

การศึกษาศมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

นางสาวศิริประภา ฤกษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2555  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

A STUDY OF NURSING DIRECTORS' COMPETENCIES, PRIVATE HOSPITALS  
ACCREDITED BY JOINT COMMISSION INTERNATIONAL

Miss Siraprapha Ruechai

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Nursing Science Program in Nursing Administration

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้า

โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ

โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

โดย

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย

สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์

---

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารสุขภาพบัณฑิต

.....คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ ลีอนุญชวิชัย)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. ชูศักดิ์ ชัมภลิจิต)

ศิริประภา ฤกษ์ชัย : การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรอง  
คุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล (A STUDY OF NURSING DIRECTORS'  
COMPETENCIES, PRIVATE HOSPITALS ACCREDITED BY JOINT COMMISSION  
INTERNATIONAL) อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์, 245  
หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ  
รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้เชี่ยวชาญ  
จำนวน 17 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร โรงพยาบาลระดับสากล 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการ  
บริหารการพยาบาล 11 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล 3 คน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3  
ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล  
เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์  
เนื้อหาพร้อมกับสมรรถนะที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม สร้างแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดง  
ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของข้อรายการในสมรรถนะแต่ละด้าน และขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่  
ได้มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จัดทำแบบสอบถามส่งให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยัน  
ความคิดเห็นอีกครั้ง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ประกอบด้วย 10 ด้าน รวม 81 รายการ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 รายการ
2. สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ ประกอบด้วย 9 รายการ
3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 10 รายการ
4. สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล ประกอบด้วย 9 รายการ
5. สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด ประกอบด้วย 10 รายการ
6. สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 9 รายการ
7. สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ ประกอบด้วย 7 รายการ
8. สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 รายการ
9. สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ท้าทาย ประกอบด้วย 7 รายการ
10. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 6 รายการ

สาขาวิชา.....การบริหารการพยาบาล...ลายมือชื่อนิสิต.....

ปีการศึกษา....2555.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

## 5177843036 : MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEYWORDS : COMPETENCY / NURSING DIRECTOR / PRIVATE HOSPITAL

SIRAPRAPHA RUECHAI: A STUDY OF NURSING DIRECTORS' COMPETENCIES ,  
PRIVATE HOSPITALS ACCREDITED BY JOINT COMMISSION INTERNATIONAL.

ADVISOR: ASSOC. PROF. POLICE CAPTAIN YUPIN AUNGSUROCH, Ph.D. 245 pp.

The purpose of this study was to investigate the competency of nursing directors, private hospitals accredited by Joint Commission International, using Delphi technique. Participants were 17 experts including 3 hospital management internationally professionals, 11 nursing management professionals, and 3 nursing education professionals. The delphi technique consisted of 3 steps: step 1, began with an open-ends questions which all experts were asked to describe the competency of nursing directors, step 2 data from the first round were analyzed using content analysis for develop a rating scale questionnaire. All items in the questionnaire were ranked the level of competency by a prior panel of experts. In step 3, data were analyzed by using median and interquartile range to develop a new version of the questionnaire. The new questionnaire was sent to previous experts for confirming. Data were analyzed by using median and interquartile range.

The competencies of nurse directors, private hospitals accredited by Joint Commission International were as follows:

1. Strategic vision management competency (7 items)
2. Budgeting management competency (9 items)
3. Emotional quotient competency (10 items)
4. Nursing quality management competency (9 items)
5. Business and marketing management competency (10 items)
6. Management Committed good governance management competency(9 items)
7. Using modern technology and information competency (7 items)
8. Change leading competency (7 items)
9. Challenging Management competency (7 items)
10. Teamworking competency (6 items)

Field of the Study...Nursing Administration.. Student's Signature .....

Academic Year.....2012..... Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาเสียสละเวลาทั้งในและนอกเวลาราชการช่วยให้คำแนะนำ ชี้คิดเห็น และแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความอดทน เอาใจใส่ เอื้ออาทร ตลอดจนกระตุ้นและให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมา ทำให้ผู้วิจัยเกิดความมุ่งมั่นและมีความพยายามจนประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ ลีอนุชวณิช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. ชูศักดิ์ ชัมภลิจิต กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้คำแนะนำ และชี้คิดเห็นแก่ผู้วิจัยในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ให้ความรู้ และประสบการณ์ที่มีค่าอย่างยิ่งตลอดระยะเวลาของการศึกษา และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กรุณาสนับสนุนทุนอุดหนุนงานวิจัยบางส่วนในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่านของคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ช่วยเหลือและให้ความสะดวกในการศึกษาและการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดระยะเวลาของการวิจัย

ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ผู้ร่วมงานทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ห่วงใย และให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ท้ายสุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัวที่เป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ และแสดงความห่วงใยต่อผู้วิจัยมาโดยตลอด และคุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขออุทิศให้กับบุพการี คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล..	9
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล.....	19
สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล.....	30
เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย.....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	65
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	68
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือที่ใช้การวิจัย.....	71
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง.....	81
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	81

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	127
สรุปผลการวิจัย.....	128
การอภิปรายผล.....	134
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	147
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	148
รายการอ้างอิง.....	149
ภาคผนวก.....	157
ภาคผนวก ก รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ.....	158
ภาคผนวก ข ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	175
ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	209
ภาคผนวก ง เอกสารพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง.....	226
ภาคผนวก จ ตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ.....	243
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	245



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การสังเคราะห์สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จากการทบทวนวรรณกรรม.....	31
2	การลดลงของความคลาดเคลื่อนและจำนวนผู้เสียชีวิต.....	62
3	การวิเคราะห์สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จากการทบทวนวรรณกรรม.....	86
4	การกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล.....	96
5	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจากผลการวิจัย.....	114
6	ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 .....	115
7	ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการงบประมาณตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 .....	116
8	ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านความฉลาดทางอารมณ์ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	117

ตารางที่		หน้า
9	ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	118
10	ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 .....	120
11	ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	121
12	ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ....	122
13	ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	124
14	ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการงานที่ทำทายตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 .....	125
15	ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	126



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลระดับสากล (Joint Commission International Accreditation, JCIA) ซึ่งดำเนินการโดย Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization (JCAHO) เป็นการรับรองคุณภาพในโรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา มีความเป็นมาและพัฒนาการที่ยาวนาน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1910 (จิรัตรม ศรีรัตนบัลล์, 2541, กรุงเทพมหานคร, 2550) ปัจจุบันมีการพัฒนาจากรูปแบบการรับรองคุณภาพที่เป็นการประกันคุณภาพ (Quality Assurance, QA) มาสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement, CQI) โดยเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่มีต่อผู้ป่วยเป็นหลัก ปัจจุบันในปี พ.ศ. 2555 ประเทศไทยมีโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับสากล 19 โรงพยาบาล เมื่อเทียบกับคู่แข่งทางด้านสุขภาพที่สำคัญอย่างประเทศสิงคโปร์ที่ได้รับแล้วถึง 22 โรงพยาบาล โรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับสากลส่งผลให้มีผู้มารับบริการจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยปีละหลายล้านเหรียญสหรัฐ (<http://www.jointcommissioninternational.org/JCI-accredited-organizations>, 2010) จากการแข่งขันทางธุรกิจด้านสุขภาพ และคุณภาพมาตรฐานที่ได้รับความเชื่อถือเป็นสากล โรงพยาบาลในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลระดับสากลเพื่อให้โรงพยาบาลเป็นที่ยอมรับแก่นานาชาติในด้านการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพสูงและมีความปลอดภัย

โรงพยาบาลเอกชนมีการบริหารจัดการเชิงรุกตลอดเวลา (สายหยุด นิยมวิภาต, 2546; พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546; สุพิศรา มะปรางหวาน, 2546) จุดเน้นของบริการในโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับสากล คือ การบริการที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานระดับสากล สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด และสามารถสร้างความแตกต่างของบริการที่เป็นเลิศ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจและเลือกที่จะมาใช้บริการที่โรงพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาลเป็นหน่วยงานที่สำคัญในโรงพยาบาล ซึ่งการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลจะบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลหรือหัวหน้าพยาบาลต้องมีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2551) ต้องแสดงบทบาทในด้านการบริหารงานและด้านภาวะผู้นำอย่างกระตือรือร้น เพื่อพัฒนาองค์การพยาบาลให้ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับสากล หัวหน้าพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับสากลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการบริหารงานการพยาบาลที่ตรงตามเป้าหมายขององค์การ เพราะผลการบริหารงานการพยาบาลและประสิทธิผลของงานการพยาบาล จะได้รับการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารระดับสูง หากผลที่ออกมาไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลที่ได้กำหนดไว้ ก็อาจมีการพิจารณาตัดเงินเดือน หรือไม่ได้รับค่าตอบแทนซึ่งอาจเป็นเงินเดือนหรือโบนัสตามที่ควรจะเป็น หรืออาจพิจารณาเลิกจ้าง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล พบว่า Joint Commission International Accreditation Standards For Hospitals (2008) กำหนดสมรรถนะของผู้นำองค์การว่า ต้องมีความรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านการบริหารจัดการการเงินและการตลาด มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สร้างเครือข่ายเชิงวิชาชีพ และมีส่วนร่วมในการบริหารโรงพยาบาล และการกำหนดสมรรถนะหลักของพยาบาลว่า พยาบาลทุกคนต้องมีสมรรถนะที่ต้องรับผิดชอบในงานที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจเป็นการมอบหมายทางคลินิก หรือทางการบริหารจัดการ โดยพยาบาลต้องมีการศึกษาหาความรู้ในด้านนั้นๆ อย่างเพียงพอ มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรทั้งในด้านการติดต่อสื่อสาร การวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมในการให้บริการ (1993 cited in Gruendemann and Fersebner, 1995) นอกจากนี้ JCAHO (2008) กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าพยาบาล ได้แก่ มีทักษะในการเป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็ว มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาวางแผนพัฒนางาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถทำงานภายใต้สภาวะอุปสรรคหรือข้อจำกัดต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาล และมีความสามารถในการควบคุมติดตามงานให้สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาล

นอกจากนี้ JCAHO (2008) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าพยาบาลไว้ คือ วางแผนจัดทำนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่าย เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการให้การพยาบาลและบริการที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับข้อกำหนดของสภาพยาบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนดการดูแลและประเมินผลมาตรฐานในการให้บริการของฝ่ายการพยาบาล ให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล วางแผนบริหารงบประมาณของฝ่ายให้สอดคล้องกับสถิติยอดผู้ป่วย จำนวนพนักงาน หรือรายรับ-จ่าย เพื่อสามารถควบคุมงบประมาณของฝ่ายให้อยู่ในสภาพที่สมดุล วางแผนปฏิบัติและประเมินผลร่วมกับแพทย์และเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด วางแผนร่วมกับรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล/ผู้จัดการแผนก/ฝ่าย ในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และเหมาะสมได้มาตรฐาน เพื่อเพิ่มคุณภาพในการให้บริการ วางแผนร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการสรรหาบุคลากรและบริหารจัดการจัดอัตรากำลังให้พร้อม เพื่อการบริการที่มีคุณภาพ วางแผนร่วมกับฝ่ายบริหารงานคุณภาพ ในการดำเนินงานตามโครงการบริหารงานคุณภาพ ส่งเสริมการศึกษาอบรมให้บุคลากรทุกระดับมีการพัฒนาด้านวิชาชีพ มีความรู้ในสาขาของตน วางแผนพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายการพยาบาลและของโรงพยาบาล สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับทั้งในวิชาชีพและต่างวิชาชีพ รวมถึงสัมพันธภาพกับสภาวิชาชีพ และหน่วยงานที่ต้องติดต่อกันด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการดูแลรักษาผู้ป่วย

มีนักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารหรือผู้นำทางการพยาบาลไว้ มาก อาทิเช่น สมาคมผู้บริหารทางการพยาบาลของอเมริกา (The American Organization of Nurse Executives, 2005) กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลไว้ว่ามี 5 องค์ประกอบหลัก Hellriegel (2005) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้นำไว้ 6 สมรรถนะ Fradd (2004) กล่าวว่า สมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาลมี 6 สมรรถนะ และจากการศึกษาของ Sherman (2005) พบว่าสมรรถนะที่พึงมีของหัวหน้าพยาบาลมี 9 สมรรถนะ Kleinman (2003) พบว่าสมรรถนะที่สำคัญของผู้นำทางการพยาบาล คือ งานบริหารบุคคลและการจัดอัตรากำลัง การบริหารจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ Scoble and Russell (2003) พบว่าสมรรถนะที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ นอกจากนี้ ทศนา บุญทอง (2542) กล่าวว่าผู้บริหารการพยาบาล

จำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ และกาลัญ วรพิทยุต (2548) กล่าวว่าผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ 7 ประการ รวมทั้งบุญใจ ศรีสถิตย์นรากร จำแนกสมรรถนะเป็น 4 สมรรถนะ

จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นพบว่า โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล นับเป็นหน่วยงานหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการขยายตัวของบริการด้านสุขภาพ ซึ่งในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีผลประกอบการดีขึ้นและมีแนวโน้มแข่งขันสูง จึงทำให้ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนต้องพัฒนาองค์กรและบุคลากรในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลต่อผู้รับบริการให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานระดับสากล หากมีข้อกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลที่ชัดเจน การให้บริการทางการแพทย์ก็จะมีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นที่ไปตามมาตรฐานระดับสากล ซึ่งก็จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการและองค์กรเช่นเดียวกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าต่างประเทศได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลมาพอสมควร และได้ทำการวิจัยในเรื่องของสมรรถนะมาบ้างแล้ว แต่ในส่วนของประเทศไทยเองยังไม่พบการศึกษาในเรื่องนี้ทั้งที่ในปัจจุบันมีโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพระดับสากลมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จึงเห็นความสำคัญของการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การบริการสุขภาพทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตต่อไป การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยข้อค้นพบที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการสร้างเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสากล หรือสร้างเกณฑ์ขั้นสูงของสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ในอนาคตต่อไป เพื่อก่อให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลที่มีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลที่มุ่งสู่โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

## ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ  
รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi  
Technique) ในการศึกษา และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร  
โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ผู้เชี่ยวชาญด้านการ  
บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล  
และผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ที่แสดงถึงความรู้  
และความสามารถของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล  
มาตรฐานระดับสากล ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ จากการรวบรวมแนวคิดและการ  
ทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1.1 สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ที่แสดง  
ถึงความรู้และความสามารถของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ในการมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
ภายในและภายนอก กำหนดและดำเนินการกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ  
วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ประเมินและควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กร  
สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



**1.2 สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ** หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ที่แสดงถึงความรู้ และความสามารถของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการงบประมาณ กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานที่มีประโยชน์และมีคุณค่าสูงต่อผู้ใช้บริการ และมีตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงานที่ชัดเจน

**1.3 สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์** หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ที่แสดงถึงความรู้ และความสามารถของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ในการเข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่นพร้อมเห็นใจผู้อื่น โดยแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

**1.4 สมรรถนะด้านการบริหารคุณภาพบริการพยาบาล** หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ที่แสดงถึงความรู้ และความสามารถของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล แสดงความมุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริการพยาบาลที่มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพ และมีคุณภาพสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

**1.5 สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจ** หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ที่แสดงถึงความรู้ และความสามารถของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ในการมีภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ มีความรู้ความเข้าใจการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบธุรกิจสำหรับองค์กรสุขภาพที่ชัดเจน มีพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ บูรณาการกลยุทธ์ทางการตลาดและการสื่อสาร มาพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแนวทางเชิงธุรกิจ เพื่อให้ได้บริการที่มีคุณภาพสูงด้วยการลงทุนที่พอเหมาะ

**1.6 สมรรถนะด้านการสร้างความไว้วางใจ** หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ที่แสดงถึงความรู้ และความสามารถของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรอง

คุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ที่มีความเชื่อและความมั่นใจในความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือและความยุติธรรม สามารถสร้างความยืดหยุ่นและสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

**1.7 สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ** หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ที่แสดงถึงความรู้และความสามารถของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ในการบริหารจัดการทางสารสนเทศและเทคโนโลยีของข้อมูลทางการแพทย์ การจัดการฐานข้อมูลของโรงพยาบาลการใช้ข้อมูลการจัดการในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อบันทึกข้อมูลการบริหาร และสามารถนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการพัฒนางานด้านการพยาบาล และการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์

**1.8 สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ที่แสดงถึงความรู้และความสามารถของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล มีพฤติกรรมหรือการแสดงออกในความเป็นผู้นำที่สามารถจูงใจและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทุกระดับให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ แสดงความคิดเห็น และร่วมแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรพยาบาล

**2. หัวหน้าพยาบาล** หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของกลุ่มการพยาบาล มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง หรือผู้อำนวยการโรงพยาบาล

**3. โรงพยาบาลเอกชน** หมายถึง เป็นโรงพยาบาลที่จัดตั้งโดยเอกชน มีทั้งที่เป็นบริษัทจำกัด และบริษัทมหาชนจำกัดด้วย บางแห่งก็มีมากกว่าหนึ่งแห่งในกลุ่มบริษัทเดียวกัน โดยเป็นโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลตั้งอยู่ในประเทศไทย สามารถให้บริการผู้ป่วยทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำผลการวิจัยไปสร้างเครื่องมือและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสากล หรือสร้างเกณฑ์ขั้นสูงของสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลในอนาคตต่อไป
2. เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลที่มีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ โดยสรุปสาระสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นหัวข้อการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล
3. สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล
4. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

##### 1.1 โรงพยาบาลเอกชน

###### 1.1.1 ลักษณะทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน

เนื่องจากโรงพยาบาลรัฐอาจไม่สามารถให้บริการตรงกับความต้องการของผู้รับบริการในด้านการให้บริการทางสุขภาพได้อย่างเพียงพอ ส่วนโรงพยาบาลเอกชนต้องให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อดึงดูดให้ผู้รับบริการมาใช้บริการมากขึ้นและหวังผลกำไร กลุ่มเป้าหมายของโรงพยาบาลเอกชนจึงเป็นกลุ่มที่มีฐานะปานกลางจนถึงระดับดีและดีมาก รวมทั้งกลุ่มที่มีประกันสุขภาพ (Third party) ระบบการบริหารงานเน้นความอยู่รอดขององค์กร ลักษณะการบริหารงานเป็นแนวเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ จึงทำให้เห็นความแตกต่างจากโรงพยาบาลรัฐอย่างชัดเจน (รุ่งอรุณ เกศวหงส์, 2547) การก่อตั้งโรงพยาบาลเอกชนในระยะเริ่มแรกมีเป้าหมายสำคัญ คือเพื่อต้องการช่วยเหลือผู้รับบริการที่โรงพยาบาลรัฐไม่สามารถให้การรักษาได้ทั่วถึง ในระยะแรกโรงพยาบาล

เอกชนส่วนใหญ่ดำเนินการในรูปของมูลนิธิและไม่แสวงหาผลกำไร ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 โรงพยาบาลเอกชนมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นเพื่อรองรับจำนวนผู้รับบริการ รวมทั้งมีการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ และการศึกษาเป็นปัจจัยสนับสนุน การเจริญเติบโตของโรงพยาบาลจึงอยู่บนพื้นฐานของธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไร ประกอบกับในปีเดียวกันรัฐบาลได้ส่งเสริมการลงทุนแก่โรงพยาบาลเอกชนโดยการยกเว้นภาษีในระยะ 5 ปีแรก ทำให้มีผู้ลงทุนประกอบธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มมากขึ้น ลักษณะการให้บริการเริ่มมีความแตกต่างจาก โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยเฉพาะการพัฒนาด้านการบริการที่เพิ่มความสะดวกรวดเร็วห้องพักรักษาพยาบาล

### 1.1.2 การบริหารงานในโรงพยาบาลเอกชน

นโยบายหลักที่สำคัญในการบริหารโรงพยาบาลเอกชน คือการให้บริการดูแลรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้มากที่สุด ซึ่งความพึงพอใจของผู้รับบริการจะเกิดขึ้นจากสิ่งต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้ (วิโรจน์ ณ ระนอง, 2541)

1) โรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งเน้นด้านการบริการที่สะดวกและรวดเร็วเป็นอันดับแรก เน้นการดูแลเอาใจใส่ของแพทย์ พยาบาลและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ การรักษาพยาบาลอยู่ภายใต้การดูแลของแพทย์และพยาบาลอย่างใกล้ชิด จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดผู้รับบริการให้มารับการรักษาที่โรงพยาบาล

2) ความสะอาดสบายและบรรยากาศ ตลอดจนที่ตั้งของโรงพยาบาลเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหารโรงพยาบาลต้องตระหนักว่าผู้ป่วยที่เข้ามารักษาในโรงพยาบาลเอกชน ต้องการความสะดวกรวดเร็ว บรรยากาศสวยงามตลอดจนความสะดวกดังนั้นการสร้างภาพพจน์ของโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งจึงปรากฏอยู่ในรูปการบริการแบบโรงแรม

3) ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมไม่สูงเกินไป

4) โรงพยาบาลเอกชนจะคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการดูแลเป็นหลัก มีจัดระบบบริการที่ดึงดูดผู้รับบริการ ทำให้เกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก

### 1.1.3 ภาระหน้าที่รับผิดชอบของโรงพยาบาลเอกชน

โรงพยาบาลเอกชนมีภาระหน้าที่ยึดตามนโยบายขององค์กร สำหรับภาระหน้าที่หลักของโรงพยาบาลเอกชนเหมือนกับภาระหน้าที่ของโรงพยาบาลรัฐบาล มีดังนี้

- 1) ให้บริการส่งเสริมสุขภาพได้แก่ อนามัยแม่และเด็ก วางแผนครอบครัว โภชนาการ สุขศึกษา การอนามัยผู้สูงอายุ การสังคมสงเคราะห์
- 2) ให้บริการป้องกัน ได้แก่ การควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่างๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค
- 3) ให้บริการตรวจวินิจฉัยรักษาโรคทั่วไปให้การรักษาพยาบาลทุกสาขาวิชาทางการแพทย์ ทั้งประเภทผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในที่ได้รับการรักษาทั้งทางกายและทางจิต
- 4) ให้บริการฟื้นฟูสุขภาพให้การฟื้นฟูสุขภาพผู้ป่วย ทั้งประเภทผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน

## 1.2 การรับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาลระดับสากล

การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลสามารถช่วยให้ผู้รับบริการตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพได้ การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลจึงมีความจำเป็น เนื่องจากโรงพยาบาลแต่ละแห่งมีทิศทางนโยบายการพัฒนาคุณภาพแตกต่างกัน อีกทั้งมีความเสี่ยงในตัวระบบขององค์กร และผู้ประกอบวิชาชีพขาดระบบการตรวจสอบตนเอง จึงจำเป็นต้องมีกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลควบคู่ไปกับการเรียนรู้แลกเปลี่ยน และการรับรองจากองค์กรภายนอกการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลจึงเป็นแนวทางที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในบริการสุขภาพให้กับผู้รับบริการ เพื่อให้คุณภาพการบริการเป็นไปตามมาตรฐาน ปราศจากข้อผิดพลาดตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจในคุณภาพบริการ ผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

### 1.2.1 แนวคิดและปรัชญาของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2543: 28-29) ได้ให้แนวคิดและปรัชญาของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ดังนี้

- 1) การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นการรับรองกระบวนการคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อเป็นการรับรองกระบวนการคุณภาพให้กับโรงพยาบาลนั้นซึ่งกระบวนการคุณภาพประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) การประกันคุณภาพ (Quality assurance) หรือการรักษาระดับของการปฏิบัติและระดับคุณภาพให้สม่ำเสมอ

และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous quality improvement) เป็นการเน้นพลวัตและความไม่หยุดนิ่งของโรงพยาบาล

2) การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เน้นที่การสร้างคุณภาพของคน เพื่อให้คนไปสร้างระบบงานที่มีคุณภาพ การสร้างคนเริ่มด้วยการทำให้เกิดความรักในองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่ทำงานร่วมกันนั้นจะได้ทั้งการพัฒนาคนและพัฒนาระบบงานพร้อมกัน โดยการพัฒนาคนเกิดจากความร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ และการพัฒนาระบบงานเกิดจากการใช้วงจร PDCA ร่วมกับการใช้ความคิดวิพากษ์ และการใช้ความคิดสร้างสรรค์

3) การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นกระบวนการเรียนรู้ไม่ใช่การตรวจสอบ ผู้เยี่ยมชมสำรวจไม่ได้เข้าไปตรวจสอบโรงพยาบาลแต่เข้าไปช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นโดยสมบูรณ์ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้นั้นเริ่มต้นตั้งแต่โรงพยาบาลค้นหาปัญหาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพและประเมินผลของการพัฒนาด้วยตนเอง ผู้เยี่ยมชมสำรวจเป็นเพียงผู้เข้าไปเพื่อยืนยันผลการประเมินตนเองของโรงพยาบาล และชี้ให้เห็น โอกาสพัฒนาในมุมมองที่กว้างขึ้น

4) การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เน้นการตรวจสอบตนเองของโรงพยาบาล การเน้นระบบการตรวจสอบตนเองซึ่งเป็นหลักประกันว่าจุดอ่อนหรือความบกพร่องที่เกิดขึ้นจะได้รับการพิจารณาปรับปรุงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีกในอนาคต

5) ความสำเร็จของการพัฒนาต้องอาศัยกระบวนการทัศน์ใหม่ คือ การที่องค์กรมีเป้าหมายชัดเจน มีอุดมการณ์ เน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและผู้รับบริการ เน้นการปรับปรุงกระบวนการมากกว่าการกล่าวโทษตัวบุคคล เน้นการเสริมพลังอำนาจเจ้าหน้าที่ให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เน้นการนำความรู้ที่ทันสมัยและเชื่อถือได้มาประสานกับประสบการณ์อย่างสมดุล

### 1.2.2 มาตรฐานโรงพยาบาลสำหรับการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

กรอบมาตรฐานโรงพยาบาลที่ใช้ในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล คือ มาตรฐานโรงพยาบาลฉบับปีกาญนาภิเชก ภายใต้กรอบแนวคิดยึดถือผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางทุกกิจกรรมครอบคลุมทั้งด้านทรัพยากร กระบวนการทำงานและกิจกรรมคุณภาพซึ่งมาตรฐานดังกล่าว

จัดทำขึ้นด้วยความร่วมมือของนักบริหาร นักวิชาการ และผู้ประกอบวิชาชีพสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยแนวคิด TQM/CQ เป็นพื้นฐาน

มาตรฐานโรงพยาบาล (GEN) 9 ข้อ ของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ (2543) มีดังนี้

GEN 1 กำหนดพันธกิจ ปรัชญา ขอบเขต เป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

GEN 2 การจัดองค์การและการบริหารเอื้อต่อการบริการตามพันธกิจอย่างมีคุณภาพ

GEN 3 การจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อบริการผู้ป่วยตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

GEN 4 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการเตรียมความพร้อม เพิ่มความรู้ ทักษะให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ

GEN 5 นโยบายและวิธีปฏิบัติ เป็นลายลักษณ์อักษร สะท้อนความรู้และหลักการของวิชาชีพ ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับพันธกิจการให้บริการผู้ป่วยที่มีภาวะเปราะบางที่บุคลากรสามารถยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

GEN 6 สิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ที่เอื้อต่อการบริการอย่างสะดวกปลอดภัย และมีคุณภาพ

GEN 7 เครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้มาตรฐาน เพื่อให้ผู้ป่วยปลอดภัย มีคุณภาพ

GEN 8 ระบบ/กระบวนการให้บริการตามมาตรฐานวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยแต่ละราย

GEN 9 กิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ มีกิจกรรมติดตามประเมิน และพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานหรือบริการ โดยทำเป็นทีม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 1.2.3 แนวคิดมาตรฐาน Joint Commission International



Joint Commission International (JCI) เป็นหน่วยงานอิสระระหว่างประเทศ ภายใต้การควบคุมและรับผิดชอบของ Joint Commission on Accreditation on Healthcare Organization (JCAHO) เป็นการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความเป็นมา และพัฒนาการที่ยาวนาน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1910 (จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์, 2541) ปัจจุบันมีการพัฒนาจากรูปแบบการรับรองคุณภาพที่เป็นการประกันคุณภาพ (Quality assurance) มาสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous quality improvement) โดยที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่มีต่อผู้ป่วยเป็นหลัก ปัจจุบัน JCAHO ประเมินและให้การรับรองสถานพยาบาลและโปรแกรมการดูแลสุขภาพมากกว่า 18,000 แห่ง ใน 24 ประเทศทั่วโลก สำหรับในประเทศไทย JCI เป็นมาตรฐานสากลที่ให้การยอมรับทั้งในโรงพยาบาลรัฐและโรงพยาบาลเอกชน เนื่องจากรัฐบาลไทยมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการรักษาพยาบาลของภูมิภาค (Medical Hub of Asia) เพื่อส่งเสริมให้ชาวต่างชาติเดินทางเข้ารับบริการด้านสุขภาพในประเทศไทยเพิ่มขึ้น อาทิเช่น ในปี พ.ศ. 2545 โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชันแนล เป็นโรงพยาบาลเอกชนแห่งแรกที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล (JCI) และภายใน 5 ปีต่อมา มีโรงพยาบาลเอกชนอีก 3 แห่ง ที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล (JCI) ได้แก่ โรงพยาบาลสมิติเวชสุขุมวิท ในปี พ.ศ. 2550 ศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพ ในปี พ.ศ. 2550 และ โรงพยาบาลสมิติเวชศรีนครินทร์ ในปี พ.ศ. 2550

ประเด็นหลักของมาตรฐาน JCI ฉบับปี ค.ศ. 2007 มี 2 หมวด มีรายละเอียดดังนี้  
 หมวดที่ 1 มาตรฐานการดูแลผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง (Section I: Patient-centered standards)

1) การเข้าถึงการรักษาและการดูแลรักษาอย่างต่อเนื่อง (Access to care and continuity: ACC) องค์การที่ทำหน้าที่ในการดูแลสุขภาพควรให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่และความต้องการของผู้ป่วยเป็นหลัก การตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยขึ้นอยู่กับ การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการผู้ป่วย ขั้นตอนการคัดกรองผู้ป่วยถือเป็นขั้นตอนแรกของการรับผู้ป่วย เป้าหมายหลักคือเพื่อให้การบริการต่างๆ ที่มีอยู่แล้วนั้นตอบสนองต่อความต้องการของผู้ป่วย และช่วยให้การบริการต่างๆ มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามด้วยเรื่องของการวางแผนการส่งต่อหรือการจำหน่ายผู้ป่วย การรับย้ายผู้ป่วยและการติดตามผลการรักษาผลลัพธ์ที่ได้คือ

สามารถช่วยปรับปรุงผลการดูแลรักษาผู้ป่วยให้เกิดประสิทธิภาพและมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรให้คุ้มค่าที่สุด มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง โรงพยาบาลสามารถให้การบริการตามความต้องการของผู้ป่วยเฉพาะรายได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการให้บริการส่งต่อและจำหน่ายผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ

2) สิทธิผู้ป่วยและครอบครัว (Patient and family rights: PFR) ผู้ป่วยแต่ละคนมีความเป็นปัจเจกบุคคล มีคุณค่าและความเชื่อ ดังนั้นองค์กรที่ทำหน้าที่ดูแลสุขภาพต้องเข้าใจในสิทธิผู้ป่วยและครอบครัว เปิดโอกาสให้ผู้ป่วยและครอบครัวสามารถซักถามถึงข้อมูลการรักษา ตลอดจนให้ผู้ป่วยและครอบครัวมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการรักษาพยาบาลโดยรับทราบถึงข้อมูลระหว่างการประเมินอาการ และระหว่างการดูแลและนอกจากนี้ผู้ป่วย และครอบครัวต้องเข้าใจถึงกระบวนการในการให้ความยินยอมด้วย

3) การประเมินอาการผู้ป่วย (Assessment of patients: AOP) การประเมินอาการผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะส่งผลในด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับสถานะฉุกเฉินของผู้ป่วยหรือความจำเป็นในการได้รับการรักษาที่จำเป็น และต้องรักษาอย่างต่อเนื่อง การประเมินอาการผู้ป่วยเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานประกอบด้วย 3 กระบวนการเบื้องต้นคือ การรวบรวมข้อมูลทางด้านร่างกาย จิตใจ สภาวะทางสังคม และประวัติสุขภาพของผู้ป่วย การวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารในการค้นหาความต้องการในการดูแลสุขภาพของผู้ป่วยและ การพัฒนาแผนการรักษาเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของผู้ป่วยแต่ละบุคคล

4) การดูแลผู้ป่วย (Care of patients: COP) เป้าหมายหลักขององค์กร คือ การดูแลผู้ป่วยและการเตรียมการดูแลผู้ป่วยให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ มาตรฐานการดูแลผู้ป่วยได้อธิบายถึงการส่งมอบการดูแลผู้ป่วยเบื้องต้น แผนการดูแลผู้ป่วยแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับการประเมินความต้องการของผู้ป่วยเหล่านั้น การรักษาอาจเป็นเพื่อการป้องกัน การรักษา หรือการฟื้นฟูสมรรถภาพและรวมถึงการวางยาสลบ การผ่าตัด การให้ยา อาหารและ โภชนบำบัด การจัดการความเจ็บปวดและการดูแลระยะสุดท้ายของชีวิต

5) การดูแลเรื่องการระงับความรู้สึกและการผ่าตัด (Anesthesia and surgical care: ASC) การระงับความรู้สึกในการผ่าตัดถือว่ามีความเสี่ยงสูง ก่อนทำการผ่าตัดจะต้อง

ให้ผู้ป่วยรับความรู้รับทราบถึงภาวะแทรกซ้อนที่อาจจะเกิดขึ้น และให้ผู้ป่วยมีการเซ็นยินยอมก่อน  
ทำหัตถการ มีการบันทึกติดตามอาการผู้ป่วยระหว่างการผ่าตัดและหลังผ่าตัดอย่างต่อเนื่อง

6) การบริหารและการใช้ยา (Medication management and use: MMU) ยา  
ที่ใช้ในองค์การจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับ  
เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยได้ ยาที่เลือกใช้ต้องมีความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉินได้รับการ  
ควบคุมและจัดเก็บอย่างปลอดภัย ผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดเก็บ การเตรียมการจ่ายยาจะต้องเป็น  
เภสัชกรวิชาชีพ การบริหารยาให้แก่ผู้ป่วยต้องมีการติดตามอาการหลังให้ยาทุกครั้ง

7) การให้ความรู้แก่ผู้ป่วยและญาติ (Patient and family education: PFE)  
การให้ความรู้แก่ผู้ป่วยและญาติช่วยให้ผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการดูแลตนเองและการตัดสินใจ การให้  
ความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มจากการประเมินความต้องการของผู้ป่วยและญาติ การประเมินการ  
เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดควรคำนึงถึงคุณค่าทางด้านศาสนา ค่านิยม วัฒนธรรม ทักษะทางด้าน  
ภาษา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความรู้ที่ให้ได้ต้องครอบคลุมถึงขั้นตอนการดูแลรักษาและการ  
จำหน่ายผู้ป่วยไปสถานพยาบาลอื่นหรือที่บ้าน ดังนั้นการให้ความรู้โดยรวมไปถึงข้อมูลข่าวสาร  
หรือแหล่งชุมชนในเรื่องที่เกี่ยวกับการรักษาและการติดตามผล

หมวดที่ 2 มาตรฐานการจัดการองค์การด้านสุขภาพ (Section II: Health care  
organization management standards)

8) การพัฒนาคุณภาพ กับความปลอดภัยของผู้ป่วย (Quality Improvement  
and patient safety: QPS) การพัฒนาคุณภาพโดยภาพรวมนี้ หมายถึงการลดความเสี่ยงของผู้ป่วย  
และบุคลากร ทั้งที่เป็นความเสี่ยงทางคลินิกและความเสี่ยงทางด้านกายภาพสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึง  
กระบวนการจัดการหรือจัดทำกระบวนการทางคลินิก มีการติดตามความก้าวหน้าของกระบวนการ  
ต่างๆ การวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนาคุณภาพ

9) การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ (Prevention and control of  
infections: PCI) เป้าหมายขององค์การในการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ คือการค้นหา  
และลดความเสี่ยงของการติดเชื้อและการแพร่กระจายเชื้อในผู้ป่วย เจ้าหน้าที่บุคลากร แพทย์แผนก  
ที่เกี่ยวข้อง และผู้มาเยี่ยม ประสิทธิภาพในการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ ต้องมีผู้นำนโยบาย  
และแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม ความรู้ของบุคลากร และระบบการประสานงานทั่วทั้งองค์การ

10) องค์กร ผู้นำและทิศทางการบริหาร (Governance leadership and direction: GLD) การจัดการดูแลผู้ป่วยที่จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำหมายถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้นำทางคลินิก และผู้นำตามความรับผิดชอบ องค์กรต้องกำหนดคุณสมบัติเฉพาะราย

11) การบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และความปลอดภัย (Facility management and safety: FMS) องค์กรต้องเตรียมเรื่องความปลอดภัย ระบบและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ให้บริการ เจ้าหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การอำนวยความสะดวกทางโครงสร้าง กายภาพ การแพทย์ การรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ และบุคลากรต้องบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงการลดและควบคุมความเสี่ยง การป้องกันอุบัติเหตุ และการบาดเจ็บ การดูแลสภาพแวดล้อมให้เกิดความปลอดภัย การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะรวมถึงการวางแผน การให้ความรู้และการตรวจติดตาม ผู้นำในการกำหนดพื้นที่ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก วิธีลดความเสี่ยง และวิธีตรวจติดตาม ตลอดจนสถานการณ์ความเสี่ยง

12) คุณวุฒิและการศึกษาของเจ้าหน้าที่ (Staff qualifications and education: SQE) องค์กรที่ทำหน้าที่ดูแลสุขภาพจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิ มีทักษะในหลายแขนง เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคลากรที่เข้าทำงานนั้น ต้องมีความสามารถในด้านการทำงาน มีศักยภาพ นอกจากนี้ยังต้องตรวจสอบเอกสารของผู้สมัคร ความรู้ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และสิ่งที่สำคัญคือ ตรวจสอบหนังสือรับรองการประกอบวิชาชีพของเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์และพยาบาล องค์กรควรจัดอบรมเจ้าหน้าที่และพัฒนาศักยภาพด้านวิชาชีพ

13) การบริหารสารสนเทศ (Management of Information: MOI) การดูแลผู้ป่วยจำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร เพื่อการเตรียมการ การประสานงานและรวบรวมบริการต่างๆ ในองค์กรให้เป็นระบบ องค์กรที่ทำหน้าที่ในการดูแลสุขภาพต้องมีข้อมูลของผู้ป่วยแต่ละบุคคล ผลการรักษาและแหล่งการเงิน ต้องมีการจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพด้วยสารสนเทศ

### 1.2.4 กระบวนการเยี่ยมสำรวจโรงพยาบาล (Hospital survey) ของ Joint Commission on Accreditation on Healthcare Organization

JCAHO จ้างแพทย์ พยาบาล ผู้บริหารบริการทางสุขภาพ ผู้ชำนาญการทางสุขภาพ นักจิตวิทยา นักกายภาพบำบัดระบบทางเดินหายใจ เกสัชกร ผู้จำหน่ายอุปกรณ์ทางการแพทย์ และ นักสังคมสงเคราะห์กว่า 500 คน ในการเยี่ยมสำรวจโรงพยาบาลและสถานพยาบาลประเภทต่างๆ ตามขั้นตอนดังนี้ คือประมาณ 6 สัปดาห์ก่อนวันเยี่ยมสำรวจโรงพยาบาล โรงพยาบาลจะได้รับการติดต่อจากตัวแทน JCAHO ที่รับผิดชอบในการประสานงานการทบทวนใบสมัครและการวางหัวข้อ การสำรวจ (On-site survey agenda) สำหรับโรงพยาบาลแห่งนั้นๆ ซึ่งโดยทั่วไปคณะผู้เยี่ยมชมสำรวจ (Surveyor) มักจะประกอบด้วยผู้บริหาร 1 คน พยาบาล 1 คน และแพทย์ 1 คน ในโรงพยาบาลขนาดเล็กคณะผู้สำรวจจะมีเพียง 2 คน คือพยาบาลและแพทย์ บางครั้งคณะผู้เยี่ยมชมสำรวจอาจประกอบด้วย ผู้ประกอบวิชาชีพด้านอื่นๆ ขึ้นกับบริการพิเศษอื่นๆ ที่โรงพยาบาลอาจจะมี ผู้เยี่ยมชมสำรวจคนหนึ่งจะได้รับแต่งตั้งเป็นผู้นำคณะ เป็นผู้รับผิดชอบประสานงานกิจกรรมการสำรวจในโรงพยาบาลและ สื่อสารกับเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลในหัวข้อต่างๆ

การเยี่ยมสำรวจโรงพยาบาลมักจะใช้เวลาประมาณ 2-3 วัน กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย

- 1) การประชุมแนะนำเบื้องต้น (Opening conference) เพื่อแนะนำทำความเข้าใจร่วมกันและทบทวนหัวข้อการเยี่ยมชมสำรวจ ใช้เวลาไม่เกิน 30 นาที
- 2) การทบทวนเอกสาร (Document review) เช่น บันทึกการประชุม รายงานสถิติ กฎระเบียบต่างๆ
- 3) การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การ
- 4) การตรวจเยี่ยมผู้ป่วยโดยการติดตามรอยผู้ป่วยตั้งแต่แผนกแรกรับ จนกระทั่งถึงแผนกสุดท้าย (Tracer)
- 5) การสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Function interview) เช่น เรื่องการดูแลผู้ป่วย การจัดการยาและเวชภัณฑ์ การควบคุมการติดเชื้อ การให้สุขศึกษาแก่ผู้ป่วยและญาติ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเรื่องจริยธรรม เป็นต้น
- 6) การประเมินบริการอื่นๆ เช่น เวชระเบียน การเดินสำรวจอาคาร

7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback session) เพื่อสื่อสารสิ่งที่คณะผู้  
 เยี่ยม

สำรวจพบให้แก่บุคลากรของโรงพยาบาลรับทราบ

8) การประชุมปิด (Exit conference) เพื่อสรุปสิ่งที่คณะผู้เยี่ยมสำรวจพบ  
 ให้แก่ทางโรงพยาบาล การตัดสินใจสุดท้ายว่าโรงพยาบาลผ่านการรับรองคุณภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ  
 JCAHO

