้านการประสานงาน

- 1) ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาและให้เกิดความคล่องตัวใน การจัดการบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ
- 2) ประสานงานกับอาจารย์ประจำหอผู้ป่วย ในการจัดการฝึกภาคปฏิบัติให้ สอดคล้อง กับทฤษฎี
- 3) ประสานการดูแลรักษากับทีมสหสาขาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการดูแล ผู้ป่วย

### 1.1.4 ด้านการบริการ

1) จัดระบบบริการพยาบาลในหน่วยงาน ให้มีความคล่องตัวต่อการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ

(1) มอบหมายงานแก่บุคลากร ทีมให้การพยาบาลในหน่วยงานให้เหมาะสมกับความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วย ตามความสามารถและอัตรากำลังที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(2) ติดตามและดำเนินการให้มีการใช้กระบวนการพยาบาลในการให้บริการพยาบาลพร้อมกับส่งเสริมให้ผู้ป่วยและญาติมีส่วนร่วมในการวางแผน ประเมินผลและทบทวนแผนการรักษา

(3) ประสานแผนการดูแลผู้ป่วยแก่ทีมสหสาขาวิชาชีพ

2) ให้คำปรึกษาและถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการพยาบาลและการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลแก่บุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย

3) นิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือ และประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาลในหน่วยงาน เพื่อให้บริการพยาบาลได้ตามมาตรฐานที่กำหนดและมีคุณภาพ

4) จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติการพยาบาลสำหรับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารการพยาบาลในระดับหน่วยงาน/หอผู้ป่วย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาล และโรงพยาบาล มีบทบาทหน้าที่ประกอบด้วย ด้านปฏิบัติการพยาบาล ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการบริการ

### 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973 อ้างถึงในสุกัญญา รัตมีธรรมโชติ 2548) ได้ให้คำจำกัดความของ Competency ว่า คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ที่สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ มีองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ

1) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เกิดทักษะ เช่น ทักษะการฉีดยา ทักษะการขับรถ เป็นต้น

2) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านวิชาชีพการพยาบาล ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3) มโนทัศน์ของตน (Self-concept) คือ ทศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเป็น เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

4) ลักษณะเฉพาะ (Trait) คือ บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ มีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จมักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

จากองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว สามารถจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่สังเกตเห็นได้ ได้แก่ ทักษะและความรู้ ซึ่งเป็นส่วนที่พัฒนาได้ง่าย และกลุ่มที่ซ่อนเร้นยากที่จะรับรู้ ได้แก่ มโนทัศน์ของตน ลักษณะเฉพาะของบุคคล และแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นส่วนที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่ยากแก่การพัฒนา ดังนั้นสมรรถนะจึงประกอบด้วยพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นรวมถึงองค์ประกอบที่เป็นที่มาของพฤติกรรมนั้น

### 1.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ (Competency หรือ Competence) มีการเรียกชื่อที่หลากหลาย เช่น ศักยภาพ สมรรถภาพความสามารถ ชีตความสามารถ เป็นต้น แต่ปัจจุบันคำว่า “สมรรถนะ” เป็นคำที่นิยมใช้มากที่สุด มีผู้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

มาเรียลลิ ทอนโดรา และฮอดจ์ (Marrelli, Tondora, & Hoge, 2005) ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะหมายถึงความสามารถของบุคคลที่สามารถวัดได้จากผลของการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคล

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน (2539) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ ความสามารถ การมีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การจัดทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่บุคคลพึงมีและสามารถแสดงออกให้เห็นพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

จันท์เพ็ญ พิมพิลา (2555) สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) ลักษณะ (Traits) และคุณลักษณะ (Characteristics) ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของงานให้มีผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเลิศ

ยุภา เทิดอุดมธรรม (2560) สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ มาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สภาการพยาบาล (2556) สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ เจตคติและคุณลักษณะต่างๆ ที่หัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงาน หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลเฉพาะสาขา/ผู้ตรวจการ

พยาบาล หัวหน้าพยาบาล ใช้ในการบริหารงานการพยาบาล ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

The Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization: JCAHO (2012) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ ความสามารถของพยาบาลในการปฏิบัติตามหน้าที่ โดยมีทักษะและลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ของตนหรือการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย โดยนำความรู้ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรมมาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพยาบาลที่มีผลมาจากความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงการบูรณาการความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งสามารถวัดได้ และมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สูงกว่ามาตรฐานเพื่อให้หน่วยงาน/องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 1.2.2 ประเภทของสมรรถนะ

ณรงศ์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาของสมรรถนะ เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) Personal competency เป็นสมรรถนะที่เฉพาะตัวของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น ยากต่อการเรียนรู้หรือการเลียนแบบ ไม่สามารถถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้
- 2) Job competency เป็นสมรรถนะที่เป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ
- 3) Organization competency เป็นสมรรถนะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จได้

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2548) ได้กล่าวถึงรูปแบบสมรรถนะที่สามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดสมรรถนะของพยาบาล ประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะหลักขององค์การที่ทุกหน่วยงาน ต้องถือเป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การติดต่อสื่อสาร ความซื่อสัตย์สุจริต และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น
- 2) สมรรถนะวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพซึ่งกำหนดไว้ในแต่ละสาขาวิชาชีพ เช่น การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความอดทนต่อความกดดัน และการควบคุมตนเอง เป็นต้น

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะแต่ละกิจกรรมในการปฏิบัติการพยาบาลต่าง ๆ ที่สำคัญ และจำเป็นในวิชาชีพ เช่น ความคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีและความชำนาญด้านเทคนิค เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

สรุป ประเภทของสมรรถนะแบ่งตามรูปแบบได้เป็น 3 ประเภทได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะที่บุคคลในองค์กรต้องยึดถือเป็นรูปแบบเดียวกัน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค คือสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะของแต่ละงาน

### 1.2.3 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา (2548) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังนี้

1) การคัดเลือก สรรหาบุคลากร โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีแรงจูงใจและมีคุณลักษณะเหมาะสมกับงาน

2) การเลื่อนขั้นเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ การประเมินผลงานเป็นการประเมินอดีตที่ผ่านมาแต่การประเมินบุคลากรเป็นการมองในอนาคตเพื่อเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ดังนั้นจึงต้องประเมินศักยภาพของบุคคล

3) การพัฒนาบุคลากร การประเมินบุคลากรโดยใช้กรอบความสามารถของงานที่ทำหรือต้องทำในอนาคตจะทำให้ทราบว่าแต่ละคนมีความสามารถอะไร อยู่ในระดับไหน มีจุดอ่อนอะไรที่ต้องพัฒนา

4) การจ่ายค่าตอบแทนตามความเหมาะสม ใช้ผลการประเมินความสามารถเป็นปัจจัยกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความสามารถที่สำคัญต่องาน

จันทร์เพ็ญ ทิมพิลา (2555) สมรรถนะมีประโยชน์ทั้งต่อผู้รับบริการ ต่อตนเอง และต่อองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์มากในการบริหารทรัพยากรบุคคล การพิจารณาเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน และการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น นอกจากนี้สมรรถนะยังใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่จะวาง

แนวทางพัฒนาบุคลากร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สมรรถนะจึงมีประโยชน์มากต่อองค์กร และบุคลากร ซึ่งหากบุคลากรในองค์กร มีสมรรถนะที่เหมาะสม และมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง จะสามารถปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุป ประโยชน์ของสมรรถนะ คือ ทำให้องค์กรสามารถคัดเลือก สรรหา บุคคลที่เหมาะสมกับงาน เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผลเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน นำมาเป็นเครื่องมือในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 1.2.4 สมรรถนะของหัวหน้าผู้ป่วย

สมรรถนะมีความสำคัญมากต่อการบริหารบุคคลในองค์กร เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล ช่วยในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีบุคลากรที่ตรงตามลักษณะงาน และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2547) โดยเฉพาะองค์กรพยาบาลมีนโยบายพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการส่งเสริมพยาบาลให้มีบทบาทในระดับผู้บริหาร (สมาคมพยาบาล, 2559) นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงระบบบริการสาธารณสุข ส่งผลให้ปัจจุบันสถานพยาบาลทุกระดับเน้นการบริการที่มีคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการที่ซับซ้อนและเพิ่มขึ้นของผู้ใช้บริการ ดังนั้น สมรรถนะหัวหน้าผู้ป่วยหรือผู้นำระดับต้นในหน่วยงาน จึงมีความสำคัญอย่างมาก สมรรถนะของผู้นำส่งผลต่อการดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรในการโน้มน้าวและผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยผ่านทางวิธีการสื่อสารด้วยวิธีต่างๆ นำแผนงาน นโยบายสู่การปฏิบัติ จูงใจบุคลากร เสริมสร้างสิ่งแวดล้อม และการประสานความร่วมมือของกลุ่มงานต่าง ๆ ภายในองค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ดังนั้นหัวหน้าผู้ป่วยหรือผู้นำระดับต้นในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการบริหารจัดการภารกิจในหน่วยงาน ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรจนบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ได้อย่างราบรื่น โดยไม่ก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือเกิดความเสียหายที่ไม่พึงประสงค์ตามมา (American Organization of Nurse Executives 2015) ด้วยเหตุนี้สำนักการพยาบาล (2549) ได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของพยาบาลระดับหัวหน้าผู้ป่วยที่เป็นผู้บริหารระดับต้น ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไทย (2548) เพื่อให้องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สำนักการพยาบาล (2549) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลในระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 5 ด้านดังนี้

1) ด้านการพัฒนาศักยภาพคน หมายถึง ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นพัฒนาผู้อื่นและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมากกว่าปฏิบัติไปตามหน้าที่

2) ด้านการดำเนินงานเชิงรุก หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส และลงมือจัดการกับปัญหาหรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นนั้นด้วยวิธีการสร้างสรรค์และแปลกใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่องาน

3) ด้านการวิเคราะห์ หมายถึง การทำความเข้าใจต่อสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด ทฤษฎี โดยการแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์แต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหา สถานการณ์อย่างเป็นระบบ

4) ด้านการมองภาพองค์รวม หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมให้ได้เป็นกรอบแนวคิดใหม่ ซึ่งเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบและการประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์ หรือข้อมูลที่หลากหลาย

5) ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่มคน รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แนวทางการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สภาการพยาบาล (2556) กำหนดสมรรถนะหลักหัวหน้าหอผู้ป่วย 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย แสดงออกถึงการมีความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจ การจูงใจ การเจรจาต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง สามารถคาดการณ์และจัดการต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริมและนำทีมในการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 6 ประการ

(1) มีความคิดรวบยอด สามารถวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาในหอผู้ป่วย/หน่วยงานอย่างเป็นระบบ

(2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(3) สามารถแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ไหวพริบและข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้ป่วยและทีมสหสาขาวิชาชีพ

(4) แสดงออกถึงการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การคิดเชิงบวก และมีอารมณ์ขัน

(5) สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เหตุผล โน้มน้าว จูงใจ เสริมแรงเพื่อนำทีมในหอผู้ป่วย/หน่วยงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย



(6) สามารถจัดการความขัดแย้งและเจรจาต่อรองในระดับห้วผู้ป่วย/หน่วยงาน สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์ และบริหารจัดการให้ทันต่อสถานการณ์ได้

2) ด้านการบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพ หมายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการบริหารจัดการหน่วยงาน การบริหารทรัพยากร การบริหารคุณภาพและระบบ บริการสุขภาพ การจัดการความรู้และนวัตกรรม การบริหารผลลัพธ์ทางการพยาบาล การนิเทศ ทางการพยาบาล รวมทั้งถ่ายทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 12 ประการ

(1) สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในของหน่วยงาน โดยการบูรณาการสู่ การปฏิบัติ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

(2) สามารถถ่ายทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

(4) สามารถประยุกต์ประสบการณ์การทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ หน่วยงาน

(5) สามารถบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพมีความคุ้มค่าคุ้มทุน

(6) สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(7) สามารถวางแผนและดำเนินการนิเทศงานการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(8) สามารถวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(9) สามารถดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุนการสร้าง การใช้นวัตกรรมและ งานวิจัยทางการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(10) สามารถวางแผนและดำเนินการบริหารคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(11) สามารถกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ดำเนินการบริหารจัดการผลลัพธ์ของ หน่วยงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้

(12) สามารถออกแบบและพัฒนาระบบบริการพยาบาลที่ตอบสนองความ ต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการทันต่อสถานการณ์

3) ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจและ ทักษะในการจัดการสื่อสารของหน่วยงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและยืดหยุ่น ระหว่างบุคคล การประสานงาน ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล และการบริหารสารสนเทศที่เกี่ยวกับ งานการพยาบาลและองค์กรประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 7 ประการ

(1) สามารถจัดการสื่อสารภายในหน่วยงานและเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นและองค์กรภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ทีมงานทั้งภายใน ทีมงานภายนอก องค์กรและภาคีเครือข่าย

(3) สามารถประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) มีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งวัจนะและอวัจนะ (Verbal and non verbal communication)

(5) มีทักษะในการเป็นผู้ฟังที่ดี

(6) สามารถบริหารสารสนเทศของหน่วยงาน/องค์กร

(7) สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสาร ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม ทฤษฎีจริยศาสตร์ วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน สิทธิผู้ป่วย พ.ร.บ. วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ฯ หลักกฎหมายทั่วไป พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ.หลักประกันสุขภาพและ พ.ร.บ.อื่นที่เกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติและการบริหารการพยาบาล มีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 ประการ

(1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักคุณธรรม ทฤษฎี จริยศาสตร์ วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน สิทธิผู้ป่วย พ.ร.บ. วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ฯ หลักกฎหมายทั่วไป พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ.หลักประกันสุขภาพและ พ.ร.บ.อื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) สามารถตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติและการบริหารการพยาบาล

(3) ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการได้รับรู้และเข้าใจสิทธิของตนและทำหน้าที่แทนผู้ป่วย

(Advocate)

(4) มีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร

(5) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

5) ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวโน้มของสุขภาพ ปัจจัยกำหนดภาวะสุขภาพ ดำเนินการตามทิศทางและนโยบายเพื่อการจัดการทางการแพทย์ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างปลอดภัยและมีความสุข (Healthy work place) ทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 3 ประการ

(1) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวโน้มด้านสุขภาพ ปัจจัยกำหนด ภาวะสุขภาพสามารถดำเนินการตามทิศทางการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สามารถจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพ เคมีชีวภาพ การยศาสตร์ ด้าน จิตสังคม และจิตวิญญาณอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) สามารถสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อย่างอบอุ่น เป็นมิตร

AONE (2005) สมาคมผู้บริหารทางการพยาบาลของอเมริกา (The American Organization of Nurse Executives) ได้เผยแพร่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และสมรรถนะของผู้บริหาร ทางการพยาบาลและได้ระบุสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลไว้ 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) ด้านการติดต่อสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ (Communication and relationship management) หมายถึง สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสัมพันธภาพที่ดี ระหว่างผู้ร่วมงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสหสาขาวิชาชีพ มีปฏิสัมพันธ์และการเจรจา ต่อรองอย่างสร้างสรรค์กับบุคลากรทุกกลุ่ม

2) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นจูงใจให้ บุคลากรร่วมมือในการพัฒนาบริการ สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถ วางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) ด้านความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) หมายถึง ความสามารถในการกำกับดูแล ให้บุคลากรและองค์การปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อ ผู้รับบริการและชุมชน การให้ข้อมูลการบริการต่าง ๆ และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาเรียนรู้ตลอดเวลา

4) ด้านความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ (A knowledge of the healthcare environment) หมายถึง มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริการสุขภาพและแนวโน้มนโยบายสุขภาพ และสามารถออกแบบรูปแบบการให้บริการโดยคำนึงถึงคุณภาพและความปลอดภัยของผู้รับบริการ

