

## บทความวิจัย

สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานในโรงพยาบาล  
Head nurses' competency in Vajira hospital

กฤษณา กลิ่นสมิทธิ\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงพรรณนาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ตรงกับหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน และสมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานต้องการ ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ และความต้องการการพัฒนาสมรรถนะ ประชากรที่ศึกษาคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานโรงพยาบาลวชิรพยาบาล จำนวน 92 ราย เก็บข้อมูลในช่วงเดือนมีนาคม – เมษายน พ.ศ. 2558 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามประเมินสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน และแบบสอบถามความต้องการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา t-test และ modified priority needs index

ผลการวิจัย พบว่าค่าเฉลี่ยของภาพรวมทั้ง 5 สมรรถนะหลักอยู่ในระดับมากทั้งสมรรถนะที่ตรงกับตนเอง ( $\bar{X} = 3.70 \pm 0.68$ ) และสมรรถนะที่ต้องการ ( $\bar{X} = 4.40 \pm 0.67$ ) โดยสมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานส่วนใหญ่ประเมินว่ามีความต้องการและจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ โดยเฉพาะด้านการวางแผนและการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $PNI_{Modified} = 0.3611$ ) และสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน คือการอบรมหลักสูตรการบริหารการพยาบาลระดับต้น

**คำสำคัญ:** สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน

## Abstract

This descriptive study was conducted to explore need assessment and demand for development in the competency of head nurses at Vajira Hospital. The participants consisted of all 92 head nurses in the hospital. Data was collected between March to April 2015. The questionnaires were head nurse's competency assessment and need for head nurse development. Descriptive statistics, t-test, and the modified priority needs index were analyzed.

The major findings were as followed: The mean of actual competency of head nurses ( $\bar{X} = 3.70 \pm 0.68$ ) and the competency needed ( $\bar{X} = 4.40 \pm 0.67$ ) were high. Most of need assessment of head nurses was quality management competency especially strategy and knowledge management ( $PNI_{Modified} = 0.3611$ ). Nursing administration course was requested.

**Key words:** head nurses' competency

\*Corresponding author, พยาบาลเกษียณอายุราชการ อดีตหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

## บทนำ

ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานเป็นตำแหน่งบริหารทางการพยาบาลที่สำคัญ เพราะมีหน้าที่รับผิดชอบผลลัพธ์ของหน่วยงาน รับผิดชอบบุคลากรในการดูแลผู้รับบริการ และกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติ (วาณิชรัตน์ รุ่งเกียรติกุล, 2554) เป็นผู้นำและดำเนินการให้เกิดคุณภาพการบริการ กำกับและดูแลบุคลากรให้สามารถให้บริการอย่างปลอดภัยและมีความสุข ส่งผลให้ผู้รับบริการปลอดภัย พึงพอใจ และประทับใจ รวมทั้งเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในทุกมิติ ปัจจุบันฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครสู่ระบบโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย รวมถึงการเข้าสู่ระบบสุขภาพที่มีการปฏิรูปเพื่อยกระดับการพัฒนาของประชาคมอาเซียน ในขณะที่สถานการณ์การไอน์ย้ายลาออกของบุคลากรทางการพยาบาลเพิ่มขึ้น ส่งผลให้พยาบาลก้าวเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานเร็วขึ้น การประเมินสมรรถนะของพยาบาลที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นต่อการวางแผนการพัฒนา เพราะทำให้ทราบถึงช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ตรงกับหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานและสมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานต้องการ

สภาการพยาบาลได้กำหนดกรอบสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลแต่ละระดับ ทั้งช่วงก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและได้รับตำแหน่งแล้ว ให้มีความครอบคลุมเรื่องมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาคุณภาพ กฎหมาย นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ เพื่อให้ทุกโรงพยาบาลใช้เป็นกรอบในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสำหรับฝึกอบรม พัฒนาผู้นำและผู้บริหารการพยาบาลให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ (สภาการพยาบาล, 2556) เพื่อให้ทิศทางการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล พัฒนาได้ในทิศทางเดียวกับสภาการพยาบาล การประเมินสมรรถนะและประเมินความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามกรอบของสภาการพยาบาลจึงมีความสำคัญต่อการวางแผนพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน และการเตรียมความพร้อมพยาบาลระดับปฏิบัติงานเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. ศึกษาข้อมูลของการประเมินสมรรถนะตนเองและสมรรถนะที่ต้องการของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน และจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ตามกรอบสภาการพยาบาล
2. ศึกษาความต้องการการพัฒนาสมรรถนะก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ขณะดำรงตำแหน่ง และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานทางการพยาบาลในโรงพยาบาลวชิรพยาบาลทั้งหมดจำนวน 92 ราย ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนเมษายน พ.ศ.2558

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคั้งนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามประเมินสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน และแบบสอบถามความต้องการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยคณบดีคณะแพทยศาสตร์ด้านกิจการพิเศษ 1 ท่าน รองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะพยาบาลศาสตร์ 1 ท่าน

อาจารย์พยาบาลภาควิชาการบริหารการพยาบาล 1 ท่าน และอาจารย์พยาบาลภาควิชาการบริหารการพยาบาล และพื้นฐานวิชาชีพ 2 ท่าน ภายหลังจากปรับตามข้อเสนอนี้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือเท่ากับ 0.98 และค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม จากการทดลองเครื่องมือใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานในโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์จำนวน 30 คน และนำมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97 รายละเอียดแบบสอบถาม ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติการพยาบาล และประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานและการอบรมหลักสูตรด้านการบริหารการพยาบาล

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามประเมินสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัย ประยุกต์จากรอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานของสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย (สภาการพยาบาล, 2556) แบ่งเป็นสมรรถนะหลัก 5 ด้านและสมรรถนะย่อย 33 ประการ ได้แก่

1. สมรรถนะที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 6 ประการ คือ

1.1 มีความคิดรวบยอด วิเคราะห์และตัดสินใจ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 สามารถแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยใช้ไหวพริบและข้อมูลเชิงประจักษ์ คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ป่วยและทีมสหสาขาวิชาชีพ

1.4 แสดงออกถึงการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดเชิงบวก และมีอารมณ์ขัน

1.5 สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยให้เหตุผล โน้มน้าว จูงใจ เสริมแรง เพื่อนำทีมบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.6 สามารถจัดการความขัดแย้ง เจรจาต่อรอง วิเคราะห์ คาดการณ์และบริหารจัดการทันต่อสถานการณ์

2. สมรรถนะที่ 2 ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 12 ประการคือ

2.1 สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยการบูรณาการสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

2.2 สามารถถ่ายทอด และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.4 สามารถประยุกต์ประสบการณ์การทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

2.5 สามารถบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และอาคารสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า คุ้มทุน

2.6 สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.7 สามารถวางแผนและดำเนินการนิเทศงานการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.8 สามารถวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.9 สามารถดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนการสร้าง การใช้นวัตกรรม และงานวิจัยทางการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10 สามารถวางแผน และดำเนินการบริหารคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.11 สามารถกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ดำเนินการบริหารจัดการผลลัพธ์ของหน่วยงาน

2.12 สามารถออกแบบ และพัฒนาระบบบริการพยาบาลที่ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการทันต่อเหตุการณ์

3. สมรรถนะที่ 3 ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 7 ประการ คือ
- 3.1 สามารถจัดการสื่อสารภายในหน่วยงานและเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น และองค์กรภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 3.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลทั้งภายใน ภายนอกและภาคีเครือข่าย
  - 3.3 สามารถประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 3.4 มีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งวัจนะและอวัจนะ
  - 3.5 มีทักษะในการเป็นผู้ฟังที่ดี
  - 3.6 สามารถบริหารสารสนเทศของหน่วยงาน
  - 3.7 สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. สมรรถนะที่ 4 ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 ประการ คือ
- 4.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักคุณธรรม ทฤษฎีจริยศาสตร์ วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน สิทธิผู้ป่วย พ.ร.บ. วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ฯ หลักกฎหมายทั่วไป พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ.หลักประกันสุขภาพ และพ.ร.บ.อื่นที่เกี่ยวข้อง
  - 4.2 สามารถตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติและการบริหารการพยาบาล
  - 4.3 ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการได้รับรู้และเข้าใจสิทธิของตน และทำหน้าที่แทนผู้ป่วย
  - 4.4 มีคุณธรรม และจริยธรรมของผู้บริหาร
  - 4.5 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
5. สมรรถนะที่ 5 ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 3 ประการ คือ
- 5.1 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และแนวโน้มด้านสุขภาพ ปัจจัยกำหนดภาวะสุขภาพ สามารถดำเนินการตามทิศทางการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 5.2 สามารถจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพ เคมีชีวภาพ การยศศาสตร์ ด้านจิตสังคม และจิตวิญญาณอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 5.3 สามารถสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างอบอุ่นเป็นมิตร
- การตอบแบบสอบถามทำโดยให้หัวหน้าหรือผู้ป่วยหรือหน่วยงานประเมิน 2 ส่วน คือ ประเมินระดับของสมรรถนะที่ตรงกับตนเองมากที่สุดในการปฏิบัติงานและประเมินระดับสมรรถนะที่ต้องการ โดยคำตอบตัวเลือกแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามเทคนิคลิเคิร์ท 5 ระดับกำหนดเกณฑ์การให้ระดับคะแนน ดังนี้
- ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของท่าน/ต้องการมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของท่าน/ต้องการมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของท่าน/ต้องการปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของท่าน/ต้องการน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของท่าน/ต้องการน้อยที่สุด
- กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยระดับประเมินสมรรถนะตนเอง/สมรรถนะที่ต้องการ ดังนี้
- 4.50 - 5.00 หมายถึงระดับประเมินสมรรถนะตนเอง/สมรรถนะที่ต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึงระดับประเมินสมรรถนะตนเอง/สมรรถนะที่ต้องการอยู่ในระดับมาก
- 2.40 - 3.49 หมายถึงระดับประเมินสมรรถนะตนเอง/สมรรถนะที่ต้องการอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 - 2.39 หมายถึงระดับประเมินสมรรถนะตนเอง/สมรรถนะที่ต้องการอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึงระดับประเมินสมรรถนะตนเอง/สมรรถนะที่ต้องการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามความต้องการการพัฒนาสมรรถนะและข้อเสนอแนะในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน เป็นคำถามปลายเปิด 3 ข้อ ได้แก่ 1) ความต้องการการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน 2) ความต้องการการพัฒนาขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน และ 3) ข้อเสนอแนะในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน

#### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ตามรหัสโครงการที่ COA 28/2558 ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะถือเป็นความลับ ผลการศึกษาจะถูกนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น และไม่เกิดผลกระทบต่อหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ภายหลังทำหนังสือขอเก็บข้อมูลและได้รับอนุมัติจากคณบดี คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ได้ทำการชี้แจงรายละเอียดของวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการเก็บข้อมูล และประโยชน์ที่จะได้รับแก่หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานยินดีเข้าร่วมการวิจัย จึงดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามและรับคืนภายใน 1 สัปดาห์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. แจกแจงความถี่และร้อยละข้อมูลทั่วไป ได้แก่ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการปฏิบัติงาน และประวัติการอบรม

2. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าต่ำสุด (min) ค่าสูงสุด (max) และเปรียบเทียบด้วยสถิติ t-test ข้อมูลของระดับสมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานประเมินตนเองและสมรรถนะต้องการ

3. จัดลำดับความต้องการจำเป็น 10 สมรรถนะย่อยจาก 5 สมรรถนะด้วยวิธี modified priority needs index (PNI<sub>Modified</sub>) โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสภาพที่คาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) ทหารด้วยค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) ตามสูตร  $PNI_{Modified} = (I-D)/D$  (McClelland, 1975 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2542)

4. จัดหมวดหมู่ข้อมูลความต้องการการได้รับการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง การพัฒนาขณะดำรงตำแหน่ง และข้อเสนอแนะการดำรงตำแหน่งในบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน โดยผู้ช่วยวิจัย 2 คน และนำเสนอโดยการแจกแจงความถี่

#### ผลการวิจัย

**ข้อมูลทั่วไป** หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานทางการพยาบาลในโรงพยาบาลวชิรพยาบาล ส่วนใหญ่อยู่อายุระหว่าง 51 - 55 ปี (ร้อยละ 40.2) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการระหว่าง 26 - 30 ปี (ร้อยละ 34.8) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานระหว่าง 5 - 10 ปี (ร้อยละ 73.2) ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 65.2) ปฏิบัติงานในหน่วยงานหออภิบาลผู้ป่วยวิกฤต (ร้อยละ 26.1) สถานภาพผู้ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 91.3) ไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางด้านการบริหารการพยาบาล 4 เดือน (ร้อยละ 70.3) และไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรอื่นๆ (ร้อยละ 48.9)

ข้อมูลสมรรถนะที่ตรงกับหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานและสมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานต้องการ (ตารางที่ 1) ค่าเฉลี่ยการประเมินสมรรถนะที่ต้องการสูงกว่าสมรรถนะที่ตรงกับตนเองในทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่ 4 จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p=0.041$ ) ค่าเฉลี่ยของภาพรวมทั้ง 5 สมรรถนะหลักอยู่ในระดับมากทั้งสมรรถนะที่ตรงกับตนเอง ( $\bar{X}=3.70\pm 0.68$ ) และสมรรถนะที่ต้องการ ( $\bar{X}=4.40\pm 0.67$ )

ตารางที่ 1 ข้อมูลสมรรถนะที่ตรงกับหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานและสมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานต้องการ (n=92)

สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	min	max	t-test	p-value
<b>สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำ</b>						
ประเมินตนเอง	3.74	0.67	2	5	11.69	0.054
สมรรถนะที่ต้องการ	4.44	0.66	2	5		
<b>สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ</b>						
ประเมินตนเอง	3.56	0.70	2	5	9.58	0.066
สมรรถนะที่ต้องการ	4.39	0.69	2	5		
<b>สมรรถนะที่ 3 การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ</b>						
ประเมินตนเอง	3.73	0.66	2	5	12.30	0.052
สมรรถนะที่ต้องการ	4.39	0.66	2	5		
<b>สมรรถนะที่ 4 จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย</b>						
ประเมินตนเอง	3.91	0.65	2	5	15.48	0.041*
สมรรถนะที่ต้องการ	4.45	0.652	2	5		
<b>สมรรถนะที่ 5 นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ</b>						
ประเมินตนเอง	3.74	0.67	2	5	12.33	0.052
สมรรถนะที่ต้องการ	4.40	0.70	2	5		
<b>ภาพรวมทั้ง 5 สมรรถนะหลัก</b>						
ประเมินตนเอง	3.70	0.68	2	5	11.423	0.056
สมรรถนะที่ต้องการ	4.40	0.67	1	5		

\* $p<0.05$

ข้อมูลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน (ตารางที่ 2) พบว่าสมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ เป็นสมรรถนะส่วนใหญ่ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานต้องการ โดยสมรรถนะย่อยลำดับแรกที่ต้องการคือ ข้อ 2.8 สามารถวางแผน และดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $PNI_{Modified}=0.3611$ )

ตารางที่ 2 ความต้องการจำเป็นในสมรรถนะย่อยของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน (n=92)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ	I	I-D	(I-D)/D	ลำดับ
<b>สมรรถนะที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ</b>				
ข้อ 1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.4130	0.8587	0.2416	9
ข้อ 1.5 สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยให้เหตุผล โน้มน้าว จิตใจ เสริมแรง เพื่อนำทีมบุคลากรในหอผู้ป่วยหรือ หน่วยงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.9022	1.2174	0.3304	2
<b>สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ</b>				
ข้อ 2.1 สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานโดย การบูรณาการสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์กร	4.3587	0.8690	0.2492	6
ข้อ 2.2 สามารถถ่ายทอด และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิด องค์กรแห่งการเรียนรู้	4.3261	0.8478	0.2437	8
ข้อ 2.8 สามารถวางแผน และดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.8261	1.9235	0.3611	1
ข้อ 2.9 สามารถดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุนการสร้าง การใช้ นวัตกรรม และงานวิจัยทางการแพทย์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.3043	1.0543	0.3244	3
ข้อ 2.10 สามารถวางแผน และดำเนินการบริหารคุณภาพได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	4.3370	0.9022	0.2626	5
ข้อ 2.12 สามารถออกแบบ และพัฒนาระบบบริการพยาบาลที่ ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการทัน ต่อเหตุการณ์	4.4130	0.8804	0.24922	7
<b>สมรรถนะที่ 3 การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ</b>				
ข้อ 3.7 สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีประสิทธิภาพ	4.4022	1.0544	0.3149	4
<b>สมรรถนะที่ 4 จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย</b>				
ข้อ 4.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักคุณธรรม ทฤษฎีจริย ศาสตร์ วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน สิทธิผู้ป่วย พ.ร.บ. วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ฯ หลักกฎหมาย ทั่วไป พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ.หลักประกันสุขภาพ และพ.ร.บ.อื่นที่เกี่ยวข้อง	4.4130	0.8587	0.2415	10

**ข้อมูลความต้องการการได้รับการพัฒนา** ช่วงก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (ตารางที่ 3) พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานส่วนใหญ่ต้องการการอบรมหลักสูตรการบริหารการพยาบาลระดับต้นร้อยละ 62.0 สอดคล้องกับขณะดำรงตำแหน่ง (ตารางที่ 4) พบว่าส่วนใหญ่ต้องการอบรมผู้บริหารระดับต้นร้อยละ 39.1

ตารางที่ 3 ความต้องการการพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน (n=92)

ลำดับ	ความต้องการการพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน	ความถี่	ร้อยละ
1	การอบรมหลักสูตรการบริหารการพยาบาลระดับต้น	57	62.0
2	อบรมงานจากหัวหน้าเดิม	7	7.6
3	ความเชี่ยวชาญเฉพาะหอผู้ป่วย/หน่วยงาน	3	3.3
4	กฎระเบียบข้าราชการ	3	3.3
5	ประเมินความเหมาะสมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง	2	2.2
6	เศรษฐศาสตร์	2	2.2
7	บุคลิกภาพ	2	2.2
8	บทบาทผู้นำ	1	1.1
9	ความรู้ทางการพัฒนาคุณภาพ	1	1.1
10	พยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล	1	1.1

ตารางที่ 4 ความต้องการพัฒนาขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน (n=92)

ลำดับ	ความต้องการการพัฒนา ขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน	ความถี่	ร้อยละ
1	อบรมผู้บริหารระดับต้น	36	39.1
2	ดูงานเฉพาะด้าน	12	13.0
3	เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร	11	12.0
4	การนิเทศงาน	7	7.6
5	ธรรมาภิบาล	4	4.3
6	งานวิจัย	3	3.3
7	กฎหมายวิชาชีพ กฎระเบียบข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย	3	3.3
8	บุคลิกภาพ	2	2.2
9	อัตรากำลังและการคิดภาระงาน	2	2.2
10	การสนับสนุนจากฝ่ายการพยาบาลในการทำงาน	2	2.2

ข้อเสนอแนะการดำรงตำแหน่งในบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน (ตารางที่ 5) พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานส่วนใหญ่ต้องการให้มีระบบที่เอื้อต่อทรัพยากรอย่างเพียงพอทั่วถึงในการบริหารงานร้อยละ 8.7 รองลงมาคือควรมีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรูปธรรมและหากพลาดควรตัดเงินเดือนให้กำลังใจร้อยละ 7.6

ตารางที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน (n=92)

ลำดับ	ประเด็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน	ความถี่	ร้อยละ
1	มีระบบที่เอื้อต่อทรัพยากรอย่างเพียงพอทั่วถึงในการบริหารงาน	8	8.7
2	ควรมีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรูปธรรม	7	7.6
3	หากพลาดควรตักเตือนให้กำลังใจ	7	7.6
4	ควรส่งอบรมดูงานเฉพาะอย่างต่อเนื่อง	6	6.5
5	มีการเตรียมความพร้อมบุคลากรโดยให้ทดลองปฏิบัติในขณะมีผู้นิเทศ	6	6.5
6	ควรมีแรงจูงใจด้านสวัสดิการต่างๆประจำตำแหน่ง	4	4.3
7	ควรมีการขยายอัตรากำลังตามความรู้ความสามารถ คุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสบการณ์ ในแต่ละหน่วยให้เท่าเทียมกัน	4	4.3
8	เหนือกว่าสร้างขวัญกำลังใจเห็นคุณค่า	4	4.3
9	ควรมีที่ปรึกษาเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน	3	3.3
10	ควรมีการรับฟังปัญหาเป็นรายหน่วยไม่ใช่ภาพรวม	3	3.3

## การอภิปรายผล

### หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานประเมินสมรรถนะตนเองและที่สมรรถนะที่ต้องการในระดับมาก

จากแนวคิดพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สุบิน ยุระรัช, 2554) การส่งเสริมประสบการณ์ในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับกองการพยาบาลสาธารณสุข (วาณีรัตน์ รุ่งเกียรติกุล, 2554) ที่กำหนดกรอบสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน จำเป็นต้องมีประสบการณ์การทำงานในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานนั้น และผลการศึกษาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีสมรรถนะสูงกว่าที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย (สุพัฒน์ นาคฤทธิ, 2540) ดังนั้นจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานส่วนใหญ่ประเมินสมรรถนะตนเองและที่ต้องการระดับมากในการศึกษาคั้งนี้ อาจเป็นเพราะส่วนใหญ่อายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 78.3 ผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการมากกว่าหรือเท่ากับ 26 ปี (ร้อยละ 80.4) และมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานระหว่าง 5 - 10 ปี (ร้อยละ 73.20) ส่วนใหญ่จึงเคยผ่านการได้รับการมอบหมายงานและการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลหรือพยาบาลมาแล้ว

อย่างไรก็ตามหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานยังมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะมากกว่าระดับที่ตนเองมีอยู่ โดยเฉพาะสมรรถนะที่ 4 จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย สอดคล้องกับการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม (ธิดาพร ผลฉัตร, 2553) การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศิริราช (กาญจนา อาชีพ, 2553) และการศึกษาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ (ปีทมาพร รุ่งพิพัฒน์พงศ์ และ ยุพิน อังสุโรจน์, 2552) พบว่าสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นสมรรถนะสำคัญและสมรรถนะหลักสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานที่จำเป็นและต้องการมาก เนื่องมาจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย เป็นปัญหาที่หลากหลาย พบบ่อยและรุนแรงในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีความรู้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

## การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพเป็นสมรรถนะที่ต้องการจำเป็น

สมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานประเมินว่ามีความต้องการจำเป็นส่วนใหญ่อยู่ในหมวดสมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ โดยเฉพาะเรื่องการวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสภาการพยาบาล (2556) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ ดังนี้ การมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการบริหารจัดการหน่วยงานหลักทางเศรษฐศาสตร์สุขภาพ การบริหารทรัพยากรการบริหารคุณภาพ การบริหารบริการสุขภาพ การจัดการความรู้ และนวัตกรรม การบริหารผลลัพธ์ทางการพยาบาล การนิเทศงานการพยาบาล รวมทั้งถ่ายทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจเป็นเพราะสมรรถนะหมวดนี้สอดคล้องกับสมรรถนะส่วนใหญ่ที่ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล กำหนดสำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงานเชิงรุก การมองภาพองค์รวม การนิเทศงาน และการคิดวิเคราะห์ (ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช, 2556) สอดคล้องกับการศึกษาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย (อวยพร สมใจ, พรทิพย์ เกษุรานนท์ และ เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2550; กาญจนา อาชีพ, 2553) พบว่าสมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย

## การอบรมการบริหารเป็นสิ่งที่ต้องการในการพัฒนา

ความต้องการการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานจากการศึกษาครั้งนี้คือ การอบรมหลักสูตรการบริหารการพยาบาลระดับต้น อาจเป็นเพราะหลักสูตรนี้ประกอบด้วยระบบการเตรียมความพร้อมสำหรับการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะตามกรอบสภาการพยาบาลที่ทันต่อเหตุการณ์และนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน ผู้อบรมสามารถเรียนรู้และฝึกแก้ไขสถานการณ์ต่างๆได้จากวิธีการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้แนวคิดของการบริหารเกี่ยวกับมนุษย์ (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหารจัดการ (management) รวมถึงเทคนิคการประเมินผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2557) สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางด้านการบริหารการพยาบาล 4 เดือนร้อยละ 70.3 และไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรอื่นๆ ร้อยละ 48.9 การไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรดังกล่าว ทำให้การเตรียมหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานในหลายหน่วยงานอาจใช้วิธีการอบรมงานโดยหัวหน้าเดิม ซึ่งมีโอกาสการได้รับข้อมูลการพัฒนาที่ไม่เหมือนกันและไม่ครบถ้วนตามมาตรฐาน และเมื่อต้องดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานจริง จึงพบปัญหาที่ต้องการแก้ไขและขอคำแนะนำตามข้อเสนอแนะในผลการศึกษา เช่น การให้มีระบบที่เอื้อต่อทรัพยากรอย่างเพียงพอทั่วถึงในการบริหารงาน ร้อยละ 8.7 และการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรูปธรรม และหากพลาดควรตักเตือนให้กำลังใจร้อยละ 7.6

## ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดการอบรมหลักสูตรการบริหารระดับต้น โดยเฉพาะเรื่องการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพให้แก่พยาบาลทุกคนก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน
2. ควรศึกษาความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานในแต่ละงานการพยาบาลเพื่อการวางแผนพัฒนาที่เหมาะสมและรวดเร็วในแต่ละงานการพยาบาลเฉพาะสาขา

## เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา อาชีพ. (2553). *การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศิริราช*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ธิดาพร ผลฉัตร. (2553). *การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ปัทมาพร รุ่งพิพัฒน์พงศ์ และ ยุพิน อังสุโรจน์. (2552). *การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหน่วยอุบัติเหตุ และฉุกเฉิน โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ*. *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 21(2), 56-72.
- ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช. (2556). *Competency Job Mapping (FM-NUR012-026)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช.
- วาณีรัตน์ รุ่งเกียรติกุล. (2554). *สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ สำนักอนามัย*. สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2557 จาก <http://www.nursing.go.th>.
- สภาการพยาบาล. (2556). *การประชุมวิชาการผู้บริหารการพยาบาลระดับชาติ ครั้งที่ 2 เรื่อง “อนาคตของผู้บริหารและผู้นำการพยาบาล: The 2<sup>nd</sup> National Nursing Administration Conference on Future of Administrators and Leaders”* เอกสารการประชุมวันที่ 14-15 มิถุนายน 2556 โรงแรมเดอะทวินทาวเวอร์ กรุงเทพมหานคร.
- สุบิน ยุระรัช. (2554). *แนวคิดเกี่ยวกับการสังเคราะห์งานประเมินงานความต้องการจำเป็น*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 13(2), 32-54.
- สุพัฒน์ นาคฤทธิ. (2540). *การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2542). *การสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในวิทยานิพนธ์ของนิสิตคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สำนักการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2557). *การอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง: การพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน/หัวหน้าหอผู้ป่วย ณ ห้องประชุมโรงพยาบาลชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ ระหว่างวันที่ 21-25 เมษายน 2557*. สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2557 จาก <http://www.nursing.go.th>.
- อวยพร สมใจ, พรทิพย์ เกษุรานนท์ และ เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาล จังหวัดภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทย*. *วารสารสภาการพยาบาล* 22(2), 44-56.