

การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาล ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในยุคประเทศไทย 4.0: กรณีศึกษาโรงพยาบาล ในภาคตะวันออก

สัททยา รัตนจรณะ, Ph.D.^{1*} ชัญญูชิตาคุชฎี พูลศิริ, ปร.ด.² ประภัสสร มนต์อ่อน, พย.ม.³
ปราณี ภูให้ผล, พย.ม.³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สาธารณสุข 20 ปีในยุคประเทศไทย 4.0 ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน 12 คน ที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลตติยภูมิแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก คัดเลือกตามคุณสมบัติตามที่กำหนด เก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สาธารณสุข 20 ปี มีดังนี้
1) ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านความรู้ 5 รายการ องค์ประกอบด้านทักษะ 6 รายการ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 3 รายการ และ องค์ประกอบด้านประสบการณ์ 1 รายการ 2) ยุทธศาสตร์ด้านบริการเป็นเลิศ ประกอบด้วยความรู้ 7 รายการ องค์ประกอบด้านทักษะ 11 รายการ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 3 รายการ และ องค์ประกอบด้านประสบการณ์ 2 รายการ 3) ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเป็นเลิศ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านทักษะ 8 รายการ และ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 1 รายการ และ 4) ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการเป็นเลิศ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความรู้ 1 รายการ องค์ประกอบด้านทักษะ 7 รายการ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 2 รายการ และ องค์ประกอบด้านประสบการณ์ 1 รายการ

การศึกษานี้นำเสนอกรอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในยุคประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทางการพยาบาลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหา การพัฒนา และการประเมินบนพื้นฐานของสมรรถนะ

คำสำคัญ: การพัฒนา สมรรถนะภาวะผู้นำ พยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย ยุคประเทศไทย 4.0

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา

² รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

³ พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ โรงพยาบาลตติยภูมิแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก

* ผู้เขียนหลัก e-mail: sahattayarattana@gmail.com

Program Development to Enhance Head Nurse Leadership Competencies in Thailand 4.0 Era: A Case Study of a Hospital in Eastern Region

Sahattaya Rattanajarana, Ph.D.^{1*}, Chanandchidadussadee Toonsiri, Ph.D.²,
Prapatsorn Monon, M.N.S.³, Pranee Phoohaiphol, M.N.S.³

Abstract

This study aimed to explore nursing leadership competencies of head nurse in accordance with Twenty-Year National Strategic Plan for Public Health in Thailand 4.0 era. Informants were twelve nurse administrators at a tertiary hospital in the Health Region 6. A criterion sampling was applied. Data collecting methods were in-depth interviews and content analysis was applied.

The findings identified the nursing leadership competencies in accordance with Twenty-Year National Strategic Plan for Public Health as follow: 1) The 'Promotion, Prevention and Protection (PP&P) Excellence' strategy consisted of 5 knowledge components, 6 skill components, 3 attribute components, and 1 experience component.; 2) The 'Service Excellence' strategy consisted of 7 knowledge components, 11 skill components, 3 attribute components, and 2 experience component; 3) The 'People Excellence' strategy consisted of 8 skill components and 1 attribute components, and 4) The 'Governance Excellence' strategy consisted of 1 knowledge components, 7 skill components, 2 attribute components, and 1 experience component.

This study provides a framework of nursing leadership competencies for head nurse in Thailand 4.0 era that are benefits to nursing administration and human resource management in competency-based selection, development, and evaluation practices.

Key words: Development, Leadership competency, Nursing, Head nurse, Thailand 4.0

¹ Assistant Professor, Faculty of Public Health, St Teresa International University

² Assistant Professor, Faculty of Nursing, Burapha University

³ Registered Nurse, Senior Professional Level, A tertiary care hospital in the eastern region

* Corresponding author e-mail: sahattayarattana@gmail.com

บทนำ

ระบบสุขภาพของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายนอกประเทศ ได้แก่ การที่องค์การสหประชาชาติ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ให้ทุกประเทศสมาชิกดำเนินการ ภายใน ค.ศ. 2030 โดยที่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมายนี้ครอบคลุมการพัฒนาเศรษฐกิจ ความยั่งยืนของ สิ่งแวดล้อม และ การอยู่ร่วมกันในฐานขององค์ประกอบของสังคม ประชากรโลกเข้าสู่สังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการดูแลสุขภาพ (Kitreerawutiwong, Kitreerawutiwong, & Wongsawang, 2017) และบริบทภายในประเทศด้านโครงสร้างของประชากร ได้แก่ การเป็นสังคมสูงวัยเนื่องจาก ในปี พ.ศ. 2568 มีจำนวน ประชากรไทย 64,854,432 คน เป็นผู้สูงอายุ 13,994,045 คน คิดสัดส่วนผู้สูงอายุเป็นร้อยละ 21.58 ของประชากร (Department of Older Persons Affairs, 2026)

จากการที่รัฐบาลกำหนดนโยบาย Thailand 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้น จากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล ตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง” ที่สอดคล้องกับ Sustainable Development Goals ของสหประชาชาติ รวมทั้งสามารถปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ด้วย 3 กลไกขับเคลื่อนคือ 1) การสร้างความมั่นคงผ่าน กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ 2) สร้างความมั่นคงผ่าน กลไกการกระจายรายได้ โอกาส และ ความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม และ 3) สร้างความยั่งยืนผ่าน กลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Research and Quality Assurance Division, 2017)

กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ด้านสาธารณสุขเพื่อเป็น กรอบการขับเคลื่อนโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ๆ ละ 5 ปี คือ 1) ปฏิรูประบบ (พ.ศ. 2560-2564) 2) สร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2565-2569) 3) สู่อุตสาหกรรม (พ.ศ. 2570-2574) 4) เป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย (พ.ศ. 2575-2579) รวมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพของ กระทรวงสาธารณสุขสู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน (4 Excellences) ได้แก่ 1) ด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครอง ผู้บริโภคเป็นเลิศ (PP&P Excellence) 2) ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3) ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และ 4) ด้านบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) มีเป้าหมาย คือ ประชาชน สุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน (Strategy and Planning Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health, 2022)

การเปลี่ยนแปลงภายในวิชาชีพการพยาบาล ได้แก่ ด้านองค์การวิชาชีพการพยาบาลที่ต้องมีการเตรียมพร้อมต่อ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึงรวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ด้านบุคลากรพยาบาลที่มีความต่างรุ่น (generations) และมีความหลากหลายทางค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน และด้านผู้ใช้บริการที่ สามารถเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีทางสุขภาพมากขึ้น (Jiradhamakhun, Thepna & Ongmeekeat; 2016) ทำให้ ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องมีความท้าทายที่จำเป็นเพื่อนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการผสมผสานสมรรถนะผู้นำ เข้าด้วยกันกับความสามารถในการจัดการเพื่อสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nursing Division, 2018) หัวหน้า หอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารทางการพยาบาลที่มอบหมายงาน นิเทศงานพยาบาลระดับปฏิบัติการเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำ ไปสู่คุณภาพการดูแลผู้ป่วยโดยตรง (Raimaturapong & Oumtane, 2019) ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญต่อ นำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2025) จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาลมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลระดับปฏิบัติการ การทบทวน วรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Alluhaybi et al. (2023) พบว่า ผลของรูปแบบผู้นำที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน ในด้านความทุ่มเท การให้ความสนใจต่องาน และความกระตือรือร้นของพยาบาลถูกส่งผ่านความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรม ไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาสมรรถนะผู้นำของหัวหน้าผู้ป่วยพยาบาลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สาธารณสุข 20 ปีในยุคประเทศไทย 4.0 การวิจัยนี้ศึกษาในบริบทของโรงพยาบาลตติยภูมิแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร ให้เป็นศูนย์การแพทย์เฉพาะทางชั้นเลิศในภาคตะวันออก รวมทั้งพัฒนาคุณภาพระบบบริหารจัดการโรงพยาบาลและเครือข่ายบริการสุขภาพ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการรักษาพยาบาล ใช้ระบบปฏิบัติการทางไกล (Digital Platform Social Telecare) ในการทำงานร่วมกันของทีมสหวิชาชีพและทีมสุขภาพ (Rienthong, 2024) การวิจัยนี้มีการดำเนินการจนถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาเพื่อให้ได้สมรรถนะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าผู้ป่วยในยุคประเทศไทย 4.0 จะเป็นเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทางการพยาบาลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหา การพัฒนา และการประเมินบนพื้นฐานของสมรรถนะในลำดับต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สาธารณสุข 20 ปีในยุคประเทศไทย 4.0

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993) กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 3 ประการ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูล หรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพที่บุคคลต้องมีจึงจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ องค์ประกอบด้านทักษะ (Skill) เป็นความสามารถ หรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการใช้อวัยวะและการใช้ทักษะการคิดทางสมอง และ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน (Attributes) เป็นคุณลักษณะของบุคคลทั้งที่ปรากฏและซ่อนอยู่ภายใน ประกอบด้วย แรงจูงใจ อุบิสัย และอัตมโนทัศน์ โดยเพิ่มองค์ประกอบด้านประสบการณ์ในการทำงาน (Experience) เพื่อให้สามารถจัดกลุ่มสมรรถนะย่อยได้ และแนวทางการพัฒนาระบบบริการสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุขสู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน (4 Excellences) หรือเรียกว่าเป็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (PP&P Excellence 2) ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3) ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และ 4) ด้านบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) เป็นแนวทางในการสร้างคำถาม

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ที่ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลมีประสบการณ์ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพระหว่างการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และทำวิจัยเชิงคุณภาพที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล

คณะผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนด คือ ผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ คือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทางพยาบาล ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการพิเศษ และ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล คณะผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละกลุ่มรวมทั้งหมด 12 คน ซึ่ง Paliwoda (1983 cited in Okoli & Pawlowski, 2004) กล่าวว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมมีจำนวนระหว่าง 10-18 คน เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากระดับความคลาดเคลื่อนของข้อมูลจะลดลงอย่างคงที่ และมีความคลาดเคลื่อนน้อยมาก

บริบทที่ศึกษา

สถานที่ที่เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่งให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การศึกษาเฉพาะทางและเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติของนักศึกษาสหสาขาวิชาด้านสุขภาพ

การพิทักษ์สิทธิ์ผู้เข้าร่วมการวิจัย

โครงการวิจัยนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในการวิจัยในคน โรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง เอกสารรับรองโครงการวิจัยเลขที่ 056/2563 คณะผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลด้วยการเข้าพบผู้ที่มีคุณสมบัติตามกำหนดเพื่ออธิบายวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรักษาความลับของข้อมูลอย่างปลอดภัยและรายละเอียดของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยผู้ให้ข้อมูลสามารถถอนจากการวิจัยได้ตลอดเวลาโดยไม่ผลเสียใด ๆ ต่อ เมื่อยินยอมเข้าร่วมการวิจัยผู้ให้ข้อมูลเซ็นชื่อในแบบฟอร์มการเข้าร่วมการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ภายหลังจากโครงการวิจัยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในการวิจัยในคน โรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่งแล้ว คณะผู้วิจัยประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวันและเวลาตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ได้กำหนดแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกได้แก่

1. ท่านคิดว่าสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของท่านที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศควรเป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของท่านที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริการเป็นเลิศควรเป็นอย่างไร
3. ท่านคิดว่าสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของท่านที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศควรเป็นอย่างไร
4. ท่านคิดว่าสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของท่านที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเป็นเลิศควรเป็นอย่างไร

คณะผู้วิจัยทดลองเก็บรวบรวมข้อมูลร่วมกับการสังเกตผู้ให้ข้อมูลจำนวน 1 ราย จากนั้นนัดหมายผู้ให้ข้อมูลมาพบในห้องที่มีบรรยากาศเป็นส่วนตัว สร้างสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลไว้วางใจที่จะถ่ายทอดความคิดสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ร่วมกับการจดบันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์และใช้เครื่องบันทึกเสียง ใช้เวลาสัมภาษณ์ ครั้งละ 45-60 นาที คณะผู้วิจัยขออนุญาตสัมภาษณ์อีกครั้งหากพบว่ามีคำตอบที่ไม่ชัดเจน คณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูล 1 ราย จำนวน 2 ครั้ง และสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 11 ราย คนละ 1 ครั้ง คณะผู้วิจัยพบว่าข้อมูลมีตัวจึงยุติการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยถอดเทปแบบคำต่อคำจากนั้นใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาตามแนวทางของ Berg (2004) มีดังนี้ 1) กำหนดคำและประโยคในการแยกแยะความหมายของหน่วยของการวิเคราะห์ 2) อ่านบทบทวนข้อมูลจากการถอดเทปหลายครั้งจากนั้นกำหนดกลุ่มคำที่แสดงสมรรถนะเพื่อเป็นแนวทางในการสรุปประเด็นที่ 3) ให้ความหมายที่เฉพาะกับหน่วยของการวิเคราะห์ 4) กำหนดโครงสร้างของประเด็นและกลุ่มคำที่ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล 5) ค้นหาคำ และประโยคตามกรอบการลงรหัสรวมทั้งหาข้อมูลที่ขัดแย้งกับกรอบการลงรหัสในข้อมูล (negative cases) จากการถอดเทปทั้งหมดจากนั้นสรุปประเด็น

ความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของงานวิจัยนี้ ปฏิบัติตามแนวทางของ Lincoln and Guba (1994) ประกอบด้วย การสร้างความน่าเชื่อถือจากการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์จริง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ให้ข้อมูล การสะท้อนคิดเพื่อตรวจสอบความคิด และความรู้สึกที่มีระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อลดความลำเอียงที่อาจ

มีผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และการยืนยันข้อมูล โดยการสอบถามผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการสรุปใจความของคำตอบและรายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่ไม่ชัดเจน และการตรวจสอบสามเส้า คณะผู้วิจัยส่งกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ

ผลการวิจัย

ลักษณะผู้ให้ข้อมูล มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารทางการพยาบาล 1-5 ปี จำนวน 6 คน 6-10 ปี จำนวน 2 คน 11-15 ปี 1 คน มากกว่า 15 ปี 3 คน วุฒิศึกษาปริญญาตรี 7 คน ปริญญาโท 3 คนปริญญาเอก 2 คน ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร 11 คน มีตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ 2 คน ข้าราชการพิเศษ 10 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาพบว่า 1) สมรรถนะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สาธารณสุข 20 ปีในยุคประเทศไทย 4.0 จำแนกตามยุทธศาสตร์ 4 ด้าน มีดังนี้

1. สมรรถนะผู้นำทางการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง องค์ประกอบด้านความรู้ 5 รายการ ได้แก่ 1) ความรู้ด้านการพยาบาล 2) โรค 3) ความรู้ด้านการแพทย์ 4) เทคโนโลยีทางการแพทย์ และ 5) การปฏิบัติที่ปลอดภัยทั้งผู้ป่วยและบุคลากร จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“หัวหน้าต้องมีความรู้ก่อน (C2, C6) ต้องรู้หลักการพยาบาล(C10) เรื่องโรค pathology (C6, C9) จะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตัวเอง ทั้งเรื่องของวิชาการ เรื่องเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการรักษาพยาบาล เครื่องมือแพทย์ใหม่ ๆ ที่จะช่วยในการวินิจฉัย จะทำให้เราสามารถดูแลคนไข้ควบคู่ไปกับการรักษาของแพทย์นะคะ (C4) หัวหน้าควรจะเรียนรู้โรค เทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ที่สามารถเอามา apply เพื่อใช้ในการทำงาน (C12) หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความรู้เรื่องงานที่ปลอดภัย เพราะบุคลากรต้องปลอดภัยผู้ป่วยต้องปลอดภัย (C6)”

องค์ประกอบด้านทักษะ 6 รายการ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญทางคลินิก 2) การใช้เทคโนโลยีให้ความรู้ด้านสุขภาพ 3) ประชาชนมีส่วนร่วม 4) สื่อสารมีประสิทธิภาพ 5) วิเคราะห์รูปแบบการพัฒนา และ 6) เลือกวิธีในเทศ จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรู้เรื่องก่อน รู้มากกว่าเขา การมีความเชี่ยวชาญทำให้พยาบาลพึ่งเรา ต้องสร้างศรัทธาให้กับเขาก่อน (C5) “ยุคปัจจุบันต้องยอมรับว่าเทคโนโลยีมีบทบาทมาก ทุกคนเข้าถึงเข้าได้หมดนะคะ เราต้องพัฒนาการใช้เทคโนโลยีอยู่เรื่อย ๆ (C2, C5, C7) เพื่อที่จะได้องค์ความรู้หรือข้อมูลที่ทันสมัย เอาไปใช้กับผู้ป่วย (C2, C7) เราต้องทำให้ประชาชนรอบรู้สุขภาพ เราจึงต้องเก่งไต่ถามประชาชน ทั้ง Application Line Group YouTube เพื่อให้ดูแลตัวของเขาเองได้ (C10) บทบาทต้องเปลี่ยนจากการที่เราป้อนเขา เป็นดึงให้เขามาเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมขับเคลื่อนไปกับเรา (C11)”

“เราต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ต้องทำให้คนงานเจ้าหน้าที่ทั้งโรงพยาบาลให้เข้าใจด้วยว่าโรงพยาบาลและหอผู้ป่วยจะมีการเปลี่ยนแปลง (C10) บางครั้งเราต้องสอนผู้ป่วยที่มี risk factor ก็พูดภาษาลาวไปเลย match กัน เข้าใจกันได้ การปฏิสัมพันธ์จะดีขึ้น ความเข้าใจจะมอดับหนึ่ง ถ้ามีความสัมพันธ์ คู่เนย เขาไม่ถือเนื้อถือตัว ก็จะยิ่งทำให้เราสื่อสารง่าย เราจะส่งเสริมสุขภาพได้ง่าย ภาษาเทพเขาไม่เอานะคะ (C9)”

“ต้องสามารถไปเทศกับน้อง ๆ ในทีมได้ด้วยถึงจะเป็นผู้นำในการพัฒนานาน้อง ๆ เรื่องของการดูแล ส่งเสริมป้องกันโรค (C2, C9) ทำให้น้อง (พยาบาล) มาเก่งด้าน Nursing ด้านของ Health ที่จะไปแนะนำคนไข้ให้ดูแลสุขภาพตัวเอง ส่งเสริมและป้องกันโรคได้ (C10) ในการพัฒนาสมรรถนะ จะวิเคราะห์ลูกน้อง บางกลุ่มชอบที่มีรูปแบบ บางกลุ่มก็ขอคิดเองอยากจะทำเองก็ให้เค้าลองดู (C1) พยาบาลบางคนที่มีประสบการณ์น้อยก็จะสอน (C3, C9) เราต้องเป็นโค้ช เราต้อง preconference ก่อนทำงาน (C9) หลังจากลองใช้แล้วก็นำมาสอนบุคลากร เรามาปรับใช้ผู้ป่วยเราต้องทำให้น้องดู (C2, C6)”

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 3 รายการ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความคิดสร้างสรรค์ และ 3) เรียนรู้ตลอดเวลา จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องทันต่อเพราะเหตุการณ์ต้องเตรียมเรื่องของความรู้บุคลากร ทักษะการใช้เครื่องมือทันสมัย (C6) ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ด้วย (C5, C10) มองนอกกรอบออกไปบ้าง เขาต้องมีสมรรถนะในการเรียนรู้เพื่อจะไปไหนสักแห่ง เขาจะต้องเรียนรู้เพิ่มเติม (C3, C12)”

องค์ประกอบด้านประสบการณ์ 1 รายการ ได้แก่ ปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยเฉพาะโรค จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“คนที่จะขึ้นเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย จะต้องเข้มข้นในเรื่องของการปฏิบัติการพยาบาลรายโรค ตั้งแต่การหาความเสี่ยง risk factor ของการเกิด การป้องกัน ครอบคลุมการแล้ว การมีประสบการณ์การปฏิบัติงานต้องมาอันดับหนึ่ง (C9, C12) พี่คิดว่าผู้ป่วยที่มาแอดมิท แล้วต้องการเรื่องของการพยาบาลพื้นฐาน ต้องการการตอบคำถามที่เกี่ยวกับโรคของเค้า หรือสิ่งที่จะเอาไปใช้ในการดูแลตนเองอะไรแบบนี้ค่ะ เพราะฉะนั้นการมีพื้นฐาน nursing care ยังเป็นสิ่งสำคัญ (C4)”

2. สมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านบริการ เป็นเลิศ สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความรู้ 7 รายการ ได้แก่ 1) ความรู้ด้านการพยาบาล 2) แนวปฏิบัติทางการพยาบาล 3) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4) การพัฒนาแนวปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก 5) แนวคิดธุรกิจ 6) การศึกษาต่อยอดของแพทย์ และ 7) เทคโนโลยีทางการแพทย์ จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ในการที่จะดูแลผู้ป่วย (C4) ความรู้พวกที่เป็น guideline พวกนั้นเราต้องรู้อยู่แล้ว เพราะมันต้องเป็นไปตาม service plan ตามนโยบาย ตามงานวิจัย (C9) รู้ว่ากระบวนการทำ best practice หรือ clinical nursing practice guideline ว่าต้องทำยังไง ยุคนี้มันต้องเป็นยุคที่มันคงยังยืนนานนะ เราอยู่ด้วยด้วยผู้รับบริการ (ผู้ป่วย) ต้องคิด ไม่ใช่ว่ารอแต่งรัฐบาลลงมา ต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจบ้าง รวมทั้งการคิดต้นทุน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด (C11) ต้องรู้วิชาชีพข้างเคียงด้วย เช่นแพทย์ ว่าเขามี sub-board ความก้าวหน้าเทคโนโลยี medical instruments หรือว่าหัตถการ (C10)”

องค์ประกอบด้านทักษะ 11 รายการ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญทางคลินิก 2) การปฏิบัติตามมาตรฐานการพยาบาล 3) การดูแลที่เป็นเลิศ 4) การพัฒนาคุณภาพการพยาบาล 5) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) การใช้แนวคิดธุรกิจ 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 9) นิเทศ 10) สร้างเครือข่าย และ 11) ทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ต้องมีความเชี่ยวชาญและชำนาญในการดูแลผู้ป่วยไม่ให้เกิดภาวะแทรกซ้อนหรือไม่เกิดความเสี่ยง ไม่เกิดผลข้างเคียง ไม่เสียชีวิตจากการทำงานผิดพลาด (C4) มาตรฐานการดูแลต้องได้ ถ้าเราทำตามขั้นตอนกระบวนการถูกต้องไม่ได้มี risk มันก็โอเค (C9) เราก็ต้องพยายามปรับ ให้มีคุณภาพในระดับโรงพยาบาลรัฐบาล คุณภาพที่ยอมรับได้ค่ะ (C12) ที่หน่วยไตเทียมเนี่ย มีมาตรฐานเป็นแนวทางอยู่ สมาคมโรคไตมาตรวจรับรองมาตรฐาน ทุก 4 ปี (C8) The Best care เนี่ยมันเป็นในเชิงของการแข่งขันก็จริงแต่ในเชิงจรรยาบรรณมันก็เป็น The Best care เราต้องให้สิ่งที่ดีที่สุดกับผู้ป่วย (C2) ถือว่าเป็นเลิศคือเราไม่มีข้อร้องเรียน (C3)”

“เวลาที่ส่งเวร เราก็จะรู้ว่าในแต่ละวันมันเกิดปัญหาอะไรขึ้น มันเหมือนกับทำ CQI ซึ่งจริง ๆ แล้วมันจะเกิดปัญหากับแทบทุกวัน แล้วทำยังไงที่จะแก้ปัญหาดังนั้นผ่านไป แล้วไม่เกิดปัญหาเดิม ๆ ขึ้นมาอีก ตรงนี้เราต้องเอามาวิเคราะห์กัน (C7) เราก็จะพูดกับน้อง ๆ เสมอเรื่องของการพัฒนาคุณภาพ อาจจะยกตัวอย่างที่เราไปประชุม เนี่ยเขาทำอย่างนั้นนะ นวัตกรรมเป็นเรื่องที่ดี บางทีเราก็เอานวัตกรรมที่หน่วยงานอื่นทำมาทำให้ได้ (C2) อาจจะเป็นการประชุมภายในเวิร์ด เวลานี้เรามีอะไรที่เป็นปัญหา แล้วเราอยากทำอะไร อยากพัฒนาอะไร ให้ช่วยกันคิด แล้วก็ดึงคนกลุ่มที่ทำได้แล้วมาเป็นโมเดลให้กับคนอื่นกลุ่ม (C4)”

“เราจะต้องมาตกลงกันในทีมในหอผู้ป่วย ในทีมเดียวกันของหอผู้ป่วยว่าเราจะสามารถให้การพยาบาลที่เป็นเลิศได้อย่างไร เช่น ถ้าคนไข้กดเรียกคุณจะต้องไปดูแลทุกครั้ง (C12)”

“นอกจากนี้ พยาบาลจะต้องใส่ใจที่จะเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทซึ่ง ต้องนำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ Business company management (C10) การที่เราจะไปเปลี่ยนทันทีทันใดบางที่เป็นเรื่องยาก (C12) ตอนที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการให้บริการพยาบาลนั้น ขั้นแรกไป Search นักวิชาการต่างประเทศทำอะไรมา ขั้นต่อมาคุยกับแพทย์แล้วก็มาคุยกับพวกผู้เชี่ยวชาญ เกสเซอร์ ขั้นสุดท้ายแล้วมาคุยกับเขา ต้องปรับเปลี่ยนเขาถึงยอมค่ะ คือมันต้องมี evidence เข้ามา เอาวิชาการมา ก็คุยกับเขา เราต้องมีความรู้ สองเรื่องทักษะ สามคือให้เขายอมรับ (C5)”

“ประชุมต้องมีวิชาการอย่างน้อย 1 ชั่วโมงค่ะอาจารย์ ถ้าไปไปอบรมประชุมลัมนามาต้องมาเล่าให้ฟัง (C10) เรายังมีการทางวิชาการในตึก เรายังมีวิชาการกันตลอดทุกเดือน เรามีกลุ่มของ palliative care เวลาเมื่อไรเราจะปรึกษากันและกัน การเรียนรู้ร่วมกัน เอาอุปกรณ์ลด pain ต่าง ๆ ให้คนไข้ (C2)”

“เดี๋ยวนี้ हमอรุ่นใหม่นะคะอยากจะทำอะไรที่มันทันสมัยทุกคนเลย เราต้องปรับวิธีการพยาบาล หมอก็ต้องให้ข้อมูลกับเรานะ เราก็ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ข้อมูลจะเอาข้อมูลนั้นมาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (C2) Nurse Sharing วิชาชีพตัวเองไม่พอ ในการบริการคนไข้อย่างมีคุณภาพ ต้อง Sharing กับสหสาขาวิชาชีพด้วย (C10)”

“เราศึกษาความรู้พื้นฐานที่ถูกต้องแล้วทำเป็นคู่มือปฏิบัติให้ผู้ป่วยและญาติ ให้เค้าเอาไปศึกษาได้ที่บ้าน บอกให้ชัดเจน แบบนี้ผิดปกติ แบบนี้ถูกต้อง แบบนี้ดีแสดงว่า คุณเลดี แต่ถ้าแบบนี้ต้องพาผู้ป่วยมาโรงพยาบาลและจะเขียนเบอร์โทรศัพท์ติดไว้ ว่า ถ้ามีปัญหาโทร.มาหาหัวหน้าหัวหน้าตึกและต้องมีการเชื่อมระหว่างสหสาขาวิชาชีพ (C2)”

“ต้องสามารถนิเทศน้องได้ว่าอันนี้มันไม่ถูกนะมันควรจะทำอย่างนั้นควรจะทำอย่างนี้ ควรจะแก้ไขอย่างนั้นอย่างนี้ มันก็ย้อนกลับว่าควรจะมีความรู้ ทักษะ (C12)”

“ควรจะต้องมีทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะปัจจุบันด้วยจ่ายยาที่ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบคนไข้เอาเข้าเตียงก็เป็นระบบคอมพิวเตอร์หมด (C12) ตอนนี้มี tele consult พอคนไข้ไปอยู่ รพช. ให้พยาบาลที่ รพช. คุยกับแพทย์ที่นี้ พยาบาลก็มีกลุ่มไลน์ของคนไข้ให้คำแนะนำ (C8) ทำฐานข้อมูลเครื่องมือแพทย์ ทำฐานข้อมูลไว้ใน cloud เวลาที่ประชุมแต่ละครั้งเราก็จะมีข้อมูลในมือ แล้วก็อัปเดตตลอด (หัวเราะ) (C5)”

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 3 รายการ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นต้นแบบ และ 3) ความเข้าใจผู้อื่น จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (C6, C8) ต้องเป็นผู้นำในการที่จะให้การบริการแก่ผู้รับบริการให้อย่างดีด้วยเพื่อที่จะได้นานอง ๆ ค่ะ (C12) ต้องทำให้เค้าดูก่อน ค่อยเป็นค่อยไป (C1) บางทีต้องลงไปปฏิบัติกับน้องจะได้รู้ว่ามีข้อสมรรถนะตรงไหน (C4)”

“เราต้องเข้าใจเค้าแหละว่าเค้าเป็นเด็กรุ่นใหม่ที่อยู่ในโลกของดิจิทัลแล้วมันก็ต้องเน้นกันเรื่อย ๆ นะคะ ต้องให้เค้าตระหนักด้วยค่ะว่าบทบาทของพยาบาลคืออะไร ให้เค้าได้คิด ให้เค้าได้มีส่วนร่วมในการคิดว่าเค้าควรจะทำยังไงที่จะให้คนไข้ (C4) ต้องเข้าใจ Gen Y, Gen Z นะคะ เขาจะสนใจแต่ตนเอง คำตอบแทน ชีวิตส่วนตัว Social เรื่องวิชาการคือ ต้องค่อย ๆ add on เข้าไป ทำอันนี้ให้พี่หน่อยนะ (C6)”

องค์ประกอบด้านประสบการณ์ 2 รายการ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการพัฒนาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ 2) ประสบการณ์ในการพัฒนานวัตกรรม จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“เคยทำ Best Practice ทำนวัตกรรมเป็น clinical nursing guidelines ได้ รู้ว่ากระบวนการต้องทำยังไง ต้องมีชั่วโมงบินมาบ้าง ไม่ใช่ไม่รู้เลย มันต้องเรียนรู้ (C10)”

3. สมรรถนะผู้นำทางการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านบุคลากร เป็นเลิศ สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง องค์ประกอบด้านทักษะ 8 รายการ ได้แก่ 1) ทักษะการปฏิบัติการพยาบาล 2) วิเคราะห์และแก้ปัญหา 3) พัฒนาสมรรถนะการบริการ 4) สร้างจิตสำนึกการเรียนรู้ 5) รับมือกับข้อร้องเรียน

6) การเจรจาต่อรอง 7) แก้ไขข้อขัดแย้ง 8) สร้างแรงจูงใจ จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“หัวหน้าหอผู้ป่วยควรจะบอกน้องได้ค่ะว่าถึงแม้เราจะเป็นผู้บริหารแล้วปฏิบัติเราก็ก็นำได้ ถ้าเราทิ้งปฏิบัติไปเราก็ไม่รู้หรือกว่าน้องทำผิดหรือถูก (C4)”

“เวลาที่มีปัญหาเกิดขึ้น ถ้าเราแก้ปัญหาได้ น้องก็อาจจะมีความเชื่อมั่นว่าโอเคพี่เขาพาเราผ่านพ้นพวกภาวะต่าง ๆ พวกนี้ไปได้ มันก็เหมือนกับพอน้องมีความเชื่อมั่นกับเรา พอเราพูดอะไรน้องก็จะค่อนข้างฟัง (C7)”

“การให้น้อง (พยาบาล) มี Service Mind มีพฤติกรรมบริการที่ดี เราจะต้องทำเป็นตัวอย่างก่อน ให้ความสนใจ ให้ความใส่ใจ ถ้าแบบเขาไม่สามารถทำได้ก็ค่อย ๆ คุยกันกับเขา เรียกเขามาตักเตือน ไม่ใช่ ญ หน้างานตอนนั้น แต่ก็จะมีแบบมีแผนนิเทศไว้ คนนี้เราต้องคุยเรื่องนี้นะ (C5)”

“ต้องสร้างจิตสำนึกให้เขาเรียนรู้ตลอดเวลา Learning Education ก็คือว่า เรียนรู้แม้กระทั่งทำงาน เช่น CPR คนไข้แล้วคนไข้ dead ต้องเอามาคุยกันว่า delay ตรงไหน เครื่องมือไม่พร้อมรึป่าว เกิดอะไรขึ้น คือการเรียนรู้ On the job ต้องเอามาทบทวน เอามาแชร์ เอามา Re แล้วก็ต้องทำให้คนของเราเก่ง (C10)”

“เวลามีข้อร้องเรียนพฤติกรรม การพูดการจา อันนั้นพฤติกรรมส่วนบุคคล เราก็ใช้วิธีโน้มน้าว ไม่ได้หาตัวผิดอะไร โดนร้องเรียน คือจะไม่ระบุตัว ไม่ระบุชื่อใคร ๆ ถ้าเรียกมาพบเป็นรายบุคคล อันนี้คือสุดจริง ๆ เป็นเรื่องราวจริง ๆ ก็เรียกมาคุยค่ะ (C1)”

“หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีจุดยืนของตัวเองว่าตัวเองสั่งการอะไรออกไป ก็ต้องวิเคราะห์ว่าอันนั้นมันเหมาะสมและถูกต้อง หากมีอีกกลุ่มหนึ่งก็ต้องวิเคราะห์ให้ได้ค่ะว่าอีกกลุ่มมานำเสนอเพราะต้องการขัดแย้ง หรือเพราะต้องการที่จะพัฒนา (C4) เรื่องเทคนิคการเจรจาต่อรองและข้อขัดแย้งเป็นประเด็นสำคัญ เป็นหัวหน้าอยู่ในจุดที่ทำให้คุณให้โทษคนได้ค่ะ ถ้าหากก็จบแต่ถ้าหากไม่ทำอะไรเลยก็จบเหมือนกัน แล้วมันก็ต้องไม่ให้เขาขัดแย้งกันประมาณนี้ค่ะ (C5)”

“หัวหน้าจะต้องมีลีลา การเจรจาต่อรอง การจูงใจให้เขาทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ไม่กดดันค่ะ คือ ถ้ากดดันมันจะกลายเป็นยาก เพราะทุกอย่างเร่งรัดไปหมด (C1, C3) ต้องให้ขวัญและกำลังใจลูกน้องก่อนเป็นอันดับต้น ๆ เลยค่ะ เขาจะทำงานในห้องกรอย่างดี เน้นว่าบรรยากาศองค์กรต้องดี ต้องทำให้เค้า happy ที่จะอยู่ทำงาน (C1) ใช้วิธีถามเค้า (พยาบาล) ค่ะ ว่ามีความฝอยอะไรอยากทำงานวอร์นนี้ ก็จะเรียกมาถามแล้วพยายามส่งเสริมให้สิ่งที่เขาฝอยมันเป็นไปได้ (C5)”

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 1 รายการ ได้แก่ ความเข้าใจผู้อื่น จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“บางทีเด็กรุ่นใหม่ บางอารมณ์เค้าเป็นเด็กที่กล้าจะคะ กล้าได้กล้าเสีย กล้าตัดสินใจ แต่เค้าว่าเค้าอยากให้มีคนเห็นเค้าว่าเค้าให้ความร่วมมือนะ เค้าพร้อมจะทำนะ เค้าอยากให้เห็นตั้งแต่แรกว่าเค้าจะเริ่มทำนะ มีคนร่วมชื่นชม ร่วมรับรู้กับเค้านะ หลังจากนั้นเอาไปเออะเดี่ยวหนูทำเอง เค้าก็จะนำพากันไปได้ค่ะ (C4)”

4. สมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการเป็นเลิศ สรุปได้ว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความรู้ 1 รายการ ได้แก่ การบริหารจัดการ จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“เค้าต้องเรียนรู้จะปรับตัวหลายๆเรื่องเลย เพราะเค้าจากผู้ปฏิบัติถึงบริหารมาเป็นผู้บริหาร ก็ต้องเอาปฏิบัติไว้เป็นรอง เอาบริหารเป็นหลัก ความรู้ในเชิงบริหารต้องมีเยอะ และไม่ทิ้งในภาคปฏิบัติด้วย (C4)”

องค์ประกอบด้านทักษะ 7 รายการ ได้แก่ 1) ค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด 2) ประเมินความพึงพอใจของผู้ป่วย 3) บริหารบุคลากร 4) บริหารทรัพยากร 5) สร้างแรงจูงใจ 6) การประเมินเป็นที่ยอมรับ 7) การเสริมสร้างพลังอำนาจ จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ช่วงที่โควิด-19 ระบาดนั้น หาข้อมูลว่า สถาบันบำราศฯ โรงพยาบาลใหญ่ ๆ โรงพยาบาลจุฬาฯ ศิริราช เขาทำยังไง เขามีวิธีการทำยังไง แล้วเอามาปรับใช้กับบริบทของโรงพยาบาลเรา (C7)”

“ทิวอร์มวัดความพึงพอใจค่ะ แต่ส่วนใหญ่ตอบมาเขาก็พึงพอใจหมด ของหนูมันจะมีเรื่อง m-Government ที่ทำอยู่แล้วก็ปรับแบบฟอร์มแล้วก็เรื่องความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการปฏิบัติงานอย่างนี้ค่ะ (C1, C5)”

“ในเวลาที่เราคนเราจะต้องบริหารจัดการว่าทำยังไงให้มันโปรดได้ ถ้าคนเขาจริง ๆ เราเองอยู่ในผู้บริหาร เราก็ต้องลงมาอยู่ปฏิบัติการช่วยน้อง ส่วนเรื่องความสามารถของบุคลากร เราก็ต้องมองให้ออกว่าในแต่ละคนนั้น เขาโดดเด่นในเรื่องอะไร ก็คือใช้คนให้ถูกงาน ให้ทำงานในส่วนที่เขามีความถนัด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นเราก็ต้องติดตาม (C7)”

“บริหารจัดการหอผู้ป่วยให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า กำลังคน เราจะต้องมี Standard ของการจัดกำลังคน ให้เหมาะกับภาระงาน เราจะใช้การคัดสรรของสำนักการพยาบาลที่เป็น Productivity เหมาะสมของอัตรากำลังคน ในระหว่างเราเข้าค่ายฝึก อีกอันหนึ่งก็คือการสต็อกของ เราต้องมีการสลับโดยไม่ให้พยาบาลทำงานมากขึ้น (C10)”

“เราจะมองใจของลูกน้องก่อน คือว่าเค้าคิดแบบไหน และก็เราก็จะพยายามที่จะสนับสนุนเค้าในแบบที่เรา สามารถทำได้ เช่น ไปประชุมวิชาการ เรื่องสวัสดิการต่าง ๆ เทศกาลหรืออะไรแบบนี้เราก็จะจัดให้ มีรางวัลหรือว่าโบนัส ให้ นิด ๆ หน่อย ๆ อะไรแบบนี้ (C8)”

“การบริหารที่เป็นเลิศก็คือมันจะต้องอยู่บนความพึงพอใจของลูกน้องด้วยว่าเค้าคิดยังไง ฟังถึงเกณฑ์แบบนี้ โอเคเรีเปล่า ถ้าไม่โอเคอยากได้แบบไหน ให้แชร์ทุกระดับเลย (C1) เวลาที่มีพยาบาล หรือเจ้าหน้าที่ขอลาออก ก็จะทำให้เขา เล่าให้เราฟัง เสร็จแล้วก็เราจะให้กำลังใจ แล้วก็ empower ด้วย (C7)”

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 2 รายการ ได้แก่ 1) โปร่งใส และ 2) จริยธรรม จากตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ต้องมีความโปร่งใส มีจริยธรรมอยู่ในตัวเองและเป็นที่ประจักษ์ด้วยค่ะ ไม่เป็นคนเล่นพรรคเล่นพวกอะไร แบบนี้ น้องสบายใจแล้วต้องมีเกณฑ์ให้ชัดเจน ทุกคนก็จะโอเค ไม่มีการขัดแย้งแบบนี้ค่ะ (C1) เราต้องมีคุณธรรม จริยธรรม อยู่พอสมควรเพื่อที่จะได้เป็นแบบอย่างกับน้อง ๆ (C1, C3)”

องค์ประกอบด้านประสบการณ์ 1 รายการ ได้แก่ ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหาร จากตัวอย่าง คำพูดของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“เราเป็น Subhead ที่ทำทุกอย่างที่หัวหน้าหอผู้ป่วยทำ ทำหมดยกเว้นงานบริหารคนก็มีอาวุธมีทักษะ ติดตัวมาไม่ว่าเรื่องของเบกวิสต์ เขียนบันทึก ทำแผนคือ ก็มีติดตัวมาแต่บางคนคือไม่มีมาเลย (C5)”

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในยุคประเทศไทย 4.0: กรณีศึกษาโรงพยาบาลในภาคตะวันออก มีดังนี้

1. สมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านความรู้ 5 รายการ องค์ประกอบด้านทักษะ 6 รายการ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 3 รายการ และ องค์ประกอบด้านประสบการณ์ 1 รายการ อภิปรายได้ว่า กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิในภาคตะวันออกกำหนดให้มีการให้พัฒนา การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคทุกกลุ่มวัย และให้ความรู้และสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพแก่ประชาชน เนื่องจาก หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เปรียบเสมือนเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพการดูแลผู้ป่วยโดยตรง (Raimaturapong & Oumtane, 2019) องค์การการศึกษาในประเทศออสเตรเลียให้ความสำคัญต่อความสามารถของผู้นำทางการพยาบาล ที่ต้องเป็นผู้นำทางคลินิก และผู้นำในการใช้รูปแบบการดูแลผู้รับบริการ (ACN, 2015) สิ่งที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารทางการ พยาบาล คือ ต้องสามารถปฏิบัติบทบาทผู้นำด้านการปฏิบัติการพยาบาลรวมทั้งการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่ตนเองเชี่ยวชาญ (AONE, 2011; AONL, 2022) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ สมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สภาการพยาบาลกำหนดไว้ คือ ความคิดสร้างสรรค์ (Luangamornlert, 2013)

และสอดคล้องกับข้อสรุปของ Cheevakasemsuk (2016) ที่สรุปสมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาลในอนาคต ที่กล่าวถึง ทักษะทางด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร และมีวิสัยทัศน์ และการศึกษาของ Raimaturapong and Oumtane (2019) ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงความสามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารหอผู้ป่วย ทั้งในด้านการสื่อสาร การพัฒนาระบบบริการ และการบริหารงาน รวมทั้งแนวคิดขององค์กรผู้นำทางการพยาบาล ของสหรัฐอเมริกา (AONL, 2022) ที่กล่าวถึง สมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบด้วย การสื่อสารและการบริหารความสัมพันธ์ และแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของภาวะผู้นำของ Ruben (2019) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะด้านตำแหน่งงาน

2. สมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านบริการเป็นเลิศ ประกอบด้วยความรู้ 7 รายการ องค์ประกอบด้านทักษะ 11 รายการ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 3 รายการ และ องค์ประกอบด้านประสบการณ์ 2 รายการ อภิปรายได้ว่า กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดให้มีการยกระดับมาตรฐานการบริการพยาบาล ลดความแออัด ปลอดภัย พัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วยตามมาตรฐานวิชาชีพ ผลการวิจัยสนับสนุน ผลการวิจัยของ Jansa-ard, Chitpakdee. and Supamanee (2020) ที่พบว่า การวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาสามารถพัฒนาบริการพยาบาลในหน่วยงานให้มีคุณภาพ การกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริการที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมบริการที่ดี และ แนวคิดขององค์กรผู้นำทางการพยาบาลของสหรัฐอเมริกา (AONL, 2022) ที่กล่าวถึง ความรู้เกี่ยวกับระบบบริการสุขภาพ ภาวะผู้นำเชิงความสัมพันธ์ รวมทั้งทักษะและแนวคิดทางธุรกิจ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สภาการพยาบาลกำหนดไว้ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Luangamornlert, 2013) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Luangamornlert, 2013) และสอดคล้องกับข้อสรุปของ Cheevakasemsuk (2016) ที่สรุปสมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาลในอนาคตที่กล่าวถึง ทักษะทางด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ และ การสร้างเครือข่ายองค์กรการศึกษาในประเทศออสเตรเลียให้ความสำคัญต่อความสามารถของผู้นำทางการพยาบาลที่ต้องเป็นผู้นำทางคลินิก และผู้นำในการใช้รูปแบบการดูแลผู้รับบริการ (ACN, 2015) สามารถปฏิบัติบทบาทผู้นำด้านการปฏิบัติการพยาบาลรวมทั้งการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่ตนเองเชี่ยวชาญ (AONE, 2011; AONL, 2022) และแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของภาวะผู้นำของ Ruben (2019) ที่กล่าวว่าประสบการณ์เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะด้านตำแหน่งงาน

3. สมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเป็นเลิศ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านทักษะ 8 รายการ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 1 รายการ อภิปรายได้ว่า กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดให้พัฒนาศักยภาพพยาบาลและบุคลากรสาธารณสุขให้มีความเชี่ยวชาญ (Mastery) มีความสุขในการทำงาน และสร้างความเข้มแข็งขององค์กรเนื่องจากประเด็นยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ของกระทรวงสาธารณสุข มีเป้าหมายที่จะให้กำลังคนด้านสุขภาพในระดับ ปังเจกบุคคล เป็นคนดี มีคุณค่า มีความผาสุก ในการทำงาน (Ministry of Public Health, 2018) หากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการบริหารบุคลากรพยาบาลจะส่งผลศักยภาพการดำเนินงานขององค์กร (Darach & Prajusilpa, 2018) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สภาการพยาบาลกำหนดไว้ คือ 1 ความคิดรวบยอด วิเคราะห์ และตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเจรจาต่อรอง และการแก้ไขข้อขัดแย้ง (Luangamornlert, 2013; Ruben, 2019) สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Alluhaybi et al. (2023) พบว่า ผลของรูปแบบผู้นำที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานในด้านความทุ่มเท การให้ความสนใจต่องาน และความกระตือรือร้นของพยาบาลถูกส่งผ่านความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำ รวมทั้งแนวคิดขององค์กรผู้นำทางการพยาบาลของสหรัฐอเมริกา (AONL, 2022) ที่กล่าวถึงสมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ต้องมีความเป็นวิชาชีพ

4. สมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ เป็นเลิศ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความรู้ 1 รายการ องค์ประกอบด้านทักษะ 7 รายการ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะพื้นฐาน 2 รายการ และ องค์ประกอบด้านประสบการณ์ 1 รายการ อภิปรายได้ว่า กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิในภาคตะวันออก กำหนดการดำเนินงานยุทธศาสตร์ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม สภาการพยาบาล (Luangamornlert, 2013) กำหนดให้สมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล ใช้ไหวพริบและข้อมูลเชิงประจักษ์ Cheevakasemsuk (2016) สรุปสมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาลในอนาคตที่กล่าวถึงการจัดการ ผลการวิจัยนี้สนับสนุนงานวิจัยของ Raimaturapong and Oumtane (2019) ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และต้องมีสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม และสอดคล้องกับสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้จัดการทางการพยาบาลสหรัฐอเมริกา (AONL, 2022) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบด้านความเป็นวิชาชีพ ทักษะและหลักการธุรกิจ และ ความรู้เกี่ยวกับระบบบริการสุขภาพของสมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของภาวะผู้นำของ Ruben (2019) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์ เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะด้านตำแหน่งงาน

โดยสรุป ผลการวิจัยนี้ พบว่าองค์ประกอบด้านประสบการณ์ และองค์ประกอบย่อยของสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้จัดการทางการพยาบาลสหรัฐอเมริกามีความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สาธารณสุข 20 ปี ในยุคประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการพยาบาล

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการบริหารบุคคล เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ข้อค้นพบเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากร
2. การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถใช้ข้อค้นพบเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแนวทางในการจัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยและรวมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อค้นพบเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแนวทางในการวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือประเมินสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้
2. ข้อค้นพบเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแนวทางในการวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยวิธีการวิจัยแบบกึ่งทดลอง

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารทางการพยาบาลทุกท่านที่เห็นความสำคัญของงานวิจัยนี้และสละเวลาเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้

References

- Alluhaybi, A., Wilson, A., Usher, K., & Durkin, J. (2023). Impact of nurse manager leadership styles on work engagement: A systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 5090276. <https://doi.org/10.1111/jonm.5090276>

- American Organization of Nurse Executives [AONE]. (2011). *The AONE nurse executive competencies*. Chicago: American Organization of Nurse Executives.
- American Organization for Nursing Leadership [AONL]. (2021). *AONL nurse leader competencies*. Retrieved from <https://www.aonl.org/resources/nurse-leader-competencies>
- Australian College of Nursing [ACN]. (2015). *Leadership capability framework for nursing and midwifery*. Retrieved from <https://www.acn.edu.au/leadership-capability-framework>
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences* (5th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Cheevakasemsuk, A. (2016). *Nurse leader competency*. Bangkok: House of Curmist Company. [In Thai]
- Darach, N., & Prajusilpa, K. (2018). Competencies of first-line nurse administrators at Bangkok Hospital Medical Center. *Journal of Public Health Nursing (JOPN)*, 10(2), 244-252. [In Thai]
- Department of Older Persons Affairs. (2025). *Situation of the Thai older persons 2025*. Bangkok: Department of Older Persons Affairs. [In Thai]
- Jiradhamakhun, S., Thepna, A., & Ongmeekeat, T. (2016). *Nursing management in 4G plus era*. Bangkok: TBS Product. [In Thai]
- Kitreerawutiwong, K., Kitreerawutiwong, N., & Wongsawang, N. (2017). Public health in the era of Thailand 4.0. *Journal of Health Science*, 23(Supplement 2), S377-S388. [In Thai]
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1994). Naturalistic inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 163-194). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Luangamornlert, S. (Ed.). (2013). *Nurse administrator competency*. Bangkok: Juthong Company Limited. [In Thai]
- Ministry of Public Health. (2018). *Strategic plan of the Ministry of Public Health, fiscal year 2018*. Bangkok: Ministry of Public Health.
- Nursing Council of Thailand. (2025). *Specialized nursing training program for nurse managers: Competency framework and curriculum* (Curriculum development team). Bangkok, Thailand: Nursing Council of Thailand. [In Thai]
- Nursing Division, Ministry of Public Health, Thailand. (2018). *Translating strategy into practice at organizational and individual nursing levels*. https://www.moph.go.th/download/nursing_strategy_2018.pdf [In Thai]
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
- Raimaturapong, J., & Oumtanee, A. (2019). The development of head nurses' competency scale, Samutprakarn Hospital. *Journal of the Police Nurses*, 11(2), 305-315. [In Thai]
- Rienthong, J. (2024). The development of a social care network for people with disabilities to advocate primary health care in Buddhasothorn Hospital. *Buddhasothorn Hospital Journal*, 40(1), E1-E11. [In Thai]

- Research and Quality Assurance Division, Institute for Knowledge Management and Social Innovation. (2017). *Blueprint Thailand 4.0: Driving Thailand toward prosperity, stability, and sustainability* [PDF]. Bangkok: Institute for Knowledge Management and Social Innovation. Retrieved from https://dsp.dip.go.th/files/article/attachments/dsp/15_BlueprintThailand-4.0.pdf [In Thai]
- Ruben, B. D. (2019). An overview of the leadership competency framework. In *Competencies for effective leadership* (pp. 19-28). Leeds, England: Emerald Publishing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333075961_An_Overview_of_the_Leadership_Competency_Framework
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work: Model for superior performance*. New York: John Wiley and Son.
- Strategy and Planning Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health. (2022). *Strategic plan of the Ministry of Public Health, fiscal year 2022*. Ministry of Public Health, Thailand. Retrieved from https://www.moph.go.th/download/strategic_plan_2022.pdf [In Thai]