

ผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เลอร์ ต่อความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิก
ในทีมการพยาบาล



นาวาตรีหญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

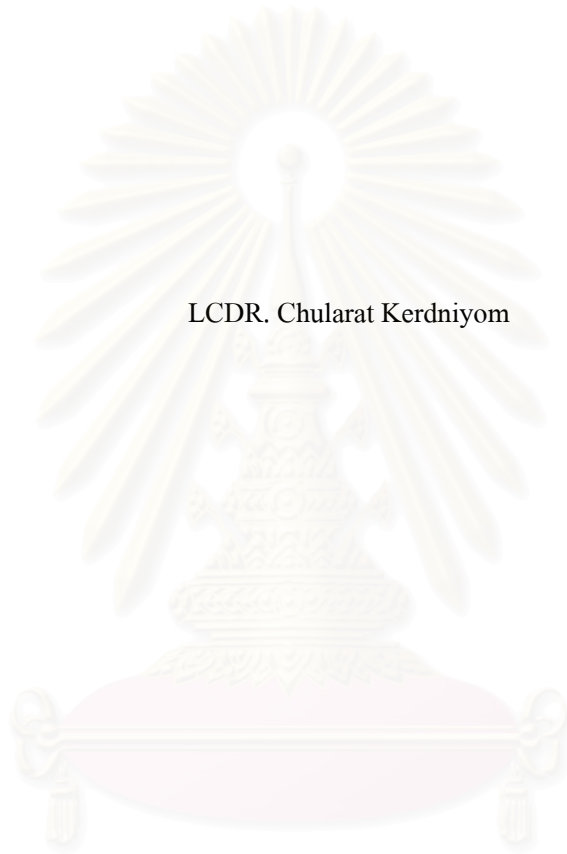
ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-3712-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

EFFECTS OF BENTLEY'S COACHING APPROACH ON TEAM LEADERSHIP
COMPETENCIES OF NURSING TEAM MEMBERS

LCDR. Chularat Kerdniyom



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Nursing Science in Nursing Administration
Faculty of Nursing

Chulaongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-3712-2

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เลอร์ ต่อความสามารถการเป็น
ผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล
โดย นาวาตรีหญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม
สาขาวิชา การบริหารการพยาบาล
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. เพ็ญพักตร์ อุทิศ

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ยูนิพันธ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ สมคิด รักษาสัตย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(อาจารย์ ดร. เพ็ญพักตร์ อุทิศ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

จุฬารัตน์ เกิดนิยม, นาวาตรีหญิง : ผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เล่ ต่อ
 ความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล (EFFECTS OF BENTLEY'S
 COACHING APPROACH ON TEAM LEADERSHIP COMPETENCIES OF
 NURSING TEAM MEMBERS)

อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์ ดร. เพ็ญพักตร์ อุทิศ; 107 หน้า. ISBN 974-17-3712-2

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความสามารถเป็น
 ผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับ
 โปรแกรมการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เล่ เป็นการศึกษาในกลุ่มเดียว วัตถุประสงค์เฉพาะ
 กลุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกทีมการพยาบาลซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี
 จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ โปรแกรมการสอนงาน และ แบบสอบถาม
 ความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลที่ผ่านการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาจาก
 ผู้ทรงคุณวุฒิ และ การทดสอบความเที่ยงโดยการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับ
 กลุ่มตัวอย่างจริง มีค่าความเที่ยงของแอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.96 กลุ่มตัวอย่างได้รับการสอน
 งานจากหัวหน้าทีมที่ผ่านการอบรมตามโปรแกรมการสอนงาน เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ในระยะเวลา 4
 สัปดาห์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ร้อยละ และ ใช้การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนนที่
 เปลี่ยนแปลงก่อน-หลังการทดลองด้วยสถิติ Repeated measures One-Way ANOVA และทดสอบ
 ความแตกต่างระหว่างคะแนนในช่วงเวลาต่างๆ เป็นรายคู่ด้วยสถิติ Post-Hoc test

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

ความสามารถการเป็นผู้นำทีมของสมาชิกในทีมการพยาบาล หลังได้รับการสอนงานจาก
 หัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เล่ สูงกว่าก่อนได้รับการสอนงาน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า.05

ภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์..... ลายมือชื่อนิสิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ปีการศึกษา ...2546..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

4277807236: MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORD :COACHING APPROACH/ COMPETENCIES OF NURSING TEAM MEMBERS

CHULARAT KERDNIYOM: EFFECTS OF BENTLEY'S COACHING APPROACH
ON TEAM LEADERSHIP COMPETENCIES OF NURSING TEAM MEMBERS.

THESIS ADVISOR : PENPAKTR UTHIS, Ph.D. 107 pp. ISBN 974-17-3712-2

The purpose of this quasi- experimental research was to compare the competencies of nursing team members who were coached by team-leaders who received Bentley's coaching training program. This study was one- group time series design. Research samples composed of 30 nursing team members who had 1-3 year of working experience. Research instruments were coaching training program and team leader competencies questionnaire. All instruments were tested for content validity and reliability. The Chronbach Alpha's reliability of team leader competencies within the pilot group was 0.96. All samples were coached in 4 weeks periods by team leader who received Bentley's coaching training program in order to develop team-leaders competencies. Statistical employed to use in the analysis were mean, percentage, Repeated measures One- Way ANOVA, and Post-Hoc test.

Major results of the study were as followings:

The team leader competencies of nursing team members who were coached by team-leader who received Bentley's coaching training program were significantly higher than before the experimentation, at $p < .05$ level.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Field of study..... Nursing Administration..... Student's signature.....

Academic year.....2003.....

Advisors' signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความช่วยเหลือและกรุณาจาก อาจารย์ ดร.เพ็ญพักตร์ อุทิศ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้แนะนำ ให้ข้อคิดเห็น แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆของ วิทยานิพนธ์ รวมทั้งเอื้อเวลาที่สะดวกแก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ สมคิด รักษาสัตย์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำต่างๆ ในงานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ ครู อาจารย์ คุณพ่อ-คุณแม่ และบุคคลทุกๆคนที่อยู่เบื้องหลัง ของการศึกษาและวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

คุณค่าของวิทยานิพนธ์ ขอมอบแด่ครู อาจารย์ คุณพ่อ-คุณแม่ บุคคลทุกคนที่ร่วมสร้าง ความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ และผู้อ่านทุกท่าน

นาวาตรีหญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.3 แนวเหตุผลและสมมุติฐานการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย	6
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	37
3.1 รูปแบบการวิจัย	37
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	37
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	39
3.4 วิธีการดำเนินการวิจัย	45
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
บทที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
รายการอ้างอิง	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	77
ภาคผนวก ก. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	78
ภาคผนวก ข. คะแนนแบบทดสอบ	80
ภาคผนวก ค. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	83
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	107



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 1	แจกแจงคุณสมบัติหัวหน้าทีม	47
ตารางที่ 2	ตารางกิจกรรมของหัวหน้าทีมและสมาชิกทีม	51
ตารางที่ 3	ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกทีมจำแนกตาม อายุ เพศ วุฒิ การศึกษาสถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน นำเสนอ ความถี่ และร้อยละ	60
ตารางที่ 4	คะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีม ก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน จำแนกตามช่วงเวลา	61
ตารางที่ 5	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีม ก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน	63
ตารางที่ 6	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความสามารถการเป็นผู้นำทีมของสมาชิกทีม ตามช่วงเวลารายคู่	64
ตารางที่ 7	คะแนน ร้อยละของคะแนนการสอบความรู้เรื่องการเป็นหัวหน้าทีมของหัวหน้าทีม	81
ตารางที่ 8	คะแนน ร้อยละของคะแนนการปฏิบัติกิจกรรมการสอนงานของหัวหน้าทีม	82

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

แผนภูมิที่ 1

สรุปค่าคะแนนความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีมก่อนและ
หลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอน
งาน จำแนกตามช่วงเวลา

62



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดการวิจัย	36
แผนภาพที่ 1	ขั้นตอนการดำเนินการทดลอง	57



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ของประเทศไทยในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรแต่ละองค์กรต่างก็ให้ความสนใจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของตนอย่างเต็มความสามารถ โดยการแสวงหากลยุทธ์ในการดำเนินงาน เทคนิคและเทคโนโลยีที่นำสมัย เปิดรับนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้กับองค์กรของตน ทั้งนี้เพื่อการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นเหตุให้องค์กรแต่ละองค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

โครงสร้างการบริหารขององค์กรส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในองค์กรของรัฐในอดีตและปัจจุบันจะมีลักษณะสายการบังคับบัญชาเป็นแนวดิ่ง ลักษณะการบริหารมีขั้นตอนซ้ำซ้อน การกำหนดนโยบายและการตัดสินใจเป็นความคิดของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว การดำเนินการตามนโยบาย มีลักษณะเป็นคำสั่ง ผู้ปฏิบัติมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกตนเองไม่มีคุณค่า และลักษณะงานที่ไม่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ผลงานไม่มีประสิทธิภาพ เกิดภาพทางลบต่อหน่วยงาน (ลดาวัลย์ รวมเมฆ, 2544: 17-23) แต่ในทางตรงกันข้าม หากมีสายการบังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวราบซึ่งมีลักษณะการบริหารที่ไม่มีขั้นตอนมากและซ้ำซ้อนก็จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

องค์กรพยาบาลเป็นองค์กรใหญ่ในระบบบริการสุขภาพที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาบริการสุขภาพให้แก่ผู้รับบริการ ดังนั้นเมื่อระบบบริหารสุขภาพระบบใหญ่เกิดปัญหาอุปสรรคเรื่องรูปแบบการบริหารงานแบบเดิม ผนวกกับแรงผลักดันแห่งกระแสความต้องการคุณภาพในการดูแล ย่อมส่งผลให้องค์กรพยาบาลต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการบริหารงาน โดยนำเอาวิธีการบริหารงานแบบใหม่ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของการพยาบาลให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ และรูปแบบการบริหารแบบหนึ่งที่มีการนำมาใช้กับการพัฒนาการปฏิบัติงานคือการบริหารแบบทีม (สายชล กองอ่อน, 2537) เนื่องจากทีมการพยาบาลเป็นการทำงานที่ใช้บุคลากรทุกระดับมาปฏิบัติงานร่วมกัน ตั้งแต่หัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค และผู้ช่วยพยาบาล ในการร่วมกันประสานงานให้การช่วยเหลือดูแลผู้ป่วย ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ตาม เป้าหมายองค์กร และสภาพปัญหาของผู้ป่วยแต่ละคน อีกทั้งยังทำให้สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน

การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้ศึกษาในเรื่องของความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ไว้มากมาย แต่ในเรื่องของการเป็นผู้นำนั้น Holpp (1999) กล่าวว่ารูปแบบของหัวหน้าทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำทีมจะต้องมีบทบาทและมีการพัฒนาความสามารถในหลายๆด้าน เช่น ความสามารถด้านความร่วมมือทำกิจกรรมของทีม ความสามารถด้านการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลือกปัญหาและโอกาส ความสามารถด้านการแนะนำแหล่งข้อมูล ความสามารถด้านการแนะนำเรื่องการแก้ปัญหา ความสามารถด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงานและความสามารถ และความสามารถด้านการก่อให้เกิดการยอมรับอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ในการทำงานเป็นทีม พยาบาลวิชาชีพในฐานะหัวหน้าเวรจะทำหน้าที่ในการประสานกับบุคลากรทุกระดับ มีสมาชิกในทีมการพยาบาลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และใช้ความสามารถของตนเองให้ปฏิบัติงานสำเร็จไปได้ด้วยดี แต่อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติที่เป็นอยู่จริงพบว่าพยาบาลที่ทำหน้าที่หัวหน้าเวรหรือหัวหน้าทีมจะเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย คือตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปจนถึงมากกว่า 10 ปี พยาบาลวิชาชีพหัวหน้าทีมที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง หัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะมีการมอบหมายงานพิเศษในลักษณะต่างๆนอกเหนือจากภาระงานที่ปฏิบัติอยู่ตามความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น งานพัฒนาคุณภาพ งานวิชาการ รวมถึง การสอนงานให้แก่พยาบาลใหม่ เพื่อให้พยาบาลใหม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541: 47-48) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีประสบการณ์การทำงานสูงจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงและบ่งบอกถึงประสิทธิภาพของผลงานที่สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันพยาบาลใหม่ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานเพียง 1-3 ปี (พระราชบัญญัติวิชาชีพ 2540) ส่วนใหญ่จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบปฏิบัติงานและทำหน้าที่เป็นหัวหน้าเวรในเวรบ่ายถึงนอกจากนี้ในเวลาที่เขาขาดแคลนบุคลากร พยาบาลเหล่านี้ก็จำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้าเวรในเวรเช้าด้วย ซึ่งปัญหาตามมาที่พบคือพยาบาลใหม่เหล่านี้ยังมีความสามารถในด้านการตัดสินใจยังไม่ดีพอ เพราะยังขาดประสบการณ์การปฏิบัติงานรวมทั้งขาดประสบการณ์ด้านการบริหารงานทั้งนี้อาจเป็นผลจากการขาดทักษะด้านนี้ในการเรียนระดับปริญญาตรี ดังที่ ฟาริดา อิบราฮิม (2542) กล่าวว่า หลักสูตรการศึกษาในระดับปริญญาตรี ยังให้ความสำคัญในการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติด้านการบริหารแก่นักศึกษาไม่เพียงพอ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พยาบาลที่จบใหม่ยังขาดทักษะในเรื่องของการบริหาร โดยเฉพาะการตัดสินใจและความเป็นผู้นำ จึงมีความจำเป็นต้องเสริมสร้าง

ความสามารถการเป็นผู้นำให้กับพยาบาลวิชาชีพ ผู้ต้องทำหน้าที่ในการเป็นหัวหน้าเวร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ตั้งไว้

โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า เป็นโรงพยาบาลของรัฐขนาด 800 เตียง ในสังกัดกระทรวงกลาโหมมีลักษณะสายการบังคับบัญชา แยกเป็น กรม กอง และแผนก มีรูปแบบการให้บริการแก่ข้าราชการทหาร ครอบครัว และบุคคลทั่วไป มีผู้รับบริการผู้ป่วยนอกเฉลี่ยวันละ 700 คน ผู้ป่วยในเฉลี่ยวันละ 500 คน (กองการพยาบาล กรมแพทย์ทหารเรือ, 2546) ปัจจุบันกองการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้ามีรูปแบบการทำงานเป็นทีม ที่เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในทีมการพยาบาล ทีมประกอบด้วยบุคลากรอย่างน้อย 2 คน ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าทีมจะต้องเป็นพยาบาลวิชาชีพ และมีสมาชิกในทีมเป็นพยาบาลวิชาชีพหรือพยาบาลเทคนิคอย่างน้อย 1 คน ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้กำหนดภาระงานของสมาชิกไว้อย่างชัดเจน ซึ่งการกำหนดภาระงานของสมาชิกในทีมนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะพิจารณามอบหมายภาระงานให้สมาชิกแต่ละบุคคลแตกต่างกันตามลำดับความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน โดยในพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงานสูง หัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะมี ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับที่สูง แต่ในพยาบาลจบใหม่ หัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะมี ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในอีกระดับหนึ่งที่ลดหลั่นลงมา ดังนั้นการมอบหมายงานส่วนใหญ่จึงเป็นการมอบหมายงานให้แก่สมาชิกทีมตามความคาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งความไว้วางใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสบการณ์ในการทำงานของพยาบาลเป็นหลัก จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดข้อจำกัดต่อการพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้นำทีมของพยาบาลวิชาชีพที่จบใหม่ หรือพยาบาลวิชาชีพที่ยังมีประสบการณ์การทำงานน้อยๆ เพราะไม่ได้รับการไว้วางใจในการมอบหมายโอกาสให้ทำหน้าที่ผู้นำทีมเท่าที่ควร

สมาชิกในทีมพยาบาลของกองการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้าก็จะเป็นพยาบาลวิชาชีพจบใหม่ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 1-3 ปีเช่นเดียวกับของโรงพยาบาลรัฐอื่นๆ พยาบาลเหล่านี้จะได้รับมอบหมายจากกองการพยาบาลให้มีการหมุนเวียนการฝึกปฏิบัติงานเพื่อเรียนรู้และสะสมทักษะการปฏิบัติงานในสาขาต่างๆ เช่น อายุรเวชกรรม ศัลยกรรม สูติ-นรีเวชกรรม และกุมารเวชกรรม สาขาละ 4-5 เดือนแยกไปตามแต่ละหอผู้ป่วย เป็นระยะเวลา 2 ปีจึงจะสามารถเลือกปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตามสาขาที่ตนสนใจต่อไปได้ นอกจากนี้ที่สมาชิกในทีมพยาบาลจะต้องเรียนรู้ทักษะการปฏิบัติงานแล้วนั้น ขณะเดียวกันสมาชิกก็จะต้องได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหอผู้ป่วยในการปฏิบัติบทบาทการเป็นผู้นำทีมหรือหัวหน้าเวรอีกด้วยโดยเฉพาะในเวรบายดึก การที่สมาชิกรับผิดชอบปฏิบัติบทบาทผู้นำทีมการพยาบาลเพื่อให้การดูแลผู้ป่วยในขณะที่ตนเองมีประสบการณ์การปฏิบัติงานเพียง 1-3 ปี ทำให้มีทักษะในการตัดสินใจ และความสามารถในการเป็นผู้นำทีมอยู่ในระดับจำกัด ซึ่งในการปฏิบัติที่เป็นอยู่ พยาบาลวิชาชีพใหม่ซึ่งเป็นสมาชิกมีการ

เรียนรู้ภาวะผู้นำจากพยาบาลหัวหน้าทีมที่มีประสบการณ์สูงกว่า แม้ว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้ช่วยทำให้การพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมพยาบาลสูงขึ้นระดับหนึ่ง แต่จากประสบการณ์การทำงานของผู้วิจัยซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพคนหนึ่งในโรงพยาบาลแห่งนี้ พบว่า ในทางปฏิบัติกลับพบว่ามีข้อจำกัดต่อการพัฒนาศักยภาพด้านการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีม การพยาบาล คือเมื่อสมาชิกในทีมมีปัญหาเรื่องการตัดสินใจในการปฏิบัติงานหรือการดูแลผู้ป่วย ภาวะความรับผิดชอบต่างๆอาจทำให้หัวหน้าทีมไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญในปัญหาของสมาชิกเท่าที่ควร อีกทั้งบางครั้งสมาชิกในทีมก็ไม่ได้นำปัญหาของตนไปปรึกษากับหัวหน้าทีม แต่กลับนำปัญหาที่เกิดขึ้นไปแล้วสู้กันพึ่งระหว่างเพื่อนหลังจากการปฏิบัติงานมากกว่า ทำให้การตัดสินใจแก้ปัญหาจึงมักตั้งอยู่บนคำแนะนำจากประสบการณ์ที่ใกล้เคียงกันของเพื่อนสมาชิกทีม จึงเป็นการแก้ไขปัญหาที่ไม่ตรงจุด และขาดโอกาสในการเรียนรู้ถึงการตัดสินใจที่ถูกต้องซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ ส่งผลให้การพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล เป็นไปอย่างจำกัด

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีแนวทางการบริหารงานที่สามารถนำมาประยุกต์เพื่อเพิ่มความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีม อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ โดยการสอนงาน (Coaching Approach) ก็เป็นรูปแบบการบริหารงานรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญกับบทบาทและความสามารถของผู้นำหรือหัวหน้าทีมที่มีต่อศักยภาพของสมาชิกทีม ซึ่งการสอนงานแบบนี้มักได้รับการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรเอกชนต่างๆในต่างประเทศ เพื่อให้ประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้น และส่งผลให้องค์กรต่างๆมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร ตัวอย่างเช่น Aldisert (2000: 36) ได้นำรูปแบบการสอนงานมาใช้ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของธนาคาร ซึ่งจากเดิมมีการบริหารที่มีสายการบังคับบัญชาซับซ้อนหลายชั้นตอน ผู้ปฏิบัติเกิดการความเฉื่อยชา ไม่มีการพัฒนางาน และได้พบว่าภายหลังที่ได้มีการนำรูปแบบการสอนงานเข้ามาปรับใช้ในองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆกันกัน ให้ความสำคัญต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น และมีส่วนร่วมในการที่จะแสดงความคิดเห็น ส่งผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

การสอนงาน (Coaching) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกโดยผ่านขั้นตอนการสอนงานอย่างค่อยๆเป็น ค่อยๆไป ซึ่งรูปแบบการสอนงานตามแนวคิดของ Bentley (1996) หมายถึง การที่หัวหน้าทีมซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทีม สามารถทำให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเชื่อถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่สมาชิกในทีมกำลังพยายามปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมาย รวมถึงการให้กำลังใจแก่สมาชิก ให้สมาชิกสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ

อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งการสอนงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยขั้นตอนการปฏิบัติ 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) การค้นหาเป้าหมายของสมาชิกทีม 2) การตระหนักถึงสถานการณ์ปัจจุบัน 3) การวิเคราะห์วางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 4) การปฏิบัติตามวิธีที่ได้วางแผนไว้ และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้สมาชิกในทีมจะสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นรูปแบบของการบริหารงานรูปแบบหนึ่ง ที่ควรจะนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกหัวหน้าทีม เพื่อให้หัวหน้าทีมการพยาบาลมีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมให้มีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า จึงมีความสนใจที่จะนำรูปแบบการสอนงาน ตามแนวความคิดของ Bentley (1996) นำมาประยุกต์ในการสร้างโปรแกรมการสอนงานในการพัฒนาหัวหน้าทีมเพื่อเสริมสร้างการเป็นผู้นำให้สมาชิกในทีมการพยาบาล และเนื่องจากทักษะการเป็นผู้นำนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ หลังได้รับการสอนงานในทันทีต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนา ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลเป็นช่วงเวลา โดยศึกษาความสามารถหลังจากได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมทันทีและหลังขั้นตอนการสอนงานไปแล้ว 2 สัปดาห์ ทั้งนี้การประเมินว่าโปรแกรมการสอนงานสามารถช่วยในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลได้ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยหรือไม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อเปรียบเทียบความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน

แนวเหตุผลและสมมุติฐานงานวิจัย

ในทีมการพยาบาลสมาชิกทีมคือพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 1-3 ปี และต้องปฏิบัติตามบทบาทผู้นำทีมการพยาบาลตามที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากพยาบาลวิชาชีพกลุ่มนี้ยังไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารเท่าที่ควรส่วนใหญ่จึงอาจมีทักษะการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และความสามารถในการเป็นผู้นำอยู่ในระดับที่จำกัด ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและองค์กรในที่สุด จึงเป็นเหตุสำคัญที่จะต้องมีการส่งเสริมพัฒนาความสามารถในด้านการบริหาร โดยเฉพาะการพัฒนาในระดับการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมพยาบาลให้มีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการพัฒนา

ความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลมีหลากหลายรูปแบบ และการสอนงาน (Coaching) ก็เป็นรูปการพัฒนารูปแบบหนึ่งซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจที่จะนำมาประยุกต์ในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทีม และยกระดับการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว โดยเริ่มที่การพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทีมของหัวหน้าทีมซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสามารถปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นก่อน แล้วให้หัวหน้าทีมใช้ทักษะในการสอนงานเพื่อพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของสมาชิกทีมอีกต่อหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการสอนงาน โดยการประยุกต์ตามแนวคิดของ Bentley (1996) มาใช้เพื่อการพัฒนาให้หัวหน้าทีมให้มีความสามารถในการใช้ขั้นตอนการสอนงานต่อสมาชิกทีม ตามขั้นตอนการปฏิบัติ 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ การค้นหาเป้าหมายของสมาชิกทีม การตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบัน การวิเคราะห์วางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติตามวิธีที่ได้วางแผนไว้ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยในการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้หัวหน้าทีมต้องใช้สัมพันธภาพที่ดี เสริมแรงทางบวกแก่สมาชิกทีม อีกทั้งมีการพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคลให้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมด้วย โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมา สร้างโปรแกรมการสอนงานเพื่อใช้ในการฝึกสอนหัวหน้าทีมให้เกิดความเชื่อมั่นในสิ่งที่หัวหน้าทีมมุ่งพัฒนาให้สมาชิกในทีมมีความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งสามารถให้สมาชิกในทีมเกิดการพัฒนาแนวคิดและ มีการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อส่งผลให้ หัวหน้าทีมมีทักษะ และความสามารถในการถ่ายทอดทักษะการเป็นผู้นำแก่สมาชิกในทีมการพยาบาลเพื่อให้สมาชิกในทีมการพยาบาลมีความสามารถการเป็นผู้นำทีมในที่สุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า โปรแกรมการสอนงานตามแนวคิดของ Bentley (1996) เมื่อนำมาฝึกกับหัวหน้าทีมเพื่อให้หัวหน้าทีมพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิก จะทำให้สมาชิกในทีมการพยาบาลมีความสามารถการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานงานวิจัย ดังนี้

ความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลภายหลังการได้รับการสอนงานจาก หัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน สูงกว่า ก่อนที่สมาชิกในทีมการพยาบาลจะได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับ โปรแกรมการสอนงาน

ขอบเขตการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research Design) แบบอนุกรมเวลา เพื่อศึกษาผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เลอร์ ต่อความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์

การปฏิบัติงาน 1- 3 ปี ไม่เคยได้รับรูปแบบการสอนงานมาก่อน ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กรมแพทย์ทหารเรือ

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ

ตัวแปรต้น คือ โปรแกรมการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เล่ 5 ขั้นตอน คือ

การค้นหาเป้าหมายของสมาชิกทีม

การตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบัน

การวิเคราะห์วางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

การปฏิบัติตามวิธีที่ได้วางแผนไว้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. โปรแกรมการสอนงาน หมายถึง กระบวนการฝึกพยาบาลหัวหน้าทีมด้วยการบรรยาย การชมวิดีทัศน์ การตอบแบบฝึกหัดเป็นรายบุคคล การแก้ปัญหารายกรณีเป็นกลุ่ม และการทดสอบ เพื่อให้พยาบาลหัวหน้าทีมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการสอนงานทั้ง 5 ขั้นตอนตามแนวคิดของ Bentley (1996) และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติเพื่อให้สมาชิกในทีมการพยาบาลมีความสามารถในการเป็นผู้นำ ตามขั้นตอนดังกล่าว 5 ขั้นตอนดังนี้

1.1 การตั้งเป้าหมาย หมายถึง การที่หัวหน้าทีมระดมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม โดยการกระตุ้น แนะนำแนวทางให้สมาชิกในทีมการพยาบาลวิเคราะห์หาเป้าหมายเรื่องความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล

1.2 การตระหนักรู้ หมายถึง การที่หัวหน้าทีมให้สมาชิกในทีมวิเคราะห์เป้าหมายเปรียบเทียบกับสถานการณ์การปฏิบัติงานในปัจจุบันของสมาชิกเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในสิ่งที่สมาชิกจะเป็นผู้นำทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ

1.3 การวิเคราะห์ หมายถึง การที่หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมร่วมกันแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นและประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ผ่านมา เพื่อร่วมกันหาวิธีในการที่เป็นผู้นำทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ

1.4 การดำเนินการ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมการพยาบาลนำวิธีการปฏิบัติที่ร่วมกันวางแผนกับหัวหน้าทีมไว้ไปปฏิบัติ โดยที่หัวหน้าทีมเป็นผู้ติดตามการดำเนินการ ให้กำลังใจ โดยให้ปฏิบัติตามวิธีการที่วางแผนไว้เพื่อเป็นผู้นำทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ

1.5 การประเมิน หมายถึง การที่หัวหน้าทีมให้ข้อมูลสะท้อนกลับในทางบวก หรือให้แนวทางที่สมาชิกเลือกตัดสินใจดำเนินการ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีความมั่นใจ หรือปรับเปลี่ยน

พฤติกรรม โดยมีการประเมินผลทุกสัปดาห์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกทีมการพยาบาลได้ดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่ของการเป็นผู้นำทีมการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้

2. ความสามารถด้านการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล หมายถึง การรับรู้ด้วยการประเมินตนเองของสมาชิกในทีมการพยาบาลก่อนและหลังได้รับการสอนงานในเรื่องการเป็นผู้นำจากหัวหน้าทีมซึ่งได้รับ โปรแกรมการสอนงาน ว่าตนมีความสามารถด้านต่างๆ ในการเป็นผู้นำทีมการพยาบาล ประเมินจากการตอบแบบสอบถามความสามารถในการเป็นผู้นำทีมการพยาบาลตามแนวคิดของ Holpp (1999) ในด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่

2.1 ความสามารถด้านความร่วมมือทำกิจกรรมของทีม หมายถึง การที่สมาชิกในทีมการพยาบาลมีการประเมินตนเองว่ามีความสามารถในการนำทีม ประสานงาน และการให้การสนับสนุน ช่วยเหลือระหว่างสมาชิกในทีม ในเรื่องการปฏิบัติการพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสามารถด้านการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลือกปัญหาและ โอกาส หมายถึง การที่สมาชิกในทีมการพยาบาลมีการประเมินตนเองว่ามีความสามารถในการให้คำแนะนำให้คำปรึกษา เพื่อค้นหาปัญหาและ โอกาสพัฒนาเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติการพยาบาลของสมาชิกทีมเป็นไปตามแผนการพยาบาลที่วางไว้

2.3 ความสามารถด้านการแนะนำแหล่งข้อมูล หมายถึง การที่สมาชิกในทีมการพยาบาลมีการประเมินตนเองว่าสามารถสอนแนะนำให้สมาชิกในทีมพยาบาลของตน เรียนรู้วิธีการปฏิบัติการพยาบาล โดยการสาธิต ให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้สมาชิกทีมการพยาบาลของตน ปฏิบัติ การพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลได้อย่างถูกต้อง

2.4 ความสามารถด้านการแนะนำเรื่องการแก้ปัญหา หมายถึง การที่สมาชิกในทีมการพยาบาลมีการประเมินตนเองว่ามีความสามารถนำทีมการพยาบาลให้มีความสามารถในเรียนรู้ให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาการปฏิบัติการพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลแก่สมาชิกทีมการพยาบาล โดยการแสดงความจริงใจกับสมาชิกทีมการพยาบาล เลือกใช้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์คล้ายคลึงกัน ช่วยตัดสินใจ เพื่อให้สมาชิกทีมการพยาบาลเกิดความไว้วางใจ และสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างถูกต้อง

2.5 ความสามารถด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่สมาชิกในทีมการพยาบาลมีการประเมินตนเองว่ามีความสามารถทำหน้าที่ชี้แนะให้สมาชิกทีมการพยาบาลเข้าใจถึงเป้าหมายของการปฏิบัติการพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลถูกต้องตรงกัน โดยการแจกแจงรายละเอียด ให้การสนับสนุน แสดงให้ดูเป็นตัวอย่าง ซึ่งอาจต้องใช้เวลาออกเวลาราชการ เพื่อให้สมาชิกทีมการพยาบาลเข้าใจถึงเป้าหมายและสามารถปฏิบัติการพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลได้อย่างถูกต้อง

2.6 ความสามารถด้านการก่อให้เกิดการยอมรับอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมการพยาบาลมีการประเมินตนเองว่ามีการตระหนักและมีความสามารถค้นหาแนวทางในการเข้าถึงข้อมูลการปฏิบัติการพยาบาลที่เฉพาะเจาะจง และสามารถจูงใจ ส่งเสริม เสริมแรงของสมาชิกในทีมให้สมาชิกทีมการพยาบาลสามารถปฏิบัติการพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลได้อย่างถูกต้อง

3. หัวหน้าทีม หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 5 ปี ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหอผู้ป่วย และสมัครใจในการเข้ารับโปรแกรมการสอนงาน เพื่อเป็นหัวหน้าทีม แล้วมีการนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรม ไปปฏิบัติกับสมาชิกในทีมการพยาบาลใน หอผู้ป่วยเดียวกันโดยใช้กระบวนการใน 5 ขั้นตอนตามแนวคิดของเบ็นท์เล่ เพื่อให้สมาชิกในทีมการพยาบาลมีความสามารถการเป็นผู้นำทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ

4. สมาชิกในทีมการพยาบาล หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมในแต่ละเวรที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเดียวกับหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน และได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมดังกล่าวโดยใช้ขั้นตอนการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เล่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้บริหารนำรูปแบบการสอนงานมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อนำรูปแบบการสอนงานมาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เลอร์ ต่อความสามารถ
เป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า เอกสาร บทความ หนังสือ
และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง โดยการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการของการทำงานเป็นทีม
 - 1.1 ความหมายของทีม และการสร้างทีมงาน
 - 1.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน
 - 1.3 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน
2. ทีมการพยาบาล
 - 2.1 ความหมายของทีมการพยาบาล
 - 2.2 วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมในทีมการพยาบาล
 - 2.3 องค์ประกอบของทีมการพยาบาล
 - 2.4 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในการพยาบาลเป็นทีม
3. แนวคิดและหลักการสอนงาน
 - 3.1 ความหมายของการสอนงาน
 - 3.2 ความสำคัญของการสอนงาน
 - 3.3 บทบาทของหัวหน้าทีมแบบสอนงาน
 - 3.4 ขั้นตอนการสอนงาน
 - 3.5 ประโยชน์การสอนงาน คุณสมบัติของหัวหน้าทีม และทักษะการสอนงาน
4. ความสามารถตามบทบาทการเป็นผู้นำทีม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและหลักการของการสร้างการทำงานเป็นทีม

1.1 ความหมายของทีมและการสร้างการทำงานเป็นทีม

ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น (สุนันทา เลานันท์, 2544: 62)

ทีม หมายถึง การทำงานแต่ 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้ (Draft, 1999: 269)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมารวมตัวกันมีปฏิสัมพันธ์และการประสานงานที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (อมรรักษ์ จินนาวงศ์, 2543: 14)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิก คือบทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์ติดต่อกันสื่อสาร มีความสามัคคี มีความผูกพัน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุภาพร อัคราวัฒน์, 2541: 17)

1.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

สุนันทา เลานันท์ (2544) กล่าวว่า จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร

5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกิดอิทธิพลซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
10. เพื่อปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

โดยสรุป วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานคือเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆในการทำงานให้ดีขึ้นโดยใช้พลังของกลุ่ม ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานโดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

1.3 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

2. ทีมการพยาบาล

2.1 ความหมาย

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ทีมการพยาบาล” ไว้มากมาย เช่น

ทีมการพยาบาล หมายถึง การจัดกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำการพยาบาลต่างระดับ ความรู้มาปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งต้องมีการวางแผนการพยาบาลและประเมินผลการพยาบาลร่วมกัน โดยมีพยาบาลวิชาชีพเป็นหัวหน้าทีม (กองการพยาบาล, 2539)

ทีมการพยาบาล หมายถึง การดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม เป็นความรับผิดชอบของทีม วิชาชีพและไม่ใช่วิชาชีพ ซึ่งทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้คุณภาพ ไม่มีมาตรฐานสำหรับวิธีการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าทีมจะเป็นผู้มอบหมายงานดูแลผู้ป่วย (Monica, 1994 อ้างถึงใน อมรรักษ์ จินนาวงศ์, 2543)

ทีมการพยาบาล หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรพยาบาลระดับต่างๆ ภายใต้การมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของแต่ละคน โดยได้รับการควบคุมดูแลจากพยาบาลวิชาชีพ ให้ปฏิบัติงานอย่างประสมกลมกลืนกัน ด้วยเป้าหมายเดียวกัน คือการให้การพยาบาลผู้ป่วยเป็นรายบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (สายชล กองอ่อน, 2542: 22)

ทีมการพยาบาล หมายถึง กลุ่มบุคคลต่างระดับความรู้มาปฏิบัติการพยาบาลร่วมกันในการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวมอย่างมีประสิทธิภาพ (อมรรักษ์ จินนาวงศ์, 2543: 29)

โดยสรุป ทีมการพยาบาล หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างพยาบาลหลายๆระดับ โดยมีหัวหน้าทีมทำหน้าที่ในการนำทีมให้สมาชิกแต่ละคนในทีมแสดงศักยภาพของตนเอง และสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ข้อดีของการพยาบาลเป็นทีม (อมรรักษ์ จินนาวงศ์, 2543: 30)

1. สมาชิกทีมมีเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมร่วมกัน
2. สมาชิกทีมเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและการเป็นเจ้าของ
3. สมาชิกทีมได้รับการแบ่งงานให้เท่าเทียมกัน
4. สมาชิกทีมแต่ละระดับการปฏิบัติมีโอกาสพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
5. สมาชิกทีมได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของคนที่มืออยู่ในการแก้ปัญหาของผู้ป่วยและได้ศึกษาผู้ป่วยอย่างใกล้ชิด
6. สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้จากการแนะนำของเพื่อนสมาชิก
7. สมาชิกทุกคนมีโอกาสวางแผนการดูแลผู้ป่วย
8. สมาชิกทีมได้ร่วมกันดูแลและเอาใจใส่ในสุขภาพของผู้ป่วย

9. การให้การพยาบาลคุ้มค่างับค่าใช้จ่าย
10. มีการตรวจสอบและประเมินผลได้ง่าย
11. มีการตรวจสอบและประเมินผลได้ง่าย
12. ผู้ป่วยได้รับบริการที่น่าพอใจ เพราะได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากบุคลากรพยาบาลหลายระดับ
13. มีการดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง

2.2 วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมในทีมการพยาบาล

- 2.2.1 เพื่อปรับปรุงบริการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งสนองความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละบุคคล อย่างมีระบบและสมบูรณ์แบบ
- 2.2.2 ช่วยพัฒนาความรู้และทักษะของสมาชิกในทีม โดยเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานหลายระดับ เพื่อให้สามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาผู้ใช้บริการได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ
- 2.2.3 ช่วยแบ่งเบางานที่ไม่จำเป็นต้องใช้พยาบาลวิชาชีพรับผิดชอบ และช่วยแก้ไขปัญหาจำนวนเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลที่มีน้อย
- 2.2.4 เพื่อฝึกฝนให้สมาชิกทีมเป็นผู้นำที่ดี

2.3 องค์ประกอบของทีมการพยาบาล

ในทีมการพยาบาลแต่ละทีมต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญๆ ดังนี้

- 2.3.1 หัวหน้าทีม ทำหน้าที่มอบหมายงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการพยาบาลให้สมาชิกทีม โดยพิจารณาถึงคุณสมบัติของสมาชิกทีมและความต้องการของผู้ป่วยประกอบกัน
- 2.3.2 สมาชิกทีม ประกอบด้วยบุคลากรพยาบาลทั้งระดับวิชาชีพและต่ำกว่าวิชาชีพมาทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน
- 2.3.3 มีแผนการพยาบาลเฉพาะสำหรับผู้ป่วยแต่ละคน แผนการพยาบาลเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่การพยาบาลที่มีคุณภาพ หัวหน้าทีมจะต้องรับผิดชอบในการเขียนแผนการพยาบาลหรือดูแลให้สมาชิกเขียนแผนการพยาบาลได้อย่างครบถ้วน
- 2.3.4 มีการประสานงานภายในทีม ระหว่างทีมและภายนอกทีม ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานจะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

2.3.5 มีการประเมินผล หัวหน้าทีมจะต้องรับผิดชอบประเมินผลการให้การพยาบาลที่ปฏิบัติไปแล้วเพื่อประเมินความถูกต้องหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในการพยาบาลเป็นทีม

(ปรามทิพย์ อุจะรัตน์, 2541 อ้างถึงใน อมรรักษ์ จินดาวงศ์, 2543)

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. จัดแบ่งทีม
2. เลือกพยาบาลวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำเป็นหัวหน้าทีม
3. รับผิดชอบในการบริหารงานต่างๆไปภายในหอผู้ป่วย
4. กระทำตนเป็นทรัพยากรบุคคล โดยการให้ความรู้ อำนวยความสะดวก สนับสนุนและเป็นผู้พัฒนาทีม
5. จัดประชุมบุคลากรเพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการภายในหอผู้ป่วย
6. ทำการประเมินผลอย่างเป็นทางการ
7. ประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ

หัวหน้าทีมมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติการพยาบาลทั้งหมดภายในทีม
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการพยาบาลเป็นทีมให้สมาชิกเข้าใจอย่างชัดเจน
3. ศึกษาผู้ป่วยและประเมินความต้องการของผู้ป่วยทุกคนในทีม เพื่อกำหนดแผนการพยาบาล
4. มอบหมายงานให้สมาชิกทีมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ตามความเหมาะสมและสถานการณ์
5. วางแผนการพยาบาลและ พัฒนาแผนการพยาบาลให้ครอบคลุมร่วมกับสมาชิกทีม
6. เป็นผู้นำประชุมปรึกษาในทีม
7. เป็นที่ปรึกษาของสมาชิกทีม
8. เยี่ยมตรวจและนิเทศสมาชิกทีม เพื่อประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
9. ตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานภายในทีม
10. ประสานงานภายในทีมและระหว่างทีมงาน
11. รายงานเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย

12. ตรวจสอบการบันทึกที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วยในทีมที่ดูแล เช่น คาร์เด็กซ์
บันทึกทางการแพทย์พยาบาล
13. เชื่อมตรวจและประสานงานแผนการรักษาพยาบาลร่วมกับแพทย์
สมาชิกทีมมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้
1. เชื่อมตรวจเพื่อประเมินผู้ป่วยที่ได้รับมอบหมาย
 2. วางแผนการพยาบาลผู้ป่วยที่รับผิดชอบ โดยมีหัวหน้าทีมเป็นผู้ให้คำปรึกษา
 3. เข้าร่วมประชุมปรึกษาก่อนและหลังให้การพยาบาล เสนอและแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นกับสมาชิกทีมคนอื่นๆ
 4. ปฏิบัติการพยาบาลที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าทีมอย่างครบถ้วน มีคุณภาพ
และประสิทธิภาพ
 5. รายงานอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วยและผลการปฏิบัติงานแก่หัวหน้าทีม
 6. เขียนใบบันทึกทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วยที่รับผิดชอบ

จะเห็นได้ว่าการพยาบาลเป็นทีม มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ หัวหน้าทีม
สมาชิกทีม แผนการพยาบาลสำหรับผู้ป่วย การประสานงานภายในทีม รวมทั้งประสานงานระหว่าง
ทีม และภายนอกทีมและการประเมินผล โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลดังนี้ 1.การ
มอบหมายงาน 2. การเชื่อมตรวจผู้ป่วย 3. การเขียนแผนการพยาบาล 4. การปฏิบัติการ
พยาบาล 5. การประชุมปรึกษาก่อนและหลังให้การพยาบาล 6. การนิเทศ และการประเมินผล

3. แนวคิดและหลักการสอนงาน

3.1 ความหมายของการสอนงาน

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การสอนงาน (Coaching) ไว้ในหลายๆคำ เช่น การสอนงาน การ
สอนแนะ การโค้ช การบริหารงานแบบโค้ช ซึ่งผู้วิจัยคงการใช้คำของแต่ละบุคคล และใช้คำว่า การ
สอนงานแทนคำที่กล่าวมาทั้งหมดในงานวิจัยครั้งนี้

การบริหารงานแบบโค้ช หมายถึง การบริหารที่ใช้เทคนิคการติดต่อสื่อสารในการพัฒนา
ส่งเสริมและปรับปรุงความสามารถในการทำงานของสมาชิกให้สูงขึ้นเต็มตามศักยภาพที่สมาชิกมี
อยู่ ให้มีการประสานงานกัน มีการทำงานเป็นทีม ตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังต้องเสาะหา
สมาชิกที่มีคุณสมบัติมาทำงานในทีม (ลือชัย รุดดิษฐ์, 2542: 72-77)

การบริหารงานแบบโค้ช หมายถึง การบริหารที่หัวหน้าใช้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิก โดยการสอนทักษะใหม่ๆ ที่ช่วยให้สมาชิกมีการตัดสินใจตามความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ความสามารถทีมงาน และตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนหรือเป้าหมายขององค์กร (Voss, 1996)

การบริหารงานแบบโค้ช เป็นการบริหารเป็นทีมที่จะยกระดับของการปฏิบัติงานและพัฒนางานโดยการส่งเสริมให้สมาชิกมีการเปลี่ยนพฤติกรรมโดยใช้การมีสัมพันธภาพที่ดี ร่วมมือกัน และกระตุ้นให้มีการพัฒนาความสามารถที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Hargrove, 1999)

การบริหารงานแบบโค้ช เป็นวิธีการที่เพิ่มผลผลิตโดยการกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Edwards, 2000)

การสอนงาน คือ การทำให้สมาชิกเชื่อถือตนเอง เกิดความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่สมาชิกกำลังพยายามกระทำเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ รวมถึง การให้กำลังใจแก่บุคคล เพื่อให้สมาชิกได้ประยุกต์ความรู้และทักษะอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถนำมาพัฒนางานได้ (Bentley, 1996)

สรุป การสอนงาน หมายถึง การบริหารที่หัวหน้าทีมทำหน้าที่ในการจัดการ และบริหารทีม โดยที่หัวหน้าทีม ต้องเป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในทีมร่วมแสดงความคิดเห็นในเป้าหมายของทีม นอกจากนี้หัวหน้าทีมยังต้องทำหน้าที่กระตุ้น สอน แนะนำ ให้กำลังใจ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับทางบวกเพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีความสามารถในการเป็นผู้นำทีมได้

3.2 ความสำคัญของการสอนงาน

Voss (1996) กล่าวว่า สถานการณ์ในอดีตที่มีการปฏิบัติสืบทอดต่อกันมา ในการปฏิบัติงานเป็นทีมนั้นหัวหน้าทีมจะทำหน้าที่ในการสั่งการให้สมาชิกในทีมได้ปฏิบัติตาม สมาชิกในทีมจึงมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งข้อเสียของการปฏิบัติงานแบบนี้คือหัวหน้าทีมจะไม่สามารถรับรู้เรื่องราว ความต้องการหรือปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมได้ทุกเรื่อง ในขณะที่สมาชิกทีมก็ไม่สามารถที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้

ดังนั้นในสถานการณ์ปัจจุบัน หัวหน้าทีมจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิดในบทบาทของตนเอง จากผู้สั่งการ มาเป็นผู้สนับสนุน ให้กำลังใจมากกว่าการควบคุม เพื่อที่จะดึงดูดให้สมาชิกสามารถใช้ ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งการบริหารงานแบบโค้ชจึงเป็นการบริหารงานในรูปแบบหนึ่งที่ทำทนายให้หัวหน้าทีมพัฒนาทักษะและความสามารถของตนและส่งผลให้สมาชิกในทีมได้มีการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งเกิดการพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ต่อไป

3.3 บทบาทของหัวหน้าทีมสอนงาน

Voss (1996) ได้กล่าวว่าหัวหน้าทีมแบบโค้ชควรมีบทบาท หน้าที่ และลักษณะดังต่อไปนี้

1. ดำเนินกิจกรรมที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จอย่างสวยงาม
2. บทบาทของหัวหน้าทีมจะเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในทีม ไม่ใช่ที่หัวหน้าทีม
3. หัวหน้าทีมจะช่วยให้สมาชิกในทีมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. หัวหน้าทีมจะไม่นำความคาดหวังของตนเองมาเป็นบรรทัดฐาน ของสมาชิกในทีม
5. สิ่งตอบแทนของหัวหน้าทีม คือการได้เห็นผลงานของสมาชิกในทีมที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ ลีอชัย รุดดิษฐ์ (2542) ได้กล่าวถึง บทบาท หน้าที่ และลักษณะหัวหน้าทีมแบบโค้ชที่ดีไว้ดังนี้

1. สร้างทีมและพัฒนาสมาชิกให้มีจิตใจในการทำงานเป็นทีมและมีการพัฒนาบทบาทของสมาชิกแต่ละคน
2. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ พาทีมมุ่งสู่ชัยชนะ โดยโค้ชจะทำหน้าที่เหมือนครูที่สอนลูกศิษย์
3. มีวิสัยทัศน์ที่ดี สามารถถ่ายทอดออกเป็นเป้าหมายของส่วนรวมได้
4. วางแผนและเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดแผน
5. ตรวจสอบการปฏิบัติงานของสมาชิกให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้
6. จัดสรรทรัพยากรช่วยเหลือในการทำงาน รวมทั้งฝึกสอนทักษะในการทำงาน
7. สื่อสารบอกกล่าวผลการปฏิบัติงานให้สมาชิกในทีมทราบอย่างสม่ำเสมอ
8. ให้รางวัลเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
9. ฝึกสอนเพิ่มเติมเมื่อผลการปฏิบัติไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

10. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเจริญเติบโตในสายอาชีพของเขา

11. เป็นผู้รู้ประสานงานระหว่างทีมของหน่วยตนเอง กับหน่วยงาน แผนกอื่นภายนอกทีม

โดยสรุป ของหัวหน้าทีมแบบสอนงานมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามเป้าหมายของทีมที่ร่วมกันวางไว้
2. เป็นผู้ส่งเสริมให้สมาชิกมีการแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
3. เป็นผู้สอน ให้คำแนะนำ ติดตามการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม

3.4 ขั้นตอนการสอนงาน

จากการศึกษา ค้นคว้า เอกสาร บทความ หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าขั้นตอนของการสอนงาน จะมีลักษณะต่างๆตามแนวคิดที่ต่างกัน ดังนี้

Hargrove (1999) ได้ทำการศึกษาขั้นตอนการบริหารแบบ โค้ช และข้อสรุปว่า การบริหารงานแบบโค้ชประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. การนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรม หมายถึง การที่หัวหน้าทีมทำหน้าที่กระตุ้นให้สมาชิกมีการระดมสมองเพื่อค้นหาเป้าหมายร่วมกัน แล้วหัวหน้าทีมร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายที่แท้จริงของทีม
2. การสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง การที่หัวหน้าทีมต้องเป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดี สามารถสร้างสรรค์ทีมและทำให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้วยแรงบันดาลใจของสมาชิก
3. การใช้ความสามารถในการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินการ หมายถึง การที่หัวหน้าทีมสามารถให้สมาชิกทีมแสดงออกเกี่ยวกับความต้องการที่จะแสดงความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหน่วยงานของตนสู่เป้าหมาย โดยหัวหน้าทีมทำหน้าที่ตั้งคำถาม ในประเด็นต่างๆ 3 ประการ ดังนี้ 1) ความคาดหวังหรือเป้าหมายของทีมอยู่ที่ไหน 2) กิจกรรมใดที่จะดำเนินการไปถึงเป้าหมายนั้น 3) กิจกรรมใดที่ควรนำมาสู่การปฏิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น
4. การปฏิบัติ หมายถึง การที่สมาชิกดำเนินการปฏิบัติตามกิจกรรมที่ร่วมกันวางแผนไว้ โดยที่หัวหน้าทีมทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานของสมาชิกถ้าเป้าหมายเป็นโครงการที่ใหญ่ ที่สมาชิกปฏิบัติตามกิจกรรมได้ยาก หัวหน้าทีมจะทำหน้าที่กระตุ้นให้สมาชิกกำหนดโครงการนั้นๆ ให้มีวัตถุประสงค์ที่เล็กลงเพื่อให้ สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยง่าย

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึงขั้นตอนที่หัวหน้าทีมติดตามการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม หัวหน้าทีมจะทำหน้าที่ในการสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกในทีม ให้ข้อมูลสะท้อนกลับทางบวกโดยในขั้นตอนนี้ ประสพการณ์ของหัวหน้าทีมเป็นส่วนสำคัญ ที่จะนำมาใช้ประกอบการนำมาวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อหาแนวทางแก้ไขกับสถานการณ์นั้น

Bentley (1996) ได้ศึกษาถึงกระบวนการทำงานแบบโค้ชไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน โดยการที่หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกค้นพบจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยให้ความสนใจในองค์ประกอบของงานแล้วทบทวนเพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อจะพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การตระหนักรู้ เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าทีมและสมาชิกร่วมกันตระหนักถึงบทบาทการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ โดยการทำความเข้าใจให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานและสิ่งที่ทีมต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและมีความเข้าใจตรงกัน

3. การวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าทีมและสมาชิกแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนจากสิ่งที่สมาชิกในทีมสังเกต และสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์ที่ผ่านมา แล้วประเมินผลว่าปัจจัยใดที่จะทำให้เกิดการพัฒนา

4. ขั้นตอนการ ดำเนินการ เป็นขั้นตอนที่สมาชิกในทีมทำการปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนด โดยการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าทีม การให้กำลังใจ การกระตุ้น การสร้างทักษะ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกที่จะดำเนินการสู่เป้าหมาย

5. ขั้นประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารแบบโค้ช หัวหน้าทีมให้ข้อมูลสะท้อนกลับทางบวก โดยมีการทบทวนเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลจะครอบคลุมการปฏิบัติงานทั้งหมด บ่งบอกถึงองค์ประกอบที่ดีในการพัฒนา และข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินงานต่อไป

เป็นที่เล้กกล่าวว่า การสอนงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่เป็นการเรียนรู้การปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างค่อยๆเป็นค่อยๆไปในลักษณะการปฏิบัติงานจริง โดยหัวหน้าทีมเป็นผู้นำความคิด เป้าหมายที่เป็นลักษณะของสมาชิกแต่ละบุคคล ผ่านกระบวนการสอนงานเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมสามารถนำความคิดของตนเองมาสู่การปฏิบัติได้จริง

การสอนงานเป็นการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานอย่างค่อยๆเป็นค่อยๆไปในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน แต่ในทางตรงกันข้ามการสอนงานจะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของการปรับปรุงพฤติกรรมปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม

การกระตุ้น และการให้การสนับสนุนของหัวหน้าทีมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้หัวหน้าทีมประสบความสำเร็จในการสอนงานแก่สมาชิก สมาชิกในทีมก็ต้องการความเห็นชอบจากหัวหน้า

ทีมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน และในขณะเดียวกันหัวหน้าทีมต้องให้สมาชิก รู้จักการให้กำลังใจแก่ตัวเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

การกระตุ้น และการให้การสนับสนุนที่ร่วมกันของหัวหน้าทีม จะเป็นการทำให้สมาชิกใน ทีมมีความพยายามที่จะหาวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายได้

สิ่งสำคัญในขั้นตอนการสอนงานของเบ็นท์เลอร์

เบ็นท์เลอร์กล่าวถึง สิ่งสำคัญ4 ประการที่ทำให้การสอนงานประสบความสำเร็จคือ การ กระตุ้น การเป็นตัวอย่างที่ดี การพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และการให้การสนับสนุน

1. การกระตุ้น สมาชิกจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้นเมื่อหัวหน้าทีมให้การ กระตุ้นอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าทีมต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลการปฏิบัติงานของสมาชิก การกระตุ้นจาก หัวหน้าทีมจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานในขั้นตอนที่ซับซ้อนได้