5) ด้านทักษะเชิงธุรกิจและการบริหารจัดการ (Business skills and knowledge) หมายถึง สามารถประยุกต์ใช้หลักการทางธุรกิจมาใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น การ พัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการพยาบาล การบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาคุณภาพบริการ เพื่อการพัฒนาหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ

สรุปได้ว่า สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการกำหนดไว้ในหลากหลายมุมมองแต่นำมา ศึกษาครั้งนี้ คือสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดสภาการพยาบาล (2556) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจัดการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ

ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย และด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

### 1.3 การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

#### 1.3.1 แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจัดกลุ่มกิจกรรมเพิ่มทักษะและความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2559)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2552) กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนบุคคล การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล การรักษาความสัมพันธ์

สุจิตรา ธนानันท์ (2552) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมใน 4 ประเด็น คือ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา 3) การพัฒนา 4) การเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นไปที่ การฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน โดยเน้นงานที่ปฏิบัติภายในองค์กร ตามความก้าวหน้าของเส้นทางอาชีพที่ต้องการทักษะ ความรู้ความสามารถใหม่ในการปฏิบัติงานในอนาคต

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายรูปแบบทั้งการฝึกอบรม การศึกษา การเรียนรู้และการพัฒนา โดยเป้าหมายเน้นในการพัฒนางาน บุคคล องค์กร ประสบการณ์ตามลำดับ

#### 1.3.2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หลักการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เพิ่มคุณค่าด้านศักยภาพบุคลากร เพื่อให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าสู่ความเป็นมืออาชีพ องค์กรเกิดการพัฒนา

Kossek and Black (2002; อ้างใน สุจิตรา ธนานันท์ 2552) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเรียนรู้ การปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานและพัฒนาร่วมกันทั้งในระดับบุคคล สายงาน และองค์กร ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

Mondy and Noe (2005; อ้างใน สุจิตรา ธนานันท์ 2552) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ใช่แค่การฝึกอบรมเท่านั้น แต่รวมถึงการวางแผนอาชีพ การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ มีโอกาสเจริญก้าวหน้า การวางแผนอาชีพตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

### 1.3.3 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าช่วยให้บุคลากรมีความคุ้นเคย เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ธวัช บุญยมติ (2550) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน และทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความกระตือรือร้นใน งานนั้น ๆ ตามการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และผลผลิตขององค์กร หลังการเปลี่ยนแปลง

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) กล่าวถึง ประโยชน์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ดังนี้ 1) บุคลากรพยาบาล ทำให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความก้าวหน้าในงาน 2) ผู้ใช้บริการ ทำให้การรักษาพยาบาลมีคุณภาพได้มาตรฐาน 3) วิชาชีพ เป็นการยกระดับวิชาชีพพยาบาล ทำให้วิชาชีพการพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม 4) หน่วยงานและองค์กร ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรใหม่ และ 5) ประเทศชาติ ประหยัดงบประมาณทางด้านสาธารณสุขของประเทศชาติ

สุจิตรา ธนารักษ์ (2552) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป้าหมายของความสำเร็จในองค์กร จะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้ในระดับบุคคลทั้งทางตรง และทางอ้อม ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญ ทำให้เกิดการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพพยาบาลให้เป็นที่ยอมรับ พัฒนาคุณภาพการดูแลอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับทักษะความรู้ทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่หน่วยงาน และองค์กรได้วางเป้าหมายไว้

### 1.3.4 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

Wehrich, Cannice, & Koontz (2008) มีแนวคิดเกี่ยวกับระบบการจัดคนเข้าสู่ตำแหน่ง (System approach to staffing) โดยมีขั้นตอนการจัดพยาบาลเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ดังนี้ ดังนี้ 1) การกำหนดจำนวนและคุณลักษณะที่เหมาะสม (Job specification) ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยพิจารณาร่วมกับแผนภูมิข้อมูลพยาบาลที่มีอยู่ในองค์กร (Nurse inventory chart) 2) การวิเคราะห์ความต้องการหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งในปัจจุบันและอนาคต จากข้อมูลภายนอกและภายในองค์กร 3) การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินจุดเด่นจุดด้อย พร้อมการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550) กล่าวถึง แนวทางการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงานโดยขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริการ ได้แก่ 1) การกำหนดตำแหน่งงานหลัก 2) การกำหนดหน้าที่ และความสามารถของตำแหน่งงานหลัก 3) การกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติ และเกณฑ์ที่เหมาะสม และ 4) การพัฒนาบุคคลให้พร้อมสำหรับการเลื่อนสู่ตำแหน่งงานหลักที่กำหนด

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ (2555) กำหนดขั้นตอนในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การพิจารณาเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้แก่ 1) พิจารณาเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุด ตามเกณฑ์การพิจารณา 2) เขียนชื่อนามสกุล ผู้ที่เลือกลงในแบบฟอร์ม 3) ให้คะแนนบุคคลที่เลือก โดยพิจารณาตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในแบบฟอร์มการพิจารณา พร้อมสรุปรายชื่อเรียงตามลำดับ เพื่อแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรามธิบดี (2555) กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาล ดังนี้ 1) การศึกษาขั้นต่ำปริญญาตรีด้านการพยาบาล 2) ดำรงตำแหน่งพยาบาลระดับ 6 เป็นเวลา 3 ปี 3) มีความรู้ด้านการบริหารการพยาบาล 4) ใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารได้ และ 5) ใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารจัดการได้

ประณีต ชัยฤกษ์ (2558) กล่าวว่า การสรรหา คัดเลือกพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มีการพิจารณาทั้งคุณสมบัติ คุณลักษณะ และความสามารถในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยกำหนดเกณฑ์ ได้แก่ การศึกษาขั้นต่ำปริญญาตรี และดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพระดับ 6 ไม่น้อยกว่า 3 ปี มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าเวร ไม่น้อยกว่า 3 ปี มีความรู้ด้านการบริหารการพยาบาล สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารจัดการและใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้

กองการพยาบาล (2560 ) กล่าวว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการในการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งขององค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต เนื่องจากการเกษียณ การสูญเสีย การโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นจุดเชื่อมต่อของแผนการอบรม แผนพัฒนาอาชีพ แผนการสรรหา จำเป็นต้องมีขั้นตอน หลักเกณฑ์ตลอดจนระบบการประเมิน ที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการเตรียมบุคลากรทางการพยาบาลให้มีความพร้อมเพื่อเข้าสู่ระบบความก้าวหน้าของงาน

สรุปได้ว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร เป็นศูนย์รวมการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกหาความต้องการกำลังคน การใช้ประโยชน์กำลังคนขององค์กร

### 1.3.5 การเตรียมและพัฒนาพยาบาลวิชาชีพขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาล

เชาว์ โรจน์แสง (2539) กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารการพยาบาล ดังนี้ 1) หลักในการพัฒนาผู้บริหาร มีหลัก 3 ประการ 2) การวางแผน และดำเนินโครงการพัฒนา 3) วิธีการเตรียมการพัฒนาผู้บริหารมี 2 วิธี คือ การพัฒนาโดยการวางแผนและการพัฒนาโดยวิธีธรรมชาติ

บุญใจ ศรีสถิตนรากูร (2550) กล่าวว่า กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะบุคลากรพยาบาล ประกอบด้วย การฝึกอบรม (Training) ได้แก่ การฝึกอบรมภายในองค์กร การฝึกอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความพร้อมสำหรับปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การฝึกอบรมภายนอก และการศึกษา (Education) ได้แก่ การศึกษาต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนให้พยาบาลได้รับวุฒิปริญญาเฉพาะสาขา และวุฒิมหาบัณฑิตในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาหลักสูตร การบริหารและการจัดการทางการพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ (2555) มีการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาล ได้จัดหลักสูตรอบรมการบริหารการพยาบาล ประกอบด้วย การบริหารเบื้องต้น การบริหาร 1 ถึง 4 และหลักสูตรการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร (Supervisor skill development program) โดยผู้ที่เข้าอบรมปฏิบัติงานเป็นพยาบาลประจำการระดับ 6 ขึ้นไป

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรามาธิบดี (2555) มีการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาล โดยมีการพัฒนาให้ศึกษาวิชาบริการการพยาบาล ปีละ 1-2 คน และอบรมหลักสูตรผู้บริหารที่รองรับจากมหาวิทยาลัย และมีการประเมินสมรรถนะ ปีละ 2 ครั้ง

สรุปได้ว่า การพัฒนาเพื่อเตรียมขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาล เริ่มจากการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนการพัฒนา การดำเนินการพัฒนามี 3 แบบหลักๆ ได้แก่ การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน การฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน และการพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีการประเมินผลทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อนำมาปรับปรุงแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

### 1.3.6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนา

ชูชัย สมितिไกร (2556) และอมร สุวรรณนิมิต (2553) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะ เป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อเป้าหมาย ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ข้อมูลสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551) กล่าวว่า การประเมินผลแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน แบบผสมผสานทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait rating based approach) และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จ (Job performance

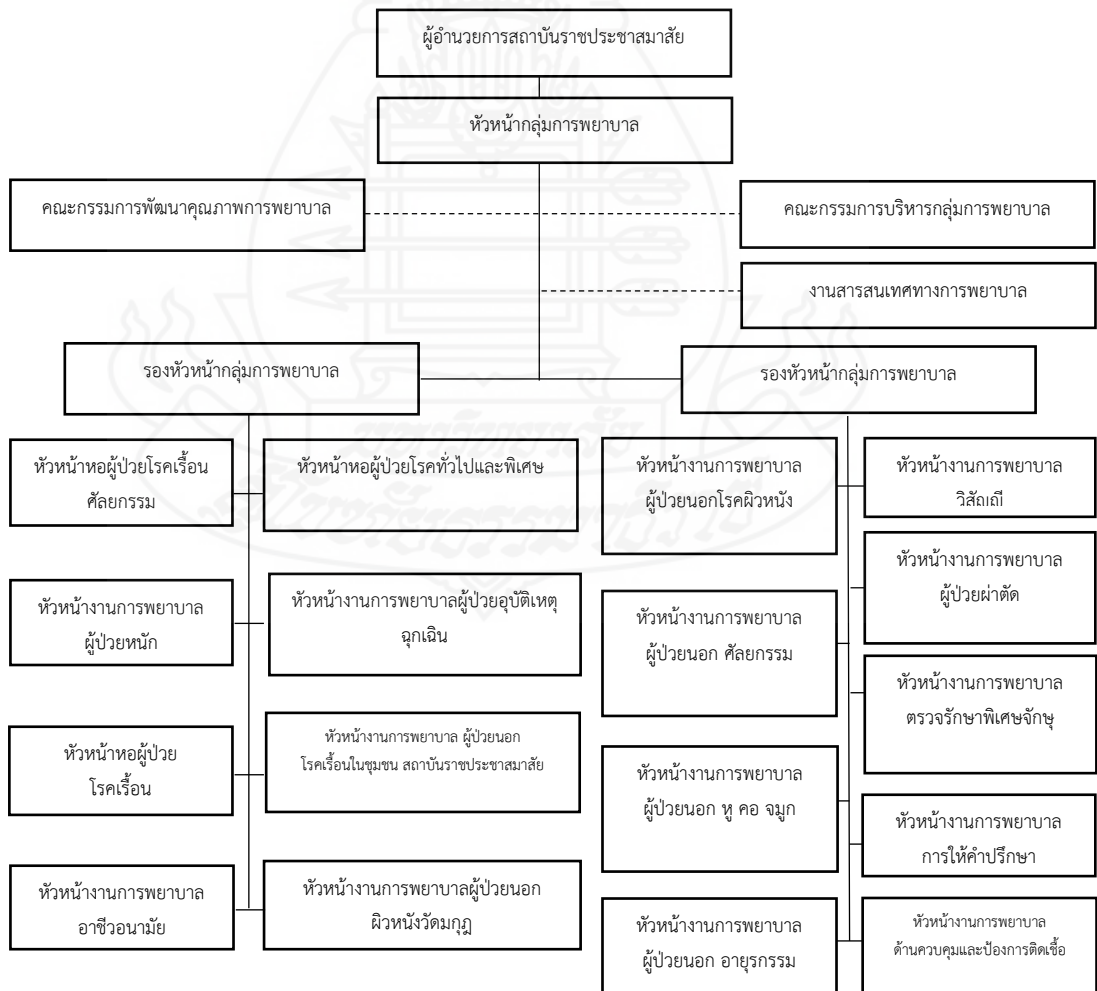
or behavior based approach) มุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้ความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้

Armstrong (2011) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการเชิงระบบเพื่อปรับปรุงผลงานในระดับบุคคลและระดับองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติเป็นการพัฒนาขั้นต้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและเพื่อพัฒนาบุคลากร

สรุปได้ว่า การติดตามประเมินผล เป็นการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร

## 2. บริบทกลุ่มการพยาบาลและสถานการณ์การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย

### 2.1 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย



ภาพที่ 2.1 แผนภาพโครงสร้างการบริหารงานกลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย



### 2.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย

1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเลิศด้านวิชาการพยาบาลโรคเรื้อนระดับนานาชาติ โรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อมระดับชาติ ภายในปี 2563

#### 2) พันธกิจ (Mission)

(1) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยพัฒนาวิชาการโรคเรื้อน โรคจากการประกอบอาชีพ และสิ่งแวดล้อม ถ่ายทอดองค์ความรู้ เผยแพร่วิชาการ และพัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน

(2) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด

(3) พัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

#### 3) เป้าหมาย (Goal)

ผู้ใช้บริการได้รับการดูแลที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ปลอดภัย พึงพอใจ และบุคลากรมีความสุขในการทำงาน

#### 4) ยุทธศาสตร์ (strategy)

(1) พัฒนาระบบบริการพยาบาลให้ได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์ของมาตรฐานกองการพยาบาล มาตรฐานตามเกณฑ์การรับรองคุณภาพสถานพยาบาล มาตรฐานตามเกณฑ์ของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพเครือข่ายการพยาบาล เขต 13 และพัฒนาระบบบริการพยาบาลเฉพาะทาง

(2) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลกรทางการพยาบาลบุคลากรทางการพยาบาลมีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด พัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาลโรคเรื้อนโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม พัฒนาสมรรถนะการพยาบาลเฉพาะและส่งเสริม สนับสนุนระบบการดำรงรักษาบุคลากร

(3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาการจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการพยาบาลให้พร้อมใช้งานทั้งภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน พัฒนาระบบสารสนเทศทางการพยาบาล

(4) พัฒนาผลงานวิชาการทางการพยาบาลให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรทางการพยาบาลผลิตผลงานด้านวิชาการ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอผลงาน/ตีพิมพ์งานวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย สรุปได้ว่า กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย มุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศทางด้านวิชาการ ทั้งโรคเรื้อน และโรคจากการประกอบอาชีพ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาบริการให้ได้มาตรฐาน ผู้รับบริการพึงพอใจ นอกจากนี้ยังคำนึงถึงบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การที่กลุ่มการพยาบาล จะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ได้นั้นต้องอาศัย หัวหน้าหรือผู้ป่วยในการขับเคลื่อน

นโยบายต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พยาบาลวิชาชีพที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของกลุ่มการพยาบาล

## 2.2 สถานการณ์การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย

กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย มีการคัดเลือกและสรรหาหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยมีการกำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยคือ ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการ (C7 เดิม) ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย หรือหน่วยงานนั้นอย่างน้อย 3 ปี และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย และพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยการส่งเข้าอบรมหลักสูตรผู้บริหารที่มีการจัดอบรมจากหน่วยงานต่าง ๆ ภาครัฐ รวมถึงการเชิญวิทยากรมาอบรมภายในตามโอกาสและสถานการณ์ มีการกำหนดสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดของสภาการพยาบาลและมีการประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยการประเมินตนเองร่วมกับการประเมินจากผู้บริหารกลุ่มการพยาบาล ผลการประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยในปี 2560 พบว่า ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินถึง ร้อยละ 64.7

