

ผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล  
ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี



งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากเงินรายได้ประจำปี 2553  
ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
3 ธันวาคม



## บทสรุปผู้บริหาร

### ชื่อโครงการ

ภาษาไทย “ผลของโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี

(ภาษาอังกฤษ) Effectiveness of development leadership program in head nurses at Her Royal Highness Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี
2. เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี
3. เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี

### ที่มาของการวิจัย

การบริหารการพยาบาลในสถานบริการสุขภาพทุกแห่ง ผู้บริหารทางการพยาบาลเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานในโรงพยาบาล มีการบริหารรักษาพยาบาลเป็นไปอย่างราบรื่น มีคุณภาพ ผู้รับบริการได้รับความปลอดภัย ปราศจากภาวะแทรกซ้อน ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งในยุคปฏิรูประบบสุขภาพทั่วโลก เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสถานะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการเมืองมีผลกระทบต่อระบบสุขภาพ อย่างมากโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้นำทางการพยาบาลซึ่งเป็นผู้ที่ต้องจัดการระบบบริการ การพัฒนาบุคลากร การใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสมต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจะสามารถบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การที่ผู้บริหารทางการพยาบาลจะปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จนั้นจะอาศัยเฉพาะอำนาจจากการแต่งตั้ง(Ligitimate power) เพียงอย่างเดียวคงไม่พอ แต่จะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำรวมอยู่ด้วย (คารุณี จามจุรี 2543) ซึ่งผู้บริหารและผู้นำมีความแตกต่างกันคือผู้นำ(Leader) คือผู้ที่ทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the right things) สร้างความเปลี่ยนแปลงมุ่งไปที่เป้าหมายและให้ความสนใจกับอนาคต ในขณะที่ผู้บริหาร

(Manager)จะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ถูกต้อง(Do things right) เพื่อรักษากฎระเบียบและนโยบายที่กำหนด ให้ความสำคัญกับโครงสร้างและกิจกรรมที่ทำอยู่ในปัจจุบันและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Tomey 2000:138) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ดีสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างศรัทธาให้แก่ผู้ตามได้ ซึ่งผู้บริหารทางการแพทย์ที่จะทำให้ห้องศัลยกรรมประสบความสำเร็จต้องกำหนดวัตถุประสงค์และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาโดยอาศัยทักษะและความสามารถเฉพาะตัว ได้แก่ความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ ความสามารถในการจัดการ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการเจรจาต่อรองเมื่อเกิดความขัดแย้งใดๆ ซึ่ง Irurita (1994)ได้กล่าวว่า การฝึกตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำและความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการมีค่านิยมต่อตนเอง ต่อวิชาชีพและต่อองค์กร ที่สามารถทำให้สถานการณ์ต่างๆให้ดีที่สุดได้ รวมทั้งการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรช่วยทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำ(Leadership) มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ยุคใหม่ที่ต้องแสดงศักยภาพที่จะนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบตั้งแต่การจัดระบบบริการพยาบาล การควบคุมกำกับดูแลมาตรฐาน การคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากร การสร้างทีมงานที่มีคุณภาพแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของวิชาชีพการพยาบาลว่าเป็นส่วนที่สำคัญในระบบสุขภาพอย่างไรที่ส่งผลต่อการยอมรับวิชาชีพการพยาบาลในสังคม รวมถึงการนำตนเองเข้าไปสู่บทบาทการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบต่างๆที่เกิดขึ้น (Bleich,1999)

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ที่สังกัดฝ่ายการพยาบาลทุกระดับ จึงตระหนักในสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับหัวหน้างานการพยาบาลอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ โดยศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรตามสภาพแวดล้อมในช่วงระยะเวลานี้และนำคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการนั้นมาสร้างโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นผู้นำที่บุคลากรยอมรับและบริหารจัดการบริการพยาบาลให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจน

#### **การดำเนินงานและผลงานที่ได้รับจากการวิจัย**

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา ภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานการพยาบาล ที่ปฏิบัติงานสังกัดฝ่ายการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารีระหว่างวันที่ 15 เมษายน- 30 กันยายน 2553 มี การดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ

**1. ระยะเตรียมการ** ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลและแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างเป็นระยะเวลาสองสัปดาห์หลังจากนั้นเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1และส่วนที่ 2 และสรุปประเด็นสำคัญจากส่วนที่ 3วางแผนในการสร้างโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำ

2 ระยะดำเนินการ ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus group) 2 ครั้ง แล้วผู้วิจัยนำสรุปประเด็นจัดทำเป็นโปรแกรมการพัฒนาหัวหน้างานการพยาบาลโดยโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ศิลปะผู้นำและภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล 2) บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานการพยาบาล 3) กระบวนการบริหารงานการพยาบาล 4) ทักษะการนิเทศงานของหัวหน้างานการพยาบาล 5) การบริหารการเงินและงบประมาณ 6) การพัฒนาบุคลากรภาพการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร 8) การพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรม

3.ระยะประเมินผล ผู้วิจัยได้จัดโครงการขออนุมัติงบประมาณการพัฒนาหัวหน้างานการพยาบาลโดยจัดอบรมเป็นระยะ 5 วันหลังจากนั้นประมาณ 3 เดือนผู้วิจัยได้ติดตามสังเกตการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในขณะที่ตรวจเยี่ยมหน่วยงานกับหัวหน้างานการพยาบาลแต่ละคนรวมทั้งแจกแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการบริหารการพยาบาล นำข้อมูลมารวบรวมวิเคราะห์และสรุป

#### ผลการวิจัย

1. พบว่าระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมาคือ ด้านองค์กรและวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.36$ ) และด้านความคิดและบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.30$ )

2. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานการพยาบาลประกอบด้วย 1) ศิลปะผู้นำและภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล 2) บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานการพยาบาล 3) กระบวนการบริหารงานการพยาบาล 4) ทักษะการนิเทศงานของหัวหน้างานการพยาบาล 5) การบริหารการเงินและงบประมาณ 6) การพัฒนาบุคลากรภาพการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร 8) การพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรม

3. ภายหลังการอบรมเป็นระยะเวลา 3 เดือน ความพึงพอใจต่อบรรยากาศงานของบุคลากรทางการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีคะแนนสูงสุด ( $\bar{X} = 3.99$ ) รองลงมาคือด้านการบังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.84$ ) และด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.69$ ) ตามลำดับ

#### การนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรทุกระดับโดยพิจารณาให้เหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง เช่น การประสานงานและการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาบุคลิกภาพ สามารถพัฒนาได้ทุกระดับ

2. นำไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรอื่นให้มีความก้าวหน้า ต่อเนื่องและวิเคราะห์ระบบเดิมว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรแล้วนำไปวางแผนให้มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น

ผลงานวิจัย/ผลผลิต สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม หรืออื่น ๆ ที่ได้จากการทำวิจัย

และมี Impact ต่อสังคม, ประเทศชาติได้รับประโยชน์อะไร

1. ฝ่ายการพยาบาลพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการในหน่วยงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. ฝ่ายพัฒนาบุคลากรศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานในหน่วยงานอื่นได้
3. ฝ่ายการพยาบาลมีโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทขององค์กรสามารถวัดผลได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำวิจัย

1. การหาวิทยากรที่สามารถถ่ายทอดให้นำสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณและสถานที่ฝึกอบรมเป็นนอกสถานที่เพื่อให้เกิดการอบรมได้อย่างเต็มที่
2. การพัฒนาบุคลากรควรมีการวางแผนรายบุคคลอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะและความก้าวหน้าในอาชีพ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. จากการวิจัยพบว่านโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยังมีปัญหาเรื่องการติดตามภายหลังการอบรมว่าจะใช้รูปแบบใด ใครทำหน้าที่ติดตามและการวัดแบบใดจึงเหมาะสมที่สุด
2. ควรมีการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำที่เฉพาะเจาะจงและมองเห็นได้เป็นรูปธรรมเนื่องจากปัจจุบันเป็นการประเมินแบบกว้างๆและผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินยังขาดความรู้และทักษะในการประเมินงานวิจัยที่คาดว่าจะดำเนินการต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาถึงผลลัพธ์การบริหารจัดการในแต่ละด้านเพื่อจะได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในหอผู้ป่วยในองค์กรประกอบอื่นๆที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล
2. มีการศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำที่จำเพาะเจาะจงของหัวหน้าการพยาบาลเนื่องจากการบริหารการพยาบาลย่อมมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากผู้นำอื่นที่จำเป็นต้องมีการทราบถึงกระบวนการต่างๆในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
3. ควรมีการศึกษาเชิงประเมินผลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นๆที่สามารถนำไปใช้ในบูรณาการกับการประเมินสมรรถนะของหัวหน้างานเพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล

## คณะผู้ทำวิจัย

- 1.นางรัมภาพรรณ ประมวลทรัพย์
2. รศ.โกสุม จันทร์ศิริ
- 3.นางนงนุช แยมวงษ์

สังกัด ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพฯ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
ที่ตั้ง ฝ่ายการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี ถนนรังสิต-นครนายก อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก 26120 โทรศัพท์ที่ทำงาน 037-395085 ต่อ 11524 โทรสาร 037-395085 ต่อ 10713 อีเมลล์ Kramphapan@gmail.com

## ทุนสนับสนุน

|                      |                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------|
| ได้รับทุนสนับสนุนจาก | เงินงบประมาณเงินรายได้ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพฯ |
| ประจำปีงบประมาณ      | ปีงบประมาณ 2553                                  |
| เริ่มงานวิจัยปี      | เมษายน 2553                                      |
| สิ้นสุดงานวิจัย ปี   | ธันวาคม 2553                                     |



## คำนำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งในทุกองค์กร เพราะเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเหมาะสมหรือไม่ในการให้บริการพยาบาลได้ราบรื่นผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆเป็นองค์ประกอบเพื่อให้สามารถวางแผน ติดตามงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะนอกจากจะบริหารงานแล้วต้องบริหารคนในหน่วยงานให้สามารถทำงานอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข งานถึงจะราบรื่นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้กับบุคลากรซึ่งเป็นระดับหัวหน้างานนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่วิธีการพัฒนานั้นจะมีผลสัมฤทธิ์มากน้อยเพียงใดหากไม่ทราบสาเหตุและปัจจัยที่แท้จริง คณะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยมีการศึกษาคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีของหัวหน้างานการพยาบาล เพื่อนำไปสร้างเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งได้ทำการศึกษาในระยะหนึ่งจึงได้รวบรวมข้อมูลและสรุปผลการศึกษาไว้เป็นเอกสาร ตำราเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำสืบไป

คณะผู้วิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยที่ปรึกษาของโครงการที่ให้งำลังใจ ให้งำปรึกษา คำแนะนำ ให้งำแนะแนวทางการค้นคว้าและให้งำการสนับสนุนแหล่งข้อมูลทั้งเอกสาร ตำราต่างๆ ให้งำให้ผู้วิจัยสามารถ จัดทำเอกสารวิจัยฯ ในแต่ละขั้นตอนได้อย่างราบรื่น ผู้วิจัยรู้สึกประทับใจในความกรุณาของท่าน เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบความตรงเนื้อหา ของเครื่องมือ และให้งำข้อเสนอแนะเพื่อให้งำเกิดความสมบูรณ์ ในการเก็บข้อมูล และแปลผลข้อมูล ส่งผลให้งำการวิจัยมีคุณค่ายิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่กรุณาให้งำข้อมูลและ ให้งำความช่วยเหลือ อำนาจความสะดวกในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

คณะผู้วิจัยกราบขอขอบพระคุณศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราช กุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้งำการสนับสนุนทุนในการทำวิจัยครั้งนี้ ทำให้งำงานวิจัยเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

สุดท้ายคณะผู้วิจัยขอกราบขอขอบพระคุณบุคลากรทางการพยาบาลทุกคนที่ความร่วมมือในการ ตอบแบบสอบถาม ให้งำข้อมูลเชิงลึกทำให้งำผู้วิจัยมีข้อมูลในการสร้างโปรแกรมการพัฒนากายะผู้นำ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และขอขอบคุณหัวหน้างานการพยาบาลทุกท่านที่ ให้งำความร่วมมือในกาพัฒนาตนเองเป็นอย่างดี รวมทั้งวิทยากรทุกท่านที่มาช่วยให้งำคำแนะนำ ผู้วิจัย ขอขอบคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

คณะผู้วิจัย



## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล (2) เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล (3) เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

**ประชากรที่ศึกษา** คือ บุคลากรทางการพยาบาล จำนวน 543 คน ผู้หัวหน้างานการพยาบาล 24 คน เครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามคุณลักษณะที่จำเป็นของหัวหน้างานการพยาบาล โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบสอบถามความพึงพอใจการบริหารการพยาบาล ผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน และวิเคราะห์ค่าความเที่ยงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำเท่ากับ 0.94 สำหรับแบบสอบถามความพึงพอใจเท่ากับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ผลการวิจัย** (1) พบว่าบุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมมากที่สุด ( $\bar{X}=4.37$ ) รองลงมาคือ ด้านองค์กรและวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.36$ ) และด้านความคิดและบุคลิกภาพ ( $\bar{X}=4.30$ ) (2) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานการพยาบาล ประกอบด้วย 1) ศิลปะผู้นำและภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล 2) บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานการพยาบาล 3) กระบวนการบริหารงานการพยาบาล 4) ทักษะการนิเทศงานของหัวหน้างานการพยาบาล 5) การบริหารการเงินและงบประมาณ 6) การพัฒนาบุคลิกภาพ 7) การประสานงานและการติดต่อสื่อสาร 8) การพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรม (3) ความพึงพอใจต่อบรรยากาศงานของบุคลากรทางการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ )

**ข้อเสนอแนะจากการวิจัย** จากผลการวิจัยศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีควรมีการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานเพื่อสามารถให้บริการที่มีและมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หัวหน้างานการพยาบาล

## ABSTRACT

The purposes of this research were: (1) study the characteristic of head nurses leadership, (2) to building program for development leadership of head nurses and (3) Study effectiveness of program for development leadership of head nurses at HRH Maha Chakri Sirindhorn Medical Center..

The samplings were 543 Staff and 24 head nurses. The questionnaires of nurses characteristic leadership and satisfaction questionnaires were used as the research instruments. The content validity of the questionnaires was verified and approved by three expertises. The Cronbach's alpha reliability coefficient was 0.94, and 0.89. Statistical devices used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, a.

The research results are as follows. (1) The Staff want head nurses leadership characteristic to be moral and integrity aspect in the highest level ( $\bar{X}=4.37$ ) the second was the organization and professional aspect ( $\bar{X}=4.36$ ) and The conceptual and personality was the third aspect ( $\bar{X}=4.30$ ) (2) The development leadership program consist of 1) Leader & Leadership 2) Role & Functions 3) Administration process 4) Supervisor skill 5) Budgeting 6) Personality development 7) Communication & Coordinating 8) Moral & Integrity and (3) The satisfaction mean score was high level ( $\bar{X}=3.65$ )

As a result, The Medical Center should support the head nurses to development leadership skill continuously, for there have quality of service.