2. การเป็นตัวอย่างที่ดี การที่สมาชิกจะประสบความสำเร็จ หัวหน้าทีมเป็นบุคคลสำคัญที่ จะถ่ายทอดพฤติกรรมต่างๆให้แก่สมาชิก เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ยุ่งยากที่หัวหน้าทีมปฏิบัติให้สมาชิกดู เป็นตัวอย่าง สมาชิกจะเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและซึมซับพฤติกรรมที่ตนเองเห็นออกเป็น พฤติกรรมของตนเอง

3. การพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน หัวหน้าทีมจะนำเป้าหมาย ที่ซับซ้อนแตกเป็นประเด็นย่อย แล้วให้ความสำคัญในแต่ละส่วน เพื่อให้สมาชิกมีกำลังใจและ สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

4. การให้การสนับสนุน หัวหน้าทีมจะส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมีความสามารถพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สมาชิกเกิดความมั่นใจในตัวเอง และ สนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

Holpp (1999) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการบริหารงานแบบ โค้ช ไว้ดังนี้

1. เตรียมสมาชิกทีม โดยการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็นด้วยการถาม คำถามที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือกระตุ้นให้สมาชิกได้มีการตั้งคำถามเองจากปัญหาที่ตนสงสัย จากการปฏิบัติงานตามปกติ ซึ่งคำถามต่างๆ เหล่านี้จะทำให้สมาชิกได้มีการร่วมกันพูดคุยเพื่อให้ได้ รายละเอียด และมีการค้นหาเป้าหมายที่ทีมต้องการที่จะพัฒนา

2. ให้ข้อมูลสนับสนุน หัวหน้าทีมทำหน้าที่ในการให้สมาชิกแสดงศักยภาพในการแสดง ความคิดเห็นของตนเองโดยการให้ข้อมูลเพิ่มเติม หรือให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

3. สร้างความชัดเจนของกิจกรรม หัวหน้าทีมทำการยกตัวอย่างที่เข้าใจง่าย เพื่อนำไปสู่การ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทบทวนร่วมกับสมาชิกถึงกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ แล้ว

สร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างทีม ซึ่งกลยุทธ์สำคัญในการที่จะประสบผลสำเร็จ ทำเป็นแนวทางที่จะปฏิบัติได้

4. การดำเนินกิจกรรม สมาชิกทีมดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ โดยที่หัวหน้าทีมทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้สมาชิกในทีมปฏิบัติกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม

5. ประเมินผลงาน เมื่อปฏิบัติกิจกรรมตามขั้นตอนที่ทีมร่วมกันกำหนดแล้ว หัวหน้าทีมทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติกิจกรรมแล้ว หัวหน้าทีมจะเป็นผู้ประกาศความสำเร็จให้สมาชิกได้รับรู้ อธิบายถึงรายละเอียดของการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และผลสุดท้ายของการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดทักษะแก่หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีม

Lachman (2000) ได้กล่าวว่าการบริหารงานแบบโค้ชควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. เปิดการสนทนา หัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการโดยเปิดสนทนาให้สมาชิกในทีม เกิดความไว้วางใจ และค้นพบเป้าหมายของทีม

2. การค้นหาทางเลือก เมื่อกำหนดเป้าหมายแล้วหัวหน้าทีม ทำหน้าที่ระดมความคิดของสมาชิก เพื่อหาแนวทางในการดำเนินสู่เป้าหมาย

3. ตกลงร่วมกัน หัวหน้าทีมทำหน้าที่ในการสนับสนุน เสริมแรงให้สมาชิกร่วมกันกำหนดกิจกรรม

4. ปิดการสนทนา หัวหน้าทีมทำการสรุปความคิดเห็นที่เกิดจากการระดมความคิดและให้สมาชิกได้ดำเนินกิจกรรมตามที่สมาชิกได้ร่วมกันกำหนดไว้ โดยที่หัวหน้าทีมเป็นผู้ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการสอนงาน ของ War Manpower Commission, Bureau of Training ของสหรัฐอเมริกาได้กล่าวไว้ใน Traing with in Industrial Report (อ้างถึงใน สุเทพ เชาวลิต, 2546) ว่าขั้นตอนในการสอนงานมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติใน 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. ขั้นเตรียมผู้เข้ารับการสอน {Preparation (of the Learner)} การเตรียมให้ผู้เข้ารับการสอนเกิดความพร้อมที่จะเรียนรู้ทำได้โดย

1.1 ให้ผู้เข้ารับการสอนมีความสบายใจ ผู้สอนนั้นจะต้องมีวิธีการอันเหมาะสมที่จะขจัดความวิตกกังวลที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการสอนให้หมดสิ้นไป ทำให้เขาเข้าใจว่าเราไม่ได้ต้องการผล 100% จากการสอนเพียงแต่ขอให้สนใจและใช้ความพยายามพอสมควรที่จะเรียนรู้งานซึ่งเมื่อเกิดความรู้ มีประสบการณ์ เกิดทักษะและความชำนาญแล้วจะช่วยให้เขาได้ปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบได้ง่ายเร็วขึ้น และได้ผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 อธิบายงาน ผู้สอนงานจะต้องมีกลวิธีที่จะทำให้ผู้เข้ารับการสอนเข้าใจและมองเห็นความสำคัญของงานรวมทั้งความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างงานที่เขาจะได้รับมอบหมายกับงานอื่นๆขององค์กรเมื่อมองเห็นความสำคัญจะทำให้เกิดความสนใจที่จะเรียนรู้งาน การสอนงานก็จะง่ายขึ้น ความเข้าใจในงานในแต่ละขั้นตอนก็จะเกิดขึ้นด้วย

1.3 สร้างความสนใจ ผู้ที่จะเข้ารับการสอนงานจะสนใจที่จะรับการสอนนั้นก็ต่อเมื่อเขาตระหนักว่า การเรียนรู้งานเป็นประโยชน์ โดยตรงแก่ตัวเขาอย่าไร หัวหน้าทีมจะต้องมีวิธีการสร้างความสนใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้เข้ารับการสอนแนะนำเกิดความสนใจ การสอนงานจะเป็นเรื่องที่ทำใ้ไม่ยาก เทคนิคการสร้างควมสนใจให้เกิดแก่ตัวผู้เข้ารับการสอนมีวิธีที่ง่ายไม่สลับซับซ้อน

2. ขั้นตอนการสอนงานที่จะต้องทำ {Presentation (of the Operation and Knowledge)}

2.1 แบ่งงานที่สอนออกเป็นตอนๆ การแบ่งออกเป็นขั้นตอนตามลำดับการปฏิบัติก่อนหลังแล้วสอนไปตามขั้นของงานนั้น นอกจากจะช่วยให้้ง่ายในการเข้าใจและเรียนรู้ได้เร็วแล้วยังเป็นสิ่งที่ช่วยประกันว่าหัวหน้าทีมสอนงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด บกพร่อง หรือหายหกตกหล่น

2.2 อธิบาย แสดง หรือสาธิตให้ผู้เข้ารับการสอนเรียนรู้ทีละขั้นๆ การที่จะเรียนรู้ได้เร็ว ความพึงพอใจที่จะฝึกฝนปฏิบัติของผู้เข้ารับการสอนแนะนำ เกิดจากการเรียนรู้การสอนงานของหัวหน้าทีมที่ให้ผู้สมาชิกทำตามทีละขั้นมากกว่าการอ่านจากตำรา หรือคู่มือการปฏิบัติงาน หรือฟังจากคำบอกเล่าแต่เพียงอย่างเดียว

2.3 เน้นเฉพาะประเด็นสำคัญ การอธิบายให้ผู้เข้ารับการสอนแนะนำเข้าใจว่า งานนั้นคืออะไรมีวิธีทำอย่างไร ทำไมต้องทำและทำไมต้องทำวิธีนั้นๆ ฯลฯ เป็นสิ่งจำเป็นและจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่ายกว่าการพูดพรรณนาเพื่อเจ้อ เยิ่นเย้อยืดเยื้อ ซึ่งจะทำให้เสียเวลาและอาจสร้างความสับสนงงให้แก่ผู้เข้ารับการสอนเสริม

2.4 ในคราวหนึ่งๆ อย่าสอนมากเกินไป การสอนซ้ำ ๆ การเน้นซ้ำเฉพาะประเด็นหลัก ๆ จะช่วยให้ซึมซาบและเรียนรู้ได้ง่ายกว่าการยึดเยื้อคให้รู้มากหรือให้เวลาสอนที่ยาวนานเกินไป

2.5 การใช้ภาษาง่าย ๆ ฟังระลึกละเอียดว่าสิ่งที่หัวหน้าทีมแบบโค้ชรู้แล้วถ่ายทอดออกไปนั้นอาจง่ายและคุ้นเคยสำหรับตัวเอง แต่สำหรับผู้เข้ารับการสอนแล้วศัพท์บางคำโดยเฉพาะศัพท์เทคนิคเฉพาะด้าน หรือคำพูดเฉพาะในหมู่คณะ เป็นสิ่งที่ยากในการทำความเข้าใจ การใช้ภาษาง่ายๆจึงจำเป็น

2.6 อย่าพูดคนเดียวตลอดเวลา การพูดจาปรึกษาหารือ การตั้งคำถาม การวิเคราะห์คำตอบระหว่างผู้สอนกับผู้เข้ารับการสอนแล้วเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องให้เกิดขึ้น นอกจากจะทำให้บรรยากาศของการเรียนการสอนคล่อง แจ่มใสมีชีวิตชีวาแล้ว จะช่วยให้ผู้เข้ารับการสอนครุ่นคิดเกิดการพัฒนาทางสติปัญญา

2.7 กำหนดมาตรฐานงานไว้สูง การแสดง การทดลอง การสาธิตด้วยตัวท่านเอง จะผิดพลาดบกพร่องไม่ได้ หัวหน้าที่มจะต้องกระทำอย่างสมบูรณ์ที่สุด เพราะจะเป็นตัวอย่างที่ดี และผู้เข้ารับการสอนแนะจะนำไปใช้เป็นมาตรฐานในการทำงานเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอย่างแท้จริงในอนาคต

2.8 ให้เหตุผลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน การรู้เหตุและผลของการทำงานจะช่วยให้ผู้เข้ารับการสอนแนะ เรียนรู้ และเข้าใจวิธีการทำงาน ได้ง่ายและเร็วขึ้น อีกทั้งยังช่วยป้องกันไม่ให้งานผิดพลาด

2.9 แสดงหรือทำให้ดูทีละอย่าง การจับเฉพาะจุดหรือหยิบยกประเด็นใดประเด็นหนึ่งมาอธิบาย ชี้แจง หรือสอนแนะ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการสอนเข้าใจและเรียนรู้ได้ไว

3. ขั้นตอนการทดลองปฏิบัติงาน (performance try out)

3.1 ให้ทดลองหรือลงมือทำงาน การฟัง การดู หรือการสังเกต แต่เพียงอย่างเดียวไม่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เท่ากับการลงมือทำจริงๆ ในขั้นตอนนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติทำจริงๆ โดยเริ่มต้นทำงานง่ายๆก่อน แล้วค่อยๆให้ทำงานที่ยากขึ้น การทำงานได้ถูกต้องไม่ผิดพลาดจะช่วยให้ไม่ผิดพลาดจะช่วยให้มีกำลังใจ และเกิดความมั่นใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้จะต้องอยู่ภายใต้การเฝ้าสังเกตของผู้สอนตลอดเวลา

3.2 ให้สมาชิกทบทวนเกี่ยวกับเหตุผลและวิธีการทำงานให้ผู้สอนฟัง ขั้นตอนนี้ เป็นวิธีการที่ผู้สอนใช้ทดสอบความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานว่าเขาเข้าใจ หรือไม่ว่างานนั้นมีวิธีการทำอย่างไร ทำไม่ต้องทำ และทำไมต้องทำตามวิธีการนั้นๆ

3.3 แก้ไขข้อผิดพลาดบกพร่องต่างๆที่เขาทำ โดยยึดแนวทางการปฏิบัติดังต่อไปนี้

- หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์
- ยกย่องชมเชยก่อนที่จะแก้ไขข้อผิดพลาด
- ให้ผู้เข้ารับการสอนแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง
- อย่าแก้ไขข้อผิดพลาดให้เกินขอบเขต
- อย่าแก้ไขข้อผิดพลาดต่อหน้าผู้อื่น
- อย่าด่วนตำหนิผู้เข้ารับการสอนเร็วเกินไป

2.1 กระตุ้นเร้าใจผู้เข้ารับการสอน การยกย่องชมเชย เมื่อทำถูกต้องจะเป็นปัจจัยกระตุ้น หรือเร้าใจให้ผู้เข้ารับการสอนสนใจมุ่งมั่นและเกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ต้องอยู่บนเหตุผล และเป็นไปด้วยความจริงใจ และจะต้องยกย่องชมเชยทันที เมื่อผู้เข้ารับการสอนทำงานตามที่หัวหน้าทีมสอนได้

2.2 สอนสมาชิกต่อไปเรื่อยๆ จนกระทั่งผู้สอนประจักษ์ชัดว่าผู้เข้ารับการสอนรู้ การถามว่าเข้าใจวิธีการทำงานหรือไม่ ทำเป็นหรือไม่เป็น สิ่งที่ไม่ควรกระทำ แต่ควรรู้วิธีการให้

สมาชิกทำงานนั้นซ้ำแล้วซ้ำอีกจนแน่ใจว่าเขาได้ทำงานตามวิธีการของผู้สอนได้แล้วจริงๆ และให้ผู้รับการสอนเข้าใจเหตุผลด้วยว่าทำไมถึงทำเช่นนั้น

4. ขั้นตอนติดตามผล (Follow up)

กิจกรรมนี้เป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้ผู้สอนประเมินผู้เข้ารับการสอนได้ถูกต้องว่าผู้เข้ารับการสอน ทำได้ ทำเป็น ทำดีมีประสิทธิภาพหรือไม่มากนักเพียงใด

4.1 มอบหมายให้ผู้รับการสอนทำงานของเขาเอง วิธีการเช่นนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการสอนได้สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงานของผู้รับการสอนได้เป็นอย่างดี

4.2 เราให้ผู้เข้ารับการสอนถามปัญหาข้อข้องใจต่างๆ โดยการรับฟังด้วยดี

4.3 ผู้สอน จะต้องตรวจสอบเสมอๆ โดยระยะแรกต้องตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ แต่เมื่อมีความรู้ ความสามารถในการทำงานของเขาเพิ่มสูงแล้ว จึงค่อยลดจำนวนครั้งการตรวจสอบให้น้อยลง

4.4 ผู้สอน จะต้องบอกให้ผู้เข้ารับการสอนทราบผลการทำงานของเขาว่าเป็นอย่างไร วิธีนี้จะช่วยให้ข้อบกพร่อง หรือความผิดพลาดในการทำงานได้รับการแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดและขั้นตอนของการสอนงานหลายแนวคิดดังกล่าวข้างต้นแล้วพบว่าการสอนงานนี้มีลักษณะของกระบวนการที่สอดคล้องกัน คือต่างมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นผลให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยยึดแนวคิดการสอนงานของ Bentley (1996) เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.5 ประโยชน์การสอนงาน คุณสมบัติของหัวหน้าทีม และทักษะการสอนงาน

ประโยชน์การสอนงาน (สุเทพ เชาวลิต: 2546)

การสอนให้ทำงานเป็น จะมีประโยชน์ทั้งต่อองค์กร ตัวผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานเองจึงมีประโยชน์มากมายหลายประการเช่น

1. ช่วยให้องค์กรได้ใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างเต็มที่ บุคลากรที่ทำงานเป็นเขาจะรู้งาน รู้บทบาท รู้หน้าที่ และมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร เพราะเป็นวิธีการพัฒนาที่มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าวิธีการอื่น ๆ อีกทั้งยังเห็นผลเร็วใช้ได้จริง

3. ช่วยฝึกผู้ทำงานแทนในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงไม่อยู่ก็สามารถทำงานต่อไปได้โดยไม่เกิดการชะงักงัน
4. ช่วยเตรียมช่องทางการก้าวหน้าทั้งของผู้บังคับบัญชา และตัวผู้ปฏิบัติงานเองสำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในอนาคต เพราะการสอนงานจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่กว้างและลุ่มลึก เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยากขึ้น มีภาระความรับผิดชอบกว้างขวางขึ้นก็ย่อมจะกระทำได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย
5. ช่วยป้องกันและลดอุบัติเหตุในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องปฏิบัติในโรงงาน หรือในสภาพที่เสี่ยงอันตราย การสอนให้ทำงานเป็นจะช่วยลดภาวะการกระทำที่ไม่ปลอดภัยของสมาชิกทีม
6. ช่วยป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดจากความไม่รู้ หรือขาดทักษะ
7. ช่วยให้สมาชิกทำงานได้สำเร็จถูกต้องรวดเร็ว
8. ช่วยบำรุงขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

ทักษะที่จำเป็นในการสอนงาน

เพื่อแก้ไขปัญหาตนเองไม่รู้ รู้แล้วไม่สอน และสอนไม่เป็น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าทีมควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการสอนงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาเพียงครั้งเดียวจะทำให้ทักษะดังกล่าวอยู่ติดตัวตลอดไป ทักษะที่จำเป็นในการสอนงานประกอบด้วย

1. ทักษะเกี่ยวกับงาน หัวหน้าทีมจะต้องรู้และมีทักษะความชำนาญในงานที่จะสอนและอย่างแท้จริง ต้องศึกษา สังเกตและทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง
2. ทักษะเกี่ยวกับคน หัวหน้าทีมต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ว่า คนแต่ละคนแตกต่างกัน ทุกคนมีความสามารถที่จะสอนงานหรือพัฒนาได้
3. ทักษะเกี่ยวกับการสอน ผู้สอนจะต้องมีความรู้ และความชำนาญในการถ่ายทอดเรื่องราวที่สอนแนะให้ได้อย่างชัดเจน ทักษะในด้านนี้เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝน และพัฒนาให้เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานคนใดก็ได้

คุณสมบัติของหัวหน้าทีม

การที่จะเป็นผู้สอนงานที่ดีได้นั้น เป็นสิ่งที่ฝึกฝนทำให้เกิดมีเกิดเป็นกับกับทุกคนได้ ทั้งนี้ หัวหน้าทีมแบบโค้ชที่ดี มักจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้รู้และชำนาญงาน โดยเฉพาะงานที่สอนให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ทักษะและความชำนาญในการที่จะทำให้งานสำเร็จเกิดจากการลงมือปฏิบัติจริง จนเกิดความรู้ที่มีประสบการณ์ รู้ทางถูกทางผิดรู้เทคนิคที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ รู้แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ สิ่งต่างๆเหล่านี้ จำเป็นสำหรับผู้สอนงาน เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะใช้ถ่ายทอดให้แก่ผู้ปฏิบัติ
2. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความรู้ทางด้านจิตวิทยา ความสามารถและทักษะทางการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้สอนที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญของตนไปยังผู้ปฏิบัติ ให้เกิดความรู้ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีสำหรับการทำงานตามที่ผู้สอนงานประสงค์
3. มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเองปราศจากอคติ มีอารมณ์ขันมองโลกในแง่ดี มีความนุ่มนวล สิ่งต่างๆเหล่านี้จะช่วยโน้มน้าว ชักจูง และสร้างความประทับใจ ฟังพอใจให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งต่างๆเหล่านี้จะเป็นปัจจัยแวดล้อมขั้นพื้นฐานให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะรับรู้ เรียนรู้ และรับการถ่ายทอดจากหัวหน้าทีม
4. มีความอดทน ยินดีเห็นดีเห็นชอบ ความสามารถในการเรียนรู้ หรือทำความเข้าใจในเรื่องราวต่างๆของคนแต่ละคนจะแตกต่างกันออกไป บางคนรู้ไวเข้าใจง่าย แต่อีกหลายๆคนต้องใช้เวลา ต้องใช้ความอดทน ที่จะสร้างให้สมาชิกเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้สอนจะถ่ายทอดให้
5. เป็นคนช่างสังเกต โดยเฉพาะอาการกับกิริยาต่างๆของผู้เข้ารับการสอน การเฝ้าสังเกตและเข้าใจถึงสาระที่สื่อออกมา จะช่วยให้รู้ว่าผู้เข้ารับการสอนนั้นมีจุดอ่อนส่วนใดที่ควรปรับปรุงแก้ไข และมีจุดแข็งใดที่ควรส่งเสริมสนับสนุนหรือเขาเกิดการเรียนรู้ในเรื่องนั้นๆไปแล้วมากน้อยเพียงใด

เทคนิคการสอนงาน

วิธีการสอนงาน ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะได้ผลโดยสมบูรณ์ แต่เป็นวิธีการที่ผู้ชำนาญการสอนงานได้ทดลองใช้แล้วยืนยันว่าได้ผล สาเหตุสำคัญที่ทำให้วิธีการสอนงานไปใช้ไม่ได้ผลเต็มที่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในส่วนตัวผู้สอนเอง และตัวผู้เข้ารับการสอน ตัวผู้สอนเองแม้ว่าจะรู้จริง แต่ความสามารถในการถ่ายทอดยังอาจต้องปรับปรุงแก้ไข ในส่วนตัว

ของผู้เข้ารับการสอนเอง ความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละคนจะแตกต่างกัน บางคนเรียนรู้ได้ง่ายได้ไว เทคนิคการสอนงานมีดังนี้

1. เทคนิคการสร้างความต้องการการเรียนรู้ ทำได้โดยผู้สอนจะต้องอธิบาย หรือชี้แจงให้ผู้เข้ารับการสอนเข้าใจ มองเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการสอนงาน ทั้งนี้ เพราะผู้เข้ารับการสอนจะเกิดความต้องการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อเขาารู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการสอน จากนั้น การยอมรับการสอนจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาโดยไม่ยากเย็นนักในภายหลัง

3. เทคนิคในการแสดงการทำงานให้ดู การที่หัวหน้าทีมยินดีจะรับการสอนจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือไม่ ถ้าผู้สอนไม่รู้จริง ไม่มีความสามารถหรือประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ โดยตรงผู้เข้ารับการสอนก็เช่นกัน ถ้าหัวหน้าทีมได้ปฏิบัติ แสดง หรือสาธิตให้ดูเป็นตัวอย่างที่ถูกต้อง คล่องแคล่วว่องไว ถูกจังหวะ จะเป็นเครื่องประกันความเชื่อถือได้ว่า ผู้สอนรู้จริง ความศรัทธาเชื่อมั่นในตัวผู้สอนงานผู้อื่น ผู้สอนจะต้องซ้อมหรือทดลองทำงานที่จะสอนให้เกิดความชำนาญเสียก่อนทุกครั้งเพื่อว่าเมื่อลงมือสอนจริงจะได้ไม่ติดขัด

3. เทคนิคการเร้าให้เกิดการเรียนรู้ การสอนทั้งโดยการอธิบายชี้แจงหรือพูดจา และการแสดงการทำงานให้ดูเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้เข้ารับการสอน นอกจากนี้การให้ผู้เข้ารับการสอนได้ลงมือปฏิบัติก็เป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นอย่างดี และยังช่วยเร้าให้ผู้เข้ารับการสอนกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ สำหรับการยกย่องชมเชยก็เป็นกลวิธีหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นหรือเร้าให้ผู้เข้ารับการสอนอยากที่จะเรียนรู้

4. เทคนิคการสร้างเชื่อมั่น การให้ผู้เข้ารับการสอนงานใหม่ๆ ได้ทดลองลงมือทำด้วยตนเอง และฝึกซ้อมให้เกิดความชำนาญ นับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก วิธีนี้ยอมรับกันว่าจะช่วยให้ผู้เข้ารับการสอนงานเรียนรู้งานได้รวดเร็วและจำติดไปนาน ฉะนั้น การทดลองให้สมาชิกได้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชำนาญ จะเป็นเทคนิคสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการสอนงานที่ความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถและทักษะตนเอง

5. ความสามารถตามบทบาทการเป็นผู้นำทีม

ความสามารถ หมายถึง อำนาจในการใช้ความรู้ สถิติปัญญา ความเฉลียวฉลาดทั้งทางร่างกายและจิตใจ ที่กระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Hornby, 1974 อ้างถึงใน ทวีวัฒนา เชื้อมอญ, 2540)

ความสามารถ หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่หนึ่งของบุคคลตามความรู้ ทักษะและวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเฉพาะสาขา เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงระดับการปฏิบัติที่สามารถกระทำได้ (Resenzweig, 1985 อ้างถึงใน วรดา ข่ายแก้ว, 2542)

ความสามารถ หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมของคนที่มีแนวโน้มแสดงให้เห็นถึงความชำนาญในการปฏิบัติงานด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น (Kendler, 1994 อ้างถึงใน วรดา ข่ายแก้ว, 2542)

ผู้นำทีมงาน (Team leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของทีมงาน ไม่ว่าจะเป็ความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน (สุนันทา เลาหนันท์, 2544)

การเป็นผู้นำทีมงาน (Team leadership) หมายถึง การที่ผู้นำทีมใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อสมาชิกทีมงานในสภาพการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้การปฏิบัติงานของทีมได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุนันทา เลาหนันท์, 2544)

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการเป็นผู้นำทีม หมายถึง การแสดงออกของบุคคลโดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ ของตนเองถ่ายทอดกับสมาชิกเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ศึกษาความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ของโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

รูปแบบของผู้นำในอดีต ยึดตัวผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางในการทำงาน ซึ่งหมายถึง ผู้นำเป็นผู้ควบคุมสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมและคิดว่าจะทำให้ทีมประสบผลสำเร็จ แต่การตอบสนองของภาวะผู้นำในปัจจุบันได้เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นผลจากการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ การลดขนาดขององค์กร การฝึกผู้ปฏิบัติงานและทีม Holpp (1999) ได้แสดงถึงข้อตกลงที่น่าสนใจ ซึ่งเป็นข้อตกลงที่ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำประสิทธิภาพต่ำ

ข้อตกลงที่ 1 ผู้นำที่คิดว่าตนเองเป็นแหล่งศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสาร

ข้อตกลงที่ 2 สมาชิกที่มีการวางแผนการปฏิบัติที่ดี แต่ไม่สามารถสื่อสารให้บุคคลอื่นเข้าใจได้

ข้อตกลงที่ 3 ผู้นำมีเวลาสำหรับการสื่อสารที่จำเป็นสำหรับสมาชิกในทีม เป็นผู้รับฟังการสื่อสารข้อมูล และรวบรวมข้อมูล

ข้อตกลงที่ 4 ผู้นำตอบสนองต่อนโยบายและเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติกิจกรรมทั้งหมด

ข้อตกลงที่ 5 ผู้นำต้องเป็นผู้มีบุคลิกที่ดีตลอดเวลาเมื่ออยู่ในทีม และเป็นผู้ควบคุมติดต่อสื่อสาร ให้ความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นหัวหน้า

ในสถานการณ์ปัจจุบันข้อตกลงดังกล่าว พุถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้กำกับดูแล และเป็นผู้จัดการ ไม่มีเวลาเพียงพอในการที่จะเข้าถึงรายละเอียดในการปฏิบัติงานทุกอย่าง ไม่สามารถคัดกรองการสื่อสารที่สมาชิกในทีมได้อย่างเต็มที่ และสิ่งสำคัญสมาชิกมีความต้องการได้รับการ

ตอบสนอง แต่ความสามารถที่จะได้รับการตอบสนองนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ที่เกิดจากภาวะผู้นำ ซึ่งบุคคลทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำได้

ต่อมาได้มีผู้นำเกิดขึ้นมากมายในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ระบบการควบคุมสั่งการโดยผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางได้ยึดเอาการทำงานของกลุ่มเป็นหลัก และผู้นำเป็นผู้ควบคุมดูแลอยู่ภายนอก ซึ่งหมายความว่า สมาชิกที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมย่อมสามารถแสดงบทบาทและคุณค่าของตนเองต่อทีมได้อย่างเต็มที่