เนื่องจากกลุ่มการพยาบาลไม่มีการกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องเรียนรู้การบริหารงานในหอผู้ป่วยจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเดิมและจากหัวหน้าหอผู้ป่วยอื่นทำให้เกิดความไม่มั่นใจในสมรรถนะของตนเอง จากการสัมภาษณ์พยาบาลวิชาชีพได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่ หรือปฏิบัติงานในบทบาทรักษาการหัวหน้าหอผู้ป่วย ตัวแทนจากหอผู้ป่วย หน่วยงานผู้ป่วยนอก หน่วยงานพิเศษต่างๆ ได้แก่ หน่วยงานผู้ป่วยหนัก หน่วยงานอุบัติเหตุ อุบัติเหตุ อุกฉิน ห้องผ่าตัด มีความวิตกกังวลในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยงาน เนื่องจากความไม่มั่นใจในสมรรถนะของตนเอง และมีความต้องการการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ประเด็นที่ความต้องการการพัฒนา ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตัดสินใจการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพ การจัดการความขัดแย้ง การสื่อสาร และภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาคือ การฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น เป็นการอบรมภายในหรือภายนอก การฝึกประสบการณ์อย่างเป็นระบบก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง การมีพี่เลี้ยง มีการประเมินความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและการสอนงานอย่างเป็นระบบ

จากบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ต้องมีความรู้ ความสามารถทั้งด้านบริหาร ด้านบริการ ด้านวิชาการ รวมทั้งต้องประสานงานกับสหสาขาวิชาชีพและเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก เป็นผู้ที่มีการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นที่ต้องมีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเพื่อการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ สภาการพยาบาล (2556) ได้กำหนดสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจัดการบริหารจัดการ

และการพัฒนาคุณภาพ ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย และด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ จากสถานการณ์การพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพยังต้องพัฒนา อีกทั้งการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยยังไม่ชัดเจน และไม่ได้กำหนดแนวทางไว้อย่างเป็นระบบ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้แนวคิดสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของสภาการพยาบาล (2556) และบริบทของการพัฒนาเพื่อศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังระเบียบวิธีวิจัยที่จะกล่าวต่อไปในบทที่ 3

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Mathena (2002) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งได้รับการสนับสนุนจากการวิจัยจาก The Institute for Nursing Health Care Leadership (INHL) สถาบันผู้นำทาง การพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 55 คน ที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลในเครือของมหาวิทยาลัย Harvard จำนวน 5 แห่ง ในเมืองบอสตัน มลรัฐแมสซาชูเซตส์ โดยนำทักษะ 8 องค์ประกอบด้วย 1) การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2) ความสามารถทางวิชาชีพ 3) ความสามารถเชิงเทคนิค 4) การจัดการทางการเงิน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดการทรัพยากร 7) การเมือง และ 8) ทักษะทั่ว ๆ ไป ผลการวิจัยพบว่า ทักษะทั่ว ๆ ไป การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และการพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญสูงสุด ส่วนทักษะที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุด คือ การจัดการทางการเงิน ความสามารถเชิงเทคนิค และทักษะทั่ว ๆ ไป และเมื่อให้จัดอันดับ 5 อันดับ ของทักษะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในบทบาทนี้ ประกอบด้วย 1) ทักษะการติดต่อสื่อสาร 2) ทักษะการเจรจาต่อรอง 3) ทักษะการใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4) สามารถจัดการตนเองให้มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตครอบครัว และ 5) สามารถจัดการความขัดแย้ง

Scoble and Russell (2003) ได้ศึกษาวิจัยทัศนคติ ปี 2020 : คุณลักษณะของผู้นำทางการพยาบาลในอนาคต โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลผู้เข้าร่วมประชุมผู้นำทางการพยาบาลแห่งชาติ (INHL) เมื่อปี 2001 จำนวน 43 คน จากทั้งหมด 125 คน ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารทางการพยาบาลประสบความสำเร็จในปี 2020 ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership behaviors and skills) 2) การจัดการด้านการเงินและงบประมาณ (Financial budgeting) 3) กลยุทธ์การบริหารทางธุรกิจ (Business acumen) 4) ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management skills) 5) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication skills) 6) การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างความสัมพันธ์ (Human resource and labor relations) 7)

การประสานความร่วมมือ และทักษะการทำงานเป็นทีม (Collaboration and team skills) 8) ทักษะและความรู้ทางคลินิก (Clinical skills and knowledge) 9) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) 10) การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล (Relationship building/interpersonal) 11) ความคิดสร้างสรรค์ (Thinking skills) 12) ความซื่อสัตย์ (Integrity) และ 13) การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ (Informatics/ technology)

รุ่งทิภา ปัญญานาม (2550) ได้ศึกษาถึงการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน ในช่วงปีพุทธศักราช 2550-2554 โดยใช้แบบสอบถามสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ พบว่า ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการติดต่อสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล 2) ด้านการจัดการความรู้ 3) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 4) ด้านการจัดการธุรกิจและการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) ด้านปฏิบัติการพยาบาล 6) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ยุภา เทอดอุดมธรรม (2560) ได้ศึกษา การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ และกำหนดเกณฑ์ตัดสินผลการประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างแบบประเมิน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบประเมิน นำรายการพฤติกรรมมาสร้างเกณฑ์การประเมิน 4 ระดับ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม 2) การพัฒนาคุณภาพบริการ 3) การบริหารจัดการทรัพยากร 4) การสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพ 5) จริยธรรม จรรยาบรรณ และกฎหมายวิชาชีพ 6) นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ และ 7) การจัดการเชิงธุรกิจ

สินีนานู ทิพย์มุสิก (2561) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การเตรียมบุคลากรในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย (2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย (3) การกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย (4) การสร้างแรงจูงใจของบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของหอผู้ป่วย (5) การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติและการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย (6) การประเมินผลแผนกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยและองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย เป็นองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องมีทีมรับผิดชอบชัดเจน

อังคณา สุเมธสิทธิกุล, 2557 ศึกษา รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้บริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม การสร้างรูปแบบและประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลพบว่า สภาพ และปัญหาการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้บริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม สามารถสรุป 4 ประเด็น ได้แก่ 1. องค์กรและผู้บริหารขาดความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้บริหารทางการแพทย์ที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์และไม่ให้ความสำคัญกับวิชาชีพพยาบาลเท่าที่ควร 2. ระบบและการจัดการ การกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ยังไม่ชัดเจน ไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและแผนพัฒนาบัณฑิตอาชีพที่เป็นรูปธรรม ไม่มีการกำหนดเกณฑ์ในการพัฒนา กลุ่มเป้าหมาย ขาดการสนับสนุนบุคลากรพยาบาลในการสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ตนเอง ขาดงบประมาณและทรัพยากรในการสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้บริหารทางการแพทย์ 3. วัฒนธรรมองค์กรให้ความสำคัญกับชั้นยศและอาวุโสเป็นองค์ประกอบระบบหลัก ทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ เป็นองค์ประกอบรอง 4. ผู้บริหารทางการแพทย์ขาดศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ความเชื่อมั่นในตนเอง วิสัยทัศน์และแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ไม่มีความพร้อมที่จะนำองค์กรได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนที่ 2 รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 3) ด้านการติดตามและประเมินผล และ 4) ด้านการจ้ำรงรักษา ผลการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเหมาะสม ส่วนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบพบว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นมากกว่าร้อยละ 80 ประเมินว่ารูปแบบมีความเป็นไปได้

ปราณีดี ไชยฤกษ์ (2558) ศึกษา การพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การได้รับการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งตามการรับรู้ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย 2) การได้รับการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่ง ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติการพยาบาล ประสบการณ์เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย และ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการการได้รับการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 264 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการได้รับการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่ง ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) การได้รับการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่ง ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับมาก 2) การได้รับการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่ง ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า 1) หัวหน้าหอผู้ป่วย อายุ 31-40 ปี และ 41-50 ปี อยู่ในระดับมาก ส่วนอายุ 51-60 ปี อยู่ใน

ระดับปานกลาง หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท และปริญญาตรี อยู่ในระดับมาก 3) หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติการพยาบาล มากกว่า 20 ปี, 11-20 ปี และ 1-10 ปี อยู่ในระดับมาก 4) หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย 1-10 ปี และ 11-20 ปี อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี อยู่ใน ระดับปานกลาง และ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการการได้รับการพัฒนา เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ 2) ด้านการบริหารองค์กรพยาบาล และ 3) ด้านการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล

มาริสสา ไกรฤกษ์, 2558 ศึกษาความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ในพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน และหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน ทั้งหมดจำนวน 507 คน ผลการศึกษาพบว่ามีความต้องการพัฒนาด้านคุณลักษณะด้านความรู้และด้านทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความต้องการพัฒนาด้านคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ ความรู้ที่ต้องการพัฒนาใน 5 อันดับแรก คือ 1) การจัดการคุณภาพการพยาบาล 2) การจัดการผลลัพธ์ทางการพยาบาล 3) การบริหารหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดการคุณภาพสมัยใหม่ 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทางการพยาบาลและภาวะผู้นำ ทักษะที่ต้องการพัฒนามาก 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) การคิดวิเคราะห์/สังเคราะห์ 2) การคิดอย่างเป็นระบบและการคิดรวบยอด 3) การจัดการความขัดแย้ง 4) การคิดสร้างสรรค์ 5) การใช้ภาษาอังกฤษ ส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางการพยาบาลโดยการฝึกอบรม ระยะสั้น และหากจะศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาต้องการศึกษาต่อในสาขาวิชาการบริหารการพยาบาลในแผน ข โครงการพิเศษ

ไสโตง สระรี, 2558 ศึกษาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้ พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 169 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) การรับรู้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวม อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 3 ด้าน คือ ด้านการระบุตำแหน่งและคุณสมบัติ ด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ด้านการนิเทศ การติดตามและการประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่ง 2) พยาบาลวิชาชีพต้องการการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ร้อยละ 47.9 ส่วนวิธีการที่ต้องการให้มีการเตรียมพยาบาลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ร้อยละ 90.4 การมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและคำปรึกษา ร้อยละ 82.7 และการมีคู่มือในการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ร้อยละ 82.1 และยังพบว่าพยาบาลวิชาชีพมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านการพยาบาลเฉพาะทางด้านคลินิก ร้อยละ 63.4 มากกว่าด้านการบริหารการพยาบาล ร้อยละ 35.1

กัญญชิสสา สุนทรมาลัย, 2560 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานที่หอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 250 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านบริหารอย่างมืออาชีพ ด้านให้อย่างจริงใจ ด้านสร้างองค์การแห่งความสุข และด้านสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีลักษณะสูงสุด คือ ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ ด้านให้อย่างจริงใจ ด้านสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านสร้างองค์การแห่งความสุข 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่ การฝึกอบรม การฝึกอบรมตามความต้องการ ศึกษาดูงาน สัมมนา แสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง ให้งานวัล สอนงาน จัดระบบครูพี่เลี้ยง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

กัญญารัตน์ จุงพิริยะพงษ์, 2560 การพัฒนารูปแบบพยาบาลพี่เลี้ยงเพื่อเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย การอบรม แผนการสอนรายสัปดาห์และแบบบันทึกการปฏิบัติกิจกรรมพยาบาลพี่เลี้ยง นำมาทดลองใช้เป็นเวลา 4 สัปดาห์ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบของพยาบาลพี่เลี้ยงประกอบด้วย การเตรียมพยาบาลพี่เลี้ยง กิจกรรมการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยและการประเมินผลกิจกรรมพยาบาลพี่เลี้ยง 2) หลังใช้รูปแบบพยาบาลพี่เลี้ยงเพื่อเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความมั่นใจในการปฏิบัติบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพหลังการใช้รูปแบบพยาบาลพี่เลี้ยง เป็นรายด้าน พบว่า ระดับความมั่นใจในการปฏิบัติบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการวางแผนกำลังคนในการปฏิบัติงาน ด้านการมอบหมายงาน ด้านการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของทีมการพยาบาล และด้านการจรรงรักษาบุคคลอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ และด้านการนิเทศบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

ภัทรารัตน์ ตันนุกิจ, 2561 ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้น โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้น ซึ่งไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารการพยาบาล และได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ 1) โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้น 2) แบบประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้น ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้น หลังสิ้นสุดการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้นสูงกว่าก่อนการใช้โปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.5$ ) 2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้

ผู้บริหารทางการแพทย์บาลระดับต้นๆ หลังสิ้นสุดการใช้โปรแกรม 12 สัปดาห์สูงกว่าหลังสิ้นสุดการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์บาลระดับต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.5$ )

สหัสพร ยืนบุญ, 2562 ศึกษาผลของโปรแกรมการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์บาลระดับต้น ที่โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิ เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการแทนหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยศึกษาแบบก่อนและหลังการทดลอง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มควบคุม และกลุ่มทดลอง กลุ่มละ 25 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ 1) โปรแกรม 2) แผนการสอน 3) คู่มือการจัดการบุคลากรทางการแพทย์บาล สำหรับการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์บาลระดับต้น ภายหลังเข้าร่วมโปรแกรมกลุ่มทดลองมีความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติ เกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์บาลระดับต้นในระดับมาก ส่วนกลุ่มควบคุมมีระดับความรู้ปานกลาง และพบว่า ความรู้ของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.5$ ) ในด้านการรับรู้สมรรถนะแห่งตนกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มควบคุมและมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.5$ )





## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการสร้างเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร** คือ ทีมบริหารของสถาบันราชประชาสมาสัย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพัฒนาการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการบริหารบุคคล 2) คณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาล และ 3) คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรสถาบันราชประชาสมาสัย รวมจำนวน 31 คน

**1.2 กลุ่มศึกษา** คัดเลือกแบบเจาะจงจากคณะกรรมการบริหารบุคคล คณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาล และคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร จำนวน 9 ราย ประกอบด้วย แพทย์ 3 ราย พยาบาลวิชาชีพ 4 ราย นักวิชาการสาธารณสุข 1 ราย และนักเทคนิคการแพทย์ 1 ราย โดยคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการนั้น ๆ มากกว่า 2 ปี 3) สนใจ และยินยอมให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมโครงการวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย ส่วนเกณฑ์การขาดคุณสมบัติของกลุ่มศึกษา ได้แก่ 1) ลาออกหรือโอนย้ายระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล และ 2) เข้าร่วมกิจกรรมไม่ครบ 3 ครั้ง

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ใช้ แบบสนทนากลุ่ม โดยมีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย และสมรรถนะหลักหัวหน้าหอผู้ป่วยของสภาการพยาบาล (สภา

การพยาบาล,2556) 5 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ 3) ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพ 4) ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมายและ 5) ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

2. นำรายละเอียดที่ได้จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตำรา หนังสือ เอกสาร และรับคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา มาสร้างเป็นแนวคำถาม 3 ข้อ โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แนวคำถามการสนทนากลุ่ม ดังนี้

ข้อ 1 สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยในปัจจุบันเป็นอย่างไร และเกิดผลลัพธ์ต่อการให้บริการอย่างไร ในสมรรถนะแต่ละด้าน เหล่านี้

- ด้านภาวะผู้นำ
- ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ
- ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพ
- ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย
- ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

ข้อ 2 สถาบันราชประชาสมาสัย มีนโยบายการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือไม่ อย่างไร

ข้อ 3 การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพ สถาบันราชประชาสมาสัย จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะหรือไม่ อย่างไร

3. นำแนวคำถามที่สร้างขึ้น ตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและ วัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence; IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ข) ให้พิจารณาลงความเห็น และให้คะแนนตามรายข้อคำถาม ซึ่งค่าคะแนนมีความหมายดังนี้