เนื่องจากแนวคิดมาตรฐาน Joint Commission International เป็นที่สนใจแพร่หลายใน  
 ประเทศสหรัฐอเมริกาและเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก แนวคิดนี้เน้นมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยเป็น  
 ศูนย์กลางโดยแต่ละบริบทมีการอธิบายถึงกระบวนการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์ไว้อย่างชัดเจน จึงทำให้  
 การปฏิบัติงานของพยาบาลมีระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน อีกทั้งมีระบบการตรวจสอบผลการ  
 ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้เกิดความ  
 เสี่ยงต่อผู้รับบริการน้อย ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในมาตรฐานการบริการ ทำให้  
 ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในมาตรฐานการบริการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในระบบการ  
 ทำงานจึงปฏิบัติงานการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของกลุ่มงาน  
 การพยาบาลมีประสิทธิภาพเช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในกลุ่ม โรงพยาบาลที่ได้รับการ  
 รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลนี้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล

### 2.1 ความหมายของสมรรถนะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ว่า  
 หมายถึง ความสามารถ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “ability” นอกจากนี้ในภาษาอังกฤษยังมีคำที่มี  
 ความหมายคล้ายอยู่อีกหลายคำ ได้แก่ capability, proficiency, expertise, skill, aptitude แต่ยังมีคำ  
 เฉพาะว่า “competency” ซึ่งในภาษาไทยใช้คำว่า “สมรรถนะ” ที่มีลักษณะเฉพาะเพิ่มขึ้น แต่ในบาง  
 องค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามหรือคำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไป เช่น จิต  
 ความสามารถ สมรรถนะ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้มีนักวิชาการศึกษาหลาย  
 ท่านทั้งในและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ ดังนี้

สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ให้ความหมายคำว่า “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร โดยเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคล

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2547: 18) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ตลอดจน บุคลิกลักษณะของบุคคล

สำนักการพยาบาล (2548: 5) ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิง พฤติกรรมของพยาบาลที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) หรือทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะ (Attributes) อื่นๆ ที่ต้องการให้มี เพื่อให้การปฏิบัติงานของพยาบาลช่วย ให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์กร

Meretoja and Leino-Kilpi (2001: 326 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550: 189) ให้ความหมาย สมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง ลักษณะ (Traits) คุณลักษณะ (Characteristics) พฤติกรรม (Behavior) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ความถนัด (Aptitude) และ ทักษะ (Skill)

สมรรถนะ หมายถึง การจัดกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behaviors) และเจตคติ (Attitudes) ซึ่งส่งผลให้บุคคลนั้นทำงานที่รับผิดชอบได้มีประสิทธิภาพ (Hellriegel, 2005)

Sbermon (2005 อ้างถึงใน ศิริพร เข้มนิล, 2549) ได้ให้ความหมายของ Competency ว่า สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ความหมาย คือ ความสามารถของบุคคล ที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่บุคคลต้องมี เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตได้ ที่สะท้อนถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ตลอดจน คุณลักษณะของบุคคล ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน ได้สูงกว่ามาตรฐานและสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล จึงหมายถึง องค์ประกอบที่จำเป็นของตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ พฤติกรรม ที่แสดงถึงความรู้ และความสามารถของหัวหน้า

พยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เชาวนปัญญา มีเจตคติ ความชำนาญที่พึงมีอย่างเพียงพอ ตลอดจนคุณลักษณะของบุคคลซึ่งครอบคลุมถึงเจตคติ บุคลิกภาพ ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานในการทำงาน

## 2.2 วิธีการศึกษาสมรรถนะหัวหน้าพยาบาล

ในการกำหนดว่าสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่งหรืองานหนึ่งๆ มีหลายวิธี ไม่มีการกำหนดเป็นที่แน่นอน ทั้งนี้ให้พิจารณาตามจำเป็นของวิชาชีพนั้นๆ โดยการกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งส่งผลให้สมรรถนะในแต่ละวิชาชีพ หรือแม้แต่วิชาชีพเดียวกัน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก็อาจพบว่ามีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันได้ ดังเช่น สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลที่ต้องการนั้นอาจได้มาหลายวิธี แล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2532: 146) ดังนี้ คือ

2.2.1 กำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์ตามหลักการทางทฤษฎีและตำรา

2.2.2 การกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (Expert judgment) โดยการใช้ผู้เชี่ยวชาญ เป็นกลุ่มในการตัดสินใจแจ่มแจ้งพฤติกรรมของนักปฏิบัติวิชาชีพนั้นว่า ต้องมีความรู้เรื่องอะไร ต้องมีทักษะที่ต้องการอะไรบ้าง และจะต้องมีทัศนคติทางวิชาชีพอย่างไรบ้าง ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินตามขั้นตอน

2.2.3 กำหนดโดยการศึกษาความต้องการการดูแลสุขภาพ โดยคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องเผชิญขณะปฏิบัติงาน เตรียมพร้อมทั้งบทบาทที่ต้องเผชิญ และปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 การกำหนดสมรรถนะโดยประเมินความต้องการ (Need assessment) การศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้ นักการศึกษา และนโยบายต่างๆ ถึงความต้องการที่จะให้มีการจัดเตรียมผู้สำเร็จการศึกษาให้สามารถทำอะไรต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างไร ถ้าเป็นทางการพยาบาลจะหมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานที่พยาบาลจะต้องออกไปปฏิบัติในหน้าที่ของพยาบาล

2.2.5 การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์งาน (Task analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกแจงย่อยในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยมากที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการจะให้เกิดแก่ผู้เรียนได้ในรายละเอียด



2.2.6 การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systemic competency analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนาการวิเคราะห์ตามปกติด้วยการจำแนกเนื้อหาวิชาออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน

2.2.7 การเก็บข้อมูลเหตุการณ์วิกฤต (Critical incident) เก็บข้อมูลตรงกับเหตุการณ์วิกฤตและพฤติกรรมที่ซึ่งบ่งสมรรถนะได้ว่าเหตุการณ์ใดเป็นการปฏิบัติงานในระดับคุณภาพที่ดีและไม่ดี โดยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.8 ศึกษาสถิติสาธารณสุข

2.2.9 กำหนดโดยศึกษาสภาพความเป็นจริงในสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

2.2.10 กำหนดโดยการศึกษาจากบันทึกการดูแลรักษาพยาบาลที่ใช้สถานบริการเพื่อทราบถึงปัญหา ความต้องการ การดูแลสุขภาพในสภาพความเป็นจริง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยมีศึกษาสมรรถนะทั้ง 2 วิธี คือ การศึกษาสมรรถนะโดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากตำราและเอกสารวิชาการ และการกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้สมรรถนะที่ได้มีความตรงทั้งทางโครงสร้าง (Construct validity) และความตรงทางเนื้อหา (Content validity) ซึ่งสามารถนำมาใช้สำหรับการพัฒนาเครื่องมือวิจัยและพัฒนาแบบประเมินต่างๆ ได้ต่อไป

## 2.3 องค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล

### 2.3.1 สมรรถนะผู้นำองค์กรของ JCAHO

JCAHO (2008) กำหนดว่า หัวหน้าพยาบาลต้องมีความรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านการบริหารจัดการการเงิน และการตลาด มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สร้างเครือข่ายเชิงวิชาชีพ และมีส่วนร่วมในการบริหารโรงพยาบาล และได้บอกคุณสมบัติของหัวหน้าพยาบาลไว้ 6 ข้อ ได้แก่

- 1) มีทักษะในการเป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 2) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและมีการตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็ว
- 3) มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาวางแผนพัฒนางาน

4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5) สามารถทำงานภายใต้สภาวะอุปสรรคหรือข้อจำกัดต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาล

6) มีความสามารถในการควบคุมติดตามงานให้สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาล

JCAHO (2008) กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าพยาบาล 11 หน้าที่ ได้แก่

1) วางแผนจัดทำนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่าย เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการให้การพยาบาลและบริการที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับข้อกำหนดของสภาพยาบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2) กำหนดดูแลและประเมินผลมาตรฐานในการให้บริการงานของฝ่ายการพยาบาล โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล

3) วางแผนบริหารงบประมาณของฝ่ายให้สอดคล้องกับสถิตียอดผู้ป่วยหรือ จำนวนพนักงานหรือรายรับ-จ่าย เพื่อสามารถควบคุมงบประมาณของฝ่ายให้อยู่ในสภาพที่สมดุล

4) วางแผนปฏิบัติและประเมินผลร่วมกับแพทย์และเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญ และเจ้าหน้าที่ด้วยกันในการบริการให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โดยผู้มารับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด

5) วางแผนร่วมกับรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล/ผู้จัดการแผนก/ฝ่ายในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและเหมาะสมได้มาตรฐาน เพื่อเพิ่มคุณภาพในการให้บริการ

6) วางแผนร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลในด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากรและบริหารจัดการอัตรากำลังให้พร้อม เพื่อการบริการที่มีคุณภาพของฝ่ายการพยาบาล

7) วางแผนร่วมกับฝ่ายบริหารงานคุณภาพ ในการดำเนินงานตามโครงการบริหารงานคุณภาพด้านต่างๆ ที่ฝ่ายเกี่ยวข้อง เช่น คุณภาพด้านการพยาบาล คุณภาพงานบริการสาขาอื่นๆ ทางการแพทย์และหรือทางด้านงานสนับสนุนต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

8) ให้การส่งเสริมการศึกษาอบรมและให้บุคลากรทุกระดับ มีการพัฒนาทางด้านวิชาชีพ ความรู้ในแต่ละสาขาของตน โดยวางแผนการอบรมกับแผนการศึกษาและพัฒนา

9) วางแผนพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับรองผู้อำนวยการฝ่ายและผู้จัดการแผนก/ฝ่าย ในฝ่ายการพยาบาล

10) มีส่วนร่วมในการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายการพยาบาล และของโรงพยาบาล (Strategic Planning)

11) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับเจ้าหน้าที่วิชาชีพเดียวกันและต่างวิชาชีพในโรงพยาบาล และรวมถึงสัมพันธภาพที่ดีกับสภาวิชาชีพ หรือหน่วยงานทางราชการที่ฝ่ายติดต่องานด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการดูแลรักษาผู้ป่วย

### 2.3.2 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลของ American Organization of Nurse

#### Executives (AONE)

AONE (2005) กล่าวว่า สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1) การสื่อสารและการสร้างสัมพันธไมตรี (Communication & Relationship Management) มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ สื่อสาร ให้รางวัลกับพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการจัดการความสัมพันธ์ โดยมีการสร้างความน่าเชื่อถือและให้ความร่วมมือกับทีมงานทุกระดับ มีความเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล ประสานงานกับคณะทำงานและกลุ่มอื่นๆเพื่อร่วมกันในการตัดสินใจ และเป็นตัวแทนองค์การ เพื่อสร้างสัมพันธกับองค์การอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

2) องค์กรความรู้ในด้านการดูแลสุขภาพ (Knowledge of Health Care Environment) มีความรู้ครอบคลุมทั้งทางการปฏิบัติงานทางคลินิกตามมาตรฐานในการดูแลผู้ป่วยที่ชัดเจนตาม JCAHO, CMS มีความทันสมัยตามหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based practice) เป็นต้นแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) มีระบบการส่งต่อที่ชัดเจน มีความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์การดูแลสุขภาพ นโยบายสุขภาพทางด้านกฎหมาย และระเบียบที่มีผลต่อการดำเนินการดูแลผู้ป่วย เช่น การปฏิรูป การใช้จ่ายเงินคืน และการละเมิดสิทธิของผู้อื่น มีการ

พัฒนาคุณภาพ การบริการพยาบาล พร้อมทั้งพัฒนาระบบการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากผู้ร่วมงานทุกระดับ

3) ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills) มีทักษะการคิดอย่างมีพื้นฐาน มีวิสัยทัศน์เป็นผู้ใฝ่รู้ กระตือรือร้นต่อการแสวงหาความรู้และแนวคิดใหม่ๆ สนับสนุนภาวะผู้นำทางการพยาบาล มีหลักการปฏิบัติส่วนบุคคล แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการเป็นแบบอย่าง มีความคิดเชิงระบบ แสดงความเป็นผู้นำในการสร้างความซื่อสัตย์ และการอุทิศตนเองต่อองค์กร สนับสนุนการจัดการทางการพยาบาล มีการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นตัวแทนช่วยเหลือ สนับสนุนผู้อื่นให้เข้าใจถึงความสำคัญและผลกระทบของกระบวนการการเปลี่ยนแปลง

4) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) มีการพัฒนาแผนอาชีพของตนเอง และวัดความก้าวหน้าตามแผนที่วางไว้ สร้างบรรยากาศให้มีความเป็นแบบมืออาชีพ และพัฒนาการของแต่ละคนตามที่หวังไว้ มีความชัดเจนในการประยุกต์ใช้หลักจริยธรรมต่อการทำงาน ให้การสนับสนุนการทำงานแบบใช้เอกสารวิชาการที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์อ้างอิง สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กรวิชาชีพ

5) ทักษะทางธุรกิจ (Business skills) มีการจัดการทางการเงิน โดยมีรูปแบบทางธุรกิจสำหรับองค์กรสุขภาพที่ชัดเจน และมีพื้นฐานแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ มีการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนากลยุทธ์การคัดเลือกและการคงไว้ของคนทำงาน บูรณาการกลยุทธ์ทางการตลาดและการสื่อสาร พร้อมทั้งมีการจัดการสารสนเทศและเทคโนโลยี เคียงเห็นถึงความสัมพันธ์ของข้อมูลทางการพยาบาลเพื่อการพัฒนาศักยภาพ ใช้ระบบการจัดการด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อบันทึกข้อมูลการบริหาร

### 2.3.3 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลของ Hellriegel

Hellriegel (2005) กล่าวว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีดังนี้

1) การติดต่อสื่อสาร (Communication competency) ทั้งรูปแบบไม่เป็นทางการ และแบบทางการ โดยมีทักษะการเจรจาต่อรอง

2) การวางแผนและการจัดการ (Planning and administration competency) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและแก้ไขปัญหา การวางแผนโครงการอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารเวลา และการจัดการด้านการเงินและงบประมาณ

3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) สามารถตัดสินใจสั่งการ สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน มีการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้อื่น

4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) มีความเข้าใจ องค์การ และธุรกิจ อุตสาหกรรม สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ

5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Global awareness competency) มีความเข้าใจสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องตามวัฒนธรรม ความรู้ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

6) การบริหารจัดการตนเอง (Self-management competency) มีความซื่อสัตย์จริยธรรม ยึดหลักคุณธรรม มีการจัดการตนเองให้มีความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว

### 2.3.4 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลของ Fradd

Fradd (2004) กล่าวว่า สมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐบาล มีสมรรถนะหลักดังนี้

- 1) มีความรอบรู้ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายต่างๆของรัฐบาล
- 2) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
- 3) เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ
- 4) มีความมุ่งมั่นและ ความเชื่อมั่น และมีทักษะในการสร้างความไว้วางใจ  
เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับเปลี่ยนตามนโยบาย และ  
แผนพัฒนาต่างๆ
- 6) การบริหารเชิงธุรกิจ

### 2.3.5 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลของ Sherman

Sherman (2005) ศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลในอนาคต เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการทำการประชุมกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างพยาบาลที่อายุไม่เกิน 40 ปี จำนวน 48 คน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลพึงมีในอนาคต มีดังนี้

- 1) การบริหารจัดการบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
- 2) ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3) การจัดอัตรากำลังให้มีสัดส่วนเหมาะสม
- 4) ความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาให้กับพยาบาล
- 5) การมอบหมายงานที่เหมาะสม
- 6) การควบคุมงบประมาณ
- 7) ความไว้วางใจและปรับตัวในบทบาทอย่างเหมาะสม
- 8) ปฏิสัมพันธ์และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน
- 9) การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ลดความตึงเครียดแก่ผู้ร่วมงาน

### 2.3.6 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลของ Kleimann

Kleimann (2003) ศึกษาบทบาท และสมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาล งานวิจัยเชิงสำรวจกรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง จำนวน 35 คน และผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงจำนวน 93 คน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาล คือ 1) การบริหารการเงิน (Finance) 2) การบริหารจัดการ (Management) 3) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resources) และ 4) การบริหารจัดการเชิงธุรกิจ (Business Management)

### 2.3.7 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลของ ทศนา บุญทอง

ทศนา บุญทอง (2542) กล่าวว่า ผู้บริหารการพยาบาลในอนาคตจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้รอบรู้ (Well rounded) ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมีความรู้การพยาบาลในความรับผิดชอบ และรู้รอบในด้านเศรษฐกิจสังคม และการสาธารณสุข สามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้ร่วมงานที่บริหารองค์กร และบุคคลที่หลากหลายในสังคมได้อย่างเหมาะสม

2) มีความรู้และทักษะการบริหารจัดการ (Administrative and management skill) ผู้บริหารองค์การพยาบาล จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะที่ถูกต้องในการบริหารจัดการองค์การและพัฒนาระบบบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร

3) มีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership skill) ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารองค์การพยาบาลทุกระดับในการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือประสานกันของบุคลากรในองค์การพยาบาล และนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์การพยาบาลปัจจุบัน ได้แก่ ทักษะการนำการเปลี่ยนแปลง (Management for change) การต่อรอง (Negotiation) การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Lobby) และการยืนหยัด (Assertiveness)

4) ทักษะการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร จากกระแสสังคมโลกในภาวะโลกาภิวัตน์ และการใช้เทคโนโลยี ทักษะพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวในการบริหารการพยาบาล เพื่อความรวดเร็วในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร และการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารขององค์กร โดยผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาสากล เพื่อการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารองค์กร

### 2.3.8 สมรรถนะของผู้นำของ กาลัญ วรพิทยุต

กาลัญ วรพิทยุต (2548) กล่าวว่า ผู้นำในยุคใหม่ที่ดี ควรมีความรู้ และความเข้าใจ เรื่องการจัดการ (Management) และหลักจิตวิทยา (Psychology) รวมถึงศาสตร์ทางด้านอื่น ที่จะช่วยพัฒนาและต่อยอดในการเรียนรู้และสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง และพร้อมผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ประสบความสำเร็จเช่นกัน ในลักษณะการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1) แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ความเป็นของแท้จะถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อนไขของเวลา คือ ไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ ซึ่งความเป็นของแท้ที่ติดอยู่นั่นเอง ที่สำคัญต้องไม่มีสิ่งใดมาโน้มน้าว หรือบั่นทอนลง

2) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำยุคใหม่ส่วนใหญ่จะมุ่งประเด็นในการพยายามสร้างภาพว่าตนเองมี “วิสัยทัศน์” มากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ เนื่องจากว่าวิสัยทัศน์นั้นสะท้อนความเป็นคนทันสมัย มีมุมมองที่กว้างไกล

3) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ความเด็ดขาดเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องการ แต่การตัดสินใจที่ดีนั้นต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่ส่วนตัว

4) แสดงความใส่ใจ (Focus) คุณลักษณะนี้เป็นเรื่องของความละเอียดอ่อนมากและมักได้ผลเสมอทุกครั้ง สามารถเปลี่ยนความตั้งใจหรือความตั้งใจให้ผ่อนคลายได้

5) สร้างความประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ต้องมีพื้นฐานจากความจริงใจในการแสดงออก ต้องสม่ำเสมอสร้างความรู้สึกลึกด้านบวก

6) มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication & people skill) เป็นสิ่งที่ผู้นำทุกระดับยังขาดอยู่ เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ สื่อสารอย่างไรให้เข้าถึง เข้าใจ และเกิดการยอมรับ

7) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและส่งเสริมศักยภาพของตนเองตลอดเวลา การเป็นผู้ฟังที่ดี การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

### 2.3.9 สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550: 323) กล่าวว่าสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 จำแนกสมรรถนะเป็น 4 สมรรถนะ ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานในทุกวิชาชีพ ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ คิดอย่างมีวิจารณญาณ ตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพ มีวินัย และมีแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์

2) สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบในหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความไว้วางใจ การสร้างทีม การบริหารคุณภาพ การจัดการงบประมาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความขัดแย้ง การปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง

3) สมรรถนะสากล (Global competencies) หมายถึงสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การจัดการ



เชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การสร้างเครือข่าย การสร้างพันธมิตร การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ และการสื่อสาร

4) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่สามารถทำให้ตนเองมีชีวิตมีความสุข ได้แก่ มีความฉลาดทางอารมณ์ มีบุคลิกภาพที่ดี และสามารถจัดการตนเองให้มีความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว

จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ประกอบด้วย 8 สมรรถนะคือ 1) สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ 3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 4) สมรรถนะด้านการบริหารคุณภาพบริการพยาบาล 5) สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจ 6) สมรรถนะด้านการสร้างความไว้วางใจ 7) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ และ 8) สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 3. สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

#### มาตรฐานระดับสากล

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล ตามแนวคิดของ JCAHO (2007), American Organization of Nurse Executives (AONE) (2005), Carroll (2005), Carigiuri (2006), O'Leary and O'Leary (1999), Goleman (1998), Sullivan (2005), Kleinman (2003), Newman, Newman & Holder (2000), Sberman (2005), Scoble & Russell (2003), Hoffman (2000), Zeithaml and Bitner (2003), Reynold (1997), Avolio, Bass, Jung (1999), สำนักงบประมาณ (2545), พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546), วิณา จีระแพทย์ (2544), ทศนา บุญทอง (2542) และบุญใจ ศรีสถิตยน์รากร (2551) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ และกำหนดเป็นสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ทั้งหมด 8 สมรรถนะ โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 1 ดังนี้

**ตารางที่ 1** การสังเคราะห์สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรอง  
คุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

สมรรถนะ	AONE (2005)	Avolio, Bass, Jung (1999)	Carroll (2005)	Goleman (1998)	Hofman (2000)	JCAHO (2007)	Kleinman (2003)	Newman, Newman & Holder (2000)	O'Leary and O'Leary (1999)	Reynold (1997: 25)	Scoble & Russell (2003)	Sullivan (2005)	Zeithaml and Bitner (2003)	บุญใจ ศรีศักดิ์ชนราญ (2551)	พวงรัตน์ บุญญานันท์ (2546)	วิมา จีระแพทย์ (2544)	สำนักงานประมาณ (2545)
1. สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	✓		✓			✓	✓	✓	✓					✓			
2. สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ	✓					✓								✓			✓
3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์				✓							✓	✓		✓			
4. สมรรถนะด้านการบริหารคุณภาพบริการพยาบาล	✓					✓					✓	✓			✓		
5. สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจ					✓	✓							✓		✓		
6. สมรรถนะด้านการสร้างความไว้วางใจ										✓				✓			
7. สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	✓					✓					✓	✓			✓	✓	
8. สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓	✓		✓					✓					✓			

จากตารางสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ

### 3.1 สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ การมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดและดำเนินการกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ประเมินและควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ วัดโดยแบบสอบถามที่สร้างตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2551: 47) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

3.1.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

3.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำข้อมูลการวิเคราะห์ขององค์กรมาคิดค้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร มีความสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความยืดหยุ่น มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติและบรรลุผลสำเร็จ

3.1.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หมายถึง การแปลงกลยุทธ์สู่แผนระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่นำกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3.1.4 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติพร้อมทั้งควบคุมและกำกับให้มีการดำเนินตามแผนที่กำหนด โดยมีการติดตามการประเมินผลกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้ศึกษาทบทวนสถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งเครื่องมือนี้ปรากฏใน พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์

และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เช่น ในมาตรา 33 ที่ให้ส่วนราชการจัดให้มีการ ทบทวนภารกิจว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือดำเนินการต่อ โดยการคำนึงถึงแผนการบริหาร ราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ซึ่งการปรับเปลี่ยน การบริหารให้มุ่งเน้นที่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indication) และเป้าหมาย (ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2548)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับ ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีการกำหนดโครงการ กิจกรรม และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในอนาคตขององค์กร โดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย ซึ่งครอบคลุมเรื่องสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ องค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546; บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2551)

สาเหตุหลักที่ต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากทุกหน่วยงานมี “ข้อจำกัด” ในด้าน ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน แต่หน่วยงานยังมีความจำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ ศักยภาพภายในหน่วยงานและแนวโน้มของสถานการณ์ภายนอก และเป็นเอกสารข้อความที่ช่วยให้ ฝ่ายต่างๆ ทำงาน ไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ตลอดจนเป็นเครื่องมือในกระบวนการเรียนรู้ของ หน่วยงาน (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2549)

AONE (2005) กล่าวว่า สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาล ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดแนวทางของกลยุทธ์
- 2) สร้าง SWOT และ Gap analysis
- 3) สร้างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์เฉพาะแผนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ และวิสัยทัศน์
- 4) มีเกณฑ์ในการวัดการสมดุลทางการเงิน
- 5) ประเมินและวิเคราะห์การทำงานจากการเรียนรู้และความก้าวหน้า กระบวนการธุรกิจ ลูกค้า และมุมมองทางการเงิน

การจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน โดยแต่ละองค์การมุ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้องค์การของตนอยู่รอดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์การพยาบาลเช่นเดียวกัน ได้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาใช้ในการบริหารงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ การให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ (อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2549: 12)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Draft, 2548)

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary leader) หมายถึง ผู้นำที่มีความคิดเชิงรุก มีมุมมองกว้างไกล (Vision) มองไปข้างหน้า (Looking forward) และกำหนดเป้าหมายที่เน้นอนาคต (Future focused) รวมทั้งมีความสามารถวางแผนและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ใฝ่ฝัน โดยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความเพียรพยายามคิดค้นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้การดำเนินการพันธกิจขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามภาพวาดที่บุคลากรในองค์การปรารถนา (บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร, 2550: 325) สอดคล้องกับ Carroll (2005) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) คือ มีความคิดเชิงรุก สามารถพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพเชิงการแข่งขัน สามารถคิดค้นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ

คุณลักษณะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีวิสัยทัศน์ มีดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร, 2550; Carroll, 2005)

- 1) มีความคิดเชิงรุก (Proactive)
- 2) กำหนดเป้าหมายในอนาคต (Future focused)
- 3) มีมุมมองกว้างไกล (Vision) และมองไปข้างหน้า (Looking forward)
- 4) สามารถคาดการณ์อนาคต โดยคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems thinking)
- 5) สามารถโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ร่วมกันสร้างฝันขององค์การ
- 6) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การไปยังบุคลากรทุกระดับ

7) สามารถกำหนดทิศทางงานนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

8) สามารถบริหารองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์

ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล ที่จะช่วยให้การดำเนินการตามพันธกิจขององค์การเหนือคู่แข่งขึ้น สอดคล้องกับ O'Leary and O'Leary (1999) และ Newman, Newman and Holder (2000) กล่าวว่า ระบบบริการสุขภาพในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

David (1999: 5) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยอาศัยการบริหารจัดการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การสร้างกลยุทธ์ ประกอบด้วยการกำหนดพันธกิจ และวิสัยทัศน์ การตรวจสอบภายในองค์กร การตั้งวัตถุประสงค์ระยะยาว การประเมินผลและเลือกกลยุทธ์

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ประจำปี และการจัดสรรทรัพยากร การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้ทรัพยากรสามารถถูกจัดสรรอย่างสอดคล้องกับลำดับความสำคัญตามวัตถุประสงค์ประจำปี โดยเฉพาะทรัพยากรด้านการเงิน กายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ

3) การประเมินผลการดำเนินการขององค์การ เป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยทั่วไปองค์กรจะใช้เกณฑ์ด้านการเงิน หลักการบริหารตามวัตถุประสงค์ ลิขิตสมดุล (Balanced scorecard) หรือ การเปรียบเทียบ (Benchmarking) ในการประเมินผลการดำเนินงาน

ดังนั้นหัวหน้าพยาบาล ในฐานะผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้วางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับความหมาย ขั้นตอนการดำเนินการและกลวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะได้นำมาใช้ในการบริหารองค์การพยาบาล เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้ทำให้องค์การพยาบาลสามารถพัฒนาแนวคิดของตนเองได้ เนื่องจากเกิดความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันสามารถจับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถคาดคะเนในอนาคตได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล ซึ่งทำให้องค์การพยาบาลประสบความสำเร็จ และผลงานมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างแท้จริง

### 3.2 สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ

สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการงบประมาณ กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องการเงินเป็นระบบงบประมาณที่เน้นหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานที่มีประโยชน์และมีคุณค่าสูงสุดต่อผู้ใช้บริการ และมีตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงานที่ชัดเจน วัดโดยแบบสอบถามที่สร้างตามกรอบแนวคิดมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ (สำนักงบประมาณ, 2545) ประกอบด้วย

3.2.1 การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การจัดทำแผนงานพร้อมด้วยการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละแผนงานให้สอดคล้องกัน รวมทั้งการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางเพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรต่างๆในอนาคต

3.2.2 การคำนวณต้นทุนของกิจกรรมและผลผลิต หมายถึง การกำหนดค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตอย่างมีคุณภาพตามที่กำหนด เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละแผนงานได้อย่างเหมาะสมกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ

3.2.3 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การบริหารการจัดหาให้มีประสิทธิภาพ รัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.2.4 การบริหารงานการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินและกำหนดพัฒนามาตรฐานการบริหารการเงิน และการควบคุมภายในที่โปร่งใส เป็นธรรม

3.2.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน หมายถึง การนำเสนอข้อมูลทางการเงินขององค์กรพยาบาลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบฐานะทางการเงิน และศักยภาพการบริหารงบประมาณ รวมทั้งผลการดำเนินงานขององค์กร

3.2.6 การบริหารสินทรัพย์ หมายถึง การให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ และการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยรวม การสำรวจสถานะของสินทรัพย์ที่มีอยู่ และการลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็น

3.2.7 การตรวจสอบภายใน หมายถึง การควบคุมการใช้งบประมาณและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยหน่วยตรวจสอบภายในส่วนราชการ

การบริหารงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทำงบประมาณ การเงิน การวางแผนหรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การจัดทำบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน หรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม (ยงยุทธ เกษสาคร, 2548: 26)

งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่แสดงในรูปของตัวเงิน มีการกำหนดรายละเอียดของงานและโครงการ รวมทั้งประมาณรายรับและรายจ่ายที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำกับ และประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน (บุญใจ ศรีสถิตยัณราฎร, 2549)

งบประมาณระบบใหม่ คือ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ ขององค์การ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอเพื่อวัดผลสำเร็จของงาน และเป็นระบบที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆขององค์การ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544)

ประพิน วัฒนกิจ (2541) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรเงินและงบประมาณนั้น ต้องกำหนดการใช้ทรัพยากรในการวางแผนดำเนินโครงการเป็นแต่ละโครงการเบ็ดเสร็จ คือ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแผนงาน โครงการที่ต้องการให้เกิดงานในแต่ละปี ทั้งที่เป็นงานประจำและงานพิเศษงานใหม่ เพื่อเสนอให้ผู้บริหารโรงพยาบาลได้ทราบแนวคิด วิธีการดำเนินงาน การใช้อัตราค่าจ้างซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ตามแนวทางการดำเนินงาน ไว้เป็นหมวดให้เห็นเด่นชัด เพื่อการตรวจสอบการใช้อย่างคุ้มค่า ตรงเป้าหมาย

AONE (2005) กล่าวว่า การจัดการทางการเงิน ต้องมีความชัดเจนในโมเดลทางธุรกิจ สำหรับองค์กรสุขภาพ และมีพื้นฐานแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ พรรณนาหลักทั่วไปของบัญชี และนิยามศัพท์พื้นฐานทางบัญชี วิเคราะห์ข้อบัญญัติทางบัญชี มีการจัดการแหล่งการเงินโดยพัฒนาแผนธุรกิจ จัดตั้งกระบวนการที่เป็นหลักประกันว่ากลไกด้านค่าใช้จ่ายถูกต้องพร้อมทั้งให้ความรู้แก่สมาชิกในทีมดูแลผู้ป่วยเกี่ยวกับการประมาณค่าใช้จ่ายในการตัดสินใจในการรักษาผู้ป่วย



เนื่องจากรัฐบาลกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้บริหารงาน และปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงบประมาณที่ตอบสนองนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ในยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ โดยใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting = RBM) (ปีณรศ มาลาकुณ ณ อุษรยา, 2548)

เสนห์ จุ้ยโต (2548) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงบประมาณ สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามนโยบาย เพื่อให้การใช้ทรัพยากรคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ โดยใช้ยุทธศาสตร์การจัดการงบประมาณใหม่ ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี

John et al. (2004) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ เป็นการวางแผน การควบคุมบริหารงบประมาณ ตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดผลกำไรแก่องค์กร โดยมีวิธีการวางแผน กำกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมราคาและงบประมาณ พร้อมทั้งสร้างผลลัพธ์ของการบริการให้มีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น

จะเห็นได้ว่า การจัดการงบประมาณเป็นสิ่งที่หัวหน้าพยาบาลจะต้องตระหนักและให้ความสนใจ เพราะการบริหารงานในยุคปฏิรูประบบสุขภาพเป็นการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน นั่นคือ หัวหน้าพยาบาลจะต้องมีวิธีการจัดการงบประมาณ การบริหารครุภัณฑ์ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และการบริหารแบบประเมิน ทั้งนี้เพื่อผลลัพธ์ของการบริการนั้นมีคุณภาพสูงด้วยต้นทุนต่ำนั่นเอง

### 3.3 สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์

สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะการปฏิบัติกรพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ ความสามารถเข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ของตนเอง สามารถใช้ปัญญาและสติควบคุมและกำกับการแสดงพฤติกรรม การกระทำ ท่าทาง และคำพูดของตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะและสถานการณ์ รวมทั้งเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เห็นใจ

ผู้อื่นโดยแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม วัด โดยแบบสอบถามที่สร้างจากแนวความคิดของ Goleman (1995: 43) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

3.3.1 ความตระหนักรู้ตนเอง หมายถึง หัวหน้าพยายาม รู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง และมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของตน และการรับรู้ถึงผลกระทบจากการกระทำของตนเองที่มีต่อผู้อื่น

3.3.2 การควบคุมตนเอง หมายถึง หัวหน้าพยายามมีความสามารถในการจัดการ อารมณ์ความรู้สึกตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความซื่อสัตย์ น่าไว้วางใจ มีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี รวมทั้งมีวิจารณญาณในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

3.3.3 การจูงใจตนเอง หมายถึง หัวหน้าพยายาม มีความสามารถกระตุ้นเสริมสร้าง แรงจูงใจแก่ตนเอง ให้รางวัลตนเอง สร้างความหวังให้ตนเอง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พยายาม พึ่งตนเองในการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหา

3.3.4 ทักษะทางสังคม หมายถึง หัวหน้าพยายาม มีความสามารถประสานความร่วมมือจากบุคคลทุกคนที่เกี่ยวข้อง สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้อื่นได้ดี มีการติดต่อสื่อสารที่นุ่มนวล สื่อสารด้วยถ้อยคำที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ สามารถสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ มีจิตใจใฝ่บริการ

3.3.5 เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น หมายถึง หัวหน้าพยายาม ความสามารถรับรู้สถานะ จิตใจ อารมณ์ และความต้องการของผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น เห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยใช้ความสามารถ บริหารจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ตนเอง มีความสามารถรับรู้ได้ไว และมีอิทธิพลต่อบุคคล สำคัญอื่นๆ และสามารถในการสร้างสมดุลของภาวะจูงใจและแรงขับของตนเองด้วยพฤติกรรม อย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและมีจริยธรรม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง สติปัญญาทางอารมณ์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ตน ไม่ย่อท้อต่อการเผชิญความผิดหวัง หรือความไม่สมปรารถนา สามารถควบคุมความต้องการที่ รุนแรงไม่ให้แสดงออกโดยการขาดการยับยั้ง ปรับความรู้สึกเศร้าหมองที่เป็นอุปสรรคต่อการคิด เข้าใจตนเอง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น จะทำให้เกิดความสุขในการดำรงชีพตลอดจนการทำงาน การอยู่ร่วมกันในสังคม และนำความสำเร็จมาสู่ตนในที่สุด (ธีรเดช ศรีเทพ, 2545)

Goleman (1998) ให้ความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถเข้าใจและจัดการกับอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นอย่างดี

Cooper and Sawaf (2005) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะรับรู้เข้าใจและประยุกต์ใช้พลังการรู้จักอารมณ์เป็นรากฐานของพลังข้อมูล เป็นการสานสายสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าวผู้อื่น

Salovey & Mayer (1990) ได้ให้ความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional quotient = EQ) หมายถึง ความสามารถควบคุมความรู้สึกและอารมณ์ของตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์ตนเอง และสามารถวิเคราะห์อารมณ์ตนเองโดยใช้เหตุผลทางวิชาการ

องค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ (กระทรวงสาธารณสุข, กรมสุขภาพจิต, 2543)

1) ความดี หมายถึง การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองให้อยู่ภายในขอบเขตที่เหมาะสม เห็นใจและเข้าใจผู้อื่น แสดงความเห็นใจด้วยพฤติกรรมที่เหมาะสม ให้อภัยผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อสังคม และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง

2) คนเก่ง หมายถึง การสร้างขวัญและแรงจูงใจแก่ตนเอง เพื่อให้มีกำลังใจในการกระทำภารกิจต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ปรารถนา สามารถควบคุมสติและใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

3) ความสุข หมายถึง การเสริมสร้างความสุขให้ตนเอง พึงพอใจในความเป็นอยู่ของตนเอง ฝึกจิตให้มีความสงบและผ่อนคลาย กระทำตนให้มีคุณค่า มองโลกในแง่ดี และมีอารมณ์ขัน

องค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (Salovey & Mayer, 1990)

1) การรับรู้ความรู้สึกของตนเองและการแสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเทศะ

2) การใช้อารมณ์คิดและตัดสินใจอย่างรอบคอบ

3) การเข้าใจและวิเคราะห์อารมณ์ตนเองโดยใช้เหตุผลทางวิชาการ

#### 4) การควบคุมอารมณ์ตนเองได้เหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเทศะ

องค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (Bar-On, 1997)

1) ทักษะภายในตัวบุคคล ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่ การนับถือตนเอง การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง กล้าแสดงออก ฟังพาดตนเอง และการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

2) ทักษะระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่ เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

3) ความสามารถปรับตัว ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่ เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ได้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถแก้ไขปัญหา

4) การจัดการกับความเครียด ประกอบด้วย 2 คุณลักษณะ ได้แก่ มีความอดทนต่อความเครียด มีความอดกลั้นหรือสามารถควบคุมอารมณ์

5) สภาวะอารมณ์ทั่วไป ประกอบด้วย 2 คุณลักษณะ ได้แก่ มองโลกในแง่ดี และมีความสุข

คุณลักษณะของบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Goleman (1995: 43), Bar-On (1997))

1) มีทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skill) ได้แก่ มีความสามารถสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ

2) มีทักษะทางสังคม (Social skill) ได้แก่ มีความสามารถประสานความร่วมมือกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

3) สามารถควบคุมตนเอง (Self regulation) ได้แก่ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เหมาะสมกับกาลเทศะ มีสติในการควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถควบคุมพฤติกรรมเมื่อเผชิญเหตุการณ์ที่ทำให้มีความวิตกกังวล ความกลัว และความโกรธ มีวิจารณญาณและมีดุลยพินิจตัดสินใจและแก้ปัญหา

4) เข้าใจผู้อื่น (Empathy) ได้แก่ ไวต่อความรู้สึก สามารถรับรู้เกี่ยวกับสภาวะจิตใจ อารมณ์ และความต้องการของผู้อื่น และสามารถเข้าใจความรู้สึกที่แท้จริงของผู้อื่น โดยการแปลความหมายจากพฤติกรรมหรือการแสดงออก รวมทั้งมีความเห็นใจและช่วยเหลือบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจ

5) มองโลกในแง่ดี (Optimism) ได้แก่ คิดและมองในแง่ดี มีอารมณ์ขัน รั้งฟังคำชี้แจงและคำอธิบายเหตุผลในการกระทำประพฤติกของผู้อื่น

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ที่ดี คือผู้ที่

- 1) รู้จักตนเอง รู้เท่าทันภาวะอารมณ์ของตนเอง รู้จุดเด่นจุดด้อยในความเป็นตัวเอง
- 2) ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก การแสดงออกของตนเองให้ถูกกาลเทศะ ปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
- 3) สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีแก่ตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อหรือท้อถอยง่าย
- 4) แสดงความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตระหนักในความรู้สึกความต้องการของผู้อื่น ได้ดี สร้างและรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ได้
- 5) มีทักษะทางสังคมที่ดี ทั้งนี้เป็นผลจากการพัฒนาการในชั้นแรกๆ ที่ทำให้ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ สูงสามารถเข้ากับผู้อื่น ได้ มีมารยาท มีอารมณ์ขัน สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบสร้างความร่วมมือร่วมใจจากหลายๆ ฝ่ายได้

ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของหัวหน้าพยาบาล และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ผู้บริหารการพยาบาล ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ สูงจะสามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และสามารถกระทำบทบาทผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลงานวิจัย Scoble and Russell (2003) พบว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญทางความคิด ทำให้ภาพลักษณ์ของผู้นำทางการพยาบาลมีความสามารถในการใช้สติปัญญามากขึ้นซึ่งเป็นหลักประกันคุณภาพในการดูแล การเป็นผู้ทางการพยาบาล และความก้าวหน้าในสาขาการพยาบาล

### 3.4. สมรรถนะด้านการบริหารคุณภาพบริการพยาบาล

สมรรถนะด้านการบริหารคุณภาพบริการ หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริการพยาบาลที่มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพ และมีคุณภาพตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ วัดโดยแบบสอบถามที่สร้างตามแนวคิดของ Sullivan (2005) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

3.4.1 การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่ต้องเข้าใจความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ลูกค้ามีทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก สร้างรูปแบบการให้บริการและ คิดค้นนวัตกรรมการให้บริการพยาบาล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

3.4.2 การเข้ามีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร หมายถึง การให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพการพยาบาล การเสริมพลังอำนาจให้บุคลากรพยาบาลให้มีความรับผิดชอบในการพัฒนาการให้บริการพยาบาลที่มีความชัดเจน และสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพบริการพยาบาล

3.4.3 การใช้เครื่องมือและกระบวนการทางสถิติในการประเมินคุณภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือทางสถิติในรูปแบบต่างๆ พร้อมทั้งการออกแบบเครื่องมือให้สามารถนำไปใช้ในการสร้างความรู้ การตัดสินใจ และการเพิ่มคุณภาพการบริการพยาบาล โดยนำเครื่องมือมาวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกข้อมูลในกระบวนการพยาบาล นำมาปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลและสร้างมาตรฐานกระบวนการพยาบาลให้เกิดขึ้น

3.4.4 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดในการดำเนินการในองค์กร ระยะเวลาในกระบวนการต่างๆของการดูแลสุขภาพเกี่ยวกับ ระบบของการให้บริการ ลักษณะทางคลินิก และการบริหารจัดการโดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการค้นหาโอกาสที่จะลดการใช้ทรัพยากรที่สิ้นเปลือง หรือไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งค้นหาแนวทางการประเมินคุณภาพที่ดี การเพิ่มคุณภาพบริการให้มากขึ้น

ลักษณะของผู้บริหารด้านการบริหารคุณภาพ คือ เป็นผู้เอื้ออำนวย ประสานงาน และ ผสมผสานกระบวนการบริหารคุณภาพโดยรอบด้าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแก้ปัญหา มี ทักษะด้านการขายและการตลาด มีทักษะการเขียนรายงาน สามารถสร้างทีมงานได้ เป็นตัวแทน วิชาชีพ และสามารถเรียกร้องเพื่อความถูกต้องร่วมในกระบวนการบริหาร และการทำงานร่วมกับ บุคคลอื่น (ฟาริดา อิบราฮัม, 2542)

บทบาทของผู้นำทางการพยาบาล ในการบริหารคุณภาพบริการพยาบาล (เพ็ญจันทร์ แสน ประสาน และคณะ, 2549) ได้แก่

- 1) ชี้นำทิศทางที่ถูกต้อง และสื่อถึงคุณค่า คุณธรรมแก่คนในองค์กร
- 2) สร้างกรอบแห่งการปฏิบัติ
- 3) กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรม และเสริมสร้างองค์ความรู้
- 4) สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- 5) ส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้าง

ผลงาน และการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

- 6) สร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนร่วมของกลุ่มต่างๆ
- 7) เป็นต้นแบบในการปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างแห่งธรรมาภิบาล

พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์ (2546) ได้เสนอแนวคิดการบริหารจัดการการทำให้การดูแลที่มี คุณภาพ คือใช้ระบบการประกันคุณภาพ (Quality assurance system) อย่างสมบูรณ์และใช้แนว ปฏิบัติเชิงวิชาชีพซึ่งประกอบด้วย

- 1) สร้างระบบค่านิยม (Value system)
- 2) ตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม (Ethical decision making)
- 3) มีการควบคุมตนเองที่ดี (Self control)
- 4) มีการควบคุมเชิงวิชาชีพพยาบาล
- 5) มีการควบคุมทุกงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้ใช้บริการ
- 6) มีการควบคุมโดยผู้ใช้บริการ คือให้โอกาสความมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา

สรุป การให้บริการผู้ที่เข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาลส่วนใหญ่มีความคาดหวังว่าจะได้รับ บริการ การรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด ซึ่งผู้ใช้บริการมีมุมมองการรับรู้และความเข้าใจที่

แตกต่างกัน ดังนั้นคุณภาพบริการพยาบาลจึงขึ้นอยู่กับลักษณะที่สำคัญของบุคลากรพยาบาลทั้งในทักษะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และการมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการนี้กลายเป็นลูกค้าประจำโรงพยาบาล และมีการบอกกว้างปากต่อปากไปยังผู้อื่นให้เข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น การดำเนินกิจการขององค์การสุขภาพในภาครัฐจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานให้สูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ โดยจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานให้เหมาะสมเพื่อที่จะรองรับความเจริญก้าวหน้าของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (ปรารักษ์ทิพย์ อุจะรัตน, 2541)

การบริหารคุณภาพเป็นการแสดงความสามารถของหัวหน้าพยาบาลที่จะแสดงความสามารถในการบริหารงาน โดยมีการสร้างทีมของบุคลากรทางการพยาบาล เพื่อมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงคุณภาพขององค์การ ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพขององค์การร่วมกัน ในบุคลากรของทีมการพยาบาลทุกระดับ เพื่อสร้างจิตใจสำนึก ขจัดความผิดพลาด มีการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานด้านการพยาบาลมีคุณภาพได้มาตรฐาน

### 3.5 สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจ

สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจ หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ มีภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ มีความรู้ความเข้าใจการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยมีรูปแบบธุรกิจสำหรับองค์การสุขภาพที่ชัดเจน มีพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ บูรณาการกลยุทธ์ทางการตลาดและการสื่อสารนำมาพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้ได้บริการที่มีคุณภาพสูงด้วยการลงทุนที่พอเหมาะ โดยปฏิบัติตามแนวทางเชิงธุรกิจ วัดโดยแบบสอบถามที่สร้างตามกรอบแนวคิดของ Zeithaml and Bitner (2003) ประกอบด้วย

1) ด้านผลิตภัณฑ์บริการ หมายถึง การให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นด้านสุขภาพ โดยการสร้างบริการทางสุขภาพที่มีความหลากหลาย การสร้างคุณภาพ



ให้เป็นรูปธรรม มีระดับคุณภาพการรักษาพยาบาลสูง และมีบริการเสริมที่นอกเหนือจากบริการด้านสุขภาพ

2) ราคา หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนสินค้าหรือบริการตามความเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใช้บริการตัดสินใจความคุ้มค่าโดยพิจารณาจากระดับราคาค่าบริการทางการแพทย์ การพยาบาล และค่าบริการอื่นๆ เงื่อนไขการชำระเงินค่ารักษาพยาบาล การให้ส่วนลด และเงื่อนไขการชำระเงินค่ารักษาพยาบาล

3) ช่องทางการให้บริการ หมายถึง การจัดบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกในการเข้าไปรับบริการในโรงพยาบาล การเพิ่มช่องทางให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงบริการได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

4) การส่งเสริมการตลาด หมายถึง การสื่อสารที่ส่งไปยังผู้ใช้บริการเพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ใช้บริการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โดยใช้วิธีการสร้างภาพพจน์ของบริการในโรงพยาบาล การให้ข่าว การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการตลาดตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด

5) บุคลากร หมายถึง การที่บุคลากรมีพฤติกรรมการให้บริการที่ดี มีการทำงานเป็นทีมและมีความสามารถในการให้ความรู้แก่ผู้ใช้บริการในการดูแลสุขภาพ

6) ลักษณะทางกายภาพ หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ให้บริการให้สวยงาม เหมาะสม มีประสิทธิภาพและเพียงพอ ได้แก่ มีเครื่องหมายบอกทางชัดเจน การแต่งกายของแพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม และดูแลสิ่งอำนวยความสะดวกให้ใช้งานได้ดีตลอดเวลา

7) กระบวนการให้บริการ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับขั้นตอนการให้บริการที่รวดเร็วไม่ยุ่งยากซับซ้อน และให้ผู้ใช้บริการมีส่วนร่วม ได้แก่ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการ

ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ หมายถึง พฤติกรรม หรือ กระบวนการที่ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจ หรือ สนับสนุนผู้ใต้บัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมหรือกลุ่ม หรือองค์การ ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548)

1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวผู้ประกอบการเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ได้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด

2) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ได้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุขออมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีเมตตา กรุณา โอบอ้อม สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาด

3) การมีศีลธรรมในการประกอบการ พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่มีความพิถีพิถันกับคุณภาพของบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่ยึดหลักธรรมาภิบาลปลูกฝังให้คนในองค์การเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ได้บังคับบัญชาสร้าง และส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดี และดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

5) ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

6) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อด้อยของตนเอง

Hoffman (2000) กล่าวว่า เหตุผลที่ทำให้การตลาดบริการมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการว่าจ้างในงานธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น การให้การสนับสนุนธุรกิจบริการ การลดข้อบังคับ กฎเกณฑ์ให้แก่ธุรกิจบริการ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างความแตกต่างด้านบริการ และการปฏิรูประบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

สภาพการบริการสุขภาพมีการแปรเปลี่ยนจากการบริการเชิงสาธารณะ (Public service) เป็นการบริการเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic service) ซึ่งหมายถึงการคิดราคา การบริการสุขภาพ

และไม่ว่าจะตั้งราคาอย่างไรก็ตาม ผู้รับบริการต้องซื้อบริการ คือ มีการแลกเปลี่ยนกันแล้ว การใช้สิทธิของผู้ซื้อย่อมเกิดขึ้น ดังนั้นการคิดราคาการบริการก็จะทำให้เกิดการแข่งขันในการให้บริการเป็นการนำบริการสุขภาพสู่บรรยากาศทางธุรกิจ ซึ่งบ่งชี้จุดเน้นที่ผู้รับบริการ การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการสุขภาพจึงมีความสำคัญยิ่งขึ้น (พวงรัตน์ บุญญาณรงค์, 2541)

จึงสรุปได้ว่าทักษะด้านการบริหารเชิงธุรกิจเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์สถานะทางการเงินขององค์กร วิเคราะห์การลงทุนประเมินความคุ้มค่า นำข้อมูลมาวางแผนการเติบโตทางธุรกิจ วางแผนและควบคุมการใช้งบประมาณรวมถึงการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและพัฒนา รูปแบบการบริการทางการแพทย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มารับบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งจะส่งผลถึงความอยู่รอดขององค์กร

### 3.6 สมรรถนะด้านการสร้างความไว้วางใจ

สมรรถนะด้านการสร้างความไว้วางใจ หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ ระดับของความเชื่อ และความมั่นใจในความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม สามารถสร้างความยึดเหนี่ยวและสามัคคีเกิดขึ้นภายในองค์กร วัดโดยแบบสอบถามที่สร้างตามกรอบแนวคิดของ Reynold (1997: 25) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความเป็นบุคคลที่มีความสามารถ หมายถึง หัวหน้าพยาบาล มีความสามารถในการทำงานให้ได้ผลดี โดยบุคลากรพยาบาลมีความเชื่อว่ามี ความชำนาญความสามารถในการตัดสินใจ

2) ความเป็นบุคคลจริงใจ หมายถึง หัวหน้าพยาบาลมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์ สุจริตและจริงใจต่อผู้อื่น มีเหตุผล เป็นคนเปิดเผย พูดความจริง ยึดมั่นในหลักคุณธรรม

3) ความเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ หมายถึง หัวหน้าพยาบาล ต้องทำในสิ่งที่พูด มีความน่าเชื่อถือ บุคลากรพยาบาลไว้วางใจได้ สามารถชี้แจงเหตุผลในสิ่งที่ปฏิบัติได้ดี

4) ความเป็นบุคคลที่มีความเสมอภาค หมายถึง หัวหน้าพยาบาล ให้ความสนใจห่วงใยบุคลากรพยาบาลแต่ละบุคคลเท่าเทียมกัน การนำอย่างถูกต้อง มีวิจารณ์ญาณ มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง

ความไว้วางใจ หมายถึง การที่บุคคลมีความซื่อสัตย์ เต็มใจในการกระทำ มีความน่าเชื่อถือ และยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งอื่น เต็มใจที่จะปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปราศจากการใช้อำนาจ มีความเชื่อถือว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และเป็นความคาดหวังต่อบุคคลอื่นๆไม่ว่าจะเป็นด้านการใช้คำพูด หรือการกระทำซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส (Robbins, 2000)

ความไว้วางใจ เป็นความสมัครใจ หรือความเชื่อใจที่เกิดขึ้นภายใต้องค์ประกอบทางความคิด (Cognitive) อารมณ์ (Emotional) และพฤติกรรม (Behavioral) และผลที่ตามมาของความไว้วางใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) หรือการมอบหมายงาน (Delegation) เมื่อบุคคลเริ่มให้ความไว้วางใจบุคคลอื่น (ปิยภรณ์ ปัญญาวิชร, 2545)

ความไว้วางใจเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในการแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อการแก้ไขปัญหา ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีที่ผู้บริหารจะทำให้บุคลากรไว้วางใจ ความไว้วางใจจะต้องปรับในเรื่องของความรู้และความร่วมมือกันปฏิบัติงาน การคงไว้ซึ่งความไว้วางใจในองค์กร

ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ผู้ให้ความไว้วางใจต้องมีความไว้วางใจตนเองก่อนจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ดังนั้นความไว้วางใจจำเป็นต้องคำนึงถึงมุมมอง 3 ประการ (Marshall, 2000) ดังนี้

1) มองถึงวิธีการในการเลือกสำหรับชีวิตตนเองและมาตรฐานที่ใช้จะเป็นการประเมินการกระทำของตนเองได้

2) ความไว้วางใจวัดจากความมีคุณค่าแห่งตน (Self Esteem) เมื่อเรามีความไว้วางใจในตนเองสูงก็จะสามารถไว้วางใจผู้อื่น

3) ความไว้วางใจมาจากภายในจิตใจของตนเองสิ่งแรกคือตนเองจะต้องเป็นผู้ที่น่าไว้วางใจซึ่งต้องมีความมีคุณค่าในตนเองอย่างชัดเจน มีการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ทำทนายสำหรับแต่ละบุคคล ทีมและองค์กรที่จะแสดงถึงคุณภาพ ลักษณะและประสิทธิผลของสัมพันธภาพ

Marshall (2000) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

Robbins (2000: 147) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวก ต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามความสมควรแล้วแต่โอกาส

จากความหมายของความไว้วางใจข้างต้น สรุปได้ว่าเป็นระดับของความคาดหวัง ความเชื่อ และความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ ความเปิดเผยและความยุติธรรมของบุคคลอื่น ซึ่งปฏิบัติตามคำพูดที่ได้ให้สัญญาไว้

คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) ได้แก่

1. สมรรถนะ (Competence) ซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารการพยาบาลสำหรับใช้บริหารและจัดการงานฝ่ายการพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะพื้นฐานของผู้บริหารการพยาบาลประกอบด้วย 3 ด้านหลักๆ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร (Administration competencies) สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation competencies) และสมรรถนะด้านการปฏิบัติการ (Technical competencies)

2. ความจริงใจ เปิดเผย (Openness) บุคคลที่มีมิตรไมตรี เปิดเผย ให้ข้อมูลที่ตรงตามข้อเท็จจริง มีความจริงใจกับเพื่อนร่วมงาน กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertiveness) และให้เกียรติผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Robbins (2001) พบว่าบุคคลที่มีความจริงใจ เปิดเผย เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบชอบเข้าสังคม (Extraversion personality)

3. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) พฤติกรรมและการกระทำของบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ ได้แก่ รักษาคำมั่นสัญญา กระทำตามคำพูดที่ได้สัญญากับสังคม มีเหตุผล มีความสม่ำเสมอ กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความมั่นคงทางอารมณ์ และมีความซื่อสัตย์

4. ความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกัน (Equity) ผู้บริหารใช้ระบบการบริหารแบบคุณธรรม ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคทุกคน ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

ความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ถูกจำแนกชนชั้น จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาามีแรงจูงใจในการทำงานเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน ผลงานมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่ง Bennis and Goldsmiths (1994 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิช, 2545) ได้สรุปไว้ว่าผู้นำกล้าแสดงออกถึงคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

- 1) วิสัยทัศน์ผู้นำองค์กร จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจสามารถบรรลุเป้าหมายได้ สร้างความผูกพันในองค์กร โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- 2) มีความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) บุคลากรทุกคนในองค์กร โดยผู้นำสามารถที่จะมองเห็นและเข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้นของบุคลากรได้
- 3) การวางตัวของผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอ (Consistent) บุคลากรจะได้วางใจผู้นำ และรู้ว่าผู้นำมีความเต็มใจที่จะเผชิญหน้ากับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร
- 4) ความซื่อตรง (Integrity) บุคลากรจะไว้วางใจผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง

ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จันทรา จุลเสวก (2544) พบว่า การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในองค์กร

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าพยาบาลและบุคลากรในทีมสุขภาพจะดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารการพยาบาลและบุคลากรในทีมสุขภาพต่างต้องเรียนรู้นิสัย มีความเข้าใจจิตใจและพฤติกรรมซึ่งกันและกัน หากมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ย่อมทำให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้บุคลากรพยาบาลมีความพึงพอใจในงานและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิยม สีสุวรรณ (2544) พบว่า พฤติกรรมที่น่าไว้วางใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ

จึงสรุปได้ว่าทักษะด้านการสร้างความไว้วางใจเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เพื่อที่จะสามารถพัฒนาระบบงานพยาบาล และบริหารจัดการงานขององค์กรพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.7 สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ หมายถึงคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความถนัด และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการทางสารสนเทศและเทคโนโลยีของข้อมูลทางการพยาบาล การจัดการฐานข้อมูลของโรงพยาบาลใช้ระบบการจัดการด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อบันทึกข้อมูลการบริหาร และสามารถนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการพัฒนางานด้านการพยาบาลและบุคลากรทางการพยาบาล

Grobe (1988 อ้างถึงใน วิณา จีระแพทย์, 2544: 3) ได้ให้คำนิยาม สารสนเทศทางการพยาบาล (Nursing Information) หมายถึง หลักการนำศาสตร์สารสนเทศ การวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ และการบริหารจัดการข้อมูลทางการพยาบาลมาใช้เพื่อสร้างองค์ความรู้ทางการพยาบาล

ระบบสารสนเทศทางการพยาบาล (Nursing Information System) หมายถึง กระบวนการและระบบที่ช่วยให้ได้สารสนเทศที่จำเป็นสำหรับพยาบาล โดยการนำคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์โทรคมนาคม และซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวม การจัดเก็บ การประมวลผล และการสืบค้นข้อมูลทางการพยาบาลและภาวะสุขภาพ ตลอดจนแสดงและสื่อสารสารสนเทศได้ตามเวลาและความต้องการของพยาบาล เพื่อดำเนินการ ควบคุม ชี้นำ และตัดสินใจงานที่รับผิดชอบให้ดำเนินตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (วิณา จีระแพทย์, 2544: 8)

ระบบงานสารสนเทศโรงพยาบาล (HIS หรือ Hospital information system) หมายถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ โรงพยาบาล ทั้งในส่วนที่เป็นงานบริการผู้ป่วยงานบริหาร และงานสนับสนุนวิชาการ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ป่วย ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (วิณา จีระแพทย์, 2544)

การจัดการสารสนเทศทางการพยาบาลให้มีความหมายและมีประโยชน์ จึงต้องมีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ข้อมูลเท่าที่จำเป็น (Minimum data) ข้อมูลที่มีความหมายเป็นหนึ่งเดียวกันที่เรียกว่า ภาษามาตรฐานทางการพยาบาล (Uniformity or unity in nursing language) และการจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่อย่างมีความหมาย (ณรงค์ กษิติประดิษฐ์, 2544 อ้างถึงใน วิณา จีระแพทย์, 2544) เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดการข้อมูลเพื่อการบริหาร และการวางแผนที่มี

ความสำคัญของผู้บริหารในปัจจุบัน ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การบริหารงาน และการแก้ไขปัญหาต่างๆ

ในยุคของข้อมูลข่าวสาร อันเป็นส่วนหนึ่งของยุคโลกาภิวัตน์นี้มีผลกระทบต่อระบบการบริหารการพยาบาลได้หลายประการ กล่าวคือ (พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์, 2546: 124)

- 1) ได้มีการใช้ระบบสื่อสารข้อมูลที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ในทุกๆงาน รวมทั้งงานการพยาบาล
  - 2) ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารทางสุขภาพในหลายๆแนวทาง
  - 3) วิธีการสื่อสารข้อมูลทางสุขภาพและข้อมูลต่างๆไปสู่ผู้ใช้บริการเกิดขึ้นได้หลายๆ รูปแบบ
  - 4) ระบบการสื่อสารข้อมูลในงานบริการพยาบาลมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การบันทึก การรายงาน
  - 5) ระบบการพัฒนาบุคลากรในฝ่ายการพยาบาลควรมีการปรับเปลี่ยน
  - 6) การสื่อสารภายในสถานบริการพยาบาลมีความรวดเร็วและแม่นยำมากยิ่งขึ้น
- การจัดการสารสนเทศและเทคโนโลยี ของผู้บริหารการพยาบาลของ AORN (2005) ได้แก่
- 1) แสดงให้เห็นถึงความสามารถพื้นฐานของ e-mail โปรแกรม Word ทั่วไป โปรแกรม Spreadsheet และอินเทอร์เน็ต
  - 2) เล็งเห็นถึงความสัมพันธ์ของข้อมูลทางการพยาบาลเพื่อการพัฒนาศักยภาพ
  - 3) เข้าใจถึงข้อจำกัดของการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์
  - 4) ใช้อุปกรณ์ที่ช่วยการติดต่อสื่อสารแบบ Telecommunications
  - 5) ใช้การจัดการฐานข้อมูลของโรงพยาบาล การสนับสนุนการตัดสินใจ และแผนงานระบบผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูล จากแหล่งที่แตกต่างกันเพื่อใช้ในการวางแผนระบบและกระบวนการในการดูแลผู้ป่วย
  - 6) มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และการวิเคราะห์อัตรประโยชน์
  - 7) มีส่วนร่วมในการประเมินระบบสารสนเทศในหน่วยงานที่ทำอยู่
  - 8) ประเมินและปรับปรุงระบบและกระบวนการดูแลผู้ป่วย



9) ใช้ระบบการจัดการด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อบันทึกข้อมูลการบริหาร (เช่น ข้อมูลใบเสร็จ, ข้อมูลประกันคุณภาพ และข้อมูลภาระงาน)

10) ใช้การประยุกต์เพื่อจัดโครงสร้างข้อมูลที่เข้ามา

11) เข้าใจในประโยชน์ของการมีพยาบาลร่วมในการวางแผน ออกแบบ เลือกลงและสร้างระบบสารสนเทศในบรรยากาศการทำงานนั้นๆ

12) แสดงให้เห็นถึงการรับรู้แนวโน้มของสังคมและเทคโนโลยี ประเด็นและการพัฒนาใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการพยาบาล

13) แสดงให้เห็นถึงความชำนาญในการรับรู้ถึงประเด็นของกฎหมาย และจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของลูกค้า สารสนเทศ และความลับต่างๆ

14) อ่านและตีความข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ การเงิน และสิ่งยึดครองต่างๆ

คุณลักษณะของระบบสารสนเทศทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ (วิณา จิระแพทย์, 2544: 8)

ได้แก่

1) สนับสนุนการตัดสินใจที่ถูกต้องของพยาบาล

2) สนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ทางการพยาบาล

3) สนับสนุนความพยายามของพยาบาลที่จะปรับปรุงคุณภาพการดูแล

4) ให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการดูแลผู้รับบริการ ได้แก่ ผู้ป่วยและครอบครัว

5) อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ ที่พยาบาลจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการให้การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) สนับสนุนการสื่อสารภายในทีมสหสาขา

7) ช่วยประกันคุณภาพและความคุ้มค่าของการดูแล

8) ช่วยในการวิจัยทางคลินิก และการเตรียมการศึกษาของบุคลากร

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกๆด้านขององค์การพยาบาล โดยเฉพาะในด้านการบริหารการพยาบาล เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยผู้บริหารการพยาบาลในการวางแผน และการบริหารงานพยาบาลที่ตอบสนองตามภารกิจ โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร (Man, Money, Material) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจึงควรมีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะด้านนี้จะมีการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีมาตรฐานสูง เรียนรู้ได้รวดเร็ว เชี่ยวชาญในงานหลายด้าน มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างลึกซึ้ง ติดตามความก้าวหน้าด้านวิทยาการที่ทันสมัยตลอดเวลา ก้าวทันความรู้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอยู่เสมอ

### 3.8 สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลแสดงพฤติกรรมหรือแสดงออกในความเป็นผู้นำ ที่สามารถจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทุกระดับปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การพยาบาล วัดโดยแบบสอบถามที่สร้างตามกรอบแนวคิดของ Avolio, Bass, Jung (1999) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

3.8.1 มีเสน่ห์ในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง หัวหน้าพยาบาล เป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน กระตุ้นบุคลากรพยาบาลและบุคคลอื่นๆให้ตระหนักถึงคุณค่าของงาน สามารถใช้คำพูด หรือการกระทำที่ทำให้บุคลากรพยาบาลเกิดกำลังใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เป็นที่น่าเคารพ เลื่อมใส ศรัทธา

3.8.2 กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง หัวหน้าพยาบาล มีความสามารถกระตุ้นให้บุคลากรพยาบาลมีความคิดสร้างสรรค์งานหรือนวัตกรรมให้กับองค์การพยาบาล ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลคิดวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเองและกล้าแสดงความคิดเห็น

3.8.3 คำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล หมายถึง หัวหน้าพยาบาล เป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างของบุคคล เป็นที่ปรึกษาแก่บุคลากรพยาบาลแต่ละคนได้เหมาะสม เข้าใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ใส่ใจความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล และหาแนวทางพัฒนาศักยภาพของบุคลากรพยาบาลให้สูงขึ้น

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542) อธิบายการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การนำสิ่งต่างๆเปลี่ยนไปจากเดิมหรือมีสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่ดีควรเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวกมากกว่าทางลบ เพื่อพัฒนาองค์กรหรือสังคมให้ดีขึ้น

Bass (1985: 14-15) อธิบายพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกโดยการให้การช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงความต้องการที่เพิ่มขึ้น มีสำนึกในคุณค่าและจุดมุ่งหมายขององค์การตลอดจนพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

ทักษะที่จำเป็นของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้ (เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, 2542: 174)

- 1) มีความสามารถที่รวบรวมแนวคิดที่ไม่มีมีการเชื่อมโยงกันมาก่อนจากหลายๆแหล่ง เข้าด้วยกันได้
- 2) ใช้ความสามารถที่จะกระตุ้นให้พยายามรักษาระดับสูง และทำตนเป็นตัวอย่างที่จะมีพลังความสามารถสูงอยู่เสมอ
- 3) มีทักษะของมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อาทิ การพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การจัดการกลุ่ม และทักษะในการแก้ปัญหา
- 4) มีการยืดหยุ่นเพียงพอที่จะคัดแปลงความคิด ต้องการปรับเปลี่ยนวิธีการให้ดีขึ้น และสามารถยืนกรานอย่างแน่วแน่ที่จะต่อต้านผลผลิตที่ไม่ดีด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรัดกุม
- 5) มีการผสมผสานความคิด อาทิ สามารถสงวนไว้ซึ่งความยิ่งใหญ่ในภาพลักษณ์ขององค์การ
- 6) มีความมั่นใจ และความโน้มเอียงที่จะไม่หมดกำลังใจลงอย่างง่ายดาย
- 7) มีความคิดที่เป็นไปได้จริง
- 8) มีความน่าไว้วางใจ อาทิ การบันทึกอย่างรัดกุมถึงความซื่อสัตย์และความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอื่น
- 9) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับทุกองค์การ โดยการหยั่งรู้และด้วยความคิดที่ให้ประโยชน์ได้อย่างหลากหลาย
- 10) สามารถควบคุมการต่อต้านที่เกิดขึ้นได้ทุกกรณี

อนูวัฒน์ สุขขุติกุล (25841: 50) กล่าวว่า ผู้บริหารถือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพราะเป็นผู้กำหนดว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยต้องเข้าใจ ทำเป็นตัวอย่าง ให้การสนับสนุน ติดตาม ปรับระบบบริหารเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่เป็นพลวัตในการปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมหรือสิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคคล ให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจนสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (รวิวรรณ อัจฉาศัย, 2545: 30)

เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์การพยาบาลที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ๆที่เกิดขึ้นทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์การพยาบาลที่เคยมีในอดีตจะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์การพยาบาลเองก็จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารในโลกยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้ (อธิปตย์ คลีสุนทร, 2547)

- 1) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการ
- 2) การบริหารทางไกล ผู้บริหารต้องรู้จักการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย และเหมาะสมกับเหตุการณ์ เช่น การประชุมทางไกล โทรศัพท์มือถือ การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เพราะการติดต่อสื่อสารดังกล่าว จะช่วยประหยัดเวลา และยังช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจ สั่งการได้รวดเร็วมากขึ้น
- 3) การมองการณ์ไกล ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถคาดการณ์ในอนาคต 10 ปี 15 ปี หรือ 30 ปี บนฐานของความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคตจากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์ได้ใกล้เคียง และมีแนวปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมาย หรือความคาดหวังในอนาคตนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน
- 4) การพัฒนาองค์การ ผู้บริหารควรปรับโครงสร้างขององค์การให้มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน และปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับยุคสมัย เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัวมากขึ้น

5) การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยให้บุคลากรได้รับการฝึกฝน อบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จะทำงานให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

จึงสรุปได้ว่าทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เพื่อที่จะมีความสามารถในการรับรองการพยาบาลตามมาตรฐานระดับสากลให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่นๆ สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

#### 4. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

การวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) คือ การระดมความคิดเห็นเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งโดยปกติจะเป็นข้อมูลเชิงอนาคต หากได้มาโดยวิธีอันเป็นระบบระเบียบ จะช่วยให้ทราบข้อมูลอันน่าเชื่อถือ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบายหรือวางแผนทางปรับเปลี่ยนสภาพที่เป็นอยู่ให้นำไปสู่อนาคต และสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลที่ได้รับเป็นแนวทางสร้างสรรค์อนาคตที่ดียิ่งขึ้นได้ วิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายคือ การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

##### 4.1 ประวัติความเป็นมาของการวิจัยแบบเดลฟาย

คำว่า “เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารศักดิ์สิทธิ์สมัยกรีกโบราณซึ่งประชาชนนิยมไปขอคำทำนายอนาคต หรือเหตุการณ์สำคัญๆ การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายจึงเป็นเทคนิคการทำนายเหตุการณ์ หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันน่าเชื่อถือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้จะสามารถนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจด้านต่างๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและบริหาร เทคนิคเดลฟายเกิดขึ้นในปี พ.ศ.2495 แต่ถูกเก็บเป็นความลับเนื่องจากเป็นเทคนิคที่กองทัพอากาศอเมริกานใช้ศึกษาและวิจัยสิ่งต่างๆ ได้รับการเปิดเผยครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2505 โดย โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และ นอร์แมน ซี ดาลกี (Norman C. Dalkey) ซึ่งเป็นนักวิจัยของบริษัทแรนด์ (Rand Corporation) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ทั้งสองเขียนบทความเรื่อง An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts ตีพิมพ์ในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือน

เมษายน 2506 และได้พัฒนาจนเป็นเทคนิคที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย (ชนิดา รัชทรัพย์เมือง, 2551: 61)

#### 4.2 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายเป็นการวิจัยแบบหนึ่งซึ่งยังไม่มีศัพท์บัญญัติภาษาไทย เป็นการวิจัยที่ไม่ต้องการทดสอบสมมติฐานทางสถิติ (วันทนา ถิ่นกาญจน์, 2539: 56) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

ขนิษฐา วิทยาอนุมาส (2530) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นวิธีการรวบรวมคำตอบหรือความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต โดยมุ่งลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน

บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2547) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคการวิจัยเพื่อศึกษาแนวโน้มของเหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ต่างๆ ในอนาคต โดยรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหาการวิจัยที่ศึกษาอย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นผู้ที่ตระหนักถึงความสำคัญและมีความสนใจในปัญหาการวิจัยที่ผู้วิจัยศึกษา ตลอดจนเป็นผู้ที่ยินดีให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามจนครบทุกขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยไม่เปิดเผยรายชื่อผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ให้ผู้เชี่ยวชาญทราบ รวมทั้งไม่ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านเผชิญหน้ากัน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งช่วยขจัดปัญหาการครอบงำทางความคิดระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน

ชนิดา รัชทรัพย์เมือง (2551) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคที่มักถูกนำมาใช้เมื่อผู้ศึกษาต้องการทราบความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและ/หรือมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาซึ่งเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น อีกนัยหนึ่งคือ เป็นการระดมความคิดโดยผู้ที่ไม่ให้ข้อคิดไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากัน

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2551) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคการวิจัยคาดการณ์อนาคต และเป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกัน โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรง เช่นเดียวกับกับการระดมสมอง หรือการประชุมแบบอื่นๆ

Burns and Grove (2001) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นการวัดการตัดสินใจของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประเมินลำดับก่อนหลังหรือการพยากรณ์ เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยไม่ต้องมีการประชุมร่วมกัน ความคิดเห็นของบุคคลจะไม่ถูกเปลี่ยนจากกลุ่มคน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการรวบรวมความคิดเห็น สอดคล้องกันจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการศึกษา เพื่อคาดการณ์ในประเด็นของเหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ต่างๆ โดยเป็นการระดมความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากัน

#### 4.3 คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นคุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย (ชนิดา รัศมีพลเมือง, 2551) มีดังต่อไปนี้

4.3.1 ผู้เข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาวิจัย ไม่ทราบว่าใครบ้างที่เข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่ทราบว่าผู้อื่นมีความเห็นอย่างไรในประเด็นที่ศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้เชี่ยวชาญทุกคนจะตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยจะกำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนในเวลาใกล้เคียงกัน

4.3.2 ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการวิจัยต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยกำหนดให้ครบทุกขั้นตอน ซึ่งอาจเป็น 2-4 รอบ ทั้งนี้โดยที่การสอบถามครั้งแรกจะเป็นคำถามปลายเปิดส่วนคำถามรอบต่อไปจะอยู่ในลักษณะมาตราประมาณค่า ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนคำตอบของตนได้ทุกขั้นตอน มีโอกาสกลั่นกรองคำตอบของตนอย่างละเอียดรอบคอบ จนกระทั่งมีความมั่นใจในคำตอบและสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ

4.3.3 ผู้วิจัยจะนำคำตอบไปวิเคราะห์ใหม่และป้อนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ห้กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้งโดยปกติกระบวนการทำซ้ำ (Iterative process) แบบนี้จะดำเนินไปจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดประสงค์การทำซ้ำก็เพื่อที่จะกรอง (Refine) ความเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้เขี่ยวชาญนั่นเอง

4.3.4 ความน่าเชื่อถือได้ของคำตอบและความสำเร็จของการวิจัยขึ้นอยู่กับแบบสอบถามความรอบรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม และความร่วมมือในการวิจัย

4.3.5 การใช้สถิติวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยทั่วไปจะใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง และการวัดการกระจาย

#### 4.4 กระบวนการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย

กระบวนการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย (ชนิดา รัศมีพลเมือง, 2551; Limestone and Turoff, 1974) ประกอบด้วยส่วนสำคัญดังต่อไปนี้

##### 4.4.1 ลักษณะของปัญหา

เทคนิคเดลฟายสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในทุกวงการ ทั้งทางด้านการเมือง การศึกษา สังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งลักษณะปัญหาที่จะศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นประเด็น

ปัญหาอันจะนำไปสู่การวางนโยบายหรือคาดการณ์อนาคต รวมทั้งการกำหนดทางเลือกต่างๆ หรือเป็นประเด็นปัญหาที่มุ่งหาความเห็นสอดคล้องต้องกันเพื่อแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนทั้งในเชิงโครงสร้างและการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสรุปเป็นหลักการแนวคิดร่วมกัน ปัญหาที่ศึกษาในการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายจึงเป็นปัญหาในเชิงคุณลักษณะ ซึ่งไม่อาจได้คำตอบโดยอาศัยการศึกษาด้วยวิธีการเชิงสถิติ

#### 4.4.2 การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

หลังจากกำหนดประเด็นปัญหาที่จะศึกษาได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายคือการอาศัยข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น ผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้นสามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญควรพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยควรกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดสรรกลุ่มคนที่ จะเข้าร่วมในการวิจัย หรืออาจอาศัยการสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิในวงการนั้นๆ ให้เสนอรายชื่อบุคคลที่ควรได้รับการเลือกสรรให้เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยควรติดต่อขอความร่วมมือในการวิจัย การที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำตอบอย่างเต็มใจ และให้ความสำคัญแก่การวิจัยเป็นตัวแปรคำตอบที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้รับ

2) จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มและประเด็นที่ศึกษา หากผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ (Mogeneous group) อาจจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเพียง 10-15 คน แต่ถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกันมีลักษณะเป็นอเนกพันธ์ (Heterogeneous group) อาจต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิจัยของ Thomas T. Macmillan (1971) พบว่า หากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังแสดงในตารางที่ 2



**ตารางที่ 2** การลดลงของความคลาดเคลื่อนและจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (Panel size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (Net change)
1-5	1.20-0.70	5.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ที่มา: Thomas T. Macmillan, The Delphi Technique อ้างถึงใน ขนิษฐา วิทยานุมาส (2530)

#### 4.4.3 ลักษณะแบบสอบถามของการวิจัย

แบบสอบถามนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย ซึ่งเทคนิคนี้เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม โดยทั่วไปแบบสอบถามมี 2 ชนิด คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า การตอบแบบสอบถามจำเป็นต้องมี 3 รอบหรือมากกว่า และมั่นใจในการตัดสินใจ โดยในแต่ละรอบมีลักษณะดังนี้

1) รอบที่ 1 ผู้วิจัยต้องกำหนดกรอบ (Frame) ของการวิจัย เกี่ยวกับประเด็นปัญหาเชิงคุณลักษณะซึ่งมีขอบข่ายกว้างขวาง การกำหนดกรอบของการวิจัยจะทำให้เห็นภาพของการวิจัยได้ชัดเจนขึ้น กรอบของการวิจัยอาจได้มาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน เมื่อได้กรอบของการวิจัยแล้วจึงนำมาสร้างแบบสอบถามฉบับแรก ซึ่งจะเป็นคำถามกว้างๆเกี่ยวกับประเด็นปัญหาของการวิจัย คำถามในรอบแรกนี้มักจะเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมรายการวิจัยได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางภายในกรอบที่กำหนด แบบสอบถามรอบแรกจะเลือกใช้วิธีการตอบโดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรือส่งทางไปรษณีย์ การตอบของผู้เชี่ยวชาญอาจประกอบด้วยความคิดเห็น ข้อวิจารณ์ ข้อโต้แย้ง ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามจะถูกนำมารวบรวมเป็นแบบสอบถามรอบที่สอง

2) รอบที่ 2 เป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากมากที่สุดของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทุกคนในแบบสอบถามปลายเปิดรอบแรกเข้าด้วยกัน

ตัดทอนข้อความที่ซ้ำกัน หรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป อาจกำหนดเป็นถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมดได้ แต่ต้องคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ด้วย ข้อความที่รวบรวมมานี้จะถูกนำมาเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งอาจเป็นสเกลตั้งแต่ 1-5 หรือ 1-6 แล้วแต่ความเหมาะสม การประเมินค่าในแบบสอบถามรอบนี้จะเน้นการจัดลำดับความสำคัญหรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ หรือในบางครั้งอาจให้กำหนดเวลาที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย ข้อความในแบบสอบถามรอบนี้จะต้องชัดเจนและผู้ตอบแต่ละคนจะต้องเข้าใจตรงกันในคำถามหรือข้อความเดียวกัน

3) รอบที่ 3 โดยปกติจะประกอบไปด้วยประโยคหรือข้อความเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่มีการเพิ่มเติมการรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มโดยแสดงตำแหน่งของฐานนิยม (Mode) หรือค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile range) ของแต่ละคำถาม รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นๆตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบของตนเมื่อเทียบกับคำตอบของกลุ่ม และทบทวนคำตอบของตนในรอบที่ 3 โดยผู้เชี่ยวชาญสามารถขอร้องให้พิจารณาทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้งว่าจะเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิม ในกรณีที่คำตอบไม่ตรงกันกับกลุ่ม หรือคำตอบนั้นอยู่นอกพิสัยควอไทล์ จะต้องให้เหตุผลประกอบ

4) รอบที่ 4 มีลักษณะเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 3 การจะกำหนดว่าควรมีแบบสอบถามต่อไปนั้น ควรพิจารณาพิสัยระหว่างควอไทล์ประกอบด้วย หากพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก กล่าวคือ พิสัยควอไทล์แคบมาก อาจยุติกระบวนการวิจัยลงได้ ซึ่ง Limestone and Turoff (1975: 278) ระบุว่าแบบสอบถามรอบถัดไปในการศึกษาแบบเดลฟายจะยุติได้เมื่อระดับฉันทามติเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าร้อยละ 15 จึงยุติการส่งแบบสอบถามได้

ความตรงและความเที่ยงของเทคนิคเดลฟายขึ้นอยู่กับจำนวนของผู้เชี่ยวชาญ และอัตราการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สิ่งสำคัญคือการเลือกผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามผลลัพธ์ของเทคนิคเดลฟายเป็นคำตอบจากความคิดเห็นที่ผ่านการถามซ้ำ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสตรวจคำตอบของตนเองหลายรอบ จึงเป็นการสรรหาความเที่ยงและความตรงอยู่ในกระบวนการของเทคนิคเดลฟาย ดังนั้น ความเที่ยงและความตรงของข้อมูลที่ได้รับจึงขึ้นอยู่กับ การเลือกผู้เชี่ยวชาญอันจะทำให้ผลการวิจัยที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น (Shark and Sharples, 2001)

#### 4.4.4 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลเริ่มตั้งแต่การติดต่อขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญให้เข้าร่วมวิจัย โดยต้องขอความร่วมมือให้ตอบแบบสอบถามทุกรอบ การที่ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนลดลงในการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบ และเว้นระยะการตอบนานเกินไป จนเกิดความไม่แน่นอนในคำตอบแต่ละครั้ง อาจส่งผลกระทบต่อกรวิเคราะห์ข้อมูลได้ ทั้งนี้เนื่องจากสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบรอบที่สองและสาม คือ สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central tendency) อันได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัชยฐาน (Median) หรือค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อแสดงตำแหน่งของความคิดเห็น หากจำนวนผู้ตอบในแต่ละรอบลดลงเป็นจำนวนมาก อาจทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อนได้และยังใช้ค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อพิจารณาความกระจายของความคิดเห็น หากข้อความใดมีพิสัยกว้างแสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่างกันมาก ข้อความใดที่มีค่าพิสัยควอไทล์แคบ แสดงถึงความสอดคล้องกันของความคิดเห็น ซึ่งอาจนำข้อความนั้นมาเป็นข้อสรุปของการวิจัยได้ แต่ผู้วิจัยไม่ควรละเลยข้อความที่มีพิสัยกว้าง บางกรณีอาจเป็นข้อความที่มีประโยชน์ การวิเคราะห์ข้อมูลต้องพิจารณาถึงเหตุผลของคำตอบ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ระบุไว้ประกอบกันด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลจึงควรแยกการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นฉันทามติหรือข้อคิดเห็นร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลที่ไม่เป็นฉันทามติ

#### 4.5 ข้อดีของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

4.5.1 ผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อความคิดจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้โดยไม่ต้องเสียเวลาจัดประชุม กลไกในการใช้เทคนิคง่ายแก่การดำเนินการ ผู้วิจัยสามารถรวบรวมหาความสอดคล้องของแนวคิดได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว

4.5.2 ผู้เชี่ยวชาญให้คำตอบได้อย่างอิสระไม่ถูกรอบงำความคิด ไม่ต้องเผชิญหน้ากันและไม่ทราบว่ามีใครเข้าร่วมอยู่ในการวิจัยบ้าง และใครให้คำตอบว่าอย่างไร ผู้ตอบจะทราบเพียงแต่คำตอบของกลุ่มทั้งหมด โดยการแสดงด้วยสถิติต่างๆเท่านั้น

4.5.3 ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน เพราะทุกคนจะตอบแบบสอบถามฉบับเดียวกันทุกขั้นตอน และยังมีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเท่าๆกันมีโอกาสรับเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันความคิดของตนจนเกิดความมั่นใจ และช่วยให้มีการพิจารณาประเด็นปัญหาได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

4.5.4 ผู้เชี่ยวชาญต้องผ่านการพิจารณาไตร่ตรองหลายขั้นตอน ในการตอบประเด็นปัญหาซ้ำหลายรอบ ความสอดคล้องกันของความคิดเห็นหรือฉันทามติจึงได้มาจากการพิจารณาร่วมกันอย่างละเอียดรอบคอบ ช่วยให้ความเชื่อมั่นของคำตอบที่ได้รับนั้นสูงขึ้น

#### 4.6 ข้อพึงระวังของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

4.6.1 การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและเกณฑ์การพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีความรอบรู้ ความเต็มใจ และเห็นความสำคัญของการวิจัยเป็นส่วนสำคัญมากในด้านความเชื่อถือของการวิจัย

4.6.2 หากเป็นการวิจัยเพื่อวางแผนหรือนโยบาย ควรคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตรงเข้าร่วมกันวิจัย

4.6.3 การกำหนดให้ตอบแบบสอบถามซ้ำหลายรอบอาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่าย หรือเกิดความรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไป อาจไม่ร่วมมือตอบแบบสอบถามรอบต่อไป

4.6.4 ผู้เชี่ยวชาญต้องเข้าใจประเด็นปัญหาโดยรวมและข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อตรงกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องทางความคิดและไม่มีอคติ

4.6.5 หากกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายเหตุการณ์ในระยะเวลาดึกหรือไกลเกินไป อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายได้ด้วยความยากลำบากและเกิดความคลาดเคลื่อนได้

#### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล

สุพรรณิ วงคำจันทร์ และยุพิน อังสุโรจน์ (2541) ศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนตามการรับรู้ของตนเอง และศึกษาสัมพันธ์ ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน กับหน่วยงานกับสมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล และสมรรถนะด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับสูง ส่วนสมรรถนะด้านการบริหารงาน สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีทันสมัย สมรรถนะด้านการตลาด สมรรถนะด้านการสนับสนุนสาธารณสุขมูลฐาน อยู่ในระดับปานกลาง และสมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัยอยู่ในระดับต่ำ

พัชรา สาดตระกูลวัฒนา และยุพิน อังสุโรจน์ (2545) ศึกษาบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า บทบาทการบริหารงานจำแนกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) บทบาทเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย บทบาทผู้รู้ นักคิด และเป็นแบบอย่างที่ดี 2) บทบาทระหว่างบุคคล ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ นักการเมือง ผู้ประสานงาน สนับสนุนวิชาการ และ

นักประชาสัมพันธ์ และ 3) บทบาทการจัดการ ประกอบด้วย วางแผน การจัดองค์การ การ  
อำนาจและการควบคุมกำกับ

สุพัตรา มะปรางหวาน (2546) ศึกษาอนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน  
ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ผลการศึกษาพบว่า  
อนาคตองค์การพยาบาล พบว่าผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องต่างๆ ประกอบกันหลายๆ  
ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารเชิงธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านคุณภาพบริการพยาบาล ด้านการรับรอง  
คุณภาพ การพยาบาลและโรงพยาบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการพยาบาล ด้านการพัฒนา  
บุคลากรมีแผนพัฒนาความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการ การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้  
ภาษาต่างประเทศ ความรู้ด้านกฎหมาย การวิจัยทางการพยาบาล คุณภาพบริการพยาบาล ใช้การ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา มีศูนย์บริการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ป่วยกับ  
องค์การพยาบาล บริการแบบ One stop service ใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer  
relationship management)

Coming (2002) ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างคือ  
ผู้บริหารการพยาบาลอาวุโสจำนวน 20 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลศูนย์  
ขนาดเล็กรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร  
การพยาบาลที่มีภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) การสอนงาน (Coaching) 2) การทำงานเป็นทีม (Team Work) 3)  
การจัดการตนเอง (Self management) 4) การสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal  
relationship) 5) เข้าใจผู้อื่น (Empathy) 6) ยืดหยุ่น (Flexible) 7) ตัดสินใจสั่งการ (Decision making)  
8) การจัดการ (Management) 9) มีความคิดกว้างไกล (Futuristic thinking) และ 10) เจรจาต่อรอง  
(Negotiation)

Scoble and Russell (2003) ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารการพยาบาลใน ศตวรรษ  
ที่ 21 เพื่อนำผลการวิจัยมาพัฒนาหลักสูตรการบริหารการพยาบาลระดับปริญญาโทที่เปิดสอนใน  
มหาวิทยาลัย ณ เมืองบอสตัน ซึ่งผลการจากการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 125  
คน พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารการพยาบาลใน ค.ศ. 2020 ประกอบด้วย 13 สมรรถนะ  
ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การจัดการเงินและงบประมาณ 3) กลยุทธ์การบริหารธุรกิจ 4) การจัดการ 5)  
การติดต่อสื่อสาร 6) การจัดการทรัพยากรมนุษย์และแรงงานสัมพันธ์ 7) การประสานความร่วมมือ

และทักษะการสร้างทีมงาน 8) ความรู้และทักษะการพยาบาลผู้ป่วยวิกฤต 9) การบริหารเปลี่ยนแปลง 10) การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล 11) การคิดสร้างสรรค์ 12) ความซื่อสัตย์ และ 13) การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

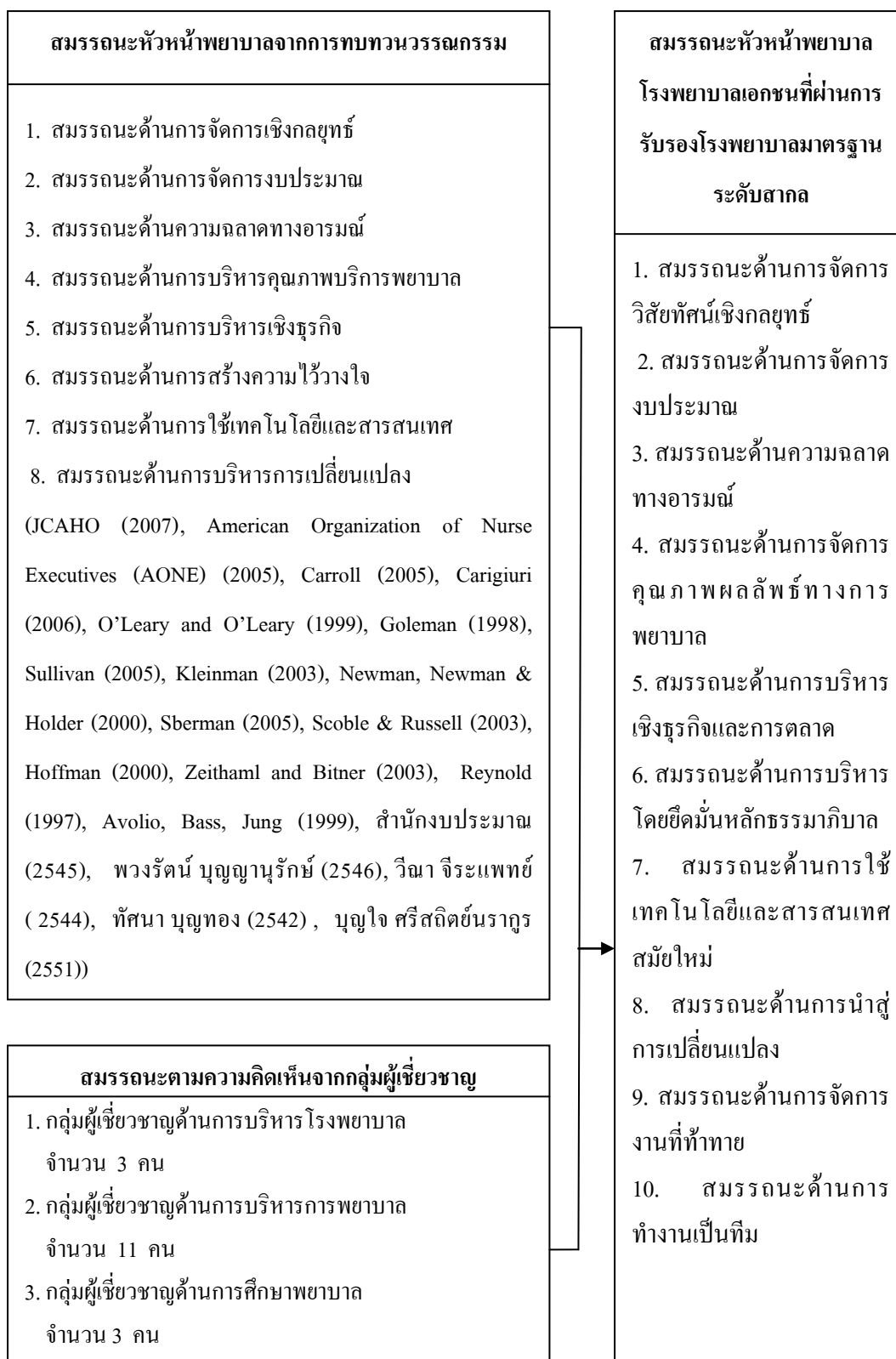
Cohen et al. (2004) ศึกษาการพัฒนางานวิจัยทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ ณ ศูนย์มะเร็งที่ The Southern United States โดยมีรูปแบบงานวิจัย ใช้เทคนิคเดลฟายจำนวน 2 รอบ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัย ผลงานวิจัย พบว่า งานวิจัยทางการพยาบาลที่ต้องการศึกษามี 3 ด้าน ได้แก่ 1) การดูแลผู้ป่วยทางคลินิก 2) ทักษะการปฏิบัติทางการพยาบาล และ 3) การบริหารจัดการทางการพยาบาล

Carroll (2005) ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 โดยมีการดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 2 รอบ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ผลงานวิจัยพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ซื่อสัตย์ (Integrity) 2) มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) 3) ทักษะการสร้างทีมงานและการติดต่อสื่อสาร (Team building and communication skill) 4) ทักษะการจัดการและการปฏิบัติการพยาบาล (Management and technique skill) 5) มีทักษะการบริหารคน (People skill) และ 6) ทักษะการจัดการตนเองให้ดำรงชีวิตอย่างผาสุก (Personal survival skill)

## 6. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลครั้งนี้ได้แนวคิดการวิจัยจากการบูรณาการ การศึกษสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากตำราและเอกสารวิชาการ และการกำหนดสมรรถนะ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ จึงนำมาสร้างกรอบแนวคิดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ดังนี้

### กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในการศึกษาและรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจากการทบทวนเอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญร่วมกับการทบทวนจากเอกสาร เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร โรงพยาบาลระดับสากล ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการอำนวยการในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาล ของโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล ได้แก่ อาจารย์พยาบาล

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามการศึกษาของ Macmillan (1971) ที่พบว่าจำนวนตัวอย่างตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ความคลาดเคลื่อนน้อยมากเท่ากับ 0.02 และระดับความคลาดเคลื่อนจะลดลงอย่างคงที่ เริ่มที่ตัวอย่างตั้งแต่ 17-21 คนขึ้นไป คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงโดยกำหนดคุณสมบัติผู้มีประสบการณ์ในแต่ละกลุ่ม ในเบื้องต้นผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มละ 1-3 โดยวิธีการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีประสบการณ์ในเรื่องสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญในวงการณ์นั้นๆ ประกอบกับค้นหา



จากประวัติการทำงาน ผลงานที่ปรากฏ เอกสารเผยแพร่ทางวิชาการ ให้เสนอผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มต่อไป ตามเทคนิคการบอกต่อ (Snowballing technique) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลมากที่สุด ตรวจสอบประวัติผลงาน คุณสมบัติตามเกณฑ์อีกครั้ง แล้วจึงเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มต่างๆ ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อสอบถามความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย และแบ่งกลุ่มจากประเด็นปัญหาอันนำไปสู่การวางนโยบาย จึงมีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการอำนวยการในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำนวน 3 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลทั้ง 11 แห่ง จำนวน 11 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล ได้แก่ อาจารย์พยาบาล จำนวน 3 คน กำหนดสัดส่วนตามความเหมาะสม กล่าวคือ ต้องการเน้นจุดใดมากที่สุดก็เลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนั้นมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ในงานวิจัยนี้เน้นในกลุ่มที่ปฏิบัติงานโดยตรงกับหัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล และมีความรอบรู้ในเรื่องสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยกำหนดคุณสมบัติผู้มีประสิทธิภาพแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการอำนวยการ ในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำนวน 3 คน กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

1.1 วุฒิกการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

1.2 มีประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยที่โรงพยาบาลเอกชนได้ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.3 มีประสิทธิภาพการทำงานในการพิจารณา หรือกำหนดนโยบายในการบริหารในโรงพยาบาลระดับสากล

1.4 ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือนิเทศติดตามการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล

1.5 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลทั้ง 11 แห่ง จำนวน 11 คน กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

2.1 วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

2.2 มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาล ไม่น้อยกว่า 5 ปี

2.3 มีผลงานวิชาการและ/หรือ ผลงานวิจัยและ/หรือ ได้รับรางวัลดีเด่นทางวิชาการ

2.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล ได้แก่ อาจารย์พยาบาล จำนวน 3 คน กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

3.1 วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.2 มีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการสอนหรือให้คำแนะนำด้านการบริหารการพยาบาลไม่น้อยกว่า 20 ปี

3.3 มีผลงานวิชาการ และ/หรือ ผลงานวิจัย และ/หรือ ได้รับรางวัลดีเด่นด้านวิชาการ

3.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ชนิด คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ขอบเขตของสมรรถนะและสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลเป็นแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง และข้อคำถามปลายเปิดเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์หรือให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนตอบ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1

ชุดที่ 2 แบบสอบถามความสำคัญและความเหมาะสมของสมรรถนะ เป็นแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้ม ความสำคัญของสมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ในแต่ละด้าน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2

ชุดที่ 3 แบบสอบถามความเหมาะสมของสมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ในลักษณะมาตราส่วนประมาณ

ค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพิ่มค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของข้อคำถามแต่ละข้อ ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบคำตอบของตนเองและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ทบทวนคำตอบของตนเองเพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยมีดังนี้

### 1. การสร้างแบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1 (รอบที่ 1)

การสร้างแบบสัมภาษณ์สมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางภายในกรอบที่กำหนด มีวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล แนวคิดและปรัชญาของการรับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาลระดับสากล มาตรฐานโรงพยาบาลสำหรับการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. แนวคิดมาตรฐาน Joint Commission International แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล และนำมาบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการสร้างคำถาม ได้สมรรถนะหลักของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ 3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 4) สมรรถนะด้านการบริหารคุณภาพบริการพยาบาล 5) สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจ 6) สมรรถนะด้านการสร้างความไว้วางใจ 7) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ และ 8) สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างตามแนวคิดสมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล กำหนดเป็นแบบสอบถาม 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ชื่อ – สกุล ตำแหน่ง หน่วยงาน ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และความเชี่ยวชาญเฉพาะ ให้ผู้เชี่ยวชาญกรอรายละเอียดลงในช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบ

สมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด ประเด็นเกี่ยวกับโครงสร้างสมรรถนะหลักและสมรรถนะย่อย และประโยชน์ของสมรรถนะ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ข้อคำถามที่ใช้มีดังนี้

1) จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าสมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ควรมีสมรรถนะที่จำเป็นกี่ด้าน อะไรบ้าง

2) ท่านคิดว่า สมรรถนะในแต่ละด้าน ควรประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หรือการเขียนตอบแบบสัมภาษณ์ ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญ (รายละเอียดของแบบสอบถามดังภาคผนวก ข)

## 2. การสร้างแบบสอบถาม ชุดที่ 1 (รอบที่ 2)

การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ของการศึกษาสมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มความสำคัญของข้อความแสดงสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลในแต่ละด้าน และมีข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระ มีวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์และคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) นำข้อความที่มีเนื้อหาในลักษณะเดียวกันมารวมกันเข้าด้วยกัน จัดหมวดหมู่สมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล กำหนดเป็นสมรรถนะแต่ละด้าน และสมรรถนะย่อยแต่ละด้าน ได้สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ทั้งหมด 10 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามที่เป็นรายการสมรรถนะย่อย 88 ข้อ ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ
- 2) สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ จำนวน 8 ข้อ

- 3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ จำนวน 15 ข้อ
- 4) สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล  
จำนวน 10 ข้อ
- 5) สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด จำนวน 13 ข้อ
- 6) สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักจรรยาภิบาล จำนวน 9  
ข้อ
- 7) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ จำนวน  
7 ข้อ
- 8) สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง จำนวน 7 ข้อ
- 9) สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ทำท่าย จำนวน 7 ข้อ
- 10) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ

## 2.2 จัดทำเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

5 ระดับ โดยกำหนดข้อความเป็นสมรรถนะย่อย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าสมรรถนะแต่ละข้อความมีความสำคัญอยู่ในระดับใด ตั้งแต่ระดับความสำคัญมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย จนถึงระดับความสำคัญน้อยที่สุด แบบสอบถามเรียงลำดับข้อความตามสมรรถนะหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล 10 ด้าน รวม 88 ข้อ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (รายละเอียดของแบบสอบถาม ดังภาคผนวก ข)

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนางานได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของโรงพยาบาล					
2	สามารถนำองค์กรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3	.....					
7	สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ขององค์กร ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้					

เกณฑ์การพิจารณาระดับความสำคัญของสมรรถนะในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 มีดังนี้

5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าว มีความสำคัญ มากที่สุด

4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลข้อความดังกล่าว มีความสำคัญมาก

3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลข้อความดังกล่าว มีความสำคัญปานกลาง

2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลข้อความดังกล่าว มีความสำคัญน้อย

1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลข้อความดังกล่าว มีความสำคัญน้อยที่สุด

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของข้อความ และความหมายของข้อความสมรรถนะ

2.4 ปรับแก้ข้อความตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้อรรถนะมีความชัดเจน นำไปใช้เก็บข้อมูลรอบที่ 2 (รายละเอียดของแบบสอบถามดังกล่าว ภาคผนวก ข)

### 3. การสร้างแบบสอบถาม ชุดที่ 2 (รอบที่ 3)

แบบสอบถามรอบที่ 3 ของการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลข้อความดังกล่าว เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากแบบสอบถามรอบที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับรู้การให้ระดับความสำคัญของสมรรถนะแต่ละข้อของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจยืนยันความเหมาะสมของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ตามความคิดเห็นเดิม หรือพิจารณาเปลี่ยนแปลงระดับความสำคัญ ให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีวิธีการสร้างแบบสอบถามดังนี้

3.1 นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Medium) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile range) ของข้อคำถามแต่ละข้อ

3.2 สรุปข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามรอบที่ 2 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาความเหมาะสมในการปรับแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ

3.3 สร้างแบบสอบถามจากข้อความเดิม แต่มีการปรับปรุงข้อความ รวมข้อความ และเพิ่มข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากรอบที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเหมือนรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบ สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลข้อความดังกล่าว ในรอบที่ 3 มีทั้งหมด 10 ด้านคงเดิม ประกอบด้วย รายการสมรรถนะย่อย 81 ข้อ และมีการปรับข้อความสมรรถนะย่อย ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 3 ข้อ ได้ข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ
- 2) สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 4 ข้อ รวมข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ
- 3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 5 ข้อ ได้ข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ
- 4) สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 4 ข้อ ได้ข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ
- 5) สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 5 ข้อ ได้ข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ
- 6) สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 4 ข้อ ได้ข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ
- 7) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 2 ข้อ ได้ข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ
- 8) สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 4 ข้อ ได้ข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ
- 9) สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ทำทนาย ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 4 ข้อ ได้ข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ
- 10) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ

5 ข้อ ได้ข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ

ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แสดงความสอดคล้องกันของแต่ละข้อความของการตอบ และตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 แสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยเครื่องหมายดังตัวอย่างต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์  $\Delta$

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ใช้สัญลักษณ์  $\longleftrightarrow$

ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์  $\bullet$

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อการ พัฒนางานได้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย ของ โรงพยาบาล เหตุผล.....	$\Delta$ $\longleftrightarrow$ $\bullet$					4.65	1.07	
2	สามารถนำองค์กรให้ปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เหตุผล.....	$\Delta$ $\longleftrightarrow$ $\bullet$					4.67	0.33	ปรับตาม ข้อเสนอแนะรอบ ที่ 2

โดยคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อนั้น หมายความว่า ความ  
คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่ต้องให้เหตุผลประกอบ  
 แต่ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นไม่สอดคล้อง  
 กับความคิดเห็นของกลุ่ม ขอให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลประกอบในข้อนั้นๆ

จ. แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3

(รายละเอียดของแบบสอบถามดังกล่าวภาคผนวก ข)



### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และความเที่ยง ของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น แฝงอยู่ในกระบวนการวิจัย กล่าวคือ ความตรงตามเนื้อหาได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสปรับแก้สำนวนภาษาและตรวจสอบคำตอบของตนเองหลายรอบ นอกจากนี้มีการใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative summarization technique) ในระหว่างการสัมภาษณ์ ทำให้มีความตรงตามเนื้อหาสูง ส่วนความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามซ้ำหลายๆ รอบ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงแต่ละรอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ หากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่คงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง แสดงว่ามีความเที่ยงสูง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2539) สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเครื่องมือทุกชุด ก่อนนำไปรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งการรวบรวมข้อมูลนั้นมีการจัดทำข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามอย่างเป็นระบบ และใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามแก่ผู้เชี่ยวชาญอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญสามารถจะปรับแก้สำนวนภาษาในแบบสอบถามด้วย ซึ่งเสมือนว่าผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามควบคู่กับการตอบแบบสอบถามไปด้วย ส่วนความเที่ยงของเครื่องมือพิจารณาได้จากการที่ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบของตนเองเมื่อตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 และก็พบว่าระดับนันทามติของผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าร้อยละ 15 ซึ่ง Linstone (1975 อ้างถึงในพัชรา สาดตระกูลวัฒนา, 2545) เสนอว่าสามารถยุติการส่งแบบสอบถามได้ถ้าถึงถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การศึกษาสมรรถนะจากการวิเคราะห์เอกสารกำหนดเป็นสมรรถนะหลักของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล
2. การกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดย
  - 2.1 ดำเนินการทำหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 คน
  - 2.2 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ แนะนำตัวและนัดหมายการส่งเอกสารรายละเอียด เกี่ยวกับข้อมูลประชากรตัวอย่าง แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 และ โครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับ

ขอให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการนัดหมายสัมภาษณ์ การนำส่งเอกสาร ส่งทางไปรษณีย์ทั้ง 17 คน พร้อมทั้งนัดหมาย วัน เวลา ที่จะสัมภาษณ์ และขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อทบทวนกำหนดนัดหมายล่วงหน้าก่อนถึงวันนัด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

2.3 การเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ โดยจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียง กระดาษ สำหรับจดบันทึกย่อ ใบเช็คนัดยินยอมเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย (Consent form) โทรศัพท์ไปสอบถามเพื่อยืนยันกำหนดการนัดหมายล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เป็น 2 แบบ คือ

1) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง จำนวน 16 คน โดยในวันนัดสัมภาษณ์ เดินทางไปยังสถานที่นัดหมายก่อนเวลาประมาณ 30 นาที ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียงและเอกสารอีกครั้ง โทรศัพท์ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเมื่อถึงเวลานัด เพื่อขอพบและเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีการแนะนำตัว บอกถึงรายละเอียดโครงการวิจัย เหตุผลประโยชน์ของการวิจัย วิธีการวิจัยที่ต้องมีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 ครั้ง และตอบแบบสอบถามอีก 2 ครั้ง ขอให้ผู้เชี่ยวชาญเซ็นต์ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยด้วยความสมัครใจ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความยินดีและสมัครใจให้ความร่วมมือในการวิจัย

2) ผู้เชี่ยวชาญที่แสดงความจำนงจะให้สัมภาษณ์โดยการเขียนแสดงความคิดเห็น จำนวน 1 คน ให้เหตุผลว่า จะสามารถแสดงความคิดเห็นได้ครอบคลุมมากกว่า สะดวก รวดเร็ว และประหยัดเวลามากกว่าการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ส่งข้อความที่เป็นแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพร้อมเอกสารอื่นๆ เตรียมซองเปล่าจำหน่ายซองถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ให้ส่งกลับแบบจดหมายด่วนพิเศษ (EMS) และขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับไม่เกินสองสัปดาห์หลังจากได้รับแบบสัมภาษณ์

2.4 ในการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึกย่อระหว่างการสัมภาษณ์ ใช้คำถามตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามแสดงความสนใจ ตั้งใจฟัง สรุปความตามประเด็น สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมจนครอบคลุมประเด็นทั้งหมด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด โดยไม่มีการถามนำ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามความต้องการ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 – 45 นาที หลังจากการสัมภาษณ์ ชี้แจงถึงการเก็บข้อมูลรอบต่อไป ประมาณวัน เวลา ที่จะส่งแบบสอบถามรอบ 2 และรอบที่ 3 ขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ยืนยันว่าจะลบทำลายเทปทั้งหมดที่หลังสิ้นสุดการวิจัย และกล่าวขอบคุณผู้เชี่ยวชาญและมอบของที่ระลึก

2.5 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2554 ถึง 15 สิงหาคม 2554 ใช้เวลาทั้งสิ้น 182 วัน

3. การศึกษาความเหมาะสมของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 จัดเตรียมเอกสารส่งให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม จำนวน 17 ท่าน ทำหนังสือแจ้งเอกสารแบบไม่เป็นทางการ พร้อมแบบสอบถามชุดที่ 2 ใส่ซอง แบนซองเปล่าจำหน่ายของถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับทางไปรษณีย์แบบด่วนพิเศษทุกฉบับ นำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ทั้ง 17 ท่าน ในวันเดียวกันหมด โดยกำหนดวันเวลาในการรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ภายในสองสัปดาห์ เมื่อครบกำหนดตามวันเวลา แต่ถ้ายังไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน ขออนุญาตติดตามทางโทรศัพท์และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

3.2 เมื่อครบกำหนดเวลา ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 13 ชุด ยังไม่ได้รับอีก 4 ชุด เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญติดภารกิจ ไม่สามารถส่งแบบสอบถามกลับได้ตามกำหนดผู้วิจัยจึงติดต่อสอบถามทางโทรศัพท์จนได้รับคืนอีก 4 ชุด ได้แบบสอบถามกลับคืนในรอบนี้รวม 17 ชุด

3.3 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2555 ถึงวันที่ 13 เมษายน พ.ศ. 2555 ใช้เวลาทั้งสิ้น 14 วัน ในรอบนี้ใช้วิธีการส่งและรับแบบสอบถามด้วยวิธีทางไปรษณีย์แบบด่วนพิเศษ จำนวน 17 ชุด ได้แบบสอบถามกลับคืนในรอบนี้รวม 17 ชุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 มีวิธีการเก็บข้อมูลดังนี้

4.1 จัดเตรียมเอกสารให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม จำนวน 17 คน ทำหนังสือแจ้งเอกสารแบบไม่เป็นทางการ พร้อมแบบสอบถามชุดที่ 3 ใส่ซอง ซึ่งจากการเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 พบว่าความล่าช้าจากการส่งกลับเอกสารทางไปรษณีย์ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญบางท่านไม่เข้าใจว่าสามารถส่งทางไปรษณีย์แบบด่วนพิเศษได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม ในรอบนี้จึงปรับเปลี่ยนวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.2 ขออนุญาตนำส่งและขอรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์แบบพิเศษ โดยแนบซองเปล่าจำหน่ายของถึงผู้วิจัย และติดข้อความหมายเหตุที่บริเวณมุมซองให้สามารถส่งแบบด่วนพิเศษได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม และขอความอนุเคราะห์รับแบบสอบถามคืนตามกำหนดในระยะเวลาไม่เกินสองสัปดาห์หลังจากที่ได้รับแบบสอบถาม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และได้รับตอบกลับจำนวน 17 ชุด

4.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 3 ตั้งแต่วันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2555 ถึงวันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2555 รวมระยะเวลา 14 วัน

สรุประยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดในการศึกษารอบนี้ รวมทั้งสิ้น 210 วัน

## การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ หลังจากได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้รับอนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำเอกสารชี้แจงข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัย (Information sheet) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย โดยให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทราบว่า ผู้เข้าร่วมมีสิทธิที่จะปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะในการบันทึกเทปสัมภาษณ์และแบบสอบถามไม่มีการระบุชื่อ นามสกุลของผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัย แบบสอบถามจะเก็บเป็นความลับและทำลายเทปทิ้งทันทีเมื่อสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ผลการวิจัยจะสรุปและนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ที่ไม่สามารถเชื่อมโยงอ้างอิงไปถึงผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัยได้

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ โดยในรอบแรกเป็นการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามปลายเปิด รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นการตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละรอบ ดังนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1

ถอดเทปการสัมภาษณ์ทันทีที่สิ้นสุดการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน นำมาตรวจสอบเนื้อหาที่ผู้เชี่ยวชาญให้เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลในแต่ละด้าน ก่อนนำมาสรุปเป็นสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกคน นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดจากการ บูรณาการเอกสารจากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหา หากเนื้อหาใดยังไม่ครอบคลุม นำกลับไปสอบถามเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จนได้เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำนวน 10 ด้าน และรายละเอียดสมรรถนะย่อยจำนวน 88 ข้อ เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2

## การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2

จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 ดังนี้

1. ค่ามัธยฐานคำนวณจากสูตร (กานดา พูนลาภทวี, 2539)

$$Md = L_{Md} + \left( \frac{N/2 - CF}{f} \right) (i)$$

Md	คือ	ค่ามัธยฐาน
$L_{Md}$	คือ	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน
N	คือ	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
CF	คือ	ความถี่สะสมจากคะแนนต่ำสุดถึงคะแนนที่เป็นขีดจำกัดบนของคะแนนในชั้นก่อนชั้นที่มีมัธยฐาน
f	คือ	ความถี่ของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน
i	คือ	ความกว้างของอันตรภาคชั้น

การแปลความหมายค่ามัธยฐาน (Citation)

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าวมีความสำคัญมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าวมีความสำคัญมาก

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าวมีความสำคัญปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าวมีความสำคัญน้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าวมีความสำคัญน้อยที่สุด

2. คำนวณค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากสูตร (กานดา พูนลาภทวี, 2539: 50)

$$IR = Q3 - Q1$$

โดยคำนวณหา Q3 และ Q1 จากสูตร

$$Q1 = L_{Q1} + \left( \frac{N/4 - CF}{f_{Q1}} \right) (i)$$

Q1	คือ	ค่าควอไทล์ตำแหน่งที่ 1
$L_{Q1}$	คือ	ขีดจำกัดล่างของชั้นที่ควอไทล์ 1 อยู่
N	คือ	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
CF	คือ	ความถี่สะสมของชั้นก่อนชั้นควอไทล์ที่ 1
$f_{Q1}$	คือ	ความถี่ของคะแนนในชั้นควอไทล์ 1
i	คือ	ความกว้างของอันตรภาคชั้นควอไทล์ 1

$$Q3 = L_{Q3} + \left( \frac{3/4N - CF}{f_{Q3}} \right) (i)$$

Q3	คือ	ค่าควอไทล์ตำแหน่งที่ 3
$L_{Q3}$	คือ	ขีดจำกัดล่างของชั้นที่ควอไทล์ 3 อยู่
N	คือ	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
CF	คือ	ความถี่สะสมของชั้นก่อนชั้นควอไทล์ 3
$f_{Q3}$	คือ	ความถี่ของคะแนนในชั้นควอไทล์ 3
i	คือ	ความกว้างของอันตรภาคชั้นควอไทล์ที่ 3

การแปลความหมายค่ามัธยฐาน (ขนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2530: 34)

IR ที่มีค่าไม่เกิน 1.50 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการให้ระดับความสำคัญสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าว มีความสอดคล้องกัน

IR ที่มีค่ามากกว่า 1.50 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการให้ระดับความสำคัญสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าว ไม่มีความสอดคล้องกัน

### การวิเคราะห์ข้อมูลรอบ 3

จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำมาคำนวณค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้ออีกครั้ง เพื่อสรุปผลการวิจัย โดยพิจารณาจากผลการคำนวณในแต่ละข้อที่มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 พิจารณาความสอดคล้องของข้อความจากค่าพิสัยควอไทล์น้อยกว่า 1.50 และคำตอบที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่เกินร้อยละ 15 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Limestone and Yuroff, 1975)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 พบว่า สมรรถนะย่อยตามค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันระดับมากที่สุด และข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 – 4.49 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก ส่วนค่าพิสัยควอไทล์ของทุกข้อความมีค่าน้อยกว่า 1.50 และการเปลี่ยนแปลงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญร้อยละ 10.03 (ดังแสดงในภาคผนวก จ) ผู้วิจัยจึงยุติการส่งแบบสอบถามและสรุปผลการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ในการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร โรงพยาบาลระดับสากล ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการอำนวยการในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลทั้ง 11 แห่งและผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล ได้แก่ อาจารย์พยาบาล โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็น 3 ตอนตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จากการทบทวนเอกสาร (ตารางที่ 3)

ตอนที่ 2 การกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญร่วมกับการทบทวนจากเอกสาร เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม (ตารางที่ 4)

ตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล (ตารางที่ 5-15)



**ตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จากการทบทวนเอกสาร**

ผลการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จากการทบทวนเอกสาร ได้สมรรถนะ 8 ด้าน รวม 87 ข้อ  
ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรอง  
คุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จากการทบทวนวรรณกรรม**

<b>สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล</b>	
<b>สมรรถนะหลัก</b>	<b>สมรรถนะย่อย</b>
1. สมรรถนะด้านการจัดการ เชิงกลยุทธ์	1.1 มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม 1.2 สามารถกำหนดนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานเชื่อมั่นต่อระบบงานในปัจจุบัน 1.3 สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผย และจริงใจผ่านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร 1.4 สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานตามลักษณะธุรกิจ ขององค์กรอย่างเหมาะสม 1.5 สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและมีการ ประเมินว่าสามารถทำให้เป้าหมายหรือนโยบายประสบผลสำเร็จ หรือไม่อย่างสม่ำเสมอ 1.6 นำนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ให้ สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร
2. สมรรถนะด้านการจัดการ งบประมาณ	2.1 สามารถมอบอำนาจและการกระจายอำนาจการจัดทำและการ บริหารงบประมาณให้แก่หน่วยงานปฏิบัติ

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

<b>สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล</b> <b>โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล</b>	
สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
	<p>2.2 สนับสนุนการจัดทำแผนงบประมาณ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าเป็นแผน ระยะปานกลาง (1-3ปี) เป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในอนาคต</p> <p>2.3 สามารถใช้ข้อมูลวิเคราะห์ปริมาณงาน และความยากง่ายของงานเพื่อประกอบการวางแผนงบประมาณประจำปีและแผนงบประมาณในปีต่อไป</p> <p>2.4 สามารถบริหารงบประมาณ โดยมีการคำนึงหลักคุณค่าของเงิน โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าใช้จ่าย และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร</p> <p>2.5 สามารถพัฒนาระบบบัญชีต้นทุน ระบบทางการเงินที่เอื้อต่อการคิดต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม</p> <p>2.6 สามารถบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบการเงิน และงบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งถูกต้องตามกฎหมาย</p> <p>2.7 สามารถกำหนดระบบการบริหารการเงิน และการควบคุมการใช้งบประมาณที่มีมาตรฐานชัดเจนและเป็นรูปธรรม</p> <p>2.8 สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ เป้าหมาย การ</p>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

<b>สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล</b> <b>โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล</b>	
สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
	<p>บริหารงบประมาณที่มีความเป็นธรรม มีความโปร่งใส และมีตัวชี้วัดในการประเมินผลงานที่ชัดเจน</p> <p>2.9 สามารถวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์และการทดแทนสินทรัพย์เดิม โดยคำนึงกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า</p> <p>2.10 สามารถกำหนดระเบียบแนวทางการปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า</p> <p>2.11 สามารถประเมินผลรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับงบประมาณเพื่อหาผลแตกต่างและเสนอให้มีการแก้ไขงบประมาณในกรณีจำเป็น</p> <p>2.12 สามารถพัฒนาระบบการรายงานผลทางการเงินและผลดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงาน</p> <p>2.13 สามารถควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายและงบดุลเป็นระยะ</p> <p>2.14 สามารถนำงบประมาณไปเป็นเครื่องมือติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>2.15 สามารถสร้างระบบในการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนที่กำหนด</p>
3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์	3.1 สามารถรับรู้ความรู้สึกของตนเอง และการ

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	
สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
	<p>แสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ</p> <p>3.2 สามารถประเมินตนเองในเรื่องจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองได้อย่างถูกต้อง</p> <p>3.3 มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเอง</p> <p>3.4 รับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์จากการกระทำของตนที่มีต่อผู้อื่น</p> <p>3.5 สามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>3.6 มีวิจารณญาณในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง</p> <p>3.7 สามารถกระทำ หรือแสดงออกในการเผชิญปัญหาและจัดการต่อเหตุการณ์ที่คับขันหรือวิกฤติได้</p> <p>3.8 มีความซื่อสัตย์ และความน่าไว้วางใจ</p> <p>3.9 สามารถสร้างแรงจูงใจแก่ตนเอง ให้มีความมุ่งมั่น เพียรพยายามในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>3.10 มีการอุทิศตัวให้กับองค์กรพยาบาล</p> <p>3.11 สามารถสร้างแรงผลักดันแก่ตนเองที่ประสบความสำเร็จเหนือเป้าหมาย</p> <p>3.12 สามารถสื่อสารและถ่ายทอดความคิด ข่าวสารให้บุคลากรพยาบาลทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

<b>สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล</b>	
<b>สมรรถนะหลัก</b>	<b>สมรรถนะย่อย</b>
	<p>3.13 สามารถโน้มน้าวบุคลากรพยาบาลให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรพยาบาล</p> <p>3.14 มีความสามารถในการส่งเสริมความสามัคคีและสร้างทีมงาน</p> <p>3.15 สามารถเข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ของบุคลากรพยาบาล และบุคคลอื่น</p> <p>3.16 แสดงความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือบุคลากรพยาบาลด้วยความเต็มใจ</p> <p>3.17 สามารถรู้สึกร่วมไปกับความรู้สึกของผู้อื่นด้วย</p>
4. สมรรถนะด้านการบริหารคุณภาพบริการพยาบาล	<p>4.1 สนับสนุนและจัดทำมาตรฐานบริการพยาบาลให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพพยาบาล</p> <p>4.2 ริเริ่มและคิดค้นวิธีปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.3 สามารถกำหนดเป้าหมาย และระบบวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและพิจารณาตัดสินอย่างยุติธรรม</p> <p>4.4 สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.5 สามารถพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันเทียบเคียงคุณภาพการพยาบาลทั้งในระดับองค์กรระดับประเทศ และต่างประเทศ</p>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

<b>สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล</b>	
<b>สมรรถนะหลัก</b>	<b>สมรรถนะย่อย</b>
	<p>4.6 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร</p> <p>4.7 สามารถบริหารจัดการในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการ สนับสนุนการนำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ</p> <p>4.8 พัฒนาสัมพันธภาพระหว่างสหสาขาวิชาชีพในการให้บริการพยาบาลโดยเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง</p> <p>4.9 ส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานและการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>4.10 พัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลที่ทันสมัย สามารถให้การพยาบาลอย่างมีคุณภาพ</p>
5. สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจ	<p>5.1 วางแผนพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบของการบริการพยาบาลใหม่ๆที่แตกต่างจากโรงพยาบาลอื่นๆ โดยมุ่งตอบสนองความต้องการและพึงพอใจของผู้ใช้บริการ</p> <p>5.2 พัฒนาระบบการให้บริการพยาบาลที่มีความหลากหลาย ให้ผู้บริการเลือกใช้ได้ตามความต้องการ</p> <p>5.3 สามารถกำหนดนโยบายในการกำหนดราคาบริการพยาบาล การวิเคราะห์ต้นทุนค่ารักษา</p>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	
สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
	<p>พยาบาลประเภทต่าง ๆ ในการปรับเปลี่ยนราคาค่าบริการรักษาพยาบาลให้เหมาะสม</p> <p>5.4 กำหนดระบบการจ่ายเงินค่าบริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ</p> <p>5.5 พัฒนาระบบการบริการส่งต่อผู้ให้บริการเพื่อการวินิจฉัยการรักษาอย่างต่อเนื่องทั้งภายในโรงพยาบาลและระบบเครือข่าย</p> <p>5.6 กำหนดรูปแบบและวิธีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการพยาบาลที่ให้ประชาชนทราบถึงบริการพยาบาลของหน่วยงานที่มีอยู่</p> <p>5.7 พัฒนารูปแบบบริการพยาบาลให้ทันสมัยทันต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ</p> <p>5.8 สนับสนุน ติดตามควบคุมการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการให้บริการพยาบาล</p> <p>5.9 สามารถฝึกอบรมบุคลากรให้มีพฤติกรรมในการให้บริการที่ดี และมีจริยธรรมในการให้บริการ</p> <p>5.10 สนับสนุนการทำแผนผังของโรงพยาบาลพร้อมทั้งป้ายบอกทางที่ชัดเจน และเพียงพอ</p> <p>5.11 สร้างสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงพยาบาลให้เป็นสัดส่วนเหมาะสม สวยงาม และปลอดภัย</p>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	
สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
	<p>5.12 วางแผนการสร้างระบบการให้บริการที่ดี ทันสมัย รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนออกไป</p> <p>5.13 กำหนดแนวทางในการสื่อสารภายใน โรงพยาบาล และการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>5.14 ประเมินความต้องการและความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการทั้งภายใน โรงพยาบาลและ ภายนอกโรงพยาบาล</p>
6.สมรรถนะด้านการสร้างความไว้วางใจ	<p>6.1 สามารถบริหารจัดการงานขององค์กร พยาบาลให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>6.2 มีความสามารถในการพัฒนาระบบงาน พยาบาลให้มีความก้าวหน้า</p> <p>6.3 เป็นที่ปรึกษา ให้คำชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม</p> <p>6.4 มีความจริงใจ เปิดเผยให้ข้อมูลที่ตรงตาม ข้อเท็จจริงแก่บุคลากรพยาบาล</p> <p>6.5 ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของบุคลากรพยาบาลด้วยความมีเหตุผล</p> <p>6.6 สามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อ หน้าและลับหลัง มีความสม่ำเสมอ ไม่ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>6.7 สามารถส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วม ในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากร พยาบาล โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็น</p>



## ตารางที่ 3 (ต่อ)

<b>สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล</b>	
<b>สมรรถนะหลัก</b>	<b>สมรรถนะย่อย</b>
	<p>เกณฑ์ตัดสิน</p> <p>6.8 มอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรพยาบาลแต่ละบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน</p>
7. สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	<p>7.1 สามารถติดตามแนวโน้มของวิทยาการเทคโนโลยี และการพัฒนาใหม่ๆ มาใช้ในองค์การพยาบาล</p> <p>7.2 สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารงานและคุณภาพการบริการ</p> <p>7.3 สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในการสร้างระบบสารสนเทศที่ดีในการบริหารงานขององค์การพยาบาล</p> <p>7.4 มีความสามารถในการใช้ระบบเครือข่ายข้อมูลที่ทันสมัยได้เป็นอย่างดีในการติดต่อสื่อสารข้อมูลทางการพยาบาล</p> <p>7.5 สามารถเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารการดูแลผู้ใช้บริการ และพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาล</p> <p>7.6 สามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาจัดระบบบันทึกทางการพยาบาล ระบบประเมินผลการพยาบาลและการพัฒนาพยาบาล</p> <p>7.7 ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลสร้างแนวทางในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการพยาบาล</p>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

<b>สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล</b> <b>โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล</b>	
<b>สมรรถนะหลัก</b>	<b>สมรรถนะย่อย</b>
8. สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	8.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร 8.2 มีความสามารถในการปรับองค์กรพยาบาลให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่นๆ 8.3 สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ 8.4 สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรพยาบาลดำเนินงานไปตามเป้าหมายขององค์กร 8.5 สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ 8.6 กระตุ้นให้บุคลากรพยาบาลมีความคิดสร้างสรรค์งาน ความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรพยาบาล 8.7 ส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้าและทันสมัยตลอดเวลา 8.8 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้ และความมั่นใจให้แก่บุคลากรพยาบาล 8.9 ปกป้องสิทธิของบุคลากรพยาบาลและองค์กรในทุกสถานการณ์ 8.10 ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลคิดหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

## ตอนที่ 2 การกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

การกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ที่บูรณาการจากการทบทวนวรรณกรรม 8 ด้าน 87 ข้อ และ  
สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐาน  
ระดับสากลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 10 ด้าน 78 ข้อ และนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ใน  
งานวิจัยนี้ ได้สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล 10 ด้าน 88 ข้อ ดังตารางที่ 4

### ตารางที่ 4 การกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<b>1. สมรรถนะด้านการจัดการ เชิงกลยุทธ์</b> 1.1 มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ แลวมคม 1.2 สามารถกำหนดคน โยบาย องค์กรที่ชัดเจนเพื่อทำให้ พนักงานเชื่อมั่นต่อระบบงาน ในปัจจุบัน 1.3 สามารถสร้างความ น่าเชื่อถือได้ด้วยการสื่อสาร อย่างเปิดเผยและจริงใจผ่าน นโยบายและกลยุทธ์องค์กร 1.4 สามารถเชื่อม โยงกลยุทธ์ ลงสู่การปฏิบัติงานตามลักษณะ ธุรกิจขององค์กรอย่าง เหมาะสม 1.5 สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ให้	<b>1. การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกล            ยุทธ์</b> 1.1 สามารถกำหนดแนวทางใน การปฏิบัติงาน ติดตาม ประเมินผลเพื่อไปสู่ทิศทางที่ ต้องการได้อย่างชัดเจน 1.2 สามารถกำหนดทิศทางและ วางแผนกลยุทธ์ได้สอดคล้อง กับความต้องการขององค์กร 1.3 สามารถกำหนดแผนงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว ทันการเปลี่ยนแปลง 1.4 สามารถปฏิบัติงานตาม แผนงานได้สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ขององค์กร 1.5 สามารถใช้จุดแข็งของ	<b>1. การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกล            ยุทธ์</b> 1.1 สามารถวางแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนางานได้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และ เป้าหมาย ของโรงพยาบาล 1.2 สามารถนำองค์กรให้ ปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ได้ บรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่าง มีประสิทธิภาพ 1.3 สามารถบูรณาการความรู้ ศาสตร์ต่าง ๆ ไปใช้พัฒนาการ ดำเนินงานขององค์กรได้ 1.4 สามารถกำหนดและ ปรับเปลี่ยนแนวทางการ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>บุคลากรเข้าใจและมีการประเมินว่าสามารถทำให้เป้าหมายหรือนโยบายประสบความสำเร็จหรือไม่</p> <p>1.6 นำนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร</p>	<p>องค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขันมาเป็นกลยุทธ์ในการขยายกิจการขององค์กร</p> <p>1.6 สามารถร่วมกำหนดและกระจายกลยุทธ์องค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1.7 สามารถบูรณาการความรู้ด้านการตลาด สังคม วิทยาการ ความก้าวหน้าต่างๆ มาใช้พัฒนาและดำเนินงานให้องค์กรได้ปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.8 สามารถนำแผนกลยุทธ์นโยบายของผู้บริหารระดับสูงลงสู่การปฏิบัติโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>1.9 สามารถประเมินสถานการณ์ กำหนดและปรับกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม</p> <p>1.10 สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ สถานการณ์องค์กรและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่</p>	<p>ที่กำหนดไว้</p> <p>1.5 สามารถกำหนดแผนงานและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>1.6 สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>1.7 สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ขององค์กร ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p><b>2. สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ</b></p> <p>2.1 สามารถกระจายอำนาจการจัดทำและการบริหารงบประมาณให้หน่วยงานปฏิบัติ</p> <p>2.2 สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณ ระยะปานกลาง (1-3ปี)</p> <p>2.3 สามารถวิเคราะห์ปริมาณและความยากง่ายของงานเพื่อประกอบการวางแผนงบประมาณในปีต่อไป</p> <p>2.4 สามารถบริหารงบประมาณโดยคำนึงถึงหลักคุ้มค่าคุ้มทุนในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร</p> <p>2.5 สามารถพัฒนาระบบบัญชีระบบทางการเงินที่เอื้อต่อการคิดต้นทุนทางตรงและทางอ้อม</p> <p>2.6 สามารถบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบการเงินและงบประมาณที่มี</p>	<p>จะเกิดขึ้นในอนาคตได้</p> <p><b>2. การจัดการเงินและงบประมาณ</b></p> <p>2.1 สามารถจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทน ให้ยืดหยุ่นเป็นธรรม ตามความต้องการของบุคลากรและเหมาะสมกับองค์กร</p> <p>2.2 สร้างระบบงบประมาณที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน</p> <p>2.3 สามารถบริหารงบประมาณแผนการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้ ให้สอดคล้องกัน และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้</p> <p>2.4 สามารถเชื่อมโยงงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร</p> <p>2.5 นูรณาการแผนกลยุทธ์ และแผนการเงินเข้าด้วยกัน ให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.6 สามารถบริหารจัดการ</p>	<p><b>2. การจัดการงบประมาณ</b></p> <p>2.1 สามารถเชื่อมโยงงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรได้</p> <p>2.2 สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณรายรับรายจ่ายของแผนงานได้ล่วงหน้า</p> <p>2.3 สามารถบริหารงบประมาณใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร</p> <p>2.4 สามารถวางแผนร่วมกับฝ่ายบริหาร และฝ่ายอื่น โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อความคล่องตัวในการพัฒนางาน</p> <p>2.5 สามารถบริหารงบประมาณโดยใช้ข้อมูลต้นทุนทางการพยาบาลต่อหน่วย มาพัฒนาระบบการเงิน</p> <p>2.6 มีระบบและกำหนดหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบ</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งถูกต้องตามกฎหมาย</p> <p>2.7 สามารถกำหนดระบบการบริหารการเงิน และการควบคุมการใช้งบประมาณที่มีมาตรฐาน ชัดเจน และเป็นรูปธรรม</p> <p>2.8 สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ เป้าหมาย การบริหารงบประมาณที่มีความเป็นธรรม โปร่งใส และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน</p> <p>2.9 สามารถวางแผนการจัดหาสินทรัพย์และการทดแทนสินทรัพย์เดิม ได้ล่วงหน้า</p> <p>2.10 สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า</p> <p>2.11 สามารถประเมินรายงานผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับงบประมาณ และเสนอให้มีการแก้ไขงบประมาณในกรณีจำเป็น</p> <p>2.12 สามารถพัฒนาระบบการรายงานผลทางการเงินและผลดำเนินงานเปรียบเทียบกับ</p>	<p>ควบคุม และประเมินงบประมาณให้เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>2.7 สามารถจัดทำแผนงบประมาณขององค์การ เพื่อให้มีทรัพยากรพอเพียง มีความคล่องตัว</p> <p>2.8 สามารถวางแผนร่วมกับฝ่ายบริหาร และฝ่ายอื่น ในการพัฒนางานบริการ และบุคลากร</p> <p>2.9 สามารถบริหารงบประมาณใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ</p>	<p>การบริหารงบประมาณไว้อย่างชัดเจน</p> <p>2.7 สามารถประเมินการบริหารงบประมาณได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>2.8 สามารถเสนอแนวทางการบริหารการเงินให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>แผนงาน</p> <p>2.13 สามารถควบคุมตรวจสอบงบการใช้จ่ายและงบดุลเป็นระยะ</p> <p>2.14 สามารถนำงบประมาณไปเป็นเครื่องมือติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>2.15 สามารถสร้างระบบการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด</p> <p><b>3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์</b></p> <p>3.1 สามารถรับรู้ความรู้สึกของตนเอง และการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ</p> <p>3.2 สามารถประเมินตนเองในเรื่องจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองได้อย่างถูกต้อง</p> <p>3.3 มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเอง</p> <p>3.4 รับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์จากการกระทำของตนที่มีต่อผู้อื่น</p>	<p><b>3. ความฉลาดทางอารมณ์</b></p> <p>3.1 เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและผู้ร่วมงาน</p> <p>3.2 มีวินัยในการทำงานเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน</p> <p>3.3 เป็นคนอ่อนโยน เข้ากับคนอื่นง่าย สนใจสิ่งรอบตัว</p> <p>3.4 สามารถติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น เพื่อสร้างผลงานที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์แก่องค์กร</p> <p>3.5 สามารถระงับและควบคุม</p>	<p><b>3. ความฉลาดทางอารมณ์</b></p> <p>3.1 สามารถรับรู้ความรู้สึกของตนเอง ได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ</p> <p>3.2 ประเมินตนเองในเรื่องจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง ได้อย่างถูกต้อง</p> <p>3.3 สามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3.4 สามารถจัดการต่อเหตุการณ์ที่คับขันหรือวิกฤติได้</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>3.5 สามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>3.6 มีวิจารณญาณในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง</p> <p>3.7 สามารถกระทำ หรือแสดงออกในการเผชิญปัญหา และจัดการต่อเหตุการณ์ที่ซับซ้อนหรือวิกฤติได้</p> <p>3.8 มีความซื่อสัตย์ และความน่าไว้วางใจ</p> <p>3.9 สามารถสร้างแรงจูงใจแก่ตนเอง ให้มีความมุ่งมั่น เพียรพยายามในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>3.10 มีการอุทิศตัวให้กับองค์กรพยาบาล</p> <p>3.11 สามารถสร้างแรงผลักดันแก่ตนเองที่ประสบความสำเร็จเหนือเป้าหมาย</p> <p>3.12 สามารถสื่อสารและถ่ายทอดความคิด ข่าวสารให้บุคลากรพยาบาลทราบได้</p>	<p>อารมณ์ต่าง ๆ ได้</p> <p>3.6 มองโลกในแง่ดี ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคหรือปัญหา</p> <p>3.7 มีความมั่นใจในตนเอง</p> <p>3.8 สามารถโน้มน้าวผู้อื่นโดยไม่ต้องใช้อำนาจหน้าที่</p> <p>3.9 มีความสามารถและทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้</p> <p>3.10 สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน ขณะเดียวกันสามารถใช้ชีวิตในส่วนอื่น ๆ โดยเฉพาะชีวิตครอบครัวอย่างมีความสุข</p> <p>3.11 สามารถบริหารความรู้สึกได้อย่างเหมาะสมทุกกาลเทศะ ทำให้สามารถทำงานได้ผลและทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความสุข</p>	<p>3.5 รับรู้ผลกระทบของอารมณ์จากการกระทำของตนที่มีต่อผู้อื่น</p> <p>3.6 สามารถเข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลอื่น</p> <p>3.7 ส่งเสริมความสามัคคี และสร้างทีมงาน</p> <p>3.8 มีความมุ่งมั่นและอุทิศงานให้กับองค์กรพยาบาล</p> <p>3.9 มีความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือบุคลากรพยาบาลด้วยความเต็มใจ</p> <p>3.10 มีความซื่อสัตย์ และความน่าไว้วางใจอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3.11 มีวิจารณญาณในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้</p> <p>3.12 สามารถโน้มน้าวบุคลากรพยาบาลให้ความร่วมมือร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร</p> <p>3.13 สามารถสร้างแรงผลักดันแก่ตนเองให้ปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จที่เหนือเป้าหมาย</p> <p>3.14 มีความมุ่งมั่น เพียรพยายามในการทำงานให้</p>



## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.13 สามารถโน้มน้าวบุคลากรพยาบาลให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การพยาบาล</p> <p>3.14 มีความสามารถในการส่งเสริมความสามัคคีและสร้างทีมงาน</p> <p>3.15 สามารถเข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ของบุคลากรพยาบาล และบุคคลอื่น ๆ</p> <p>3.16 แสดงความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือบุคลากรพยาบาลด้วยความเต็มใจ</p> <p>3.17 สามารถรู้ดีกร่วมไปกับความรู้สึกของผู้อื่นด้วย</p> <p><b>4. สมรรถนะด้านการบริหารคุณภาพบริการพยาบาล</b></p> <p>4.1 สนับสนุนและจัดทำมาตรฐานบริการพยาบาลให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพพยาบาล</p> <p>4.2 ริเริ่มและคิดค้นวิธีปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง</p>	<p><b>4.การจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล</b></p> <p>4.1 ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุงการบริหารและการบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร</p> <p>4.2 สามารถเทียบเคียงคุณภาพบริการพยาบาลทั้งในระดับ</p>	<p>บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>3.15 สามารถสื่อสารและถ่ายทอดความคิดความรู้สึกลงสู่บุคลากรพยาบาลทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>4.การจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล</b></p> <p>4.1 ส่งเสริมการทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพเพื่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการพยาบาลผู้ป่วย</p> <p>4.2 มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นธรรมเนียม</p> <p>4.3 สนับสนุนการพัฒนา</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>4.3 สามารถกำหนดเป้าหมายและระบบวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและพิจารณาตัดสินอย่างยุติธรรม</p> <p>4.4 สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.5 สามารถพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันเทียบเคียงคุณภาพการพยาบาลทั้งในระดับองค์กรระดับประเทศ และต่างประเทศ</p> <p>4.6 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร</p> <p>4.7 สามารถบริหารจัดการในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการ สนับสนุนการนำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ</p> <p>4.8 พัฒนาสัมพันธภาพระหว่างสหสาขาวิชาชีพในการให้บริการพยาบาลโดยเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง</p>	<p>องค์กร ระดับประเทศ และต่างประเทศ</p> <p>4.3 กำหนดมาตรฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาล โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาล</p> <p>4.4 สามารถบริหารคุณภาพบริการให้ได้ตามมาตรฐานการพยาบาลที่กำหนด</p> <p>4.5 สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล</p> <p>4.6 เป็นผู้นำและสนับสนุนการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาลในกลุ่มผู้ป่วยที่สำคัญ</p> <p>4.7 สามารถสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.8 สามารถกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพการพยาบาลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับมาตรฐานการพยาบาล</p> <p>4.9 เป็นผู้นำในการสร้างงานที่</p>	<p>คุณภาพบริการพยาบาลได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.4 ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.5 สามารถนำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพบริการ</p> <p>4.6 สนับสนุนการบริการพยาบาลอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพพยาบาล</p> <p>4.7 สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ</p> <p>4.8 เป็นผู้นำการสร้างผลงานคุณภาพเพื่อการพัฒนาองค์กรพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>4.9 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร</p> <p>4.10 สามารถพัฒนาองค์กรพยาบาลให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรอื่น</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>4.9 ส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานและการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>4.10 พัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลที่ทันสมัย สามารถให้การพยาบาลอย่างมีคุณภาพ</p> <p><b>5. สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจ</b></p> <p>5.1 วางแผนพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบของการบริการพยาบาลใหม่ๆที่แตกต่างจากโรงพยาบาลอื่น ๆ โดยมุ่งตอบสนองความต้องการและพึงพอใจของผู้ใช้บริการ</p> <p>5.2 พัฒนาระบบการให้บริการพยาบาลที่มีความหลากหลายให้ผู้ใช้บริการเลือกใช้ได้ตามความต้องการ</p> <p>5.3 สามารถกำหนดนโยบายในการกำหนดราคาบริการพยาบาล การวิเคราะห์ต้นทุนค่ารักษาพยาบาลประเภทต่าง ๆ ในการปรับเปลี่ยนราคาค่าบริการรักษาพยาบาลให้</p>	<p>เป็นเอกลักษณ์ทางวิชาชีพ ที่มีความโดดเด่น เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมวิชาชีพ และสหสาขาวิชาชีพ</p> <p><b>5.การบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด</b></p> <p>5.1 สามารถประยุกต์แนวคิดการบริหารเชิงธุรกิจมาใช้ในการบริหารการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม</p> <p>5.2 สร้างกลยุทธ์ที่แสดงถึงความแตกต่างด้านคุณภาพการบริการพยาบาล ความเชี่ยวชาญ สถานที่และราคาที่เหมาะสม</p> <p>5.3 สามารถทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ปลูกฝังให้คนในองค์กรให้เสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม</p> <p>5.4 มีความรู้และเข้าใจสภาพการแข่งขันในด้านการรักษาพยาบาล และสามารถกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน</p>	<p><b>5.การบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด</b></p> <p>5.1 พัฒนาระบบการให้บริการพยาบาลที่มีความหลากหลาย</p> <p>5.2 กำหนดราคาบริการพยาบาลตามข้อมูลการวิเคราะห์ต้นทุนค่ารักษาพยาบาลประเภทต่าง ๆ</p> <p>5.3 สร้างรูปแบบของการบริการพยาบาลใหม่ๆตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ</p> <p>5.4 พัฒนาและจัดบริการที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหลายสาขาดำเนินนโยบายขององค์กร</p> <p>5.5 กำหนดระบบการจ่ายเงินค่าบริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>เหมาะสม</p> <p>5.4 กำหนดระบบการจ่ายเงินค่าบริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ</p> <p>5.5 พัฒนาระบบการบริการส่งต่อผู้ให้บริการเพื่อการวินิจฉัยการรักษาอย่างต่อเนื่องทั้งภายในโรงพยาบาลและระบบเครือข่าย</p> <p>5.6 กำหนดรูปแบบและวิธีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการพยาบาลที่ให้ประชาชนทราบถึงบริการพยาบาลของหน่วยงานที่มีอยู่</p> <p>5.7 พัฒนารูปแบบบริการพยาบาลให้ทันสมัย ทันต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ</p> <p>5.8 สนับสนุน ติดตามควบคุมการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการให้บริการพยาบาล</p> <p>5.9 สามารถฝึกอบรมบุคลากรให้มีพฤติกรรมในการให้บริการที่ดี และมีจริยธรรม</p>	<p>5.5 สามารถนำเทคนิคการบริหารแนวใหม่มาใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการจัดบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>5.6 มีการประชาสัมพันธ์แนะนำองค์การ เพื่อให้เกิดความรู้จักและคุ้นเคย</p> <p>5.7 สามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ปรับปรุงด้านบริการพยาบาล</p> <p>5.8 มีความคิดนอกรอบ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางด้านการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ</p>	<p>ของผู้ใช้บริการ</p> <p>5.6 พัฒนาระบบการบริการส่งต่อผู้ให้บริการเพื่อการวินิจฉัยการรักษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5.7 พัฒนา ปรับปรุงระบบการให้บริการ</p> <p>5.8 พัฒนารูปแบบ และวิธีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการพยาบาล</p> <p>5.9 พัฒนารูปแบบบริการพยาบาลให้ทันสมัยทันต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ</p> <p>5.10 ฝึกอบรมบุคลากรพยาบาลให้มีพฤติกรรมในการให้บริการที่ดี และมีจริยธรรมในการให้บริการ</p> <p>5.11 สร้างสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงพยาบาลให้สวยงามเหมาะสม ชัดเจน และปลอดภัย</p> <p>5.12 สร้างระบบการให้บริการที่ดี ทันสมัย รวดเร็ว มีขั้นตอนการทำงานที่สั้น และง่ายต่อการปฏิบัติงาน</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>ในการให้บริการ</p> <p>5.10 สนับสนุนการทำแผนผังของโรงพยาบาลพร้อมทั้งป้ายบอกทางที่ชัดเจน และเพียงพอ</p> <p>5.11 สร้างสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงพยาบาลให้เป็นสัดส่วนเหมาะสม สวยงาม และปลอดภัย</p> <p>5.12 วางแผนการสร้างระบบการให้บริการที่ดี ทันสมัย รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนออกไป</p> <p>5.13 กำหนดแนวทางในการสื่อสารภายในโรงพยาบาล และการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>5.14 ประเมินความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งภายในโรงพยาบาลและภายนอกโรงพยาบาล</p> <p><b>6.สมรรถนะด้านการสร้างความไว้วางใจ</b></p> <p>6.1 สามารถบริหารจัดการงานขององค์กรพยาบาลให้บรรลุ</p>	<p><b>6. การบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล</b></p> <p>6.1 มีความยุติธรรม โปร่งใส ชัดเจน ถูกต้อง และมีจริยธรรม</p>	<p>5.13 ประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล</p> <p><b>6. การบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล</b></p> <p>6.1 มีความจริงใจ ให้ข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ทั้งทางบวกและทาง</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>6.2 มีความสามารถในการพัฒนาระบบงานพยาบาลให้มีความก้าวหน้า</p> <p>6.3 เป็นที่ปรึกษา ให้คำชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม</p> <p>6.4 มีความจริงใจ เปิดเผยให้ข้อมูลที่ตรงตามข้อเท็จจริงแก่บุคลากรพยาบาล</p> <p>6.5 ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรพยาบาลด้วยความมีเหตุผล</p> <p>6.6 สามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความสม่ำเสมอ ไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา</p> <p>6.7 สามารถส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากรพยาบาล โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ตัดสิน</p> <p>6.8 มอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรพยาบาลแต่ละบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน</p>	<p>ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>6.2 สามารถเพิ่มศักยภาพในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรพยาบาล</p> <p>6.3 รับฟังคำชี้แจงและคำอธิบายเหตุผลในการกระทำพฤติกรรมของบุคลากรพยาบาล</p> <p>6.4 สร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานได้ทุกระดับ</p> <p>6.5 ส่งเสริมปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี และสร้างการยอมรับแก่บุคลากรทุกคน</p>	<p>ลบแก่บุคลากรพยาบาล</p> <p>6.2 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลังบุคคลอื่น</p> <p>6.3 ในการตัดสินใจ สามารถอธิบายเหตุผลให้ผู้อื่นเข้าใจได้โดยตรงไปตรงมา</p> <p>6.4 พัฒนาระบบงานการพยาบาลให้มีความก้าวหน้าได้ด้วยการใช้ทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐาน</p> <p>6.5 บริหารจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>6.6 ปฏิบัติต่อบุคลากรพยาบาลด้วยความซื่อสัตย์ มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา</p> <p>6.7 เป็นที่ปรึกษา รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทางปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม</p> <p>6.8 ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดี ความชอบ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p><b>7. สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ</b></p> <p>7.1 สามารถติดตามแนวโน้มของวิทยาการ เทคโนโลยี และ การพัฒนาใหม่ๆ มาใช้ใน องค์การพยาบาล</p> <p>7.2 สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาการบริหารงานและ คุณภาพการบริการ</p> <p>7.3 สามารถประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี ในการสร้างระบบ สารสนเทศที่ดีในการบริหาร งานขององค์การพยาบาล</p> <p>7.4 มีความสามารถในการใช้ ระบบเครือข่ายข้อมูลที่ทันสมัย ได้เป็นอย่างดีในการติดต่อ สื่อสารข้อมูลทางการพยาบาล</p> <p>7.5 สามารถเชื่อมโยงข้อมูล สารสนเทศเพื่อใช้ในการ บริหารการดูแลผู้ใช้บริการ และพัฒนาคุณภาพทางการ</p>	<p><b>7. การมีความรู้และทักษะใน การใช้เทคโนโลยีและ สารสนเทศสมัยใหม่</b></p> <p>7.1 สามารถสื่อสารโดยใช้ ภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี เช่น ภาษาอังกฤษ</p> <p>7.2 สามารถใช้เทคโนโลยี ที่ ทันสมัย เช่น ใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี</p> <p>7.3 นำความรู้ที่ได้จากการวิจัย Best practice หรือหลักฐานเชิง ประจักษ์มาปรับใช้ได้อย่าง เหมาะสม</p> <p>7.4 แสวงหาความรู้ใหม่ เพิ่มเติมโดยติดตาม ความก้าวหน้าทางวิทยาการ เสมอ</p> <p>7.5 สามารถใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีในการเพิ่มช่องทาง ของการสื่อสารที่รวดเร็วทั่วทั้ง องค์การ</p> <p>7.6 สามารถนำเทคโนโลยีมา ใช้ในการบริหารทางการ</p>	<p>6.9 ให้อำนาจในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรพยาบาลแต่ละ บุคคล</p> <p><b>7. การใช้เทคโนโลยีและ สารสนเทศสมัยใหม่</b></p> <p>7.1 สามารถติดตามแนวโน้ม ของวิทยาการเทคโนโลยี และ พัฒนาการทางการพยาบาล ใหม่ ๆ</p> <p>7.2สามารถประยุกต์เทคโนโลยี ในการสร้างระบบสารสนเทศที่ ดีในการบริหารงานของ องค์การพยาบาล</p> <p>7.3 สามารถคิดค้นนวัตกรรม ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาการบริหารงาน และ คุณภาพบริการพยาบาล</p> <p>7.4 สามารถใช้ระบบเครือข่าย ข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร ทางการพยาบาลได้อย่าง รวดเร็ว</p> <p>7.5 กำหนดแนวทางในการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมา ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการ ให้บริการพยาบาลได้</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>พยาบาล</p> <p>7.6 สามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาจัดระบบบันทึกทางการพยาบาล ระบบประเมินผลการพยาบาลและการพัฒนาพยาบาล</p> <p>7.7 ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลสร้างแนวทางในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา การให้บริการพยาบาล</p> <p><b>8. สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง</b></p> <p>8.1 เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร</p> <p>8.2 มีความสามารถในการปรับองค์กรพยาบาลให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่นๆ</p> <p>8.3 สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์</p> <p>8.4 สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรพยาบาลดำเนินงานไปตามเป้าหมายขององค์กร</p>	<p>พยาบาล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลอัตราค่าดังพยาบาล เป็นต้น</p> <p>7.7 สามารถประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานระดับกลยุทธ์ขององค์กรได้</p> <p><b>8. การนำสู่การเปลี่ยนแปลง</b></p> <p>8.1 เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</p> <p>8.2 สามารถผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้ อย่างเหมาะสม และสามารถหาวิธีการที่เหมาะสม</p> <p>8.3 สามารถชักจูง และกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ นำผลสำเร็จมาสู่องค์กร</p> <p>8.4 มีความมุ่งมั่น กล้าที่เผชิญปัญหา และพัฒนาองค์กร</p> <p>8.5 มีความยอมรับในความ</p>	<p>7.6 สามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี</p> <p>7.7 นำความรู้ที่ได้จากการวิจัย Best practice หรือหลักฐานเชิงประจักษ์มาปรับใช้ได้ อย่าง</p> <p><b>8. การนำสู่การเปลี่ยนแปลง</b></p> <p>8.1 พัฒนาระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้</p> <p>8.2 คิดริเริ่มงานใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลาเหมาะสม</p> <p>8.3 โน้มน้าว กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลปรับปรุงการดำเนินงาน</p> <p>8.4 ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลร่วมปรับเปลี่ยนองค์กรและพัฒนาพยาบาลให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ ได้</p> <p>8.5 ส่งเสริมให้บุคลากร</p>



## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
<p>8.5 สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>8.6 กระตุ้นให้บุคลากรพยาบาลมีความคิดสร้างสรรค์ในงาน ความรู้ใหม่ๆ ให้อำนาจองค์กรพยาบาล</p> <p>8.7 ส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้าและทันสมัยตลอดเวลา</p> <p>8.8 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่บุคลากรพยาบาล</p> <p>8.9 ปกป้องสิทธิของบุคลากรพยาบาลและองค์กรในทุกสถานการณ์</p> <p>8.10 ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลคิดหาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง</p>	<p>แตกต่างของบุคคล</p> <p>8.6 สามารถใช้ความรู้เชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร</p> <p>8.7 มีความยืดหยุ่น และรวดเร็วในการแก้ปัญหา</p> <p><b>9. การจัดการงานที่ยากและท้าทาย</b></p> <p>9.1 มีความสามารถปรับพัฒนาระบบงานขึ้นใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่แตกต่างอย่างโดดเด่น</p>	<p>พยายามคิดหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง</p> <p>8.6 สามารถยอมรับความคิดเห็นที่มีความแตกต่างของบุคคลได้</p> <p>8.7 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้าและทันสมัยตลอดเวลา</p> <p><b>9. การจัดการงานที่ยากและท้าทาย</b></p> <p>9.1 สามารถพัฒนาระบบงานขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานที่แตกต่างอย่างโดดเด่นมาก</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
	<p>เป็นอย่างมาก</p> <p>9.2 ปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก ท่ามกลางความกดดันได้อย่าง ประสบผลสำเร็จเกินความ คาดหมาย</p> <p>9.3 สามารถจัดการทรัพยากรที่มี อยู่อย่างจำกัดกับการ ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า และเป็น แบบอย่างได้</p> <p>9.4 นำเอาแนวคิด ทฤษฎี และ ประสบการณ์ มาประยุกต์ใช้ ในการระบุประเด็น หรือแก้ไข ปัญหาแบบองค์รวมได้</p> <p>9.5 สามารถวิเคราะห์และ คาดการณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ อย่างเป็นระบบ</p> <p>9.6 สามารถบูรณาการความรู้ วิทยาการใหม่ๆ ที่ทันสมัย มา ใช้ในการจัดบริการสุขภาพตาม มาตรฐานสากลได้</p> <p>9.7 สามารถนำความเจริญ ก้าวหน้า สร้างชื่อเสียงให้แก่ องค์กรจนเป็นที่ยอมรับ</p> <p><b>10. การทำงานเป็นทีม</b></p> <p>10.1 สามารถสร้างและรักษา สัมพันธภาพในการทำงานเป็น</p>	<p>9.2 ปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก ท่ามกลางความกดดันได้ผล สำเร็จเกินความคาดหมาย</p> <p>9.3 จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัด กับการปฏิบัติงาน ได้อย่างคุ้มค่า และเป็น แบบอย่างได้</p> <p>9.4 นำเอาแนวคิด ทฤษฎี และ ประสบการณ์ มาประยุกต์ใช้ ในการระบุประเด็น หรือแก้ไข ปัญหาแบบองค์รวมได้</p> <p>9.5 สามารถวิเคราะห์และ คาดการณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ อย่างเป็นระบบ</p> <p>9.6 บูรณาการความรู้ วิทยาการ ใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการ จัดบริการสุขภาพตาม มาตรฐานสากลได้</p> <p>9.7 สามารถนำความเจริญ ก้าวหน้า สร้างชื่อเสียงให้แก่ องค์กรจนเป็นที่ยอมรับ</p> <p><b>10. การทำงานเป็นทีม</b></p> <p>10.1 สามารถสร้างและรักษา สัมพันธภาพในการทำงานเป็น</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการทบทวนเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	สร้างแบบสอบถาม
	<p>เครือข่ายร่วมกับบุคคลทุกระดับทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>10.2 ให้ความสำคัญและเน้นแนวทางในการสร้างระบบหรือกระบวนการที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในองค์กรและภายนอกองค์กร</p> <p>10.3 สามารถแก้ไขความขัดแย้งและประสานสัมพันธ์ในทีมได้</p> <p>10.4 สามารถกระตุ้นให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อส่งผลให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จสูงสุด</p> <p>10.5 สามารถสร้างทีมงานในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมทั้งประเมินความสำเร็จของทีมได้</p>	<p>เครือข่ายร่วมกับบุคคลทุกระดับทั้งเป็นทีมกับบุคลากรภายในและเป็นเครือข่ายกับบุคลากรภายนอก</p> <p>10.2 สามารถกำหนดและส่งเสริมแนวทางการทำงานร่วมกันทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร</p> <p>10.3 สามารถแก้ไขความขัดแย้งและประสานสัมพันธ์ของบุคลากรในทีมงานได้</p> <p>10.4 สามารถกระตุ้นให้ทีมงานเสนอความคิดเห็นและแสดงศักยภาพอย่างได้เต็มที่ เพื่อความสำเร็จขององค์กร</p> <p>10.5 สามารถสร้างความผูกพันในทีมงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของทีมได้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร</p>

### ตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2

คำตอบที่ได้จากการแบบสอบถามรอบที่ 2 นำมาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของข้อคำถามแต่ละข้อ หากค่ามัธยฐานมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลสำคัญมากที่สุดและสอดคล้องกันทุกข้อ จึงนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามแบบรอบที่ 3 เพื่อยืนยันคำตอบหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบและเหตุผลประกอบกรณีคำตอบนั้นอยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลที่ได้คือ สมรรถนะหลัก 10 ด้าน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 81 ข้อ จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญได้มีข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขรายการสมรรถนะย่อย จำนวน 37 รายการ โดยผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะให้ปรับการจัดคำในประโยคและเพิ่มวลีเพื่อแสดงคุณภาพ ปรับภาษาให้ง่ายและสอดคล้องกับการใช้ทั่วไป ผู้วิจัยจึงนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ปรับข้อความและข้อคำถามแต่ละด้านใหม่ รวมทั้งตัดและเพิ่มข้อคำถามตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

#### การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญได้ปรับข้อความในบางรายการสมรรถนะย่อยอีกครั้งเพื่อปรับการจัดคำประโยคและเพิ่มวลีเพื่อแสดงคุณภาพ ปรับภาษาให้ง่ายและสอดคล้องกับการใช้ทั่วไปแต่ยังคงความหมายเดิม

นำแบบสอบถามรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายในรอบที่ 2 ข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 – 4.49 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก และข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันระดับมากที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลสอดคล้องกันทุกข้อ และพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น ร้อยละ 10.03 ของข้อรายการทั้งหมด (ภาคผนวก จ) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุป

รายงานการวิจัยได้ ตรงตามเกณฑ์ที่ Linstone and Turoff (1976) ที่ระบุว่าสามารถยุติการสอบถามในครั้งต่อไป ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงของความคิดเห็นน้อยกว่าร้อยละ 15 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ยุติแบบสอบถามในรอบที่ 3 และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 มาสรุปเป็นผลการวิจัย ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สมรรถนะหลักและจำนวนสมรรถนะย่อยของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจากผลการวิจัย

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	
สมรรถนะหลัก	จำนวนสมรรถนะย่อย
1. สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	7 รายการ
2. สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ	9 รายการ
3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์	10 รายการ
4. สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล	9 รายการ
5. สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด	10 รายการ
6. สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล	9 รายการ
7. สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่	7 รายการ
8. สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง	7 รายการ
9. สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ทำขาย	7 รายการ
10. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	6 รายการ

สรุปผลการวิจัย โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบรอบที่ 3 และรอบที่ 2 ในรูปของตาราง และสรุปผลการวิจัยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 เป็นรายด้าน เรียงลำดับความสำคัญของข้อความสมรรถนะย่อยของสมรรถนะแต่ละด้าน ตามค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อยและค่า IR จากน้อยไปหามาก ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และรอบที่ 2

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>ด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์</b>						
1. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนางานได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของโรงพยาบาล	4.75	0.25	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
2. การนำองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์	4.75	0.25	มากที่สุด	4.75	0.25	มากที่สุด
3. การบูรณาการความรู้ศาสตร์ต่างๆ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรได้	4.75	0.25	มากที่สุด	4.70	0.30	มากที่สุด
4. การกำหนดและปรับแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.75	0.25	มากที่สุด	4.75	0.25	มากที่สุด
5. การกำหนดแผนงานและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.73	0.27	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม	4.73	0.27	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
7. การวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ขององค์กร ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้	4.72	0.28	มากที่สุด	4.65	1.07	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ (IR 0.25 – 0.28) โดยมีข้อความสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดทุกข้อ (Md = 4.72 – 4.75)

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการงบประมาณ ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และรอบที่ 2

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>ด้านการจัดการงบประมาณ</b>						
1. การเชื่อมโยงงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรได้	4.73	0.27	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
2. การบริหารงบประมาณ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร	4.73	0.27	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
3. การวางแผนร่วมกับฝ่ายบริหาร และฝ่ายอื่น โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อความคล่องตัวในการพัฒนางาน	4.73	0.27	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
4. การสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณขององค์กรได้	4.72	0.28	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
5. การบริหารงบประมาณ โดยใช้ข้อมูลต้นทุนทางการพยาบาลต่อหน่วย มาพัฒนาระบบการเงิน	4.72	0.28	มากที่สุด	4.65	1.07	มากที่สุด
6. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบการบริหารงบประมาณไว้อย่างชัดเจน มีระบบ	4.72	0.28	มากที่สุด	4.65	1.07	มากที่สุด
7. การประเมินการบริหารงบประมาณได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.70	0.30	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
8. การเสนอแนวทางการบริหารการเงินให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรได้	4.70	0.30	มากที่สุด	4.65	0.57	มากที่สุด
9. การส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนรายรับรายจ่ายของกิจกรรมหรือโครงการที่ให้สอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรได้	4.33	0.84	มาก	4.44	0.83	มาก

จากตารางที่ 7 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการงบประมาณ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องทั้งหมด โดยมีข้อความสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดจำนวน 8 ข้อ (Md = 4.70 – 4.73, IR 0.27 – 0.30) และอยู่ในระดับสำคัญมาก จำนวน 1 ข้อ (Md = 4.33, IR 0.84)

ตารางที่ 8 ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และรอบที่ 2

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>ด้านความฉลาดทางอารมณ์</b>						
1. การประเมินตนเองในเรื่องจุดแข็งและข้อจำกัด ของตนเองได้อย่างถูกต้อง	4.73	0.27	มากที่สุด	4.65	0.51	มากที่สุด
2. การรับรู้ผลกระทบต่ออารมณ์ของผู้อื่นจากการ กระทำของตน	4.73	0.27	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
3. การมีความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือบุคลากร พยาบาลด้วยความเต็มใจ	4.73	0.27	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
4. การมีวิจักษณ์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นได้	4.73	0.27	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
5. การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง ได้อย่างเหมาะสม	4.72	0.28	มากที่สุด	4.61	0.66	มากที่สุด
6. มีความสมานฉันท์ และสร้างทีมงาน	4.72	0.28	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
7. สร้างแรงผลักดันแก่ตนเองให้ปฏิบัติงานไปสู่ ความสำเร็จที่เหนือเป้าหมาย	4.72	0.28	มากที่สุด	4.65	1.07	มากที่สุด
8. มีความมุ่งมั่น เพียรพยายาม อุทิศตนเพื่อการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	4.72	0.28	มากที่สุด	4.65	1.07	มากที่สุด
9. การสื่อสารและถ่ายทอดความคิดความรู้สึกให้ บุคลากรพยาบาลทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.70	0.30	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด



**ตารางที่ 8 (ต่อ)**

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
10. การจัดการต่อเหตุการณ์ที่คับขันหรือวิกฤติได้	4.67	0.33	มากที่สุด	4.61	0.74	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านความฉลาดทางอารมณ์ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น สอดคล้องกันทุกข้อ (IR 0.27 – 0.33) โดยมีข้อความสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดทุก ข้อ (Md = 4.67 – 4.73)

**ตารางที่ 9** ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะ ของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และรอบที่ 2

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>ด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล</b>						
1. การพัฒนาองค์การพยาบาลให้มีศักยภาพในการ แข่งขันกับองค์กรอื่น	4.73	0.27	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
2. มีการทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพเพื่อการพัฒนา คุณภาพการให้บริการพยาบาลผู้ป่วยอย่างปลอดภัย	4.72	0.28	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
3. มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นธรรม	4.72	0.28	มากที่สุด	4.53	0.80	มากที่สุด
4. ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลทำกิจกรรมพัฒนา คุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่องได้	4.72	0.28	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด

ตารางที่ 9 (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
5. สนับสนุนให้นำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพบริการได้ โดยมุ่งตามความปลอดภัยของผู้ป่วย	4.72	0.28	มากที่สุด	4.65	0.70	มากที่สุด
6. กำกับคุณภาพการบริการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.72	0.28	มากที่สุด	4.70	0.30	มากที่สุด
7. สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ	4.70	0.30	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
8. เป็นผู้นำการสร้างผลงานคุณภาพเพื่อการพัฒนาองค์กรพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ	4.70	0.30	มากที่สุด	4.65	0.57	มากที่สุด
9. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	4.70	0.30	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ (IR 0.27 – 0.30) โดยมีข้อความสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดทุกข้อ (Md = 4.70 – 4.73)

ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และรอบที่ 2

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>ด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด</b>						
1. พัฒนาระบบการให้บริการพยาบาลที่มีความหลากหลาย ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้	4.73	0.27	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
2. สามารถกำหนดราคาบริการพยาบาลตามข้อมูลการวิเคราะห์ต้นทุนค่ารักษาพยาบาลประเภทต่าง ๆ	4.72	0.28	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
3. พัฒนาการจัดบริการสุขภาพที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหลายสาขาตามนโยบายขององค์กร	4.72	0.28	มากที่สุด	4.53	0.80	มากที่สุด
4. กำหนดระบบการจ่ายเงินค่าบริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ	4.72	0.28	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
5. พัฒนาระบบการบริการส่งต่อ เพื่อการวินิจฉัยและการรักษาได้อย่างต่อเนื่อง	4.72	0.28	มากที่สุด	4.65	0.70	มากที่สุด
6. พัฒนารูปแบบ และวิธีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการพยาบาล	4.72	0.28	มากที่สุด	4.70	0.30	มากที่สุด
7. ส่งเสริมบุคลากรพยาบาลให้มีพฤติกรรมบริการที่ดี และมีจริยธรรมในการให้บริการ	4.70	0.30	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
8. สร้างสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในหน่วยงานให้สวยงาม เหมาะสม และปลอดภัย	4.70	0.30	มากที่สุด	4.65	0.57	มากที่สุด
9. สร้างระบบการให้บริการที่ดี ทันสมัย รวดเร็ว มีขั้นตอนการทำงานที่สั้น และง่ายต่อการปฏิบัติงาน	4.70	0.30	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
10. ประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล	4.67	0.33	มากที่สุด	4.61	0.74	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ (IR 0.27 – 0.33) โดยมีข้อความสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดทุกข้อ (Md = 4.67 – 4.73)

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และรอบที่ 2

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>ด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล</b>						
1. บริหารจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.75	0.25	มากที่สุด	4.44	0.83	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดี ความชอบ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์	4.75	0.25	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
3. มีความจริงใจ ให้ข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ทั้งทางบวกและทางลบแก่บุคลากรพยาบาล	4.73	0.27	มากที่สุด	4.65	0.51	มากที่สุด
4. พัฒนาระบบงานการพยาบาลให้มีความก้าวหน้าได้ด้วยการใช้แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐาน	4.73	0.27	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
5. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลังบุคคลอื่น	4.72	0.28	มากที่สุด	4.61	0.66	มากที่สุด
6. ปฏิบัติต่อบุคลากรพยาบาลด้วยความซื่อสัตย์ มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา	4.70	0.30	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
7. เป็นที่ปรึกษา รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม	4.70	0.30	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
8. สามารถอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างเหมาะสม ตรงไปตรงมา	4.67	0.33	มากที่สุด	4.61	0.74	มากที่สุด

### ตารางที่ 11 (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
9. ให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรพยาบาลแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม	4.67	0.33	มากที่สุด	4.61	0.74	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการบริหาร โดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ (IR 0.25 – 0.33) โดยมีข้อความสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดทุกข้อ (Md = 4.67 – 4.75)

ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และรอบที่ 2

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่</b>						
1. สามารถติดตามแนวโน้มของวิทยาการเทคโนโลยี และพัฒนาการทางการพยาบาลใหม่ๆ	4.72	0.28	มากที่สุด	4.53	0.80	มากที่สุด
2. สามารถประยุกต์เทคโนโลยี ในการสร้างระบบสารสนเทศที่ดีในการบริหารงานขององค์การพยาบาล	4.72	0.28	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
3. สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารงาน และคุณภาพบริการพยาบาล	4.72	0.28	มากที่สุด	4.65	0.70	มากที่สุด

ตารางที่ 12 (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล</b>						
4. สามารถใช้ระบบเครือข่ายข้อมูลในการติดต่อสื่อสารทางการพยาบาลได้อย่างรวดเร็ว	4.72	0.28	มากที่สุด	4.70	0.30	มากที่สุด
5. สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการพยาบาลได้	4.70	0.30	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
6. สามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี	4.70	0.30	มากที่สุด	4.65	0.57	มากที่สุด
7. นำความรู้ที่ได้จากการวิจัย หรือหลักฐานเชิงประจักษ์มาปรับใช้ได้เหมาะสม	4.70	0.30	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ (IR 0.28 – 0.30) โดยมีข้อความสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดทุกข้อ (Md = 4.70 – 4.72)

ตารางที่ 13 ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการนำผู้การเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และรอบที่ 2

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>ด้านการนำผู้การเปลี่ยนแปลง</b>						
1. พัฒนาระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้	4.75	0.25	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
2. คิดริเริ่มงานใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา	4.75	0.25	มากที่สุด	4.75	0.25	มากที่สุด
3. โน้มน้าว กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร	4.75	0.25	มากที่สุด	4.70	0.30	มากที่สุด
4. ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนาบริการพยาบาลให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ ได้	4.75	0.25	มากที่สุด	4.75	0.25	มากที่สุด
5. ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลคิดหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างมีหลักวิชาการ	4.75	0.25	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
6. สามารถยอมรับความคิดเห็นที่มีความแตกต่างของบุคคลได้	4.75	0.25	มากที่สุด	4.44	0.83	มาก
7. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้และทักษะให้ก้าวหน้าและทันสมัยตลอดเวลา	4.75	0.25	มากที่สุด	4.70	0.30	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการนำผู้การเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ (IR = 0.25) โดยมีข้อความสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด จำนวนทุกข้อ (Md = 4.75)

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการงานที่ทำหาย ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และรอบที่ 2

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>ด้านการจัดการงานที่ทำหาย</b>						
1. สามารถพัฒนาระบบงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่แตกต่างอย่างโดดเด่นมากขึ้น	4.73	0.27	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
2. ปฏิบัติงานที่ยุ่งยากท่ามกลางความกดดันหรือภาวะวิกฤติ ได้ผลสำเร็จเกินความคาดหมาย	4.73	0.27	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
3. จัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า และเป็นแบบอย่างได้	4.72	0.28	มากที่สุด	4.65	1.07	มากที่สุด
4. นำเอาแนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ มาประยุกต์ใช้ในการระงับประเด็น หรือแก้ไขปัญหาขององค์กรได้	4.72	0.28	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
5. สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ	4.72	0.28	มากที่สุด	4.67	0.33	มากที่สุด
6. บูรณาการความรู้วิชาการใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดบริการสุขภาพตามมาตรฐานสากลได้	4.70	0.30	มากที่สุด	4.65	0.51	มากที่สุด
7. สามารถนำความเจริญก้าวหน้า สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรจนเป็นที่ยอมรับ	4.70	0.30	มากที่สุด	4.61	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการจัดการงานที่ทำหาย พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ (IR = 0.27 – 0.30) โดยมีข้อความสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดทุกข้อ (Md = 4.70 – 4.73)



ตารางที่ 15 ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และระดับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และรอบที่ 2

สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	รอบที่ 3			รอบที่ 2		
	Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>						
1. สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพในการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมกับบุคคลทุกระดับทั้งบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน	4.73	0.27	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
2. สามารถกระตุ้นให้ทีมงานแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ในการเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร	4.73	0.27	มากที่สุด	4.65	0.51	มากที่สุด
3. สามารถสร้างความร่วมมือและส่งเสริมแนวทางการทำงานทั้งในองค์กร และกับหน่วยงานภายนอกองค์กร	4.72	0.28	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด
4. สามารถแก้ไขความขัดแย้งและประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในทีมงานได้	4.72	0.28	มากที่สุด	4.53	0.80	มากที่สุด
5. สามารถสร้างความผูกพันในทีมงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.72	0.28	มากที่สุด	4.61	0.66	มากที่สุด
6. สามารถกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของทีมได้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.67	0.33	มากที่สุด	4.61	0.74	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ (IR = 0.27 – 0.33) โดยมีข้อความสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดทุกข้อ (Md = 4.67 – 4.73)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยใช้เทคนิคเคลฟาย เก็บข้อมูลจำนวน 3 รอบ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นจันทามติของผู้เชี่ยวชาญ 3 กลุ่ม จำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการอำนวยการในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลทั้ง 11 แห่ง จำนวน 11 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล ได้แก่ อาจารย์พยาบาลจำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 3 รอบ คือ

แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นคำถามปลายเปิด (Open ended questionnaire) ประกอบด้วย 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล และส่วนที่ 2 มีข้อความจำนวน 3 ข้อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยได้แสดงความคิดเห็นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

แบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาทำการถอดเทปวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ร่วมกับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม แล้วนำข้อความที่มีเนื้อหาในลักษณะเดียวกันมารวมเข้าด้วยกัน นำมาจัดหมวดหมู่ในแต่ละด้านใหม่ และจัดทำเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ ตั้งแต่ระดับความสำคัญมากที่สุด จนถึงระดับความสำคัญน้อยที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ในข้อรายการสมรรถนะแต่ละด้าน และมีข้อความปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระ

แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นจากแบบสอบถามชุดที่ 2 โดยเพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นตอบใน

แบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทราบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเองและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินยืนยันความเหมาะสมของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เพื่อเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หรือยืนยันคำตอบเดิมที่ไม่สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนอื่น

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 รอบ รวมทั้งสิ้น 210 วัน ระยะเวลารวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2554 ถึง 15 สิงหาคม 2554 ระยะเวลารวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2555 ถึง 13 เมษายน พ.ศ. 2555 และระยะเวลารวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 ตั้งแต่วันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2555 ถึง 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2555

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) โดยพิจารณาข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ค่ามัธยฐาน (Median) ไม่ต่ำกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ไม่เกิน 1.50 แล้วนำมาสรุปเป็นสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ประกอบด้วยสมรรถนะ 10 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการจัดการงบประมาณ 3) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 4) ด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล 5) ด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด 6) ด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล 7) ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ 8) ด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง 9) ด้านการจัดการงานที่ทำทนาย และ 10) ด้านการทำงานเป็นทีม มีข้อรายการทั้งหมด 81 รายการ โดยมีรายละเอียดแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็น 7 รายการ ดังนี้

1) สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนางานได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของโรงพยาบาล

2) สามารถนำองค์กรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) สามารถบูรณาการความรู้ศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรได้

4) สามารถกำหนดและปรับแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

5) สามารถกำหนดแผนงานและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

6) สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

7) สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ขององค์กร ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2. สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ จำแนกเป็น 9 รายการ ดังนี้

1) สามารถเชื่อมโยงงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรได้

2) สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณขององค์กรได้

3) สามารถบริหารงบประมาณ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

4) สามารถวางแผนร่วมกับฝ่ายบริหาร และฝ่ายอื่น โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อความคล่องตัวในการพัฒนางาน

5) สามารถบริหารงบประมาณ โดยใช้ข้อมูลต้นทุนทางการพยาบาลต่อหน่วย มาพัฒนาระบบการเงิน

6) สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบการบริหารงบประมาณได้อย่างชัดเจน มีระบบ

7) สามารถประเมินการบริหารงบประมาณได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

8) สามารถเสนอแนวทางการบริหารการเงินให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรได้

9) ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนรายรับรายจ่ายของกิจกรรมหรือโครงการที่จัดทำให้สอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรได้

3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ จำแนกเป็น 10 รายการ ดังนี้

- 1) ประเมินตนเองในเรื่องจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองได้อย่างถูกต้อง
- 2) สามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสม
- 3) สามารถจัดการต่อเหตุการณ์ที่คับขันหรือวิกฤติได้
- 4) รับผิดชอบต่ออารมณ์ของผู้อื่นจากการกระทำของตน
- 5) ส่งเสริมความสามัคคี และสร้างทีมงาน
- 6) มีความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือบุคลากรพยาบาลด้วยความเต็มใจ
- 7) มีวิจรรณญาณในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้
- 8) สามารถสร้างแรงผลักดันแก่ตนเองให้ปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จที่เหนือเป้าหมาย
- 9) มีความมุ่งมั่น เพียรพยายาม อุทิศตนเพื่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ขององค์การ

10) สามารถสื่อสารและถ่ายทอดความคิดความรู้สึกให้บุคลากรพยาบาลทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล จำแนกเป็น 9 รายการ ดังนี้

1) ส่งเสริมการทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพเพื่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการพยาบาลผู้ป่วยอย่างปลอดภัย

2) มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นธรรม

3) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่องได้

4) สนับสนุนให้นำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพบริการได้ โดยมุ่งตามความปลอดภัยของผู้ป่วย

5) กำกับคุณภาพการบริการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ

7) เป็นผู้ดำเนินการสร้างผลงานคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์การพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ

8) สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

9) สามารถพัฒนาองค์การพยาบาลให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับองค์การอื่น

5. สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด จำแนกเป็น 10 รายการ ดังนี้

- 1) พัฒนาระบบการให้บริการพยาบาลที่มีความหลากหลาย ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้
  - 2) สามารถกำหนดราคาบริการพยาบาลตามข้อมูลการวิเคราะห์ต้นทุนค่ารักษาพยาบาลประเภทต่าง ๆ
  - 3) พัฒนาการจัดบริการสุขภาพที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหลายสาขาตามนโยบายขององค์กร
  - 4) กำหนดระบบการจ่ายเงินค่าบริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ
  - 5) พัฒนาระบบการบริการส่งต่อ เพื่อการวินิจฉัยและการรักษาได้อย่างต่อเนื่อง
  - 6) พัฒนารูปแบบ และวิธีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการพยาบาล
  - 7) ส่งเสริมบุคลากรพยาบาลให้มีพฤติกรรมบริการที่ดี และมีจริยธรรมในการให้บริการ
  - 8) สร้างสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในหน่วยงานให้สวยงามเหมาะสม และปลอดภัย
  - 9) สร้างระบบการให้บริการที่ดี ทันสมัย รวดเร็ว มีขั้นตอนการทำงานที่สั้น และง่ายต่อการปฏิบัติงาน
  - 10) ประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล
6. สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล จำแนกเป็น 9 รายการ ดังนี้
- 1) มีความจริงใจ ให้ข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ทั้งทางบวกและทางลบแก่บุคลากรพยาบาล
  - 2) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลังบุคคลอื่น
  - 3) สามารถอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างเหมาะสม
- ตรงไปตรงมา
- 4) พัฒนาระบบงานการพยาบาลให้มีความก้าวหน้าได้ด้วยการใช้แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐาน
  - 5) บริหารจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 6) ปฏิบัติต่อบุคลากรพยาบาลด้วยความซื่อสัตย์ มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา

7) เป็นที่ปรึกษา รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม

8) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดี ความชอบ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์

9) ให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรพยาบาลแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม

7. สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ จำแนกเป็น 7 รายการ ดังนี้

1) สามารถติดตามแนวโน้มของวิทยาการเทคโนโลยี และพัฒนาการทางการพยาบาลใหม่ ๆ

2) สามารถประยุกต์เทคโนโลยี ในการสร้างระบบสารสนเทศที่ดีในการบริหารงานขององค์การพยาบาล

3) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารงาน และคุณภาพบริการพยาบาล

4) สามารถใช้ระบบเครือข่ายข้อมูลในการติดต่อสื่อสารทางการพยาบาลได้อย่างรวดเร็ว

5) สนับสนุนให้มีผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการพยาบาลได้

6) สามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี

7) นำความรู้ที่ได้จากการวิจัย หรือหลักฐานเชิงประจักษ์มาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม

8. สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็น 7 รายการ ดังนี้

1) พัฒนาระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้

2) คิดริเริ่มงานใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา

3) โน้มน้าว กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ

4) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนาบริการพยาบาลให้ทัดเทียมกับองค์การอื่น ๆ ได้

5) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลคิดหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างมีหลักวิชาการ

6) สามารถยอมรับความคิดเห็นที่มีความแตกต่างของบุคคลได้

- 7) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้และทักษะให้ก้าวหน้าและทันสมัยตลอดเวลา
9. สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ทำทนาย จำแนกเป็น 7 รายการ ดังนี้
- 1) สามารถพัฒนาระบบงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่แตกต่างอย่างโดดเด่นมากขึ้น
  - 2) ปฏิบัติงานที่ยุ่งยากท่ามกลางความกดดันหรือภาวะวิกฤติได้ผลสำเร็จเกินความคาดหมาย
  - 3) จัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า และเป็นแบบอย่างได้
  - 4) นำเอาแนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ มาประยุกต์ ใช้ในการระบุประเด็น หรือแก้ไขปัญหขององค์กรได้
  - 5) สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้อย่างเป็นระบบ
  - 6) บูรณาการความรู้ วิทยาการใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดบริการสุขภาพตามมาตรฐานสากลได้
  - 7) สามารถนำความเจริญก้าวหน้า สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรจนเป็นที่ยอมรับ
10. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกเป็น 6 รายการ ดังนี้
- 1) สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพในการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมกับบุคคลทุกระดับทั้งบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน
  - 2) สามารถสร้างความร่วมมือและส่งเสริมแนวทางการทำงานทั้งในองค์กร และกับหน่วยงานภายนอกองค์กร
  - 3) สามารถแก้ไขความขัดแย้งและประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในทีมงานได้
  - 4) สามารถกระตุ้นให้ทีมงานแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ในการเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร
  - 5) สามารถสร้างความผูกพันในทีมงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
  - 6) สามารถกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของทีมได้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร



## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 17 คน เพื่อนำเสนอเป็นสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปและนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามประเด็น ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
2. สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ
3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์
4. สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการแพทย์
5. สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด
6. สมรรถนะด้านการบริหาร โดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล
7. สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่
8. สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง
9. สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ท้าทาย
10. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

### 1. สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสมรรถนะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ 1) สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนางานได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของโรงพยาบาล 2) สามารถนำองค์กรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สามารถบูรณาการความรู้ศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรได้ 4) สามารถกำหนดและปรับแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 5) สามารถกำหนดแผนงานและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 6) สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม และ 7) สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ขององค์กร ที่

จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (Md = 4.72 – 4.75, IR 0.25 – 0.28) อภิปรายได้ว่า หัวหน้าพยาบาล ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากในปัจจุบันและอนาคตบริบทแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างซับซ้อนทำให้มีการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างกว้างขวางครอบคลุมหลายองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มโอกาสให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่ นอกจากนี้ นโยบายของรัฐบาลภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม หัวหน้าพยาบาล ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ในฐานะของผู้นำและสมาชิกองค์กร จำเป็นต้องมีการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากต้องสามารถมองภาพอนาคต และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อ เข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ โดยจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้ (ประมวล ต้นยะ, 2551) มีวิธีการในการปฏิบัติงานหรือแผนงานของผู้บริหารระดับสูง ที่จะนำนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ยังสามารถช่วยชี้ทิศทางขององค์กรในอนาคตและเป็นแนวทาง ก่อให้เกิดการระดม พลังใจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (เจตจำนง เจตริณ, 2545) การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ทำให้หัวหน้าพยาบาลสามารถใช้ทรัพยากรและเวลาไปกับการทำงานหรือการตัดสินใจที่ผิดพลาดลดลง ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ

ผลการศึกษาสอดคล้องกับ JCAHO กล่าวว่า หัวหน้าพยาบาลต้องมีการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายการพยาบาล และของโรงพยาบาลฯ (Strategic Planning) สอดคล้องกับ Hellriegel (2005) ที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าพยาบาลที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีความสามารถบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) มีความเข้าใจองค์กร และธุรกิจ อุตสาหกรรม และสามารถวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ สอดคล้องกับ บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2551) ที่กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาลเพื่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Carroll (2005 อ้างถึงใน อรรธมา วงษ์พานิช, 2550) ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 การศึกษาพบว่า

การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำที่สำคัญของหัวหน้าพยาบาล และหัวหน้าพยาบาลต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับ พวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี (2550) ที่กล่าวว่าหัวหน้าที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษมีอำนาจเหนือบุคคล และองค์การ มีการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ และทำประโยชน์ให้แก่องค์กรอย่างชัดเจน ดังนั้นการที่หัวหน้าพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ จึงต้องมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เป็นแผนการดำเนินงานเท่านั้น หากแต่จะต้องลงสู่การปฏิบัติ โดยการมีส่วนร่วมของสหสาขาวิชาชีพทุกระดับอีกด้วย

## 2. สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณมีความสำคัญในระดับมากที่สุด จำนวน 8 รายการ ( $Md = 4.70 - 4.73$ ,  $IR 0.27 - 0.30$ ) อภิปรายได้ว่า การจัดการงบประมาณเป็นสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการงบประมาณ กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องการเงินโดยมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานที่มีประโยชน์และมีคุณค่าสูงสุดต่อผู้ใช้บริการและองค์การ และมีตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงานที่ชัดเจน

ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Scoble and Russell (2003) ที่พบว่า ผู้นำทางการพยาบาลในอนาคตต้องมีความชำนาญด้านการเงิน ต้องมีองค์ความรู้และทักษะด้านการทำงบประมาณ ประกอบด้วยการจัดทำงบประมาณ การวางแผนงบประมาณและการจัดการงบประมาณ

ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) ที่พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงบประมาณ สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามนโยบาย เพื่อให้การใช้ทรัพยากรคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ยุทธศาสตร์การจัดการงบประมาณใหม่ ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ซึ่งในปัจจุบันโรงพยาบาลมีการเปลี่ยนแปลงทางการดำเนินงานตามระบบการ

ปฏิรูประบบสุขภาพที่เน้นการให้บริการเชิงรุก และประชาชนเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ทำให้หัวหน้าพยาบาลในฐานะผู้นำองค์กรพยาบาลต้องปรับระบบบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับกลไกการดำเนินงาน นอกจากนี้ John et al. (2004) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ เป็นการวางแผน การควบคุมบริหารงบประมาณ ตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า และเกิดผลกำไรแก่องค์กร โดยมีการวางแผน กำกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสร้างผลลัพธ์ของบริการให้มีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้ว่าการจัดการงบประมาณเป็นสิ่งที่หัวหน้าพยาบาลจะต้องตระหนักและให้ความสนใจ เพราะการบริหารงานในยุคปฏิรูประบบสุขภาพเป็นการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ และพัฒนาไปสู่การได้รับรองคุณภาพโรงพยาบาล

จากผลการศึกษา สมรรถนะย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและมีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนรายรับรายจ่ายของกิจกรรมหรือโครงการที่จัดทำให้สอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรได้ (Md = 4.33, IR 0.84) อภิปรายได้ว่า เนื่องจากในโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับรองคุณภาพมาตรฐานระดับสากล จะมีแผนกและบุคลากรที่ดูแลควบคุมเรื่องการจัดการงบประมาณอยู่แล้ว ผู้เชี่ยวชาญจึงไม่มั่นใจว่าการส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนรายรับรายจ่ายของกิจกรรมหรือโครงการที่จัดทำให้สอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรจะสามารถทำได้มากเพียงใด แต่ก็มีความจำเป็นในการจัดการงบประมาณจึงควรต้องรู้ในเรื่องของการส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนรายรับรายจ่ายของกิจกรรมหรือโครงการที่จัดทำให้สอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรมาใช้ได้อย่างเหมาะสม จึงมีความสำคัญรองลงมาในระดับมาก

### 3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสมรรถนะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ 1) ประเมินตนเองในเรื่องจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองได้อย่างถูกต้อง 2) สามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสม 3) สามารถจัดการต่อเหตุการณ์ที่คับขันหรือวิกฤติได้ 4) รับรู้ผลกระทบต่ออารมณ์ของผู้อื่นจากการกระทำของตน 5) ส่งเสริมความสามัคคี และสร้างทีมงาน 6) มีความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือบุคลากรพยาบาลด้วยความเต็มใจ 7) มีวิจารณญาณในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 8) สามารถสร้างแรงผลักดันแก่ตนเองให้ปฏิบัติงานไปสู่

ความสำเร็จที่เหนือเป้าหมาย 9) มีความมุ่งมั่น เพียรพยายาม อุทิศตนเพื่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และ 10) สามารถสื่อสารและถ่ายทอดความคิดความรู้สึกให้บุคลากรพยาบาลทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Md = 4.67 – 4.73, IR 0.27 – 0.33) อภิปรายได้ว่าการตระหนักในตนเองและความตั้งใจเป็นภาวะผู้นำ ช่วยให้ผู้นำได้ตระหนักถึงศักยภาพการนำของตนเองในกระบวนการปฏิบัติต่างๆ มีศักยภาพในการที่จะคิดปฏิบัติในวิธีรูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสมและดีกว่าในการเผชิญกับสถานการณ์ที่จะต้องเผชิญต่อไปในอนาคต (Jooste, 2004) สอดคล้องกับ Goleman (1998) กล่าวว่า ทักษะเฉพาะตัวที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จทั้งในด้าน การงาน ครอบครัว และชีวิตส่วนตัว ก็เนื่องมาจากสติปัญญาทางอารมณ์ที่ทำให้เข้าใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น รู้จุดเด่นข้อด้อยของตนเอง รู้จักควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ และใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ ซัยเซษญ์ พรหมศรี (2549) กล่าวว่า ความสามารถในการบริหารอารมณ์ (Emotional Management Competency) เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมตนเองและบุคคลอื่น เพื่อลดระดับความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ รวมถึงอุปสรรคในองค์กร และไม่ก่อให้เกิดความเครียดระหว่างการทำงาน เป็นสมรรถนะที่สำคัญสมรรถนะหนึ่งของผู้นำทางการพยาบาล ซึ่งผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สามารถแสดง แยกแยะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เข้าใจเหตุผลของอารมณ์ความรู้สึกนั้น สอดคล้องกับผลงานวิจัย Scoble and Russell (2003) พบว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญทางความคิด ทำให้ภาพลักษณ์ของผู้นำทางการพยาบาลมีความสามารถในการใช้สติปัญญามากขึ้น ซึ่งเป็นหลักประกันคุณภาพในการดูแลการเป็นผู้นำทางการพยาบาล และความก้าวหน้าในสาขาการพยาบาล และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชีรเดช ศรีเทพ (2545) พบว่า สติปัญญาทางอารมณ์ มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารงาน และมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารการพยาบาลในยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตลอดเวลา ผู้บริหารการพยาบาลต้องพัฒนาทักษะการบริหารมากขึ้นรวมทั้งต้องตระหนักรู้ตนเอง ควบคุมตนเองได้ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะทางสังคม และมีการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขึ้นต่อการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้หัวหน้าพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง สังเกตตนเองและรับรู้ถึงการสะท้อนความรู้สึกของตนที่แสดงออก การแสดงออกที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เป็นการสร้างความมีคุณค่าในตนเอง และนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดี

#### 4. สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสมรรถนะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ 1) ส่งเสริมการทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการพยาบาลผู้ป่วยอย่างปลอดภัย 2) มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นธรรม 3) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่องได้ 4) สนับสนุนให้นำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพบริการได้ โดยมุ่งตามความปลอดภัยของผู้ป่วย 5) กำกับคุณภาพการบริการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ 7) เป็นผู้นำการสร้างผลงานคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์กรพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ 8) สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และ 9) สามารถพัฒนาองค์กรพยาบาลให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรอื่น (Md = 4.70 – 4.73, IR 0.27 – 0.30) อภิปรายได้ว่า ลักษณะของผู้บริหารด้านการบริหารคุณภาพ คือ เป็นผู้เอื้ออำนวยประสานงาน ผสมผสานกระบวนการบริหารคุณภาพทุกด้านมีความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหา และสามารถเรียกร้องเพื่อความถูกต้องร่วมในกระบวนการบริหาร และการทำงานร่วมกับบุคลากรอื่น (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542) มีความมุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีคุณภาพตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (Sullivan, 2005) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2549) พบว่าบทบาทของผู้นำทางการพยาบาลในการบริหารคุณภาพบริการพยาบาล ได้แก่ ได้แก่ ชี้นำทิศทางที่ถูกต้อง และสื่อถึงคุณค่า คุณธรรมแก่คนในองค์กร สร้างกรอบแห่งการปฏิบัติ กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรม และเสริมสร้างองค์ความรู้ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน และการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ สร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนร่วมของกลุ่มต่างๆ และเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างแห่งธรรมาภิบาล ทั้งนี้การจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาลเป็นการแสดงความสามารถของหัวหน้าพยาบาลที่จะแสดงความรับผิดชอบ

ในการบริหารงาน โดยมีการสร้างทีมของบุคลากรทางการแพทย์ เพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพ ผลลัพธ์ทางการแพทย์ขององค์กร ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพของ องค์กรร่วมกัน และมีการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานด้านการพยาบาลมีคุณภาพได้ มาตรฐานสากล

### 5. สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสมรรถนะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการให้บริการพยาบาลที่มีความหลากหลาย ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของ ผู้ใช้บริการได้ 2) สามารถกำหนดราคาบริการพยาบาลตามข้อมูลการวิเคราะห์ต้นทุนค่า รักษาพยาบาลประเภทต่าง ๆ 3) พัฒนาการจัดบริการสุขภาพที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหลาย สาขาตามนโยบายขององค์กร 4) กำหนดระบบการจ่ายเงินค่าบริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ใช้บริการ 5) พัฒนาระบบการบริการส่งต่อ เพื่อการวินิจฉัยและการรักษาได้ อย่างต่อเนื่อง 6) พัฒนารูปแบบ และวิธีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการพยาบาล 7) ส่งเสริม บุคลากรพยาบาลให้มีพฤติกรรมบริการที่ดี และมีจริยธรรมในการให้บริการ 8) สร้าง สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในหน่วยงานให้สวยงาม เหมาะสม และปลอดภัย 9) สร้างระบบการให้บริการที่ดี ทันสมัย รวดเร็ว มีขั้นตอนการทำงานที่สั้น และง่ายต่อการปฏิบัติงาน และ 10) ประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล (Md = 4.67 – 4.73, IR 0.27 – 0.33) อภิปรายได้ว่า หัวหน้ามีภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ มีความรู้ ความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบัน โดยมีรูปแบบธุรกิจสำหรับองค์กรที่ชัดเจน มีพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ บูรณาการกลยุทธ์ ทางการตลาดและการสื่อสาร นำมาพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ได้บริการที่มี คุณภาพสูง การลงทุนเหมาะสม ปฏิบัติตามแนวทางเชิงธุรกิจ (Zeithaml and Bitner, 2003) สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Kleimann (2003) พบว่า สมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาล คือ การบริหารการเงิน การบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการเชิงธุรกิจ และ สอดคล้องกับแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) ได้กล่าวว่า พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา และจงใจ หรือสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้ ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมหรือกลุ่ม หรือองค์กร และสอดคล้องกับ

ผลงานวิจัยของ Scoble and Russell (2003) พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารการพยาบาลในอนาคตควรมีความรู้ทางการพยาบาล และกลยุทธ์การบริหารธุรกิจควบคู่กันไปในการบริหารงาน มีการจัดการทางการเงิน โดยมีรูปแบบทางธุรกิจสำหรับองค์กรที่ชัดเจน และมีพื้นฐานแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ มีการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนากลยุทธ์การคัดเลือกและการคงไว้ของคนทำงาน บูรณาการกลยุทธ์ทางการตลาดและการสื่อสาร (AONE, 2005)

#### 6. สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสมรรถนะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ 1) มีความจริงใจ ให้ข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ทั้งทางบวกและทางลบแก่บุคลากรพยาบาล 2) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลังบุคคลอื่น 3) สามารถอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างเหมาะสม ตรงไปตรงมา 4) พัฒนาระบบงานการพยาบาลให้มีความก้าวหน้าได้ด้วยการใช้แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐาน 5) บริหารจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) ปฏิบัติต่อบุคลากรพยาบาลด้วยความซื่อสัตย์ มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา 7) เป็นที่ปรึกษา รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม 8) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดี ความชอบ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ และ 9) ให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรพยาบาลแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม (Md = 4.67 – 4.75, IR 0.25 – 0.33) อภิปรายได้ว่า เนื่องจากการบริหารจัดการทางการพยาบาลในรูปแบบใหม่มีแนวโน้มไปสู่การบริหารจัดการในเชิงธุรกิจมากขึ้น ซึ่งหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจะต้องมีสมรรถนะทางด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล ไม่มุ่งเน้นเรื่องรายได้และความอยู่รอดมากจนเกินไป ต้องมีจิตสำนึกบริการ อุทิศตนทำงานโดยยึดผลประโยชน์และชื่อเสียงของโรงพยาบาล องค์กรพยาบาล และส่วนรวม เป็นหลัก ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีสัจจะ เชื่อถือได้ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีคุณค่าและสง่างามในวิชาชีพ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับ นิตยสาร Chief Executive (1998 อ้างถึงใน อารมณ์ ภูวพิทยพันธ์, 2550) ซึ่งสรุปปัจจัยความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษของตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงว่าควรประกอบไปด้วย 10 ข้อหลัก ซึ่งประกอบไปด้วยการการมีคุณธรรมและจริยธรรมด้วยเช่นกัน



ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ นิภา มีเครือรอด (2542) และ จันท์เพ็ญ จันท์แก้วแร่ (2541) พบว่าผู้นำทางการพยาบาลที่เป็นแบบอย่างในประเทศไทย เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมสูง เป็นนักบริหารที่ใช้หลักประชาธิปไตย บนพื้นฐานของความยุติธรรม การให้เกียรติ การเคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคล ทำงานด้วยใจรัก ทำเพื่อส่วนรวม ตั้งใจจริงในการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลแม้ว่าต้องพบปัญหาอุปสรรคแต่ก็สามารถผ่านพ้นจนเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำที่พัฒนาวิชาชีพการพยาบาลในทุกด้าน

### 7. สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสมรรถนะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ 1) สามารถติดตามแนวโน้มของวิทยาการเทคโนโลยี และพัฒนาการทางการพยาบาลใหม่ ๆ 2) สามารถประยุกต์เทคโนโลยี ในการสร้างระบบสารสนเทศที่ดีในการบริหารงานขององค์กรพยาบาล 3) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารงาน และคุณภาพบริการพยาบาล 4) สามารถใช้ระบบเครือข่ายข้อมูลในการติดต่อสื่อสารทางการพยาบาลได้อย่างรวดเร็ว 5) สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการพยาบาลได้ 6) สามารถสื่อสาร โดยใช้ภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี และ 7) นำความรู้ที่ได้จากการวิจัย หรือหลักฐานเชิงประจักษ์มาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม (Md = 4.70 – 4.72, IR 0.28 – 0.30) อภิปรายได้ว่า เนื่องจากในภาวะปัจจุบันสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกด้าน ทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และภาวะการเจ็บป่วยที่มีความซับซ้อนมากขึ้น หัวหน้าพยาบาลจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ทางด้านวิชาชีพทางการพยาบาล เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัยและอื่นๆ รวมทั้งต้องสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยหลักฐานเชิงประจักษ์มาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการสื่อสาร โดยใช้ภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี เช่น ภาษาอังกฤษ ความสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้ดี เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคโลกไร้พรมแดน ทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้ สืบค้นข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ซึ่งมีผู้รับบริการส่วนใหญ่ เป็นชาวต่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ผลการวิจัยสอดคล้องกับ บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2551) ที่จำแนกสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ออกเป็น 4 สมรรถนะ โดยในส่วนของสมรรถนะสากลได้อธิบายว่า หมายถึง สมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่องค์การที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การสร้างเครือข่าย การสร้างพันธมิตร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สอดคล้องกับการศึกษาของ นิภา มีเครือรอด (2542) ที่ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาชีพการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ ดร. วิเชียร ทวีลาภ และ จันทรเพ็ญ จันทรแก้วแร่ (2541) ที่ศึกษาชีวิตประวัติและการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการศึกษาพยาบาลของรองศาสตราจารย์ ลออ หุตางกูร พบว่าบุคคลที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นแบบอย่างให้แก่พยาบาลรุ่นหลังทางด้านผู้นำทางการพยาบาล มีวิธีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ โดยการศึกษาหาความรู้อย่างเป็นทางการและค้นคว้าด้วยตนเอง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้มีความรอบรู้ในศาสตร์ต่างๆ อย่างลึกซึ้ง มีการนำแนวทางวิธีการศึกษาทางการพยาบาลใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การศึกษาและการวิจัย จนได้รับความนิยอย่างกว้างขวาง สร้างความเจริญก้าวหน้าทันสมัยทัดเทียมวิชาชีพอื่นในสังคม ดังนั้นการพัฒนาตนเองของหัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ในด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ จึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะเป็นการเสริมสร้างวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้ามีความทันสมัยอยู่เสมอ

#### 8. สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสมรรถนะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ 2) คิดริเริ่มงานใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา 3) โน้มน้าว กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ 4) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนาบริการพยาบาลให้ทัดเทียมกับองค์การอื่นๆ ได้ 5) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลคิดหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างมีหลักวิชาการ 6) สามารถยอมรับความคิดเห็นที่มีความแตกต่างของบุคคลได้ และ 7) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้และทักษะให้ก้าวหน้าและทันสมัยตลอดเวลา (Md = 4.75, IR = 0.25) อภิปรายได้ว่า การที่หัวหน้าพยาบาลแสดงออกในความป็นผู้นำ ที่สามารถจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่าง

เต็มศักยภาพ แสดงความคิดเห็น และร่วมแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การพยาบาล (Bass, Avolio and Jung, 1999)

สอดคล้องกับการศึกษาของ Scoble and Russell (2003) พบว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล นั่นคือ ผู้นำทางการพยาบาลจะต้องเตรียมตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแน่นอนและไม่แน่นอน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sbermon (2005) ที่พบว่า ความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาให้กับพยาบาล การมอบหมายงานที่เหมาะสม ความไว้วางใจ และปรับตัวในบทบาทอย่างเหมาะสม การมีปฏิสัมพันธ์และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ลดความตึงเครียดแก่ผู้ร่วมงาน เป็นสมรรถนะที่หัวหน้าพยาบาลพึงมีในอนาคต นอกจากนี้ O' Leary and O'leary (1999) กล่าวว่า ระบบบริการสุขภาพในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การนำองค์การพยาบาลให้ก้าวทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง หัวหน้าพยาบาลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท และพัฒนาสมรรถนะการบริหารให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในฐานะผู้นำองค์การพยาบาลจะต้องเข้าใจในแนวคิด หลักการ และยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้มีความพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

### 9. สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ทำหาย

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านการจัดการงานที่ทำหาย ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสมรรถนะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ 1) สามารถพัฒนาระบบงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่แตกต่างอย่างโดดเด่นมากขึ้น 2) ปฏิบัติงานที่ยุ่งยากท่ามกลางความกดดันหรือภาวะวิกฤติได้ผลสำเร็จเกินความคาดหมาย 3) จัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า และเป็นแบบอย่างได้ 4) นำเอาแนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ มาประยุกต์ใช้ในการระบุประเด็น หรือแก้ไขปัญหขององค์การได้ 5) สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ 6) บูรณาการความรู้ วิทยาการใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดบริการสุขภาพตามมาตรฐานสากลได้ และ 7) สามารถนำความเจริญก้าวหน้า สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรจนเป็นที่ยอมรับ (Md = 4.70 – 4.73, IR = 0.27 – 0.30) อภิปรายได้ว่า เนื่องจากหัวหน้าพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จะต้องสามารถปรับหรือพัฒนาระบบงานขึ้นใหม่ให้มีผลงานที่แตกต่างอย่างโดดเด่นเหนือความคาดหมาย แม้ว่างานที่ได้รับมอบหมายจะมีความยุ่งยากหรืออยู่ท่ามกลางความกดดัน ทั้งยัง

สามารถนำทีมปฏิบัติงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้คุ้มค่า จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป สามารถเป็นแบบอย่าง สร้างความเจริญก้าวหน้า สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรและโรงพยาบาลได้ จนเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือตัดสินใจในภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม และได้ผลลัพธ์ที่ดี สามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินใจอย่างเป็นระบบโยใช้เหตุผลและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ กฤติน กุลเพ็ง (2551) ที่นำเสนอรูปแบบบัญญัติ 10 ประการของการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อการประเมินพนักงานที่มีศักยภาพประกอบการพิจารณาจ่ายโบนัส และการขึ้นค่าจ้างประจำปี ข้อที่ 2 กำหนดไว้ว่าพนักงานต้องมีความสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพดี งานที่ปฏิบัติต้องมีผลสำเร็จออกมาด้วยความรวดเร็วและมีคุณภาพ ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้นำต้องเผชิญกับลักษณะงานที่มีความยากและท้าทายความสามารถของตนอยู่เสมอ ผู้นำที่มีศักยภาพจะต้องสามารถวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกลยุทธ์ที่คู่แข่งไม่สามารถตามทันได้ในระยะเวลาอันสั้น สอดคล้องกับ Barlow (2006) หัวหน้าพยาบาลที่มีศักยภาพสูงนั้นมีความสามารถที่เป็นพิเศษเฉพาะบุคคลแตกต่างจากผู้อื่น สามารถปฏิบัติงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรพยาบาลได้ ทั้งนี้ต้องได้รับสนับสนุนอย่างเหมาะสมจากองค์กรร่วมด้วย ทั้งนี้หัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลจะต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการงานที่ท้าทาย จึงสามารถทำงานในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้น หรือแม้แต่การปฏิบัติงานที่ยุ่ยากท่ามกลางความกดดันก็ยังสามารถทำงานได้สำเร็จอย่างโดดเด่นเกินความคาดหมาย สมรรถนะนี้จึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการเจริญก้าวหน้า สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

#### 10. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสมรรถนะย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ 1) สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพในการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมกับบุคคลทุกระดับทั้งบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน 2) สามารถสร้างความร่วมมือและส่งเสริมแนวทางการทำงานทั้งในองค์กร และกับหน่วยงานภายนอกองค์กร 3) สามารถแก้ไขความขัดแย้งและประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในทีมงานได้ 4) สามารถกระตุ้นให้ทีมงานแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ในการ

เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร 5) สามารถสร้างความผูกพันในทีมงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ 6) สามารถกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของทีมได้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ( $Md = 4.67 - 4.73$ ,  $IR = 0.27 - 0.33$ ) อภิปรายได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหาร ต้องอาศัยความร่วมมือกันในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล (Heller, 1998 อ้างถึงใน พนิตา รัตนไพโรจน์, 2542) การปฏิบัติงานเป็นทีมสามารถช่วยลดความกระจัดกระจายของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการพยาบาล บุคลากรมีโอกาสพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ ลดปัญหาระหว่างบุคลากรร่วมวิชาชีพและไม่ใช้วิชาชีพลง สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ได้รับการยอมรับและเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตน (รัชนี สุจิจันทร์รัตน์, 2546)

ผู้นำที่มีความสามารถ หรือทักษะในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ผู้นำปรารถนาหรือให้ความร่วมมือกระทำกิจกรรมให้บรรลุผลตามที่ต้องการได้ อีกทั้งยังสามารถเอาชนะใจผู้ร่วมงานด้วย การเข้าไปมีส่วนร่วมในทีมเป็นผู้ชี้นำและลงมือด้วยกันกับกลุ่ม ระหว่างนั้นมีการสร้างสัมพันธภาพ การปฏิสัมพันธ์ และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความตระหนักรู้เสมอว่าตนเองและทีมสหสาขาวิชาชีพมีส่วนผลักดันให้เกิดผลสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้ จะเห็นว่าหนึ่งในสมรรถนะที่สำคัญยิ่งของผู้นำคือ การทำงานเป็นทีม Berger & Berger (2004) โดยต้องมีการแสดงออกถึงความรู้ความสามารถทักษะและคุณลักษณะคือ สามารถนำทีมมุ่งสู่ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน แสดงออกในการสร้างความไว้วางใจ เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ทีม ช่วยประสานความเข้าใจอันดี ลดข้อขัดแย้งต่างๆ พัฒนาทีมเพื่อสร้างให้ทีมเป็นทีมที่มีศักยภาพสูง นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีความเคารพศรัทธาในความจริงใจ ความซื่อสัตย์ต่อการทำงานเป็นทีมงานของบุคลากร และผู้นำที่ดีจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมภายนอกกับบุคลากรเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในทีมด้วย Bennett & Bell (2004)

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kurt Lewin (1951 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2551) พบว่าผู้บริหารองค์กรในต่างประเทศนำแนวคิดการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรธุรกิจในประเทศญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจนกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ประเทศญี่ปุ่น

ประสบความสำเร็จ องค์การใดที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมย่อมทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้นำที่มีทักษะในการทำงานเป็นทีม จะช่วยสร้างความร่วมมือ สามารถที่จะทำงานและทำให้คนอื่นๆทำงานร่วมกันได้ดี

ทั้งนี้การมีทักษะในการทำงานเป็นทีมของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลระดับสากลจึงมีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น และความสำเร็จขององค์การ การจะทำให้้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าประสบผลสำเร็จทั้งการบริหารและการบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานนั้น หัวหน้าพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ได้ผลผลิตของงานและการบริการรักษาพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ

จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ท้าทาย สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ ซึ่งมีบทบาทไม่แตกต่างจากผู้บริหารทางการพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนมากนัก โดยจะแตกต่างในเรื่องของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ซึ่งจะต้องปฏิบัติ และบริหารงานให้ตรงตามเป้าหมายมาตรฐานระดับสากล

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารโรงพยาบาล ในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลให้มีศักยภาพตามบทบาทและขอบเขตหน้าที่

1.2 เป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการจัดการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

1.3 เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร ใช้ในโครงการฝึกอบรมผู้นำทางการพยาบาล

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำวิจัยในการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยสามารถนำไปใช้เป็นการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กฤติน กุลเพ็ง. 2551. **ไม่อยากจะเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร**. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- กาญจนา อาชีพ. 2549. **การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้าหรือผู้ป้วย โรงพยาบาลศิริราช**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาดัญ วรพิทยุต. 2548. “ผู้นำ” ในฝันของสังคมไทย. **มติชนรายวัน** (18 พฤศจิกายน 2548): 5.
- ขนิษฐา วิทยาอนุมาส. 2530. **การวิจัยแบบเดลฟาย: เทคนิค และปัญหาที่พบในการวิจัย. ในรวมบทความเกี่ยวกับการวิจัยการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- เจด็จ ทางเจริญ. 2545. **การจัดการเชิงกลยุทธ์. Productivity World** 7(36): 43-52.
- จันทร์เพ็ญ จันทร์แก้วแร่. 2541. **ชีวประวัติและการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการศึกษาพยาบาลของรองศาสตราจารย์ ลออ หุตางกูร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จันทร์ภา จุลเสวก. 2544. **ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการ พยาบาลการออกแบบองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร กับความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของซอว์ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2539. **การวิจัยอนาคต. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย (มกราคม-เมษายน):** 22-24.
- จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์. 2541. **การรับรองโรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกา. ใน: มีใจ มีคุณภาพ. เอกสารประกอบการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างโรงพยาบาลในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation), 9-11. 6-7 สิงหาคม 2541** โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ กรุงเทพมหานคร.
- ชัยเชษฐ พรหมศรี. 2549. **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ชรรคมลการพิมพ์.
- จิตตากรณ์ ปานขลิบ. 2550. **องค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐในช่วงพุทธศักราช 2550-2554**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทัศนยา บุญทอง. (2544, ธันวาคม). **สมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพและสมรรถนะหลักของผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง**. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการประจำปี 2544 สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย



ประเทศไทยสาขาภาคเหนือเรื่องการปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง, โรงแรมเชียงใหม่ภูคำ  
จังหวัดเชียงใหม่.