Holpp (1999) กล่าวถึงบทบาทผู้นำที่ประสบความสำเร็จ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถด้านการร่วมมือทำกิจกรรมของทีม

ผู้นำควรมีลักษณะเป็นผู้ประสานงานในทีมโดยเป็นผู้ให้ สอน สนับสนุน และช่วยเหลือ
2. ความสามารถด้านการให้คำแนะนำ แก้ไขปัญหา

ผู้นำต้องค้นหาวัตถุประสงค์ที่สำคัญของทีม โดยคำนึงถึงคุณภาพ และการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องมีความตื่นตัวในการแนะนำให้ทีม ได้เลือกใช้โอกาสทำงานที่ดีสำหรับทีมของเขา
3. ความสามารถด้านการแนะนำแหล่งข้อมูล

ในการทำงานถ้าแหล่งข้อมูลหรืออุปกรณ์ต่างๆ ไม่เพียงพอ ก็ไม่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หัวหน้าทีมในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มักจะตอบสนองความต้องการของสมาชิกอย่างไม่ทั่วถึง จึงเป็นสิ่งจำเป็นของหัวหน้าทีมที่จะดำเนินการตามเป้าหมายของ องค์กร โดยการค้นหาความต้องการความสามารถที่แท้จริงของทีม
4. ความสามารถด้านการแนะนำเรื่องการตัดสินใจ

ในบทบาทของหัวหน้าทีมจำเป็นต้องเรียนรู้ ในรูปแบบของการแก้ปัญหาของสมาชิกและทีม โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคขั้นสูง และแสดงความจริงใจกับทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมเกิดความไว้วางใจ
5. ความสามารถด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงาน

เป็นบทบาทที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าทีมในการชี้แนะให้สมาชิกในทีมได้เข้าใจตรงกันทุกคน และเข้าถึงเป้าหมายขององค์กร หัวหน้าทีมจะต้องเป็นคนชี้แจง สนับสนุน แสดงให้ดูเป็นตัวอย่าง อาจใช้เวลานอกเวลาราชการ เพื่อให้สมาชิกเข้าถึงเป้าหมายขององค์กรตรงกันและสามารถปฏิบัติกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้
6. ความสามารถด้านการให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เป็นสิ่งสำคัญทั่วไปของทุกองค์กรที่ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วม

กันดำเนินการเพื่อความสำเร็จขององค์กร หัวหน้าทีมมีบทบาทในการให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ หมายถึง การให้สมาชิกตระหนักถึงข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้การเสริมแรงให้สมาชิกสามารถดำเนินงานถึงเป้าหมายขององค์กรได้ การให้ข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การที่หัวหน้าทีมค้นหาวิธีในการจูงใจ ส่งเสริม และยกระดับความสามารถของสมาชิก

Daft (1999) กล่าวถึงบทบาทของการเป็นผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ 5 ประการ ดังนี้

1. บทบาทในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

หัวหน้าทีมต้องทำหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่จริงจัง และเปิดเผย รู้จักการทำงานในบรรยากาศที่เป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ สร้างความไว้วางใจ ให้ ความสำคัญต่อกัน ใจจริงเปิดเผยและตรงไปตรงมา การแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือการที่ หัวหน้าทีมไม่ทราบในทุกเรื่องของทีมเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ลักษณะการทำงานหัวหน้าทีมต้อง แสดงให้เห็นในลักษณะที่ไม่มีการชิงดีชิงเด่น

2. บทบาทในการดูแลสมาชิกในทีม

หัวหน้าทีมต้องเข้าใจในความรู้สึกความต้องการของสมาชิก เป็นผู้ที่จะช่วยให้การทำงานมีการประสานงานกันทุกคน ทุกระดับ อย่างราบรื่น พร้อมทั้งจะร่วมมือช่วยเหลือกัน อย่างเต็มที่หัวหน้าทีมจะเป็นตัวแทนของสมาชิกที่จะเป็นตัวแทนของทีม

3. บทบาทด้านการสื่อสาร

การสื่อสารที่ดีเป็นทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าทีม แต่การติดต่อสื่อสารที่หัวหน้าทีมเข้าใจแต่เพียงผู้เดียว ไม่ใช่เป็นสิ่งที่กำหนดถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ดี หัวหน้าทีมก็ จะต้องเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะช่วยสมาชิกในทีมค้นหาคำถามและคำตอบเพื่อ แก้ไขปัญหาและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หัวหน้าทีมเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกทีมเข้าถึงเนื้อหาที่ แท้จริง

4. บทบาทในการมอบอำนาจ

องค์ประกอบแห่งความสำเร็จที่จำเป็นของหัวหน้าทีม คือการมีทีมงานที่มีความไว้วางใจและสามารถมอบอำนาจได้ หัวหน้าทีมที่มอบอำนาจจะมองหาศักยภาพในตัว ของสมาชิกทุกคนอย่างสม่ำเสมอ และหาหนทางในการที่จะกระตุ้นให้สมาชิกแสดงศักยภาพของตน อย่างสม่ำเสมอ การมอบอำนาจจะทำให้สมาชิกรับรู้ว่าเขามั่นใจพร้อมที่จะปฏิบัติภาระกิจจนเสร็จ

5. บทบาทในการตระหนักถึงการมีส่วนร่วมใน วัตถุประสงค์และค่านิยมของ องค์กร

สิ่งสำคัญในการสร้างทีมงาน คือการมีค่านิยมและข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้ ทุกคนรู้สึกว่าคุณต่างมีภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่าง จริงจัง ค่านิยมและวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องเป็นสิ่งที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคน

ในทีมเพื่อให้สมาชิกมีแรง จูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งเพื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
ความสำเร็จของทีมคือการ ได้ตอบสนองต่อคุณค่าในการทำงานตามเป้าหมายขององค์กรแล้วยัง
ตอบสนองถึงคุณภาพของบุคคลแต่ละคนในทีมอีกด้วย

ทีมงานที่ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำทีมงานจะต้อง
สร้างภาวะเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น และเลือกใช้พฤติกรรมหรือวิธีการที่เหมาะสม ทั้งนี้โดยอาศัยพื้นฐาน
ความสามารถที่มีอยู่ประกอบการฝึกฝนอย่างจริงจัง เพื่อให้มีความเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำทีมไปสู่ความสำเร็จได้ตาม
เป้าหมายขององค์กร หัวหน้าทีมซึ่งทำหน้าที่ในการรับนโยบาย จากผู้บริหารระดับสูงและถ่ายทอด
เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ตรงกัน และทำให้สมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้
ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ หัวหน้าทีมจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม
พัฒนา ทีมงานเพื่อให้ทีมของตน สามารถดำเนินการไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไปได้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สายชล กองอ่อน (2537) ศึกษาเรื่องผลการมอบหมายงานโดยใช้ทีมการ
พยาบาลต่อสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพและความพึงพอใจในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลได้ทำ
การวิจัยกึ่งทดลองในหอผู้ป่วยสามัญโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กลุ่มทดลองเป็นพยาบาลที่
ได้รับการ อบรมความรู้ในการปฏิบัติงานแบบทีมการพยาบาลก่อนทดลอง ส่วนกลุ่มควบคุมเป็น
พยาบาลที่ปฏิบัติงานตามปกติ พบว่าสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อ
การมอบหมายงานแบบทีมการพยาบาลสูงกว่าก่อนการปฏิบัติการพยาบาลด้วยวิธีการมอบหมาย
งานแบบทีมการพยาบาล

ชุติมา มาลัย (2537) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมของ
อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลที่มี
ประสบการณ์การทำงาน 1ปี ขึ้นไป จำนวน 295 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมใน
การทำงานเป็นทีมของอาจารย์ พบว่าการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารกัน
อย่างเปิดเผย การทำงานร่วมกัน การสร้างความคล่องตัวในการทำงานอยู่ในระดับดี ส่วนการ
ส่งเสริมการพัฒนาบุคคลและการร่วมกันทบทวนการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหารและความสัมพันธ์ในกลุ่มอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขนาดของกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม

อัจฉรา สืบสังข์ (2540) ศึกษาผลกระทบของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพยาบาลหอผู้ป่วยเด็ก โรงพยาบาลรามธิบดี พบว่า คะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพยาบาลกลุ่มทดลองภายหลังได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสูงกว่าก่อนได้รับกระบวนการกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลต่างคะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพยาบาลภายหลังได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมซึ่งปฏิบัติงานตามปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542) ศึกษาผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล และเปรียบเทียบการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาลระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ที่ประกอบด้วย พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค และผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่า การรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงาน ของสมาชิกทีมการพยาบาล กลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจ ภายหลังการทดลอง สูงขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมพิศ เกิดศิริ (2542) ศึกษาการพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยกลุ่มตัวอย่าง มี 2 กลุ่ม คือ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 210 คน และพยาบาลประจำการที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 2,160 คน รวม 33 โรงพยาบาล โดยไปวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลักหมุนแกนแบบออโรทอนอล ด้วยวิธีแวนิแม็กซ์ พบว่า ตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งควรมีในพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า ตัวประกอบบารมี ตัวประกอบสร้างแรงบันดาลใจ ตัวประกอบเสริมสร้างพลังอำนาจ ตัวประกอบจัดการโดยมีข้อยกเว้น ตัวประกอบกระตุ้นปัญญาและการปลูกฝังค่านิยม ตัวประกอบให้รางวัล ตัวประกอบนำสู่การเปลี่ยนแปลง ตัวประกอบสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และตัวประกอบคำนึงถึงลูกน้องเป็นรายบุคคล โดยมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุศริน เอี้ยวสีหยก (2544) ทำการศึกษาผลการโค้ชต่อการปฏิบัติเพื่อลดความทุกข์ทรมานในผู้ป่วยศัลยกรรมทรวงอกโดยกลุ่มตัวอย่างคือผู้ป่วยศัลยกรรมทรวงอกที่ได้รับการรักษาในหอผู้ป่วยศัลยกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน-เดือนพฤศจิกายน 2544 จำนวน 24 รายแบ่งเป็น กลุ่มทดลอง 12 ราย และกลุ่มควบคุม 12 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวม

ข้อมูล คือ แบบบันทึกข้อมูลทั่วไป แบบสัมภาษณ์การปฏิบัติเพื่อลดความทุกข์ทรมานในผู้ป่วยศัลยกรรมทรวงอก โดยให้กลุ่มควบคุมได้รับการสอนตามปกติ กลุ่มทดลองผู้วิจัยทำการโค้ชให้กับกลุ่มทดลอง 2 วันก่อนผ่าตัดจนครบ 3 วันหลังผ่าตัด รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์การปฏิบัติเพื่อลดความทุกข์ทรมานเมื่อครบ 48 ชั่วโมง และ 72 ชั่วโมง พบว่า ผู้ป่วยศัลยกรรมทรวงอกกลุ่มที่ได้รับการโค้ชมีคะแนนการปฏิบัติเพื่อลดความทุกข์ทรมานเมื่อครบ 48 ชั่วโมงและ 72 ชั่วโมง มากกว่ากลุ่มที่ได้รับการสอนตามปกติ โดยมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เพ็ญจันทร์ เมตุลา (2544) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร กับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 232 คน โดยใช้แบบสอบถามความสำเร็จในวิชาชีพ ภาวะผู้นำ และการสนับสนุนจากองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เจษฎาพร พิชัยยา (2545) ทำการศึกษาผลของการ โค้ชต่อความรู้และการปฏิบัติของบุคลากรพยาบาลในการป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาลที่ตำแหน่งผ่าตัดในผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ชาย 1 โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่จำนวน 13 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แผนการ โค้ช และคู่มือการป้องกันการติดเชื้อที่ตำแหน่งผ่าตัด ผลการศึกษาพบว่า หลังการ โค้ช บุคลากรพยาบาลมีคะแนนความรู้และคะแนนการปฏิบัติในการป้องกันการติดเชื้อที่ตำแหน่งผ่าตัด สูงกว่าก่อนการ โค้ชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

พูนทิพย์ โหมยิตชัยมงคล (2545) ทำการศึกษาโครงการฝึกอบรมผู้นำทีมการพยาบาล สำหรับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลห้วยพุด จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แผนการสอน เรื่องผู้นำทีมการพยาบาล คู่มือการปฏิบัติบทบาทผู้นำทีมการพยาบาล และแบบทดสอบความรู้ในการปฏิบัติบทบาทผู้นำทีมการพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า คะแนนความสามารถหลังการปฏิบัติบทบาทผู้นำทีมการพยาบาลของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Graham และคณะ (1998) ได้ศึกษารูปแบบการทำงานของสถาบันที่ปรึกษาการศึกษา แอนเดอร์สัน พบว่าลักษณะขององค์กรเป็นองค์กรการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในช่วงเวลาพักระหว่างวันช่วงสั้นๆ ปรึกษาเวลาอาหารกลางวัน หรือวันกีฬาของบริษัท

จากรูปแบบดังกล่าวทำให้สมาชิกรู้สึกเข้าถึงง่ายและสนใจที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีมทำให้เกิดทีมงานใหม่ๆมากขึ้น

Meggison (2000) ได้ศึกษาการทำงานของโค้ชนักกีฬา แล้วปรับรูปแบบการเล่นดนตรี โดยนำกระบวนการแบบโค้ชนักกีฬามาพัฒนานักดนตรีใหม่ พบว่า กลุ่มนักดนตรีใหม่ที่เล่นเครื่องดนตรี 4 ชิ้นมีการพัฒนาการเล่นดนตรีที่ดีขึ้น และสิ่งสำคัญของการประสบความสำเร็จคือ โค้ช

Hoffart (1997) ได้สร้างแผนกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพื่อทดลองใช้กับ หอผู้ป่วยอายุรเวชกรรม และหอผู้ป่วยศัลยกรรม พบว่า เมื่อนำมาใช้ในครั้งแรกจะไม่ได้ได้รับความสนใจจาก ผู้ปฏิบัติ แต่เมื่อผู้บริหารให้การสนับสนุนการนำแผนกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานด้วยตนเองจนกระทั่งการปฏิบัติงานสูงขึ้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลให้แผนกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานด้วยตนเองในแต่ละหอผู้ป่วยประสบความสำเร็จคือ โครงสร้างของคณะกรรมการ คณะกรรมการฝ่ายการศึกษา ทักษะในการต่อรอง แนวทางการปฏิบัติ และผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน และปัจจัยหลักที่ทำให้แผนกำหนด กิจกรรมการปฏิบัติงานด้วยตนเองล้มเหลว คือความไม่เต็มใจในการเข้าร่วมกิจกรรม และขาดความ สนใจของคณะกรรมการต่างๆ

จากการศึกษา ค้นคว้า เอกสาร บทความ หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าการฝึกหัวหน้าทีม โดยใช้แนวความคิดการสอนงานสามารถนำมาปรับใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ทุกระดับในองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ทุกสาขาอาชีพ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของการฝึกหัวหน้าทีม จะส่งผลให้หัวหน้าทีมมีการพัฒนาตนเอง มีความภาคภูมิใจ และเมื่อนำมาปฏิบัติกับสมาชิกในทีมก็จะส่งผลให้สมาชิกในทีมมีความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้นำเสนอตามกรอบแนวความคิดวิจัยดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

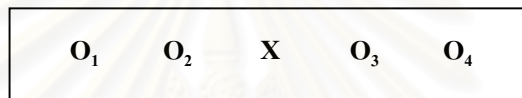
กรอบแนวคิดงานวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research Design) เพื่อศึกษาผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เลอร์ต่อความสามารถเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล โดยมีการเปรียบเทียบความสามารถเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีม กลุ่มเดียววัดแบบอนุกรมเวลา (The One – Group Time Series Design) มีรูปแบบดังนี้



- O₁ หมายถึง การประเมินความสามารถเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ก่อนดำเนินการทดลอง 2 สัปดาห์
- O₂ หมายถึง การประเมินความสามารถเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ก่อนเริ่มดำเนินการทดลอง 1 สัปดาห์
- X หมายถึง การดำเนินการทดลอง
- O₃ หมายถึง การประเมินความสามารถเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล หลังดำเนินการทดลองสัปดาห์สุดท้าย
- O₄ หมายถึง การประเมินความสามารถเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล หลังดำเนินการทดลอง 2 สัปดาห์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร คือ พยาบาลวิชาชีพมีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างคือ สมาชิกทีมการพยาบาล ซึ่งได้แก่พยาบาลวิชาชีพผู้ที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเดียวกันกับหัวหน้าทีมที่ได้รับ โปรแกรมการสอนงาน และมีคุณสมบัติดังนี้

1. วุฒิปริญญาพยาบาลศาสตรบัณฑิต และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี
2. ทำหน้าที่ในการเป็นหัวหน้าเวร
3. ยินดีให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างถูกเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง ที่ถูกกำหนดไว้ข้างต้น ได้พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี ในหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน 8 หอผู้ป่วย ได้แก่ หอผู้ป่วยนรีเวช 4 คน หอผู้ป่วยสูติ 2 – 3 3 คน หอผู้ป่วยอายุรเวชกรรมหญิง 4 คน หอผู้ป่วยอายุรเวชกรรมชาย 4 คน หอผู้ป่วยศัลยกรรมหญิง 4 คน หอผู้ป่วยศัลยกรรมชาย 3 คน หอผู้ป่วยศัลยกรรม 2 ล่าง 3 คน และหอผู้ป่วย 100/6 5 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3ประเภท คือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง คือ
 - โปรแกรมการสอนงาน สำหรับหัวหน้าทีม
2. เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับการทดลอง มี 2 ชุด คือ
 - 2.1 แบบทดสอบความรู้ สำหรับหัวหน้าทีม
 - 2.2 แบบสังเกตการปฏิบัติงาน สำหรับหัวหน้าทีม
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการทดลองมี 1 ชุด คือ
 - แบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำ ของสมาชิกในทีมการพยาบาล

การสร้างเครื่องมือวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง คือ โปรแกรมการสอนงาน มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานแบบโค้ช ทีมการพยาบาล การจัดการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม โดยโปรแกรมการสอนงานมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.2.1 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการสอนงานตามแนวความคิดของ Bentley

1.2.2 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถแสดงบทบาทตามขั้นตอนการสอนงานตามแนวความคิดของ Bentley ต่อสมาชิกในทีมการพยาบาล ได้อย่างเหมาะสม

1.3 กำหนดเนื้อหา และวิธีการฝึกอบรมในโปรแกรมการสอนงาน โดยผู้วิจัยยึดหลักการสอนงานตามแนวความคิดของ Bentley (1996) และความสามารถการเป็นผู้นำตามแนวความคิดของ Holpp (1999) ลักษณะเนื้อหาและวิธีการอบรมโปรแกรมการสอนงาน ประกอบด้วย

1.3.1 แผนการสอน ความสามารถในการเป็นผู้นำการพยาบาลโดยวิธีการสอนงานตามแนวความคิดของ Bentley (1996) และ Holpp (1999) เป็นแผนการสอนเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นหัวหน้าทีม และขั้นตอนการสอนงาน ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำตามแนวความคิดของ Holpp (1999) 6 ประการ คือ 1) ความสามารถด้านความร่วมมือทำกิจกรรมของทีม 2) ความสามารถด้านการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลือกปัญหาและโอกาส 3) ความสามารถด้านการแนะนำแหล่งข้อมูล 4) ความสามารถด้านการแนะนำเรื่องการแก้ปัญหา 5) ความสามารถด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงานและความสามารถ และ 6) ความสามารถด้านการก่อให้เกิดการยอมรับอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และแนวคิดการสอนงาน รวมทั้งขั้นตอนการสอนงานตามแนวความคิดของ Bentley (1996) 5 ขั้นตอน คือ 1) การค้นหาเป้าหมายของสมาชิกทีม 2) การตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบัน 3) การวิเคราะห์วางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 4) การปฏิบัติตามวิธีที่ได้วางแผนไว้ และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การบรรยาย และการซักถามระหว่างการอบรม และได้เรียนเชิญ นาวาโทหญิง ดร. ธนพร เข้มสุดา เป็นวิทยากรบรรยาย ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการ

พยาบาล และมีประสบการณ์การจัดกิจกรรมที่เลี้ยงให้โรงพยาบาลศิริราช โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดและเนื้อหาปรึกษาและทำความเข้าใจกับวิทยากรบรรยายก่อนการอบรมเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

1.3.2 แผนการสอนคุณลักษณะของหัวหน้าทีม เป็นแผนการสอนเกี่ยวกับ คุณลักษณะของหัวหน้าทีมแบบสอนงาน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ทักษะที่ดีต่อการสอนงาน และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติต่อสมาชิกทีมกลุ่มตัวอย่างในหอผู้ป่วยของตนได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยเป็นวิทยากรบรรยาย และให้ผู้เข้าอบรมวิเคราะห์สถานการณ์สมมุติ 2 เหตุการณ์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมตระหนักถึงการตีความหมายจากสิ่งที่ได้รับรู้มา ฝึกการรับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ภายในกลุ่ม ฝึกทักษะการคิดหาเหตุผลในการแก้ปัญหา และหาข้อตกลงร่วมกันในระหว่างกลุ่มว่า จะช่วยปรับปรุงการตัดสินใจของกลุ่มได้อย่างไรบ้าง

1.3.3 คู่มือการเป็นผู้นำโดยวิธีการสอนงาน เป็นคู่มือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเป็นคู่มือให้หัวหน้าทีมทบทวนเนื้อหา และขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการสอนงาน ในเรื่องการเป็นผู้นำตามแนวความคิดของ Holpp (1999) และการสอนงานตามแนวคิดของ Bentley (1996) ในขณะที่หัวหน้าทีมได้ให้การสอนแก่สมาชิกทีมการพยาบาล ซึ่งเนื้อหาในคู่มือเป็นความรู้มีลักษณะเดียวกันกับแผนการสอนทั้ง 2 ชุด

1.3.4 แบบฝึกหัดการเป็นผู้นำทีมแบบโค้ช เป็นแบบฝึกหัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ทักษะการเป็นหัวหน้าทีมโดยการเชื่อมโยงคุณลักษณะเด่นของหัวหน้าทีมที่ผู้เข้าอบรมรู้จัก และบุคคลที่ผู้เข้าอบรมเห็นว่า มีลักษณะเป็นผู้บริหารการพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ ลักษณะข้อคำถามเป็นคำถามปลายเปิด 6 ข้อ โดยให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามเป็นรายบุคคล

1.3.5 กรณีศึกษา เพื่อให้ผู้เข้าอบรม เห็นตัวอย่างของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง มีการฝึกทักษะการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ และหาวิธีการแก้ไขโดยกลุ่มตามขั้นตอนการสอนงาน 5 ขั้นตอน โดยใช้แนวคิดของ Bentley (1996) อย่างถูกต้องและเหมาะสม ก่อนที่ผู้เข้าอบรมจะนำไปปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมการพยาบาล โดยมีกรณีศึกษา 2 เหตุการณ์ เป็นเหตุการณ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และการตัดสินใจ

1.3.6 เทปวีดิทัศน์ นำเสนอบทบาทผู้นำทีม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำบทบาทหัวหน้าทีมที่เห็นจากเทปวีดิทัศน์ไปปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โปรแกรมการสอนงานใช้ระยะเวลา 1 วันครึ่ง โดยมีกำหนดการดังนี้

วันที่ 1

เวลา	0800 - 0830	ลงทะเบียน
เวลา	0830 - 1200	ความสามารถการเป็นผู้นำทีมการพยาบาลโดยวิธีการสอนงาน โดย น.ท.หญิง ดร. ธนพร แยมสุดา
เวลา	1200 - 1300	พักรับประทานอาหาร
เวลา	1300 - 1530	คุณลักษณะของผู้นำทีมแบบโค้ช โดย น.ต. หญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม

วันที่ 2

เวลา	0830 - 0900	ทบทวนวีดิทัศน์ บทบาทหัวหน้าทีม
เวลา	0900 - 1000	ประชุมกลุ่มปฏิบัติการ ฝึกการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ โดย น.ต. หญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม
เวลา	1000 - 1020	พัก
เวลา	1020 - 1040	ชี้แจงการนำขั้นตอนการสอนงานไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง โดย น.ต. หญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม
เวลา	1040 - 1130	ทดสอบความรู้หัวหน้าทีม

1.4 นำโปรแกรมการสอนงานให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการเรียนการสอน และการสอนงาน จำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และการใช้ภาษา เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงมาปรับปรุงแก้ไข โดยยึดหลักความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ้อยละ 80 ขึ้นไป ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่านเห็นด้วยตามเนื้อหา โดยมีข้อเสนอเรื่องการปรับปรุงการใช้ภาษาในแผนการสอนให้ชัดเจน แนะนำการจัดกิจกรรมให้มีความหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรม และคำแนะนำให้รวบรวมเอกสารให้กระชับ โดยนำกิจกรรมของสถานการณ์สมมติ 2 เหตุการณ์ไว้กับแผนการสอนคุณลักษณะของหัวหน้าทีม ปรับโปรแกรมการสอนงานให้สมบูรณ์ขึ้นแล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำโปรแกรมการสอนงานไปใช้จริง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับการทดลอง มี 2 ชุด

2.1 แบบทดสอบความรู้ สำหรับหัวหน้าทีม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบทดสอบ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความสามารถในการเป็นผู้นำตามแนวความคิดของ Holpp (1999) และการ

สอนงานตามแนวคิดของ Bentley (1996) เพื่อประเมินความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนที่ผู้เข้าอบรมจะไปปฏิบัติบทบาทหัวหน้าทีมต่อสมาชิกในทีมการพยาบาล มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

2.1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการการสอนงาน และทีมการพยาบาล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตการสร้างแบบทดสอบ ลักษณะของแบบทดสอบเป็นแบบทดสอบปรนัย 25 ข้อ 4 ตัวเลือก ตอบถูกได้คะแนน ตอบผิดได้ 0 คะแนน โดยตั้งเกณฑ์การประเมินว่าผู้เข้าอบรมต้องสอบผ่านโดยได้คะแนนมากกว่าร้อยละ 70

2.1.2 นำแบบทดสอบไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และการใช้ภาษา เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงมาปรับปรุงแก้ไข โดยยึดหลักความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงคุณวุฒির้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีข้อเสนอเรื่องการปรับปรุงการใช้ภาษาในข้อคำถามให้ชัดเจน ปรับข้อคำถามให้มีลักษณะถึงการวัดความเข้าใจและการนำไปใช้ แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

2.1.3 นำแบบทดสอบไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับหัวหน้าทีมแบบการสอนงาน ในโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สูตรคูเดอร์ริชาร์ดสัน 20 (Kuder Richardson 20) ได้ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบทดสอบเท่ากับ .84 ค่าอำนาจการจำแนก (Discrimination power) อยู่ระหว่าง .3-.7 และค่าความยากง่าย (Difficulty index) อยู่ระหว่าง .2-.8

2.2 แบบสังเกตการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าทีม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแบบสังเกตที่ครอบคลุมขั้นตอนการสอนงานตามแนวคิดของ Bentley (1996) เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติขั้นตอนการสอนงานของหัวหน้าทีม มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสอนงานตามแนวคิดของ Bentley (1996) และทีมการพยาบาล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสังเกตการปฏิบัติงาน โดยกำหนดขอบเขตตามการบริหารงานแบบโค้ช 5 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างเป้าหมาย 2) การตระหนักรู้ 3) การวิเคราะห์ 4) การดำเนินการ 5) การประเมินผล ลักษณะแบบสังเกตการปฏิบัติงานเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) รวม 19 ข้อ กำหนดเกณฑ์การลงบันทึกการปฏิบัติให้ผู้สังเกตตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมการสอนงานของหัวหน้าทีม หากพบว่าหัวหน้าทีมได้ปฏิบัติตามรายการให้บันทึกเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ปฏิบัติ และเมื่อผู้สังเกต