- +1 แนใจว่าคำถามมีความเหมาะสม
- 0 ไม่แนใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
- 1 แนใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.66 - 1.00 จากนั้นนำแบบสนทนากลุ่มไปทดลองใช้กับคณะกรรมการบริหารที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายการวิจัย โดยควรปรับเปลี่ยนคำบางคำเพื่อให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นจนสมบูรณ์เพื่อมาใช้ในการสนทนากลุ่ม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมวิจัยเกี่ยวกับมนุษย์ สถาบันราชประชาสมาสัย รหัสเลขที่ 63001 (ภาคผนวก ก) ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นดำเนินการ และ 3) ขั้นสรุป มีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ขั้นเตรียมการสนทนากลุ่ม

**3.1.1 เตรียมผู้วิจัย** ผู้วิจัยได้เพิ่มพูนความรู้เพื่อให้เข้าใจ วิธีการ กระบวนการ วิเคราะห์เนื้อหา โดย

1) ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จาก you tube เผยแพร่จาก กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2562 เรื่อง วิจัยเชิงคุณภาพ โดย รองศาสตราจารย์โยธิน แสงวดี ใช้เวลาในการศึกษา 6 ชั่วโมง

2) เรียนกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัยเชิงคุณภาพ หัวหน้างานสนับสนุนงานวิจัย สถาบันราชประชาสมาสัย จำนวน 2 ชั่วโมง

3) ขอคำปรึกษาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาตลอดระยะเวลาดำเนินการ ศึกษาเทคนิคกระบวนการกลุ่ม ผู้วิจัยเตรียมการสนทนากลุ่ม ดำเนินการตามขั้นตอนและหลักการเตรียมการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และประเด็นคำถามที่สำคัญ ประชากรเป้าหมายและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง มโนทัศน์ คำถาม และประเด็นเพื่อการซักถามต่อการจัดการสนทนากลุ่มแล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และตีความ วิรสิทธิ์ สิทธิไตรย์ และโยธิน แสงวดี (2536)

**3.1.2 เตรียมทีมสนทนากลุ่ม** ประกอบด้วย (1) ผู้ดำเนินการ (moderator) โดยนักวิจัยนำการสนทนาให้เป็นไปตามประเด็นหรือแนวคำถามที่ตั้งไว้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน และตรงประเด็น (2) ผู้จดบันทึกคำสนทนา (note taker) อยู่ร่วมตลอดเวลาทำหน้าที่ในการจดบันทึก จดอากัปกริยาท่าทางของผู้ร่วมสนทนา เขียนผังการนั่งของสมาชิกให้ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มและเป็นผู้ถอดเทปด้วยตนเองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่ได้บันทึกและเนื้อหาสาระที่ตรงกัน และ (3) ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) ควบคุมเครื่องบันทึกเสียงขณะดำเนินการสนทนาและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จดบันทึก

**3.1.3 เตรียมอุปกรณ์ในการบันทึกเสียง** ซึ่งได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง โดยจะบันทึกเสียงไว้ตลอดการสนทนา เพื่อช่วยเก็บข้อมูลรายละเอียดของการสนทนา

**3.1.4 เตรียมสถานที่** เป็นส่วนตัว เงียบ ไม่มีเสียงรบกวน อากาศถ่ายเทได้สะดวก และไม่ถูกรบกวนจากสิ่งต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบกับการสนทนากลุ่ม

**3.1.5 นัดหมายการสนทนากลุ่ม** ใช้แนวคำถามที่สร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ครั้ง ได้แก่

ครั้งที่ 1 จัดขึ้นเพื่อศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบันและการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้ข้อคำถามที่ 1 และ 2

ครั้งที่ 2 จัดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพและเพื่อเสนอเป็นนโยบายสำหรับการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้ข้อคำถามที่ 3

ครั้งที่ 3 เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อคืนข้อมูลที่ได้จากขั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

### 3.2 ขั้นตอนดำเนินการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยขออนุญาตผู้อำนวยการสถาบันราชประชาสมาสัยดำเนินโครงการวิจัย และผู้อำนวยการลงนามยินยอมให้ทำวิจัยในสถาบันราชประชาสมาสัย โดยการสนทนากลุ่ม ปฏิบัติดังนี้ วิรสิทธิ์ สิทธิไตรย์ และโยธิน แสงวงดี (2536)

1. ผู้วิจัยเริ่มต้นโดยมีการสร้างสัมพันธภาพทั้งระหว่างผู้วิจัยกับผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มและผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มกันเอง
2. ผู้ดำเนินการอธิบายวัตถุประสงค์และขอบข่ายของการสนทนากลุ่ม ตลอดจนกระบวนการและวิธีที่จะดำเนินการสนทนากลุ่ม การรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล สิทธิของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม และสอบถามความสมัครใจ ในการร่วมสนทนา
3. ร่วมกันกำหนดและปฏิบัติตามกติกาในการสนทนา เช่น การพูดทีละคนการแสดงความคิดเห็นได้ แม้จะมีความเห็นที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ การรักษาความลับ
4. ขออนุญาตบันทึกเทประหว่างการสนทนากลุ่มจากผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
5. เริ่มต้นการสนทนาด้วยคำถามนำทั่ว ๆ ไป ก่อนการสนทนากลุ่ม เป็นประเด็นการสนทนาในเรื่องทั่ว ๆ ไป ที่จะนำผู้เข้าร่วมการสนทนาจากนั้นเข้าสู่เรื่องราวที่จะสนทนากลุ่ม
6. เมื่อเข้าสู่ประเด็นหลัก ผู้วิจัยจะขอให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอภิปรายอย่างอิสระเกี่ยวกับสภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพและเพื่อเสนอเป็นนโยบายสำหรับการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยผู้วิจัยใช้คำถามที่เตรียมไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องใช้กลยุทธ์การเอื้ออำนวยกลุ่มที่หลากหลาย เช่น การกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้พูดคุยกันเองซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นการพูดกับผู้วิจัยเท่านั้น การให้กำลังใจบุคคลที่ไม่กล้าพูด และพยายามลดบทบาทของผู้ที่ครอบงำกลุ่มโดยการใช้ทั้งคำพูดและภาษาท่าทาง รวมทั้งการแสดง ความสนใจในสิ่งที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มพูดเพื่อเป็นการสนับสนุนพฤติกรรมและให้การเสริมแรงสมาชิก ชาย โพธิสิตา (2549)

7. ผู้วิจัยไม่แสดงตัวว่าเป็นผู้รู้ดีในประเด็นที่สนทนา และไม่เข้าไปแก้ไขความรู้ความเข้าใจของสมาชิก หากสมาชิกขอให้แสดงความคิดเห็น ควรหลีกเลี่ยงการเสนอความเห็นอย่างสุภาพ
8. ผู้วิจัยใช้การตั้งประเด็นเพื่อให้เกิดการอภิปรายเพื่อให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวาง
9. กำหนดระยะเวลาในการสนทนากลุ่ม ระยะเวลาในการสนทนากลุ่ม ใช้เวลาไม่เกิน 2 - 3 ชั่วโมง ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สมาชิกจะไม่เหนื่อยล้าเกินไป
10. ผู้วิจัยใช้คำถามเพื่อการสรุปการสนทนา และกล่าวขอบคุณในความร่วมมือของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน และขอความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมสนทนาอีกครั้ง พร้อมกับนัดหมายการสนทนาครั้งต่อไป
11. ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม จำนวน 3 ครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ร่วมหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย และเพื่อคืนข้อมูลที่ได้จากขั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ

### 3.3 ขั้นตอนสรุป

หลังจากสนทนากลุ่มเสร็จสิ้นทุกครั้ง ดำเนินการดังต่อไปนี้

#### 3.3.1 ตรวจสอบเอกสารที่ได้จากการจดบันทึก

#### 3.3.2 ตรวจสอบเทปที่ได้จากการบันทึกระหว่างการสนทนากลุ่ม

#### 3.3.3 สรุปภาพรวมของการสนทนา เพื่อเสนอรวบรวมสิ่งที่ได้นำไปวิเคราะห์ข้อมูล

3.3.4 ดำเนินการถอดเทป การจัดระเบียบข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล สรุป ข้อค้นพบให้เสร็จสิ้นในวันเดียวกันกับการสนทนา

#### 3.3.5 คืนข้อมูลให้กับผู้เข้าร่วมสนทนา ในการสนทนากลุ่มครั้งที่ 3

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการให้ความหมาย โดยทีมวิจัยดำเนินการ ถอดเทป การจัดระเบียบข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล สรุปข้อค้นพบให้เสร็จสิ้น ในวันเดียวกันกับการสนทนา โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 การจัดกระทำข้อมูล หลังจากการสนทนากลุ่มในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะถอดเทปวันต่อวัน ชนิดคำต่อคำ จัดระเบียบข้อมูลโดยให้รหัส ได้แก่ P1 : ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 P2 : ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 P3 : ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 N1 : ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 N2 : ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 N3 : ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 N4 : ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 H : ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 และ T : ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 จากนั้นวิเคราะห์ ตีความ

สิ่งที่สังเกต จัดทำแฟ้มข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นประโยชน์ในการค้นหา เชื่อมโยงข้อมูล และเขียนรายงาน

**4.2 ตรวจสอบข้อมูลเชิงสามเส้า (Triangulation)** ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทุกครั้ง ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในลักษณะ การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Denzin, 1970) โดยตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ผู้วิจัยเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลบุคคล ว่าถ้าต่างบุคคลที่ให้ข้อมูล ข้อมูลที่ได้นั้นมีความเหมือนกันหรือไม่ ซึ่งถ้าได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มาสามารถนำไปใช้ได้

**4.3 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)** ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ตีความและการให้ความหมาย (Analysis and Interpretation) เพื่อตอบคำถามการวิจัยและตีความตามโจทย์วิจัย



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่มเพื่อรวบรวมข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษาข้อมูลโดยแบ่ง 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 สภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตอนที่ 3 แนวทางและข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาคั้งนี้เป็นงานวิจัยที่ใช้ประเด็นสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย คณะกรรมการที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันราชประชาสมาสัย รวม 9 คน ได้แก่ 1) คณะกรรมการบริหารบุคคล จำนวน 3 คน 2) คณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาล จำนวน 3 คน และ 3) คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร จำนวน 3 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูล เป็นเพศหญิง 5 คน เพศชาย 4 คน อายุเฉลี่ย 53 ปี 6 เดือน ประสบการณ์บริหารงานโดยเฉลี่ย 14 ปี 5 เดือน ปฏิบัติงานในหน้าที่ พยาบาลวิชาชีพ แพทย์ นักวิชาการสาธารณสุข และนักเทคนิคการแพทย์ ตามลำดับ

#### ตอนที่ 2 สภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปสภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบัน และ 2) การเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย รายละเอียดมีดังนี้

## 2.1 สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่า สภาพการณ์สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบันตามแนวคิดสภาการพยาบาล (2556) ทั้ง 5 ด้าน พบว่า 4 สมรรถนะหลักที่ต้องการการพัฒนา ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ 3) ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ และ 4) ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ ผลการศึกษาในแต่ละด้านมีดังนี้

### 2.1.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะย่อย 3 อันดับแรก ที่ควรต้องพัฒนาคือ

1) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหาในหอผู้ป่วย พบว่า ขาดการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหายังไม่ครบถ้วน ส่งผลให้ งานไม่บรรลุตามเป้าหมาย

“...ในเรื่องการคิดวิเคราะห์ หรือการมองภาพองค์รวม ค่อนข้างมีเฉพาะบาง คน ส่วนใหญ่ยังไม่ได้...” (N1)

“...กระบวนการคิดวิเคราะห์ของหัวหน้างานในปัจจุบันยังคิดวิเคราะห์ในรูปแบบเดียว คือใช้หลักการเดียว คือหลักการทางวิทยาศาสตร์...” (P2)

“...ปัจจุบัน ความคิดวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาอาจจะไม่ได้ครบถ้วน มากนัก ทำให้ยังไม่ได้งานตามเป้า...” (P1)

2) ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ พบว่า ขาดการริเริ่มสิ่งใหม่ ในการปรับปรุง กระบวนการบริการ ส่วนหนึ่งมาจากมีแนวคิดการที่อยู่ในกฎระเบียบทำให้ไม่กล้าคิดนอกกรอบ กลัว ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ทำให้การปรับปรุงงานยังไม่ดีเท่าที่ควร

“...วัฒนธรรมองค์กรพยาบาล... ไม่ค่อยที่จะทำอะไรที่นอกกรอบ ข้อดีคือ ไม่ ออกนอกแถวจากวิชาชีพ แต่ข้อเสียคือจะไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการปรับปรุงงาน...” (P2)

“...ถ้าคะแนนเต็ม 10 ได้ครึ่งเดียว ส่วนหนึ่งมาจากวัฒนธรรม... ใครที่จะทำ สิ่งที่แตกต่างกัน จะมองผลกระทบก่อน...” (P1)

3) การแก้ปัญหาโดยใช้ไหวพริบและข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า การแก้ปัญหาส่วนใหญ่มักเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทำให้ขาดทักษะการแก้ปัญหา และขาดการนำข้อมูลและ หลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการตัดสินใจ

“...ตามที่ได้เคยติดต่อหัวหน้างานของเราจะอาศัยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการติดตามทำให้ไม่เกิดทักษะ...” (T)

“...หัวหน้างานบางคนยังขาดการนำข้อมูล ผลการวิจัยมาพัฒนางาน ทำให้ยังไม่เกิด Best practice...” (N1)



**2.1.2 สมรรถนะด้านการบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพ** สมรรถนะย่อยที่มีความเร่งด่วนในการพัฒนาคือ 6 สมรรถนะย่อย ดังนี้

1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีพยาบาลวิชาชีพส่วนน้อยเท่านั้นที่ปฏิบัติได้ ส่วนใหญ่มักกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานดำเนินตามนโยบายของกลุ่มการพยาบาล ยังเป็นไปในรูปแบบของการสั่งการจากสายบังคับบัญชา

“...ถ้าด้านเชิงกลยุทธ์ หรือว่าเชิงการวางแผนทำได้ แต่ทำค่อนข้างได้น้อย ส่วนใหญ่ จะทำตามนโยบายที่กลุ่มการพยาบาลวางให้...” (N1)

2) การถ่ายทอดและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ต้องพัฒนา ในเรื่ององค์ความรู้ที่มาจากประสบการณ์ยังไม่มี การถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

“...การถ่ายทอดทำได้ระดับหนึ่ง คุณผลงานอื่นที่ได้สะท้อนกลับมาแต่บางเรื่องดูเหมือนยังต้องพัฒนา...” (N2)

“...ที่สำคัญยังขาด คือ Tacit Knowledge ที่เป็น Experience เป็น Skill ของผู้ปฏิบัติงานเดิม ไม่ได้ส่งต่อกันรุ่นต่อรุ่น และการจัดกระบวนการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ยังไม่มากพอ ...” (P2)

3) การจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่า มีการวิเคราะห์อัตรากำลังแต่ยังไม่สอดคล้องกับภาระงานปัจจุบัน บริหารอัตรากำลังไม่เต็มประสิทธิภาพ

“...พยาบาลมีวิธีการคิด FTE ของเขาแต่พื้นฐานของ safe Zone แต่ไม่ได้อิงกับภาระงานปัจจุบัน...” (H)

“...การบริหารคนยังไม่เต็มความสามารถ ทั้งในแง่การบริหารจัดการของหัวหน้างาน ยังใช้คนไม่เต็มประสิทธิภาพอันนี้เห็นชัดเจน...” (P3)

4) การวางแผนและดำเนินการนิเทศงานการพยาบาล พบว่า ขาดวางแผนการดำเนินการนิเทศ ขาดการทบทวนความรู้และกำหนดแนวทางการนิเทศ การติดตามกำกับยังไม่อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนิเทศทางคลินิก ส่งผลให้ผลลัพธ์ทางการพยาบาลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และที่สำคัญต้องพัฒนาทักษะของผู้นิเทศ

“...ปัจจุบันยังขาดการกำหนดแนวทางในการติดตามการนิเทศที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนิเทศทางคลินิก ทักษะของผู้นิเทศก็สำคัญยังต้องพัฒนา...” (N3)