**Keyword: Leadership, Leadership development program, Head nurses**



## สารบัญตาราง

หน้า

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                        | 31 |
| ตารางที่ 4.2 แสดงคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล<br>ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยรวมและรายด้าน.....             | 32 |
| ตารางที่ 4.3 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล<br>ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ด้านความรู้ความสามารถ.....       | 33 |
| ตารางที่ 4.4 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล<br>ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ด้านด้านความคิดและบุคลิกภาพ..... | 34 |
| ตารางที่ 4.5 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล<br>ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ด้านคุณธรรมจริยธรรม.....         | 35 |
| ตารางที่ 4.6 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล<br>ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ด้านการบริหารจัดการ.....         | 36 |
| ตารางที่ 4.7 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล<br>ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ องค์กรและวิชาชีพ.....            | 37 |
| ตารางที่ 4.8 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล<br>ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ด้านความรู้ความสามารถ.....       | 38 |
| ตารางที่ 4.9 แสดงค่าความถี่และร้อยละภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของบุคลากร<br>เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย.....                                  | 39 |
| ตารางที่ 4.10 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศบริหารการพยาบาล.....                                                                | 40 |

# สารบัญ

หน้า

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| คำนำ.....                                 | ก  |
| กิตติกรรมประกาศ.....                      | ข  |
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                      | ค  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                   | ง  |
| สารบัญ.....                               | ช  |
| สารบัญตาราง.....                          | ซ  |
| บทที่ 1 บทนำ.....                         | 1  |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....       | 1  |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....              | 3  |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                    | 4  |
| สมมุติฐานการวิจัย.....                    | 4  |
| นิยามศัพท์.....                           | 4  |
| กรอบความคิดการวิจัย.....                  | 5  |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....            | 6  |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....        | 7  |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ..... | 7  |
| 2.2 การบริหารการพยาบาล.....               | 17 |
| 2.3 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนานุเคราะห์.....  | 20 |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....            | 24 |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....        | 26 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....              | 26 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....           | 27 |
| การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....        | 27 |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....             | 28 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                  | 28 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                   | 29 |

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                | 30 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                | 41 |
| สรุปการวิจัย.....                                                | 41 |
| อภิปรายผล.....                                                   | 43 |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                  | 46 |
| บรรณานุกรม.....                                                  | 47 |
| ภาคผนวก.....                                                     | 51 |
| ก ตัวอย่างแบบสอบถาม.....                                         | 52 |
| ข หนังสือขออนุญาตทำวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ..... | 57 |
| ค หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมในโครงการวิจัย.....                | 58 |
| ง หนังสือการพิทักษ์สิทธิของผู้ป่วยที่เข้าร่วมวิจัย.....          | 60 |

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การให้บริการด้านสุขภาพเป็นบริการที่จำเป็นที่รัฐต้องจัดให้แก่ประชาชน เพื่อเป็นการดูแลขั้นพื้นฐานในยามประชาชนเจ็บป่วย โดยมีภาระวิเคราะห้ถึงความจำเป็นในการจัดตั้งสถานบริการให้เหมาะสมทั้งด้านความสะดวกในการให้บริการ ความครอบคลุมของบริการ การจัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่เพียงพอและได้มาตรฐาน รวมถึงการผลิตกำลังคนในสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวนหลายสาขาเพื่อให้ออกมาประกอบอาชีพให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนจำนวนมาก ซึ่งในการจัดตั้งสถานบริการที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าเชื่อถือของประชาชนอย่างยิ่งนั้น เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไร หรือมีวิธีการบางอย่างจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนทำอะไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชัง และพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำได้ ในการบริหารจัดการในสถานพยาบาลนั้นมีความซับซ้อนแตกต่างกันตามระดับหรือขนาดของโรงพยาบาล ซึ่งขึ้นอยู่กับกรอบแบบระบบการบริหารจัดการให้เป็นเช่นไร ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะมีวิธีการคัดเลือกผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหารหรือเป็นหัวหน้างานในแต่ละระดับเพื่อให้ทำหน้าที่ในการบริหาร จัดการหรือควบคุมกำกับให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปตามอย่างต่อเนื่อง

การบริหารเป็นการทำให้งานต่างๆหรือกิจการใดๆของหน่วยงานหรือองค์กรที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คาดหวัง โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหารที่ประหยักร่วมไปกับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ( วิชาพร วรหาญ, 2547) ปัจจุบันการบริหารองค์กรต่างๆเริ่มมีการแข่งขันที่มีความซับซ้อน และทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

และรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ให้ได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง จึงต้องมีการอาศัยกลยุทธ์นำเครื่องมือต่างๆ มาพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งการบริหารจัดการดังกล่าวจะเกิดขึ้นไม่ได้หากผู้นำไม่ได้นำสิ่งที่กล่าวไว้มาวิเคราะห์องค์กรหรือผู้นำไม่ได้มีทักษะของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวขององค์กรนั้นๆ

ในสถานบริการสุขภาพทุกแห่งผู้บริหารทางการแพทย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานในโรงพยาบาล มีการบริการรักษาพยาบาลเป็นไปอย่างราบรื่น มีคุณภาพ ผู้รับบริการได้รับความปลอดภัย ปราศจากภาวะแทรกซ้อน ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งในยุคปฏิรูประบบสุขภาพทั่วโลก เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสถานะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการเมืองมีผลกระทบต่อระบบสุขภาพ อย่างมากโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้นำทางการแพทย์ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องจัดการระบบบริการ การพัฒนาบุคลากร การใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสมต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจะสามารถบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การที่ผู้บริหารทางการแพทย์จะปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จนั้นจะอาศัยเฉพาะอำนาจจากการแต่งตั้ง(Legitimate power) เพียงอย่างเดียวคงไม่พอ แต่จะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำรวมอยู่ด้วย (คารุณี จามจุรี 2543) ซึ่งผู้บริหารและผู้นำมีความแตกต่างกันคือผู้นำ(Leader)คือผู้ที่ทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the right things) สร้างความเปลี่ยนแปลงมุ่งไปที่เป้าหมายและให้ความสนใจกับอนาคต ในขณะที่ผู้บริหาร (Manager) จะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ถูกต้อง (Do things right) เพื่อรักษากฎระเบียบและนโยบายที่กำหนด ให้ความสนใจกับโครงสร้างและกิจกรรมที่ทำอยู่ในปัจจุบันและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Tomey2000:138) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ดีสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ให้แก่อุตสาหกรรมได้ ซึ่งผู้บริหารทางการแพทย์ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต้องกำหนดวัตถุประสงค์และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยทักษะและความสามารถเฉพาะตัว ได้แก่ความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ ความสามารถในการจัดการความสามารถในการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการเจรจาต่อรองเมื่อเกิดความขัดแย้งใดๆ ซึ่ง Irurita (1994) ได้กล่าวว่า การฝึกตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำและความสามารถในการเป็นผู้นำเป็น



สิ่งสำคัญ รวมถึงการมีค่านิยมต่อตนเอง ต่อวิชาชีพและต่อองค์กร ที่สามารถทำให้สถานการณ์ต่างๆ ไปได้ดีที่สุดได้ รวมทั้งการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรช่วยให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำ (Leadership) มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ยุคใหม่ ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบตั้งแต่การจัดระบบบริการพยาบาล การควบคุมกำกับดูแลมาตรฐาน การคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากร การสร้างทีมงานที่มีคุณภาพแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของวิชาชีพการพยาบาลว่าเป็นส่วนที่สำคัญในระบบสุขภาพอย่างไรที่ส่งผลต่อการยอมรับวิชาชีพการพยาบาลในสังคม รวมถึงการนำตนเองเข้าไปสู่บทบาทการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบต่างๆที่เกิดขึ้น (Bleich,1999) การดำเนินงานที่อาศัยความร่วมมือของบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับในการดูแลรักษาพยาบาลผู้รับบริการโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ เช่น บุคลากร วัสดุ และเวชภัณฑ์ รวมทั้งงบประมาณหรือเงิน ในการดำเนินงานอย่างประหยัดและคุ้มค่าเพื่อให้บริการด้านสุขภาพ แก่ผู้รับบริการ ครอบครัว และชุมชน

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ที่สังกัดฝ่ายการพยาบาลทุกระดับ จึงตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับหัวหน้างานการพยาบาลอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ โดยศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรตามสภาพแวดล้อมในช่วงระยะเวลานี้และนำคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการนั้นมาสร้างโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นผู้นำที่บุคลากรยอมรับและบริหารจัดการบริการพยาบาลให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจน

## 2.วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

- 2.1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี
- 2.2. เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี
- 2.3. เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี

### 3.ขอบเขตของโครงการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (Research & Development) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานการพยาบาล ที่ปฏิบัติงานสังกัดฝ่ายการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยศึกษาระหว่าง เดือนพฤษภาคม 2553-เดือนกันยายน 2553

### 4. คำนิยามศัพท์

**ผู้นำ** หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยจะเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน และดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่า การแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

**โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ** หมายถึง แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลโดยมีการปรับแนวคิด วิธีการปฏิบัติและฝึกฝนพร้อมกับการเรียนรู้ในงานประจำเพื่อให้สามารถดึงเอาความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**หัวหน้างานการพยาบาล** หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์ฯ ให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

### 5.กรอบแนวคิด (Conceptual Framework)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลจากการทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดและข้อค้นพบ คัดเลือกคุณลักษณะที่เด่นสะท้อนความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสรุปเป็นคุณลักษณะผู้นำ 5 ด้าน สำหรับเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนา ดังนี้

1.ด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีสติปัญญาสูงเฉลียวฉลาด รอบรู้ มีความรู้ทางการพยาบาล มีความคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อแสวงหาข้อมูลที่เป็นในการตัดสินใจแก้ปัญหา หรือพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2.ด้านความคิดและบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะทางด้านกายภาพ เช่น สุขภาพร่างกาย ความกระฉับกระเฉง ความสดชื่น ลักษณะท่าทางที่แสดงออกดี คุณลักษณะด้านความคิด ได้แก่ การมีเสน่ห์ มีท่าทีเป็นมิตร ความเอื้ออาทร มั่นใจตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ มุ่งมั่นในการทำงาน อดทนและกล้ารับผิดชอบ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา คุณลักษณะด้านสังคม ได้แก่ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าใจมนุษย์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้อื่นได้ มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3.ด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึงคุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความยุติธรรม โปร่งใส มีความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว และจงรักภักดีต่อองค์กร

4.ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง คุณลักษณะด้านการบริหารคน และด้านการบริหารงาน

5.ด้านองค์กรและวิชาชีพ หมายถึงคุณลักษณะที่แสดงออกถึงภาพลักษณ์ที่ดีของวิชาชีพ การพยาบาล การเป็นตัวแทนของวิชาชีพในการพัฒนาตนเอง วิชาชีพ และการรักษามาตรฐานแห่งวิชาชีพ

## 6.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 .ฝ่ายการพยาบาลมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพสามารถบริหารจัดการในหน่วยงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

6.2 .ฝ่ายพัฒนาบุคลากรศูนย์การแพทย์สามารถนำไปพัฒนาหัวหน้างานในหน่วยงานอื่นได้ด้วยโปรแกรมและหลักสูตรการพัฒนาสามารถปรับให้เหมาะสมกับงานอื่นๆได้สำหรับ

6.3 ฝ่ายการพยาบาลมีรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทขององค์กรโดยเน้นทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 1.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายผู้นำและภาวะผู้นำ

1.2 คุณลักษณะของผู้นำ

1.3 บทบาทของผู้นำ

1.4 ประเภทของผู้นำ

1.5ประสิทธิผลภาวะผู้นำ

#### 2.การบริหารการพยาบาล

2.1 องค์การพยาบาล

2.2 บทบาทผู้บริหารทางการพยาบาล

2.3 บทบาทผู้บริหารทางการพยาบาลกับความสำเเร็จในงาน

#### 3.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม

#### 4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

### 1.1 ความหมายผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการ ซึ่งภารกิจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินการทางการบริหารการพยาบาลมีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการปกครองบังคับบัญชา สั่งการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ร่วมงาน มีความเต็มใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวม นิยามและความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

นิวัฒน์ สุขประเสริฐ (2551) ได้กล่าวว่า ในทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานย่อมจะต้องมี ผู้นำ แม้ว่าจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน แต่ก็มีลักษณะที่สำคัญแยกเป็น 2 ความหมาย คือ ความหมายแรก ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ และ อีกความหมายหนึ่ง ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า ซึ่งสรุปความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นจากกลุ่มเพื่อให้เป็น หัวหน้าในการตัดสินใจ โดยมีอิทธิพลและความสามารถในการจูงใจคน เพื่อประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ถวิล ธาราโกชน (2536: 153-154) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำ เป็น ผู้ที่ริเริ่มในการกำหนดแนวทางการควบคุมการกระทำที่มีต่อกลุ่มหรือต่อบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคล เหล่านั้นปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ และอีกความหมาย ผู้นำ เป็นผู้ที่กระทำในสิ่งต่างๆ ที่มี อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มดำเนินกิจการไปตามวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด

เสนาะ ดีเยาว์ (2543 : 5) กล่าวว่าความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพล กำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคล หรือต่อกลุ่มความ พยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คน มีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานหนึ่งซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้นหรือเห็นว่างานน่าเบื่อหน่าย

สุรางค์ จันทรเฒ (2543: 60-66) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถ ควบคุมหรือบงการหรืออำนวยการหรือจูงใจให้ผู้อื่นทำงานตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งผู้นำอาจมีลักษณะเด่นในด้านสรีระ ที่ได้มาโดยกำเนิด และลักษณะด้าน จิตใจ ที่ได้มาโดยการฝึกอบรม

พริดา อิบราฮิม (2537) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นการใช้อำนาจกับผู้อื่นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อ ความ ริเริ่มของกลุ่ม เกิดผลงานตามเป้าหมาย

ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1967: 78-79) เห็นว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะ ดังนี้

- 1) ได้รับการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้า โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
- 2) เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้ทำหน้าที่สำคัญ
- 3) เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

คูบริน (Dubrin, 1998: 431) ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Robbins (1994 : 495) ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการบริหารจัดการ

คารณี จามจุรี (2546: 7) ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้ใดก็ตามที่ทำให้ผู้อื่นทำสิ่งต่างๆ โดยตนเองอาจเป็นผู้ริเริ่มแสดงพฤติกรรมหรือเป็นผู้วางแผน โดยการจัดระเบียบหรือควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือโดยการใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตน และหมายถึงบุคคลที่ใช้ความสามารถเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นยอมตามด้วยความสมัครใจ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้สรุปความหมายของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมาย อาจโดยตำแหน่งหรือการแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจหรือชี้นำให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติการภารกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรหรือกลุ่มได้กำหนดไว้

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มาจากภาษาอังกฤษว่า “Leadership” มีการแปลความหมายเป็นภาษาไทยไว้หลายอย่าง ได้แก่ ภาวะผู้นำ หรือการนำ หรือ ประมุขศิลป์ โดยในเอกสารหลายเล่มอาจใช้การเรียกชื่อต่างกัน (จิตติพล ไวยพจน์, 2550: 34) และมีผู้ศึกษาและให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ทวี วงศ์พุด (2542 : 18) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำ โดยแสดงออกเป็นความหมายสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ 2) ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง และ 3) ความสามารถที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (นิวัฒน์ สุขประเสริฐ, 2551)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่ามีลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ ตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายองค์กรได้

2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำ จากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4) เป็นอิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specific goal)

5) เป็นการกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาแนะนำไว้

6) เป็นความศรัทธาและการรักษาภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติร่วมกัน

7) เป็นการที่บุคคลที่มีอิทธิพลมาก และทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

สเตียร์ เหลืองอร่าม และ กมล ชูทรัพย์ (2516: 85) ให้คำนิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าได้นำมาใช้เพื่อให้มีอิทธิพลอยู่เหนือจิตใจลูกน้อง หรือกระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของลูกน้อง ซึ่งทั้งสองประการนี้ ก็เพื่อให้บรรลุลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายปฏิบัติตามที่ผู้เป็นหัวหน้าพึงประสงค์

ยูลค์ (Yulk, 1998: 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Share goal)

ดูบริน (Dubrin, 1998: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดาฟท์ (Daft, 1999: 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) กับผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Share purposes)

จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแยกตามตัวอักษร LEADERSHIP (ไชแสง โพธิโกศล, 2543) ได้ดังนี้

L = Love ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = Education and Experience หมายถึง คุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดีเป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้องแน่นอน กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น มีความต้อกกตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility เป็นผู้มีควมรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปัดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

S = Sacrifice and sincere ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = Harmonize เป็นผู้มีควมนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร

I = Intellectual capacity เป็นผู้มีควมเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความกตริเริ่ม

P = Persuasiveness เป็นผู้มีศิลป์ปะในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

อุดม ทุมโฆสิต (2544 : 230) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้สรุปควมหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ความสามารถ สถิติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มี ความเป็นธรรม โดยยึดธรรมประจําใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องพัฒนา ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