ไม่พบว่าหัวหน้าทีมได้ปฏิบัติตามรายการให้บันทึกเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ไม่ปฏิบัติ มีการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมของหัวหน้าทีมด้วยเกณฑ์มากกว่าร้อยละ 70

2.2.2 นำแบบสังเกตการปฏิบัติงานให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบแล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และ การใช้ภาษา เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงมาปรับปรุงแก้ไข โดยยึดหลักความ สอดคล้องระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่าน คือส่วน ใหญ่เห็นด้วยกับเนื้อหา มีการปรับแก้การใช้ภาษาเพื่อให้สอดคล้องและเข้าใจง่ายขึ้น แล้วนำไปให้ อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

2.2.3 นำแบบสังเกตการปฏิบัติงาน ไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลวิชา จีพหุผู้ป่วยพิเศษ 9 โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับพยาบาลวิชาชีพที่ทำ หน้าที่เป็นหัวหน้าทีมในการสอนงานของการวิจัยเรื่องนี้ โดยหัวหน้าทีมในหัวผู้ป่วยที่ทดลองใช้ เครื่องมือนี้เป็นผู้ที่ผ่านการอบรมตามโปรแกรมการสอนงานพร้อมหัวหน้าทีมคนอื่นๆในงานวิจัยครั้งนี้ และเป็นผู้ที่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการสอนงานให้แก่สมาชิกในหอผู้ป่วยเดียวกัน โดยระหว่าง ดำเนินการตามขั้นตอนการสอนงานนั้นจะมีผู้ช่วยผู้วิจัย 2 คน ร่วมกันสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติ บทบาทหัวหน้าทีมเพื่อการสอนงาน แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินไปหาความเที่ยง (Reliability) ได้ค่า ความเที่ยงของแบบสังเกตเท่ากับ .90

3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการทดลอง

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการทดลอง คือ แบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำ ของ สมาชิกในทีมการพยาบาล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อให้สมาชิกในทีมการพยาบาลได้ ประเมินตนเองถึงระดับความสามารถในการเป็นผู้นำก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ ผ่านโปรแกรมการสอนงาน มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่ เกี่ยวกับความสามารถในการเป็นผู้นำทีมการพยาบาล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัย

3.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามตามแนวคิดของ Holpp (1999) ประกอบด้วย เนื้อหา 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล สอบถามเกี่ยวกับ อายุ เพศ วุฒิการศึกษา สถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ของ Holpp (1999) 6 ด้าน รวม 54 ข้อ ดังนี้

ความสามารถด้านความร่วมมือทำกิจกรรมของทีม 9 ข้อ

ความสามารถด้านการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลือกปัญหาและโอกาส 12 ข้อ

ความสามารถด้านการแนะนำแหล่งข้อมูล 11 ข้อ

ความสามารถด้านการแนะนำเรื่องการแก้ไขปัญหา 7 ข้อ

ความสามารถด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงาน 8 ข้อ

ความสามารถด้านการก่อให้เกิดการยอมรับอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 7 ข้อ

ข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนว Likert scale คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย ไม่เกิดขึ้นเลย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2546: 258- 263)

5 หมายถึง มากที่สุด คือ เมื่อเห็นว่า มีความสามารถการเป็นผู้นำในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มาก คือ เมื่อเห็นว่า มีความสามารถการเป็นผู้นำในระดับมาก

3 หมายถึง ปานกลาง คือ เมื่อเห็นว่า มีความสามารถการเป็นผู้นำในระดับปานกลาง

2 หมายถึง น้อย คือ เมื่อเห็นว่า มีความสามารถการเป็นผู้นำในระดับน้อย

1 หมายถึง ไม่เกิดขึ้น คือ เมื่อเห็นว่า ไม่เกิดขึ้นเลยในการทำงาน

การแปลผลคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำ ให้ความหมายโดยใช้หลักการแปลผลคะแนนเฉลี่ยดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.5-5.00 หมายถึง มีความสามารถการเป็นผู้นำในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.5-4.49 หมายถึง มีความสามารถการเป็นผู้นำในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.5-3.49 หมายถึง มีความสามารถการเป็นผู้นำในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.5-2.49 หมายถึง มีความสามารถการเป็นผู้นำในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 0.00-1.49 หมายถึง มีความสามารถการเป็นผู้นำในระดับน้อยที่สุด

3.3 นำแบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำ ของสมาชิกในทีมการพยาบาล ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และการใช้ภาษา การตีความของข้อคำถาม เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงมาปรับปรุงแก้ไข โดยยึดหลักความสอดคล้องระหว่าง

ผู้ทรงคุณวุฒิร้อยละ 80 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่านเห็นด้วยเกี่ยวกับเนื้อหา มีการปรับการใช้ภาษาในบางข้อให้ชัดเจน และสอดคล้องกับคำจำกัดความยิ่งขึ้น แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

3.4 นำแบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำ ของสมาชิกในทีมการพยาบาล ที่ปรับปรุงแล้วไปหาความเที่ยง (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลวิชาชีพ ประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี ในโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ ที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' alpha coefficient) (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2546: 206- 216) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำ ของสมาชิกในทีมการพยาบาลเท่ากับ .96

ขั้นตอนการดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลอง แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการทดลอง

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง และประเมินผลการทดลอง

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการทดลอง

1. ผู้วิจัย ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การเตรียมเครื่องมือ ผู้วิจัยจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตามการดำเนินการในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย
3. เตรียมสถานที่สำหรับการทดลอง
 - 3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอความร่วมมือถึงผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า เพื่อดำเนินการทดลองใน โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้าและเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
 - 3.2 ประสานงานกับหัวหน้ากองการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า เพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งขอใช้สถานที่ในการจัดอบรม และเก็บรวบรวมข้อมูล

4. เตรียมวิทยากร ผู้วิจัยทำหน้าที่จากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอความร่วมมือถึงเจ้ากรมแพทยทหารเรือ เพื่อเรียนเชิญ นาวาโทหญิง ดร. ธนพร แยมสุดา เป็นวิทยากร บรรยายเรื่อง ความสามารถการเป็นผู้นำการพยาบาล โดยวิธีการสอนงานตามแนวคิดของ Bentley (1996)

5. เตรียมหัวหน้าทีม ผู้วิจัยประสานงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อขอความร่วมมือในการคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่หัวหน้าทีม โดยมีข้อกำหนดดังนี้

5.1 มีวุฒิขั้นต่ำคือประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์เทียบเท่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทำงานในหอผู้ป่วยไม่น้อยกว่า 5 ปี

5.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยเห็นสมควร ในการที่จะได้รับเลือกเข้าเป็นผู้รับการอบรมเพื่อเป็นหัวหน้าทีมในการศึกษาคั้งนี้

5.3 ผ่านโปรแกรมการสอนงาน ภาคทฤษฎีและการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้มีความสามารถการสอนงานตามที่ผู้วิจัยกำหนด โดยผ่านเกณฑ์การประเมินผลทางทฤษฎีหลัง การอบรม ร้อยละ 70

5.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยคั้งนี้

ได้ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม 8 คน จาก 8 หอผู้ป่วย ได้แก่ หอผู้ป่วยนรีบัน หอผู้ป่วยสูติ 2 – 3 หอผู้ป่วยอายุรเวชกรรมหญิง หอผู้ป่วยอายุรเวชกรรมชาย หอผู้ป่วยศัลยกรรมหญิง หอผู้ป่วยศัลยกรรมชาย หอผู้ป่วยศัลยกรรม 2 ถ่าง และหอผู้ป่วย 100/6 ดังตารางแจกแจงคุณสมบัติคั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 แจกแจงคุณสมบัติของหัวหน้าทีม

หอผู้ป่วย ที่หัวหน้าทีม ปฏิบัติงาน	ลักษณะหัวหน้าทีม		จำนวนสมาชิกทีม ที่หัวหน้าทีมรับผิดชอบ (คน)
	จำนวนหัวหน้าทีม (คน)	ประสบการณ์ (ปี)	
นรีบน	1	5	4
สูติ 2 – 3	1	6	3
อายุรกรรมหญิง	1	6	4
อายุรกรรมชาย	1	11	4
ศัลยกรรมหญิง	1	10	4
ศัลยกรรมชาย	1	7	3
ศัลยกรรม2ต่าง	1	10	3
100/6	1	12	5
รวม	8	-	30

6. เตรียมผู้ช่วยผู้วิจัย ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ช่วยผู้วิจัย 2 คนซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล มีประสบการณ์การทำงาน เหมือนผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าทีม มีความเต็มใจในการร่วมมือทำวิจัยในครั้งนี้ เมื่อคัดเลือกได้แล้วผู้วิจัยชี้แจงขั้นตอนการวิจัยและเตรียมความพร้อมของผู้ช่วยผู้วิจัยทั้ง 2 คน โดยจัดให้เข้ารับการอบรมโปรแกรมการสอนงาน พร้อมกับหัวหน้าทีม และให้ผู้ช่วยผู้วิจัย 2 คนร่วมกันสังเกตและตรวจสอบการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยพิเศษ 9 (ทดลองใช้แบบสังเกต) ที่ปฏิบัติบทบาทหัวหน้าทีมตามขั้นตอนการสอนงาน ตามแนวความคิดของ Bentley 5 ขั้นตอน คือ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การตระหนักรู้ 3) การวิเคราะห์ 4) การดำเนินการ 5) การประเมินผล เพื่อหาความเที่ยงของแบบสังเกตได้ค่าความเที่ยงของการสังเกต .90 แล้วจึงให้ผู้ช่วยผู้วิจัยร่วมสังเกตการปฏิบัติกิจกรรมการสอนงานของหัวหน้าทีมต่อสมาชิกในทีมระหว่างดำเนินการทดลอง

7. จัดอบรมโปรแกรมการสอนงาน ให้กับพยาบาลหัวหน้าทีม 8 คน พยาบาลผู้ช่วยผู้วิจัย 2 คน และพยาบาลหอผู้ป่วยพิเศษ 9 1 คน รวม 11 คน เพื่อเป็นการเตรียมหัวหน้าทีมให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความสามารถการเป็นผู้นำผ่านขั้นตอนการสอนงาน ในวันที่ 7-8 กรกฎาคม 2546 ใช้ระยะเวลาวันครึ่ง ณ.ห้องประชุม พคบว. ชั้น 2 โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า โดยผู้วิจัยทำหน้าที่ประสานงาน

ระหว่างการอบรม เป็นวิทยากรบรรยาย และดำเนินการอบรม หลังการจัดอบรมได้ทำการทดสอบความรู้กับผู้เข้าอบรมที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมแบบโค้ช โดยใช้แบบทดสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการทดสอบความรู้การเป็นผู้นำพบว่าเข้าอบรมที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมทุกคนมีคะแนนความรู้สูงกว่าร้อยละ 70 ซึ่งถือว่าผู้เข้าอบรมที่ทำหน้าที่หัวหน้าทีมมีความรู้ที่ผ่านเกณฑ์ซึ่งกำหนดไว้

สิ่งที่ได้จากการอบรม คือ ผู้เข้าร่วมอบรมทุกคนร่วมกันดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรมที่ผู้วิจัยกำหนด โดยผู้วิจัยได้จัดห้องประชุมที่มีขนาดเล็ก ผู้เข้าอบรมมีไม่มากแต่ทุกคนมีประสบการณ์ทำงานที่ใกล้เคียงกัน ทำให้บรรยากาศในการอบรมมีลักษณะเป็นกันเอง ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเรื่องความเป็นหัวหน้าทีมแบบการสอนงาน สังเกตได้จากการที่วิทยากรและผู้เข้าอบรมมีการซักถามแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็น ร่วมมือในกิจกรรมตลอดระยะเวลาการอบรม และจากการประเมินผลการทดสอบ หลัง การอบรมผู้เข้าอบรมซักถาม ทบทวนขั้นตอนการสอนงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์การแก้ไขปัญหา และแสดงตารางการนัดหมายของตนกับสมาชิกต่อผู้วิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง และ ประเมินผลการทดลอง

ลักษณะงานวิจัยการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเปรียบเทียบความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ก่อนและหลังการใช้โปรแกรมการสอนงาน กลุ่มเดียววัดแบบอนุกรมเวลา (The One-Group Time Series Design) จึงมีการประเมินค่าความสามารถของสมาชิกทีมการพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นช่วงๆ เพื่อศึกษาผลของการเปลี่ยนแปลงค่าความสามารถของสมาชิกในทีมการพยาบาลก่อนได้รับขั้นตอนการสอนงานจากหัวหน้าทีม โดยหัวหน้าทีมที่ได้รับ โปรแกรมการสอนงานจะนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ปฏิบัติขั้นตอนการสอนงานจริงกับสมาชิก ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยใช้แบบสังเกตเป็นตัวกำกับการปฏิบัติขั้นตอนการสอนงานของหัวหน้าทีม เมื่อหัวหน้าทีมมีข้อขัดข้องในขั้นตอนการปฏิบัติก็สามารถทบทวนความรู้และขั้นตอนการสอนงานจากคู่มือการปฏิบัติงาน หรือขอความช่วยเหลือจากผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยซึ่งอยู่ในหน่วยงานได้ทันที แต่ถ้าผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยเห็นว่าหัวหน้าทีมไม่สามารถปฏิบัติขั้นตอนการสอนงานได้ ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยจะทำความเข้าใจกับหัวหน้าทีมถึงข้อขัดข้องที่หัวหน้าทีมไม่ได้ปฏิบัติ และเมื่อหัวหน้าทีมเข้าใจแล้วก็ให้ปฏิบัติในครั้งต่อไปก่อนเริ่มขั้นตอนใหม่ เมื่อหัวหน้าทีมได้ดำเนินการจนเสร็จสิ้นกระบวนการแล้ว ก็ทำการประเมินค่าความสามารถของสมาชิกในทีมการพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างภายหลังการให้สิ่งทดลองเป็นช่วงๆคือ ช่วงเวลาที่ 1 ก่อนการทดลอง 2 สัปดาห์ ช่วงเวลาที่ 2 ก่อนการทดลอง 1 สัปดาห์ ช่วงเวลาที่ 3 หลังการทดลองทันที และช่วงเวลาที่ 4 หลังการทดลอง 2 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยให้สมาชิกตอบ

แบบสอบถามที่บ้านและส่งคืนแบบสอบถามแก่ผู้วิจัยภายในระยะเวลา 1 สัปดาห์หลังจากแจกแบบสอบถาม ระยะเวลาที่ดำเนินการทดลอง คือระหว่างวันที่ 23 มิถุนายน 2546 - 8 สิงหาคม 2546 ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เก็บข้อมูลแบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ครั้งที่ 1 โดยให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือกไว้จำนวน 30 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ และวิธีการตอบให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจ ใช้เวลาดำเนินการระหว่างวันที่ 23-27 มิถุนายน 2546

2. เก็บข้อมูลแบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ครั้งที่ 2 โดยให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือกไว้แล้วกลุ่มเดิม 30 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยดำเนินการระหว่างวันที่ 7-11 กรกฎาคม 2546

3. หัวหน้าทีมนำขั้นตอนการสอนงานตามแนวความคิดของ Bentley ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติกับสมาชิกในทีมการพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้หัวหน้าทีมนัดหมายกับสมาชิกในทีมเพื่อดำเนินการตามขั้นตอนการสอนงานที่ได้รับการอบรมไปแล้ว ภายในหอผู้ป่วยของตนเองรวม 8 ครั้ง คือกำหนดให้ปฏิบัติเพื่อดำเนินการ 2 ครั้ง/สัปดาห์ ครั้งละ 20-40 นาที เป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ โดยดำเนินการระหว่างวันที่ 14 กรกฎาคม 2546 - 8 สิงหาคม 2546

ซึ่งการปฏิบัติตามขั้นตอนการสอนงานตามแนวความคิดของ Bentley มีรายละเอียด 5 ขั้นตอนในแต่ละสัปดาห์และแต่ละครั้ง ดังนี้

1. การสร้างเป้าหมายร่วมกัน (สัปดาห์ที่ 1 ครั้งที่ 1)

เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าทีมนัดประชุมสมาชิกทีมเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทีมค้นหาเป้าหมายของตนเอง โดยที่หัวหน้าทีมให้สมาชิกทีมเล่าถึงปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน หรือสิ่งที่สมาชิกต้องการหรืออยากจะทำให้เกิดขึ้น แล้วหัวหน้าทีมทบทวนประเด็นที่สมาชิกได้เล่าถึงเพื่อให้สมาชิกสามารถกำหนดเป้าหมายของทีม หัวหน้าทีมใช้วิธีการกระตุ้นสมาชิกทีมด้วยคำถามปลายเปิด และไม่แสดงความคิดเห็นหรือสรุปข้อเสนอแนะๆ

2. การตระหนักรู้ (สัปดาห์ที่ 1 ครั้งที่ 2)

เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าทีมและสมาชิกทีมร่วมกันตระหนักถึงบทบาทการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยที่หัวหน้าทีมให้สมาชิก

ทีมเล่าถึงสภาพการปฏิบัติงานปัจจุบัน อธิบายตัวอย่างสถานการณ์ที่เป็นปัญหา และอธิบายรายละเอียดของปัญหาให้ชัดเจน โดยหัวหน้าทีมทำหน้าที่กระตุ้นให้สมาชิกระบุประเด็นที่สำคัญที่สุด

3. การวิเคราะห์ (สัปดาห์ที่ 2 ครั้งที่ 1)

เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าทีม และสมาชิกทีมร่วมกันแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์ที่ผ่านมา แล้วประเมินว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สามารถจะทำให้เกิดการพัฒนา โดยการนำประเด็นที่สำคัญต่างๆ มาร่วมพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นกิจกรรมที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงเป้าหมาย

4. การดำเนินการ (สัปดาห์ที่ 2 ครั้งที่ 2, สัปดาห์ที่ 3 ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2, และสัปดาห์ที่ 4 ครั้งที่ 1)

เป็นขั้นตอนที่สมาชิกในทีมทำการปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนด โดยหัวหน้าทีมทำหน้าที่สนับสนุน ให้กำลังใจ กระตุ้นและส่งเสริมทักษะที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกที่จะดำเนินการสู่เป้าหมาย และให้สมาชิกทีมเล่าถึงกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อที่หัวหน้าทีมจะเป็นผู้ติดตามการดำเนินงาน และเป็นที่ปรึกษาให้กับสมาชิก

5. การประเมินผล (สัปดาห์ที่ 4 ครั้งที่ 2)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของขั้นตอนการสอนงาน ซึ่งหัวหน้าทีมจะให้ข้อมูลสะท้อนกลับทางบวก การประเมินผลจะครอบคลุมการปฏิบัติทั้งหมด ซึ่งให้สมาชิกเห็นข้อดีในการพัฒนา และขอเสนอแนะเพื่อการดำเนินงานต่อไป โดยที่หัวหน้าทีมร่วมกับสมาชิกร่วมกันเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกิจกรรมกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และร่วมกันคำนึงประเด็นที่นอกเหนือจากการวางแผนเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและแสดงความยินดีกับสมาชิกในทีมที่ประสบความสำเร็จ

บทบาทและหน้าที่ผู้วิจัยในขั้นตอนการสอนงาน

1. เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดเตรียมเอกสาร แบบฟอร์มต่างๆ เช่น ตารางกิจกรรมของหัวหน้าทีมและสมาชิกทีม แบบบันทึกกิจกรรมการสอนงาน เป็นต้น
2. ประสานการนัดหมาย ตรวจสอบ ติดตาม กำกับ เป็นที่ปรึกษาให้หัวหน้าทีมปฏิบัติขั้นตอนการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เลอร์ โดยใช้วิธีการสังเกต สอบถาม โดยมีแบบสังเกตเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามโดยผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือตารางรายละเอียดกิจกรรมระหว่างหัวหน้าทีมและสมาชิกทีม การพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตามช่วงระยะเวลา เพื่อให้หัวหน้าทีม และสมาชิกทีมได้ปฏิบัติ ดังนี้

ตารางที่ 2

ตารางกิจกรรมของหัวหน้าทีมและสมาชิกทีม

เวลา	วันที่ปฏิบัติ	กิจกรรมหัวหน้าทีม	กิจกรรมสมาชิกทีม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม
สัปดาห์ที่ 1 ครั้งที่ 1 ขั้นตอน การสร้าง เป้าหมาย ร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าทีมแนะนำตนเอง - หัวหน้าทีมแนะนำวัตถุประสงค์ของการสอนงาน - หัวหน้าทีมแจ้งสมาชิกทีมทราบขั้นตอนการสอนงาน - หัวหน้าทีมกระตุ้นสมาชิกทีมเล่าถึงประสบการณ์ การเป็นหัวหน้าเวร หรือให้สมาชิกทีมแสดงปัญหาที่ขัดข้องในการเป็นหัวหน้าเวร - หัวหน้าทีมแสดงเป้าหมายของทีมให้สมาชิกทีมทราบ - หัวหน้าทีมบันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกทีมเล่าถึงประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าเวร หรือแสดงปัญหาข้อขัดข้องในการเป็นหัวหน้าเวร 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อความเป้าหมายของการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำทีมของสมาชิก
สัปดาห์ที่ 1 ครั้งที่ 2 ขั้นตอน การ ตระหนัก	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าทีมแสดงเป้าหมายให้สมาชิกทีมทราบ - หัวหน้าทีมชี้แจงให้สมาชิกทีมเห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับเป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้ - หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกทีมอธิบายและทบทวนสถานการณ์ที่เป็นปัญหา และเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมอธิบายประเด็นเพิ่มเติม - หัวหน้าทีมบันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกทีมร่วมแสดงความคิดเห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายที่ทีมร่วมกันตั้งไว้ - สมาชิกทีมร่วมแสดงความคิดเห็นและทบทวนสถานการณ์ที่เป็นปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์ปัญหาหรือสภาพการณ์การเป็นหัวหน้าเวรของสมาชิกทีมที่ต้องการพัฒนาในปัจจุบัน

เวลา	วันที่ปฏิบัติ	กิจกรรมหัวหน้าทีม	กิจกรรมสมาชิกทีม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม
สัปดาห์ที่2 ครั้งที่ 1 ขั้นตอน การ วิเคราะห์	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าทีมทบทวนสถานการณ์การเป็นหัวหน้าเวรของสมาชิกทีม - หัวหน้าทีมให้สมาชิกทีมร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา - หัวหน้าทีมให้สมาชิกทีมร่วมกันประเมินปัจจัยที่สามารถแก้ไขปัญหาของทีม - หัวหน้าทีมให้สมาชิกร่วมกันกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของแนวทาง / กิจกรรม เพื่อให้สมาชิกทีมนำไปปฏิบัติ - หัวหน้าทีมบันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกทีมร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา - สมาชิกทีมร่วมกันกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของแนวทาง / กิจกรรม เพื่อนำไปปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> - แนวทาง/กิจกรรมในการแก้ปัญหาที่สมาชิกสามารถนำไปปฏิบัติได้
สัปดาห์ที่2 ครั้งที่ 2 ขั้นตอน การ ดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าทีมนิเทศสมาชิกครั้งที่1 เพื่อประเมินการปฏิบัติกิจกรรมตามการพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก - หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกทีมเสนอข้อขัดข้องที่เกิดจากปฏิบัติงาน - หัวหน้าทีมทบทวนการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกทีม - หัวหน้าทีมนำสมาชิกทีมร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ใหม่ และร่วมหาแนวทาง/กิจกรรมแก่สมาชิกทีม - หัวหน้าทีมบันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกทีมเสนอข้อขัดข้องเพิ่มเติมที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามตารางเวรที่ได้รับมอบหมายตามปกติ - สมาชิกทีมร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ และร่วมหาแนวทาง/กิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์ที่เป็นปัญหาเพิ่มเติมของสมาชิก - ข้อเสนอแนะ/ข้อเสนอเพิ่มเติมของผู้นำทีม - แนวทาง/กิจกรรมในการดำเนินงานเพิ่มเติม

เวลา	วันที่ปฏิบัติ	กิจกรรมหัวหน้าทีม	กิจกรรมสมาชิกทีม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม
สัปดาห์ที่ 3 ครั้งที่ 1 ขั้นตอน การ ดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าทีมนิเทศสมาชิกครั้งที่ 2 เพื่อประเมินการปฏิบัติกิจกรรมตามการพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก - หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกทีมเสนอข้อขัดข้องที่เกิดจากปฏิบัติงาน - หัวหน้าทีมทบทวนการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกทีม - หัวหน้าทีมนำสมาชิกทีมร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ใหม่ และร่วมหาแนวทาง/กิจกรรมแก่สมาชิกทีม - หัวหน้าทีมบันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกทีมเสนอข้อขัดข้องเพิ่มเติมที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามตารางเวลาที่ได้รับมอบหมายตามปกติ - สมาชิกทีมร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ และร่วมหาแนวทาง/กิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์ที่เป็นปัญหาเพิ่มเติมของสมาชิก - ข้อเสนอแนะ/ข้อแนะนำเพิ่มเติมของผู้นำทีม - แนวทาง/กิจกรรมในการดำเนินงานเพิ่มเติม
สัปดาห์ที่ 3 ครั้งที่ 2 ขั้นตอน การ ดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าทีมนิเทศสมาชิกครั้งที่ 3 เพื่อประเมินการปฏิบัติกิจกรรมตามการพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก - หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกทีมเสนอข้อขัดข้องที่เกิดจากปฏิบัติงาน - หัวหน้าทีมทบทวนการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกทีม - หัวหน้าทีมนำสมาชิกทีมร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ใหม่ และร่วมหาแนวทาง/กิจกรรมแก่สมาชิกทีม - หัวหน้าทีมบันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกทีมเสนอข้อขัดข้องเพิ่มเติมที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามตารางเวลาที่ได้รับมอบหมายตามปกติ - สมาชิกทีมร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ และร่วมหาแนวทาง/กิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์ที่เป็นปัญหาเพิ่มเติมของสมาชิก- - ข้อเสนอแนะ/ข้อแนะนำเพิ่มเติมของผู้นำทีม - แนวทาง/กิจกรรมในการดำเนินงานเพิ่มเติม

เวลา	วันที่ปฏิบัติ	กิจกรรมหัวหน้าทีม	กิจกรรมสมาชิกทีม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม
สัปดาห์ที่ 4 ครั้งที่ 1 ขั้นตอน การ ดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าทีมนิเทศสมาชิกครั้งที่ 4 เพื่อประเมินการปฏิบัติกิจกรรมตามการพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก - หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกทีมเสนอข้อขัดข้องที่เกิดจากปฏิบัติงาน - หัวหน้าทีมทบทวนการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกทีม - หัวหน้าทีมนำสมาชิกทีมร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ใหม่ และร่วมหาแนวทาง/กิจกรรมแก่สมาชิกทีม - หัวหน้าทีมบันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกทีมเสนอข้อขัดข้องเพิ่มเติมที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามตารางเวลาที่ได้รับมอบหมายตามปกติ - สมาชิกทีมร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ และร่วมหาแนวทาง/กิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์ที่เป็นปัญหาเพิ่มเติมของสมาชิก - ข้อเสนอแนะ/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้นำทีม - แนวทาง/กิจกรรมในการดำเนินงานเพิ่มเติม
สัปดาห์ที่ 4 ครั้งที่ 2 ขั้นตอน การ ประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าทีมให้สมาชิกทีมร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ - หัวหน้าทีมแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของทีม - หัวหน้าทีมแสดงความยินดีแก่สมาชิกทีม 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกทีมร่วมประเมินผลการดำเนินงานกับผู้นำทีม - สมาชิกทีมกล่าวขอบคุณต่อผู้นำทีม 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จ/ความภาคภูมิใจของทีม