“...ยังได้ไม่เต็มร้อย ในเรื่องของการนิเทศกำกับ ติดตาม...ผลลัพธ์ทางคลินิกไม่ค่อยดี กลุ่มการพยาบาลตั้งเป้าไว้ แต่ไม่ได้ตามเป้า...” (N4)

5) การวางแผนและดำเนินการพัฒนาคุณภาพ พบว่า ยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน การนำลงสู่การปฏิบัติยังไม่ครบถ้วน ต้องได้รับการแนะนำเพิ่มเติม

“...ไม่เข้าใจมาตรฐาน ทำให้ Implement ไม่ได้ แต่เมื่อไปอิงกับมาตรฐานก็จะไม่เข้าใจ ต้องคอยแนะนำ...” (N4)

“... ในเรื่องการพัฒนา...การจัดการหน่วยงานทำได้แต่เทียบกับมาตรฐานแล้วยังไม่ครบถ้วน...” (N2)

6) การออกแบบและการพัฒนาระบบบริการพยาบาล ขาดการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบไม่ได้นำสถานการณ์มาวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาที่เหมาะสม

“...เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ปฏิบัติไปโดยไม่ได้อิงกับการจัดการในเชิงระบบเพื่อการพัฒนาให้ตรงกับสถานการณ์...” (H)

**2.1.3. สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ** สมรรถนะย่อยที่ต้องพัฒนา 3 ลำดับแรก ดังนี้

1) การจัดการการสื่อสารภายในหน่วยงาน พบว่า หัวหน้างานขาดทักษะการสื่อสาร การถ่ายทอดสารต่อยังขาดความถูกต้อง ครบถ้วน

“...เมื่อถ่ายทอดข้อมูลไป แล้วดูในรายงานการประชุม จะรู้ว่าคนนี้ทั้งรับและทั้งสื่อเป็นอย่างไร...ในรายงานการประชุมเป็นคนละเรื่อง...” (N4)

“...หัวหน้าบางคนถูก feedback มาจากภายนอกว่า สื่อสารไม่รู้เรื่อง เข้าใจยาก เป็นกับคนซ้ำ ๆ คนเดิม...” (N3)

2) ทักษะการสื่อสาร พบว่า ทักษะที่ยังต้องได้รับพัฒนาคือ การใช้ภาษาเขียน

“...หลายครั้งที่รับการสื่อสาร ไม่ว่าจะป็นจดหมาย หนังสือเวียน ต้องตีความควรมีการทบทวนเรื่องภาษาเขียน...” (H)

3) การบริหารสารสนเทศ การใช้ข้อมูลและการจัดการข้อมูล พบว่ายังไม่สามารถจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่กระบวนการการจัดเก็บไม่เป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถดึงข้อมูลมาวิเคราะห์ใช้ได้

“...ด้านสารสนเทศ บริหารจัดการได้น้อย ฐานข้อมูลบางตัวไม่ได้จัดเก็บ ไม่ได้วิเคราะห์ว่าข้อมูลใดบ้างที่ควรจัดเก็บ...การนำข้อมูลมาจัดเป็นสารสนเทศ คงต้องพัฒนาต่อไป...” (H)

**2.1.4 สมรรถนะด้านนโยบายและแนวโน้มนด้านสุขภาพ** พบว่า มี 2 ใน 3 สมรรถนะย่อยที่ยังต้องพัฒนา ดังนี้

1) ความรู้ ความเข้าใจด้านนโยบายสุขภาพ หัวหน้างานส่วนใหญ่ทราบเกี่ยวกับนโยบาย สุขภาพ พร้อมปฏิบัติตามคำสั่งการ แต่ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้ในการปรับระบบบริการได้

“...มีการรับรู้เนื่องจากประกาศนโยบายแต่การนำมาประยุกต์ใช้ยังไม่ได้มีการชัดเจนแต่หากเป็นคำสั่งจะปฏิบัติตาม ...” (H)

“...มุมมองในเรื่องนโยบายสุขภาพยังขาดการนำสู่การปฏิบัติ...ขึ้นอยู่กับคำสั่งเกี่ยวข้องหรือไม่ ถ้าไม่เกี่ยวข้องจะไม่ได้ให้ความสนใจ...” (P3)

2) การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สามารถจัดการด้านสิ่งแวดล้อมหากเห็นว่าไม่ปลอดภัยจะดำเนินการ ด้านจิตวิทยาความเครียด ชีวภาพ การยศาสตร์ยังจัดการได้ไม่ดี

“...การจัดการสิ่งแวดล้อม ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ถ้าเห็นว่าไม่ปลอดภัย จะจัดการได้ การปฏิบัติในเรื่องนี้ค่อนข้างชัดเจน...” (P3)

“... ด้านการยศาสตร์ ทางด้านจิตวิทยายังจัดการได้น้อย ความเครียดในผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ดู ไม่รายงานให้หัวหน้าได้รับทราบ ...” (N1)

นอกจากนี้สมรรถนะที่พบว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถปฏิบัติได้และเกิดผลลัพธ์ที่ดี ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย

“...เรื่องคุณธรรม เรื่องจรรยาบรรณสามารถปฏิบัติได้ดี ไม่มีข้อร้องเรียนเรื่องของการละเมิดสิทธิ์...” (N4)

“...ที่เห็นหัวหน้างานจะมาทำงานก่อนลูกน้อง การแต่งกายเป็นแบบอย่างที่ดี...” (T)

## 2.2 การเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการศึกษาสภาพการณ์การเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย พบประเด็นที่ต้องพัฒนา 3 เรื่อง คือ

**2.2.1 การกำหนดนโยบายการเตรียมและพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยของผู้บริหาร** พบว่า ยังไม่ชัดเจน มีแต่นโยบายที่ให้แต่ละกลุ่มวิชาชีพไปกำหนดแผนดำเนินการ

“...สถาบันให้แต่ละวิชาชีพเตรียมคน โดยโครงสร้างของสถาบันได้แยกเป็นสายวิชาชีพ ดูที่ระบบกลไกของแต่ละวิชาชีพ ถ้ามีจะทำให้เตรียมคนได้ทัน...ต้องคำนึงถึงสมรรถนะต่างๆ...” (P1)

“...ยังไม่มีเตรียมที่เป็นรูปแบบชัดเจน โดยมากจะพิจารณาจากผู้ปฏิบัติงานเป็นรองหัวหน้า...ดูจากอาวุโส และมีประสบการณ์ทำงาน...” (N2)

**2.2.2 แผนพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** ไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน

“...มีทัศนคติเดิมคือเรียงลำดับผู้อาวุโส ผู้อาวุโสกว่าก็จะขึ้นเป็นหัวหน้างานแทนคนที่เกษียณไป ยังไม่มีเตรียมอะไรมากนัก...” (N4)

**2.2.3 แนวทางการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** พบว่า ยังไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ การเข้าสู่ตำแหน่งตามความอาวุโส ยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์พิจารณา

ความรู้ความสามารถ ขาดการประเมินก่อนพัฒนาและก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ยังขาด เรื่องการติดตามประเมินผล

“...การเตรียมและการพัฒนายังมีช่องว่างและยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจนเห็นว่าควรมี การพิจารณาเครื่องมือที่เหมาะสม...”(P1)

“...กำหนดผู้ที่เข้ารับการพัฒนาที่เป็นรองหัวหน้า... แต่วิธีการพัฒนาและการสอน งานยังไม่เป็นระบบ การติดตามภายหลังการพัฒนาไม่ต่อเนื่องและชัดเจน...”(P2)

จากผลการศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยทั้ง 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบัน ซึ่งพบ สมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลัก 4 ด้านที่ต้องการการพัฒนาและ 2) การเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่พบว่า การกำหนดนโยบาย แผนการพัฒนาและแนวทางการเตรียม พยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยยังไม่ชัดเจนและไม่เป็นระบบ ประเด็นดังกล่าวนี้จะ นำไปสู่การศึกษาแนวทางการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

### ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ภายหลังจากการศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบัน พบว่า ในการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องคำนึงถึงประเด็นการพัฒนา 4 ข้อ คือ

1. นโยบายการเตรียมและพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. แผนการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. แนวทางการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย
4. สมรรถนะหลักหัวหน้าหอผู้ป่วย 4 ด้านที่ต้องการการพัฒนา ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ 3) ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ และ 4) ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

ในแต่ละประเด็น มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. นโยบายการเตรียมและพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

การเตรียมและพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน จะต้องมีการเตรียมพยาบาลวิชาชีพไว้ล่วงหน้า และควรมีการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งทางด้าน งบประมาณและเวลา

“...คงต้องเริ่มจากการกำหนดนโยบายการเตรียมคนในสายบริหารให้ชัดเจน ...”(P1)

“...กำหนดนโยบายและสร้างแรงผลักดัน ที่เอื้อให้คนเตรียมตัวมากขึ้น ...” (H)

“...มีน้องพยาบาลสนใจเรื่องการเรียนต่อ ป.โท ด้านบริหารจัดการ สถาบันน่าจะสนับสนุนเรื่องเงินและเวลา...ได้รับการช่วยเหลือในการเตรียมและพัฒนา...”(N2)

**2. แผนการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** การวางแผนการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยควรกำหนดจากการประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาและจัดทำแผนพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

“...ต้องวิเคราะห์ส่วนที่ขาดแล้วมาวางแผน กำหนดแผนในการพัฒนา...ร่วมกันทำยิ่งดี...” (N2)

“...ก่อนส่งอบรมต้องมีการประเมินหา...ที่ยังต้องพัฒนา ควรมีการวางแผนให้ตรงกับความจำเป็น...”(P1)

**3. แนวทางการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** การกำหนดแนวทางการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องมีกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ ควรมีกำหนดคุณสมบัติเพื่อสรรหา คัดเลือก และพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง กำหนดวิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการการพัฒนา ด้วยวิธีการพัฒนาต่าง ๆ ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งต้องพิจารณาให้เกิดความเหมาะสม

“...การประเมินจำเป็นอย่างยิ่ง นำมาสู่การกำหนดแนวทางการเตรียมคนเห็นเส้นทางก้าวหน้าที่ชัดเจน ...”(N3)

“...การสรรหา การคัดเลือกเป็นเรื่องจำเป็น ต้องมีการกำหนดไว้เป็นแนวทางให้เหมาะสมกับตำแหน่ง...” (P1)

“...วิธีการพัฒนา...ทั้ง on the job training coaching mentoring Self-Learning พยายามเรียนรู้ด้วยตัวเอง ...”(P2)

“...การเตรียมและการพัฒนายังมีช่องว่างและยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจนเห็นว่าควรมีการพิจารณาเครื่องมือที่เหมาะสม...”(N1)

#### **4. สมรรถนะหลักหัวหน้าหอผู้ป่วย 4 ด้านที่ต้องการการพัฒนา** รายด้านมีดังนี้

**4.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ** จะต้องมีการประเมินความรู้ก่อนการพัฒนาและพัฒนา โดยการอบรมภาวะผู้นำ ฝึกปฏิบัติในงานผ่านทางการมอบหมายงานภายหลังปฏิบัติต้องติดตามประเมินผล

“...หัวหน้างานควรได้รับการพัฒนาต้องส่งไปอบรมในเรื่องของภาวะผู้นำ เพราะจะครอบคลุมหลายอย่าง ...” (N3)

“...ต้องมีการส่งไปเข้ารับการอบรม ต้องมีความรู้ก่อน และต้องมีการฝึกปฏิบัติ...” (P1)

“...มอบหมายงานที่ทำทนายให้...การเป็นผู้หน้าต้องมอบหมายให้ได้ลองทำ ...” (N4)

“...ปัญหาการตัดสินใจอาจจะมีมากกว่าสำหรับผู้ที่เขาประสบการณ...ต้องมีการฝึกอบรมแบบเชิงปฏิบัติการ เมื่อปฏิบัติจริงแล้วต้องมีการประเมิน...” (N2)

**4.2 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ** จัดการเรียนรู้ ทำความเข้าใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารเพื่อสามารถวางแผนกลยุทธ์ นำสู่การปฏิบัติได้ จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บูรณาการความรู้จากภายในและภายนอก จัดระบบการสอนงานและการถ่ายทอดประสบการณ์ เรียนรู้เรื่องวางแผนและพัฒนาอัตรากำลัง บุคลากรทางการแพทย์ วางแผนและพัฒนาระบบการนิเทศทางการแพทย์ และทบทวนความรู้ ด้านกระบวนการพัฒนาคุณภาพ

“...การบริหารกลยุทธ์ ถือว่าเป็นการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ...ฝึกการเก็บประเด็นสำคัญ ว่ามีผลกระทบอะไรบ้างในการที่ปฏิบัติ ...” (P1)

“...การวางแผนกลยุทธ์ถ้าผ่านการอบรม ผบต. ผบก. ...ทำให้สามารถวางแผนบริหารจัดการแบบบูรณาการได้ ...” (N2)

“...จะต้องมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อดึง Tacit knowledge ของคนทำงานออกมา และในขณะเดียวกันต้องบูรณาการ Explicit knowledge ด้วย...” (P2)

“...ต้องมีการพัฒนาระบบการกำกับติดตามทางคลินิกเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย...” (N2)

“...จะต้องมีการฟื้นฟูความรู้ หรือทบทวนกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ...” (N3)

“...ที่สำคัญการถ่ายทอดจากคนแก่สู่คนปัจจุบัน ต้องมีการสอนงานอย่างใกล้ชิด เรียนรู้จากประสบการณ์ของหัวหน้างานคนเก่า ควรจะมีการสอนงานอย่างเป็นระบบ...” (P3)

**4.3 สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ** พัฒนาทักษะการสื่อสาร ด้วยการสอนงานและการใช้ระบบพี่เลี้ยง ส่งฝึกอบรมให้ความรู้และฝึกปฏิบัติการพัฒนาการบริหารสารสนเทศ โดยจัดการความรู้เรื่องการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมีการติดตาม กำกับและให้การสนับสนุนด้าน Hardware และ Software ให้เพียงพอ

“... coaching หรือ mentorตามด้วยการอบรม เหมือนกับเป็น Format ที่ใช้กับสมรรถนะทุกด้าน ประเด็นของการสื่อสารก็คงใช้ Format เดียวกัน ...” (P1)

“...เชิญผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสถาบันที่มีการเปิดอบรม... ทั้งภาษาพูด ภาษากาย ...” (P3)

“...เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง Data Information ก็ยังคงจะ Apply กับ Coaching และ Monitoring เป็นหลัก...” (P2)

“...ต้องสร้างบรรยากาศในการใช้ IT ได้ด้วยเครื่อง Computer... ต้องมีเพียงพอ  
ควรมีการฝึกอบรมการใช้โปรแกรม...” (T)

**4.4 สมรรถนะด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ** ต้องมีการเพิ่มความรู้ ความ  
เข้าใจในเรื่องนโยบายสุขภาพ โรคจากการประกอบอาชีพ และสนับสนุนด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมที่  
ปลอดภัย

“...จัดอบรม และจัดระบบการจัดการให้ตรงกับมาตรฐาน โรคจากการประกอบ  
อาชีพ โดยเฉพาะโรคทางกายศาสตร์...” (P3)

“...ต้องมีการส่งเสริมในการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพและการทำงาน...”  
(P1)

จากผลการศึกษาใน 4 ประเด็นที่ต้องพัฒนาเมื่อนำมาพิจารณาปรากฏข้อค้นพบ 2 ส่วน  
คือ 1) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย และ 2) ข้อเสนอแนะ  
การพัฒนา ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**1. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย**  
ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้

**1.1 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่  
ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ ต้องมีการคัดเลือกและประเมินโดยต้องมีการ  
กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน

“...การสรรหา การคัดเลือกเป็นเรื่องจำเป็น ต้องมีการกำหนดไว้ และวางแผนให้  
เหมาะสม...”(P1)

“...การประเมินจำเป็นอย่างยิ่ง นำมาสู่การกำหนดแนวทางการเตรียมคนเห็น  
เส้นทางก้าวหน้าที่ชัดเจน ...”(N3)

**1.2 การวางแผนการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย**  
จะต้องมีการประเมินในส่วนตัวและวางแผนการพัฒนาให้เหมาะสม โดยกำหนดวิธีการและจัดทำ  
เป็นแผนดำเนินการเพื่อการพัฒนาต่อไป

“...ต้องวิเคราะห์ส่วนที่ขาดแล้วมาวางแผน กำหนดแผนในการพัฒนา...ร่วมกัน  
ทำได้ดี...(N2)

“...ก่อนส่งอบรมต้องมีการประเมินหา...ที่ยังต้องพัฒนา ควรมีการวางแผนให้ตรงกับ  
กับความจำเป็น...”(P1)

**1.3 การดำเนินการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย**  
ประกอบด้วย การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก การศึกษาหลักสูตรผู้บริหาร การสอนงาน การ  
ฝึกอบรมในงาน และการพัฒนาตนเอง

“... วิธีการพัฒนา...ทั้ง on the job training coaching mentoring Self-Leaning พยายามเรียนรู้ด้วยตัวเอง ...”(P2)

“...หัวหน้างานควรได้รับการพัฒนาต้องส่งไปอบรมในเรื่องของภาวะผู้นำ เพราะจะครอบคลุมหลายอย่าง ...” (N3)

“...การวางแผนกลยุทธ์ถ้าผ่านการอบรม ผบต. ผบก. ...ทำให้สามารถวางแผนบริหารจัดการแบบบูรณาการได้ ...” (N2)

“...ที่สำคัญการถ่ายทอดจากคนเก่าสู่คนปัจจุบัน ต้องมีการสอนงานอย่างใกล้ชิด เรียนรู้จากประสบการณ์ของหัวหน้างานคนเก่า ควรจะมีการสอนงานอย่างเป็นระบบ...” (P3)

**1.4 การติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** ต้องมีการกำหนดวิธีการประเมินผล ติดตามอย่างต่อเนื่อง

“...ต้องมีการพัฒนาระบบการกำกับติดตามทางคลินิกเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย...” (N2)

“...ปัญหาการตัดสินใจอาจจะมีมากกว่าสำหรับผู้ที่ยาขาดประสบการณ์...ต้องมีการฝึกอบรมแบบเชิงปฏิบัติการ เมื่อปฏิบัติจริงแล้วต้องมีการประเมิน...” (N2)

**2. ข้อเสนอแนะการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** จากการศึกษาพบดังนี้

**2.1 กำหนดนโยบายการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** จากการศึกษาพบว่า การกำหนดนโยบายการพัฒนาของผู้บริหารไม่ชัดเจน จำเป็นต้องมีการเตรียมพยาบาลวิชาชีพไว้ล่วงหน้า

“...คงต้องเริ่มจากการกำหนดนโยบายการเตรียมคนในสายบริหารให้ชัดเจน ...” (P1)

“...กำหนดนโยบายและสร้างแรงผลักดัน ที่เอื้อให้คนเตรียมตัวมากขึ้น ...” (H)

**2.2 จัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** เมื่อมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยแล้วควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการเตรียมและพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย จากการศึกษาพบว่า สถาบันยังไม่มีการเตรียมและการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องนี้

“...มีทัศนคติเดิมคือเรียงลำดับผู้อาวุโส ผู้อาวุโสกว่าก็จะขึ้นเป็นหัวหน้างานแทนคนที่เกษียณไป ยังไม่มีการเตรียมอะไรมากนัก...” (N4)

**2.3 สนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** จากการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความสนใจในการพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย



“...มีน้องพยาบาลสนใจเรื่องการเรียนรู้ต่อ ป. โท ด้านบริหารจัดการ สถาบันน่าจะสนับสนุนเรื่องเงินและเวลา...ได้รับการช่วยเหลือในการเตรียมและพัฒนา...”(N2)

**2.4 สนับสนุนเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง** จากการศึกษาสภาพการณ์พัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารพบว่า มีความต้องการให้สนับสนุนในเรื่องด้านคอมพิวเตอร์

“...ต้องสร้างบรรยากาศในการใช้ IT ได้ด้วยเครื่อง Computer... ต้องมีเพียงพอควรมีการฝึกอบรมการใช้โปรแกรม...” (T)

สรุปผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่มพบว่า สภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย พบประเด็นการพัฒนา 4 เรื่อง คือ นโยบายการเตรียมและพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย แผนการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย แนวทางการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย และสมรรถนะหลัก 4 ด้านที่พยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องพัฒนา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ และด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ นำมาสู่อุปสรรคแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการติดตามประเมินผลการพัฒนา นอกจากนี้ยังพบข้อเสนอแนะ คือการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ การให้การสนับสนุนเงินงบประมาณ และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้จะนำสู่การอภิปรายผลในบทที่ 5 ต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย ในบทนี้นำเสนอ ออกเป็น 3 หัวข้อคือ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

สรุปผลการศึกษา เป็นการศึกษาในทีมบริหารของสถาบันราชประชาสมาสัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารบุคคล คณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาลและคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร จำนวน 9 ราย คัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามแนวคิดสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของสภาการพยาบาล (2556) 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ 3) ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ 4) ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพจริยธรรม และกฎหมาย และ 5) ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ การสรุปผลแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) สภาพการณ์ปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 2) แนวทางการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้

**1.1 สภาพการณ์ปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบัน และ 2) การเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มีรายละเอียด ดังนี้

**1.1.1 สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบัน** พบว่า มี 4 สมรรถนะหลักที่ต้องการการพัฒนา ได้แก่

1) **สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ** พบว่าสมรรถนะย่อย 3 อันดับแรก ที่ต้องพัฒนา คือ (1) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหาในหอผู้ป่วย พบว่า ส่วนใหญ่ขาดการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ ทำให้มุมมองในการวางแผนและการตัดสินใจไม่ครอบคลุม (2) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติตามคำสั่ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต้อง

พัฒนา และ (3) ทักษะในการแก้ปัญหาโดยใช้ไหวพริบและข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ยังขาดการนำผลการวิจัยมาพัฒนางาน การแก้ปัญหายังเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

2) *สมรรถนะด้านการจัดการพัฒนาคุณภาพ* พบว่า 6 สมรรถนะย่อยที่ต้องพัฒนา คือ (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า ไม่สามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (2) การถ่ายทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ยังจัดการความรู้ได้ไม่เป็นระบบ (3) การจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่า บริหารคนยังไม่ได้ประสิทธิภาพ (4) การนิเทศ กำกับ ติดตาม ขาดการกำหนดแนวทางในการติดตามการนิเทศทางคลินิก (5) การวางแผนและดำเนินการพัฒนาคุณภาพ ยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน (6) การออกแบบและการพัฒนาระบบบริการ ขาดการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบหรือชี้แจงเหตุผลของการออกแบบงานไม่ชัดเจน

3) *สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพ* พบว่า 3 สมรรถนะย่อยที่ต้องพัฒนา (1) การจัดการสื่อสาร พบว่า การถ่ายทอดสารต่อยังขาดความถูกต้องครบถ้วน (2) ทักษะการสื่อสาร ต้องพัฒนาทักษะการใช้ภาษาเขียน (3) การบริหารสารสนเทศ พบว่า การใช้ข้อมูลและการจัดการข้อมูล ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) *สมรรถนะหลักด้านนโยบายสุขภาพและสิ่งแวดล้อม* พบว่า 2 สมรรถนะย่อยที่ต้องพัฒนา คือ (1) ความรู้ ความเข้าใจด้านนโยบายสุขภาพ พบว่า ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้ในการปรับระบบบริการ (2) การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า ด้านจิตวิทยาความเครียด ชีวภาพกายศาสตร์ยังจัดการได้ไม่ดี

**1.1.2 การเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** พบว่า การกำหนดนโยบายการพัฒนาของผู้บริหารไม่ชัดเจน แต่มีนโยบายที่ให้แต่ละกลุ่มวิชาชีพไปกำหนดแผนดำเนินการเอง ขาดแผนพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นรูปธรรม แนวทางการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยยังไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีเพียงการกำหนดคุณสมบัติจากประสบการณ์ทำงาน การเข้าสู่ตำแหน่งตามความอาวุโส ยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์พิจารณาความรู้ความสามารถ และการสอนงานที่เป็นลำดับขั้นต่อนก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ต้องเรียนรู้เองจากประสบการณ์และการปฏิบัติต่อกันมา

**1.2 แนวทางการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** จากการศึกษาสภาพการณ์การพัฒนา มี 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

**1.2.1 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** จำเป็นต้องมีการคัดเลือกและประเมินโดยต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน

### 1.2.2 การวางแผนการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

จะต้องมีการประเมินในส่วนที่ขาดและวางแผนการพัฒนาให้เหมาะสม โดยกำหนดวิธีการและจัดทำเป็นแผนดำเนินการเพื่อการพัฒนาต่อไป

### 1.2.3 การดำเนินการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

ประกอบด้วย การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก การศึกษาหลักสูตรผู้บริหาร การสอนงาน การฝึกอบรมในงาน และการพัฒนาตนเอง

**1.2.4 การติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** ต้องมีการกำหนดวิธีการประเมินผลการพัฒนาและติดตามอย่างต่อเนื่องอย่างระบบ

จากการศึกษาครั้งนี้พบข้อเสนอแนะการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้แก่ ควรมีการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อให้เกิดความชัดเจนและต่อเนื่องในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สนับสนุนเงินงบประมาณด้านการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพในการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก ทั้งหลักสูตรผู้บริหาร การฝึกอบรมความรู้และความสามารถ เช่น ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นต้น สนับสนุนเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง ได้แก่ การจัดหา Hardware Software ให้เพียงพอต่อการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งจะอภิปรายผลต่อไป

## 2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย ที่ค้นพบจากสภาพการณ์การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยสามารถอภิปรายผลการวิจัย 2 ประเด็น ดังนี้

2.1 สภาพการณ์ปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบันและการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

2.2 แนวทางการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

## 2.1 สภาพการณ์ปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

**2.1.1 สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบัน** ตามแนวคิดสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของสภาการพยาบาล (2556) พบว่า มี 4 สมรรถนะหลักที่ยังต้องพัฒนาดังนี้

1) **สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ** ส่วนใหญ่ยังขาดการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและการวิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหายังไม่ครบถ้วน ส่งผลให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมาย อภิปรายได้ว่า เนื่องด้วยวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ถูกปลูกฝังให้มีความคิดตามหลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นหลักในการดูแลผู้รับบริการ ทำให้เกิดความเคยชินกับการใช้หลักคิดเชิงวิทยาศาสตร์เพียงด้านเดียว ทำให้มุมมองในการวางแผนและการตัดสินใจไม่ครอบคลุม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาจากจอร์ แชนท์ลู (2558) ที่กล่าวว่า กระบวนการพยาบาลเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่มีระบบ แบบแผนและมีขั้นตอนที่ใช้เพื่อวางแผนในการดูแลผู้ป่วย ซึ่งในปัจจุบันอาจไม่เพียงพอเนื่องจากในการทำงานทั้งด้านการบริหารหรือการดูแลผู้ป่วยต้องอาศัยหลักการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาให้ครอบคลุม มองรอบด้าน สอดคล้องกับการศึกษาของวารีย์ วณิชปัญญพล (2553) ที่กล่าวว่า พยาบาลเป็นวิชาชีพที่ต้องรู้จักวิธีแสวงหาข้อมูล รู้จักวิธีการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ใช้ และสามารถตัดสินใจ (Decision making) พิจารณาถึงความเห็นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมีเหตุมีผล นำมาสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ

ด้านการคิดเชิงสร้างสรรค์พบว่า ขาดการริเริ่มสิ่งใหม่ในการปรับปรุงกระบวนการบริการ อภิปรายได้ว่า อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องอยู่ในกฎหรือระเบียบอยู่เสมอ ทำให้ไม่กล้าคิดนอกกรอบ กลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ทำให้การปรับปรุงงานยังไม่ดีเท่าที่ควร การปฏิบัติส่วนใหญ่จึงมาจากการปฏิบัติตามคำสั่งจากบนสู่ล่าง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจุฑารัตน์ บันดาลสิน (2557) ที่กล่าวว่า พยาบาลยังมีอุปสรรคในการคิดสร้างสรรค์ คิดออกนอกกรอบจากความเคยชินไม่ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของสินีนุช ศิริวงศ์ (2560) ที่กล่าวว่า องค์กรพยาบาลแบบเดิม (Traditional Organization) เป็นองค์กรที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สั่งการ และวางแผนงานทั้งหมด

ด้านการแก้ปัญหา พบว่า ขาดการนำข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา อภิปรายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มาจากพยาบาลวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติงานด้านคลินิก มีประสบการณ์แก้ไขปัญหาแบบเฉพาะหน้า ซึ่งเมื่อดำรงตำแหน่งด้านการบริหารทำให้ขาดทักษะด้านนี้ ดังนั้น ในการแก้ปัญหาในหน่วยงาน ควรต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบรวมไปถึงการใช้หลักวิชาการ งานวิจัยเข้ามาช่วยในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา

ของอุไรวรรณ พรหมศรี (2550) พบว่า สมรรถนะด้านการวิจัยและนวัตกรรมเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

2) *สมรรถนะด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ* พบว่า ทำได้น้อยในระดับหน่วยงาน ส่วนใหญ่กำหนดแผนกลยุทธ์ตามนโยบาย เป็นไปในรูปแบบของการสั่งการจากสายบังคับบัญชา อภิปรายได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นสมรรถนะที่ยาก ต้องอาศัยการเรียนรู้และทำความเข้าใจรวมถึงต้องใช้เวลาในการศึกษา การเข้ามาเรียนรู้ขณะที่รับตำแหน่งอาจไม่เพียงพอ สอดคล้องกับการศึกษาของสินีนาฏ ทิพย์มุสิก (2561) ที่กล่าวว่า ในปัจจุบันหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเตรียมตัว หาความรู้ ฝึกอบรม เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่มากนัก การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่วนใหญ่ปฏิบัติตามแผนของกลุ่มการพยาบาล การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนเองจึงไม่ชัดเจนและยังไม่ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร

การถ่ายทอดและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ยังขาดการถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่ององค์ความรู้ที่มาจากประสบการณ์ อภิปรายได้ว่า หากพยาบาลวิชาชีพมีอายุการทำงานน้อย แต่ต้องเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้ขาดประสบการณ์การแลกเปลี่ยนความรู้แก่พยาบาลรุ่นต่อไปสอดคล้องกับการศึกษาของ ดวงมล วัตราคุลย์ และคณะ (2559) ที่กล่าวว่า ผู้ที่ยังไม่ได้มีบทบาทในการเป็นผู้บริหารทางการพยาบาล หรือยังไม่ได้รับบทบาทเป็นผู้นำ ส่วนใหญ่มักมีปัญหาในการจัดการการเรียนรู้

การจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่า มีการวิเคราะห์อัตรากำลังแต่ยังไม่สอดคล้องกับภาระงานปัจจุบัน บริหารอัตรากำลังไม่เต็มประสิทธิภาพ อภิปรายได้ว่า การวางแผนการพัฒนาศักยภาพในหน่วยงานยังต้องได้รับการควบคุมจากกลุ่มการพยาบาลเป็นหลัก โดยในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความจำเป็นต้องวางแผนพัฒนาศักยภาพและสามารถมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกาญจนา อาชีพ (2549) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องสามารถวางแผนพัฒนาศักยภาพในหน่วยงาน มอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ สามารถวิเคราะห์อัตรากำลังคนของหน่วยงานได้ ในส่วนของการวางแผนและดำเนินการนิเทศงานการพยาบาล พบว่า ยังขาดการทบทวนความรู้และกำหนดแนวทางการนิเทศ การติดตามกำกับยังไม่อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนิเทศทางคลินิก ส่งผลให้ผลลัพธ์ทางการพยาบาลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อภิปรายได้ว่า ยังไม่เข้าใจระบบงานที่ปฏิบัติ เข้ารับตำแหน่งที่ข้ามหน่วยงานจึงเป็นผลให้ขาดความเข้าใจในงาน ทำให้การนิเทศทางคลินิกไม่บรรลุผลสำเร็จสอดคล้องกับการศึกษาของครอน (Kron, 1987) กล่าวว่า ผู้นิเทศทางคลินิกต้องมีความเข้าใจในแนวคิดวิชาชีพ และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติงานอยู่ ต้องมีความรู้เรื่องโรค และยังต้องทบทวนความรู้ รวมทั้งศึกษาแนวทางการนิเทศ

การวางแผนและดำเนินการพัฒนาคุณภาพ พบว่า ยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน การนำลงสู่การปฏิบัติยังไม่ครบถ้วน อภิปรายได้ว่า การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างรวดเร็ว ทำให้การเตรียมความรู้ด้านคุณภาพจึงยังมีไม่มากพอ สอดคล้องกับ การศึกษาของ จงจิตร รียมธรรพวงษ์ (2559) ที่กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการพยาบาลนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีสมรรถนะในด้านนี้เพื่อสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนของงานคุณภาพการพยาบาล

การออกแบบและการพัฒนาระบบบริการ พบว่า ยังขาดการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการพัฒนาที่เหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษาของ กรองจิตต์ เล็กสมบูรณ์ (2555) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องออกแบบระบบบริการและสามารถจูงใจ เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คิตรีเริ่ม กล้านำเสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนาบริการพยาบาล

3) *สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพ* พบว่า หัวหน้างานขาดทักษะการสื่อสาร การถ่ายทอดสารต่อยังขาดความถูกต้อง ครบถ้วน สอดคล้องกับการศึกษาของ เปรมฤดี ศรีวิชัย (2562) พบว่า พยาบาลวิชาชีพยังขาดการจัดลำดับขั้นตอนของข้อมูลข่าวสารก่อนที่จะทำการสื่อสาร ขาดทักษะการสื่อสารที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย ขาดความสามารถในการสังเคราะห์เรียบเรียงถ้อยคำ ผู้กระโຍศให้ถูกต้อง ทำให้การสื่อความไม่ชัดเจน

การบริหารสารสนเทศ พบว่า การใช้ข้อมูลและการจัดการข้อมูลยังไม่สามารถจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อภิปรายได้ว่า ปัจจุบันยังไม่มีหรือนำสารสนเทศมาวางแผนในการพัฒนาระบบบริการเท่าที่ควร กระบวนการการจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของวันวิสาข์ สุทธิบริบาล (2554) พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีปัญหาการใช้สารสนเทศโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

4) *สมรรถนะด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ* ด้านความรู้ ความเข้าใจด้านนโยบายสุขภาพ พบว่า ส่วนใหญ่ทราบเกี่ยวกับนโยบายสุขภาพ แต่ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้ในการปรับระบบบริการได้ อภิปรายได้ว่า พยาบาลวิชาชีพมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการนโยบายสุขภาพโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ สอดคล้องกับบุญพิชชา จิตต์ภักดี (2552) ที่พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการนโยบายสุขภาพแห่งชาติโดยรวมอยู่ในระดับสูง

**2.1.2 การเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** การกำหนดนโยบายการเตรียมและพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยของผู้บริหารไม่ชัดเจน อภิปรายได้ว่า การพัฒนาคนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเริ่มจากการกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Rothwell (2005) ที่ว่า องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการคนในองค์กรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา เลานันทน์ (2556) ที่กล่าวว่า การคัดเลือกควรมีกระบวนการที่

เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ มีความโปร่งใสและเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กรเป็นหลักมากกว่าความอาวุโส พยาบาลวิชาชีพจะต้องปรับตัวให้มีศักยภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในการบริหารจัดการ (ปัญญากรณ์ ชูตั้งกร และสุจิตรา เหลืองอมรเลิศ, 2556)

## 2.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งพิจารณาใน 2 ประเด็นคือ 1) สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบัน และ 2) การเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย นำมาสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้

**2.2.1 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** อภิปรายได้ว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความจำเป็นอย่างยิ่งในขั้นตอนแรก สอดคล้องกับ Cadmus (2006) พบว่า การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างเป็นระบบ องค์กรใดมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งถือว่าเป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**2.2.2 การวางแผนการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** สามารถอภิปรายได้ว่า จำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ที่ระบุว่า การวางแผนพัฒนาบุคคลเป็นแผนที่เน้นในเรื่องบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนำไปสู่กลวิธีที่จะได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับสนั่น เถาชาวี (2554) ที่ได้ระบุว่า การวางแผนกำลังคนควรมีการประเมินความพร้อมทั้งปริมาณและคุณสมบัติว่า มีความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

**2.2.3 การดำเนินการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย** อภิปรายได้ว่า การอบรมและการพัฒนามีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้น จึงต้องเริ่มที่จะมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายทั้งด้านการปฏิบัติและการบริหารงาน สอดคล้องกับสุนันทา เลานันนธ์ (2556) ที่อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เน้นไปที่การฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันโดยเน้นงานที่ปฏิบัติภายในองค์กรตามความก้าวหน้าของเส้นทางอาชีพที่ต้องการทักษะความรู้ ความสามารถสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต



### 2.2.4 การติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่ง

**หัวหน้าหอผู้ป่วย** อภิปรายได้ว่า การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างเป็นระบบต้องมีการติดตาม และประเมินศักยภาพของผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารอย่างเป็นระยะซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉการ (2546) ที่ระบุว่า การติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน ระบุว่าบุคลากรแต่ละรายมีคุณค่าต่องานและองค์กรมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารควรจะหาแนวทางในการส่งเสริมการติดตามและการประเมินผลอย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

จากการศึกษาใน 2 ประเด็นดังกล่าวข้างต้น พบว่า มีความต้องการการสนับสนุนเพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สรุปเป็นข้อเสนอแนะ ได้แก่ กำหนดนโยบาย จัดทำแผนกลยุทธ์ สนับสนุนเงินงบประมาณและเทคโนโลยี สำหรับการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย อภิปรายผลได้ว่า การพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเริ่มจากการกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อังคณา สุเมธสิทธิกุล (2557) พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลจำเป็นต้องมีผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่นและจริงจังในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างจริงจัง

จากสรุปผลการศึกษาคั้งนี้ ได้แสดงถึงสภาพการณ์ปัจจุบันของสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ยังขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ และมี 4 สมรรถนะหลักที่ต้องการการพัฒนา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะของสภาการพยาบาล ทั้ง 5 ด้าน เพื่อให้พยาบาลมีสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ นอกจากนี้ยังรวมถึงควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน ประกอบด้วย การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการติดตามประเมินผลการพัฒนา ในส่วนผู้บริหารสถาบันฯ กลุ่มการพยาบาล จำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดการนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การกำหนดนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ การให้การสนับสนุนเงินงบประมาณ และเทคโนโลยี ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ และหน่วยงานองค์กรทางการพยาบาลต่อไป

## 3. ข้อเสนอแนะ

### 3.1 การนำผลงานวิจัยไปใช้

3.1.1 นำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อกำหนดเป็นนโยบายเพื่อการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย

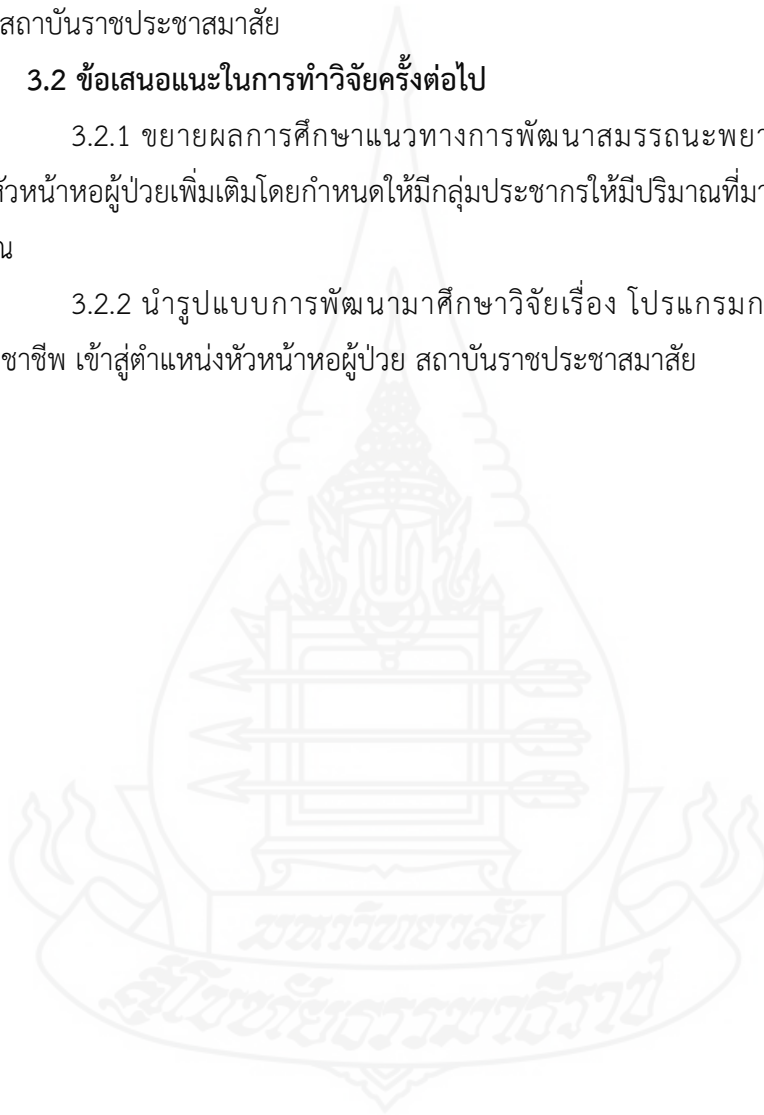
3.1.2 กำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย

3.2.3 กำหนดแนวปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ขยายผลการศึกษานำทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเพิ่มเติมโดยกำหนดให้มีกลุ่มประชากรให้มีปริมาณที่มากขึ้นในรูปแบบวิจัยเชิงปริมาณ

3.2.2 นำรูปแบบการพัฒนามาศึกษาวิจัยเรื่อง โปรแกรมการเตรียมพยาบาลพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

## บรรณานุกรม

- กรองจิตต์ เล็กสมบุรณ์. (2555). *องค์ประกอบของสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.
- กองการพยาบาล. (2560). *แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง สายงานพยาบาลวิชาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาล*. ปทุมธานี: สื่อตะวันออก.
- . (2561). *บทบาทหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ*. ปทุมธานี: สื่อตะวันออก.
- กัญญ์ชิสรา สุนทรมาลัย. (2560). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ.วารสารพยาบาลตำรวจ.ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2560*.
- กัญญารัตน์ จุงพิริยะพงษ์. (2560). *การพัฒนารูปแบบพยาบาลพี่เลี้ยงเพื่อเตรียมพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชน.วารสารพยาบาลทหารบก. ปีที่ 18 ฉบับพิเศษ มกราคม - เมษายน 2560*.
- กาญจนา อาชีพ. (2549). *การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศิริราช*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชประชาสมาสัย. (2559). *คู่มือการบริหารงาน*.
- จงจิตร รียมธรรพพงษ์ (2559). *การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสมุทรปราการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทวีพริ้นท์ (1991) จำกัด.
- จันทร์เพ็ญ พิมพ์ลา. (2555). *การพัฒนากรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลลำพูน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- จุฑารัตน์ บันดาลสิน และมุกดา หนูยศรี.(2557). *การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมบริการพยาบาล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).สุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี

- จามจุรี แซ่หลู่. (2558). รูปแบบการเสริมสร้างอัตลักษณ์นักศึกษาภายใต้รั้วครอบครัวเดียวกัน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช. *วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข*. ปีที่ 25 ฉบับที่ 3 หน้าที่ 27-42 (กันยายน – ธันวาคม)
- ชาย โปธิสิตา. (2549). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 2). สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชูชัย สมितिโก. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชาว์ โรจนแสง. (2539). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.ใน *ประมวลสาระชุดวิชา 32721 การจัดการองค์การทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 6-8 (หน่วยที่ 7-15) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดวงกมล วัตราดุลย์ และคณะ. (2559). การพัฒนารูปแบบการสร้างเสริมพฤติกรรมป้องกันการติดเชื้อเอชไอวีและโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ในเยาวชนเขตเมือง. *วารสารพยาบาลศาสตร์และสุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ปีที่ 39 หน้าที่ 24-36 ฉบับที่ 1 มกราคม - มีนาคม 2559.
- ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา. (2548). *ศักยภาพความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: พี เอ ลิฟวิ่ง.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). การบริหารจัดการมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: ประชาสัมพันธ์สยาม.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญพิชชา จิตต์ภักดี. (2552). ความรู้และการมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล-มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับนโยบายสุขภาพแห่งชาติ. *วารสารสภาพการพยาบาล*. ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม-กันยายน 2552.
- ปราณีต ไชยฤกษ์. (2558). การศึกษาการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์. *วารสารพยาบาลตำรวจ*, (ม.ค.-มี.ย. 58).
- ปัญญาภรณ์ ชูตั้งกร และสุจิตรา เหลืออมรเลิศ. (2556). การสำรวจผู้นำทางการพยาบาลแห่งชาติ. *วารสารการพยาบาล*. 28,(1): (ม.ค.-มี.ค.2556).

- เปรมฤดี ศรีวิชัย. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ความเครียด และภาวะซึมเศร้า ของนักศึกษาพยาบาลหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ชั้นปีที่ 1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา. *วารสารสภาการพยาบาล*. ปีที่ 27 หน้าที่ 57-68 ฉบับที่ 4 ตุลาคม - ธันวาคม 2555.
- ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย. (2559). หลักเกณฑ์ และวิธีการพิจารณาประเมิน พยาบาล 6 ให้ดำรงตำแหน่ง พยาบาล 7. สืบค้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 จาก : <http://www.chulalongkornhospital.go.th/nurse/index.php/download/category/27-hr>.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน. (2548). *การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สุขุมวิทการพิมพ์.
- ภัทรารัตน์ ตันนุกิจ. (2561). การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับต้น โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร. *วารสารโรงพยาบาลเจริญกรุง ประชากรักษ์*. 14,(1): (ม.ค.-มิ.ย.2561).
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2559). *แนวการศึกษาชุดวิชาการจัดการและทรัพยากรมนุษย์ Organization and human resource management สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช* (หน่วยที่ 11). หน้าที่ 3-5. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี.
- มาริสา ไกรฤกษ์. (2558). ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในยุคแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ. *วารสารพยาบาล* ปีที่ 64 หน้าที่ 55-61 ฉบับที่ 2 เม.ย. - มิ.ย. 2558.
- ยุภา เท็ดอุดมธรรม. (2560). การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน). คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- รัชณี อยู่ศิริ. (2551). *การบริหารการพยาบาล*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: พิทักษ์การพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). *พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พลับลีเคชั่นส์.
- รุ่งทิวา ปัญญานาม. (2550). *การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- โรงพยาบาลรามาริบัติ. (2555). *บริหารพยาบาล*. สืบค้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2562 จาก <https://med.mahidol.ac.th/ramanursing/th/division>.

- . (2560). บริหารพยาบาล. สืบค้น เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 จาก <https://si.mahidol.ac.th/nursing/sin/>.
- วันวิสาข์ สุทธิบริบาล. (2554). *การใช้สารสนเทศของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม ในเขตกรุงเทพมหานคร*. (ปริญญาานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตบรรม ศึกษาศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.
- วารีย์ วณิชปัญจพล. (2553). ความคิดเชิงวิจารณ์ญาณสำหรับพยาบาล. *วารสารกองการพยาบาล*. ปีที่ 37 หน้าที่ 131-140 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2553.
- วีรสิทธิ์ สิทธิไตรย์ และโยธิน แสงวงดี. (2536). การสนทนากลุ่ม: เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 2). สมาคมวิจัยเชิงคุณภาพแห่งประเทศไทย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภลักษณ์ รัตนสาร. (2552). *การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สนั่น เกาชาธิ. (2554). การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน. *Industrial Technology Review*, 17,(2):22-24
- สภากาชาดไทย.(2557). การเตรียมความพร้อมสู่การบริหาร. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2563 จาก <https://hrtcs.redcross.or.th>.
- สภาการพยาบาล. (2556). *สมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: จุดทอง
- . (2559). *พลังการเปลี่ยนแปลง เพื่อพลิกฟื้นการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ*. กรุงเทพฯ: สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ.
- สหัสพร ยืนบุญ. (2562). *ผลของโปรแกรมการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นที่โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิแห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาค้นคว้าอิสระ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2552). *การจัดการ:จากมุมมองนักบริการ*. กรุงเทพฯ: จี.ที. ไชเบอร์พรินท์.
- สำนักการพยาบาล. (2549). *หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ*. นนทบุรี: สำนัก การพยาบาลกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ.

- สินีนานู ทิพย์มุสิก. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลระดับตติยภูมิสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยคริสเตียน, นครปฐม.
- สินีนุช ศิริวงศ์. (2560). การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการดูแลผู้ป่วยอย่างเอื้ออาทรตามการรับรู้ของนักเรียนพยาบาลศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ. *วารสารแพทย์นาวิ*. ปีที่ 44 หน้าที่ 35-49 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2560.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- สุนันทา เลานันท์. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.
- ไสโตรง สระรี. (2558). การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*. ปีที่ 2 หน้าที่ 13-24 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2558.
- อมร สุวรรณนิมิตร. (2553). *การบริหารการพยาบาล*. มหาสารคาม: โครงการตำราคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2551). *การประเมินผลงาน การบริหารงานบุคคล การวัดผลงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 13 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- อังคณา สุขเมธสิทธิกุล. (2557). รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาล ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. *วารสารพยาบาลทหารบก*. ปีที่ 15 หน้าที่ 331-341 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2557.
- อัจฉรา อินทร์ทอง. (2552). *การวิเคราะห์สถานการณ์การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยงานการพยาบาลผู้ป่วยอายุรศาสตร์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระพยาบาลศาสตร มหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาดาวเด่น*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุไรวรรณ พรหมศร. (2550). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปีพุทธศักราช 2550-2559* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.



- American Organization of Nurse Executives. (2015). AONE Nurse Executive Competencies. Chicago IL: Author. Retrieved November 14, 2016, from <http://www.aone.org/resources/nec.pdf>.
- . (2005). AONE Nursing executive competencies. *Nurse Leadership*. 3,(1):15-22.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (5th ed.). New Delhi, India: Kogan Page.
- Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization [JACHO]. (2012). Registered nurse competencies and criteria. Retrieved December 2, 2012, from <http://www.jointcommission.org>.
- Kron. (1987). *The management of patient care*. Philadelphia: W.B. Saunders.
- Loo, R. & Thorpe, K. (2003). *A Delphi study forecasting management training and development for first-line nurse managers*. *Journal of Management Development*. 22,(9):824-834.
- Marrelli, A. F., Tondara, J., & Hoge, M. A. (2005). *Strategies for developing competency model*. *Administration and Policy in Mental Health*.32,(5-6):533-561.
- Mathena, K. (2002). *Nursing Manager Leadership Skills*. *JONA*.32,(3):136-142.
- Moore, T. J. (2007). The diet approaches to stop hypertension diet lowered systolic blood pressure in stage I isolated systolic hypertension.*Hypertension*.38,(2): 8-155.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning* (3rd ed.). United States: American Management Association. Sannok, J. (2010).
- Scoble, K. and Russell, G. (2003). Vision 2020, Part 1. *Profile of the Future Nurse Leader*. *JONA*. 33,(6):324-330.
- Wehrich, Heinz, Mark V. Cannice, and Harold Koontz. (2008). *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective*.12 th ed. New Delhi: McGraw-Hill.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



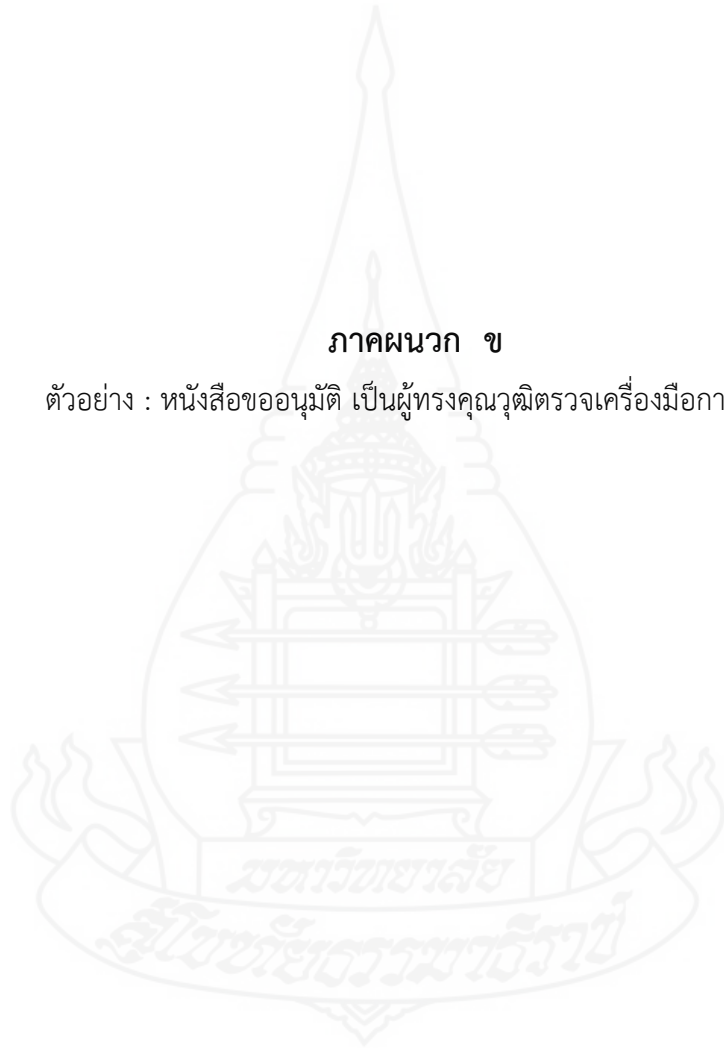
## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ต้นสังกัด
1	ดร.ธีรพร สติรอังกูร	กระทรวงสาธารณสุข
2	ดร.มยุรฉัตร กันยะมี	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรักซ์
3.	ดร.นวิยา นันทพานิช	งานสนับสนุนวิจัย กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กร สถาบัน ราชประชาสมาสัย
4.	อาจารย์อุไรพร จันทะอุ่มเฒ่า	กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
5.	คุณสุทธิพร เทรุธยา	ฝ่ายการพยาบาล สถาบันบำราศนราดรุร



**ภาคผนวก ข**

ตัวอย่าง : หนังสือขออนุมัติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย





ที่ อว0602.26/ว 292

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

29 มกราคม 2563

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์

ด้วย นางจิราภา ดวงวงษ์ นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธา แก้วสาร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และอยู่ระหว่างดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่า อาจารย์ ดร.มยุรฉัตร กันยะมี บุคลากรใน สังกัดหน่วยงานท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธีพร มูลศาสตร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2504-8036-7

โทรสาร 0-2503-2620

โทร 087-0410508 (นางจิราภา ดวงวงษ์)



ที่ อว0602.26/ 94

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

29 มกราคม 2563

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.มยุรฉัตร กัญยะมี

ด้วย นางจิราภา ดวงวงษ์ นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทยา แก้วสาร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และอยู่ระหว่างดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธีพร มูลศาสตร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-2504-8036-7  
โทรสาร 0-2503-2620  
โทร 087-0410508 (นางจิราภา ดวงวงษ์)



ที่ อว0602.26/ 95

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 มกราคม 2563

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ธีรพร สติรังกูร

ด้วย นางจิราภา ดวงวงษ์ นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทยา แก้วสาร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และอยู่ระหว่างดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร มูลศาสตร์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-2504-8036-7  
โทรสาร 0-2503-2620  
โทร 087-0410508 (นางจิราภา ดวงวงษ์)



ภาคผนวก ค

เอกสารรับรองโครงการวิจัยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมวิจัย





คณะกรรมการจรรยาบรรณการวิจัย  
สถาบันราชประชาสมาสัย

.....

รายการเอกสารที่รับรอง

โครงการวิจัย : แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าผู้ป่วย  
สถาบันราชประชาสมาสัย

รหัสโครงการ : ๖๓๐๐๑

ผู้ดำเนินการวิจัย : นางจีราภา ดวงวงษ์

สถานที่ดำเนินการวิจัย : สถาบันราชประชาสมาสัย

ระยะเวลาการศึกษา : ๑ ปี

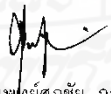
การเก็บตัวอย่างทางชีวภาพไว้ในอนาคต/ระยะเวลาที่เก็บ : ไม่มี

รายงานความก้าวหน้า : รายงานความก้าวหน้าทุก ๑ ปี

เอกสารที่อนุมัติ

๑. โครงร่างการวิจัยฉบับภาษาไทย ฉบับที่ ๒ วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๒. เอกสารชี้แจงเพื่อขอความยินยอมให้สถาบันราชประชาสมาสัยเข้าร่วมการวิจัย
๓. หนังสือแสดงความยินยอมของสถาบันราชประชาสมาสัย
๔. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมวิจัย
๕. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัยโดยได้รับการบอกกล่าวและตีพิมพ์
๖. ประเด็นสนทนากลุ่ม
๗. ประวัติผู้วิจัย
๘. ประวัติที่ปรึกษา
๙. ลายมือชื่อนักวิจัยและที่ปรึกษา

เอกสารอนุมัติฉบับนี้มีผลตั้งแต่วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ - วันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

  
(นายแพทย์ศุภชัย ฤกษ์งาม)

ประธานคณะกรรมการจรรยาบรรณการวิจัย สถาบันราชประชาสมาสัย

“ทางคณะกรรมการจรรยาบรรณการวิจัย สถาบันราชประชาสมาสัย ขอยืนยันว่าการพิจารณา  
ของคณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการตามข้อกำหนดของ ICH-GCP”



### บันทึกข้อความ

กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนางานองค์กร  
 วันที่ 4 ก.พ. 2563  
 เวลา 13.55

ส่วนราชการ...กลุ่มการพยาบาล...สถาบันราชประชาสมาสัย... โทร.๑-๒๓๙๕-๙๑๓๕... ต่อ.๑๐๐๓.....  
 ที่...สธ ๐๔๑๖.๖/๑๗๕..... วันที่...๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.....  
 เรื่อง...ขอเสนอโครงการวิจัยฉบับแก้ไข.....

เรียน ประธานคณะกรรมการจริยธรรมวิจัยเกี่ยวกับคน สถาบันราชประชาสมาสัย (ผ่านหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล)  
 ตาม หนังสือ สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมวิจัย เกี่ยวกับคน สถาบันราชประชาสมาสัย ที่  
 สธ ๐๔๑๖.๒(วจ)/๑๗ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาโครงการวิจัย เรื่อง  
 “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สถาบันราชประชาสมาสัย”  
 รหัสโครงการ : ๒๓๐๐๑ ของนางจิราภา ดวงวงษ์ ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ แล้ว นั้น  
 บัดนี้ข้าพเจ้าได้ดำเนินการแก้ไขตามมติของคณะกรรมการฯ เมื่อวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๖๓  
 เรียบร้อยแล้ว และขอเสนอเอกสารตามที่แนบมาพร้อมนี้  
 จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณ

..... จิตมา ๑๑๒๖๗  
 (นางจิราภา ดวงวงษ์)  
 พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

*เพื่อขอเสนอคณะกรรมการจริยธรรมวิจัยเกี่ยวกับคน สถาบันราชประชาสมาสัย  
 เพื่อโปรดพิจารณาต่อไป*

*อุษณีย์ ทรัพย์ประเสริฐ*

เรียน ประธาน EC  
 คณะกรรมการได้พิจารณาแล้ว เห็นด้วย และ  
 เห็นสมควรอนุมัติ

.....  
 4 ก.พ. 63

*ดร. สตีฟ COA&N*  
*[Signature]*  
 4 ก.พ. 63



ภาคผนวก ง  
เครื่องมือการศึกษา  
แนวคำถามการสนทนากลุ่ม

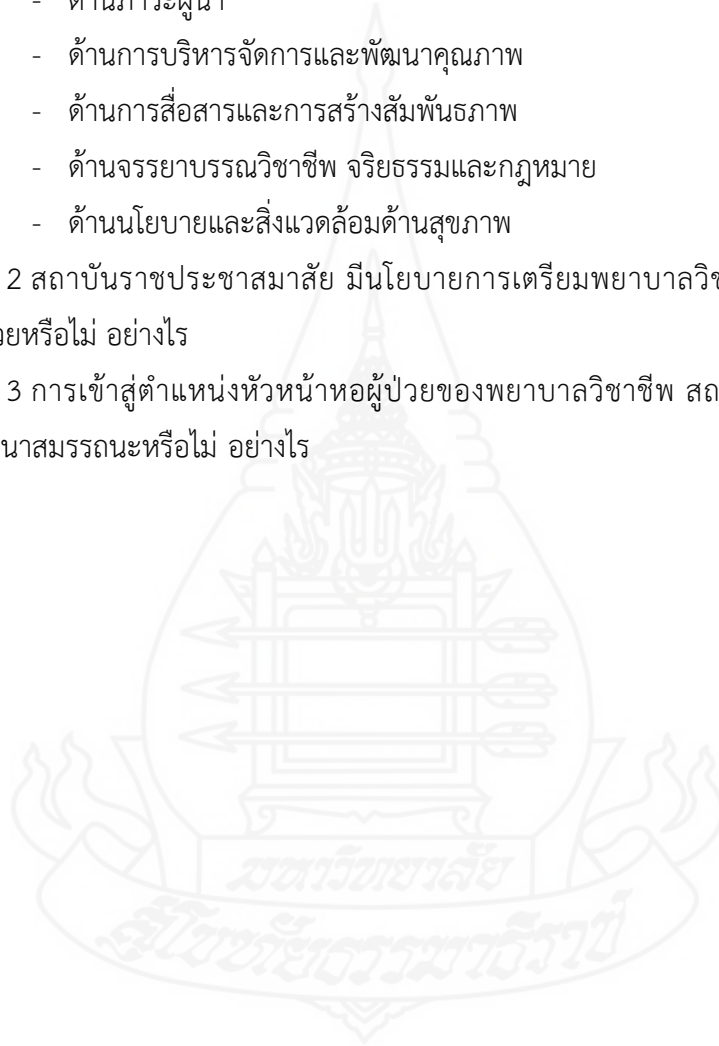
## แนวคำถามการสนทนากลุ่ม

ข้อ 1 สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยในปัจจุบันเป็นอย่างไรและเกิดผลลัพธ์ต่อการให้บริการอย่างไร ในสมรรถนะแต่ละด้าน เหล่านี้

- ด้านภาวะผู้นำ
- ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ
- ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ
- ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย
- ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

ข้อ 2 สถาบันราชประชาสมาสัย มีนโยบายการเตรียมพยาบาลวิชาชีพเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือไม่ อย่างไร

ข้อ 3 การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพ สถาบันราชประชาสมาสัย จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะหรือไม่ อย่างไร



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางจิราภา ดวงวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	2 มิถุนายน พ.ศ. 2511
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี : ประกาศนียบัตรวิชาชีพการพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ชั้นสูง วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีชลบุรี ปี พ.ศ. 2534
สถานที่ทำงาน	สถาบันราชประชาสมาสัย จังหวัดสมุทรปราการ
ตำแหน่ง	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