- ทัศนาศ นุญทอง. 2542. **ปฏิรูประบบบริการการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพที่พึง  
ประสงค์ในอนาคต.** กรุงเทพมหานคร:ศิริยอดการพิมพ์.
- ธีรเดช ศรีเทพ. 2545. **สติปัญญาทางอารมณ์: ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้บริหารทางการพยาบาล.**  
**รามาชิปดีพยาบาลสาร 8(2): 153-161.**
- ดารณี จามจรี. 2546. **รายงานการวิจัยการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์.**  
กรุงเทพมหานคร: สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร:  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- นิภา มีเครือรอด. 2542. **การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาชีพการพยาบาลของรองศาสตราจารย์  
ดร. วิเชียร ทวีลาภ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิติตหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ชั้นปีที่ 2. 2546. **รายงานการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะ  
พยาบาลจากแนวคิด..สู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร. (อัครา).
- เนตรพัฒนา ขาววิราช. 2546. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส.  
น้ำฝน โดมกลาง. 2551. **บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า  
(พ.ศ. 2551-2560).** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร. 2551. **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21.**  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร. 2551. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางการพยาบาลศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพิณ วัฒนกิจ. 2541. **การบริหารการพยาบาลระดับหัวหน้างานหัวหน้าหอผู้ป่วย.**  
กรุงเทพมหานคร: กระทรวงสาธารณสุข.
- ประคอง วรรณสุด. 2542. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประมวลด ต้นยะ. 2551. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราช  
วิทยาลัย.

- ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2548. การพัฒนาระบบราชการ การพัฒนาองค์กร และการสร้าง  
องค์กรที่เรียนรู้. เอกสารประกอบการสอนวิชารัฐประศาสนศาสตร์. คณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยภรณ์ ปัญญาวิช. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การ  
เสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความไว้วางใจใน  
หัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรัฐ  
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนิดา รัตนไพโรจน์. 2542. ผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริม  
การทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ ชิวสาธน์. 2551. สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลศูนย์.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ บุญญานุกฤษ. 2546. **ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์: แนวคิดและหลักการในการ  
บริหารการพยาบาลเชิงธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร: พระราม 4 ปรีณดีง.
- พวงทิพย์ ชัยพิบาลสถิตย์. 2550. **คุณภาพการบริหารการพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา สาตตระกุลวัฒนา และยุพิน อังสุโรจน์. 2548. บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล  
โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ. วารสารกองการ  
พยาบาล 3: 61-74.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ. 2548. **การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้.**  
กรุงเทพมหานคร: สุขุมวิทการพิมพ์.
- พาริตา อิบราฮิม. 2542. **สาระการบริหารการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
สามเจริญพานิชย์.
- ขงยุทธ เกษสาคร. 2548. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม: Leadership and Quality  
Management of Teamwork.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: วี. เจ. ปรีณดีง.
- วนิดา แพร่ภาษา. 2551. **การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล  
ระดับสากล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารการพยาบาล

- คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภาวรรณ บัวสรวง. 2550. บทบาทหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2551-2560). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ ณ ระนอง. 2541. การคุ้มครองผู้บริโภคในด้านการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน (ส่วนหนึ่งของโครงการแผนแม่บทกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2540-2549). กรุงเทพมหานคร: กระทรวงพาณิชย์.
- วีณา จีระแพทย์. 2544. สารสนเทศทางการพยาบาลและทางสุขภาพ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชณี สุจิตันทรรัตน์. 2546. การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์.
- รวีวรรณ อัจฉาศย์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารการพยาบาลกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลที่กำลังพัฒนาสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2548. ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย. วารสารดำรงราชานุภาพ 16 (3): 1-12.
- รุ่งอรุณ เกศวหงส์ และยุพิน อังสุโรจน์. 2547. การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรมวลด นันทศุกวัฒน์. 2542. ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร. เชียงใหม่: นนทบุรีการพิมพ์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. 2548. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ Competency-Based Development. วารสารการจัดการสมัยใหม่ 3(1): 11-30.
- สายหยุด นิยมวิภาต. 2546. ความสำคัญของการสร้างและพัฒนาทีมที่ทันสมัยของวิชาชีพพยาบาล. เอกสารการประชุมวิชาการเรื่องวิทยาการก้าวหน้าทางการพยาบาล. ชลบุรี: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. (อัครา).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547. การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุกัญญา บุญรับ. 2551. สมรรถนะการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าห้องผ่าตัด โรงพยาบาลรัฐ

- กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพัตรา มะปรางหวาน. 2546. **อนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนในช่วง พุทธศักราช 2550-2554.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพรรณิ วงคำจันทร์ และยุพิน อังสุโรจน์. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงานกับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเอง โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. **วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** 1: 22-38.
- สุวิณี วิวัฒน์วานิช. 2548. **เอกสารประกอบการสอน รายวิชา ภาวะผู้นำและการจัดการทรัพยากรในองค์การพยาบาล.** จัดโดยคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2549. ผู้นำที่ฉลาดทางอารมณ์. **วารสารดำรงราชานุภาพ** 18(1): 34-56.
- สมนึก สุวรรณภูเต. 2548. **การศึกษาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. 2548. (ร่าง) **หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ.** กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- อรอุมา วงษ์พานิช. 2550. **การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในช่วงปี พ.ศ. 2551-2560.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อชิปต์ย์ คลี่สุนทร. 2547. ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์. **วารสารวิชาการ** 7(4): 26-31
- อนุวัฒน์ ศุภชุตikul. 2543. **ก้าวแรกของ TQM/CQI ในโรงพยาบาล.** นนทบุรี: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- อโณชา วันแดง. 2551. **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ความสามารถในการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2550. **กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น.** กรุงเทพมหานคร:

เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อารีย์วรรณ อ่วมตานี. 2549. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การพยาบาล. วารสารพยาบาล  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับพิเศษ: 12-21.

### ภาษาอังกฤษ

AONE . Nurse Executive Competencies. [Online]. 2005. Available from:

<http://www.aone.org/aone/pdf/February%20Nurse%20Leader-final%20draft-for%20web.pdf> [2006, March 14]

Avolio, B. J., Bass, M., and Jung, D. I. 1999. Reexamination the component of transformational and Transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupation and Organization Psychology** 72(4): 411- 462.

Barlow, L. 2006. Talent development: The new imperative. **Development and Learning in Organizations**. 20 (3): 6-9.

Bar-On, R. (1997). **The emotional quotient inventory (Eq-i): Technical manual**.

Toronto:Multi-Health System.

Bass, M. B. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bennett, M., and Bell, A. 2004. **Leadership and talent in Asia: How the best employers deliver extraordinary performance**. Singapore: John Willey & Sons.

Berger, L. A. and Berger, D. R. 2004. **The talent management handbook**. The United State of America: The McGraw-Hill Companies.

Carroll, T. L. 2005. Leadership skills and Attributes of woman and nurse executives:

Challenges for the 21<sup>st</sup> century. **Nursing Administration Quarterly** 29(2): 146-155.

Cooper, R. K. and Sawaf, A. 2005. **Executive EQ: Intelligence in leadership and organization**. New York: Grosse putam.

David, F. R. 1999. **Strategic management: Concepts and cases**. The United State of America: Prentice Hall.

Daly, J., Speedy, S., and Jackson, D. (2004). **Nursing Leadership**. Australia: Shannon Books.

Fradd, L. 2004. Political leadership in action. **Journal of Nursing Management** 12: 242-245

Goleman, D. (1998). **Working with Emotional Intelligence**. New York: Bantam Books.

- Gruendemann, B. J. and Fersebner, B. Technology management electrosurgery. In:  
**Comprehensive Perioperative Nursing Volume 1 Principles**. Boston , Jones  
 and Bartlett; 1995:315-323.
- Hellriegel, D., Susan, E. J., and John Slocum, J. W. Jr. 2005. **Management**. 10<sup>th</sup> Ed.  
 South-Weatern: Thomson.
- Hoffman, K. D. 2000. Services marketing. In Bill School (Ed.) **Marketing**. New York:  
 Harcourt College: 290-325.
- John, D. et al. 2004. **Nursing Leadership**. Australia: Shannon Books.
- Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals. 2008.
- Joint Commission on the Accreditation of Health Care Organization. [online].2010. Available  
 from:<http://www.jointcommissioninternational.org/JCI-accredited-organizations>, 2010
- Jooste, K. 2004. Leadership: A new perspective. **Journal of Nursing Management** 12: 217-223.
- Kleinman, C. 2003. Leadership roles, competencies and education: How prepared are our  
 nurse manegers? **Journal of Nursing Administration** 33(9): 451-457.
- Laura, S. 1979. Identification and evaluation of competencies of public health nutritionists.  
**American Journal of Public Health** 69(11): 1099-1105.
- Marshall, E. M. 2000. **Building trust at the speed of change: The power of the relationship-  
 based corporation**. New York: Amacom.
- Neuman, B., Newman, D. M. L., and Holder, P. 2000. Leadership-scholarship intergration:  
 Using the Neuman systems model for 21<sup>st</sup>- Century professional nursing  
 practice. **Nursing Science Quarterly** 13(1): 60-63.
- O'Leary, J. and O'Leary, P. 1999. What is the future for nurse executives? **Nursing  
 Administration Quarterly** 23(3): 4-10.
- Reynolds, L. 1997. **The trust effect: Creating the high trust high performance  
 Organization (People skills for professionals)**: Nicholas Brealey Publishing.
- Robbins, S. P. 2000. **Essentials of organizational behavior**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-  
 Hall.
- Salovey, P., and Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. **Imagination Cognition and  
 Personality**, 9(3), 185-211.
- Sherman, K. O. 2005. Growing our future nursing leaders. **Nursing Administration**

**Quarterly** 29(2): 125-132.

Scoble, K. B. and Russell, G. 2003. Vision 2020, Part I: Profile of the future nurse leader.

**Journal of Nursing Administration.** 33(6): 324-330.

Sullivan, E. J. and Decker, P. J. (2005). **Effective leadership and management in nursing.**  
6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. 2003. **Service marketing: Integrating customer focus across the firm.** New York: McGraw-Hill.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ

รายนามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน จำแนกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

**1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล จำนวน 3 คน**

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. นายแพทย์ อุดม ถิลาทวิวุฒิ    | ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงพยาบาล<br>โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท      |
| 2. นาย กมลศักดิ์ เรืองเจริญรุ่ง | ผู้อำนวยการด้านคุณภาพ<br>โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล |
| 3. นาง พัชรินทร์ วงศ์รักมิตร    | ผู้อำนวยการศูนย์คุณภาพ<br>ศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพ         |

**2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล จำนวน 11 คน**

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. นาง สุภาพร ศรีสงคราม         | ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลกรุงเทพ   |
| 2. นางสาว ปราณิ จันทร์เจนระวี   | ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลกรุงเทพพัทยา  |
| 3. นาง พิไลลักษณ์ จงเจริญวัฒนา  | ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต   |
| 4. นาง ดวงเดือน บุญญศาสตร์พันธ์ | ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลบีเอ็นเอช   |
| 5. นาง วรณี บุญช่วยเหลือ        | ผู้อำนวยการฝ่ายบูรณาการคลินิกและ<br>กิจการภายนอก<br>โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล |
| 6. นาง พัคนันท์ จันทร์ภิรมย์    | หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม  |
| 7. นางสาว ศัลยา ไข่เข็มศิริมงคล | ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีนครินทร์                                  |
| 8. นาง ลาวัณย์ สิงคารวานิช      | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีราชา                               |
| 9. นาง อัจฉรา คงกิตติมากุล      | ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท                                       |

- |  |   |
|--|---|
| 10. นาง สาวิตตรี สุขทิส                                  | ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลเวชธานี  |
| 11. นางสาวรศนา ถนอมเกียรติ                               | หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล<br>โรงพยาบาลพระรามเก้า   |
| <br>   |   |
| <b>3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล จำนวน 3 คน</b> |   |
| 1. ผศ.ดร. จันทร์จิรา วงษ์ขมทอง                           | อธิการบดี<br>มหาวิทยาลัยคริสเตียน   |
| 2. รศ.ดร. พวงรัตน์ บุญญานุรัตน์                          | รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ<br>วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์   |
| 3. รศ.ดร. เรมवल นันทสุภวัฒน์                             | รองศาสตราจารย์ระดับ 9<br>กลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาล<br>คณะพยาบาลศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

### 1. นายแพทย์ อุดม ลีลาทวิวุฒิ

ตำแหน่ง

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท  
 ผู้อำนวยการบริหารศูนย์คุณภาพ บริษัท สมิติเวช จำกัด (มหาชน)  
 อาจารย์พิเศษ หลักสูตรการบริหารและการจัดการทางโรงพยาบาล  
 สำหรับพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยรังสิต  
 อาจารย์พิเศษ หลักสูตร PhD in Hospital Management มหาวิทยาลัย  
 คริสเตียน (Christian University of Thailand) Course Title: Quality  
 Development and Risk Management in the Hospital  
 วิทยากร ที่ปรึกษา ผู้เยี่ยมชมสำรวจ สถาบันรับรองคุณภาพ  
 สถานพยาบาล (สรพ.) (องค์การมหาชน) (HA Thailand)  
 ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552, 2553  
 (Thailand Quality Award) สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
 โรงเรียนพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท

สถานที่ปฏิบัติงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน

20 ปี

วุฒิการศึกษา

แพทยศาสตรบัณฑิตรามธิบดี ม.มหิดล (เกียรตินิยมอันดับ 2)  
 ปริญญาโทบริหารจัดการ (MBA) (เกียรตินิยมอันดับ 1)  
 The Lundy-Fetterman School of Business Campbell University.  
 North Carolina, USA.  
 Certified Healthcare Quality and Management (Certificate No.  
 89811) USA.  
 Diplomat of ABQAURP  
 American Board of Quality Assurance and Utilization Review  
 Physicians  
 ประกาศนียบัตรชั้นสูงทางการแพทย์คลินิกสาขาศัลยศาสตร์ ศิริราช  
 พยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล  
 วุฒิบัตรผู้เชี่ยวชาญศัลยศาสตร์ วุฒิบัตรผู้เชี่ยวชาญศัลยศาสตร์หัวใจ  
 และทรวงอก แพทยสภา

อนุมัติบัตรผู้เชี่ยวชาญเวชศาสตร์ครอบครัว แพทยสภา  
 ใบประกาศนียบัตรหลักสูตรแพทย์อาชีวเวชศาสตร์ กระทรวง  
 สาธารณสุข

#### ประวัติการอบรม

Certificate of attendance “JCI Executive Briefings” Singapore”  
 2010

Certificate of attendance “National Patient Safety Goals” Workshop  
 Annual Conference Quality and Patient Safety in November 2007  
 Chicago. Lllinois, USA.

Certificate of attendance “JCI Practicum 2008”

Joint Commission Resources Oakbrook Terrace, Illinois USA.

Mini-MBA in Healthcare for Senior Executives 2008

Assumption University Thailand

#### 2. นาย กมลศักดิ์ เรืองเจริญรุ่ง

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการด้านคุณภาพ

สถานที่ปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล

ประสบการณ์ในการทำงาน

20 ปี

วุฒิการศึกษา

ปี 2549-2551 MBA in Healthcare Management, European School of  
 Management, Paris, France

ปี 2534 (2529 -2534) เกษศาสตรบัณฑิต คณะเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

ประสบการณ์พิเศษ

ปี 2553 – ปัจจุบัน เลขานุการสมาคมผู้นำด้านบริการสุขภาพแห่ง  
 ประเทศไทย

ปี 2552 – ปัจจุบัน ประธานกรรมการกิจการภายนอก ชมรมเภสัชกร  
 โรคมะเร็งภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (APOPS)

ปี 2552 – 2555 อุปนายก สมาคมเภสัชกรรมโรงพยาบาล (ประเทศ  
 ไทย) ปี 2552-2555

ปัจจุบัน ที่ปรึกษาคณะกรรมการยาและเวชภัณฑ์ โรงพยาบาล  
ศูนย์วิจัยศึกษาและบำบัดโรคมะเร็ง สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์  
ปี 2550 ได้รับรางวัลเกสัครโรงพยาบาลดีเด่น ครั้งที่ 5 ด้าน  
การบริหารงานเภสัชกรรมโรงพยาบาล ในงานประชุมวิชาการ  
ประจำปี

ปี 2550 สมาคมเภสัชกรรมโรงพยาบาล (ประเทศไทย)

ปี 2548 ได้รับรางวัลเกสัครดีเด่น ประจำปี 2548 สาขาเภสัช  
กรรมโรงพยาบาล เนื่องในโอกาสการประชุมเภสัชกรรม  
แห่งชาติ ครั้งที่ 3

### 3. นาง พัชรินทร์ วงศ์รักมิตร

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการศูนย์คุณภาพ

สถานที่ปฏิบัติงาน

ศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพ

ประสบการณ์ในการทำงาน

5 ปี

วุฒิการศึกษา

ปริญญาโท จิตวิทยาสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปริญญาตรี พยาบาลศาสตร์

ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

มาตรฐานโรงพยาบาล

การบริหารงานคุณภาพ

**กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล จำนวน 11 คน ประกอบด้วย**

**1. นาง สุพาพร ศรีสงคราม**

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล
สถานที่ปฏิบัติงาน	ศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพ
ประสบการณ์ในการทำงาน	26 ปี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาโท การจัดการสุขภาพภาครัฐและภาคเอกชน ศิลปะศาสตร มหาบัณฑิต ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การพยาบาลและผดุงครรภ์)
ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	การบริหารจัดการ

**2. นางสาว ปราณี จันทร์เจนระวี**

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล
สถานที่ปฏิบัติงาน	โรงพยาบาลกรุงเทพพัทยา
ประสบการณ์ในการทำงาน	7 ปี
วุฒิการศึกษา	จบชั้นมัธยมศึกษา จากโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย พ.ศ 2528 จบปริญญาตรีพยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ 2544 จบหลักสูตร Mini MBA จาก มหาวิทยาลัยอีสต์แฮมป์ตัน (ABAC) พ.ศ 2549 จบปริญญาโท จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ นิด้า กรุงเทพ สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังได้อบรมหลักสูตร HA, EPP, EML: การบริหารอย่างมี ประสิทธิภาพ
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2528-2531 เริ่มปฏิบัติงาน ตำแหน่งพยาบาล โรงพยาบาล มหาราชนครเชียงใหม่ พ.ศ. 2532-2533 ปฏิบัติงาน ตำแหน่งพยาบาล โรงพยาบาลเอกชล จ. ชลบุรี พ.ศ. 2534 เริ่มปฏิบัติงาน ตำแหน่งพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพ พัทยา

พ.ศ. 2535 ปฏิบัติงาน ตำแหน่งหัวหน้าแผนกหอผู้ป่วยใน  
โรงพยาบาลกรุงเทพพัทยา

พ.ศ. 2541 ปฏิบัติงาน ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ IPD โรงพยาบาล  
กรุงเทพพัทยา

พ.ศ. 2544 ปฏิบัติงาน ตำแหน่งผู้จัดการ IPD โรงพยาบาลกรุงเทพ  
พัทยา

พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการ  
พยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพพัทยา

ได้ไปศึกษาดูงานที่ St. Vincent Hospital และ The Mater Hospital  
ประเทศออสเตรเลีย เป็นเวลา 3 เดือน ในปี 2552

### 3. นาง พิไลลักษณ์ จงเจริญวัฒนา

ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล
สถานที่ปฏิบัติงาน	โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต
ประสบการณ์ในการทำงาน	7 ปี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต ประกาศนียบัตร การพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการบริหารการ พยาบาล
ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	การบริหารการพยาบาล

### 4. นาง ดวงเดือน บุญญาศาสตร์พันธ์

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล
สถานที่ปฏิบัติงาน	โรงพยาบาลบีเอ็นเอช
ประสบการณ์ในการทำงาน	5 ปี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต
ประวัติการทำงาน	ผ่านการปฏิบัติงานเป็นผู้จัดการศูนย์คุณภาพในระหว่างการตรวจ รับรองคุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐาน JCI และ HA มีประสบการณ์เชี่ยวชาญด้านระบบงาน Utilization Management และเคยร่วมงานกับบริษัทประกันสุขภาพด้าน Claim Assessment มีประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลเอกชนมากกว่า 20 ปี



**5. นาง วรณี บุญช่วยเหลือ**

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายบูรณาการคลินิกและกิจการภายนอก
สถานที่ปฏิบัติงาน	โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล
ประสบการณ์ในการทำงาน	31 ปี
วุฒิการศึกษา	2544-2545 ปริญญาโท บริหารธุรกิจ(การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2518-2522 ปริญญาตรี วทบ. พยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
ประวัติการทำงาน	2553-ปัจจุบัน ผู้อำนวยการฝ่ายบูรณาการคลินิกและกิจการภายนอก โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล 2550-2553 ผู้อำนวยการสายงานการพยาบาล โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล 2548-2550 ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล 2540-2548 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานคุณภาพ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล 2536-2540 ผู้จัดการฝ่าย Med-Surg Nursing โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล 2534-2536 หัวหน้าแผนก Ward 7 โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล 2523-2534 พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล
รางวัลที่เคยได้รับ	นักบริหารโรงพยาบาลดีเด่น ประเภท ผู้อำนวยการด้านการพยาบาล (ร.พ. เอกชน) ประจำปี 2549 จากสมาคมนักบริหาร โรงพยาบาลแห่งประเทศไทย

**6. นาง ภักษิณันท์ จันทร์ภิรมย์**

ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
สถานที่ปฏิบัติงาน	โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม
ประสบการณ์ในการทำงาน	22 ปี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การพยาบาลและผดุงครรภ์) ปริญญาโท MBA
รางวัลที่เคยได้รับ	รางวัลนวัตกรรม เรื่อง “ Post-op complication productivity”

### 7. นางสาว ศัลยา ไผ่เข็มศิริมงคล

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล
สถานที่ปฏิบัติงาน	โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีนครินทร์
ประสบการณ์ในการทำงาน	15 ปี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต ปริญญาโท พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต การพยาบาลผู้ใหญ่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2553 นายกสมาคมพยาบาลห้องผ่าตัดแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2554 ประธานกรรมการผู้แทนสภาการพยาบาล กรุงเทพมหานคร กรรมการผู้แทนเครือข่ายของสภาการพยาบาล กรรมการจริยธรรมของสภาการพยาบาล
ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	การบริหารการพยาบาล

### 8. นาง ลาวัลย์ สิงคารวานิช

ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล
สถานที่ปฏิบัติงาน	โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีราชา
ประสบการณ์ในการทำงาน	30 ปี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต ปริญญาโท MBA
ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	การบริหารการพยาบาล

### 9. นาง อัจฉรา คงกิตติมากุล

ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล
สถานที่ปฏิบัติงาน	โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท
ประสบการณ์ในการทำงาน	29 ปี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต ปริญญาโท MBA , NIDA. ปริญญาโท การพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการบริหารการพยาบาล
ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	การบริหารการพยาบาล การบริหารงานคุณภาพ

**10. นาง สาวิตตรี สุขทิต**

<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล
<b>สถานที่ปฏิบัติงาน</b>	โรงพยาบาลเวชธานี
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>	5 ปี
<b>วุฒิการศึกษา</b>	ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต ปริญญาโท MBA , NIDA.
<b>ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง</b>	การบริหาร Customercomplaint Cordinator

**11. นางสาวรศนา ถนอมเกียรติ**

<b>ตำแหน่ง</b>	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
<b>สถานที่ปฏิบัติงาน</b>	โรงพยาบาลพระรามเก้า
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>	24 ปี
<b>วุฒิการศึกษา</b>	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาลและผดุงครรภ์) เกียรตินิยมอันดับ 2 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช วุฒิบัตรหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลการ ควบคุมโรคติดเชื้อ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วุฒิบัตรหลักสูตร Mini MBA in Health รุ่นที่ 14 คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<b>ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง</b>	การพยาบาลผู้ป่วยวิกฤติ การควบคุม และป้องกันการติดเชื้อใน โรงพยาบาล การบริหารการพยาบาล

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1. ผศ.ดร. จันทร์จิรา วงษ์ขมทอง

ตำแหน่ง	อธิการบดี
สถานที่ปฏิบัติงาน	มหาวิทยาลัยคริสเตียน
ประสบการณ์ในการทำงาน	26 ปี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2543. ปริญญาบัตร: หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร ภาครัฐร่วมเอกชน รุ่น 12 ปีการศึกษา 2542-2543 วิทยาลัยการป้องกันราชอาณาจักร กองบัญชาการทหารสูงสุด พ.ศ. 2546. Certificate of Participation in the Institute for Educational Management. Harvard Graduate School of Education. Harvard University. Boston, Massachusetts. U.S.A. พ.ศ. 2530. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก Ph.D. (Community Health). Texas Woman's University, Texas. U.S.A. พ.ศ. 2522. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท M.S. ( Nursing ). Cardiovascular Nurse Specialist .Texas Woman's University, Texas, U.S.A. พ.ศ. 2518. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาล) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัด เชียงใหม่

ตำแหน่งหน้าที่คณะกรรมการในปัจจุบัน

คณะกรรมการพัฒนาระบบมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน  
คุณภาพภายนอกการศึกษาปฐมวัย ( พ.ศ. 2553) ของสำนักงาน  
รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน  
(สมศ.)

กรรมการในคณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน  
คุณภาพการศึกษา (สมศ.) (วาระปี พ.ศ. 2553 – พ.ศ.2556)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา  
นครปฐม เขต 1 (6 สิงหาคม 2551 – ปัจจุบัน)

ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน  
แห่งประเทศไทย (วาระ 1 สิงหาคม 2550 – ปัจจุบัน)

ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดนครปฐมแบบบูรณา  
การ(ก.บ.จ.นฐ.) (ปัจจุบัน)

นายกสหพันธ์สมาคม YWCA แห่งประเทศไทย (วาระค.ศ.  
1995- ปัจจุบัน)

#### การวิจัย

โครงการวิจัย “เพื่อพัฒนารูปแบบและศักยภาพการบริการที่  
เป็นเลิศของอำเภอ ในสังกัดของกรมการปกครอง” (หัวหน้า  
โครงการวิจัย) ทูลสนับสนุนวิจัยจากกรมการปกครอง  
กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2551

โครงการวิจัยการพัฒนารับบริการสุขภาพแบบผสมผสานของ  
คลินิกสุขภาพชุมชนมหาวิทยาลัยคริสเตียน - สะแกกราย พ.ศ.  
2552 (หัวหน้าโครงการวิจัย)ทูลสนับสนุนจากอำเภอเมือง  
นครปฐม

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์  
ป้องกันไข้หวัดนก (หัวหน้าโครงการวิจัย) ทูลสนับสนุนวิจัย  
จากสาธารณสุข จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2551

การวิจัยเรื่อง “ รูปแบบการมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจเอกชนกับ  
การจัดการอุดมศึกษา” (หัวหน้าโครงการวิจัย) ทูลสนับสนุน  
การวิจัยจากสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2547

การวิจัยเรื่อง “การประเมินผลโครงการตามยุทธศาสตร์การ  
พัฒนาจังหวัดนครปฐม ปีงบประมาณ 2547”

การพัฒนาดัชนีประกันคุณภาพการศึกษาของ

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ทุนสนับสนุนการวิจัยจากทบวงมหาวิทยาลัย (เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย) พ.ศ. 2544

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้เวลาของอาจารย์ในสังกัดวิทยาลัยคริสเตียน (เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย) พ.ศ. 2543

ความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพในระยะ 20 ปี : กลุ่มผู้ให้บริการด้านการพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข (เป็นผู้ร่วมวิจัย) พ.ศ.2539

“General Networking Model for Developing Holistic Approach”. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เป็นผู้ร่วมวิจัย) ทุนวิจัยของ Asahi Foundation ประเทศญี่ปุ่น พ.ศ.2538

การประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ปีการศึกษา 2531 – 2533 วิทยาลัยคริสเตียน (เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย) พ.ศ. 2538

การติดตามผลการปฏิบัติงานคุณลักษณะและความพึงพอใจในงานของผู้สำเร็จการศึกษา ปีการศึกษา 2533 หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย) ทุนวิจัยจากทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2536

การศึกษาคุณภาพของแบบสอบคัดเลือกนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยคริสเตียน ปีการศึกษา 2529 –2532 (หัวหน้าโครงการวิจัย) พ.ศ. 2534

#### ผลงานทางวิชาการ

หนังสือ / เอกสารรวมเล่ม/คู่มือ แนวคิดพื้นฐานศาสตร์การพยาบาล เอกสารรวมเล่ม หน่วยพิมพ์ วิทยาลัยคริสเตียน พ.ศ. 2544

ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการทางการพยาบาลในการบริหารจัดการและการเป็นผู้นำทางการพยาบาล เอกสารรวมเล่ม พ.ศ. 2543.

คู่มือการเขียนบทความทางวิชาการ ฉบับปรับปรุงแก้ไข ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2538

“บทบาทภาคเอกชนในการผลิตพยาบาล” เอกสารรวมเล่ม  
ประกอบการเป็นวิทยากรบรรยายพิเศษ เรื่อง “บทบาท  
ภาคเอกชนกับการสาธารณสุขแห่งชาติ” จัดโดย  
มหาวิทยาลัยมหิดล ในวันที่ 23 - 24 พฤศจิกายน 2535

Manual of Nursing Supervisor. Flow Memorial Hospital.  
Denton, Texas, U.S.A. 1985.

Manual of Comprehensive Cardiac Rehabilitation Teaching  
Program. Flow Memorial Hospital. Denton, Texas, U.S.A.  
1984

#### รางวัลเกียรติยศที่ได้รับ

ประกาศเกียรติคุณ “คนดีสังคมไทย” พ.ศ. 2552

ได้รับ โล่เกียรติยศ 100 สตรีแถวหน้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551

ประกาศเกียรติคุณ “คนดีคู่สังคม” จากสถานี UBC ช่อง 07

พ.ศ. 2549

นักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ดีเด่น ประจำปี 2545

พยาบาลดีเด่น ประจำปี 2545 สาขาการศึกษาพยาบาลประเภท  
ผู้บริหารการศึกษา สภาการพยาบาล

ศิษย์เก่าดีเด่น สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ (คณะพยาบาล  
ศาสตร์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2543 โดยกลุ่มคณะ  
วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สตรีตัวอย่างประจำปี 2542 สาขาการศึกษา โดยมูลนิธิเพื่อ  
สังคมไทย

นักวิจัยแห่งชาติ รหัสประจำตัว 39-20-0136 . สำนักงาน  
คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

“Best Woman of Texas.” Texas, USA. ค.ศ. 1987

รางวัลเหรียญทองเรียนดีตลอดปีการศึกษา ชั้นปีที่ 4 คณะ

พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2517

รางวัลเหรียญทองเรียนดีตลอดปีการศึกษา ชั้นปีที่ 3

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ พ.ศ. 2516

รางวัล “Best All Around” นักเรียนผู้สำเร็จการศึกษา

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนน่านคริสเตียน พ.ศ. 2512

## 2. รศ.ดร.พวงรัตน์ บุญญานูรัตน์

ตำแหน่ง	รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ
สถานที่ปฏิบัติงาน	วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์
ประสบการณ์ในการทำงาน	48 ปี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาเอก Nursing Organization Executive Role. Columbia University. New York. USA. พ.ศ. 2528
ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	ด้านการบริหารการพยาบาล ด้านภาวะผู้นำทางการพยาบาล ด้านคุณภาพทางการพยาบาล
รางวัลเกียรติยศที่ได้รับ	พยาบาลดีเด่นสาขาการบริหารการศึกษาจากสภาการพยาบาล ศิษย์เก่าดีเด่น จากสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนพยาบาลศิริราช ข้าราชการดีเด่น ของมหาวิทยาลัยบูรพา “ผู้หญิงเก่ง” สาขาการบริหารการศึกษา จากสมาคมการวิจัย ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## 3. รศ.ดร.รอมวล นันทสุภวัฒน์

ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ระดับ 9 กลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาล
สถานที่ปฏิบัติงาน	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประสบการณ์ในการทำงาน	35 ปี
วุฒิการศึกษา	2547 : ศศ.ด. (พัฒนศาสตร์) , คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น , ไทย 2524 : ค.ม. (ครุศาสตร์) , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ไทย 2514 : วทบ (วิทยาศาสตร์บัณฑิต(พยาบาล)) , คณะพยาบาล ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , ไทย 2500 : ป.7 (-) , รร.มัธยมป่าซาง ,
ความเชี่ยวชาญเฉพาะ	การบริหารการพยาบาล การจัดการคุณภาพการพยาบาล ภาวะผู้นำทางการพยาบาล



รางวัลเกียรติยศที่ได้รับ

การพัฒนาระบบสุขภาพ(health development system)

15 สิงหาคม 2550 , อาจารย์ดีเด่นที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปี ขึ้นไป

ประจำปี 2550 , คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## ภาคผนวก ข

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1

### เรื่อง

“การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล”

.....

### ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

**คำชี้แจง** กรุณากรอกรายละเอียดลงในช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

1. ชื่อ – นามสกุล.....
2. ตำแหน่ง.....
3. หน่วยงาน.....
4. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี
5. วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี – ปัจจุบัน

.....  
 .....  
 .....

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

.....  
 .....  
 .....







เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 2

เรียน.....

ดิฉัน นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตหลักสูตรปริญญาโทบริหาร สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็น วิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งต้องใช้เวลาในการตอบ แบบสอบถาม 3 รอบ ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นจากท่านไปในรอบที่ 1 แล้ว ซึ่ง ในครั้งนี้จะเป็นการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ประกอบด้วย สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ทั้งหมด 10 ด้าน รวม 88 ข้อ

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ ในการนี้ ไคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อและโปรดแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้ง ข้อเสนอแนะตามที่ท่านเห็นสมควร และเพื่อความตรงของการวิจัย ช่วงระยะเวลาในการตอบ แบบสอบถามแต่ละรอบไม่ควรห่างกันมากนัก ดิฉันจึงไคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดส่ง แบบสอบถามนี้คืนภายในวันศุกร์ที่ 30 มีนาคม 2555

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวศิริประภา ฤกษ์

โทรศัพท์ 08-4450-0267

หมายเหตุ : กรุณาส่งแบบสอบถามใส่ซองคิดแถมปีที่เตรียมมาให้

และผู้วิจัยได้เตรียมซองแบบไปรษณีย์ส่งด่วน (EMS) โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม

## ตัวอย่างแบบสอบถาม รอบที่ 2

## เรื่อง

การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

## คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการทบทวนวรรณกรรมบูรณาการร่วมกับการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 ท่าน ในรอบที่ 1 โดยข้อคำถามประกอบด้วย สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล รวม 10 ด้าน จำนวน 88 ข้อ ดังนี้

- |                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| 1. การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์     | จำนวน 7 ข้อ  |
| 2. การจัดการงบประมาณ                  | จำนวน 8 ข้อ  |
| 3. ความฉลาดทางอารมณ์                  | จำนวน 15 ข้อ |
| 4. การจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล | จำนวน 10 ข้อ |
| 5. การบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด      | จำนวน 13 ข้อ |
| 6. การบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล  | จำนวน 9 ข้อ  |
| 7. การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ | จำนวน 7 ข้อ  |
| 8. การนำสู่การเปลี่ยนแปลง             | จำนวน 7 ข้อ  |
| 9. การจัดการงานที่ทำทนาย              | จำนวน 7 ข้อ  |
| 10. การทำงานเป็นทีม                   | จำนวน 5 ข้อ  |

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นใน 2 ประเด็น ดังนี้

- ท่านมีความคิดเห็นว่า สมรรถนะย่อยในแต่ละข้อของ สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จากมีความสำคัญมากที่สุดถึงมีความสำคัญน้อยที่สุด (5-1) โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของข้อความแต่ละข้อ ตามความเห็นของท่าน หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดให้ข้อเสนอแนะด้านขวามือของแบบสอบถามหรือส่วนท้ายของแบบสอบถาม ทั้งนี้โปรดใช้เกณฑ์การพิจารณาข้อความแต่ละข้อ ดังนี้



5 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าว มีความสำคัญมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลข้อความดังกล่าว มีความสำคัญมาก

3 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลข้อความดังกล่าว มีความสำคัญปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลข้อความดังกล่าว มีความสำคัญน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าว มีความสำคัญน้อยที่สุด

2. ในแต่ละสมรรถนะควรมีการเพิ่มเติมหรือตัดข้อความใดออกบ้าง หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดให้ข้อเสนอแนะในส่วนท้ายของแต่ละสมรรถนะ

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนางานได้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายของโรงพยาบาล ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
2	สามารถนำองค์กรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
3	สามารถบูรณาการความรู้ศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการ ดำเนินงานขององค์กรได้ ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
4	..... ..... .....					
5	..... ..... .....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
.....  
.....

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	การจัดการงบประมาณ สามารถเชื่อมโยงงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรได้ ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
2	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของ องค์กรได้ ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
3	สามารถบริหารงบประมาณ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
4	..... ..... .....					
5	..... ..... .....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
.....  
.....

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	ความฉลาดทางอารมณ์ ประเมินตนเองในเรื่องจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองได้อย่าง ถูกต้อง ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
2	สามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้อย่าง เหมาะสม ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
3	สามารถจัดการต่อเหตุการณ์ที่คับขันหรือวิกฤติได้ ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
4	..... ..... .....					
5	..... ..... .....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
 .....  
 .....

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	<p>การจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล</p> <p>ส่งเสริมการทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพเพื่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการพยาบาลผู้ป่วย</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
2	<p>มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นธรรม</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
3	<p>ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่องได้</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
4	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
5	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	การบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด พัฒนาระบบการให้บริการพยาบาลที่มีความหลากหลาย ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
2	สามารถกำหนดราคาบริการพยาบาลตามข้อมูลการวิเคราะห์ ต้นทุนการรักษาพยาบาลประเภทต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
3	พัฒนาการจัดบริการสุขภาพที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง หลายสาขาตามนโยบายขององค์กร ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
4	..... ..... .....					
5	..... ..... .....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
 .....  
 .....

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	การบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล มีความจริงใจ ให้ข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ทั้งทางบวกและทางลบ แก่บุคลากรพยาบาล ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
2	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลังบุคคลอื่น ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
3	สามารถอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่าง เหมาะสม ตรงไปตรงมา ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
4	..... ..... .....					
5	..... ..... .....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
 .....  
 .....

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสมัยใหม่ สามารถติดตามแนวโน้มของวิทยาการเทคโนโลยี และ พัฒนาการทางการพยาบาลใหม่ๆ ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
2	สามารถประยุกต์เทคโนโลยี ในการสร้างระบบสารสนเทศที่ดี ในการบริหารงานขององค์กรพยาบาล ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
3	สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการ บริหารงาน และคุณภาพบริการพยาบาล ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
4	..... ..... .....					
5	..... ..... .....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
.....  
.....



ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	การนำสู่การเปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
2	คิดริเริ่มงานใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ตลอดเวลา ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
3	โน้มน้าว กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วม ในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ข้อเสนอแนะ..... ..... .....					
4	..... ..... .....					
5	..... ..... .....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
 .....  
 .....

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	<p>การจัดการงานที่ท้าทาย</p> <p>สามารถพัฒนาระบบงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่แตกต่างอย่างโดดเด่นมากขึ้น</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
2	<p>ปฏิบัติงานที่ยุ่งยากท่ามกลางความกดดันหรือภาวะวิกฤติได้</p> <p>ผลสำเร็จเกินความคาดหมาย</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
3	<p>จัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า และเป็นแบบอย่างได้</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
4	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
5	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	<p>การทำงานเป็นทีม</p> <p>สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพในการทำงานเป็นเครือข่าย ร่วมกับบุคคลทุกระดับทั้งบุคลากรภายในและภายนอก หน่วยงาน</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
2	<p>สามารถสร้างความร่วมมือและส่งเสริมแนวทางการทำงานทั้ง ในองค์กร และกับหน่วยงานภายนอกองค์กร</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
3	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
4	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
5	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง  
นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย

เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 3

เรียน.....

ดิฉัน นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็น วิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยใช้เทคนิคเคสฟาย ซึ่งต้องใช้เวลาในการตอบ แบบสอบถาม 3 รอบ ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นจากท่านไปในรอบที่ 1 และรอบ ที่ 2 แล้ว ซึ่งในครั้งนี้จะเป็นการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการทบทวนคำตอบของท่านกับ ผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ เพื่อหาความสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามประกอบด้วย สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐาน ระดับสากล ทั้งหมด 10 ด้าน รวม 81 ข้อ

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ เป็นรอบ สุดท้าย ในการนี้ใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อและโปรดแสดงเหตุผลประกอบ ตามคำชี้แจงในตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 3 และเพื่อความตรงของการวิจัย ช่วงระยะเวลาในการ ตอบแบบสอบถามแต่ละรอบไม่ควรห่างกันมากนัก ดิฉันจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดส่ง แบบสอบถามนี้คืนภายในวันพฤหัสบดีที่ 3 พฤษภาคม 2555

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวศิริประภา ฤกษ์

โทรศัพท์ 08-4450-0267

หมายเหตุ : กรุณาส่งแบบสอบถามใส่ซองติดแสตมป์ที่เตรียมมาให้

และผู้วิจัยได้เตรียมซองแบบไปรษณีย์ส่งด่วน (EMS) โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม

## ตัวอย่างแบบสอบถาม รอบที่ 3

(รหัส.....)

## เรื่อง

การศึกษาศมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มและ ทบทวนคำตอบของตนเองจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยได้นำคะแนนทั้งหมดมา คำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทด์ (Inter quartile range) เพื่อแสดงความสอดคล้อง กันของแต่ละข้อความของการตอบ พร้อมทั้งระบุคะแนนการตอบของท่านในรอบที่ 2 ไว้ด้วย ดัง เครื่องหมายแสดงต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์  $\Delta$ ค่าพิสัยระหว่างควอไทด์ (IR) ใช้สัญลักษณ์  $\longleftrightarrow$ ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์  $\bullet$ 

2. เมื่อท่านได้พิจารณาแล้ว โปรดทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  เพื่อยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลง ตามความเห็นของท่านให้ครบทุกข้อ ทั้งนี้โปรดให้เกณฑ์การพิจารณาข้อความแต่ละข้อ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าสมรรถนะนั้น มีความสำคัญมากที่สุด

มาก หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าสมรรถนะนั้น มีความสำคัญมาก

ปานกลาง หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าสมรรถนะนั้น มีความสำคัญปานกลาง

น้อย หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าสมรรถนะนั้น มีความสำคัญน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าสมรรถนะนั้น มีความสำคัญน้อยที่สุด

3. หากคำตอบของท่านอยู่ในค่าพิสัยระหว่างควอไทด์(IR) ของข้อนั้น หมายความว่าความเห็นของ ท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ท่านไม่ต้องใช้เหตุผลประกอบแต่ถ้าคำตอบของ ท่านอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทด์ หมายความว่า ความเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็น ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านได้โปรดชี้แจงเหตุผลประกอบในข้อนั้นๆ

**ค่ามัธยฐาน (Md) ที่ใช้มีความหมายดังนี้**

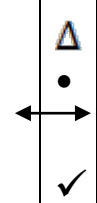
ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.5 – 5.00	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าวมีความสำคัญมากที่สุด
ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.5 – 4.49	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าวมีความสำคัญมาก
ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าวมีความสำคัญปานกลาง
ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าวมีความสำคัญน้อย
ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าวมีความสำคัญน้อยที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range : IR) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

IR ที่มีค่าไม่เกิน 1.50 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความดังกล่าว มีความสอดคล้องกัน

IR ที่มีค่ามากกว่า 1.50 หมายความว่า ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ข้อความนั้น ไม่มีความสอดคล้องกัน

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม (มีความเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนางาน ได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมาย ของโรงพยาบาล เหตุผล..... ..... .....						4.65	1.07	

#### จากตัวอย่างข้อ 1

1. สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลในข้อ 1 มีค่ามัธยฐาน(Md) = 4.65 และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IR) = 1.07 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล “ด้านสามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนางานได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของโรงพยาบาล” มีระดับความสำคัญมากที่สุด และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

2. คำตอบในรอบที่ 2 ของท่าน (●) อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่าความคิดเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังจากที่ท่านทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิมคือ 4 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในกรณีนี้ท่านไม่ต้องแสดงเหตุผลประกอบ



ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม (มีความเห็นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับ สากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ	
		5	4	3	2	1	Md	IR		
2	สามารถนำองค์กรให้ปฏิบัติงานตาม เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เหตุผล..... .....		△ ↔	● ✓				4.01	1.00	

### จากตัวอย่างข้อ 2

1. สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากลในข้อ 2 มีค่ามัธยฐาน(Md) = 4.01 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) = 1.00 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า สมรรถนะของพยาบาลเวชปฏิบัติทั่วไป “ด้านสามารถ นำองค์กรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” มีระดับความสำคัญ มาก

2. คำตอบในรอบที่ 2 ของท่าน (●)อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังจากที่ท่าน ทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ท่านไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบ ยังคงยืนยันความ คิดเห็นเดิม คือ 3 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในกรณีนี้ผู้วิจัยขอความ กรุณาท่านโปรดแสดงเหตุผลประกอบ

3. หรือหากกรณีที่คำตอบในรอบที่ 2 ของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และ ภายหลังจากที่ท่านทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ท่านเปลี่ยนแปลงคำตอบมา เป็น 4 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในกรณีนี้ท่านไม่ต้องแสดงเหตุผล ประกอบ

#### หมายเหตุ :

1. กรณีที่ไม่มีเครื่องหมาย ● ในข้อคำถามของท่าน แสดงว่าในรอบที่ผ่านมา ท่านไม่ได้ตอบ แบบสอบถามข้อนั้น

## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนางานได้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย ของ โรงพยาบาล เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	
2	สามารถนำองค์กรให้ ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ของแผนกลยุทธ์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
3	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
4	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การจัดการงบประมาณ สามารถเชื่อมโยง งบประมาณประจำปี ให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมาย ขององค์กรได้ เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
2	สนับสนุนให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการจัดทำ งบประมาณขององค์กรได้ เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.73	0.27	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
3	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
4	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	ความฉลาดทางอารมณ์ ประเมินตนเองในเรื่องจุด แข็งและข้อจำกัดของตนเอง ได้อย่างถูกต้อง เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	
2	สามารถควบคุมอารมณ์และ ความต้องการของตนเองได้ อย่างเหมาะสม เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	
3	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
4	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การจัดการคุณภาพผลลัพธ์ ทางการพยาบาล ส่งเสริมการทำงานแบบสห สาขาวิชาชีพเพื่อการพัฒนา คุณภาพการให้บริการ พยาบาลผู้ป่วยอย่าง ปลอดภัย เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
2	มีระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็น ธรรม เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.73	0.27	
3	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
4	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การบริหารเชิงธุรกิจและ การตลาด พัฒนาระบบการให้บริการ พยาบาลที่มีความ หลากหลาย ทันสมัย ตอบสนองความต้องการ ของผู้ใช้บริการได้ เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.72	0.28	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
2	สามารถกำหนดราคา บริการพยาบาลตามข้อมูล การวิเคราะห์ต้นทุนค่า รักษาพยาบาลประเภทต่าง ๆ เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.73	0.27	
3	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
4	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การบริหารโดยยึดมั่นหลัก ธรรมาภิบาล มีความจริงใจ ให้ข้อมูลเชิง สร้างสรรค์ทั้งทางบวกและ ทางลบแก่บุคลากรพยาบาล เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	
2	ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง บุคคลอื่น เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	
3	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
4	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การใช้เทคโนโลยีและ สารสนเทศสมัยใหม่ สามารถติดตามแนวโน้ม ของวิทยาการเทคโนโลยี และพัฒนาการทางการ พยาบาลใหม่ ๆ เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	
2	สามารถประยุกต์ เทคโนโลยี ในการสร้าง ระบบสารสนเทศที่ดีในการ บริหารงานขององค์กร พยาบาล เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	
3	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
4	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2



ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การนำสู่การเปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบการทำงานที่ ปรับเปลี่ยนตาม สถานการณ์ได้ เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	
2	คิดริเริ่มงานใหม่ เพื่อ ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าว ไปข้างหน้าตลอดเวลา เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	
3	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
4	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การจัดการงานที่ทำทนาย สามารถพัฒนาระบบงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่แตกต่าง อย่างโดดเด่นมากขึ้น เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
2	ปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก ท่ามกลางความกดดันหรือ ภาวะวิกฤติได้ผลสำเร็จเกิน ความคาดหมาย เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
3	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
4	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2

ข้อ	สมรรถนะของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรอง คุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	การทำงานเป็นทีม สามารถสร้างและรักษา สัมพันธภาพในการทำงาน เป็นเครือข่ายร่วมกับบุคคล ทุกระดับทั้งบุคลากรภายใน และภายนอกหน่วยงาน เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
2	สามารถสร้างความร่วมมือ และส่งเสริมแนวทางการ ทำงานทั้งในองค์กร และ กับหน่วยงานภายนอก องค์กร เหตุผล..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
3	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2
4	..... ..... .....	Δ ↔					4.75	0.25	ปรับตาม ข้อเสนอแนะ รอบที่ 2

ขอกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง  
นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย

ภาคผนวก ก

ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศร 0512.11/ 1177



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศตพรรษ ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

3) พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสมิติเวชสุขุมวิท

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นายแพทย์ อุดม ลีลาทวิวุฒิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงพยาบาล เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังเอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์)

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นายแพทย์ อุดม ลีลาทวิวุฒิ

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 117



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศศพรพร ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

31 พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ศ.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. นางวรรณิ บุญช่วยเหลือ ผู้อำนวยการฝ่ายบูรณาการคลินิกและกิจการภายนอก
2. นายกมลศักดิ์ เรืองเจริญรุ่ง ผู้อำนวยการด้านคุณภาพ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ร.ศ.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์)

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางวรรณิ บุญช่วยเหลือ และนายกมลศักดิ์ เรืองเจริญรุ่ง

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ศ.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 1๕๔๘



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศศตพรรษ ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

13 กรกฎาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพ

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้จึงขอเรียนเชิญ นางพัชรินทร์ วงศ์รักมิตร ผู้อำนวยการศูนย์คุณภาพ เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังเอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วรารัตน์ ชัยวัฒน์)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางพัชรินทร์ วงศ์รักมิตร

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 1177



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศตพรรษ ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

31 พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพ

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิติชนันต์ปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ศ.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางสาวสุพาพร ศรีสงคราม ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้นิติจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ร.ศ.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์)

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางสุพาพร ศรีสงคราม

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ศ.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิติ

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267



ที่ ศธ 0512.11/ 0604



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศพรพร ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลพระรามเก้า

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางรสนา दनอมเกียรติ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวเอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางรสนา दनอมเกียรติ

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 0604



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศตวรรษ ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพพัทยา

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางสาวปราณี จันทร์เจนระวี ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังเอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางสาวปราณี จันทร์เจนระวี

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ ObCA



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศดพรรษ ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

16 มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพเค็ด

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ชุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางพิไลลักษณ์ จงเจริญวัฒนา ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญ ในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังเอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางพิไลลักษณ์ จงเจริญวัฒนา

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ชุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ คบ๐4



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศตวรรษ ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบีเอ็นเอช

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาศมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางดวงเดือน บุญญศาสตร์พันธ์ ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังเอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางดวงเดือน บุญญศาสตร์พันธ์

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 0604



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศดพรพร ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิติชนชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยูพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้จึงขอเรียนเชิญ นางพัศฉนิมันท์ จันทรภิรมย์ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังเอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้สิดจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางพัศฉนิมันท์ จันทรภิรมย์

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยูพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ผู้ติดต่อ

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 0604



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศดพรหม ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมิติเวชศรีนครินทร์

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางสาวศัลยา ไผ่เข้มศิริมงคล ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังเอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้สัปดาห์จะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน	นางสาวศัลยา ไผ่เข้มศิริมงคล
งานบริการการศึกษา	โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156
ชื่อนิสิต	นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 0604



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศศพรชัย ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสมิติเวชศรีราชา

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิติชนชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ศ.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางสาววัลย์ สิงคารวานิช ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้นิติชนจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางสาววัลย์ สิงคารวานิช

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ศ.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิติชน

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 0604



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศศพรชัย ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสมิติเวชสุขุมวิท

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยูพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางอัจฉรา คงกิตติมากุล ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางอัจฉรา คงกิตติมากุล

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยูพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267



ที่ ศธ 0512.11/ 0601



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศตวรรษ ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเวชธานี

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษามรรคนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางสาวจิตตรี สุขทิศ ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางสาวจิตตรี สุขทิศ

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 0604



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศศพรชัย ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยคริสเตียน (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทร์จิรา วงษ์ขมทอง)

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชานดังกล่าว เอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 0604



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศศพรชน ชั้น II  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลเชนต์หลุยส์ (รองศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ บุญญานุรัตน์)

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267

ที่ ศธ 0512.11/ 0604



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศศพร ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. เรมवल นันทศุกวัฒน์

เนื่องด้วย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ชุพิน อังสุโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังเอกสารที่แนบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ชุพิน อังสุโรจน์ โทร. 0-2218-1133, 0-2218-1156

ชื่อนิสิต

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ โทร. 08-4450-0267

ภาคผนวก ง

เอกสารพิทักษ์สิทธิกรุ่มตัวอย่าง



### บันทึกข้อความ

คณะกรรมการสภาสคร จุฬาฯ
งานบริการการศึกษา
เลขที่หนังสือรับ..... ๐๕๗
ว.ค.ป. ๑๙ ธ.ค. ๕๔
เวลา..... ๐๘.๔๕ น.

ส่วนงาน คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 โทร.0-2218-8147

ที่ จว ๒๗ /54

วันที่ 18 มกราคม 2554

เรื่อง แจ้งผลผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

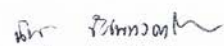
เรียน คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ใบรับรองผลการพิจารณา
  2. ข้อมูลสำหรับประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
  3. ใบยินยอมของประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ตามที่ นางสาวศิริประภา ฤชาชัย นิสิตระดับมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เสนอโครงการวิจัยที่ 129.1/53 เรื่อง การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล (A STUDY OF NURSING DIRECTORS' COMPETENCIES, PRIVATE HOSPITALS ACCREDITED BY JOINT COMMISSION INTERNATIONAL) เพื่อให้กรรมการผู้ทบทวนหลักพิจารณาจริยธรรมการวิจัยความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

การนี้ กรรมการผู้ทบทวนหลัก ได้เห็นสมควรให้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยได้ รับรองวันที่ 13 มกราคม 2554

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)

กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน  
 กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AF 01-11



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารสถาบัน 2 ชั้น 4 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์: 0-2218-8147 โทรสาร: 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 005/2554

## ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 129.1/53 : การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ  
รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

ผู้วิจัยหลัก : นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย

หน่วยงาน : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ได้พิจารณา โดยใช้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice  
(ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม.....  
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริศา ทศนประดิษฐ์)  
ประธาน

ลงนาม.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)  
กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 13 มกราคม 2554

วันหมดอายุ : 12 มกราคม 2555

## เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
- 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและ ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัย



เลขที่โครงการวิจัย ..... 129.1/53 .....  
ที่รับรอง ..... 13 ม.ค. 2554 .....  
หมดอายุ ..... 12 ม.ค. 2555 .....

## เงื่อนไข

1. ข้าพเจ้ารับทราบว่าเป็นการผิดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ให้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น แล้วส่งสำเนาใบแรกที่ใช้เอกสารดังกล่าวมาที่คณะกรรมการ
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-11) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น

ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

ชื่อผู้วิจัย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

(ที่บ้าน) 204 บ้านพรานนก ถนนอิสรภาพ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร

โทรศัพท์ (ที่ทำงาน) 02-6672040 โทรศัพท์ที่บ้าน 02-4126454

โทรศัพท์มือถือ 084-4500267 E-mail : sirapharuechai@gmail.com.

รับ 8/1/55  
บ.น.ก. 54

1. ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมในการวิจัยก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่างานวิจัยนี้ทำขึ้นเพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

2. โครงการนี้เกี่ยวข้องกับกรวิจัยเชิงบรรยาย ในลักษณะของการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ในการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

4. รายละเอียดของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

4.1 ลักษณะของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการอำนวยการ ในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลทั้ง 12 แห่ง และผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล

4.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

4.2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล จำนวน 3 คน

4.2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล จำนวน 12 คน

4.2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล จำนวน 3 คน

4.3 กลุ่มตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Purposive sampling) ซึ่งมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

4.2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการอำนวยการ ในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1) มีวุฒิทางการศึกษาคั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป 129.1/53

วันที่รับรอง 13 มี.ค. 2554

วันหมดอายุ 12 มี.ค. 2555

ปรับปรุงเมื่อ 23 มกราคม 2552





AF 04-09

2) มีประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยที่โรงพยาบาลเอกชนได้ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล 5 ปีขึ้นไป

3) มีประสบการณ์การทำงานในการพิจารณา หรือกำหนดนโยบายในการบริหาร ในโรงพยาบาลระดับสากล

4) ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือนิเทศ ติดตามการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล

5) ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

4.2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลทั้ง 12 แห่ง จำนวน 12 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1) มีวุฒิทางการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

2) มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลไม่น้อยกว่า 5 ปี

3) มีผลงานวิชาการและ/หรือ ผลงานวิจัยและ/หรือ ได้รับรางวัลดีเด่นทาง

วิชาการ

เลขที่โครงการวิจัย 129.1/53

วันที่รับรอง 13 มี.ค. 2554

วันหมดอายุ 12 มี.ค. 2555



4) ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

4.2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล ได้แก่ อาจารย์พยาบาล จำนวน 3 คน

1) มีวุฒิทางการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

2) มีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการสอนหรือให้คำแนะนำด้านการบริหาร การพยาบาลเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 20 ปี

3) มีผลงานวิชาการและ/หรือ ผลงานวิจัยและ/หรือ ได้รับรางวัลดีเด่นด้าน

วิชาการ

4) ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

4.4 เหตุผลที่ได้รับเชิญเข้าร่วมโครงการวิจัย คือมีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกตัวอย่างเข้าศึกษา

5. กระบวนการการวิจัยที่กระทำต่อกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ผู้ดำเนินการวิจัย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ ทำการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยการศึกษาใน ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาล เอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

การวิจัยนี้ใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับ สากล โดยมีการดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ติดต่อผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์เพื่อสอบถามความสนใจในการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการ วิจัย

ปรับปรุงเมื่อ 23 มกราคม 2552

AF 04-09

2. ดำเนินการขอหนังสือจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความร่วมมือในการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำนวน 18 คน โดยการสัมภาษณ์ 1 ครั้ง และตอบแบบสอบถาม 2 ครั้ง

3. นำโครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ พร้อมนัดหมายวัน เวลา สถานที่ และวิธีการสัมภาษณ์ตามที่ผู้เชี่ยวชาญสะดวก

4. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

รอบที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยนี้ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน โดยสัมภาษณ์ร่วมกับการบันทึกเทป ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 45-60 นาที / คน ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญก่อนใช้วิธีการบันทึกเสียงและจดบันทึกการสัมภาษณ์ โดยได้รับการยินยอมจากผู้เชี่ยวชาญ ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มี 3 ข้อ ดังนี้ 1) ท่านคิดว่าสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ควรมีสมรรถนะใดบ้าง 2) สมรรถนะย่อยของแต่ละสมรรถนะหลัก ประกอบด้วยอะไรบ้าง 3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งการสัมภาษณ์จะไม่มีคำถามขึ้นนำ และมีการสรุปให้ผู้เชี่ยวชาญฟังเมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และเขียนตอบแบบสัมภาษณ์ โดยวิธีการที่ใช้สัมภาษณ์ขึ้นกับความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ซึ่งได้สอบถามก่อนดำเนินการใช้วิธีการสัมภาษณ์ดังกล่าว

รอบที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำมาถอดเทป และวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ร่วมกับกรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม จากนั้นนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล แต่ละด้านที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จาก 5-1 (มากที่สุด-น้อยที่สุด) พร้อมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งใช้ระยะเวลาหลังจากตอบแบบสัมภาษณ์แล้ว 7 วัน จึงส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเป็นรอบที่ 2 ใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูล 7 วัน

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความเหมาะสมของแนวโน้มความน่าจะเป็นของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จาก 5-1 (มากที่สุด-น้อยที่สุด) ทั้งนี้ได้แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่วิเคราะห์ได้จากที่เป็นคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 ท่านและของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ได้ให้ความคิดเห็นในแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้วย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการคงไว้คำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งใช้ระยะเวลาหลังจากตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้ว 14 วัน จึงส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเป็นรอบที่ 3



เลขที่โครงการวิจัย ..... 129.1/53  
วันที่รับรอง ..... 13 มิ.ค. 2554  
วันหมดอายุ ..... 12 มิ.ค. 2555

ปรับปรุงเมื่อ 23 มกราคม 2552

AF 04-09

ในการส่งและรับแบบสอบถามในรอบที่ 2 และ 3 นั้น ใช้วิธีการส่งและรับแบบสอบถามด้วยตนเอง วิธีทางไปรษณีย์ และด้วยวิธีทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยวิธีการที่ใช้ส่งและรับแบบสอบถามขึ้นกับความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ซึ่งได้สอบถามก่อนดำเนินการใช้วิธีการส่งและรับแบบสอบถามดังกล่าว

#### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรการป้องกันผลกระทบด้านจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย โดยการป้องกันการละเมิดสิทธิกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีการบังคับและได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์ ประโยชน์ของการวิจัย และสิทธิที่จะยุติการวิจัยเมื่อใดก็ได้

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการเข้าร่วมวิจัย

1. เพื่อนำมาผลการวิจัยไปสร้างเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสากลหรือสร้างเกณฑ์ขั้นสูงของสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลในอนาคตต่อไป

2. เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลที่มีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

6. การเข้าร่วมเป็นกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเป็นโดยสมัครใจ และสามารถปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะ โดยไม่ต้องให้เหตุผลและไม่สูญเสียประโยชน์ที่พึงได้รับ

7. หากท่านมีข้อสงสัยให้สอบถามเพิ่มเติมได้โดยสามารถติดต่อผู้วิจัยได้ตลอดเวลา คือ นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย หมายเลขโทรศัพท์ 084-4500267 และหากผู้วิจัยมีข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์หรือโทษเกี่ยวกับการวิจัย ผู้วิจัยจะแจ้งให้ท่านทราบอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทบทวนว่ายังสมัครใจจะอยู่ในงานวิจัยต่อไปหรือไม่

8. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านจะเก็บเป็นความลับ หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวท่านได้จะไม่ปรากฏในรายงาน

9. การวิจัยครั้งนี้ไม่มีค่าใช้จ่ายตอบแทน ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลที่เข้าร่วมในโครงการวิจัย

10. หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ซอย จุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147 โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th



ชื่อโครงการวิจัย ..... 129. 1/53  
 ปีที่รับรอง ..... 1 3 ม.ค. 2554  
 เลขที่เอกสาร ..... 1 2 ม.ค. 2555

## หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

ทำที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

เลขที่ ประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย.....

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามทำหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย  
ชื่อโครงการวิจัย การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล  
ชื่อผู้วิจัย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ  
สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

(ที่บ้าน) 204 บ้านพรานนก ถนนอิสรภาพ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร

โทรศัพท์ (ที่ทำงาน) 02-6672040 โทรศัพท์ที่บ้าน -

โทรศัพท์มือถือ 084-4500267 E-mail : siraprapharuechai@gmail.com.

เลขที่โครงการวิจัย 129-1/53

วันที่รับรอง 13 ม.ค. 2554

บทลงโทษ 1 2 ม.ค. 2555

ข้าพเจ้า ได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอน  
ต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยง/อันตราย และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการวิจัย  
เรื่องนี้ โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัย  
จนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมใน โครงการวิจัยนี้ ตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดย  
ข้าพเจ้ายินยอม

1. ตอบแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล  
โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เป็นเวลา 45-60 นาที
2. ตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของสมรรถนะ  
ของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เป็น  
เวลา 7 วันหลังได้รับแบบสอบถาม
3. ตอบแบบสอบถามมาตราส่วนยืนยันความเหมาะสมของแนวโน้มความน่าจะเป็น  
ของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐาน  
ระดับสากล เป็นเวลา 7 วันหลังได้รับแบบสอบถาม

ข้าพเจ้ามีสิทธิถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่ง  
การถอนตัวออกจากการวิจัยนั้น จะไม่มีผลกระทบในทางใดๆ ต่อข้าพเจ้าทั้งสิ้น

AF 05-09

ข้าพเจ้าได้รับทราบว่าคุณวิจัยมีการบันทึกเทปในการสัมภาษณ์ และผู้วิจัยมีการทำลาขเทปหลังสิ้นสุดการวิจัย

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และข้อมูลใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีข้อมูลใดในการรายงานที่จะนำไปสู่การระบุตัวข้าพเจ้า

หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147 โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ทั้งนี้ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และสำเนาหนังสือแสดงความยินยอมไว้แล้ว

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้วิจัยหลัก

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย



เลขที่โครงการวิจัย ..... 129-1/53  
วันที่รับรอง ..... 13 ม.ค. 2554  
วันหมดอายุ ..... 12 ม.ค. 2555

ลงชื่อ.....

(.....)

พยาน



### บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 โทร.0-2218-8147

ที่ จว 148/55

วันที่ 8 มีนาคม 2555

เรื่อง ต่ออายุการอนุมัติจริยธรรมการวิจัย

เรียน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ใบรับรองโครงการวิจัย
  2. ข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
  3. หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

อ้างถึงบันทึกข้อความที่ ศธ.0512.11/เรื่อง ขอต่ออายุการอนุมัติจริยธรรมการวิจัย โครงการวิจัย ที่ 129.1/53 เรื่อง การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล (A STUDY OF NURSING DIRECTIORS' COMPETENCIES, PRIVATE HOSPITALS ACCREDITED BY JOINT COMMISSION INTERNATIONAL) ของ นางสาว ศิริประภา ฤาชัย นิสิตระดับมหบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้น

ในการนี้กรรมการผู้ทบทวนได้พิจารณาแล้ว เห็นสมควรให้อนุมัติต่ออายุใบรับรองจริยธรรมการวิจัยโครงการวิจัยดังกล่าว รับรองวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2555 ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกันนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

*ดร.นันตรี ชัยชนะวงศาโรจน์*

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันตรี ชัยชนะวงศาโรจน์)

กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน  
กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารสถาบัน 2 ชั้น 4 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์: 0-2218-8147 โทรสาร: 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 027/2555

### ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 129.1/53 : การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการ  
รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

ผู้วิจัยหลัก : นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย

หน่วยงาน : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ได้พิจารณา โดยใช้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice  
(ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม ศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทักตนประดิษฐ์  
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทักตนประดิษฐ์)  
ประธาน

ลงนาม ศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)  
กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 25 กุมภาพันธ์ 2555

วันหมดอายุ : 24 กุมภาพันธ์ 2556

#### เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
- 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัย



เลขที่โครงการวิจัย ..... 129.1/53  
วันที่รับรอง ..... 25 ก.พ. 2555  
วันหมดอายุ ..... 24 ก.พ. 2556

#### เงื่อนไข

1. ข้าพเจ้ารับทราบว่าเป็นการคิดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-12) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น

## ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

ชื่อผู้วิจัย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์  
สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

(ที่บ้าน) 204 บ้านพรานนก ถนนอิสรภาพ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร

โทรศัพท์ (ที่ทำงาน) 02-6672040 โทรศัพท์ที่บ้าน 02-4126454

โทรศัพท์มือถือ 084-4500267 E-mail : sirapharuechai@gmail.com.

รับ ๒๖-๑-๒๕  
๖ ม.ค. ๒๕

1. ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมในการวิจัยก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย มีความจำเป็น  
ที่ท่านควรทำความเข้าใจว่างานวิจัยนี้ทำขึ้นเพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่  
ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

2. โครงการนี้เกี่ยวข้องกับกรวิจัยเชิงบรรยาย ในลักษณะของการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi  
Technique) ในการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่  
ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

4. รายละเอียดของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

4.1 ลักษณะของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร  
โรงพยาบาลระดับสากล ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการอำนวยการ ในโรงพยาบาลที่ผ่านการ  
รับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้า  
พยาบาล โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลทั้ง 12 แห่ง และ  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล

4.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

4.2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล จำนวน 3 คน

4.2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล จำนวน 12 คน

4.2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล จำนวน 3 คน

4.3 กลุ่มตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์  
ของการวิจัย (Purposive sampling) ซึ่งมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

4.2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลระดับสากล ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หรือ  
คณะกรรมการอำนวยการ ในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล  
จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1) มีวุฒิทางการศึกษาดังแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป



เลขที่โครงการวิจัย 129.1 | 53  
วันที่รับรอง 25 ก.พ. 2555  
วันหมดอายุ 24 ก.พ. 2556

ปรับปรุงเมื่อ 23 มกราคม 2552



AF 04-09

2) มีประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยที่โรงพยาบาลเอกชนได้ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล 5 ปีขึ้นไป

3) มีประสบการณ์การทำงานในการพิจารณา หรือกำหนดนโยบายในการบริหารในโรงพยาบาลระดับสากล

4) ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือนิเทศติดตามการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล

5) ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

4.2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากลทั้ง 12 แห่ง จำนวน 12 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1) มีวุฒิทางการศึกษาดังแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

2) มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลไม่น้อยกว่า 5 ปี

3) มีผลงานวิชาการและ/หรือ ผลงานวิจัยและ/หรือ ได้รับรางวัลดีเด่นทางวิชาการ

4) ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

4.2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล ได้แก่ อาจารย์พยาบาล จำนวน 3 คน

1) มีวุฒิทางการศึกษาดังแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

2) มีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการสอนหรือให้คำแนะนำด้านการบริหารการพยาบาลเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 20 ปี

3) มีผลงานวิชาการและ/หรือ ผลงานวิจัยและ/หรือ ได้รับรางวัลดีเด่นด้านวิชาการ

4) ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

4.4 เหตุผลที่ได้รับเชิญเข้าร่วม โครงการวิจัย คือมีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกตัวอย่างเข้าศึกษา

5. กระบวนการการวิจัยที่กระทำต่อกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ผู้ดำเนินการวิจัย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ ทำการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยการศึกษาในผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

การวิจัยนี้ใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล โดยมีการดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ติดต่อผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์เพื่อสอบถามความสมัครใจในการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

วิจัย



189.1/53  
วันที่รับเรื่อง 25 ก.พ. 2555  
วันที่หมดอายุ 24 ก.พ. 2556

ปรับปรุงเมื่อ 23 มกราคม 2552

AF 04-09

2. ดำเนินการขอหนังสือจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความร่วมมือในการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล จำนวน 18 คน โดยการสัมภาษณ์ 1 ครั้ง และตอบแบบสอบถาม 2 ครั้ง

3. นำโครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ พร้อมนัดหมายวัน เวลา สถานที่ และวิธีการสัมภาษณ์ตามผู้เชี่ยวชาญสะดวก

4. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

รอบที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยนี้ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน โดยสัมภาษณ์ร่วมกับการบันทึกเทป ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 45-60 นาที / คน ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญก่อนใช้วิธีการบันทึกเสียงและจดบันทึกการสัมภาษณ์ โดยได้รับการยินยอมจากผู้เชี่ยวชาญ ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มี 3 ข้อ ดังนี้ 1) ท่านคิดว่าสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ควรมีสมรรถนะใดบ้าง 2) สมรรถนะย่อยของแต่ละสมรรถนะหลัก ประกอบด้วยอะไรบ้าง 3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งการสัมภาษณ์จะไม่มีการถามซ้ำนำ และมีการสรุปให้ผู้เชี่ยวชาญฟังเมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และเขียนตอบแบบสัมภาษณ์ โดยวิธีการที่ใช้สัมภาษณ์ขึ้นกับความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ซึ่งได้สอบถามก่อนดำเนินการใช้วิธีการสัมภาษณ์ดังกล่าว

รอบที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำมาถอดเทป และวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ร่วมกับกรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม จากนั้นนำมาสร้างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มน่าจะเป็นของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล แต่ละด้านที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จาก 5-1 (มากที่สุด-น้อยที่สุด) พร้อมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งใช้ระยะเวลาหลังจากตอบแบบสัมภาษณ์แล้ว 7 วัน จึงส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเป็นรอบที่ 2 ใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูล 7 วัน

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความเหมาะสมของแนวโน้มน่าจะเป็นของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จาก 5-1 (มากที่สุด-น้อยที่สุด) ทั้งนี้ได้แสดงคำอธิบายและคำพิสัยระหว่างควอไทล์ที่วิเคราะห์ได้จากที่เป็นคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 ท่านและผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ได้ให้ความคิดเห็นในแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้วย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการคงไว้คำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งใช้ระยะเวลาหลังจากตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้ว 14 วัน จึงส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเป็นรอบที่ 3



เลขที่โครงการวิจัย 129.1/53  
วันที่รับรอง 25 ก.พ. 2555  
วันที่รับรอง .....  
วันหมดอายุ 24 ก.พ. 2556

ปรับปรุงเมื่อ 23 มกราคม 2552

AF 04-09

ในการส่งและรับแบบสอบถามในรอบที่ 2 และ 3 นั้น ใช้วิธีการส่งและรับแบบสอบถามด้วยตนเอง วิธีทางไปรษณีย์ และด้วยวิธีทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยวิธีการที่ใช้ส่งและรับแบบสอบถามขึ้นกับความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ซึ่งได้สอบถามก่อนดำเนินการใช้วิธีการส่งและรับแบบสอบถามดังกล่าว

#### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรการป้องกันผลกระทบด้านจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยโดยการป้องกันการละเมิดสิทธิกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีการบังคับและได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์ ประโยชน์ของการวิจัย และสิทธิที่จะยุติการวิจัยเมื่อใดก็ได้

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการเข้าร่วมวิจัย

1. เพื่อนำมาผลการวิจัยไปสร้างเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารทางการแพทย์ในระดับสากลหรือสร้างเกณฑ์ขั้นสูงของสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ในอนาคตต่อไป

2. เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลที่มีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

6. การเข้าร่วมเป็นกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเป็นโดยสมัครใจ และสามารถปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะ โดยไม่ต้องให้เหตุผลและไม่สูญเสียประโยชน์ที่พึงได้รับ

7. หากท่านมีข้อสงสัยให้สอบถามเพิ่มเติมได้โดยสามารถติดต่อผู้วิจัยได้ตลอดเวลา คือ นางสาวศิริประภา ฤกษ์ชัย หมายเลขโทรศัพท์ 084-4500267 และหากผู้วิจัยมีข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์หรือโทษเกี่ยวกับการวิจัย ผู้วิจัยจะแจ้งให้ท่านทราบอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทบทวนว่ายังสมัครใจจะอยู่ในงานวิจัยต่อไปหรือไม่

8. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านจะเก็บเป็นความลับ หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวท่านได้จะไม่ปรากฏในรายงาน

9. การวิจัยครั้งนี้ไม่มีค่าใช้จ่ายตอบแทน ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลที่เข้าร่วมในโครงการวิจัย

10. หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147 โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th”



เลขที่โครงการวิจัย ..... 199.1/53  
วันที่รับรอง ..... 25 ก.พ. 2555  
วันหมดอายุ ..... 24 ก.พ. 2556

## หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

ทำที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

เลขที่ ประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย.....

ข้าพเจ้า ซึ่ง ได้ลงนามท้ายหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วม โครงการวิจัย ชื่อโครงการวิจัย การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล

ชื่อผู้วิจัย นางสาวศิริประภา ฤกษ์ย์ ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

(ที่บ้าน) 204 บ้านพรานนก ถนนอิสรภาพ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร

โทรศัพท์ (ที่ทำงาน) 02-6672040 โทรศัพท์ที่บ้าน -

โทรศัพท์มือถือ 084-4500267 E-mail : sirapharuechai@gmail.com.

ข้าพเจ้า ได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยง/อันตราย และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการวิจัย เรื่องนี้ โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัย จนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วม ในโครงการวิจัยนี้ ตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยข้าพเจ้ายินยอม

1. คอบแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เป็นเวลา 45-60 นาที
2. คอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เป็นเวลา 7 วันหลังได้รับแบบสอบถาม
3. คอบแบบสอบถามมาตราส่วนยืนยันความเหมาะสมของแนวโน้มความน่าจะเป็นของสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล เป็นเวลา 7 วันหลังได้รับแบบสอบถาม

ข้าพเจ้ามีสิทธิถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากการวิจัยนั้น จะไม่มีผลกระทบในทางใดๆ ต่อข้าพเจ้าทั้งสิ้น



เลขที่โครงการวิจัย 199.1/53  
วันที่รับรอง 25 ก.พ. 2555  
วันหมดอายุ 24 ก.พ. 2556

AF 05-09

ข้าพเจ้าได้รับทราบว่าคุณวิจัยมีการบันทึกเทปในการสัมภาษณ์ และผู้วิจัยมีการทำลายเทปหลังสิ้นสุดการวิจัย

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และข้อมูลใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีข้อมูลใดในการรายงานที่จะนำไปสู่การระบุตัวข้าพเจ้า

หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147 โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ทั้งนี้ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และสำเนาหนังสือแสดงความยินยอมไว้แล้ว

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้วิจัยหลัก

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ลงชื่อ.....

(.....)

พยาน



เลขที่โครงการวิจัย 199.1 / 53  
 วันรับรอง 25 ก.พ. 2555  
 วันหมดอายุ 24 ก.พ. 2556

ภาคผนวก จ

ตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ

ตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3

ผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนข้อที่เปลี่ยนแปลง (ข้อ)
1	13
2	3
3	19
4	7
5	6
6	6
7	11
8	4
9	6
10	5
11	7
12	6
13	7
14	8
15	7
16	12
17	11
<b>รวม</b>	<b>138</b>

คำนวณค่าความเปลี่ยนแปลงของความคิดเห็นทั้งหมด 81 ข้อ จากผู้เชี่ยวชาญ 17 คน

ได้ดังนี้

$$\frac{138 \times 100}{81 \times 17} = 10.03$$

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวศิริประภา ฤกษ์ เกิดเมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2526 ที่จังหวัดเพชรบูรณ์ จบการศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิต เมื่อปี พ.ศ. 2548 จากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ และได้ศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2551 ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ (พนักงานชั่วคราว) แผนกฝ่ายการพยาบาลผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์