ผลการปฏิบัติตามขั้นตอนการสอนงานของหัวหน้าทีมต่อสมาชิกในทีมการพยาบาล

ผลการปฏิบัติตามขั้นตอนการสอนงานของหัวหน้าทีมต่อสมาชิกในทีมการพยาบาล ขอเสนอ ประเด็นที่เป็นผลซึ่งได้จากการสอนงานของหัวหน้าทีมต่อสมาชิกทีมตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การสร้างเป้าหมายร่วมกัน

สมาชิกทีมมีประเด็นเป้าหมายที่ใกล้เคียงกัน สรุปได้ดังนี้

- สามารถทำงานเสร็จทันเวลา
- มีการวินิจฉัย และประเมินสภาพผู้ป่วยในระยะวิกฤตได้ทันที
- ใช้และดูแลผู้ป่วยที่ใช้เครื่องช่วยหายใจอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่งเวรต่อได้ถูกต้อง ครอบคลุม และครบถ้วน
- ต้องการเป็นหัวหน้าเวรเดี่ยว
- ประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. การตระหนักรู้

สมาชิกแสดงความคิดเห็นการปฏิบัติงานของตนในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับเป้าหมายที่สมาชิกตั้งไว้ โดยหัวหน้าทีมทำหน้าที่ กระตุ้น ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่สมาชิกทีม

3. การวิเคราะห์

หัวหน้าทีมและสมาชิกทีมร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของสมาชิกทีมตามที่ตั้งไว้

4. การดำเนินการ

สมาชิกทีมปฏิบัติตามกิจกรรมตามวิธีที่ได้ตกลงไว้กับหัวหน้าทีม หัวหน้าทีมทำหน้าที่คอยแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ปัญหา และสนับสนุนให้กำลังใจแก่สมาชิกทีม

5. การประเมินผล

หัวหน้าทีมและสมาชิกทีมร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกโดยการเปรียบเทียบเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

ข้อสังเกตที่ได้จากการดำเนินการทดลอง

ขณะดำเนินการทดลองหัวหน้าทีมและสมาชิกทีมทุกคนปฏิบัติตามขั้นตอนที่ผู้วิจัยกำหนดด้วยความเต็มใจ โดยเฉพาะหัวหน้าทีมได้ให้ความสนใจโดยการแสดงตารางการนัดหมายของตนและสมาชิกทีมกับผู้วิจัย ผู้วิจัยได้พูดคุยกับหัวหน้าทีมและสมาชิกทีม หัวหน้าทีมแสดงความรู้สึกได้ว่ารู้จักมองปัญหาในลักษณะที่เป็นปัญหาเฉพาะบุคคลมากขึ้น ส่งผลให้มีการพูดคุยกับสมาชิกทีมในปัญหาที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลมากขึ้นนอกเหนือจากการพบปะในระยะทดลอง นอกจากนี้หัวหน้าทีมยังได้นำขั้นตอนการสอนงานปรับใช้กับสมาชิกทีมคนอื่นๆที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างอีกด้วย ในขั้นตอนของการสอนงานผู้วิจัยได้มีโอกาสพูดคุยกับสมาชิกทีม ส่วนใหญ่พบว่าสมาชิกแสดงความคิดเห็นต่อการวิจัยครั้งนี้ว่ารู้สึกยินดีต่อการนำรูปแบบการสอนงานมาใช้ในหอผู้ป่วยของตน เพราะทำให้หัวหน้าทีมยอมรับ และเข้าใจปัญหาของตนเองและรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

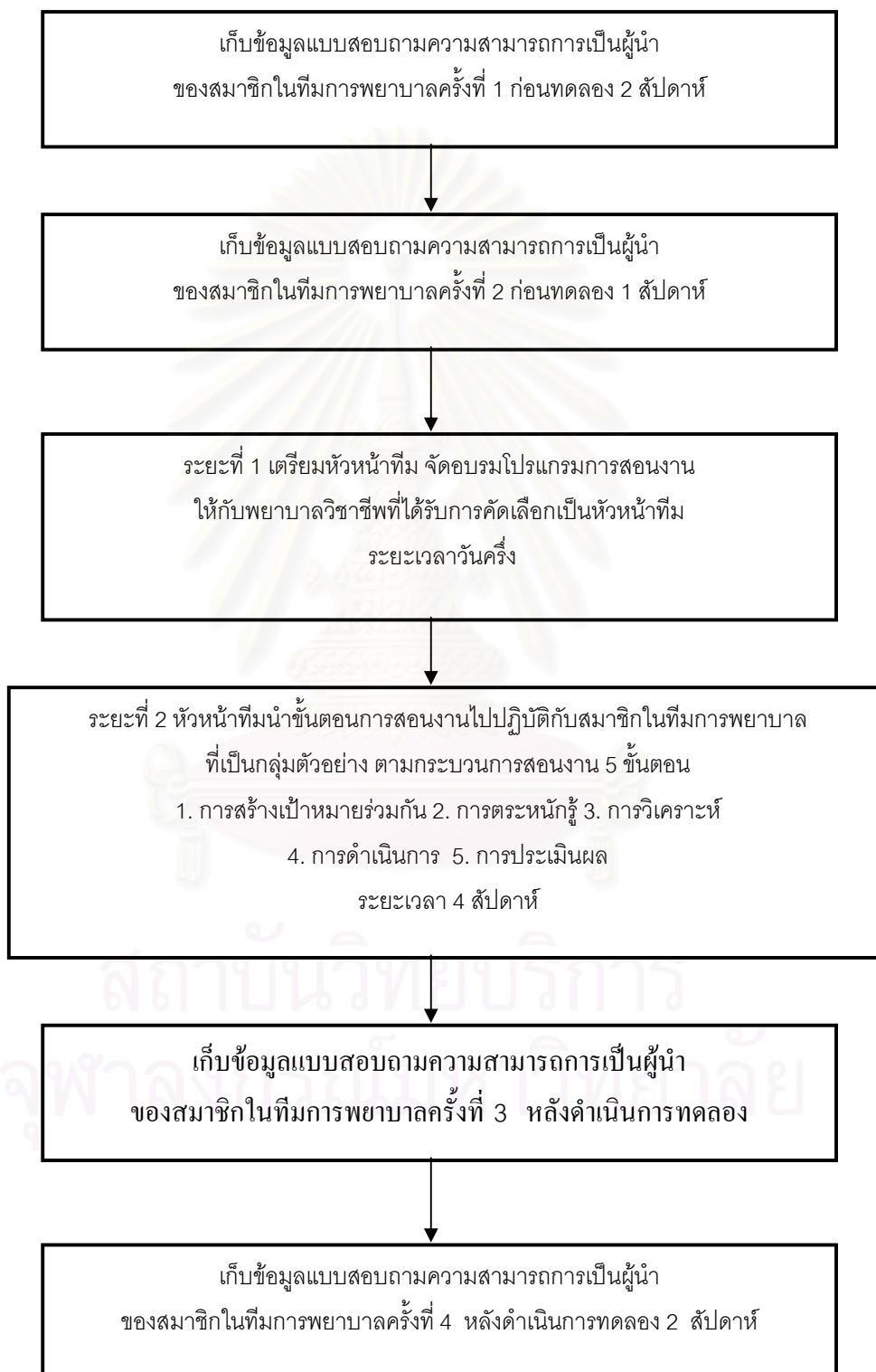
ผู้วิจัย ผู้ช่วยผู้วิจัยประเมินผลการปฏิบัติขั้นตอนการสอนงานของหัวหน้าทีมจากการร่วมสังเกตการปฏิบัติกิจกรรมการสอนงานในทุกขั้นตอน ขึ้นตอนละครั้ง ด้วยเกณฑ์คะแนนมากกว่าร้อยละ 70ขึ้นไป ผลปรากฏว่าพยาบาลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมมีการปฏิบัติกิจกรรมการสอนงานตามเกณฑ์ที่กำหนดเกินร้อยละ 70 ขึ้นไปทุกคน

4. เก็บข้อมูลแบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำการพยาบาลของสมาชิกในทีม การพยาบาลครั้งที่ 3 โดยให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือกไว้แล้วกลุ่มเดิมเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ดำเนินการระหว่างวันที่ 4-8 สิงหาคม 2546

5. เก็บข้อมูลแบบสอบถาม ความสามารถในการเป็นผู้นำการพยาบาลของสมาชิกในทีม การพยาบาล ครั้งที่ 4 โดยให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือกไว้แล้วกลุ่มเดิม เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ดำเนินการระหว่างวันที่ 18-22 สิงหาคม 2546

สรุปขั้นตอนการดำเนินการทดลองตามแผนภาพข้างล่างนี้

ขั้นตอนการดำเนินการทดลอง



การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science/Personal Computer) โดยนำคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าสถิติ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกทีม จำแนกตาม อายุ เพศ วุฒิการศึกษา สถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน เสนอความถี่ และร้อยละ
2. เปรียบเทียบความแตกต่างความสามารถเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน โดย Repeated measures One-Way ANOVA
3. เปรียบเทียบความแตกต่างความสามารถเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ตามช่วงเวลา ด้วย Post-Hoc



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research Design) เพื่อศึกษาผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เล่ ต่อความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล โดยมีการเปรียบเทียบความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน กลุ่มเดียววัดแบบอนุกรมเวลา (The One – Group Time Series Design) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีการนำเสนอ ดังนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกทีมจำแนกตาม อายุ เพศ วุฒิ การศึกษา สถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน นำเสนอความถี่ และร้อยละ

ตารางที่ 4 คะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีม ก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน จำแนกตามช่วงเวลา

แผนภูมิที่ 1 สรุปค่าคะแนนความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีม ก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน จำแนกตามช่วงเวลา

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีม ก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมของสมาชิกทีม ตามช่วงเวลารายคู่

เพื่อความสะดวกและความเข้าใจในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำดังต่อไปนี้

ช่วงเวลาที่ 1	หมายถึง	Pre test ครั้งที่ 1
ช่วงเวลาที่ 2	หมายถึง	Pre test ครั้งที่ 2
ช่วงเวลาที่ 3	หมายถึง	Post test ครั้งที่ 1
ช่วงเวลาที่ 4	หมายถึง	Post test ครั้งที่ 2

ตารางที่ 3 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกทีม จำแนกตามอายุ เพศ วุฒิกการศึกษา สถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน (N=30) เสนอความถี่และร้อยละ

สถานภาพส่วนบุคคล		ความถี่ (คน)	ร้อยละ
อายุ (ปี)			
	22	8	26.7
	23	17	56.7
	24	2	6.7
	25	2	6.7
	26	1	3.3
อายุเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 23.03 (S.D. = .9643)			
<hr/>			
เพศ	หญิง	30	100.00
วุฒิกการศึกษา	ปริญญาตรี	30	100.00
<hr/>			
หอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน	นรีบน	4	13.3
	สูติ 2-3	3	10.0
	อายุรเวชกรรมหญิง	4	13.3
	อายุรเวชกรรมชาย	4	13.3
	ศัลยกรรมหญิง	4	13.3
	ศัลยกรรมชาย	3	10.0
	ศัลยกรรม2ต่าง	3	10.0
	100/6	5	16.7
<hr/>			
ประสบการณ์ (ปี)	1 ปี	11	36.7
	2 ปี	19	63.3

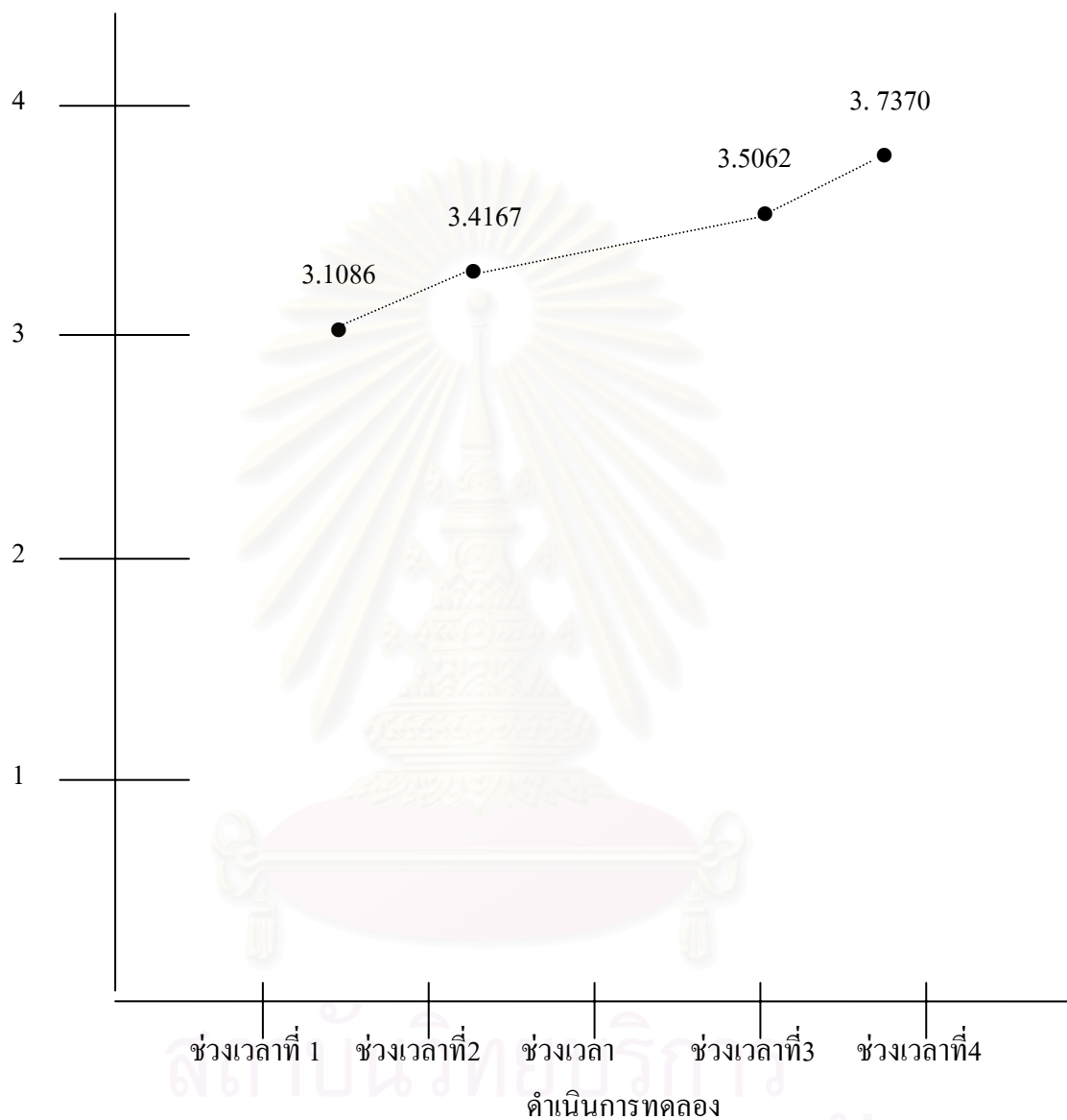
จากตารางที่ 3 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างสมาชิกทีม พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.7) มีอายุเฉลี่ย 23 ปี (S.D. = .964) โดยทั้งหมดเป็นเพศหญิง และทุกคนจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีการปฏิบัติงานกระจายตามหอผู้ป่วยต่างๆ ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน และ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63.3) มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 2 ปี

ตารางที่ 4 คะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีม ก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน จำแนกตามช่วงเวลา

ระยะเวลาที่ประเมิน	X	S.D.	ระดับความสามารถ เป็นผู้นำทีม
ก่อนการดำเนินการทดลอง			
ช่วงเวลาที่ 1	3.1086	0.5867	ปานกลาง
ช่วงเวลาที่ 2	3.4167	0.4719	ปานกลาง
ช่วงเวลาดำเนินการทดลอง			
หลังดำเนินการทดลอง			
ช่วงเวลาที่ 3	3.5062	0.3159	มาก
ช่วงเวลาที่ 4	3.7370	0.3685	มาก

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าคะแนนเฉลี่ยความสามารถการเป็นผู้นำทีมของสมาชิกทีม ก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน ในช่วงเวลาที่ 1 ช่วงเวลาที่ 2 ช่วงเวลาที่ 3 และช่วงเวลาที่ 4 มีค่าเท่ากับ 3.1086 3.4167 3.5062 และ 3.7370 ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาตามการแบ่งระดับความสามารถพบว่า สมาชิกทีมมีความสามารถในการเป็นผู้นำ ในช่วงเวลาที่ 1 และช่วงเวลาที่ 2 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนช่วงเวลาที่ 3 และ ช่วงเวลาที่ 4 พบว่าสมาชิกทีมมีระดับความสามารถการเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก

แผนภูมิที่ 1 สรุปค่าคะแนนความสามารถเป็นผู้นำของสมาชิกทีม ก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน จำแนกตามช่วงเวลา



จากแผนภูมิที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ค่าคะแนนความสามารถเป็นผู้นำทีมของสมาชิกทีมมีระดับคะแนนที่สูงขึ้นตั้งแต่ในช่วงเวลาที่ 2 จนถึงช่วงเวลาที่ 4 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีม ในระยะต่างๆของการดำเนินการทดลอง (การได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน)

แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	P
ระหว่างคน	6.088	2.688	2.281	11.515	.000
ภายในคน	15.332	15.332	.198		
ทั้งหมด	21.420	21.421			

จากตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่า ความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีม ในระยะต่างๆของการดำเนินการทดลอง (ช่วงเวลาที่ 1, 2, 3, และ 4) เพื่อการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย ความสามารถการเป็นผู้นำทีมของสมาชิกทีม ตามช่วงเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นรายคู่

	ช่วงเวลาที่ 1	ช่วงเวลาที่ 2	ช่วงเวลาที่ 3	ช่วงเวลาที่ 4
ช่วงเวลาที่ 1	-	.3080	.3975*	.6284*
ช่วงเวลาที่ 2		-	8.951E-02	.3204
ช่วงเวลาที่ 3			-	.2309
ช่วงเวลาที่ 4				-

*p < .05

จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่า ค่าคะแนนความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีมในช่วงเวลาที่ 3 และช่วงเวลาที่ 4 สูงกว่าค่าคะแนนความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกทีมในช่วงเวลาที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research Design) กลุ่มเดียว วัฏแบบอนุกรมเวลา (The One – Group Time Series Design) เพื่อศึกษาผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เลอร์ ต่อความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อเปรียบเทียบความสามารถการเป็นผู้นำทีมของสมาชิกในทีมการพยาบาล ก่อนและหลังการได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน

สมมุติฐานงานวิจัย

ความสามารถการเป็นผู้นำทีมของสมาชิกในทีมการพยาบาล ภายหลังจากได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับ โปรแกรมการสอนงาน สูงกว่า ก่อนที่สมาชิกในทีมการพยาบาลได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับ โปรแกรมการสอนงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร คือ พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี การเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นการเลือกอย่างเฉพาะเจาะจงตามที่ได้กำหนดคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างไว้ ได้กลุ่มตัวอย่างทำหน้าที่เป็นสมาชิกทีมการพยาบาลจำนวน 30 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง คือ โปรแกรมการสอนงาน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยประยุกต์ การสอนงานตามแนวคิดของ Bentley (1996) ซึ่งได้นำเสนอขั้นตอนการบริหารงานแบบโค้ช 5 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างเป้าหมาย 2) การตระหนักรู้ 3) การวิเคราะห์ 4) การดำเนินการ 5) การประเมินผล และแนวคิดการเป็นผู้นำตามแนวคิดของ Holpp (1999) ประกอบด้วย ความสามารถในการเป็นผู้นำทีม 6 ประการคือ 1) ความสามารถด้านความร่วมมือทำกิจกรรมของ ทีม 2) ความสามารถด้านการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลือกปัญหาและโอกาส 3) ความสามารถ ด้านการแนะนำแหล่งข้อมูล 4) ความสามารถด้านการแนะนำเรื่องการแก้ไขปัญหา 5) ความสามารถด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงาน 6) ความสามารถด้านการก่อให้เกิด การยอมรับอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับการทดลอง มี 2 ชุด ประกอบด้วย

2.1 แบบทดสอบความรู้หัวหน้าทีม โดยประยุกต์จากการสอนงานตามแนวคิดของ Bentley ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ซึ่งผ่านการทดสอบความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรคูเดอริชาร์ดสัน 20 (Kuder Richardson 20) ได้ค่าความเที่ยง แบบทดสอบเท่ากับ .84

2.2 แบบสังเกตการปฏิบัติกิจกรรมของหัวหน้าทีมโดยประยุกต์จากการสอนงาน ตามแนวคิดของ Bentley ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) จากผู้ทรง คุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ซึ่งผ่านการทดสอบความเที่ยง (Reliability) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสังเกต เท่ากับ .90

3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการทดลอง คือ แบบสอบถามความสามารถการเป็น ผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยประยุกต์มาจากแนวคิดการเป็นผู้นำ ตามแนวคิดของ Holpp (1999) ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่านแล้วผ่านการทดสอบความเที่ยง (Reliability) โดยโดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความสามารถการเป็นผู้นำ ของสมาชิกในทีมการพยาบาลเท่ากับ .96

ขั้นตอนการดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลอง แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการทดลอง

1. เตรียมมือที่ใช้ในการวิจัย จัดอบรมโปรแกรมการสอนงานเพื่อเตรียมหัวหน้าทีม ผู้ช่วยผู้วิจัย พยาบาลวิชาชีพเพื่อประเมินแบบสังเกต และประเมินผลความรู้หลังการอบรมกับหัวหน้าทีม

2. ประสานงานกับหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้ากรมแพทยทหารเรือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ หัวหน้ากองการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ชี้แจง ทำความเข้าใจกับพยาบาลวิชาชีพที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง และประเมินผลการทดลอง มีการดำเนินการดังนี้

1. เก็บข้อมูลแบบสอบถาม ความสามารถในการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีม การพยาบาล ครั้งที่ 1 เริ่ม 23–27 มิถุนายน 2546

2. เก็บข้อมูลแบบสอบถาม ความสามารถในการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีม การพยาบาล ครั้งที่ 2 เริ่ม 7–11 กรกฎาคม 2546

3. หัวหน้าทีมนำกิจกรรมการสอนงานปฏิบัติกับสมาชิกทีมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตามกระบวนการสอนงานที่ได้รับการอบรมไปแล้ว ภายในหอผู้ป่วยของตนเอง เป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ เริ่ม 14 กรกฎาคม 2546 – 8 สิงหาคม 2546

4. เก็บข้อมูลแบบสอบถาม ความสามารถในการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีม การพยาบาล ครั้งที่ 3 เริ่ม 4–8 สิงหาคม 2546

5. เก็บข้อมูลแบบสอบถามความสามารถในการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีม การพยาบาล ครั้งที่ 4 เริ่ม 18–22 สิงหาคม 2546

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science/Personal Computer) โดยนำคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าสถิติ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกทีม จำแนกตาม อายุ เพศ วุฒิศึกษา สถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน เสนอความถี่ และร้อยละ

2. เปรียบเทียบความแตกต่างความสามารถในการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ก่อนและหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน โดย Repeated measures One-Way ANOVA

3. เปรียบเทียบความแตกต่างความสามารถในการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ตามช่วงเวลา ด้วย Post-Hoc

สรุปผลการวิจัย

ผลการเปรียบเทียบความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับโปรแกรมการสอนงาน สูงกว่าก่อนได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับ โปรแกรมการสอนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลหลังได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับ โปรแกรมการสอนงานทั้งช่วงเวลาที่ 3 และช่วงเวลาที่ 4 สูงกว่าก่อนได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมที่ได้รับ โปรแกรมการสอนงาน (ช่วงเวลาที่ 1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 แสดงว่าผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานงานวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งการที่ค่าคะแนนความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล ช่วงเวลาที่ 3 และช่วงเวลาที่ 4 สูงกว่าค่าคะแนนความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลในช่วงเวลาที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 อธิบายได้ว่าโปรแกรมการสอนงานตามแนวคิดของ Bentley เป็นการสอนงานที่มีประสิทธิภาพเพราะทำให้หัวหน้าทีมได้มีการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ เกิดความภาคภูมิใจ มีการนับถือตนเอง สามารถเรียนรู้และเข้าใจลักษณะปัญหาของสมาชิกแต่ละคน ส่งผลให้หัวหน้าทีมสามารถใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับสมาชิกในทีมการพยาบาลได้ ความสำเร็จของการสอนงานรูปแบบนี้เกิดจากการที่หัวหน้าทีมมีโอกาสได้ใช้ทักษะและประสบการณ์ของตนเองร่วมกับสัมพันธภาพที่ดีปฏิบัติและแก้ไขปัญหาของสมาชิกในทีม ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่เคยเจอเมื่อในอดีต ดังนั้นการใช้ประสบการณ์ของตนเองในการเรียนรู้และเข้าใจปัญหาที่เป็นลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของสมาชิกทีมแต่ละคน จึงช่วยให้หัวหน้าทีมได้มีการพัฒนาศักยภาพและภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง นอกจากนี้หัวหน้าทีมจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และนับถือตนเองมากขึ้น เมื่อได้มีโอกาสในการใช้ขั้นตอนการสอนงานที่ตนได้รับการฝึก มาถ่ายทอดให้กับสมาชิกในทีมการพยาบาล เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ร่วมกัน การได้รับข้อคิดเห็นและข้อเสนอที่แปลกใหม่จากสมาชิกทีม ก็เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า ผลการสอนงานทำให้สมาชิกมีการพัฒนาภาวะผู้นำได้รวดเร็ว ซึ่งจะทำให้หัวหน้าทีมรู้สึกภาคภูมิใจ ในผลงานของตนมากขึ้น เพราะ ได้เห็นการพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิกไปในทางที่ดีขึ้น นอกจากนั้นความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าทีมยังเป็นที่ยอมรับจากหัวหน้าหอผู้ป่วยและสมาชิกในทีมอีกด้วย จึงเป็นเหตุให้หัวหน้าทีมรู้สึกมีคุณค่ามากขึ้นเพราะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

สอดคล้องกับ Maslow (Maslow, 1957 อ้างถึงใน ฉัญฉิมมิล โฉพันธ์ศรี, 2543) ที่กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนต้องการความรัก การยอมรับ นับถือจากผู้อื่น