**1.2 คุณสมบัติผู้นำ** จากการศึกษาภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติต่างๆ ซึ่งมีผู้ทำการศึกษาและรวบรวมคุณสมบัติผู้นำ หรือคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546: 12-13) ได้รวบรวมคุณสมบัติผู้นำ จากแนวคิดต่างๆ ดังนี้

1) เฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถด้านสถิติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้ที่เป็นผู้นำ คนที่เฉลียวฉลาดย่อมทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก



2) มีการศึกษาอบรมดี (Good Educations) การศึกษาก่อให้เกิดความเฉลียวฉลาด การศึกษามีส่วนช่วยในการที่จะเป็นผู้นำ

3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความมั่นใจในตนเอง ต้องมีกำลังใจ ที่เข้มแข็ง สามารถตัดสินใจทำการใดๆ อย่างมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่ หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น

4) เป็นคนมีเหตุผลที่ดี (Reasonable) คือ ความสามารถทางด้านการตีความ ความหมายอย่างมีเหตุผล สามารถหาเหตุผลจากเรื่องต่างๆ โดยง่าย

5) มีประสบการณ์สูง (Good Experience) เป็นผู้นำที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เคยผ่านงาน ผ่านปัญหาต่างๆ มาก่อน ทำให้ทราบปัญหาและแนวทางแก้ไข ทำให้ไม่เกิดความ ผิดพลาดหรือความบกพร่องซ้ำอีก

6) มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี (Prestige) เกี่ยวกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูล ชาดิกำเนิด เพราะถ้ามี ชื่อเสียงดี เกียรติคุณดี ย่อมเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำให้ดีขึ้น

7) สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น (Good Human Relations) เป็นอย่างดี

8) มีสุขภาพอนามัยร่างกายสมบูรณ์ดี (Good Health)

9) มีความสามารถเหนือบุคคลในระดับเดียวกัน (Competency) เช่น มีความรู้ ความ ชำนาญมากกว่า มีมนุษยสัมพันธ์ดีกว่า มีประสบการณ์มากกว่า เป็นต้น

10) มีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆ ไปได้ของหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดี

11) มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง ทันท่วงที

12) มีความสามารถคาดการณ์ หรือทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้ เป็นการทำงานในเชิงป้องกันก่อนที่เกิด ปัญหา

13) มีความรู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

14) มีความสนใจ และเอาใจใส่ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

15) มีความยุติธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

โบยัทซีส (Boyatzis. 1982) ได้ทำการศึกษาวิจัยในองค์การที่หลากหลายทั้งใน องค์การภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถภาพ ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ สมรรถภาพดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ คุณลักษณะ และทักษะ จินตภาพแห่งตน และความรู้ ซึ่ง ในด้านคุณลักษณะนั้น ได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ 1) มุ่งเน้น ประสิทธิภาพ 2) ใส่ใจกับผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา 3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการ

ปฏิบัติสิ่งต่างๆ 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ 6) มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิด รวบยอด 7) มีอำนาจบริหารมีทางสังคม และ 8) มีการบริหารจัดการ โดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม

โบทท์เวลล์ (Bothwell. 1983) ได้ให้ความหมายว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น 5) มีอารมณ์มั่นคงและควบคุมตนเอง 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ 8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม 9) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 10) มีความสามารถในการตัดสินใจ

ลิปปนนท์ เกตุทัต. (2534) ได้กล่าวว่าผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีความสำเร็จพอสมควร ก่อให้เกิดความมั่นใจ 2) ในระดับพื้นฐานต้องเป็นคนเก่ง ดี กล้า อดทน ทำงานเป็นกลุ่มได้ บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจเป็น และมีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม และ 3) ในระดับสูงลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีทิศทาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดศรัทธาดึงดูดใจให้มีผู้ร่วมทำงานด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราคุล. (2534) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ 1) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาภาษาที่ถูก ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวของตัวเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ดี 2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ โดยเฉพาะความสำเร็จทางวิชาการ ชอบแสวงหาความรู้และมีความสำเร็จทางการเล่นกีฬา 3) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ จะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน 4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม ในด้านกิจกรรมด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน 5) ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นผู้ที่รู้จักกันทั่วไป และ 6) รู้สภาพการณ์ รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ ฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

**1.3 บทบาทผู้นำ (Leadership Role)** การบริหารงานในองค์กรผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทหลายๆ ด้านด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งบทบาทของผู้นำได้เป็น 3 บทบาทดังนี้ (เนตรพัฒนา ยาวีราข, 2546: 9-10)

- ๑ บทบาทในการสื่อสาร (Information Roles)
- ๒ บทบาทในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Roles)
- ๓ บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles)

ในการแสดงบทบาทของผู้นำแต่ละบทบาทมีความแตกต่างกันในรายละเอียด ซึ่งสรุปได้ดัง ตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 บทบาทผู้นำ

| บทบาท                                                          | รายละเอียดแต่ละบทบาท (Role)                        | การปฏิบัติ (Activity)                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| บทบาทในการสื่อสาร<br>(Information Roles)                       | เป็นผู้ติดตามตรวจสอบดูแล<br>(Monitor)              | บทบาทในการรับข้อมูล และแสวงข้อมูล กลับกรองข้อมูล และรายงานต่างๆ รวมทั้งการติดต่อ                                                                                |
|                                                                | เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล<br>(Disseminator)      | การส่งข้อมูลไปยังบุคคลอื่น เช่น แจกให้พนักงานทราบ เป็นบันทึก รายงาน หรือโทรศัพท์                                                                                |
|                                                                | เป็นปากเป็นเสียงของหน่วยงาน<br>(Spokesperson)      | เป็นผู้นำข้อมูลไปเผยแพร่ยังภายนอก เช่น การกล่าว การรายงานให้ทราบ                                                                                                |
|                                                                |                                                    |                                                                                                                                                                 |
| บทบาทในด้าน<br>ความสัมพันธ์กับผู้อื่น<br>(Interpersonal Roles) | เป็นตัวแทนขององค์กร<br>(Figurehead)                | การพบปะบุคคลต่างๆ ที่มาพบ การร่วมเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการพิจารณาเรื่องต่างๆ                                                                                   |
|                                                                | เป็นผู้นำ(Leader)                                  | การร่วมลงนามเอกสารทางกฎหมาย ทางธุรกิจ                                                                                                                           |
|                                                                | เป็นผู้ประสานงาน<br>(Liaison)                      | เป็นผู้อำนวยความสะดวกมอบหมายงาน จูงใจพนักงาน พัฒนาอบรมพนักงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงาน                                                                        |
|                                                                |                                                    |                                                                                                                                                                 |
| บทบาทในการตัดสินใจ<br>(Decisional Roles)                       | เป็นผู้ประกอบการ<br>(Entrepreneur)                 | เป็นผู้พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ การนำความคิดริเริ่มใหม่ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลดี                                                                                           |
|                                                                | เป็นผู้แก้ไขปัญหาต่างๆ<br>(Disturbance handler)    | เป็นผู้คอยแก้ไขปัญหาวิกฤติต่างๆ ที่เกิดขึ้น แก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างพนักงาน การปรับสภาพบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น                                                |
|                                                                | เป็นผู้จัดการทรัพยากรต่างๆ<br>(Resource allocator) | เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรในการบริหาร การแบ่งงบประมาณ การจัดลำดับความก่อนหลังของงาน                                                                                  |
|                                                                | เป็นนักเจรจาต่อรอง<br>(Negotiator)                 | เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจากับสหภาพแรงงาน การเจรจาทางธุรกิจ การเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเป็นผู้ได้ประโยชน์และรักษาประโยชน์ของหน่วยงานให้มากที่สุด |
|                                                                |                                                    |                                                                                                                                                                 |

ที่มา: ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (เนตรพัฒนา ขาววิราช, 2546)

#### 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิด ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น แนวคิดหลักของแต่ละทฤษฎีเป็น ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเน้นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ทักษะผู้นำ แนวคิดนี้จะตอบคำถามว่าผู้นำคือใคร
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากแบบของภาวะผู้นำ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือแบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการและแบบเสรีนิยม การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน การศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือมิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วจำแนกผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบูรณาการ แบบแบ่งแยก แบบอุทิศตนและแบบสัมพันธ์ภาพ ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Black and Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้จะอธิบายว่าผู้นำทำอะไรหรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำของผู้นำ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีนี้จะพยายามใช้วิธีการยึดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการผสมผสานแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นมา
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมี ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

#### 1.5 ทักษะผู้นำ (Leadership Skill)

ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะที่เรียนรู้และสามารถถ่ายทอดผ่านทางพันธุกรรมได้ เช่น ทักษะทางด้านสติปัญญา (intelligence) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) หรือทักษะทางด้านการ

วางแผนเป็นต้น (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2545: 94) โดยผู้นำต้องมีทักษะซึ่งเป็นความชำนาญของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และผู้นำพึงมีทักษะ (ไชแสง โปธิโกสม, 2543) ได้แก่

1.4.1 ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และทักษะเฉพาะพฤติกรรม เพื่อสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ ประกอบด้วย

1.4.1.1 การรู้จักตนเองและการประเมินตนเอง (Self awareness and self evaluation skills) ได้แก่ ความกระตือรือร้น การไม่หยุดนิ่ง การมีทิศทางของตนเอง วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบในงานของตนเอง

1.4.1.2 การพูดและการสื่อสาร (Communication)

1.4.1.3 พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

1.4.1.4 เทคนิคการบริหารเวลา (Time management)

1.4.2 ความสามารถในการประยุกต์ความสามารถส่วนบุคคลในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ได้แก่

1.4.2.1 การบริหารจัดการ POSDCoRB ได้แก่ P (Planning) คือ การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน O (Organization) คือ การจัดองค์การ และการจัดการในหน่วย S (Staffing) คือ การบริหารงานบุคคล D (Directing) คือ การอำนวยการ Co (Cooperating) คือ การร่วมมือ R (Report) คือ การรายงาน และ B (Budgeting) คือ การจัดการการเงิน

1.4.2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจูงใจ การแก้ไขความขัดแย้ง การจัดการความเครียด การใช้อำนาจและการให้อำนาจ การให้อิสระและการสั่งงาน การพัฒนาการศึกษา การฝึกอบรม และการดิชม

1.4.2.3 การประสานความร่วมมือ (Collaboration)

1.4.2.4 การใช้กระบวนการวิจัย

1.4.2.5 การเผยแพร่ข้อมูล

1.4.2.6 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

1.4.2.7 การเปลี่ยนแปลง

1.4.2.8 การเป็นตัวแทน (Representation)

1.4.2.9 การเป็นแบบอย่าง (Role model)

## 2.การบริหารการพยาบาล

2.1 องค์การพยาบาล เป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดบริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน ประกอบด้วยบุคลากรหลายประเภท เช่น พยาบาลวิชาชีพ ผู้ช่วยพยาบาล พนักงานผู้ช่วยเหลือการพยาบาล คนงาน ฯลฯ และมีหลายระดับตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการและอื่น ๆ มารวมกันดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลเพื่อให้ผู้รับบริการบรรลุเป้าหมาย ความเจ็บป่วยมีความพึงพอใจในบริการด้านสุขภาพ ซึ่งองค์การพยาบาลจะมีชื่อต่าง ๆ กันในแต่ละโรงพยาบาล เช่น กลุ่มงานการพยาบาล กองการพยาบาล งานการพยาบาล หรือฝ่ายการพยาบาล แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม สำหรับศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ใช้คำว่าฝ่ายการพยาบาล ในการจัดตั้งองค์การโดยมีบทบาท 4 ด้านดังนี้

1. ด้านบริหารการพยาบาล เป็นการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานมีอัตรากำลังที่เพียงพอในการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง มีอุปกรณ์การแพทย์ อุปกรณ์สำนักงาน ยาและเวชภัณฑ์อย่างเหมาะสมพอเพียง ควบคุมกำกับดูแล ติดตามการปฏิบัติงานให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีอุปสรรคและปัญหาในการจัดบริการพยาบาลน้อยที่สุด รวมทั้งดูแลคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความปลอดภัยทั้งร่างกายและจิตใจ

2. ด้านบริการพยาบาล เป็นการจัดระบบบริการพยาบาลให้ครอบคลุมครบถ้วน แบบองค์รวม เพื่อให้ผู้รับบริการ ครอบครัวและชุมชน เกิดความปลอดภัย บรรเทาอาการทุกข์ทรมานจากการเจ็บป่วย ไม่เกิดภาวะแทรกซ้อน หรือพิการจากความผิดพลาดในการรักษาพยาบาล มีการนำองค์ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลปะของการพยาบาลมาปฏิบัติการพยาบาลโดยอยู่ภายใต้ขอบเขตมาตรฐาน จรรยาบรรณ และจริยธรรมของวิชาชีพ รวมทั้งมีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านวิชาการพยาบาล เป็นการจัดระบบการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้มีทักษะความรู้ ทักษะที่ดีในการประกอบวิชาชีพ ในการให้บริการ มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมบริการที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสอนงาน แนะนำงาน นิเทศกำกับดูแลงานที่ได้รับผิดชอบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมการพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนบุคคล งาน และองค์การพยาบาล ให้มีเครือข่ายของการร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาภาพลักษณ์ของวิชาชีพการพยาบาลให้เด่นชัด

4. ด้านการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นการจัดระบบที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้บริการด้านสุขภาพในโรงพยาบาลมีการร่วมงานเป็นทีมแบบสหสาขาวิชาชีพ มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจสูงสุด และลดปัญหาอุปสรรค ข้อขัดแย้ง ทำให้การบริการเกิดความคล่องตัว บรรเทาภาระในการทำงานเป็นมิตร เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

สรุปได้ว่าบทบาทขององค์กรพยาบาลประกอบด้วยการบริหาร การบริการ วิชาการและ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการนี้องค์กรพยาบาลจะสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ ต้องอาศัยผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับวิชาชีพเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ที่ควบคุมกำกับดูแล พยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับให้บริการแก่ผู้รับบริการ ครอบครัว ชุมชน โดยตรง ดังนั้นองค์กรพยาบาลต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารทางการพยาบาลเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2.2 บทบาทผู้บริหารการพยาบาล

เนื่องจากองค์กรพยาบาลมีขนาดใหญ่และซับซ้อนผู้บริหารจึงมีหลายระดับ มีอำนาจและ หน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน โดยทั่วไปจะแบ่งผู้บริหารเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าฝ่าย การพยาบาล หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ผู้อำนวยการกองแตกต่างกันไปแต่ละสถาบันเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของฝ่ายการพยาบาล มีหน้าที่บริหารงานพยาบาลทั้งด้านบริการและวิชาการ โดย รับนโยบายมาจากผู้บังคับบัญชา มาวางแผน กำหนดรูปงาน มอบหมายงาน ตรวจสอบและควบคุมการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการบริการพยาบาล รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีหน้าที่ ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในแต่ละด้านซึ่งอาจแบ่งเป็นด้านบริหาร วิชาการ และบริการ ควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ

2. ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าแผนกการพยาบาลในแต่ละสาขา หรือ บางแห่งใช้คำว่าหัวหน้างาน หรือกลุ่มงาน รับผิดชอบการบริหารงานพยาบาลประจำแผนกของตนใน การวางแผน มอบหมายงาน ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาหารือ ข้อขัดข้องต่างๆ

3. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าตึก เป็นผู้บังคับบัญชาในหอผู้ป่วย มีหน้าที่ รับผิดชอบในการวางแผนงาน มอบหมายงาน นิเทศงาน ประสานงาน และประเมินผลงาน แก้ไข ปัญหาด้านบริการพยาบาลและวิชาการ เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

ซึ่งผู้บริหารการพยาบาลในแต่ละระดับมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างชัดเจนซึ่งจะทำให้สามารถถ่ายโอนพลังอำนาจไปยัง บุคลากรได้อย่างเต็มที่ บทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาล มีดังนี้

1. เป็นผู้บริหาร ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางแผน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุมงาน ในแต่ละระดับความรับผิดชอบ

2. เป็นผู้จัดการการพยาบาล อำนาจการให้มีคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆที่ จำเป็นต่อการให้บริการพยาบาลและเป็นผู้นิเทศทางการพยาบาล

3. เป็นผู้ประสานการรักษาพยาบาล กับหน่วยงานต่างๆเกี่ยวกับปัญหาข้อขัดข้อง ในการให้บริการผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ

4. เป็นผู้สนับสนุนประสิทธิภาพของการรักษาพยาบาล มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการรักษาพยาบาลที่ผู้ป่วยพึงได้รับ

5. เป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่ม ปรับปรุงประสิทธิภาพการดูแลรักษาพยาบาลอยู่เสมอ

6. เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วย จัดระบบการบริการที่มีความปลอดภัย พึงภัยสิทธิผู้ป่วย

7. เป็นครูเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติการพยาบาลต่างๆให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาในการให้การปฏิบัติการพยาบาล เทคนิคต่างๆ

8. เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านปฏิบัติการทางคลินิกในสาขาที่ตนปฏิบัติอยู่ สร้างความมั่นใจ ศรัทธาแก่บุคลากร

### 2.3 บทบาทผู้บริหารทางการพยาบาลกับความสำเร็จในงาน

ในการบริหารการพยาบาลถ้าหากผู้บริหารในทุกระดับมีความรับผิดชอบและความสามารถในการบริหารงานที่ดี จะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างมีคุณภาพ จะต้องมีพลังอำนาจผลักดันตนเองและผู้อื่นให้เกิดศักยภาพในการทำงานและนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่

1. มีความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ
2. มีการยอมรับความคิดเห็นที่สะท้อนกลับมา
3. มีการสอนและการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง
4. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. มีการตั้งเป้าหมายชัดเจน
6. มีส่งเสริมการสร้างความคิดในทางบวก

การที่พยาบาลซึ่งเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบบริการพยาบาลนั้น บทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาลจะทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ จำเป็นต้องเป็นผู้นำทางการพยาบาลด้วย ซึ่งผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำด้วยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดแรงผลักดันให้เกิดความสำเร็จในองค์การดังคำกล่าวของ Peter G northouse (2004) ที่ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีภาวะผู้นำควบคู่ผสมผสานในการบริหารงานด้วยและมีบทบาทหลักที่สำคัญดังนี้



1. กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Establishing Direction) โดยที่ผู้นำเป็นผู้นำหน่วยงาน มีการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้คนในหน่วยงานได้ปฏิบัติโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

2. กำหนดงานของผู้ปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกัน (Aligning People) เป็นการกำหนดบทบาทของคนในหน่วยงานให้ชัดเจน กำหนดเส้นทางการติดต่อสื่อสาร การร่วมกันคิดร่วมกันทำงานในลักษณะเป็นทีม สร้างพันธมิตรในการทำงานร่วมกัน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน

3. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (Motivation and Inspiring) เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน ให้มีกำลังใจ มีผลกำลังใจในการทำงานในทุกหน่วยงาน ย่อย สร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของชีวิตมนุษย์

### 3.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ เพราะเป็นการสั่งสมที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ซึ่งสามารถเรียนรู้ปรับปรุงพฤติกรรมต่างๆของตนเองให้เหมาะสมตามสิ่งแวดล้อมในแต่ละองค์กรนั้น ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา (Bandura, 1977) อธิบายว่าพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการเรียนรู้ ได้ส่วนหนึ่งเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเอง และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น ทฤษฎีนี้จึงเน้นการเรียนรู้จากการสังเกตโดยผ่านตัวแบบ ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่การเป็นหัวหน้างานการพยาบาล สามารถที่จะเรียนรู้จากตัวแบบที่หัวหน้างานการพยาบาลจากหอผู้ป่วยอื่นๆหรือการเรียนรู้จากองค์กรอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันการเรียนรู้ของมนุษย์เพื่อสั่งสมเป็นพฤติกรรมตามแนวคิดของแบนดูรา มี 2 แบบคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (by direct experience) และการเรียนรู้จากการสังเกต (by observation) ซึ่งการเรียนรู้จากการสังเกตเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญในการกำหนดวิธีประกอบพฤติกรรมและกำหนดความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ และเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยผ่านตัวแบบ (model)

ทฤษฎีตัวแบบ (Modeling theory) แบนดูรา (Bandura, 1977) ให้ความหมายของตัวแบบว่าเป็นการเสนอตัวอย่างที่ได้รับการคัดเลือกแล้วว่าเป็นตัวอย่างที่ดี มีความถูกต้องเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการทดลองให้แก่กลุ่มตัวอย่างได้ใช้เป็นแบบอย่างของการกระทำหรือแสดงพฤติกรรม แบนดูรา ได้ให้ความหมายของการมีตัวแบบว่า หมายถึง กระบวนการเลียนแบบหรือการกระทำพฤติกรรมเหมือน 7 ตัวแบบ ซึ่งกระบวนการเลียนแบบหรือกระบวนการเรียนรู้จากการสังเกตโดยผ่านตัว

แบบ ทฤษฎีนี้เน้นที่การมีแบบหรือการเลียนแบบหรือการเรียนรู้จากการสังเกตประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอนคือ

1) กระบวนการใส่ใจ (attention process) บุคคลจะไม่สามารถเรียนรู้ได้ถ้าขาดการใส่ใจ ดังนั้นการเรียนรู้จากการสังเกต ถ้าผู้สังเกตใส่ใจก็จะมีโอกาสจดจำพฤติกรรมเหล่านั้นได้มาก นอกจากนี้ตัวแบบก็มีความสำคัญ ถ้าตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่เด่นชัดจะดึงดูดความสนใจได้มากกว่า ส่วนตัวแบบที่แสดงพฤติกรรมซับซ้อนก็จะทำให้ผู้สังเกตใส่ใจน้อยลงและการมีตัวแบบที่หลากหลาย เช่น ตัวแบบต่างๆ จากทางโทรทัศน์จะสามารถดึงดูดความสนใจได้มาก และตัวแบบที่แสดงพฤติกรรมที่ผู้สังเกตเห็นว่ามีประโยชน์จะดึงดูดให้ผู้สังเกตใส่ใจได้มาก นอกจากนี้ตัวผู้สังเกตเองก็มีอิทธิพลต่อกระบวนการใส่ใจมาก เช่น ประสิทธิภาพการเห็น การได้ยิน การอ่าน การรับรู้ของบุคคลและการได้รับการเสริมแรง กระทำให้บุคคลเลือกใส่ใจในพฤติกรรมของตัวแบบและมีแนวโน้มที่จะใส่ใจต่อพฤติกรรมของตัวแบบอีก

2) การรับรู้ของบุคคลและการได้รับการเสริมแรง ก็จะทำให้บุคคลเลือกใส่ใจในพฤติกรรมของตัวแบบและมีแนวโน้มที่จะใส่ใจต่อพฤติกรรมของตัวแบบอีก

3) กระบวนการจดจำ (retention process) การสังเกตจากตัวแบบแล้วถ้าไม่มีการจดจำ บุคคลก็จะเรียนรู้ได้น้อย การจดจำนั้นอาจจดจำด้วยคำพูด และการจำเป็นภาพซึ่งจะจดจำได้นานและคงทน ทั้งนี้ผู้สังเกตจะต้องมีการบทวนทั้งทางปัญญาและบทวนด้วยการฝึกซ้อมการกระทำบ่อยๆ จึงจะสามารถแสดงพฤติกรรมออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) กระบวนการทางด้านทักษะ (motor reproduction process) เป็นกระบวนการที่ผู้สังเกตคัดแปลงสิ่งที่จดจำมาเป็นการกระทำ โดยแสดงออกมาตามความรู้ ความเข้าใจในการตอบสนอง การกระทำพฤติกรรมนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับทักษะของบุคคลนั้นที่มีอยู่ กล่าวคือ ถ้ามีทักษะน้อยก็จะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ดังนั้น ผู้สังเกตจะต้องมีความสามารถทางกายที่จะฝึกฝนทักษะต่างๆ ให้ดีขึ้น และมีการประเมินการกระทำพฤติกรรมของตนเอง ก็จะช่วยพัฒนาทักษะให้เป็นไปตามที่สังเกตได้

5) กระบวนการจูงใจ (motivational process) บุคคลไม่จำเป็นต้องเกิดพฤติกรรมทุกอย่างที่ได้เรียนรู้เสมอไป แต่จะเลือกเลียนแบบพฤติกรรมที่ได้รับรางวัลมากกว่าพฤติกรรมที่จะได้รับผลที่ไม่พึงประสงค์ และมีแนวโน้มที่จะเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่พอใจมากกว่าพฤติกรรมที่ทำแล้วไม่พอใจ ดังนั้นผู้สังเกตจึงเปรียบเทียบเลือกชอบสิ่งที่จูงใจและหากพฤติกรรมใดที่เหมาะสมกับตนเองก็จะไม่ทำตามตัวแบบได้

### 3.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ

ถึงแม้การจูงใจจะเป็นเรื่องสำคัญในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล และเป็นเครื่องมือที่จะกระตุ้นให้เขาแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ จนทำให้มีความสนใจและการศึกษาการจูงใจอย่าง

หลากหลายจากแนวความคิดระดับพื้นฐานจนถึงระดับที่มีความซับซ้อนในปัจจุบัน แต่ไม่ได้หมายความว่าเราจะสามารถทำความเข้าใจในพฤติกรรมของแต่ละบุคคล และสามารถชักจูงให้เกิดการแสดงพฤติกรรมตามที่เรากำลังต้องการได้อย่างง่ายดาย เนื่องจากการศึกษาการจูงใจจะมีปัญหาที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. ปัญหาจากความเข้าใจในความหมาย (Meaning) การจูงใจมักจะได้รับการแปลความหมายไปตามความเข้าใจของแต่ละคน ทำให้เกิดความเข้าใจที่แตกต่างและสับสนกันอยู่บ้างในการใช้งาน โดยเฉพาะความซับซ้อนของภาษาอังกฤษและภาษาไทย เช่น ความต้องการ(Wants) แรงขับ (Drives) ความจำเป็น (Needs) แรงกระตุ้น (Stimulation) และ การจูงใจ(Motivation) ซึ่งอาจทำให้ผู้ศึกษาสับสนได้ โดยเฉพาะแนวคิดที่ว่า การจูงใจเกิดขึ้นจากภายในตัว หรือสามารถกระตุ้นจากภายนอกได้ ดังนั้นเราต้องกำหนดความหมายของการจูงใจให้ชัดเจนร่วมกันก่อน

2. ปัญหาจากความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity) การจูงใจเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายประการทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ทำให้ไม่สามารถอธิบายได้ตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ (Mathematics) และ เหตุผล(Logics) เพียงอย่างเดียว โดยเราจะเห็นว่าหลายครั้งที่บุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน แต่กลับแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งเราจะเห็นได้จากการศึกษาต่างๆ ที่ผ่านมามีความซับซ้อนจะมีพฤติกรรมที่หลากหลายและสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ มากมายทำให้การศึกษการจูงใจจะต้องใช้ทั้งความละเอียดอ่อน ประสบการณ์ ความรอบคอบ ในการสังเกตพฤติกรรมบุคคล และสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาประยุกต์ร่วมกับประสบการณ์ให้ใช้ได้เหมาะสมและถูกต้อง โดยวิธีที่ดีที่สุดคือผู้สนใจต้องเรียนจากสภาพแวดล้อมและประสบการณ์มากกว่าการศึกษาจากตำราเพียงอย่างเดียวประการสำคัญการศึกษการจูงใจจะต้องทำอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคทางจิตวิทยาประกอบกับประสบการณ์ในชีวิตจริง และความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการเปิดใจต่อความแตกต่าง

**3.3. ทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ (Achievement Motivation Theory)** เป็นทฤษฎีที่เริ่มต้นจากหลักการของ David McClelland และคณะ ที่ทำการศึกษความต้องการของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งต่อมาทฤษฎีนี้ได้ขยายขอบเขตเข้ามาประยุกต์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs) ความต้องการอำนาจ (Power Needs) และความต้องการมีส่วนร่วม (Affiliation Needs) ของบุคคล ซึ่งความต้องการทั้ง 3 กลุ่มนี้ล้วนมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและการทำงานของบุคคลทั้งสิ้น

### 3.4 แนวคิดจริยธรรมกับการพัฒนาบุคลากร

พระอริยคุณธรรมและพระปริยัติสารเมธี (อ้างในสุจิตรา ชนาคันต์ 2540:206) กล่าวว่า ผู้ประสบความสำเร็จย่อมอาศัยเหตุปัจจัยหลายอย่าง เช่นเดียวกับผู้ไม่ประสบความสำเร็จย่อมจะมีสาเหตุเข้าหลักพระพุทธศาสนา ข้อที่ว่า “ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดแต่เหตุ” ผู้รู้จักและเข้าใจสาเหตุแห่งความสำเร็จเป็นอย่างดี จึงสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่าเสมอจริยธรรม เป็นเหตุปัจจัยสำคัญมากประการหนึ่งแห่งความสำเร็จ สมหวัง จริยธรรม คือ ความถูกต้องเหมาะสมกับภาวะหน้าที่การงานที่ควรประพฤติ ภาระหน้าที่การงานแต่ละอย่างจะไม่มีจริยธรรมจำเพาะจริยธรรมจึงมีมากมาย หลากหลาย คงจะไม่มีจริยธรรมใดที่ใช้ได้กับทุกวงการสาขาอาชีพ และไม่มีอาชีพใดที่ไม่ต้องการจริยธรรม โลกยิ่งเจริญก้าวหน้า

หน้ายิ่งสลับซับซ้อน จริยธรรมยังเป็นสิ่งมีความจำเป็นสำหรับโลก จริยธรรมที่มีความจำเป็นสำหรับข้าราชการ จำแนกได้ดังนี้

#### 1. จริยธรรมส่วนตัว (Personal Morality) ที่เป็นพื้นฐานจริงๆ มีอยู่ 3 ประการ

##### 1.1 ความมีระเบียบวินัย หมายถึง การมีระเบียบวินัยทางกายและทางใจ ซึ่งประกอบด้วย

###### 1.1.1 ความตรงต่อเวลา

###### 1.1.2 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่

###### 1.1.3 ความรอบคอบหรือความมีสติไม่ประมาท

###### 1.1.4 ความรักวิชาและอาชีพ

##### 1.2 ความเสียสละ ความเสียสละอาจจะมีได้หลายกรณีเช่น

###### 1.2.1 เสียสละวัตถุ

###### 1.2.2 เสียสละเวลา

###### 1.2.3 เสียสละแรงกายแรงใจ

##### 1.3 ความซื่อสัตย์ ความซื่อสัตย์เป็นที่มาแห่งความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นจาก

บุคคลผู้ร่วมงาน ความซื่อสัตย์หรือซื่อตรง ตรงข้ามกับความคิดโกงทุจริต ประกอบด้วย

###### 1.3.1 ความซื่อสัตย์ต่อตัวเอง

###### 1.3.2 ความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ

###### 1.3.3 ความซื่อสัตย์ต่อผู้บังคับบัญชาและสถาบัน

#### 2. จริยธรรมสังคม (Social Morality) คือ หลักการหรือแนวทางประพฤติปฏิบัติที่บุคคลในแต่ละ

ละสังคมพึงประพฤติปฏิบัติต่อสมาชิกในสังคมของตน เพื่อให้สังคมนั้น ๆ มีความเป็นเอกภาพอยู่ร่วมกันด้วยสันติ มีความรักใคร่นับถือกันตามฐานะ จริยธรรมสังคมที่ข้าราชการต้องมีนั้นน่าจะมีหลายอย่าง แต่จริยธรรมที่จำเป็นและมีความสำคัญทุกคนต้องปฏิบัติ 5 ประการ คือ

### 2.1 ความอ่อนโยน

### 2.2 ความเข้มแข็งหนักแน่น

### 2.3 ความควบคุมอารมณ์ความรู้สึกได้

### 2.4 ความไม่มุงร้ายต่อกัน

### 2.5 การให้อภัย

โดยสรุป ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำในตน ด้วยภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดได้สามารถเรียนรู้ได้เนื่องจากผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจและปกครองบุคลากรให้มีการปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย จึงต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ที่ได้รับจากการใช้ภาวะผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานต่างๆ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล จะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีที่จะนำไปสู่การดูแลผู้ป่วยที่มีคุณภาพ

## 5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 วิจัยในต่างประเทศ

Irurita (1994) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงในประเทศออสเตรเลีย การเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการพัฒนาตนเองด้านความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะผู้นำ มีค่านิยมในตนเอง ต่อวิชาชีพและองค์กร

Lewis (1996) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลพบว่าหัวหน้าพยาบาลส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวุฒิทางการศึกษาโดยให้ความเห็นว่าปริญญาโททางการพยาบาลและปริญญาโทด้านการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในบทบาทของหัวหน้าพยาบาล

Kinsey (1985) ได้ศึกษาถึงแหล่งที่มาของอิทธิพลในความเป็นผู้นำทางการพยาบาล คือการมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ การมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ความเฉลียวฉลาด ความเต็มใจที่จะรับภาระเสี่ยง ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถเชิงกลุ่ม และความเชี่ยวชาญเชิงวิชาชีพ

Gardner. (1990) ได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญที่สำคัญสำหรับผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) การสร้างความเห็นพ้อง 2) การทำงานแบบเครือข่าย 3) การสร้าง ความรับผิดชอบทางการเงิน 4) การตัดสินใจ 5) การประเมินสถานการณ์ 6) การสื่อสาร 7) การบริหารจัดการ 8) การให้ความรู้และฝึกทักษะต่าง ๆ 9) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก 10) การจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ 11) การตัดสินใจโดยยึดข้อเท็จจริงเป็นหลัก 12) ความรู้ในเชิงธุรกิจ

การวิจัยของศูนย์การพัฒนาระบบผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้ 1) มีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ 2) มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง 3) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 4) ทักษะทางการคิด และเทคนิควิธี

## 5.2 งานวิจัยภายในประเทศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร. (2532) ได้วิจัยพบว่าการจัดโครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการ

จันทร์เพ็ญ พาหงส์ (2538) ศึกษาเกี่ยวกับตัวประกอบสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ได้แก่ การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ เวลา ต่อตนเองเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีที่สำคัญ

ดารณี จามจุรี (2543) คุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ ของ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความคิดและบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการบริหาร ด้านองค์กรและวิชาชีพ

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2539) ได้ศึกษาว่าภาวะผู้นำทางการพยาบาลในศตวรรษที่ 21ควรมีสมรรถนะที่สำคัญ 6 ด้าน คือ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความกล้าแกร่งทางวิชาชีพทางสังคม ทางคุณธรรม จริยธรรมและทางสร้างสรรค์ 3) มีแนวคิดทางธุรกิจที่ใช้ในการบริหารจัดการทางการพยาบาล 4) มีบุคลิกและความสามารถเป็นผู้นำ 5) มีความรู้ทางการพยาบาล

ราณี วิริยเจริญกิจ (2535) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทและการปฏิบัติจริงของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าอายุราชการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติจริงด้านการบริหารจัดการในบทบาทรวมทุกด้านและประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติจริงด้านการบริหารจัดการ

อัญชลี มากบุญส่ง. (2540) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล

สุภาพร รอดถนอม. (2542) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงพัฒนา (Development and Research) มุ่งศึกษาประสิทธิภาพการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรมี 2 กลุ่ม คือ หัวหน้างานการพยาบาลจำนวน 24 คน และพยาบาลวิชาชีพจำนวน 270 คน (สถิติ ร.พ.ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2553) สังกัดฝ่ายการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 คือ หัวหน้างานการพยาบาล จำนวน 24 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้างานการพยาบาลในหอผู้ป่วยทุกหอผู้ป่วยที่สังกัดฝ่ายการพยาบาล

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 คือ เป็นพยาบาลวิชาชีพ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซ์และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และคำนวณสัดส่วนประชากรในแต่ละหอผู้ป่วยได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 161 คน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยวิธีการจับสลากแบบไม่แทนที่

#### 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 คือ แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่ต้องการให้มีในหัวหน้างานการพยาบาล ซึ่งผู้วิจัยประยุกต์มาจากแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ ของ ดารณี จามจุรี (2543) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความคิดและบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการบริหาร ด้านองค์กรและวิชาชีพ มีข้อคำถาม จำนวน 50 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับคุณสมบัติและวิธีการพิจารณาผู้ที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำทางการพยาบาลในระดับหัวหน้างานการพยาบาลรวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำ

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน 5 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลควรมีคุณลักษณะผู้นำมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลควรมีคุณลักษณะผู้นำมาก

คะแนน 3 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลควรมีภาวะผู้นำปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลควรมีคุณลักษณะผู้นำพอใช้

คะแนน 1 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลไม่ควรมีในคุณลักษณะผู้นำ

#### เกณฑ์การแปลผล

คะแนน 4.51-5.00 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด

คะแนน 3.51-4.50 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำในระดับมาก

คะแนน 2.51-3.50 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำในระดับปานกลาง

คะแนน 1.51-2.50 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำในระดับพอใช้

คะแนนน้อยกว่า 1.51 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำในระดับต่ำ

ชุดที่ 2 แบบสำรวจความพึงพอใจต่อการบริหารการพยาบาล ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรทางการพยาบาลของ ชมรมเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการพยาบาล ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการบังคับบัญชา 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 5) ด้านการประสานงานและการสื่อสาร 6) ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 7) ด้านความคิดและบุคลิกภาพ โดยมีเกณฑ์การประเมินเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำมาก

คะแนน 3 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำพอใช้

คะแนน 1 หมายถึง หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำต่ำ

**1.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ** การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับบุคลากร จำนวน 30 คน ที่หอผู้ป่วยใน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficiency) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.96 และ 0.93 จึงนำแบบสอบถามดังกล่าวไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง



## 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้าการพยาบาลในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

**2.1 ระยะเตรียมการ** ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลและแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างเป็นระยะเวลาสองสัปดาห์หลังจากนั้นเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 และสรุปประเด็นสำคัญจากส่วนที่ 3 วางแผนในการสร้างโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำ

**2.2 ระยะดำเนินการ** ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus group) 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 เป็นผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ ผู้ช่วยพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานบริหาร จำนวน 12 คน โดยมีหัวข้อในการสนทนากลุ่ม คือ คุณลักษณะที่ดีของหัวหน้างาน สิ่งที่ต้องการให้หัวหน้างานพัฒนาปรับปรุง ปัญหาที่สำคัญในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานที่ต้องการแก้ไข และครั้งที่ 2 เป็นสนทนากลุ่มหัวหน้างานการพยาบาลจำนวน 9 คน โดยมีหัวข้อในการสนทนากลุ่ม คือ คุณลักษณะที่ดีของหัวหน้างาน สิ่งที่ต้องการพัฒนาตนเองในแต่ละด้าน ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการบริหารงาน วิธีการพัฒนาหัวหน้างานที่ได้ผล แล้วผู้วิจัยนำมาสรุปประเด็นจัดทำเป็นโปรแกรมการพัฒนาหัวหน้างานการพยาบาลโดยโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ศิลปะผู้นำและภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล 2) บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานการพยาบาล 3) กระบวนการบริหารงานการพยาบาล 4) ทักษะการนิเทศงานของหัวหน้างานการพยาบาล 5) การบริหารการเงินและงบประมาณ 6) การพัฒนาบุคลากร การประสานงานและการติดต่อสื่อสาร 8) การพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรม

**2.3 ระยะประเมินผล** ผู้วิจัยได้จัดโครงการขออนุมัติงบประมาณการพัฒนาหัวหน้างานการพยาบาลโดยจัดอบรมเป็นระยะ 5 วันหลังจากนั้นประมาณ 3 เดือนผู้วิจัยได้ติดตามสังเกตการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในขณะตรวจเยี่ยมหน่วยงานกับหัวหน้างานการพยาบาลแต่ละคนรวมทั้งแจกแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการบริหารการพยาบาล นำข้อมูลมารวบรวมวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตคณะกรรมการจริยธรรมของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำวิจัยในมนุษย์

2. ผู้วิจัยขออนุญาตผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพฯ เพื่อรวบรวมข้อมูล โดยประสานงานกับหัวหน้างานการพยาบาล ชี้แจงวัตถุประสงค์การพัฒนากาเวผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลในทุกหน่วยงาน ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัย

3. ผู้วิจัยชี้แจงให้บุคลากรทุกคนทราบวัตถุประสงค์ ทำความเข้าใจขั้นตอนและกระบวนการและแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. ผู้วิจัยนำสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ปรากฏว่าได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปวิเคราะห์ได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 159 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.57 ของแบบสอบถามทั้งหมด

5. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยข้อมูลส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา สำหรับข้อมูลส่วนที่ 3 วิเคราะห์ร่วมกับการสนทนากลุ่มโดยใช้เทคนิค Content Analysis และสร้างโปรแกรมการพัฒนากาเวผู้นำหัวหน้างานการพยาบาล

6. หลังการใช้โปรแกรมการพัฒนากาเวผู้นำหัวหน้างานการพยาบาลแล้ว 3 เดือนผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการบริหารการพยาบาลในแต่ละหน่วยงานจากกลุ่มประชากรจำนวน 577 คนแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 ข้อมูลคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลและความพึงพอใจบรรยาการบริหารการพยาบาล วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จำแนกรายด้านและโดยรวม

4.3 ข้อมูลคำถามปลายเปิดและการสนทนากลุ่ม (Focus group) ใช้เทคนิค Content Analysis

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล  
ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มีการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ระดับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล

ตอนที่ 2 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล

ตอนที่ 3 ผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล



ตอนที่ 1 ระดับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ลักษณะข้อมูล                | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------|-------|--------|
| <b>ตำแหน่ง</b>              |       |        |
| พยาบาลวิชาชีพ               | 181   | 40.00  |
| ผู้ปฏิบัติงานพยาบาล         | 129   | 28.5   |
| ผู้ปฏิบัติงานบริหาร         | 20    | 4.4    |
| พนักงานจัดการ               | 8     | 1.8    |
| พนักงานวิชาชีพ              | 58    | 12.8   |
| พนักงานอื่นๆ                | 57    | 12.5   |
| <b>อายุ</b>                 |       |        |
| น้อยกว่า 20 ปี              | 22    | 4.8    |
| 21-30 ปี                    | 280   | 61.8   |
| 31-40 ปี                    | 123   | 27.3   |
| มากกว่า 40 ปีขึ้นไป         | 28    | 6.18   |
| <b>ประสบการณ์ปฏิบัติงาน</b> |       |        |
| 0-1 ปี                      | 64    | 14.1   |
| มากกว่า 1-3 ปี              | 147   | 32.5   |
| มากกว่า 3-5 ปี              | 105   | 23.2   |
| มากกว่า 5-10 ปี             | 116   | 25.6   |
| มากกว่า 10 ปี               | 21    | 4.6    |

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพร้อยละ 40 รองลงมาคือผู้ปฏิบัติงานพยาบาล ร้อยละ 28.5 อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง/ข21-30 ปีร้อยละ 61.8 ประสบการณ์ปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 1 –3 ปีร้อยละ 32.5

ตารางที่ 4.2 แสดงคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยรวมและรายด้าน (n= 453)

| คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับ |
|---------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| ด้านความรู้ความสามารถ                       | 4.25      | .6120 | มาก   |
| ด้านความคิดและบุคลิกภาพ                     | 4.30      | .6059 | มาก   |
| ด้านคุณธรรมจริยธรรม                         | 4.37      | .6271 | มาก   |
| ด้านการบริหารจัดการ                         | 4.28      | .6466 | มาก   |
| ด้านองค์กรและวิชาชีพ                        | 4.36      | .6208 | มาก   |
| รวม                                         | 4.31      | .5759 | มาก   |

จากตารางที่ 4.2 จากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าบุคลากรทางการพยาบาลหัวหน้างานการพยาบาลที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมาคือ ด้านองค์กรและวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.36$ ) และด้านความคิดและบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.30$ )

ตารางที่ 4.3 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ด้านความรู้ความสามารถ (n=453)

| คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ                                        | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับ |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| 1.มีความรู้และความสามารถทางด้านการพยาบาลเป็นอย่างดี                   | 4.37      | .6537 | มาก   |
| 2.มีความรู้ด้านการวิจัยและการประยุกต์ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อการพยาบาล | 4.22      | .6920 | มาก   |
| 3.มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้              | 4.22      | .7163 | มาก   |
| 4.มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายวิชาชีพ                                     | 4.26      | .7580 | มาก   |
| 5.มีไหวพริบ ปฏิภาณ ว่องไว เชียบแหลม                                   | 4.31      | .7418 | มาก   |
| 6.มีความรู้ด้านการเงินและงบประมาณ                                     | 4.31      | .5759 | มาก   |
| รวม                                                                   | 4.25      | .6120 | มาก   |

จากตารางที่ 4.3 พบว่าบุคลากรทางการพยาบาลต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรู้ความสามารถโดยรวมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าบุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านการพยาบาลสูงสุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมาคือมีความรู้ด้านการเงินและงบประมาณ ( $\bar{X} = 4.31$ ) และมีไหวพริบ ปฏิภาณ ว่องไว เชียบแหลม ( $\bar{X} = 4.31$ )

ตารางที่ 4.4 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีด้านความคิดและบุคลิกภาพ (n=453)

| คุณลักษณะด้านความคิดและบุคลิกภาพ                          | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับ |
|-----------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| 1.มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ              | 4.39      | .6574 | มาก   |
| 2.สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี มีการแสดงออกที่เหมาะสม | 4.32      | .7868 | มาก   |
| 3.มีบุคลิกภาพที่ดี สง่างาม และภูมิฐาน                     | 4.29      | .7181 | มาก   |
| 4.มีความเชื่อมั่นในตนเองและไม่อ่อนไหวง่าย                 | 4.21      | .7849 | มาก   |
| 5.มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน                 | 4.30      | .7388 | มาก   |
| 6.สามารถสื่อสารทางบวกกับบุคลากรทุกระดับได้ดี              | 4.32      | .7906 | มาก   |
| 7.มีความขยัน อดทนต่ออุปสรรคและปัญหาต่างๆ                  | 4.36      | .7182 | มาก   |
| 8.มีความกล้าหาญ                                           | 4.30      | .7659 | มาก   |
| 9.มีความประนีประนอมจัดปัญหาความขัดแย้งได้                 | 4.27      | .8010 | มาก   |
| 10.มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน                      | 4.38      | .6758 | มาก   |
| 11.เป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียงที่ดี                      | 4.17      | .7793 | มาก   |
| 12.มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา                  | 4.31      | .6872 | มาก   |
| รวม                                                       | 4.30      | .6059 | มาก   |

จากตารางที่ 4.4 พบว่าบุคลากรทางการพยาบาลต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความคิดและบุคลิกภาพ โดยรวมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าบุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ( $\bar{X} = 4.39$ ) รองลงมาคือ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.38$ ) และมีความขยันอดทนต่ออุปสรรคและปัญหาต่างๆ ( $\bar{X} = 4.36$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพ  
รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ด้านคุณธรรมและจริยธรรม (n=453)

| คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม                               | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับ |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| 1. มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชา                      | 4.38      | .7387 | มาก   |
| 2. มีความซื่อสัตย์สุจริต                                      | 4.45      | .6617 | มาก   |
| 3. เป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงชีวิตทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว | 4.29      | .7477 | มาก   |
| 4. มีความยุติธรรม ใช้เหตุและผลในการตัดสินใจ                   | 4.29      | .7908 | มาก   |
| 5. มีคุณธรรมและจริยธรรม                                       | 4.40      | .6667 | มาก   |
| 6. มีความเสียสละต่อองค์กร                                     | 4.38      | .7074 | มาก   |
| 7. ไม่เห็นแก่ตัว คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว        | 4.37      | .7074 | มาก   |
| รวม                                                           | 4.36      | .6271 | มาก   |

จากตารางที่ 4.5 พบว่าบุคลากรทางการพยาบาลต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะ  
ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยรวมในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าบุคลากร  
ต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริตสูงสุด ( $\bar{X}=4.45$ )  
รองลงมาคือ มีคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=4.40$ ) มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.38$ ) และ  
มีความเสียสละต่อองค์กร ( $\bar{X}=4.38$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.6 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีด้านการบริหารจัดการ (n=453)

| คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ                                 | $\bar{X}$ | S.D.   | ระดับ |
|--------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|
| 1.มีความสามารถในการประสานงานที่ดี                            | 4.35      | .6765  | มาก   |
| 2.รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน                             | 4.26      | .7832  | มาก   |
| 3.สามารถโน้มน้าวให้ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี             | 4.22      | .7897  | มาก   |
| 4.สามารถสื่อสารกับบุคคลทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ     | 4.30      | .7472  | มาก   |
| 5.สามารถสร้างบรรยากาศงานที่อบอุ่นและเป็นมิตร                 | 4.28      | .7980  | มาก   |
| 6.สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง             | 4.27      | .7490  | มาก   |
| 7.มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เหมาะสม             | 4.30      | .7640  | มาก   |
| 8.มีความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงาน                       | 4.31      | .75182 | มาก   |
| 9.มีความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากร              | 4.27      | .7394  | มาก   |
| 10.มีความสามารถมอบหมายงานตรงตามความสามารถของบุคคล            | 4.31      | .7031  | มาก   |
| 11.มีวิสัยทัศน์กว้างไกล                                      | 4.33      | .7402  | มาก   |
| 12.มีคุณสมบัติและศักยภาพของการเป็นผู้นำมืออาชีพ              | 4.26      | .7500  | มาก   |
| 13.ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา          | 4.27      | .8093  | มาก   |
| 14.มีการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ                           | 4.21      | .7929  | มาก   |
| 15.สามารถปรับปรุงงานให้มีคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ              | 4.30      | .7705  | มาก   |
| 16.สามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวได้อย่างดี | 4.28      | .7588  | มาก   |
| 17.สามารถลำดับความสำคัญของภาระหน้าที่รับผิดชอบได้            | 4.30      | .7589  | มาก   |
| รวม                                                          | 4.28      | .6466  | มาก   |

จากตารางที่ 4.6 พบว่าบุคลากรทางการพยาบาลต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ โดยรวมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าบุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ความสามารถในการประสานงานที่ดี ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมาคือมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ( $\bar{X} = 4.33$ ) และมีความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงาน ( $\bar{X} = 4.31$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ระดับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ด้านองค์กรและวิชาชีพ (n=453)

| คุณลักษณะด้านองค์กรและวิชาชีพ                              | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับ |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| 1.สามารถเป็นตัวแทนวิชาชีพการพยาบาลในที่สาธารณะชน           | 4.44      | .6949 | มาก   |
| 2.มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพการพยาบาล                        | 4.41      | .6747 | มาก   |
| 3.สามารถสร้างความสามัคคีในหมู่วิชาชีพและองค์กร             | 4.30      | .7304 | มาก   |
| 4.เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพให้มีบทบาทชัดเจนและน่าเชื่อถือ | 4.31      | .7429 | มาก   |
| 5.พิทักษ์สิทธิ์ให้กับวิชาชีพการพยาบาลและองค์กรพยาบาล       | 4.35      | .7191 | มาก   |
| 6.เคารพให้เกียรติวิชาชีพพยาบาลและองค์กรพยาบาล              | 4.42      | .6823 | มาก   |
| 7.สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับวิชาชีพเดียวกันในสถาบันต่างๆ | 4.39      | .6765 | มาก   |
| 8.ให้ความร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ              | 4.40      | .6958 | มาก   |
| รวม                                                        | 4.36      | .5759 | มาก   |

จากตารางที่ 4.7 พบว่าบุคลากรต้องการหัวหน้างานการพยาบาลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านองค์กรและวิชาชีพ โดยรวมในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.36) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าบุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลสามารถเป็นตัวแทนวิชาชีพการพยาบาลในที่สาธารณะชน ( $\bar{X}$  =4.44) รองลงมาคือเคารพให้เกียรติวิชาชีพพยาบาลและองค์กรพยาบาล ( $\bar{X}$  =4.42) และ มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพการพยาบาล ( $\bar{X}$  =4.41) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าความถี่และร้อยละคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นตามความคิดเห็นของบุคลากร  
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

| คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล                   | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------------------------------|-------|--------|
| 1.มีความซื่อสัตย์สุจริต                                    | 4.45  | 89.0   |
| 2.สามารถเป็นตัวแทนวิชาชีพการพยาบาลในที่สาธารณะ             | 4.44  | 88.8   |
| 3.เคารพให้เกียรติวิชาชีพพยาบาลและองค์กรพยาบาล              | 4.42  | 88.4   |
| 4.มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพการพยาบาล                        | 4.41  | 88.2   |
| 5.ให้ความร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ              | 4.40  | 88.0   |
| 6.มีคุณธรรมและจริยธรรม                                     | 4.40  | 88.0   |
| 7.สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับวิชาชีพเดียวกันในสถาบันต่างๆ | 4.39  | 87.8   |
| 8.มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ               | 4.39  | 87.8   |
| 9.มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน                        | 4.38  | 87.6   |
| 10.มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชา                   | 4.38  | 87.6   |
| 11.มีความเสียสละต่อองค์กร                                  | 4.38  | 87.6   |
| 12.มีความรู้และความสามารถทางด้านการพยาบาลเป็นอย่างดี       | 4.37  | 87.4   |
| 13.ไม่เห็นแก่ตัว คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว     | 4.37  | 87.4   |
| 14.มีความขยัน อดทนต่ออุปสรรคและปัญหาต่างๆ                  | 4.36  | 87.2   |
| 15.มีความสามารถในการประสานงานที่ดี                         | 4.35  | 87.0   |

จากตารางที่ 4.8 พบว่าบุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำ 5 อันดับแรก คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถเป็นตัวแทนวิชาชีพการพยาบาลในที่สาธารณะ เคารพให้เกียรติวิชาชีพพยาบาลและองค์กรพยาบาล มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพการพยาบาล และมีคุณธรรมและจริยธรรม

## ตอนที่ 2 ผลของการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานการพยาบาล

### ตารางที่ 4.9 โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หัวหน้างานการพยาบาล

| โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ<br>ทางการพยาบาล                                        | วัตถุประสงค์ของการพัฒนา                                                                                 | วิธีการพัฒนา                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1. ศิลปะผู้นำและภาวะผู้นำสำหรับ<br>หัวหน้างานการพยาบาล<br>(Leader & Leadership) | เพื่อให้สามารถใช้ภาวะผู้นำออกมาใช้ในการบริหารหน่วยงานของตนเอง                                           | บรรยาย                                                              |
| 2. บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน<br>การพยาบาล<br>(Role & function)               | เพื่อให้หัวหน้างานทราบถึงบทบาทตนเองด้านการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและด้านการตัดสินใจ          | บรรยายและฝึกบทบาท<br>การเป็นผู้นำกลุ่ม                              |
| 3. กระบวนการบริหารงานการ<br>พยาบาล<br>(Administration process)                  | ให้เข้าใจกระบวนการบริหารงานอย่างครบถ้วนสามารถวางแผน ติดตาม และประเมินผลงานได้อย่างเป็นระบบ              | บรรยายและ Workshop<br>ฝึกทำโครงการ                                  |
| 4. ทักษะการนิเทศงานของหัวหน้า<br>งานการพยาบาล (Supervisor skill)                | เพื่อให้เกิดความชำนาญและเรียนรู้เทคนิคการสอนงาน การให้คำปรึกษา การชี้แนะ และการแก้ปัญหา                 | บรรยายและฝึกตรวจ<br>เยี่ยมหน่วยงาน สรุป<br>บทเรียนที่ได้รับ         |
| 5. การบริหารการเงินและงบประมาณ                                                  | ให้เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร<br>การใช้งบประมาณ การจัดลำดับ<br>ความสำคัญก่อนหลังของงานได้ถูกต้อง | บรรยายและฝึกทำ<br>งบประมาณ                                          |
| 6. การพัฒนาบุคลิกภาพ<br>(Personality & Development)                             | เพื่อให้มีบุคลิกภาพและการแสดงออกในที่<br>ที่ชุมชนอย่างเหมาะสม                                           | ฝึกพูดในที่ชุมชน/ฝึก<br>มารยาททางสังคม/ การ<br>แต่งกาย และการวางตัว |
| 7. การประสานงานและการ<br>ติดต่อสื่อสาร                                          | เพื่อให้รู้จักใช้เทคนิคการสื่อสารอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                                                 | บรรยายและฝึกเกี่ยวกับ<br>การสื่อสาร                                 |
| 8. การพัฒนาด้านคุณธรรมและ<br>จริยธรรม                                           | เพื่อให้มีการปลูกฝังวัฒนธรรมการ<br>ปฏิบัติงานที่ดี                                                      | บรรยายธรรมะกับการ<br>บริหาร                                         |

### ตอนที่ 3 ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานการพยาบาล

ตารางที่ 4. 10 ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศการบริหารการพยาบาล (n=557)

| บรรยากาศการบริหารการพยาบาล              | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|-----------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1.ด้านการบังคับบัญชา                    | 3.84      | .65  | มาก     |
| 2.ด้านการบริหารจัดการ                   | 3.08      | .58  | ปานกลาง |
| 3.ด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน | 3.50      | .73  | ปานกลาง |
| 4.ด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน        | 3.99      | .54  | มาก     |
| 5.ด้านการประสานงานและการสื่อสาร         | 3.20      | .68  | ปานกลาง |
| 6.ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงาน     | 3.69      | .81  | มาก     |
| 7. ด้านความคิดและบุคลิกภาพ              | 3.23      | .77  | ปานกลาง |
| รวม                                     | 3.65      | .68  | มาก     |

จากตารางที่ 4.9 พบว่าความพึงพอใจต่อบรรยากาศงานของบุคลากรทางการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีคะแนนสูงสุด ( $\bar{X}=3.99$ ) รองลงมาคือด้านการบังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.84$ ) และด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.69$ ) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำและศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานการพยาบาล สังกัดฝ่ายการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1.สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี

1.1.2. เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี

1.1.3. เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี

##### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

##### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 1 เป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 161 คนกลุ่มที่ 2 คือหัวหน้างานการพยาบาลจำนวน 24 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ 1) แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาล 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความคิดและบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการบริหาร ด้านองค์กรและวิชาชีพ 2) แบบสำรวจความพึงพอใจต่อการบริหารการพยาบาล ประกอบด้วย 7 ด้านคือด้านการบังคับบัญชา ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานด้านการประสานงานและการสื่อสาร ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ด้านความคิดและบุคลิกภาพ3)โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานการพยาบาล

### 1.3 ขั้นตอนการวิจัย

1.3.1 ระยะเตรียมการ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลและแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างเป็นระยะเวลาสองสัปดาห์ หลังจากนั้นเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 และสรุปประเด็นสำคัญจากส่วนที่ 3 วางแผนในการสร้างโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.3.2 ระยะดำเนินการ ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus group) 2 ครั้ง แล้วผู้วิจัยนำมาสรุปประเด็นจัดทำเป็นโปรแกรมการพัฒนาหัวหน้างานการพยาบาลโดยโปรแกรมประกอบด้วย 1) ศิลปะผู้นำและภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล 2) บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานการพยาบาล 3) กระบวนการบริหารงานการพยาบาล 4) ทักษะการนิเทศงานของหัวหน้างานการพยาบาล 5) การบริหารการเงินและงบประมาณ 6) การพัฒนาบุคลิกภาพการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร 8) การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

1.3.3 ระยะประเมินผล ผู้วิจัยได้จัดโครงการขออนุมัติงบประมาณการพัฒนาหัวหน้างานการพยาบาลโดยจัดอบรมเป็นระยะ 5 วัน หลังจากนั้นประมาณ 3 เดือนผู้วิจัยได้ติดตามสังเกตการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในขณะตรวจเยี่ยมหน่วยงานกับหัวหน้างานการพยาบาลแต่ละคน รวมทั้งแจกแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการบริหารการพยาบาล นำข้อมูลมารวบรวมวิเคราะห์และ

### 1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.1 พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลที่บุคลากรต้องให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าบุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมาคือ ด้านองค์กรและวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.36$ ) และด้านความคิดและบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.30$ )

1.4.2 โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานการพยาบาลประกอบด้วย 1) ศิลปะผู้นำและภาวะผู้นำ 2) บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานการพยาบาล 3) กระบวนการบริหารงาน 4) ทักษะการนิเทศงานของหัวหน้างานการพยาบาล 5) การบริหารการเงินและงบประมาณ 6) การพัฒนาบุคลิกภาพและการติดต่อสื่อสาร 8) การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

1.4.3 บุคลากรทางการพยาบาลต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำ 5 อันดับแรก คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต การสามารถเป็นตัวแทนวิชาชีพการพยาบาลในที่สาธารณชน มีความเคารพให้เกียรติวิชาชีพพยาบาลและองค์กรพยาบาล มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพการพยาบาล และมีคุณธรรมและจริยธรรมตามลำดับ

1.4.4 พบว่าความพึงพอใจต่อบรรยากาศงานของบุคลากรทางการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีคะแนน

สูงสุด ( $\bar{X}=3.99$ ) รองลงมาคือด้านการบังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.84$ ) และด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.69$ ) ตามลำดับ

## 2.อภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาคูณลักษณะที่จำเป็นของหัวหน้างานการพยาบาลตามความคิดเห็นของบุคลากรและพัฒนาโปรแกรมในการเพิ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำและศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

**2.1 ด้านคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีของหัวหน้างานการพยาบาลจากผลการวิจัยพบว่า** คุณลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานการพยาบาลพบว่าบุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมสูงสุด แสดงให้เห็นว่าบุคลากรต้องการหัวหน้างานการพยาบาลที่มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับที่เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538:19) ที่กล่าวถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารว่าเป็นคุณสมบัติข้อหนึ่งของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์กับการศึกษาของ ดารณี จามจุรี (2543) ที่ศึกษาคูณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญด้านคุณธรรมจริยธรรมเป็นลำดับที่สอง ซึ่งในความหมายของการเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมในการหัวหน้างานการพยาบาลหมายถึงการเป็นผู้มีพรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 และอิทธิบาท 4 หากผู้เป็นผู้นำใช้เป็นหลักในการบริหารงานก็จะช่วยให้กิจการนั้นมีความสำเร็จลุล่วงด้วยดี ดังคำกล่าว ของธรรมรส โชติคุณุช (อ้างในกวี วงศ์พุด , 2542 : 16) ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนในทางที่ดี หรือชั่วก็ได้ เราเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า “ผู้นำพลวัตร” (Dynamic Leader) ซึ่งอาจเป็นผู้นำเชิงบวก (Positive Leader) หรือผู้นำในเชิงลบ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักชวนไปในทางที่ไม่ถูกต้องและปฏิบัติการณ์อันเป็นปรปักษ์ต่อระเบียบของสังคมและการบริหารงานให้สำเร็จย่อมอาศัยเหตุปัจจัยหลายอย่าง เช่นเดียวกับผู้ไม่ประสบความสำเร็จย่อมจะมีสาเหตุเข้าหลักพระพุทธศาสนา ข้อที่ว่า “ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดแต่เหตุ” ผู้รู้จักและเข้าใจสาเหตุแห่งความสำเร็จเป็นอย่างดี จึงสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่าเสมอจริยธรรมเป็นเหตุปัจจัยสำคัญมากประการหนึ่งแห่งความสำเร็จ สมหวัง จริยธรรม คือ ความถูกต้องพระอริยคุณธรรมและพระปริยัติสารเมธี (อ้างในสุจิตรา ธนानันต์ 2540:206) กล่าวว่าผู้ประสพเหมาะสมกับภาวะหน้าที่การงานที่ควรประพฤติ ภาระหน้าที่การงานแต่ละอย่างจะไม่มีจริยธรรมจำเพาะจริยธรรมจึงมีมากมายหลากหลาย คงจะไม่มีจริยธรรมใดที่ใช้ได้กับทุกวงการสาขาอาชีพ และไม่มีอาชีพใดที่ไม่ต้องการจริยธรรม โลกยิ่งเจริญก้าวหน้ายิ่งสลับซับซ้อน จริยธรรมยังเป็นสิ่งมีความจำเป็นสำหรับโลก



ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรต้องการหัวหน้างานการพยาบาลที่มีความซื่อสัตย์ สุจริตสูงสุดซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในการซื่อสัตย์สุจริตต่อเวลา ต่อหน้าที่ ต่อตนเองและต่อบุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาของจันทร์เพ็ญ พาหงส์ (2538:116) ที่ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะด้านภาวะผู้นำหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปได้อธิบายว่าการเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและปลูกฝังให้ลูกน้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม มีความประพฤติดีสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะการเป็นผู้นำที่มีที่สำคัญ นอกจากนี้บุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีเมตตา กรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความเมตตา กรุณาเป็นองค์ประกอบของพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมสำหรับผู้ใหญ่ เมตตา คือความรักความหวังดีปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขมองส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียให้รู้จักอภัยและดักเตือน ความกรุณา คือ สงสารเห็นใจความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ หัวหน้างานการพยาบาลจึงควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า มีโอกาสพัฒนาตนเองสามารถเป็นที่พึ่งได้และจากผลการศึกษาพบว่าบุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีความเสียสละต่อองค์กรและไม่เห็นแก่ตัว หมายถึงหัวหน้างานการพยาบาลต้องรู้จักใช้เวลากับส่วนร่วม โดยไม่ละทิ้งหน้าที่ มีความรับผิดชอบในประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน คุณลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักใคร่ ชื่นชอบ ยอมรับนับถือเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำในรุ่นต่อไป ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าคุณค่า มีความพยายามทำงานให้สำเร็จ และกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย จันทร์เพ็ญ พาหงส์ (2538:116)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลด้านองค์กรและวิชาชีพพบว่าบุคลากรต้องการให้หัวหน้างานการพยาบาลมีความรักในองค์กรและวิชาชีพซึ่งตามความคิดเห็นของบุคลากรคือต้องสามารถเป็นตัวแทนวิชาชีพในที่สาธารณะ ต้องการให้เคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพการพยาบาล มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพการพยาบาลให้การสนับสนุนและร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอและด้วยความเต็มใจ มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพแสดงให้เห็นผู้ร่วมงานสาขาอื่นๆ เห็นความสำคัญของวิชาชีพการพยาบาล ทั้งนี้ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องยึดถือและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพการพยาบาล สร้างและธำรงไว้ซึ่งสิทธิอันชอบธรรมในการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและเผยแพร่คุณค่าแห่งวิชาชีพที่ปรากฏแก่สังคม (สภาการพยาบาล, 2542:381)

ด้านการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล 8 ด้าน คือ 1) ศิลปะผู้นำและภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานการพยาบาล 2) บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานการพยาบาล 3) กระบวนการบริหารงานการพยาบาล 4) ทักษะการนิเทศงานของหัวหน้างานการพยาบาล 5) การบริหารการเงินและงบประมาณ 6) การพัฒนาบุคลากรภาพการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร 8) การพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของวิชาชีพการพยาบาลและวิชาชีพ

อื่นๆ เช่น ข้าราชการครู ข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการกระทรวงสภครณ์และการเกษตร จำนวน 20 เรื่อง รวมทั้งเอกสารและตำราอื่นๆ ในการพัฒนานุเคราะห์ใช้ขั้นตอนการศึกษาปัญหาสภาพความเป็นจริงที่ประสบในปัจจุบันของแต่ละหน่วยงานมาประมวลกับความต้องการของหัวหน้างานการพยาบาลที่ประเมินตนเองว่ายังขาดสมรรถนะด้านใดโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานวิชาชีพการพยาบาลที่กำหนดไว้ให้ พยาบาลวิชาชีพมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือมีภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำในกลุ่มคน รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้โปรแกรมในการพัฒนามีประโยชน์ต่อหัวหน้างานการพยาบาลและองค์กรในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตั้งตัวชี้วัดรายบุคคล (Key performance Index) ของหัวหน้างานการพยาบาลสำหรับการประเมินผลด้านการบริหารจัดการหน่วยงานเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งโปรแกรมที่สร้างขึ้นมาพบว่ามียุทธศาสตร์ปัญหาในการหาวิทยากรที่จะมาทำการอบรมเนื่องจากต้องมีค่าใช้จ่ายสูงเพราะต้องใช้วิทยากรหลายคน เนื่องจากวิทยากรแต่ละท่านมีความเชี่ยวชาญแต่ละด้านต่างกัน นอกจากนี้ระยะเวลาที่ฝึกฝนมีเพียงเล็กน้อยไม่สามารถฝึกได้ครบถ้วนตรงตามเป้าหมาย ผู้ที่มีภาวะผู้นำคืออยู่แล้วก็มักจะมีส่วนร่วมมากในกิจกรรมกลุ่มหรือการถูกเลือกเป็นผู้นำกลุ่ม ทำให้ผู้ที่ไม่กล้าแสดงออกกลายเป็นผู้ตามไม่มีโอกาสฝึกฝนทักษะของตนเอง ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ว่าปัญหานี้จะแก้โดยการให้ศึกษาเฉพาะทางนอกสถานที่จะได้ผลดีกว่าเนื่องจากสามารถส่งไปได้ครั้งละ 1-2 คนและเป็นการไปศึกษากับผู้อื่นต่างสถานที่ปฏิบัติงานจะมีโอกาสฝึกฝนตนเองมากขึ้น

**ด้านผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานการพยาบาล** หลังจากได้ผ่านการอบรมระยะต้นแล้วหลังจากนั้น 3 เดือนผู้วิจัยได้มีการติดตามประเมินผลโดยการสำรวจความพึงพอใจในการบริหารการพยาบาลพบว่าบรรยากาศโดยรวมอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้ผลที่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ ทั้งนี้เป็นเหตุผลสนับสนุนในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฟื้นฟูทักษะให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการติดตามผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามด้านคุณธรรมจริยธรรมยังอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากยังมีข้อร้องเรียนอยู่บ้างในการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าหัวหน้างานลำเอียง รักลูกน้องไม่เท่ากัน หรือในเรื่องการเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของการตรงต่อเวลา การเอื้อประโยชน์ต่อตนเองทั้งในเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม นอกจากนี้ในการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการประเมินสมรรถนะรายบุคคลและให้มีการพัฒนาทั้งโดยตนเองและโดยองค์กรวางแผนให้ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อให้มีแนวทางในการเรียนรู้สู่รุ่นหลังควรมีการจัดการความรู้เกี่ยวกับการมี

เทคนิคในการเป็นหัวหน้างานที่ดีหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนองค์ความรู้ของบุคคลหนึ่งสู่บุคคลหนึ่ง

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ผู้บริหารทางการแพทย์ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในวางแผนพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลในระดับปฏิบัติการให้มีการส่งเสริมภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารต่อไป

3.1.2 ควรมีการสำรวจความพึงพอใจในการบริหารการพยาบาลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้หัวหน้างานการพยาบาลสามารถนำไปพัฒนาตนเองอย่างถูกต้องตรงประเด็นและเป็นการค้นหามาตรการในการพัฒนาบุคลากรอื่นๆได้

3.1.3 ฝ่ายการพยาบาลควรมีการส่งเสริมให้หัวหน้างานการพยาบาลได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในหลักสูตรระยะยาว เช่น การศึกษาเฉพาะทางบริหารการพยาบาล 4 เดือนหรือการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เพื่อให้มีทักษะการทำวิจัย การวิเคราะห์เชิงระบบซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการบริหารเป็นอย่างยิ่ง

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาถึงผลลัพธ์การบริหารจัดการในแต่ละด้านเพื่อจะได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในหอผู้ป่วยในองค์ประกอบอื่นๆที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล

3.2.2 .มีการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จำเพาะเจาะจงของหัวหน้าการพยาบาลเนื่องจากการบริหารการพยาบาลย่อมมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากผู้นำอื่นที่จำเป็นต้องมีการทราบถึงกระบวนการต่างๆในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เช่นภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยวิกฤติหรือ งานการพยาบาลอายุรกรรม ฯลฯ

3.2.3 ควรมีการศึกษาเชิงประเมิณผลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นๆที่สามารถนำไปใช้ในบูรณาการกับการประเมินสมรรถนะของหัวหน้างานเพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้



### บรรณานุกรม

- กนกวรรณ จิตต์ศรีงาม.(2537). แนวคิดพื้นฐานในการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล. วิทยาลัยพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กวี พงศ์พัฒ.(2539).ภาวะผู้นำ.ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี,กรุงเทพฯ.
- ไขแสง โพธิโกสม, ทักษะผู้นำทางการพยาบาล, ภาควิชาการบริหารการศึกษาพยาบาลและการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2543.
- จันทร์เพ็ญ พาหงส์.(2538) ตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.วิทยาลัยพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักรินทร์ ผิวเหลือง, ร้อยโท, “คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของนักเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนเตรียมทหาร กรมยุทธศึกษาทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด,”วิทยาลัยพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์,มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.
- เฉลิมพล ธรรมสุนทร, พันเอก, “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำของนักเรียนนายร้อย,” เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยการทัพบก, 2547.
- ทัศนา บุญทอง (2543).ปฏิรูประบบบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต.กรุงเทพฯ:ศิริยอกการพิมพ์.
- ณัฐพัชร เขือกเย็น, พันเอก, “การพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า,” เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยการทัพบก, 2544.
- ถวิล ธาราโกชน, จิตวิทยาสังคม, กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๖.
- นิคม วรรณราชู, ครอบครัว: พ่อแม่คือผู้นำ, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ส.เอเชียเพรส, 2544.
- นิภา นิธยาน, การปรับตัวและบุคลิกภาพ, กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮาส์, 2530.
- นิวัฒน์ สุขประเสริฐ, “ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ”, 2551, [Online]  
<http://www.cda.bpi.ac.th/director-2.htm>, [Access November 27, 2008].
- เนตรพัฒนา ยาวีราช.(2546) ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- บัญชา แก้วเกตุทอง, พลตรี, ผู้นำการบริหาร, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เรือนแก้ว, 2523.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ : บริษัท ยูเออนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย จำกัด, 2547.
- ประคอง วรรณสูตร, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

พระเมธีธรรมาภรณ์(ประยูร ธรรมจิตโต).(2536).คุณธรรมสำหรับนักบริหาร ในคุณธรรมสำหรับนักบริหาร.  
บรรณาธิการโดย ดำรง ชลสุข.สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการ  
ข้าราชการพลเรือน.

ฟาริดา อิบราฮิม, สาระการบริหารการพยาบาล, กรุงเทพฯ: บริษัทสามเจริญพาณิชย์, 2537.

ราณี วิริยะเจริญกิจ.(2535). ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทและการปฏิบัติงานจริงของหัวหน้าฝ่าย  
การพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน.เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหา  
บัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล เชียงใหม่:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2544.

วัชร ขุนจิต, ร้อยโท, “ความคิดเห็นคุณลักษณะของนายทหารในนักเรียนนายร้อยชั้นปีที่ 4  
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า,”รายงานการวิจัย, นครนายก: แผนกจิตวิทยา กองจิตวิทยาและ  
การนำทหาร กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ โรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า, 2551.

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ: บริษัท บุ๊คลิงค์ จำกัด, 2545.

สุรางค์ จันทร์เอม, จิตวิทยาสังคม, กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต, ๒๕๔๓.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

ศักดิ์เดช ประเสริฐศรี, ร้อยเอก, “ลักษณะของภาวะผู้นำในทัศนะของนักเรียนนายร้อย โรงเรียน  
นายร้อยพระจุลจอมเกล้า,” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.

สมควร มณีวงศ์, พลตรี, “การปลูกฝังคุณลักษณะของความเป็นผู้นำให้แก่แก่นักเรียนนายร้อยของโรงเรียนนาย  
ร้อยพระจุลจอมเกล้า,” เอกสารงานวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2537.

เสถียร เหลืองอร่าม และ กมล ชูทรัพย์, การบริหาร, กรุงเทพฯ: แพร่พิทยา, 2516.

สาขาริณ จินวุฒิ, “การศึกษายบทบาทของบิดา บทบาทของมารดาในฐานะตัวทำนายพฤติกรรมการปรับตัว  
ของเด็กปฐมวัยในเขตกรุงเทพมหานคร,” ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ  
โรฒ ประสานมิตร, 2541.

Adler, A. Understanding Human Nature, New York: Garden City, 1972.

Bank, O. & Finlayson D. Success and Failure in Secondary School, London: Methuen, 1973.

Burns, N. and Grove, S.K. The practice of nursing research: Conduct, critique & utilization,  
3<sup>rd</sup> ed., Philadelphia: W.B. Saunders, 1977.

Cattell, Raymond. Personality, New York: McGraw-Hill, 1950.

Cronbach Loius J., Essentials of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup> ed., New York: Harper and Row  
Publishers, 1970.

Daft, Richard L. Leadership: theory and practice fort worth, TX: dryden Press, 1999.

- Dubrin, J.A. Leadership Research Finding, Practice, and Skills, Houghton: Mifflin. Com., 1998.
- Erickson, Erik H. Identity youth and crisis, New York: W.W. Norton, 1968.
- Fiedler, F.E. A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fisher, B. Aubrey. Interpersonal communication: Pragmatics of human relationships, New York: Random House, 1987.
- Lambert, V.A. and Lambert, C.E. The Image of Physical Illness and Related Mental Health Concept, New York: Prentice-Hall, 1979.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management, New York: McGraw-Hill Comp, 1961.
- Roger, D. Issues in Adolescent Psychology, New York: Meredith Corporation, 1972.
- Suntrock, Jonh W. Child Development, 7<sup>th</sup> edition, Chicaco: Brown & Benchmark, 1996.
- Tobachnick B.G., and Fidell L.S., Using multivariate statistics, 4<sup>th</sup> Edition, Boston, MA: Allyn & Bacon, 2001.
- Yulk, Leadership in Organization, 4<sup>th</sup> ed., New Jersey: Prontice-Hall Inc., 1998.
- Cohen, J. "Parents and educational models and definers", Journals of Marriage and the Family, 49: 339-351, 1987.
- Freud A., "The concept of developmental lines," Psychoanalysis study child, 18:245-265, 1963.
- Peterson, J.L. & Zill, N. "Marital disruption parents child relationship and behavior problems in children", Journals of Marriage and the Family, 48: 295-307, 1986.







### แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนคำตอบในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย (/) ในวงเล็บหน้าข้อความที่ถูกต้อง

- 1.อายุ.....ปี
- 2.ตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี
- 3.ประสบการณ์การปฏิบัติงานพยาบาล.....ปี
- 4.หน่วยงาน.....

#### ส่วนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลที่พึงประสงค์

คำชี้แจง 1.แบบสอบถามส่วนนี้ต้องการทราบถึงคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ท่านต้องการให้มีเพื่อที่จะได้นำไปพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลต่อไป

2.โปรดพิจารณาข้อความในข้อคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วประเมินความคิดเห็นตามการรับรู้ของท่าน โดยเขียนเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่ตรงกับคำตอบที่ท่านต้องการเพียงช่องเดียว

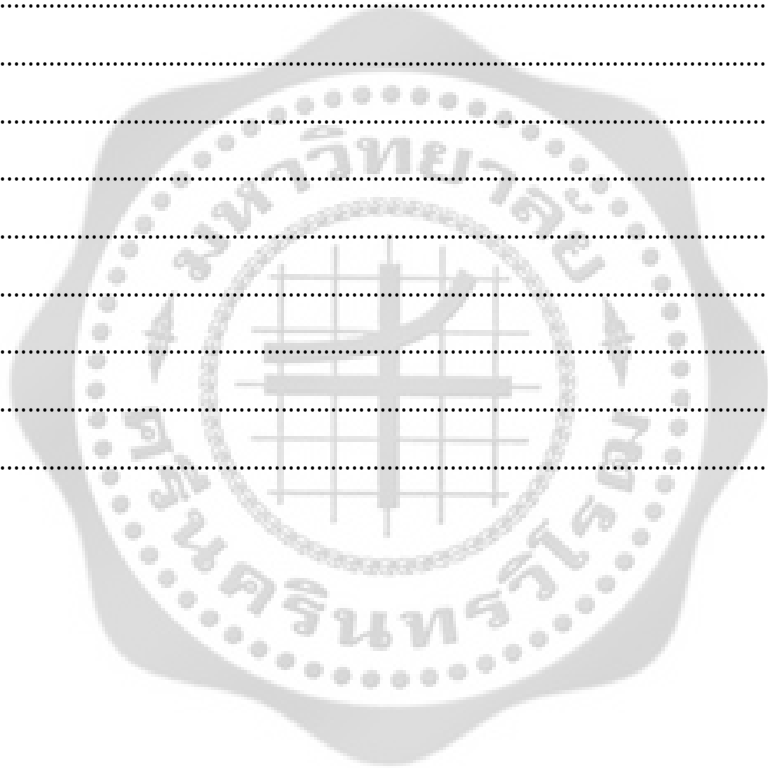
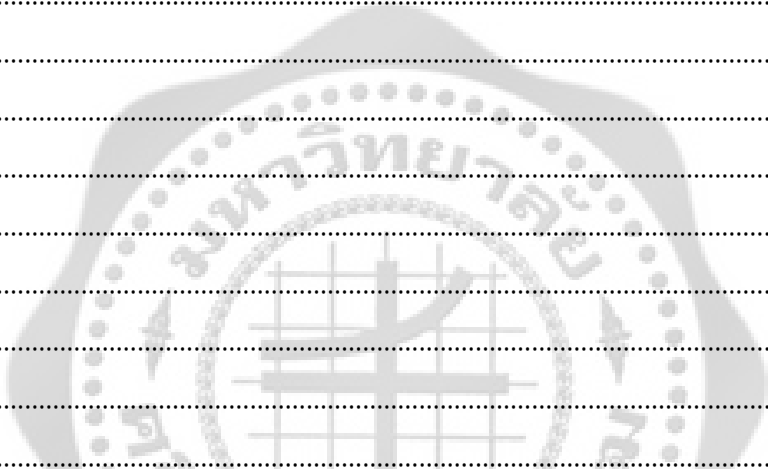
3.การพิจารณาคะแนน ระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- มากที่สุด = 5 หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลที่ควรมีในระดับสูงสุด  
 มาก = 4 หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลที่ควรมีในระดับสูง  
 ปานกลาง = 3 หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลที่ควรมีในระดับปานกลาง  
 น้อย = 2 หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลที่ควรมีในระดับต่ำ  
 น้อยที่สุด = 1 หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลที่ควรมีในระดับต่ำสุด

| ข้อที่                                                                | ระดับคุณลักษณะผู้นำของ<br>หัวหน้างานการพยาบาล |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---|---|---|---|
|                                                                       | 5                                             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <u>ด้านความรู้ความสามารถ</u>                                          |                                               |   |   |   |   |
| 1.มีความรู้และความสามารถทางด้านการพยาบาลเป็นอย่างดี                   |                                               |   |   |   |   |
| 2.มีความรู้ด้านการวิจัยและการประยุกต์ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อการพยาบาล |                                               |   |   |   |   |
| 3.มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้              |                                               |   |   |   |   |
| 4.มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายวิชาชีพ                                     |                                               |   |   |   |   |
| 5.มีไหวพริบ ปฏิภาณ ว่องไว เฉียบแหลม                                   |                                               |   |   |   |   |
| 6.มีความรู้ด้านการเงินและงบประมาณ                                     |                                               |   |   |   |   |
| <u>ด้านความคิดและบุคลิกภาพ</u>                                        |                                               |   |   |   |   |
| 1.มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ                          |                                               |   |   |   |   |
| 2.สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี มีการแสดงออกที่เหมาะสม             |                                               |   |   |   |   |
| 3.มีบุคลิกภาพที่ดี สง่างาม และภูมิฐาน                                 |                                               |   |   |   |   |
| 4.มีความเชื่อมั่นในตนเองและไม่อ่อนไหวง่าย                             |                                               |   |   |   |   |
|                                                                       |                                               |   |   |   |   |
|                                                                       |                                               |   |   |   |   |
|                                                                       |                                               |   |   |   |   |
|                                                                       |                                               |   |   |   |   |
|                                                                       |                                               |   |   |   |   |
|                                                                       |                                               |   |   |   |   |
| 11.เป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียงที่ดี                                  |                                               |   |   |   |   |
| 12.มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา                              |                                               |   |   |   |   |
| <u>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</u>                                            |                                               |   |   |   |   |
| 1.มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชา                               |                                               |   |   |   |   |
|                                                                       |                                               |   |   |   |   |
|                                                                       |                                               |   |   |   |   |
| 5.คุณธรรมและจริยธรรม                                                  |                                               |   |   |   |   |
| 6.มีความเสียสละต่อองค์กร                                              |                                               |   |   |   |   |
| 7.ไม่เห็นแก่ตัว คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว                 |                                               |   |   |   |   |

| ข้อที่                                                           | ระดับคุณลักษณะผู้นำของ<br>หัวหน้างานการพยาบาล |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---|---|---|---|
|                                                                  | 5                                             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <u>ด้านการบริหารจัดการ</u>                                       |                                               |   |   |   |   |
| 1.มีความสามารถในการประสานงานที่ดี                                |                                               |   |   |   |   |
| 2.รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน                                 |                                               |   |   |   |   |
| 3.สามารถโน้มน้าวให้ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี                 |                                               |   |   |   |   |
|                                                                  |                                               |   |   |   |   |
|                                                                  |                                               |   |   |   |   |
|                                                                  |                                               |   |   |   |   |
|                                                                  |                                               |   |   |   |   |
|                                                                  |                                               |   |   |   |   |
|                                                                  |                                               |   |   |   |   |
|                                                                  |                                               |   |   |   |   |
|                                                                  |                                               |   |   |   |   |
| 12.มีคุณสมบัติและศักยภาพของการเป็นผู้นำมืออาชีพ                  |                                               |   |   |   |   |
| 13.ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา              |                                               |   |   |   |   |
| 14.มีการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ                               |                                               |   |   |   |   |
| 15.สามารถปรับปรุงงานให้มีคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ                  |                                               |   |   |   |   |
| 16.สามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี |                                               |   |   |   |   |
| 17.สามารถลำดับความสำคัญของภาระหน้าที่รับผิดชอบได้                |                                               |   |   |   |   |
| <u>ด้านองค์กรและวิชาชีพ</u>                                      |                                               |   |   |   |   |
|                                                                  |                                               |   |   |   |   |
|                                                                  |                                               |   |   |   |   |
| 6.เคารพให้เกียรติวิชาชีพพยาบาลและองค์กรพยาบาล                    |                                               |   |   |   |   |
| 7.สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับวิชาชีพเดียวกันในสถาบันต่างๆ       |                                               |   |   |   |   |
| 8.ให้ความร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพ เช่น สภาการพยาบาล พยาบาลอย่าง   |                                               |   |   |   |   |

**ส่วนที่ 3** เป็นคำถามปลายเปิดให้ท่านแสดงความคิดเห็นว่าคุณสมบัติและการคัดเลือกผู้เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหัวหน้างานควรพิจารณาจากคุณสมบัติใดบ้าง





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชา.....คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไทร

ที่ ศธ 0519.4 / วันที่ .....

เรื่อง ขอส่งโครงการวิจัยเพื่อขออนุญาตการทำวิจัยที่ทำในมนุษย์

เรียน ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ข้อเสนอโครงการวิจัยฯ พร้อมแบบ วจ.01, วจ.02, วจ.03/255จำนวน 5 ชุด

2. ดิסקเก็ตโครงการวิจัยฯ 1 แผ่น

ข้าพเจ้านางรัมภาพรณ ประมวลทรัพย์ สังกัด ฝ่ายการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ขอส่งโครงการวิจัยเรื่อง ผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เพื่อขออนุญาต ทำการวิจัยในมนุษย์ เป็นเวลา 6 เดือน ณ หอผู้ป่วยทุกแผนก ที่สังกัดฝ่ายการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีฯ และรับรองว่ายังไม่ได้เริ่มทำการวิจัยระหว่างที่ขอใบอนุญาต พร้อมกับส่งเอกสารเพื่อประกอบการพิจารณา ดังนี้

1. แบบฟอร์มให้คำยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย (Inform consent)
2. สรุปย่อโครงการวิจัย (Project summary) ในส่วนสรุปย่อนี้ ควรมีความยาวไม่เกิน 2 หน้ากระดาษ
3. ข้อพิจารณาทางด้านจริยธรรม
4. เอกสารคำแนะนำหรือแจ้งข้อมูลแก่ผู้ยินยอมให้วิจัย (Information sheet) ฉบับภาษาไทย
5. แบบสอบถาม (ถ้ามี)
6. อื่นๆ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

(.....)

หัวหน้าโครงการวิจัยฯ

(.....)

รองผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์ฝ่ายการพยาบาล





## หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมในโครงการวิจัย

วันที่ .....

ข้าพเจ้า.....อายุ.....ปี อยู่บ้านเลขที่.....  
 ถนน.....หมู่ที่.....แขวง/ตำบล.....เขต/อำเภอ.....  
 จังหวัด.....โทรศัพท์.....ขอทำหนังสือนี้ให้ไว้ต่อหัวหน้าโครงการวิจัยเพื่อเป็นหลักฐานแสดงว่า

ข้อ 1. ข้าพเจ้า ได้รับทราบโครงการวิจัยของนางรมภภาพรรณ ประมวลทรัพย์ เรื่อง ผลของโปรแกรมการ  
 พัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี

ข้อ 2. ข้าพเจ้า ยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ด้วยความสมัครใจ โดยมีได้มีการบังคับขู่เข็ญ หลอกลวง  
 แต่ประการใด และจะให้ความร่วมมือในการวิจัยทุกประการ

ข้อ 3. ข้าพเจ้า ได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประสิทธิภาพ  
 ความปลอดภัย อาการหรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางป้องกันและแก้ไข หากเกิด อันตราย  
 ค่าตอบแทนที่จะได้รับ ค่าใช้จ่ายที่ข้าพเจ้าจะต้องรับผิดชอบจ่ายเอง โดยได้อ่านข้อความที่มีรายละเอียดอยู่ใน  
 เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยตลอด อีกทั้งยังได้รับคำอธิบายและตอบข้อสงสัยจากหัวหน้า  
 โครงการวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และตกลงรับผิดชอบตามคำรับรองใน ข้อ 5 ทุกประการ

ข้อ 4. ข้าพเจ้า ได้รับการรับรองจากผู้วิจัยว่าจะเก็บข้อมูลส่วนตัวของข้าพเจ้าเป็นความลับ จะเปิดเผย  
 เฉพาะผลสรุปการวิจัยเท่านั้น

ข้อ 5. ข้าพเจ้า ได้รับทราบจากผู้วิจัยแล้วว่า หากมีอันตรายใด ๆ อันเกิดขึ้นจากการวิจัยดังกล่าว  
 ข้าพเจ้า จะได้รับการรักษาพยาบาลจากคณะผู้วิจัย โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายและจะได้รับค่าชดเชย รายได้ที่  
 สูญเสียไปในระหว่างการรักษาดังกล่าว ตลอดจน มีสิทธิได้รับค่าทดแทนความ พิกัดที่อาจ  
 เกิดขึ้นจากการวิจัยตามสมควร

ข้อ 6. ข้าพเจ้า ได้รับทราบแล้วว่าข้าพเจ้ามีสิทธิจะบอกเลิกการร่วมโครงการวิจัยนี้ และการบอกเลิกการ  
 ร่วมโครงการวิจัย จะไม่มีผลกระทบต่อการดูแลรักษาโรคที่ข้าพเจ้าจะพึงได้รับต่อไป

ข้อ 7. หากข้าพเจ้ามีข้อข้องใจเกี่ยวกับขั้นตอนของการวิจัย หรือหากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์ จาก  
 การวิจัย สามารถติดต่อกับนางรมภภาพรรณ ประมวลทรัพย์ ฝ่ายการพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระ  
 เทพรัตนราชสุดาฯเบอรโทรศัพท์ 037 -395085 ต่อ 11524 โทรสาร037-395085 ต่อ 10713

ข้อ 8. หากข้าพเจ้า ได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถ  
 ติดต่อกับประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับการพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์หรือผู้แทน ได้ที่  
 ฝ่ายวิจัย คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทรศัพท์ 0-3739-5085-6 ต่อ 10513

/ ข้าพเจ้า....

ข้าพเจ้าได้อ่านและเข้าใจข้อความตามหนังสือนี้โดยตลอดแล้ว เห็นว่าถูกต้องตามเจตนาของข้าพเจ้า จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญพร้อมกับหัวหน้าโครงการวิจัยและต่อหน้าพยาน

ลงชื่อ .....

ลงชื่อ .....

(.....)

(.....)

ผู้ยินยอม / ผู้แทนโดยชอบธรรม

ผู้ให้ข้อมูลและขอความยินยอม/หัวหน้าโครงการวิจัย

ลงชื่อ .....พยาน

ลงชื่อ .....พยาน

(.....)

(.....)

ในกรณีที่ผู้เข้าร่วมการวิจัย อ่านหนังสือไม่ออก ผู้ที่อ่านข้อความทั้งหมดแทนผู้เข้าร่วมการวิจัยคือ

.....

จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นพยาน

ลงชื่อ .....พยาน

(.....)

### หมายเหตุ

1. ในกรณีที่ผู้ให้ความยินยอมมีอายุไม่ครบ 18 ปีบริบูรณ์ จะต้องเป็นผู้ปกครองตามกฎหมายเป็นผู้ให้ความยินยอมด้วย หรือ ผู้ป่วยที่ไม่สามารถแสดงความยินยอมได้ด้วยตนเอง จะต้องเป็นผู้มีอำนาจทำการแทนเป็นผู้ให้ความยินยอม
2. กรณีผู้ยินยอมตนให้ทำวิจัย ไม่สามารถอ่านหนังสือได้ ให้ผู้วิจัยอ่านข้อความในหนังสือให้ความยินยอมนี้ให้แก่ผู้ยินยอมตนให้ทำวิจัยฟังจนเข้าใจแล้ว และให้ผู้ยินยอมตนให้ทำวิจัยลงนาม หรือ พิมพ์ลายนิ้วหัวแม่มือรับทราบ ในการให้ความยินยอมดังกล่าวด้วย

ภาคผนวก ง

หนังสือการพัฒนาศักยภาพการเข้าร่วมวิจัยของผู้ป่วย



## การพิทักษ์สิทธิของผู้ป่วยที่เข้าร่วมวิจัย

ในการพิทักษ์สิทธิของผู้ป่วย ที่เข้าร่วมวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนะนำตนเอง หัวข้อในการวิจัย วัน เดือน ปี และรูปแบบของการวิจัยให้ผู้ป่วยทราบดังนี้

ข้าพเจ้านางสาวรัมภาพรณ ประมวลทรัพย์ พยาบาลวิชาชีพ ฝ่ายการพยาบาล มีความสนใจที่จะศึกษาถึงผลของโปรแกรมการพัฒนากาเวผู้นำหัวหน้างานการพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ซึ่งคาดว่าจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างานการพยาบาล การตัดสินใจเข้าร่วมวิจัยครั้งนี้เป็นสิทธิของท่าน และไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานใดๆทั้งสิ้น ข้อมูลที่ได้จะปกปิดเป็นความลับ หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมในการศึกษาครั้งนี้ ดิฉันขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบประเมินและแบบสอบถาม และหากท่านไม่ต้องการเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ท่านสามารถบอกเลิกการเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ตลอดเวลาที่ท่านต้องการ

ผู้ดำเนินการวิจัย หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ซึ่งจะทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงโดยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อ.....

ผู้เข้าร่วมวิจัย

วันที่.....เดือน.....ปี.....

ลงชื่อ.....

(นางรัมภาพรณ ประมวลทรัพย์)

ผู้วิจัย