ขั้นตอนในการสอนงานช่วยให้หัวหน้าทีมและสมาชิกทีมร่วมกันแก้ไขปัญหาและสร้างเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ของสมาชิกแต่ละคน จึงเป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุด ส่งผลให้สมาชิกมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้น สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นว่ากระบวนการสอนงานเป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้พยาบาลหัวหน้าทีมยอมรับในปัญหาของตนเอง และช่วยให้ตนเองสามารถมองเห็น เข้าถึงปัญหาได้รวดเร็ว อีกทั้งหาวิธีในการแก้ปัญหาง่ายขึ้น มีความมั่นใจในการเป็นผู้นำทีมการพยาบาล ทำให้การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกสูงขึ้นตามลำดับ สอดคล้องกับ Kilburg (อ้างถึงใน Safferstone, 2000: 131- 133) ที่ยอมรับว่าผู้บริหารงานแบบโค้ชหรือการสอนงานที่มีความสามารถ จะมีอิทธิพลต่อองค์กรและความสามารถของสมาชิกในทีม และสอดคล้องกับ Raymond (2002) ที่กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารแบบโค้ชคือผู้ที่ทำหน้าที่ในการสอนงานด้วยการทำงานกับสมาชิกในทีม โดยวิจิตรใจ เสริมแรง และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิก ช่วยให้สมาชิกได้พัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้สอดคล้องกับสมยศ นาวิการ (2545: 146) ที่อธิบายว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิกทีม นั้น สมาชิกทีมต้องได้รับการกระตุ้น การสนับสนุน การยกย่อง และเสริมแรงจากหัวหน้าทีม หัวหน้าทีมต้องสื่อสาร ให้สมาชิกเข้าใจว่าเขาต้องปฏิบัติตนอย่างไร ฉะนั้นความสำเร็จของสมาชิกในทีม จึงสามารถประเมินได้จากความสามารถในการปฏิบัติงานและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบของสมาชิกทีมเอง โดยขึ้นอยู่กับพื้นฐานของทั้งระดับความสามารถหัวหน้าทีมและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ Megginson (2000) ซึ่งได้ศึกษาการทำงานของโค้ชนักกีฬา เพื่อนำมาปรับปรุงทักษะการเล่นดนตรีสากล ชนิดเครื่องดนตรี 4 ชิ้น โดยนำกระบวนการสอนงานของนักกีฬามาพัฒนาทักษะการเล่นดนตรีนักดนตรีใหม่ พบว่า กลุ่มนักดนตรีใหม่ที่เล่นเครื่องดนตรี 4 ชิ้น มีการพัฒนาการเล่นดนตรีที่ดีขึ้น โดยที่ผู้ทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือผู้สอนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมาชิกประสบความสำเร็จ

ดังนั้นการศึกษาวิจัยนี้จึงสนับสนุนแนวคิดของ Bentley (1996) ที่กล่าวว่า หัวหน้าทีมจะต้องเรียนรู้ในสิ่งต่างๆของสมาชิก กระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความคิดในการพัฒนางานของตนตาม เป้าหมายขององค์กร มีสัมพันธภาพที่ดี ใช้ทักษะในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความร่วมมือกัน หัวหน้าทีมต้องแสดงความเชื่อมั่นในสมาชิกแต่ละคน เพื่อให้มีการพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ๆ ส่งเสริมการแสดงความคิดและทักษะ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้หัวหน้าทีมผู้ทำหน้าที่สอนงาน สามารถทำบทบาทต่างๆเหล่านี้ได้ดีในทุกขั้นตอนของการสอนงาน จึงส่งผลให้สมาชิกทีมมีการพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นอย่างแตกต่างไป จากก่อนได้รับการสอนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แม้ว่าผลการวิจัยจะพบว่าค่าคะแนนในช่วงเวลาที่ 2 มีค่าคะแนนที่สูงขึ้นกว่าช่วงเวลาที่ 1 แต่พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากในการเก็บแบบสอบถามคืนในช่วงเวลาที่ 2 (Pretest ครั้งที่ 2) กลุ่มตัวอย่างบางรายส่งแบบสอบถามคืนล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ได้รับอิทธิพลจากกระบวนการดำเนินการทดลอง เพราะอาจมีการตอบแบบสอบถาม Pretest ครั้งที่ 2 นี้ในขณะที่ได้รับการสอนงานจากหัวหน้าทีมไปแล้วส่วนหนึ่ง ดังนั้นอิทธิพลจากขั้นตอนการสอนงานจากหัวหน้าทีมจึงอาจเป็นตัวแปรแทรกซ้อนอย่างหนึ่งที่ทำให้สมาชิกทีมเกิดการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มทดลอง และอาจส่งผลให้ค่าคะแนนในช่วงเวลาที่ 2 สูงขึ้นกว่าช่วงเวลาที่ 1 สอดคล้องกับ บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2546: 134- 135) กล่าวว่า ความแปรปรวนอันเนื่องมาจากตัวแปรแทรกซ้อนจะส่งผลกระทบต่อผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม ซึ่งการตอบกลับของแบบสอบถามที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนดและการดำเนินงานของกระบวนการทดลองเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อผลการตอบแบบสอบถามได้ จึงทำให้ค่าคะแนนการตอบแบบสอบถามในช่วงเวลาที่ 2 สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตามค่าคะแนนในช่วงเวลาที่ 1 และค่าคะแนนในช่วงเวลา ที่ 2 ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาวิจัยนี้สรุปได้ว่า การสอนงานตามแนวคิดของ Bentley หัวหน้าทีมสามารถนำมาพัฒนาภาวะผู้นำให้กับสมาชิกในทีมการพยาบาลได้ และส่งผลให้ความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลสูงขึ้น จึงเป็นทางเลือกของการบริหารที่สามารถนำการสอนงานมาปรับใช้ในองค์กรพยาบาลได้

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้หอผู้ป่วยมีหัวหน้าทีมที่มีคุณลักษณะที่ดีของการสอนงาน ทั้งนี้เพื่อส่งผลให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรพยาบาลซึ่งทำหน้าที่เป็นสมาชิกในทีมการพยาบาล อีกทั้งควรมีการนำรูปแบบการสอนงานมาใช้ในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเป็นรูปแบบที่ช่วย ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ส่งเสริมศักยภาพของสมาชิกในทีมการพยาบาล และเป็นการใช้บุคลากรในหน่วยงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งยังเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสอนงานแก่บุคลากรพยาบาลทุกระดับใน

หน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรพยาบาลในระดับต่างๆเกิดการพัฒนาภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารการพยาบาล และการปฏิบัติการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของหัวหน้าทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยหัวหน้าทีมหรือผู้สอนงานซึ่งมีคุณลักษณะเฉพาะ จึงจะทำให้ขั้นตอนหรือรูปแบบการสอนงานในลักษณะต่างๆสำเร็จคล่องตามที่ต้องการได้
2. ควรมีการศึกษาผลจากการสอนงานที่มีต่อตัวแปรอื่นๆ เช่น สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย เพื่อเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่ต้องการศึกษา
4. ควรมีการศึกษาเพื่อประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำทีมของสมาชิกทีม โดยใช้เครื่องมือประเมินในลักษณะอื่นนอกเหนือจากการให้กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเอง เช่น การใช้แบบสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยในการลดความคลาดเคลื่อนของการประเมิน จากค่าที่เป็นจริงให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด
5. ควรมีการควบคุมความตรงภายในกับกลุ่มทดลอง เรื่อง การควบคุมระยะเวลาของการเก็บแบบสอบถาม โดยเฉพาะการทดสอบแบบอนุกรมเวลาให้อยู่ในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของผลที่ได้จากงานวิจัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เฉษฎาพร พิชัยยา. ผลของการโคชต่อความรู้และการปฏิบัติของบุคลากรพยาบาลในการป้องกันกรติดเชื้อในโรงพยาบาลที่ตำแหน่งผ่าตัดในผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. ศิลปะการสอนแนะ. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพมหานคร: เพทท โปรเซสเซอร์, 2544.
- ชุตินมา มาลัย. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- ณัฐฉิมล ไลพันธ์ศรี. ผลของการปรับใช้แนวคิดการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติการพยาบาล ต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์. 1,000เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- บุศริน เขียวสีหยก. ผลการโคชต่อการปฏิบัติเพื่อลดความทุกข์ทรมานในผู้ป่วยศัลยกรรมทรวงอก. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.
- บุษบา ประสานอริคม. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกับแพทย์สภาพแวดล้อม ในการทำงาน ความเชื่อมั่นในตนเองกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ทวิวัฒนา เข้มมอญ. ผลของการใช้รูปแบบพยาบาลพี่เลี้ยงสำหรับพยาบาลใหม่ ต่อ

ความพึงพอใจในงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ทัศนีย์ นะแสง. **การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยทางการพยาบาล.** 500เล่ม. สงขลา: เทมการพิมพ์, 2542.

ประพิณ วัฒนกิจ. **การบริหารทางการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์, 2541.

พนิดา รัตน์ไพโรจน์. **ผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พูนทิพย์ ไชยชิตชัยมงคล. **โครงการฝึกอบรมผู้นำทีมการพยาบาล สำหรับพยาบาลประจำการโรงพยาบาลห้วยพูล จังหวัดนครปฐม.** โครงการปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, ศิริพร ชัมภลลิขิต, และ ทัศนีย์ นะแสง. **วิจัยทางการพยาบาล: หลักการและกระบวนการ.** 2,000เล่ม. พิมพ์ครั้งที่2. สงขลา: เทมการพิมพ์, 2539.

เพ็ญจันทร์ เมตุลา. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร กับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว. **การบริหารการฝึกอบรม.** พิมพ์ครั้งที่1. นครสวรรค์: ริมปิงการพิมพ์, 2544.

ยุพิน อังสุโรจน์. **การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล. วารสารพยาบาลศาสตร์.** 10 (มกราคม-ธันวาคม (2541): 44-42.

พาริดา อิบราฮิม. **สาระการบริหารการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพาณิชย์, 2542.

ลดาวัลย์ รวมเมฆ. **ผู้บริหารการพยาบาล บรรยากาศที่เป็นสุขในงานบริการพยาบาล. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.** 13 (มกราคม - เมษายน): 13 (มกราคม -เมษายน 2544): 17-23.

ลือชัย รุดติษฐ์. **การบริหารแบบโค้ช (Coaching Management). นาวิกศาสตร์.** 82 (ตุลาคม 2542): 72-77.

- วรรดา ชมชื่น. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ลักษณะงาน และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ กับความสามารถในการปฏิบัติบทบาทด้านบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด และ วันทิพย์ สิ้นสูงสุด. **หัวหน้างาน การสอนงาน-ทีมงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สยามมิตรการพิมพ์, 2544.
- วิบูลย์ บุญยธโรกุล. **คู่มือวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม.** 3,000เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธากการพิมพ์, 2545.
- สมกิจ กิจพูนวงศ์. **การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows ในเอกสารประกอบการอบรม สำนักทดสอบทางจิตวิทยาทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.** 12-14 กุมภาพันธ์ 2546 ณ. วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ, 2546.
- สมบัติ กาญจนกิจ และ สมหญิง จันทรุไทย. **จิตวิทยาการกีฬา แนวคิด ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** 2,000 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุนทรการพิมพ์, 2542.
- สมพิศ เกิดสิริ. **การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545.
- สมภาพ มานะรังสรรค์, ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล, นิทัศน์ คณะวรรณ และ อีรวล แซ่ตั้ง. **พลิกโฉมธุรกิจอย่างไรให้ทันต่อ.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2544.
- สายชล กองอ่อน. **ผลของการมอบหมายงาน โดยใช้ทีมการพยาบาลต่อสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ และความพึงพอใจในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สุเทพ เชาวลิต. **เทคนิคการสอนงาน เอกสารประกอบการอบรม.** 7-8 สิงหาคม 2546 ณ. โรงพยาบาลสุชุมวิท, 2546.
- สุนันทา เลานันท์. **การสร้างทีมงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดี. ดี. บุ๊คสโตร์, 2544.
- สุพัตรา สุภาพ. **สังคมวิทยา.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- โสภิตา ทัดพิณิจ. **การวิเคราะห์การมอบหมายงานในทีมการพยาบาล.** วิทยานิพนธ์ปริญญา

คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

อมรรักษ์ จินดาวงศ์. **ผลการพยาบาลเป็นทีมต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาล**

ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

อัฉรา สืบสังัด. **ผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการ**

พยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

แยมบริค,โดนัลด์ ซี; แนนเดอร์,เดวิด เอ; และ ทัชแมน,ไมเคิล แอล. **การนำการเปลี่ยนแปลงแบบ**

มีออาชีพ. แปลโดย สายฟ้า พลวายุ. กรุงเทพมหานคร: เอ.อาร์ บีซิเนส เพรส, 2543.

ภาษาอังกฤษ

Aldisert, L. From Command and Control to coaching. **Bank Marketing.** 32 (April 2000): 36.

Ashton, J. T. , and Wilkerson, J. Establishing a team-based coaching process. **Nursing Management.** 27 (3) 48 N-48Q.

Bentley, J. T. **Bridging the performance gap.** Hampshire: Gower.1996.

Christine, M. I. , and Brian, H. K. How to Coach Teams in Business The John Wooden Way. **Team Performance Management.** 3 (January 1997): 40-42.

Draft, R. **Leadership Theory and Practice.** New York: The Dryden Press, 1999.

Donna, D. L. Critical Thinking Skills for at the Bedside Success. **Nursing Management.** 32 (January 2001): 37-39.

Edwards, C. C. The Quiet Revolution. **Management Services.** 44 (November 2000): 28-29.

Elsbeth, M. F. , and Andrew, O. Five Strategies for Improving Group Effectiveness. **Strategies Change.** 9 (March- April 2000): 103-114.

Ferry, M. A Better Model by Design and it Works. **Nursing Management.** 32 (May 2001): 45-47.

Fleming, C. What Strategies Work for Coaching Managers?. **Credit Union Magazine.** 65 (September 1999): 13-14.

- Graham, W. , Osgoog, D. , and Karren, J. A Real-Life Community of Practice. **Training&Development**. 52. (May1998): 34-38.
- Grantham, C. **The Future of Work: The Promise of The New Digital Work Society**. New York: Mc Graw – Hill, 2000.
- Hargrove, R. **Materful Coaching Fieldbook Grow your Business Multiply your Profits, with Win Talent War**. Sanfancisco: The Jossey – Bass, 1999.
- Hoffart, N. , and Willdermood, S. Self-scheduling in five med/surg units: A comparison. **Nursing Management**. 28 (April 1997): 42-46.
- Holpp, L. **Managing Teams**. New York: Mc Graw – Hill, 1999.
- Lorge, S. Teach Your Managers Well. **Sales & Marketing Management**. 151 (June 1999): 40-46.
- Megginson, D. Chamber music and coaching managers. **Industrial&Commercial Training**. 32 (2000): 219-224.
- O'Neill, M. B. **Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systema Approach to Engaging Leaders with their Challenges**. California: The Jossey – Bass, 2000.
- Parsloe, E. **Coaching Mentoring and Assessing a Practical Guide to Developing Competence**. London: Kogan Page, 1995.
- Ramond, A. N. , and others. **Human Resource Management: gaining acompetitive advantage**. New York: Mc Graw-Hill, 2002
- Ruth, H. , and Marilyn, W. Seven Steps to Shift From Tasks to Outcomes. **Nursing Management**. 30 (July 1999): 24-27.
- Safferstone, M. Execcutive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos. **Academy of Management Execcutive**. 14 (May 2000): 131-133.
- Sheila, I. , and Brain, H. K. How to Coach Teams in Business John Wooden Way. **Training for Quality**. 4 (Feburary 1996): 30-33.
- Lachman, V. Performance Coaching teachiques. **Nursing Management**. 31 (January 2000): 14-16, 18-20.
- Voss, T. **Sharpen Your Team' Skills in Coaching**. New York : Mc Graw – Hill, 1996.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก.

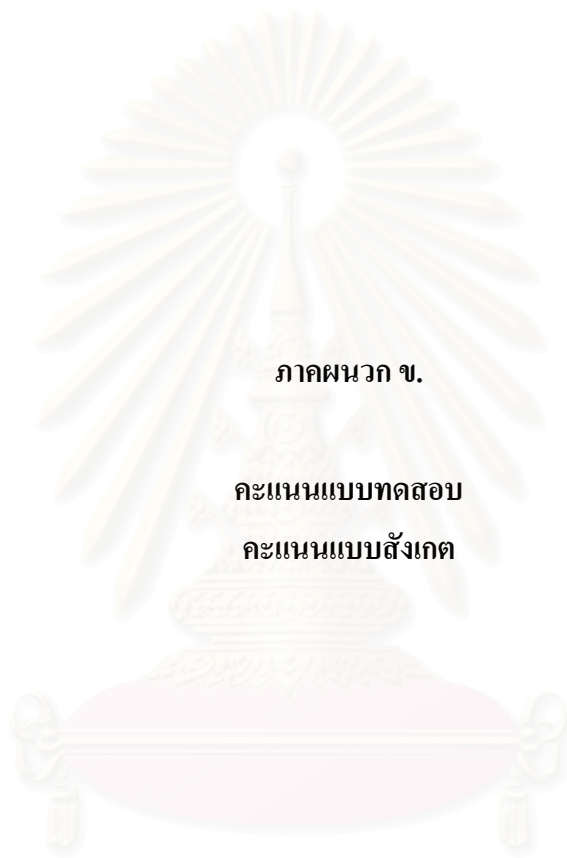
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. พวงทิพย์ ชัยพิบาลศฤงคาร | คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. นาวาเอก ลือชัย รุดดิษฐ์ | นักศึกษาวินิจฉัยการทัพเรือ |
| 3. นาวาเอกหญิง อภรณ์ ชูดวง | กรมแพทย์ทหารเรือ |
| 4. นาวาเอกหญิง ดร. อนงค์นุช ภูยานนท์ | กรมแพทย์ทหารเรือ |
| 5. พันตำรวจโท หญิง พชนิวรรณ กังแฮ | พยาบาล สบ.3 ร.พ.ตำรวจ |
| 6. อาจารย์ พูนสุข เจนพานิช | อาจารย์พยาบาล 7
ภาควิชาพยาบาลศาสตร์
คณะแพทยศาสตร์ ร.พ. รามาธิบดี |
| 7. อาจารย์ เบญจพร เสาวภา | พยาบาลวิชาชีพ 7
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
นครลำปาง |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข.

คะแนนแบบทดสอบ

คะแนนแบบสังเกต

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 คะแนน ร้อยละของคะแนนการสอบความรู้ เรื่องการเป็นหัวหน้าทีม ของหัวหน้าทีม

หัวหน้าทีมคนที่	คะแนน	ร้อยละ
1	20	80
2	18	72
3	20	80
4	20	80
5	19	76
6	19	76
7	20	80
8	21	84

หมายเหตุ จำนวนแบบทดสอบทั้งหมด 25 ข้อ เกณฑ์การประเมินผล ร้อยละ 70

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 คะแนน ร้อยละของคะแนนการปฏิบัติขั้นตอนการสอนงาน ของหัวหน้าทีม

หัวหน้าทีมแบบโค้ชคนที่	คะแนน	ร้อยละ
1	19	100
2	18	94.7
3	18	94.7
4	19	100
5	19	100
6	18	94.7
7	19	100
8	19	100

หมายเหตุ จำนวนแบบสังเกตขั้นตอนการสอนงานทั้งหมด 19 ข้อ เกณฑ์การประเมินผล ร้อยละ 70

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค.

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คู่มือการเป็นผู้นำทีมการพยาบาลโดยวิธีการสอนงาน

โดย

นาวาตรีหญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม

นิสิตหลักสูตร พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา อ. ดร. เพ็ญพักตร์ อุทิศ

คำนำ

คู่มือการเป็นผู้นำทีมการพยาบาลโดยวิธีการสอนงานจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับพยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่ในการเป็นหัวหน้าทีมของโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า ซึ่งรายละเอียดของคู่มือนี้ประกอบด้วยสาระเกี่ยวกับความสามารถการเป็นผู้นำทีมการพยาบาล แนวคิดของการสอนงานของBentley บทบาทหน้าที่ของสอนงาน กระบวนการ/ขั้นตอนการสอนงาน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติของพยาบาลที่ทำหน้าที่หัวหน้าทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทีมการพยาบาลและหน่วยงานต่อไป

นาวาตรีหญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม

ผู้วิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อให้ผู้ใช้คู่มือเข้าใจแนวคิด และสาระเกี่ยวกับความสามารถการเป็นผู้นำทีม การพยาบาล โดยวิธีการสอนงาน
2. เพื่อให้ผู้ใช้คู่มือ เข้าใจเป้าหมายของคู่มือและสามารถนำขั้นตอนของการสอนงาน สามารถนำไปปฏิบัติในการทำหน้าที่หัวหน้าทีมได้

วิธีใช้คู่มือ

1. อ่านเนื้อหาในคู่มือทั้งหมดให้เข้าใจ ก่อนนำไปใช้
2. ปฏิบัติตามขั้นตอนของการสอนงานทีละขั้นตอน
3. ปรึกษาผู้วิจัยได้ตลอดเวลา เมื่อต้องการความชัดเจนหรือมีข้อสงสัยในเนื้อหา

ภายในคู่มือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทนำ

การทำงานเป็นทีมต้องการผู้นำที่มีความสามารถ หัวหน้าทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องมีความสามารถในด้านการปฏิบัติการพยาบาล และการบริหารงานแล้วหัวหน้าทีม จำเป็นต้องสร้างภาวะการเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ของทีมที่ตั้งไว้

การสอนงาน (Coaching Approach) เป็นรูปแบบการบริหารงานเป็นทีมแบบหนึ่งที่ทำให้ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นส่งผลให้องค์กรต่างๆมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร หัวหน้าทีมจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการชี้แนะ แนะนำ ให้ข้อมูลเพิ่มเติม ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกทีมแต่ละ บุคคลที่แตกต่างกันให้สมาชิกในทีมก็จะมีการพัฒนาตนเอง มีส่วนร่วมในการที่จะแสดงความคิดเห็น ความสำคัญขององค์กร เป็นผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และองค์กรในระยะยาว

ความหมายของการเป็นผู้นำทีม

การเป็นผู้นำทีมงาน (Team leadership) หมายถึง การที่ผู้นำทีมสามารถใช้ความสัมพันธ์ที่มีต่อสมาชิกทีมเพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้การ ปฏิบัติงานของทีมได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสามารถในการเป็นผู้นำ 6 ประการ (Holpp 1999)

1. ความสามารถด้านการร่วมมือทำกิจกรรมของทีม

หัวหน้าทีมควรมีลักษณะเป็นผู้ประสานงานในทีมโดยเป็นผู้ให้ สอนสนับสนุน และช่วยเหลือ ต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและทำให้สมาชิกสามารถทำกิจกรรมอื่นๆให้สอดคล้องซึ่ง กันและกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนา ทีมที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2. ความสามารถในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลือกปัญหาและโอกาส

หัวหน้าทีมต้องค้นหาวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายที่สำคัญของทีม และคำนึงถึง คุณภาพ ในการวางแผนการปฏิบัติงาน หัวหน้าทีมจะต้องมีความตื่นตัวในการแนะนำให้ทีม สามารถมอบหมายงานให้กับสมาชิก อธิบายรายละเอียดในส่วนที่เป็นประโยชน์ที่สำคัญเพื่อกระตุ้น

ให้สมาชิกสามารถคิดแสดงความคิดเห็น โดยหัวหน้าทีมใช้วิธีการระดมสมอง (Brain storm) เพื่อให้สมาชิกรวบรวมข้อมูลและผลกระทบต่อหน่วยงานและ/หรือเป้าหมายขององค์กร หัวหน้าทีมสามารถชี้ประเด็นปัญหาที่สมาชิกยังเห็นว่าไม่สำคัญ โดยที่หัวหน้าทีมต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สมาชิกเข้าใจ มีการวางแผนล่วงหน้า หัวหน้าทีมสามารถให้คำปรึกษา สามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ได้

3. ความสามารถด้านการแนะนำแหล่งข้อมูล

ในการทำงานถ้าแหล่งข้อมูลหรืออุปกรณ์ต่างๆ ไม่เพียงพอ ก็ไม่สามารถทำให้งานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หัวหน้าทีมในองค์กรที่มีขนาดใหญ่มักจะตอบสนองความต้องการของสมาชิกอย่างไม่ทั่วถึง จึงเป็นสิ่งจำเป็นของหัวหน้าทีมที่จะสอนแนะนำแหล่งข้อมูล เพื่อให้สมาชิกที่มการพยาบาลของตนเรียนรู้ วิธีปฏิบัติ การดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กร มีการวางแผนการจัดสรรคน การกระจายงานอย่างเหมาะสม และสามารถให้สมาชิกทำงานร่วมกับทีมงานอื่นได้อย่างถูกต้อง

4. ความสามารถด้านการแนะนำเรื่องการตัดสินใจ

หัวหน้าทีมจำเป็นต้องเรียนรู้รูปแบบของการแก้ปัญหาของสมาชิกและทีม โดยใช้เครื่องมือ ทักษะ และเทคนิคขั้นสูง แสดงความตั้งใจกับทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมเกิดความไว้วางใจในทีมของตน โดยให้สมาชิกคุ้นเคยกับกระบวนการแก้ปัญหา มีการตั้งคำถามทุกขั้นตอน เพื่อให้ทีมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกกระบวนการ ถ้ามีข้อสงสัยก็สามารถที่จะขอรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ โดยคำนึงถึงคุณภาพของกระบวนการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ เพื่อให้สมาชิกสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างถูกต้อง

5. ความสามารถด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงาน

เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหัวหน้าทีมในการชี้แนะให้สมาชิกในทีมได้เข้าใจ และเข้าถึงเป้าหมายขององค์กรตรงกันทุกคน หัวหน้าทีมจะต้องเป็นคนชี้แจง สนับสนุน ซึ่งบางครั้งหัวหน้าทีมอาจจำเป็นต้องใช้เวลานอกเวลาราชการเป็นที่ปรึกษาหรือแสดงให้ดูเป็นตัวอย่าง เพื่อให้สมาชิกเข้าถึงเป้าหมายขององค์กรตรงกัน สามารถปฏิบัติกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ และสามารถร่วมมือทำกิจกรรมกับสมาชิกอื่นๆ นอกเหนือจากทีม

6. ความสามารถด้านการให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เป็นสิ่งสำคัญทั่วไปของทุกองค์กรที่ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วมกันดำเนินการเพื่อความสำเร็จขององค์กร หัวหน้าทีมมีบทบาทในการให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

6.1 การให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ หมายถึง การให้สมาชิกตระหนักถึงข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้การเสริมแรงให้สมาชิกสามารถดำเนินงานถึงเป้าหมายขององค์กรได้ เช่น ข้อมูลการพัฒนาทักษะทางการพยาบาล เป็นต้น

6.2 การให้ข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การที่หัวหน้าทีมค้นหาวิธีในการจูงใจ ส่งเสริม และยกระดับความสามารถของสมาชิก เช่น ให้ผู้บริหารมีการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของสมาชิกเพื่อให้เกิดการยอมรับและสามารถร่วมมือแก้ไขปัญหา มีการชมเชย ให้รางวัลแก่ทีม และมีการรายงานผลการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การสอนงาน (Coaching Approach)

การสอนงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกหัวหน้าทีมเพื่อการพัฒนาการบริหารการพยาบาลได้ เนื่องจากเป็นการบริหารที่สามารถจะยกระดับของการปฏิบัติงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยหัวหน้าทีมเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทีม เพื่อให้มีการพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ๆ ส่งเสริมการแสดงความคิดและทักษะ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น และให้ข้อมูลสะท้อนกลับทางบวกที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจะเป็นการประเมินผลงานที่ต่อเนื่อง ที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์กรที่ตั้งไว้

ความหมายของการสอนงาน

การสอนงานเป็นการบริหารที่หัวหน้าทีมทำหน้าที่ในการจัดการและการบริหารทีมโดยที่หัวหน้าทีม ต้องเป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีสามารถกระตุ้นให้สมาชิกร่วมแสดงความคิดเห็นในเป้าหมายของทีม หัวหน้าทีมทำหน้าที่กระตุ้น สอน แนะนำ ให้กำลังใจ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับทางบวกเพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิกแต่ละคน และให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม

อนึ่งถ้ามองการสอนงานให้มีลักษณะในเรื่องของการ โค้ชกีฬาพึงระลึกอยู่เสมอว่า โค้ชมีความแตกต่างจากความหมายของการเป็นผู้จัดการทีม กล่าวคือ โค้ชจะมีบทบาทในเรื่องการดูแลความสะดวสบายของลูกทีมน้อยกว่าผู้จัดการทีม อย่างไรก็ตาม โค้ชกลับต้องเฝ้าดูพฤติกรรมและดูแลลูกทีมอย่างใกล้ชิดมากกว่าผู้จัดการทีม

บทบาทของหัวหน้าทีม

หัวหน้าทีมมีหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามเป้าหมาย ของทีมที่ร่วมกันวางไว้ เป็นผู้ส่งเสริมให้สมาชิกมีการแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เป็นผู้สอน ให้คำแนะนำ ติดตามการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม

ขั้นตอนของการสอนงานตามแนวความคิดของ เบ็นท์เลอร์

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน

โดยการที่หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกค้นพบจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยให้ความสนใจในองค์ประกอบของงานแล้วทบทวนเพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยที่หัวหน้าทีมมีการนัดประชุมร่วมกัน เพื่อร่วมกันตั้งประเด็นปัญหา หัวหน้าทีมทำหน้าที่กระตุ้นด้วยคำถามปลายเปิด เช่น เราจะทำอย่างไรถึงได้เป็นหัวหน้าทีมตามที่ตั้งไว้ ซึ่งให้สมาชิกได้พิจารณาจากปัญหาในการทำงานที่ประสบอยู่ หรือเป็นสิ่งที่สมาชิกต้องการหรืออยากจะเป็น หัวหน้าทีมให้สมาชิกเสนอความคิด โดยที่ไม่แสดงความคิดเห็นหรือสรุปข้อเสนออื่นๆ

2. การตระหนักรู้

เป็นขั้นที่หัวหน้าทีมและสมาชิกร่วมกันตระหนักถึงบทบาทการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยการทำความเข้าใจถึงช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานและสิ่งที่ทีมต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและมีความเข้าใจตรงกัน หรือให้สมาชิกได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและอธิบายให้ชัดเจน หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกระบุประเด็นที่สำคัญที่สุด และเปิดโอกาสให้สมาชิกอธิบายเพิ่มเติมในประเด็นที่สมาชิกได้เลือก

3. การวิเคราะห์

เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าทีมและสมาชิกแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนจากสิ่งที่สมาชิกในทีมสังเกต และสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์ที่ผ่านมา แล้วประเมินว่าปัจจัยใดที่จะทำให้เกิดการพัฒนา โดยการนำประเด็นที่สำคัญมาร่วมพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นกิจกรรมที่จะดำเนินการ

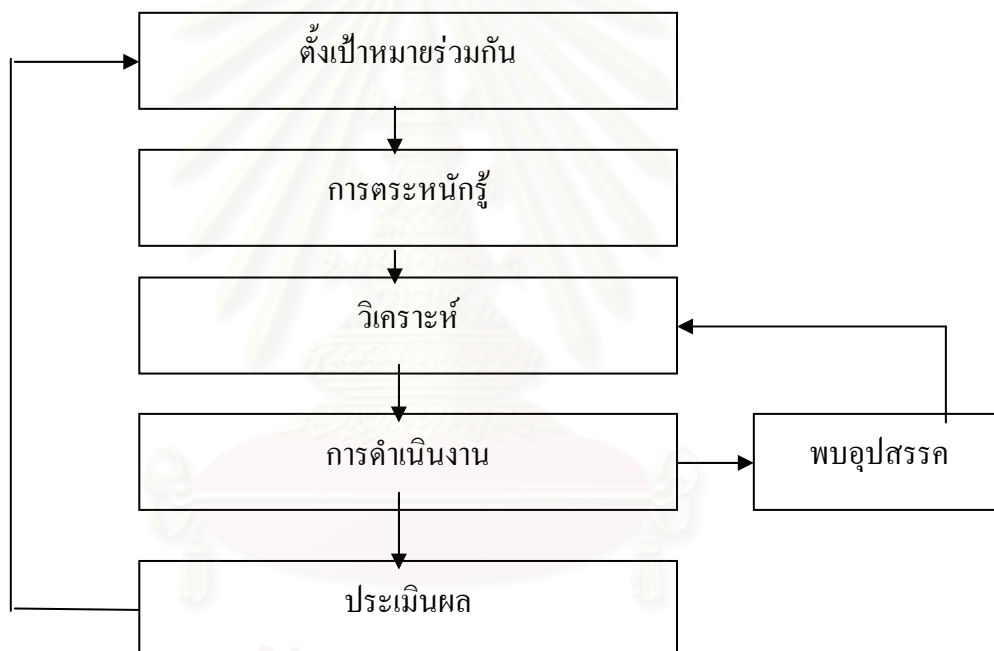
4. การดำเนินการ

เป็นขั้นตอนที่สมาชิกในทีมทำการปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนด หัวหน้าทีมทำหน้าที่ สนับสนุน ให้กำลังใจ กระตุ้นและส่งเสริมทักษะที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกที่จะดำเนินการสู่เป้าหมาย โดยที่หัวหน้าทีมให้สมาชิกอธิบายถึงกิจกรรมไปปฏิบัติและหัวหน้าทีมเป็นผู้ติดตามการดำเนินงาน เป็นที่ปรึกษาให้กับสมาชิก

5. ขั้นประเมินผล

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารแบบโค้ช ซึ่งหัวหน้าทีมจะให้ข้อมูลสะท้อนกลับทางบวก โดยมีการทบทวนเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลจะครอบคลุมการปฏิบัติทั้งหมด บ่งบอกถึงองค์ประกอบที่ดีในการพัฒนา และข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินงานต่อไป โดยที่หัวหน้าทีมร่วมกับสมาชิกเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกิจกรรมกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และร่วมกันพิจารณาประเด็นที่นอกเหนือจากการวางแผน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานการทำงานและแสดงความยินดีกับสมาชิกในทีมที่ประสบความสำเร็จ

สรุปขั้นตอนการสอนงาน



คุณลักษณะของหัวหน้าทีม

การสอนงานเป็นการที่หัวหน้าทีมทำหน้าที่ในการจัดสมาชิกแต่ละคนให้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมอีกด้วย หัวหน้าทีมจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะต่างๆดังนี้

หัวหน้าทีมต้องมีคุณสมบัติในการเสริมแรงทางบวก โดยที่

- 1.1 ใช้น้ำเสียงเป็นกันเอง อ่อนโยนต่อสมาชิกในทีม
- 1.2 พูดช้าๆ เบาๆ มีระดับเสียงที่เหมาะสม สรุปรข้อความเป็นตอนๆ ตรวจสอบความเข้าใจของสมาชิกเป็นระยะ
- 1.3 ขณะสนทนาหัวหน้าทีมต้องสบตากับผู้ที่พูดคุยด้วย และสนทนาด้วยคำพูดเชิงสร้างสรรค์
- 1.4 ให้สมาชิกในทีมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- 1.5 ใช้ท่าทางช่วยในการสื่อสาร และต้องไม่แสดงกริยา วาจา หรืออารมณ์โกรธต่อสมาชิกในทีมเมื่อสมาชิกในทีมดำเนินการไม่ได้ผลงานตามที่คาดหวังไว้

2. หัวหน้าทีมจะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงาน โดยหัวหน้าทีมจะคอยกระตุ้นหรือเสริมแรงให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

3. หัวหน้าทีมต้องมีลักษณะเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่สมาชิก หัวหน้าทีมต้องสร้างความสม่ำเสมอทั้งต่อหน้าและลับหลัง จะเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และเป็นการแสดงความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาจะทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ หัวหน้าทีมต้องรู้จักการให้อภัย เพื่อให้สมาชิกในทีมไม่รู้สึกรังเกียจ หรือท้อแท้ แต่มีการกระตุ้นให้สมาชิกรู้สึกถึงความผิดพลาด คือ โอกาสแห่งการปรับปรุง และหัวหน้าทีมต้องมีลักษณะเป็นผู้ที่เข้าถึงง่าย ทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจในการเข้าพบ

สรุป

ดังนั้นการที่จะเป็นผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคนิคการสอนงานนั้น ผู้เป็นหัวหน้าทีมต้องไม่ลืมว่าตนเองต้องแสดงบทบาทเหมือนเป็น โค้ชให้แก่การทำงานของสมาชิกเพื่อให้เขาพัฒนาความสามารถของเขาอย่างเหมาะสมและเต็มที่ ซึ่งสมาชิกทีมจะประสบความสำเร็จที่การทำงานเกิดจากปัจจัยต่างๆนั้นตลอดจนได้เรียนรู้จากผู้นำทีม และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

ขั้นตอนการนำเรื่องความสามารถเป็นผู้นำทีมการพยาบาลไปถ่ายทอดตามวิธีการสอนงาน

1. ขั้นตอนการตั้งเป้าหมายร่วมกัน

สัปดาห์ที่ 1 ครั้งที่ 1 หัวหน้าทีมและสมาชิกประชุมร่วมกัน ระยะเวลา 20-30 นาที

ผู้วิจัยทำหน้าที่ กำกับการวิจัย ให้คำปรึกษาเมื่อหัวหน้าทีมต้องการ

ขั้นตอนการดำเนินการ และบทบาทของหัวหน้าทีม

1. หัวหน้าทีมแนะนำตนเองด้วยท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง
2. ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย หัวหน้าทีม แจ้งวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมในครั้งนี้ เป็นการสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำของสมาชิกทีมการพยาบาล
3. หัวหน้าทีมแจ้งให้สมาชิกทีมทราบขั้นตอนการสอนงาน เพื่อให้สมาชิกทีมรับทราบและเตรียมความพร้อม
4. หัวหน้าทีมสนทนาและสอบถามถึงประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าทีม ของสมาชิกทีมเพื่อเป็นแนวทางการสอนงาน หัวหน้าทีมไม่เสนอความคิดเห็น หรือสรุปข้อเสนอของสมาชิก โดยใช้คำถามดังนี้
 - 4.1 สมาชิกทีมมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าทีมมานานเท่าไร เคยได้รับความรู้ในเรื่องของการเป็นหัวหน้าแหร หรือไม่ ถ้าได้รับ ได้รับความจากใคร เมื่อไร และได้รับในเรื่องใดบ้าง
 - 4.2 สมาชิกมีความคิดเห็นว่า การเป็นหัวหน้าทีมที่ดีควรมีความสามารถในเรื่องใดบ้าง อะไรที่เป็นเป้าหมายที่แท้จริงของสมาชิกในแต่ละคน และในปัจจุบันสมาชิกเองมีปัญหายังไง อะไรที่เป็นปัญหาสำหรับสมาชิกแต่ละคน
5. หัวหน้าทีมบันทึกรายละเอียดของสมาชิกแต่ละคนไว้

2. ขั้นตอนตระหนักรู้

สัปดาห์ที่ 1 ครั้งที่ 2 หัวหน้าทีมและสมาชิกประชุมร่วมกัน ระยะเวลา 30-45 นาที

ผู้วิจัยทำหน้าที่ กำกับการวิจัย ให้คำปรึกษาเมื่อหัวหน้าทีมต้องการ

ขั้นตอนการดำเนินการ และบทบาทของหัวหน้าทีม

1. หัวหน้าทีมชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายของการเป็นผู้นำที่สมาชิกแต่ละคนระบุไว้
2. หัวหน้าทีมส่งเสริมให้สมาชิกทีมเห็นถึงความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ทีมต้องการให้เกิดขึ้น ตามความรู้และประสบการณ์เดิมของสมาชิกแต่ละคน

3. หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกอธิบายสถานการณ์ที่เป็นปัญหา และ/หรือเสนอแนวความคิดของตนในการเผชิญกับปัญหา/ซึ่งสมาชิกแต่ละคนอาจมีแนวทางการปฏิบัติไม่เหมือนกัน เนื่องจากปัจจัยต่างๆตามสภาวะแวดล้อมหรือสภาพการณ์ รวมทั้งระดับความรู้ ความสามารถของแต่ละคนที่แตกต่างกัน

4. หัวหน้าทีมให้คำชี้แจง คำแนะนำ และข้อมูลเพิ่มเติมในกรณีที่สมาชิกขาดความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับความสามารถในการเป็นผู้นำตามที่ได้อบรมมา

5. หัวหน้าทีมเปิดโอกาสให้สมาชิกอธิบายเพิ่มเติมในประเด็นที่สมาชิกได้เลือก

3. ขั้นตอนการวิเคราะห์

สัปดาห์ที่ 2 ครั้งที่ 1 หัวหน้าทีมและสมาชิกประชุมร่วมกัน ระยะเวลา 30-45 นาที

ผู้วิจัยทำหน้าที่ กำกับการวิจัย ให้คำปรึกษาเมื่อผู้นำทีมต้องการ

ขั้นตอนการดำเนินการ และบทบาทของหัวหน้าทีม

1. หัวหน้าทีมและสมาชิกร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา
2. หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลง หรือการแก้ไขปัญหา
3. หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันกำหนดกิจกรรมและการจัดลำดับกิจกรรมเพื่อการดำเนินการ

4. ขั้นตอนการดำเนินงาน

สัปดาห์ที่ 2 ครั้งที่ 2 หัวหน้าทีมและสมาชิกประชุมร่วมกัน ระยะเวลา 10 นาที หลังจากนั้น เป็นการติดตามการดำเนินกิจกรรม โดยให้สมาชิกในทีมดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนด เป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์

ผู้วิจัยทำหน้าที่ กำกับการวิจัย ให้คำปรึกษาเมื่อหัวหน้าทีมต้องการ ติดตามการดำเนินกิจกรรมของสมาชิกในทีม

ขั้นตอนการดำเนินการ และบทบาทของหัวหน้าทีม

1. หัวหน้าทีมอธิบายหรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติกิจกรรมที่สมาชิกนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหา
2. หัวหน้าทีมให้กำลังใจ และให้สมาชิกได้ไปปฏิบัติดำเนินการเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์

3. หัวหน้าทีมและผู้วิจัย ติดตามการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมในเรื่องของความสามารถ การเป็นผู้นำทีม โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจสมาชิก และติดตามการปฏิบัติงานแก่สมาชิกอย่างเหมาะสม
4. หัวหน้าทีมทบทวนการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ
5. การประเมินผล

สัปดาห์ที่ 4 หัวหน้าทีมและสมาชิกประชุมร่วมกัน ระยะเวลา 20-30 นาที

ผู้วิจัยทำหน้าที่ กำกับการวิจัย ให้คำปรึกษาเมื่อหัวหน้าทีมต้องการขั้นตอนการดำเนินการ และบทบาทของหัวหน้าทีม

1. หัวหน้าทีมกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาประเมินผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. หัวหน้าทีมแสดงความยินดีแก่สมาชิกที่ประสบความสำเร็จ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบฝึกหัดการเป็นหัวหน้าทีม

กิจกรรม	การฝึกทักษะการเป็นหัวหน้าทีม
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ทักษะการสอนงาน
วิธีการ	ใช้เป็นแบบฝึกหัดประกอบแผนการสอนคุณลักษณะของหัวหน้าทีม โดยให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามในแบบฝึกหัดการสอนงานเป็นรายบุคคล
ผู้ดำเนินการ	นาวาตรีหญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม
สถานที่	ห้องประชุม พลบว. โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า
ระยะเวลา	30 นาที

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบฝึกหัดการเป็นหัวหน้าทีม

ชื่อ – สกุล หอผู้ป่วย

แบบฝึกหัดนี้เป็นแบบฝึกหัดเพื่อพัฒนาทักษะการเป็นหัวหน้าทีม จงตอบคำถามในแบบฝึกหัดต่อไปนี้ทุกข้อโดยไม่ต้องระบุชื่อจริงของบุคคลที่ 3 โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ

1. ท่านชื่นชอบโค้ชคนไหนบ้าง และท่านคิดว่าโค้ชผู้นั้นมีคุณสมบัติอะไรที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จ

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

2. ท่านคิดว่าหัวหน้าหรือผู้บริหารคนไหนที่ท่านเคยร่วมงานด้วย เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารที่ดีที่สุดและหัวหน้าหรือผู้บริหารคนนั้นมีคุณสมบัติอะไรที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จ.....

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

3. เปรียบเทียบคำตอบในข้อ 1. และข้อ 2. พิจารณาจุดแข็งของคุณสมบัติความเป็นผู้นำของหัวหน้าหรือผู้บริหารที่ท่านชื่นชอบดูแล้วว่า แล้วคุณว่ามีคุณสมบัติใดบ้างที่มีอยู่ในคุณสมบัตินี้ของการเป็นโค้ช.....

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

4. พิจารณามุคคลที่ท่านรู้สึกว่ายู่ในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม 1 คน แล้วบรรยายว่าทำไมบุคคลนี้จึงอยู่ในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม ท่านจะอย่างไรในการโยกย้ายตำแหน่งของเขาหรือเธอคนนี้.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. มีใครบ้างที่ทำงานกับท่านแล้วเป็นผู้ที่มีปัญหา ให้ท่านบรรยายลักษณะปัญหาของบุคคลนั้นออกมา.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. บุคคลที่กล่าวในข้อที่ 5 เป็นบุคคลที่ก่อวินหรือส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆหรือไม่ หากใช่ให้ท่านเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหามุคคลนี้ โดยบรรยายขั้นตอนที่จะใช้เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข.....

.....

.....

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรณีศึกษา การฝึกการแก้ปัญหาตามสถานการณ์โดยกระบวนการสอนงาน

กิจกรรม	การฝึกการแก้ปัญหาตามสถานการณ์โดยกระบวนการสอนงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถประยุกต์กระบวนการสอนงาน ขั้นตอนที่ 1 –3 มาใช้ในการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม
วิธีการ	ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้วิจัยแบ่งผู้เข้าร่วมอบรมออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน แต่งตั้ง ประธาน และเลขานุการ หลังจากนั้นแจกกรณีศึกษา ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาตามขั้นตอนการสอน งาน ใช้ระยะเวลา 30 นาที และนำเสนอโดยใช้แผ่นใสใช้ระยะเวลา 10 นาที
ผู้ดำเนินการ	นาวาตรี หลุย จุฬารัตน์ เกิดนิยม
สถานที่	ห้องประชุม พคบว. โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรณีศึกษาที่ 1

สายสุณี รักรงานดีเป็นพยาบาลวิชาชีพ เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเองและกระตือรือร้นมีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว 2 ปี แต่ยังไม่เคยได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าเวร ต่อมาสายสุณีได้ย้ายเข้ามาปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยอายุรเวชกรรมหญิง และจำเป็นต้องให้สายสุณีเป็นหัวหน้าเวรป่วย – ดึก หัวหน้าหอผู้ป่วยอายุรเวชกรรมหญิงได้มอบหมายให้สายสุณีเป็นหัวหน้าเวรป่วย – ดึก

โจทย์ ท่านคิดว่าสายสุณีจะมีปัญหาในการปฏิบัติงานหรือไม่ ? อย่างไร ?

ถ้าท่านเป็นหัวหน้าดึกท่านจะวางแผนแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยใช้ขั้นตอนการสอนงานแก่สายสุณีอย่างไร ?



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรณีศึกษาที่ 2

ชุตินา เก่งวิชา เป็นพยาบาลวิชาชีพมีประสบการณ์การทำงาน 2 ปี ได้ย้ายมาปฏิบัติกับท่านเป็นเวลา 3 เดือน เธอเป็นคนที่มีความตั้งใจแน่วแน่ ทำงานได้ผลงานเป็นที่น่าพอใจ ท่านพอใจในผลงาน ที่ชุตินาทำ แต่เพื่อนร่วมงานพูดถึงว่าเธอชอบก้าวล้ำขอบข่ายการทำงานของคนอื่น ไม่ค่อยยอมฟังความคิดเห็นของคนอื่น ชอบพูดถึงความต้องการ เป้าหมายในอาชีพและจุดเด่นของตนเองเสมอและท่านเคยสังเกตเห็นสองครั้งว่าเขาหาความดีความชอบให้ตนเองจากความคิดเห็นของเพื่อน

โจทย์ ท่านคิดว่าชุตินาจะมีปัญหาในการปฏิบัติงานหรือไม่ ? อย่างไร ?

ท่านจะวางแผนแก้ไขปัญหาโดยใช้ขั้นตอนการสอนงานแก่ชุตินาอย่างไร ?

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบทดสอบความรู้

กิจกรรม	ทดสอบความรู้ ความสามารถการเป็นผู้นำทีมการพยาบาลโดยวิธีการสอนงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความรู้หลังการอบรม
วิธีการ	ให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามในแบบทดสอบความรู้ เป็นรายบุคคล
ผู้ดำเนินการ	นาวาตรี หญิง จุฬารัตน์ เกศนิยม
สถานที่	ห้องประชุม พคบว. โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า
การประเมินผล	ผ่านการทดสอบด้วยคะแนนร้อยละ 70

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบทดสอบความรู้

แบบทดสอบความรู้ความสามารถเป็นผู้นำทีมการพยาบาลโดยวิธีการสอนงาน

ชื่อนามสกุล.....หอผู้ป่วย.....

คำชี้แจง แบบทดสอบความรู้มีทั้งหมด 25 ข้อ เป็นแบบเลือกตอบ โปรดวงกลมล้อมรอบข้อ
ที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. การบริหารงานแบบ โค้ช (Coaching management) หมายถึง
 - ก. การที่กลุ่มคนมีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
 - ข. การบริหารงานที่มีการควบคุมสมาชิกอย่างใกล้ชิด โดยไม่ให้สมาชิกรู้สึกตัว
 - ค. การชี้แนะสนับสนุนให้บุคคลใช้ความรู้และทักษะที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ช. การบริหารที่ยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ แต่เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นบ้าง

2. ข้อใดไม่ใช่บทบาทของหัวหน้าทีมแบบ โค้ช
 - ก. เป็นผู้สอน
 - ข. เป็นผู้ให้คำแนะนำ
 - ค. เน้นบทบาทที่ผู้ฝึกสอน
 - ง. เป็นผู้เสาะหาผู้ที่มีความเหมาะสมเข้าร่วมทีม

3. ข้อใดไม่ใช่คุณลักษณะที่ดีของหัวหน้าทีม
 - ก. ทำที่เสริมแรงทางบวก
 - ข. สร้างผลการดำเนินงานของสมาชิกในทีม
 - ค. ควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม
 - ง. ช่วยให้สมาชิกสามารถดำเนินกิจกรรมได้โดยง่าย

4. คุณสมบัติของหัวหน้าทีมแบบ โค้ชที่ถูกต้องควรจะต้อง
 - ก. คาดหวังผลการปฏิบัติหรือเป้าหมายที่ทีมยอมรับ
 - ข. คำนึงถึงการดำเนินการเพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย
 - ค. แสดงบทบาทของผู้นำทีมที่เด่นชัด
 - ง. หลีกเลี่ยงการขัดแย้งและการโต้แย้งหรือเก็บเอาไว้

แบบสังเกตการปฏิบัติกิจกรรมการสอนงาน

ชื่อ.....หอผู้ป่วย.....

คำชี้แจง ให้สังเกตการปฏิบัติงานของผู้นำทีม แล้วประเมินการทำงานของผู้นำทีมตามรายการ โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ในรายการที่ปฏิบัติ หรือไม่ปฏิบัติ

ขั้นตอนการสอนงาน	ทำ	ไม่ ทำ
1. การตั้งเป้าหมายร่วมกัน		
1.1 หัวหน้าทีมมีการกระตุ้นให้สมาชิกพบจุดมุ่งหมายเดียวกัน		
1.2		
1.3		
1.4		
1.5		
2. การตระหนักรู้		
2.1 หัวหน้าทีมชี้ให้สมาชิกเห็นถึงเป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้		
2.2		
2.3		
2.4		
3. การวิเคราะห์		
3.1 หัวหน้าทีมและสมาชิกร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการแก้ไขปัญหา		
3.2		
3.3		
4. การดำเนินงาน		
4.1 หัวหน้าทีมอธิบาย หรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติกิจกรรมที่สมาชิกนำไปใช้เพื่อการแก้ไขปัญหา		
4.2		
4.3		
4.4		
4.5		
5. การประเมินผล		
5.1 หัวหน้าทีมกระตุ้นสมาชิกพิจารณาผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้		
5.2		

สรุป หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติตามรายการนี้ จำนวน ข้อ

แสดงว่าการปฏิบัติงานของหัวหน้าทีม ผ่าน ควรปรับปรุง

ขอคิดเห็นผู้ประเมิน.....

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

แบบสอบถาม

เรื่อง ผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เลอร์ ต่อความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกใน
ทีมการพยาบาล

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล
 ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีม
 การพยาบาล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

คำแนะนำ โปรดอ่านข้อความ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความหรือเติมคำหรือ
ข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงของท่าน

1. ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี
2. ประสบการณ์ในการทำงานในวิชาชีพของท่านปี
3. วุฒิการศึกษาของท่าน
 - () ประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย
 - () ปริญญาตรี / เทียบเท่า
 - () ปริญญาโท สาขา

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล

คำแนะนำ โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อความอย่างรอบคอบ แล้วทำเครื่องหมาย
✓ ลงในช่องด้านขวามือทำรายการแต่ละข้อ เพียงคำตอบเดียวตามความรู้สึกรู้สึกของท่าน

5 หมายถึง มากที่สุด คือ เมื่อท่านเห็นว่า ความสามารถการเป็นผู้นำของท่านมีระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มาก คือ เมื่อท่านเห็นว่า ความสามารถการเป็นผู้นำของท่านมีระดับมาก

3 หมายถึง ปานกลาง คือ เมื่อท่านเห็นว่า ความสามารถการเป็นผู้นำของท่านมีระดับปานกลาง

2 หมายถึง น้อย คือ เมื่อท่านเห็นว่า ความสามารถการเป็นผู้นำของท่านมีระดับน้อย

1 หมายถึง ไม่เกิดขึ้น คือ เมื่อท่านเห็นว่า ไม่เกิดขึ้นเลยในการทำงานของท่าน

ข้อ	คำถาม	ระดับความสามารถการเป็น ผู้นำทีมของสมาชิก					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ความสามารถด้านความร่วมมือทำกิจกรรมของทีม						
	ท่านมีความสามารถ.....						
1.	บอกคุณลักษณะเฉพาะของทีมและสมาชิกในทีมได้						
2.	ประสานงานกับหัวหน้าทีมอื่นๆที่มีลักษณะของทีมคล้ายคลึงกัน						
3.	ประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในกระบวนการรับและจำหน่ายผู้ป่วย						
4.	ทำให้การปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับกิจกรรมอื่นๆ หรือการทำงานของบุคลากรอื่นในหอผู้ป่วย เช่น การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล						
5.	ทำให้สมาชิกในทีมมีการพบปะหรือประชุมร่วมกัน						
6.	แก้ปัญหาในทีมอย่างทันเหตุการณ์						
7.	ระบุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและภาระงาน						
8.	กระตุ้นให้ทีมมีข้อมูลที่ทันสมัยอยู่เสมอ						
9.	ร่วมประชุมกับทีมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและการเป็นผู้นำทีม						
	ความสามารถในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลือกปัญหาและโอกาส						
	ท่านมีความสามารถ.....						
1.	มอบหมายงานหรือให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในการพัฒนาการปฏิบัติงาน						
2.	ให้ข้อมูลสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของทีม หรือของหอผู้ป่วย						
3.	มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกทีมในการระดมสมองเพื่อร่วมกันหาสาเหตุของปัญหา						

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางวาตรีหญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม เกิดเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2512 ที่จังหวัด กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตร์ (เทียบเท่าปริญญาตรี) จากวิทยาลัยพยาบาล กองทัพบกเรือ ปีการศึกษา 2534 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2542

ปัจจุบันรับราชการ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กรมแพทย์ทหารเรือ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย