

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึก (In-depth Interview) รวบรวมความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารงานบริการพยาบาล นักวิชาการในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล รวมทั้งสิ้น 10 คน จากนั้นใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) รวบรวมความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารงานบริการพยาบาลซึ่งปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 4 แห่ง รวมทั้งสิ้น 13 คน และ ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้

ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การบริหารการพยาบาล พฤติกรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง รูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะสำหรับผู้บริหารการพยาบาล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึกจำนวน 10 คน นำเสนอรายละเอียด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึก
(n=10)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวนผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามประเภท (คน)		
	ผู้บริหาร การพยาบาล	ผู้บริหารงาน บริการพยาบาล	นักวิชาการ
เพศ			
หญิง	4	3	3
วุฒิการศึกษาสูงสุด			
ปริญญาเอก	0	1	3
ปริญญาโท	4	2	0
ตำแหน่งด้านการบริหาร			
หัวหน้าพยาบาล	4	0	0
หัวหน้างานบริการพยาบาล	0	3	0
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล	0	0	2
ตำแหน่งด้านวิชาการ			
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	0	0	1
อาจารย์	0	0	2

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึก เป็นเพศหญิงทั้งหมด ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน มีตำแหน่งด้านการบริหารโดยเป็นหัวหน้าพยาบาล 4 คน หัวหน้างานบริการพยาบาล 3 คน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล 2 คน และมีตำแหน่งด้านวิชาการ เป็นอาจารย์ 2 คน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ 1 คน

3. ผลการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาล กลุ่มผู้บริหารงานบริการพยาบาลในโรงพยาบาล และกลุ่มนักวิชาการในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล จำนวนทั้งสิ้น 10 คน โดยเทคนิคการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึกแบ่งเป็น 5 ประเด็น ดังนี้ 1) หลักการพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย 2) หน้าที่และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย 3) กำหนดเป้าหมายของสมรรถนะด้านการบริหารที่ต้องการของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย 4) การเตรียมการเพื่อพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย และ 5) การประเมินผลการพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยแต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นที่ 1 หลักการพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้า

หอผู้ป่วย

ผลการวิจัย พบว่า หลักการพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

เนื้อหา เป้าหมาย วิธีการ การพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องครอบคลุมภาระหน้าที่ในการบริหาร การพยาบาลและการจัดการด้านบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคล อาจจะต้องใช้หลายวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาโดยสาระของการพัฒนาควรพัฒนาจิตใจ จิตวิญญาณเป็นพื้นฐานและพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนบุคลิกภาพและการแสดงออกในบทบาทที่จะต้องปฏิบัติ นอกจากนี้รูปแบบการพัฒนาต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยมีการวางแผนระยะยาว และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน นโยบาย หรือสภาพแวดล้อม จะต้องพัฒนาศมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“เราต้องมีการเตรียมการพัฒนาให้ดี แต่เดิมไม่มีการเตรียมใช้หลักอาวุโส ไม่มีการจัดอบรมให้ขึ้นดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้มีปัญหาในการบริหารจัดการ มีความเครียดสูง ผลสัมฤทธิ์ของงานออกมาไม่ดี”

“รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมขึ้นกับหลายปัจจัย โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน เราต้องการไปถึงจุดหมายอะไร และเราต้องการหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีสมรรถนะแบบไหนจึงจะนำไปสู่เป้าหมายของเราได้” หรือ “วิธีการพัฒนามีมากมายแต่ต้องเลือกให้สอดคล้อง

เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยพิจารณาร่วมกัน วางแผนให้ชัดเจน เมื่อผ่านการพัฒนาแล้วสิ่งสำคัญมากคือการติดตามประเมินรอบด้าน และควรตกลงให้เข้าใจตรงกันว่าเมื่อพัฒนาแล้วงานที่แสดงว่ามีผลลัพธ์ที่ดีที่ต้องกลับมาพัฒนามีอะไรบ้าง”

“กระบวนการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย ก็เช่นเดียวกันกับ PDCA ที่ต้องเป็นวงล้อไปตลอดและต่อเนื่อง มีการประเมินติดตาม และต้อง Benchmark ให้สูงขึ้น”

“การพัฒนาต้องเน้นทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง”

“รูปแบบการจัดการเรียนรู้หรือพัฒนาที่ทำให้เกิดการปฏิบัติได้จริง ควรจะจัดขึ้นในหน่วยงาน สถานที่ปฏิบัติงานนั้นแหละเหมาะสมที่สุด แต่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบชัดเจนว่าเราต้องการผลลัพธ์อะไรให้เกิดขึ้น”

“การสร้างหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ ตลอดทั้งบุคลิกลักษณะ ต้องคิดกันใหม่ว่ามันเป็นการลงทุนทั้งในส่วนขององค์กร และตัวของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งต้องมีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ”

“จริง ๆ แล้วเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเป็นเรื่องการวางแผนคน ถ้าเลือกดีแต่แรกมีชัยไปกว่าครึ่ง ถ้ามีการเตรียม วางแผนไว้แต่ต้น ผ่านการพัฒนาปฏิบัติ ผึกคิดอย่างเป็นระบบ ประเมินชัดเจน พัฒนาถูกทาง เราจะมีบุคคลให้เลือกมากมาย เมื่อทำหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยก็สามารถทำงานได้เลย

“การได้มาซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าดีก ต้องเริ่มตั้งแต่การเตรียมขึ้นเป็นหัวหน้าดีก เช่นให้เป็นรองหัวหน้าหอผู้ป่วยสักระยะหนึ่งให้เรียนรู้งาน เรียนรู้จากของจริง จากนั้นอบรมเข้มข้นเชิงทฤษฎีหลักการองค์ความรู้ต่าง ๆ หลังจากนั้นทดลองทำหน้าที่ในฐานะหัวหน้าดีกจริง ๆ มีระบบการประเมินแต่ไม่ได้หมายความว่าประเมินเพื่อให้เป็นหรือไม่ให้เป็น แต่ประเมินเพื่อพัฒนาสมรรถนะในส่วนตัว ซึ่งทำแบบนี้จะสร้างคนได้มาก”

ทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา สำหรับทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนา เช่น วิทยากร สถานที่แหล่งฝึก งบประมาณ เป็นต้น ควรใช้หลักการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเนื่องจากจะทำให้การบริหารทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดและได้ผลคุ้มค่า ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“หากมีเครือข่ายการประสานความร่วมมือแบบเพื่อนช่วยเพื่อน พี่พาลแลกเปลี่ยนกัน ได้ไหมระหว่างหน่วยงานหรือแต่ละโรงพยาบาล จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า หรือพัฒนา

บุคลากรในหน่วยงานขึ้นเป็นวิทยากรสอนกันเอง ฝึกปฏิบัติกันเอง มีวิธีการประเมินที่ตรงตามจริง ก็น่าจะมีความเหมาะสม"

ปัจจัยที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของตนเอง โดยดำเนินการดังนี้ 1) เป็นผู้อำนวยการความสะดวกและสนับสนุนในเชิงนโยบาย โครงสร้างและทรัพยากร 2) ปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองและพัฒนาทีมงาน ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

"เดี๋ยวนี้แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะมันเปลี่ยนไปแล้ว เป็นเรื่องการบริหารคน ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการ แม้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีอยู่ในหัวหน้าทุกระดับก็ตาม"

"ผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างที่ดีโดยต้องปฏิบัติ โดยปฏิบัติให้เขาเห็น ทำให้ดู รู้ให้จริง แต่จะพูดเพียงอย่างเดียวพูดไม่ได้ เดี่ยวนี้พูดไม่ได้แล้ว หากไม่ทำให้เห็น ไม่ยอมพัฒนาตนเอง ทำไปวัน ๆ ไม่ได้ ต้องทำให้เขาเห็นว่าแก้ปัญหาได้ มีทักษะที่ดีเกิดขึ้น หัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะชื่นชม และคิดว่ามันก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ยากเกินความสามารถ แล้วก็คิดว่าหัวหน้าดีก็ไม่น่าเกิดความรู้สึก ถ้าหัวหน้าในระดับสูงไม่ทำหรือทำไม่เป็น ต้องทำด้วยตนเองแสดงให้เห็นประจักษ์ซึ่งจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น"

"หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องตระหนักรู้ด้วยว่าเมื่อประเมินตนเองแล้วมีส่วนขาด มีจุดแข็ง จุดบกพร่องอย่างไรในบทบาท หน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องมาทบทวนว่าเกณฑ์ หรือมาตรฐานของตำแหน่งเป็นอย่างไร"

"ลองคิดกันง่าย ๆ เวลาเขามาประเมิน HA จะมีเกณฑ์การผ่านการรับรอง เราก็ต้องประเมินหน่วยงานเรา ดูว่าจุดไหนขาด เป็นความเสี่ยง ตกเกณฑ์ แล้วเราก็พัฒนาปรับปรุง เกณฑ์ประเมินเป็นขั้น ๆ ขั้น 1 ขั้น 2 และสูงขึ้นเรื่อย ๆ หลักการนี้นำมาใช้ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เลย"

"สิ่งเน้นคือการพัฒนาตนเองและหน่วยงานจัดให้ แต่การพัฒนาตนเองจะเป็นวิธีการที่ดีและยั่งยืน เพราะเขาใฝ่รู้ตลอด เรียนรู้ก็รอบรู้ และพัฒนางานได้มากขึ้น เมื่อใดก็ตามที่คนในองค์กรมีเจตคติที่ดีในการสนใจใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา จะเป็นนิมิตหมายที่ดีของวิชาชีพพยาบาลเลยทีเดียว"

โดยสรุป หลักการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย

1. การวางแผนเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. ควรจัดให้มีการอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. การอบรมต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง หรือฟื้นฟูสมรรถนะเป็นระยะตามความจำเป็น
4. การพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรใช้หลักความร่วมมือ และการสนับสนุนจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่ 2 หน้าที่และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในระดับสูง ได้แก่ หัวหน้าพยาบาลและหัวหน้างาน การพยาบาลเฉพาะสาขา ที่จะต้องผลักดันและสนับสนุนให้นโยบายการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นระบบเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยทั้งนี้อาจมอบหมายทีมงานที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่ดำเนินการ

นอกจากนี้ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และได้รับการเตรียมหรือพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารอย่างมีรูปแบบและเป็นระบบก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังตัวอย่างคำพูด ดังนี้

“ปัจจุบันนี้การเตรียมผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพราะว่าจะใช้แบบเดิม ๆ ไม่ได้อีกต่อไป เพราะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องมีการปรับเปลี่ยนประเด็นในการเตรียมให้สอดคล้องและมีความเหมาะสมเพื่อเอามาใช้จริงได้ ควรจะมีการเตรียมผู้บริหารอย่างเป็นรูปแบบเพราะไม่ใช่แค่ในตำราหรือหนังสือที่เราเห็น”

“การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะเกิดผลยั่งยืนคือเริ่มที่พัฒนาตนเอง และมีการสนับสนุนด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น สร้างบรรยากาศในการแข่งขันการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จูงใจในเรื่องผลตอบแทน ความก้าวหน้าระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีสมรรถนะสูงและหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ขาดสมรรถนะ”

“ผู้บริหารที่รับผิดชอบต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการสร้างหัวหน้าหอผู้ป่วยให้คิดเป็น ต้องเป็นครูฝึกแนะนำได้ กระตุ้นให้เกิดการคิดและพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเหมาะสม ต้องพัฒนากันหมดเพราะถ้าไม่ทำจะเอาต้นแบบที่ไหน ลองคิดดู”

สำหรับสมรรถนะที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องได้รับการพัฒนานั้น ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น เช่น ความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ การสื่อสาร การบริหารคุณภาพ เป็นต้น และสมรรถนะตามกระบวนการบริหาร 4 องค์ประกอบ คือ ด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การนำและการควบคุม ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“การคิดวิเคราะห์สำคัญที่สุดเพราะจะนำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดี อีกส่วนที่มองว่าสำคัญ คือ การใช้กระบวนการพยาบาลเพราะเป็นเรื่องการคิดเชิงระบบ ต้องบริหารจัดการข้อมูลเป็น ภาวะผู้นำก็มีความสำคัญแต่ถ้ามีการคิดวิเคราะห์ บริหารความเปลี่ยนแปลงได้และคิดพัฒนาจะจบเลย”

“การบริหารการพยาบาลในสมัยใหม่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ จึงจะบริหารทั้งคนและงานได้”

“ต้องทำงานเป็นทีมเป็น คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นให้องค์กรราบรื่น ต้องทำงานข้ามสายงาน และต้องเก่งในเรื่องการตัดสินใจ”

ประเด็นที่ 3 กำหนดเป้าหมายของสมรรถนะด้านการบริหารที่ต้องการของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การกำหนดเป้าหมายของสมรรถนะด้านการบริหารที่ต้องการของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมาก โดยหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะด้านการบริหารของหน่วยงานที่สมบูรณ์ ชัดเจน เป็นรูปธรรม และจะต้องประเมินสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงสามารถนำมากำหนดเป้าหมายการพัฒนาซึ่งครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นด้านการบริหาร และสมรรถนะด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การนำและการควบคุม โดยการกำหนดเป้าหมายของสมรรถนะด้านการบริหารเป็นปัจจัยผลลัพธ์ที่สำคัญต่อการดำเนินการพัฒนา และมุ่งหวังว่าภายหลังการพัฒนาพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยควรจะสามารถในการบริหารเพิ่มขึ้นใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การขยายบทบาทและการเพิ่มคุณภาพการทำงานด้านการบริหารจัดการ

ประเด็นที่ 4 การเตรียมการเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยให้เกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า ขึ้นอยู่กับประเด็นสำคัญดังนี้ คือ

- 1) ปัจจัยด้านทรัพยากร เช่น อัตรากำลัง งบประมาณ เวลา การจัดสภาพแวดล้อม การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและเครือข่ายในการบริหารทรัพยากร
- 2) คุณลักษณะของ

พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น ทักษะคิดต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ความแตกต่างระหว่างบุคคล วิธีการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาได้ตรงประเด็น และวิธีการที่ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล 3) การพิจารณาความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารตามความจำเป็น ความยากง่าย ในการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาเป็นขั้นตอนแบบค่อยเป็นค่อยไป จากนั้นจึงเพิ่ม การพัฒนาสมรรถนะอื่น ๆ ที่ยังไม่ครบถ้วน และ 4) การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาให้ เหมาะสมกับแต่ละบุคคลโดยครอบคลุมความรู้ ทักษะและเจตคติ

สำหรับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกได้เป็น 5 แบบ คือ 1) การพัฒนาโดยการฝึกหัดให้ปฏิบัติหน้าที่ 2) การพัฒนาโดย หน่วยงานส่งไปศึกษาต่อเนื่องหรืออบรมเพิ่มเติม 3) การพัฒนาโดยหน่วยงานจัดขึ้นระหว่าง ปฏิบัติงาน 4) การจัดสภาพแวดล้อมและระบบให้เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง และ 5) การพัฒนา ตนเองของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แบบที่ 1 การพัฒนาโดยการฝึกหัดให้ปฏิบัติหน้าที่

พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะปฏิบัติหน้าที่ จะต้องมีการฝึกประสบการณ์ให้ ทำหน้าที่ในบทบาทพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างเป็นระบบ โดยประกบคู่กับหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อฝึกปฏิบัติและเรียนรู้งาน และมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาโดย การอบรมเพิ่มเติมในสมรรถนะที่ยังไม่เหมาะสม ทั้งนี้หน่วยงานอาจจัดทำหลักสูตรขึ้นเอง

แบบที่ 2 การพัฒนาโดยหน่วยงานส่งไปศึกษาต่อเนื่อง อบรมเพิ่มเติม

เป็นวิธีการที่ใช้พัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตั้งแต่การเตรียมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และการพัฒนาขณะปฏิบัติหน้าที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการอบรมเฉพาะทางด้านบริหารการพยาบาลและศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ซึ่งการอบรม เป็นระยะเวลา 4 เดือนจะมีความเหมาะสมกว่าการอบรมระยะสั้น เพราะได้พัฒนาประสบการณ์ และเนื้อหาที่มีความครบถ้วนมากกว่า แต่อาจจะมีอุปสรรคด้านงบประมาณและอัตราค่าจ้างได้

แบบที่ 3 การพัฒนาโดยหน่วยงานจัดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

การจัดกิจกรรมการพัฒนาขึ้นในระหว่างการทำงาน เป็นวิธีการที่สามารถ พัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เป็นอย่างดี โดยกิจกรรมต่าง ๆ มีดังนี้ คือ การทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ การรับผิดชอบโครงการและงานที่ทำทลายความสามารถ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหาร การหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้และฝึกทักษะ การประชุมอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยส่งเสริมให้ฝึกปฏิบัติโดยการลงมือทำ ส่งเสริม

กระบวนการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา เรียนรู้จากปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะสามารถพัฒนางานในด้านอื่น ๆ ได้อย่างครอบคลุมอีกด้วย

แบบที่ 4 การจัดสภาพแวดล้อมและระบบให้เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องจัดสภาพแวดล้อมและระบบสนับสนุนให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถพัฒนาตนเองได้ เช่น สนับสนุนหนังสือ วารสาร ตำราที่ทันสมัย จัดแหล่งข้อมูลและแหล่งความรู้ที่ง่ายและสะดวกในการเรียนรู้ ใช้หลักการจัดการความรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการพัฒนาการเรียนรู้ ส่งเสริมความรับผิดชอบและพัฒนางานเป็นทีมหรือตามสาขา จัดระบบที่ปรึกษาโดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่าในกรณีที่ไม่สามารถแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมและพัฒนาแบบไม่เป็นทางการขึ้นในหน่วยงาน และมีเวทีสำหรับการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกับการที่ผู้บริหารระดับสูงใช้หลักการบริหารในการประเมินและติดตามการพัฒนาของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น การประชุม การเยี่ยมตรวจของผู้บริหารการพยาบาล และการมอบหมายงาน เป็นต้น

แบบที่ 5 การพัฒนาตนเองของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

โดยพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีจิตสำนึกที่จะพัฒนาตนเอง สนใจใฝ่รู้ ต้องการปรับปรุงพัฒนาความสามารถ มีแนวคิดและการปฏิบัติที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการศึกษและพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การอ่านหนังสือ การเข้าร่วมอบรมสัมมนา การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การฝึกทักษะในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นในการบริหารงาน ศึกษาเพิ่มเติมจากอินเทอร์เน็ต ซีดีที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหาร แม้กระทั่งการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติด้วยตนเอง

สำหรับกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรเป็นไปในลักษณะดังนี้ 1) การส่งเสริมกระบวนการคิด 2) การส่งเสริมการปฏิบัติ การบริหารอย่างมืออาชีพ 3) การส่งเสริมจิตใจและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ 4) การส่งเสริมจิตใจให้มีส่วนร่วมและสร้างทีมย่อย ๆ ให้มากขึ้น และ 5) การสร้างและพัฒนาทีมงาน

ประเด็นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จะต้องครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะพื้นฐานในการบริหารจัดการทั้งเรื่องงาน บุคลากรและบริการพยาบาล โดยแนวทางประเมินเป็นดังนี้ 1) เครื่องมือมีความถูกต้อง

นำเชื่อถือ 2) วิธีการประเมินตรงตามจริง โปร่งใสและยุติธรรม ประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา 3) ผู้ประเมินประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย เช่น คณะกรรมการบริหาร ผู้ตรวจการพยาบาล ตัวแทนพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ทีมสหสาขาที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น 4) วิเคราะห์ผลลัพธ์ทั้งปริมาณและคุณภาพด้านการบริหารและการพัฒนางาน และ 5) ผลการประเมินนำไปสู่วงล้อการพัฒนาต่อเนื่องทั้งสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและกระบวนการในการดำเนินการต่าง ๆ ดังตัวอย่างคำพูด ต่อไปนี้

“เวลาประเมินหัวหน้าหอผู้ป่วยก็ต้องดูว่าอยู่ตรงจุดไหน บทบาทหน้าที่อะไร ติดตามประสานงานกับใครบ้าง หรือจะใช้ 360 องศา คือหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้างานการพยาบาล หัวหน้าพยาบาล ผู้ร่วมงานสหสาขาวิชาชีพ แต่ต้องให้น้ำหนักที่แตกต่างกัน”

4. ผลการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึกของผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาล แนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ประเด็นสำคัญกำหนดโครงสร้างรูปแบบการพัฒนสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.1 แนวทางในการกำหนดโครงสร้างรูปแบบกระบวนการพัฒนสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- 1) ขั้นตอนการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 2) ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะด้านการบริหารและความจำเป็นในการพัฒนา
- 3) ขั้นตอนการเตรียมการพัฒนา
- 4) ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา
- 5) ขั้นตอนประเมินผลการพัฒนา
- 6) ขั้นตอนประเมินผลการดำเนินการ

4.2 หลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นเนื้อหาสาระและกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

เนื้อหาสาระ	วิธีการ/ กิจกรรม
1. แนวคิด ทฤษฎีในการส่งเสริมคุณภาพการบริหารการพยาบาลเพื่อการบริหารการพยาบาล 1.1 ระบบการบริการสุขภาพในปัจจุบัน 1.2 ประเด็นและแนวโน้มของการบริการสุขภาพ 1.3 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ (การวางแผน การจัดระบบงาน การนำ และ การควบคุม) 1.4 แนวคิดทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ 1.5 แนวคิด ทฤษฎีการพยาบาล 1.6 การประยุกต์แนวคิดทฤษฎี เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล	- บรรยาย - แบ่งกลุ่มระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่อบริการพยาบาลจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และวิธีเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และนำเสนอ - สัมมนาวิชาการ โดยเชิญวิทยากรร่วมอภิปรายกลุ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ พัฒนาความคิดในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
2. ศาสตร์สาขาทางการพยาบาลและการปฏิบัติ 2.1 ความหมาย ความสำคัญ 2.2 แนวคิดและทฤษฎีการพยาบาล 2.3 การประยุกต์ทฤษฎีการพยาบาลสู่การปฏิบัติ 2.4 บทบาทของผู้บริหารการพยาบาลในการประยุกต์ทฤษฎีการพยาบาลสู่การปฏิบัติการพยาบาล	- บรรยาย - แบ่งกลุ่มวิเคราะห์ แนวทางการดำเนินการเพื่อประยุกต์ใช้ทฤษฎีการพยาบาลในผู้ป่วยแต่ละประเภท
3. ภาวะผู้นำในองค์การบริการสุขภาพ 3.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3.2 บทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำทางการพยาบาล 3.3 คุณธรรมจริยธรรมทางการบริหาร 3.4 ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	- บรรยาย - วิเคราะห์ลักษณะผู้นำต้นแบบด้านการบริหารการพยาบาลและอภิปรายร่วมกัน - แบ่งกลุ่ม Role Play ตามใบงานเพื่อ

เนื้อหาสาระ	วิธีการ/ กิจกรรม
3.5 ทักษะติดต่อสื่อสาร และการประสาน ความร่วมมือ 3.6 การพัฒนาบุคลิกภาพ	ฝึกทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การติดต่อสื่อสารและเจรจาต่อรอง - ฝึกทักษะ ท่าทาง และบุคลิกภาพ ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4.1 ความสำคัญ ความจำเป็นของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 4.2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4.3 การจัดการ และทักษะที่สำคัญเพื่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 4.4 เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการพยาบาล 4.5 สิทธิผู้ป่วย กฎหมายวิชาชีพและกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง	บรรยาย - แบ่งกลุ่มปฏิบัติการวางแผนการ บริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน ตามใบงานที่กำหนด และนำเสนอ - วิเคราะห์สถานการณ์จากอุบัติการณ์ เกี่ยวกับสิทธิผู้ป่วย จริยธรรมและ กฎหมายวิชาชีพ ผลกระทบหรือ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและแนวทางการ แก้ปัญหา
5. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5.1 แนวคิดการวางแผนทั่วไป และการวางแผน เชิงกลยุทธ์ 5.2 แนวคิดการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ 5.3 หลักการสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ 5.3.1 SWOT Analysis 5.3.2 Balance Score Card 5.3.3 Result Based Management 5.3.4 Key Performance Indicator 5.4 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์	- บรรยาย - ฝึกปฏิบัติวิเคราะห์สถานการณ์จริง และ วางแผนกลยุทธ์ (กำหนดโจทย์ ที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง) - นำเสนอ วิเคราะห์และสรุป - เสนอแนะโดยผู้บริหารการพยาบาล

เนื้อหาสาระ	วิธีการ/ กิจกรรม
6. ทฤษฎีและการบริหารคุณภาพ 6.1 แนวคิด ความสำคัญของการบริหารคุณภาพ 6.2 เทคนิคและกระบวนการพัฒนาคุณภาพ 6.3 การประกันคุณภาพและ เครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ เช่น TQM HA QA CQI KM RCA เป็นต้น 6.4 การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล 6.5 Evidence based และ Best Practice	- บรรยาย - ฝึกทักษะการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล - เล่าเรื่อง ประสบการณ์การทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ (เชิญหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานเป็นวิทยากร) - แบ่งกลุ่มวางแผนดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพในหน่วยงาน
7. การบริหารความเสี่ยง 7.1 ความหมาย ความสำคัญ 7.2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง 7.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานและองค์การ 7.4 บทบาทของผู้บริหารการพยาบาลในการบริหารความเสี่ยง	- บรรยาย - แบ่งกลุ่มวิเคราะห์ แนวทางการดำเนินการการบริหารความเสี่ยง - จัดระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานและองค์การ
8. สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ 8.1 แนวคิดและกระบวนการจัดการสารสนเทศ 8.2 สารสนเทศด้านการบริหาร 8.2 การบริหารจัดการข้อมูลการบริการพยาบาล 8.3 บทบาทของผู้บริหารการพยาบาล ในการวางแผนจัดระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการในหน่วยงาน	- บรรยาย - ระดมสมอง วิเคราะห์สารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการ และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

เนื้อหาสาระ	วิธีการ/ กิจกรรม
9. บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย 9.1 ภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย 9.2 การวิเคราะห์ห้องเคาะและโครงสร้างหอผู้ป่วย 9.3 แนวทางการบริหารหอผู้ป่วย ขอบเขตหน้าที่	- บรรยาย - ฝึกการคิดวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ รูปแบบองค์การที่เหมาะสม วางแผนการพัฒนา วิเคราะห์กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารหอผู้ป่วย
10. การวิเคราะห์งานการพยาบาล 10.1 หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน 10.2 การวิเคราะห์งานเพื่อจัดบุคลากร 10.3 การวิเคราะห์งานเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน 10.4 การวิเคราะห์งานเพื่อประเมินค่างาน	- บรรยาย - แบ่งกลุ่มวิเคราะห์งานลักษณะต่างๆ ตามใบงานที่กำหนด
11. การบริหารงานบุคลากร 11.1 ความหมาย ความสำคัญ 11.2 ลักษณะและขอบเขตงานการบริหารบุคลากร 11.3 วงจรการบริหารงานบุคลากร 11.4 การพัฒนาบุคลากร 11.4.1 ความหมาย ความสำคัญ 11.4.2 หลักการพัฒนาบุคลากร 11.4.3 การปฐมนิเทศและระบบพยาบาลพี่เลี้ยง 11.4.4 เทคนิค วิธีการพัฒนาบุคลากร 11.4.5 การวางแผนพัฒนาบุคลากร	- บรรยาย - ระดมสมอง วิเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในหน่วยงาน - ปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาบุคลากร - ฝึกทักษะและบทบาทการเป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาและการเป็นโค้ช โดยการแบ่งกลุ่มวางแผนและฝึกปฏิบัติในหน่วยงาน บันทึกการสังเกตการปฏิบัติ - นำเสนอ และวิเคราะห์
12. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 12.1 องค์ประกอบของปัญหา 12.2 แนวคิดการแก้ปัญหาและวิธีการตัดสินใจ 12.3 การตัดสินใจและกระบวนการตัดสินใจ	- บรรยาย - นำเสนอตัวอย่างสถานการณ์ปัญหา ด้านการบริหาร แบ่งกลุ่มวิเคราะห์และหาแนวทางการแก้ไข

เนื้อหาสาระ	วิธีการ/ กิจกรรม
12.4 การวิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจ	- ผู้บริหารทางการพยาบาลร่วมเสนอ มุมมองและประสบการณ์การแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์กร
13. การนิเทศทางการพยาบาล 13.1 มโนทัศน์ของการนิเทศการพยาบาล (ความสำคัญ ความหมาย เป้าหมาย และ องค์ประกอบ) 13.2 กระบวนการและวิธีการดำเนินการนิเทศ ทางการพยาบาล 13.3 เครื่องมือในการนิเทศการพยาบาล 13.4 ระดับการนิเทศการพยาบาล 13.5 แบบบันทึกการนิเทศการพยาบาล	- บรรยาย - แบ่งกลุ่มศึกษาเครื่องมือในการนิเทศ และนำเสนอ - ฝึกปฏิบัติเขียนแผนการนิเทศ - จัดกลุ่ม ปฏิบัติการนิเทศในหน่วยงาน - นำเสนอผลการนิเทศ และวิเคราะห์ ปรับปรุงเพื่อนำสู่การพัฒนา
14. การควบคุม กำกับงาน 14.1 ความหมายการควบคุม กำกับงาน 14.2 เทคนิคการควบคุม กำกับงาน 14.3 การใช้กระบวนการพยาบาล และมาตรฐาน การพยาบาล 14.4 การประเมินและการปรับปรุงคุณภาพ	- บรรยาย - ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง ในการใช้ กระบวนการพยาบาล (APIE) ศึกษา ผู้ป่วย 1 ราย และส้อมเพื่อนำเสนอ - แบ่งกลุ่มสุ่มตรวจสอบเวชระเบียน วิเคราะห์ และนำเสนอผล
15. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 15.1 ความสำคัญ และเทคนิคในการกำกับ ติดตามงาน 15.2 องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 15.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์	- บรรยาย - Role Play เกี่ยวกับกรณีปัญหาการ ประเมินผลที่พบบ่อยในหน่วยงาน และอภิปรายร่วมกัน - จัดกลุ่มวางแผน และปฏิบัติการเยี่ยม สัมภาษณ์ในแต่ละหน่วยงาน นำเสนอผล

เนื้อหาสาระ	วิธีการ/ กิจกรรม
15.4 ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	และอภิปราย
16. การจัดอัตราค่าจ้างทางการพยาบาล	- บรรยาย
16.1 หลักการ และแนวคิดการจัดอัตราค่าจ้าง	- ฝึกปฏิบัติการคำนวณปริมาณ อัตรา
ทางการพยาบาล	ค่าจ้าง และจัดอัตราค่าจ้างคนในหน่วย
16.2 กระบวนการจัดอัตราค่าจ้างทางการพยาบาล	บริการพยาบาล
16.3 การดำเนินการจัดอัตราค่าจ้างทางการ	- การกำหนดแนวทางการจัดอัตรา
พยาบาล	สำรองในหน่วยบริการ
17. การบริหารจัดการด้านการเงิน และเศรษฐศาสตร์	- บรรยาย
สาธารณสุข	- แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติวางแผน
17.1 แนวคิด ความสำคัญของการบริหารจัดการ	งบประมาณด้านการพยาบาล
ด้านการเงินและเศรษฐศาสตร์สาธารณสุข	วิเคราะห์บทบาทด้านการจัดการทาง
17.2 การรายงานทางการเงิน	การเงิน
17.3 รูปแบบของงบทางการเงิน	
17.4 ชนิดและการจัดสรรงบประมาณ	
17.5 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน	
17.6 การวางแผนงบประมาณด้านการพยาบาล	
17.7 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการ	
จัดการทางการเงิน	
18. การวิเคราะห์ต้นทุนในงานบริการสุขภาพ	- บรรยาย
18.1 ความหมาย แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับต้นทุน	- แบ่งกลุ่ม และฝึกปฏิบัติการคำนวณ
18.2 ประเภทของต้นทุน	ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม
18.3 ประโยชน์ของต้นทุน	- นำเสนอผลการวิเคราะห์ และคำนวณ
18.4 การวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม	ต้นทุน

เนื้อหาสาระ	วิธีการ/ กิจกรรม
18.5 บทบาทของผู้บริหารการพยาบาล 19. แนวคิดเชิงธุรกิจในการบริหารการพยาบาล 19.1 แนวคิดเชิงธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อปฏิบัติการพยาบาล 19.2 แนวคิดทางการตลาด (ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ) 19.3 ปัจจัยที่ส่งเสริมแนวคิดเชิงธุรกิจของบุคลากรพยาบาล 19.4 กลยุทธ์ในการสร้างพยาบาลให้มีแนวคิดเชิงธุรกิจ 19.5 การประยุกต์ใช้แนวคิดธุรกิจในการบริการพยาบาล	- บรรยาย - วิเคราะห์กรณีศึกษา ตัวอย่างจากสถานการณ์จริง ในองค์การที่ปฏิบัติงาน และองค์การเอกชน สรุปและเสนอแนะการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ - แบ่งกลุ่ม ปฏิบัติการจัดทำโครงงาน 1 เรื่อง โดยประยุกต์แนวคิดเชิงธุรกิจ
20. การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรในการบริการพยาบาล 20.1 การพัฒนาบนพื้นฐานสมรรถนะ 20.2 การจัดการทางอารมณ์ และการส่งเสริม EQ 20.3 การมอบอำนาจ และการมีส่วนร่วมบริหาร 20.4 การจัดการความขัดแย้ง 20.5 แรงจูงใจและการเสริมแรง 20.6 ทีมและการพัฒนาทีมงาน	- บรรยาย - วิเคราะห์ตัวอย่างสถานการณ์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน สรุปและนำเสนอ - ปฏิบัติการ โดยแบ่งทีมรับผิดชอบงาน ฝึกทักษะทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีม โดยมีวิทยากรประจำกลุ่มเป็นที่ปรึกษา ให้ข้อมูลย้อนกลับ นำเสนอในภาพรวม
21. บทบาทผู้บริหารการพยาบาลเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพบริการด้วยกระบวนการ Evidence-based Practice	- บรรยาย - การประชุมเชิงปฏิบัติการ และแบ่งกลุ่มทดลองฝึกปฏิบัติการสร้าง

เนื้อหาสาระ	วิธีการ / กิจกรรม
21.1 แนวคิดและกระบวนการ Evidence-based Practice	Evidence-based Practice
21.2 แนวคิดเบื้องต้นในการทำวิจัยจากงานประจำ	- วิเคราะห์ นำเสนอ และอภิปรายร่วมกัน
21.3 การปฏิบัติโดยอาศัย Evidence-based Practice	
21.4 บทบาทของผู้บริหารการพยาบาล	

4.3. กำหนดโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์ 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่
2. แนวคิด ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. ศาสตร์และทฤษฎีการพยาบาล
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพและการบริหารคุณภาพ
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มิติที่ 2 สมรรถนะของผู้บริหาร

สมรรถนะของผู้บริหารที่ใช้ในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็น
 - 1.1 ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.2 ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์
 - 1.4 ความรอบรู้และใฝ่เรียนรู้
 - 1.5 ความสามารถในการพัฒนาและสร้างทีมงาน

- 1.6 ความสามารถในการสื่อสารและสร้างสัมพันธภาพ
- 1.7 ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ
- 1.8 ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล
- 1.9 คุณลักษณะการแสดงออกที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.10 มีคุณธรรม จริยธรรม
2. สมรรถนะตามกระบวนการบริหาร 4 องค์ประกอบ
 - 2.1 สมรรถนะด้านการวางแผน
 - 2.2 สมรรถนะด้านการจัดระบบงาน
 - 2.3 สมรรถนะด้านการนำ
 - 2.4 สมรรถนะด้านการควบคุม

มิติที่ 3 การปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหาร

การปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหารที่ใช้ในรูปแบบการพัฒนา

สมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหรือผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

1. การปฏิบัติการบริหาร ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้
 - 1.1 การวิเคราะห์กรณีศึกษา
 - 1.2 ฝึกประสบการณ์การบริหาร
 - 1.3 ฝึกบริหารการปฏิบัติงาน โดยจับคู่พี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์

ให้คำแนะนำชี้แนะ

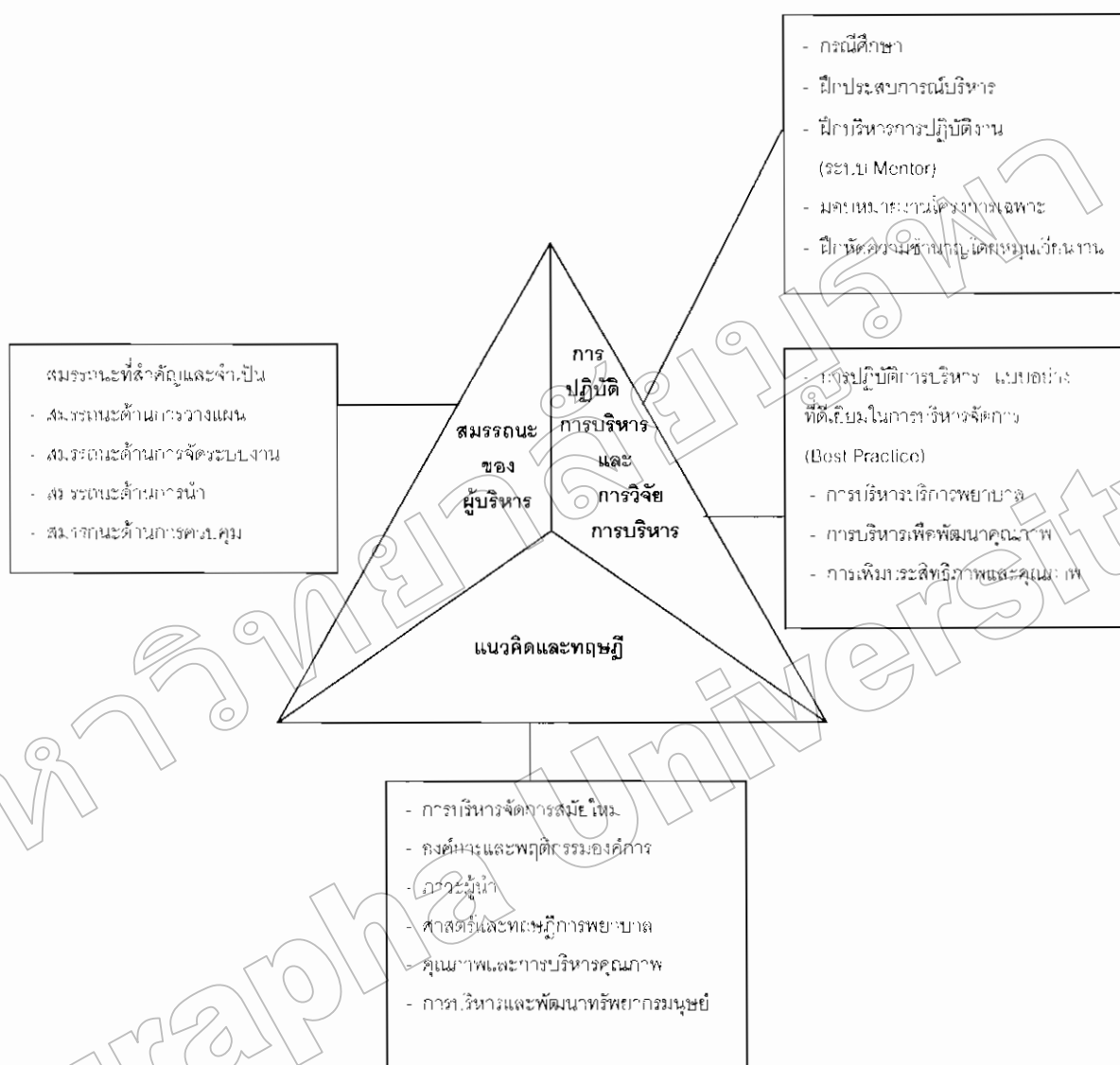
- 1.4 การมอบหมายงานโครงการเฉพาะหรือเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ
- 1.5 การฝึกหัดความชำนาญโดยหมุนเวียนงานอย่างมีระบบ
2. การวิจัยการบริหาร ครอบคลุมประเด็นดังนี้
 - 2.1 การปฏิบัติการบริหารและแบบอย่างที่ดีเยี่ยมในการบริหารจัดการ

(Best Practice)

- 2.2 การบริหารบริการพยาบาล
- 2.3 การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพ
- 2.4 การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการบริหารจัดการ

โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้า

หรือผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือแสดงได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โครงร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 13 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมสนทนากลุ่ม
นำเสนอรายละเอียด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารการบริการพยาบาลใน
โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ร่วมสนทนากลุ่ม (n= 13)

สถานภาพส่วนบุคคล	โรงพยาบาล ชลบุรี	โรงพยาบาล ระยอง	โรงพยาบาล พระปกเกล้า	โรงพยาบาล เจ้าพระยา อภัยภูเบศร
เพศ				
หญิง	5	3	3	2
วุฒิการศึกษาสูงสุด				
ปริญญาโท	3	3	3	1
ปริญญาตรี	2	0	0	1
ตำแหน่งด้านการบริหาร				
หัวหน้างานการพยาบาล	3	0	3	0
หัวหน้างาน/หัวหน้าหอผู้ป่วย	2	3	0	2

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารการบริการพยาบาลที่ร่วม
สนทนากลุ่ม ปฏิบัติงานครอบคลุมในโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 4 แห่ง ประกอบด้วย
โรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลระยอง โรงพยาบาลพระปกเกล้า และ โรงพยาบาลเจ้าพระยา-
อภัยภูเบศร โดยเป็นเพศหญิงทั้งหมด 13 คน ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือปริญญาโท
10 คน ที่เหลือมีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาตรี และมีตำแหน่งด้านการบริหารเป็นหัวหน้าหอ
ผู้ป่วยหรือหัวหน้างานมากที่สุด คือ 7 คน และ หัวหน้างานการพยาบาล 3 คน

6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหาร การบริการพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารการ
พยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อประเมินความคิดเห็น ความต้องการ และ

พิจารณาความเหมาะสมของโครงร่างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการนำไปใช้ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

6.1 ความเหมาะสมของโครงร่างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหาร ซึ่งมีองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์ 3 มิติ คือ มิติที่ 1 แนวคิดและทฤษฎี มิติที่ 2 สมรรถนะของผู้บริหาร และ มิติที่ 3 การปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหาร ซึ่งได้บูรณาการแนวคิดสมรรถนะในการบริหารและการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มีความครบถ้วนเหมาะสม และครอบคลุมสาระสำคัญของการบริหารการพยาบาล ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6.2 ข้อเสนอเพื่อปรับโครงร่างรูปแบบให้เกิดความเหมาะสมในการนำไปใช้ ประเด็นย่อยของโครงร่างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรเพิ่มเติมรายละเอียด ดังนี้ 1) หัวข้อสมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็นปรับเปลี่ยนเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบด้านการบริหารมีสมรรถนะหลัก 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดระบบงาน การนำ และการควบคุม 2) นำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (กพร.) มากำหนดในรายการสมรรถนะ เนื่องจากเป็นนโยบายของกระทรวงและโรงพยาบาลทุกแห่งใช้เป็นหลักเกณฑ์ประเมินสมรรถนะบุคลากร ซึ่งสมรรถนะหลักของ กพร. ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมีจริยธรรม และการร่วมแรงร่วมใจ ส่วนสมรรถนะตามหน้าที่ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพของคน การดำเนินงานเชิงรุก การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม และการมีภาวะผู้นำ 3) เพิ่มเติมรายการสมรรถนะในแต่ละด้านจนครบถ้วน เหมาะสม 4) การปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหารมีความเหมาะสมครอบคลุมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6.3 ความเหมาะสมของหลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลักสูตรการอบรมมีเนื้อหาสาระและกิจกรรมการฝึกอบรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและตรงกับความต้องการอย่างยิ่ง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความรอบรู้และมีทักษะการบริหารที่หลากหลายจึงจะสามารถบูรณาการมาใช้ในการบริหารงานได้ และควรเพิ่มเติมเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“คิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญรวมทั้งเรื่องการเจรจาต่อรองด้วย เพราะตอนนี้สถานการณ์ของโรงพยาบาลต้องการหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีทักษะในการเจรจาต่อรองมาก เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วหากเราเจรจาต่อรองได้ดีก็จะทำให้ปัญหาคลี่คลายลงได้”

“พิจารณาเนื้อหาสาระก็ทันสมัยและจำเป็นทั้งสิ้นกับการบริหารงานปัจจุบัน อีกอย่างรูปแบบการอบรมก็ไม่ใช่ว่าจะมานั่งเรียนกัน ใครมีความรู้ประสบการณ์ก็มาถ่ายทอดเหมือนได้ประสบการณ์ตรงมากกว่า ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยควรรับการอบรมพัฒนาตามโปรแกรมนี้”

6.4 หลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก นอกจากจะใช้เพื่อพัฒนาพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารระดับหัวหน้างานการพยาบาลเฉพาะสาขา ซึ่งทำหน้าที่พิเศษและดูแลพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย และสามารถนำไปใช้ในการเตรียมบุคลากรที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ แต่ความเข้มข้นของเนื้อหาสาระอาจลดน้อยลงกว่าการพัฒนาพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

“คิดว่าหลักสูตรนี้เหมาะสมทั้งสำหรับพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยและสำหรับเตรียมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารเพราะหลายเรื่องเปลี่ยนไปมาก”

“หากกลุ่มการพยาบาลมีระบบแบบนี้ได้ก็จะดี เราจะเตรียมหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเตรียมอย่างไร แนวคิด วิธีการเป็นอย่างไร เนื้อหาอะไรบ้างที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ตกgrunถึงจะเป็นรุ่นเก่าแต่เก่าทันกาล”

“คนที่จะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเรียนรู้การเป็นหัวหน้ามาก่อน เพราะถ้าเราไม่รู้ว่าหัวหน้าต้องทำอะไรบ้าง อาจเคยถามแล้วปฏิบัติกันมา แต่จริง ๆ แล้วต้องเรียนรู้ อบรมมาก่อน จึงจะทำได้”

“ใครที่จะขึ้นเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีเนื้อเต็ม ๆ คือ มีความพร้อม มีความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเป็นผู้บริหาร ไม่ใช่จะหยิบใครขึ้นมาก็ได้ มีจำนวนมากที่ทำหน้าที่แล้วมาบอกภายหลังว่าไม่ไหว ขอกลับไปเป็นพยาบาลตามเดิม ดังนั้นต้องมีระบบการเตรียมที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม วัดประเมิน สัมผัสจับต้องได้ซึ่งใช้หลักสูตรนี้เตรียมได้แต่ปรับให้เหมาะสม”

6.5 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นตรงกันในการนำหลักสูตรการอบรมนี้ไปใช้ได้โดยไม่ต้องหา Training Need และสร้างแบบประเมิน Training Need เพราะทำให้ใช้เวลามาก และจากการประเมินโดยสอบถามพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันในส่วนที่ขาดความรู้ ทักษะ และแนวคิดใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการ

6.6 ความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารมีความเหมาะสม เนื่องจากประกอบด้วยขั้นตอนการสร้างแนวคิด การประเมินสมรรถนะและความจำเป็นในการพัฒนา การเตรียมการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา การประเมินผล และการประเมินผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นระบบ

ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้

ภายหลังการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้ โดยสอบถามประชากรจำนวน 126 คน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

ส่วนที่ 5 ข้อมูลการปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหาร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งและแผนกที่ปฏิบัติงาน ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียง
จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระยะเวลาที่ดำรง
ตำแหน่งและแผนกที่ปฏิบัติงาน (N = 126)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	126	100.0
อายุ		
30-34 ปี	1	0.8
35-39 ปี	3	2.4
40-44 ปี	14	11.1
45-49 ปี	44	34.9
50-54 ปี	28	22.2
55 ปี ขึ้นไป	36	28.6
($\bar{X}$ = 50 ปี, สูงสุด = 59 ปี, ต่ำสุด = 33 ปี)		
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	89	70.6
ปริญญาโท	37	29.4
ประสบการณ์การทำงาน		
1-5 ปี	1	0.8
6-10 ปี	1	0.8
11-15 ปี	2	1.6
16-20 ปี	4	3.2
21-25 ปี	53	42.1
26-30 ปี	20	15.9
30 ปี ขึ้นไป	45	35.7
($\bar{X}$ = 27 ปี, สูงสุด = 39 ปี, ต่ำสุด = 10 ปี)		

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง		
1-5 ปี	23	18.3
6-10 ปี	38	30.2
11-15 ปี	22	17.5
16-20 ปี	23	18.3
21-25 ปี	11	8.7
26 ปีขึ้นไป	9	7.1
$(\bar{X} = 13$ ปี, สูงสุด = 32 ปี, ต่ำสุด = 1 ปี)		
แผนกที่ปฏิบัติงาน		
อายุรกรรม	27	21.4
ศัลยกรรม	24	19.0
สูติรีเวชกรรม	14	11.1
กุมารเวชกรรม	12	9.5
หอผู้ป่วยหนัก	12	9.5
อุบัติเหตุ ชุกเฉิน	5	4.0
ห้องผ่าตัด	4	3.2
ผู้ป่วยนอก	5	4.0
วิสัญญี	4	3.2
ห้องคลอด	4	3.2
ออโรโธปิดิกส์	10	7.9
ตา หู คอ จมูก	5	4.0

จากตารางที่ 4 พบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 45-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.9 อายุเฉลี่ย 50 ปี อายุมากที่สุด 59 ปี และอายุน้อยที่สุด 33 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

คิดเป็นร้อยละ 70.6 ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 29.4 ประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 21 - 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.1 รองลงมาคือ 30 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.7 ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 27 ปี ประสบการณ์ทำงานมากที่สุด 39 ปี และประสบการณ์ทำงานน้อยที่สุด 10 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่คือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.2 รองลงมาคือ 1-5 ปี และ 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.3 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 13 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งมากที่สุด 32 ปี และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งน้อยที่สุด 1 ปี ปฏิบัติงานในแผนกอายุรกรรม เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 21.4 รองลงมา คือ แผนกศัลยกรรม คิดเป็นร้อยละ 19.0

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะของผู้บริหาร การปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหาร วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนำไปใช้ แสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำ

องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้ จำแนกโดยรวมและรายด้าน ($N = 126$)

องค์ประกอบ	$\bar{X}$	SD	ระดับการนำไปใช้
แนวคิดและทฤษฎี	4.18	.55	มาก
สมรรถนะของผู้บริหาร	4.26	.55	มาก
การปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหาร	4.07	.52	มาก
รวม	4.19	.41	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, $SD = .41$) โดยองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.26$, $SD = .55$)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร

ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนำไปใช้ แสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำแนวคิด ทฤษฎีในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกเป็นรายข้อ (N=126)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม	แนวคิด ทฤษฎี ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
1	3	ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	4.37	.64	มาก
2	5	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการพยาบาล	4.25	.64	มาก
2	6	ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพและกระบวนการ บริหารคุณภาพ	4.25	.64	มาก
4	9	การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.19	.68	มาก
5	10	เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดการ	4.10	.69	มาก
6	1	ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่	4.09	.68	มาก
7	4	ศาสตร์และทฤษฎีทางการพยาบาล	4.06	.70	มาก
8	2	ทฤษฎีองค์การ พฤติกรรมองค์การและทฤษฎี การเปลี่ยนแปลง	4.02	.67	มาก
9	7	นโยบายของประเทศเกี่ยวกับระบบบริการสุขภาพ	4.01	.68	มาก
10	11	การวิจัยและการใช้ผลการวิจัยทางการพยาบาล	4.01	.73	มาก
11	8	เศรษฐศาสตร์การพยาบาลและแนวคิดเชิงธุรกิจในการ บริหารการพยาบาล	3.85	.70	มาก
รวม			4.18	.55	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18, SD = .55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.37, SD = .64$) รองลงมาคือ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการพยาบาลและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพและกระบวนการบริหารคุณภาพ ($\bar{X} = 4.25, SD = .64$) ($\bar{X} = 4.25, SD = .64$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เศรษฐศาสตร์การพยาบาลและแนวคิดเชิงธุรกิจในการบริหารการพยาบาล ($\bar{X} = 3.85, SD = .70$)

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ได้แก่ สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น

และสมรรถนะตามกระบวนการบริหาร 4 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการวางแผน สมรรถนะด้านการจัดระบบงาน สมรรถนะด้านการนำ และสมรรถนะด้านการควบคุม วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนำไปใช้ แสดงในตารางที่ 7-12

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำสมรรถนะของผู้บริหาร ในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกโดยรวมและรายด้าน ($N = 126$)

รายการสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับการนำไปใช้
สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น	4.41	.41	มาก
สมรรถนะด้านการวางแผน	4.19	.48	มาก
สมรรถนะด้านการจัดระบบงาน	4.23	.47	มาก
สมรรถนะด้านการนำ	4.28	.43	มาก
สมรรถนะด้านการควบคุม	4.23	.48	มาก
รวม	4.26	.45	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26, SD = .45$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คะแนนเฉลี่ยความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะ

ที่สำคัญและจำเป็นสูงสุด ($\bar{X} = 4.41, SD = .41$) และต่ำสุดคือ สมรรถนะด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.19, SD = .48$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมาใช้
จำแนกเป็นรายชื่อ ($N = 126$)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม ที่	สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
1	3	การมีคุณธรรมจริยธรรม	4.69	.50	มากที่สุด
2	11	การแก้ปัญหาและตัดสินใจ	4.53	.56	มากที่สุด
3	4	การมีจิตสำนึกในบริการ	4.52	.53	มากที่สุด
4	13	การสื่อสารและสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.47	.56	มาก
5	14	การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดี	4.47	.64	มาก
6	10	การสร้างและพัฒนาทีมงาน	4.43	.57	มาก
7	9	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	4.41	.56	มาก
8	5	การมองภาพองค์รวม	4.40	.54	มาก
9	2	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.40	.61	มาก
10	7	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ	4.36	.56	มาก
11	6	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.33	.58	มาก
12	8	การสร้างความเชี่ยวชาญในงานบริหาร	4.30	.57	มาก
13	12	การบริหารจัดการข้อมูล	4.28	.59	มาก
14	1	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.21	.65	มาก
รวม			4.41	.41	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้

ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41, SD = .41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.69, SD = .50$) รองลงมาคือ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.53, SD = .56$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.21, SD = .65$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำสมรรถนะด้านการวางแผนในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกเป็นรายข้อ ($N = 126$)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม	สมรรถนะด้านการวางแผน	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
1	11	สามารถบริหารทรัพยากรและเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผลลัพธ์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ	4.33	.55	มาก
2	8	สามารถวางแผนพัฒนางาน พัฒนาคุณภาพ ระบบ บริการและพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	.60	มาก
3	4	สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของ โรงพยาบาลและกลุ่มการพยาบาลเข้ากับหน่วยงานได้	4.31	.61	มาก
4	6	มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ ค้นหาทางเลือกและวิธีการแก้ไขที่จะส่งผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.30	.68	มาก
5	10	มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยปรับเปลี่ยนแผนให้ทันสมัย สอดคล้องกับงบประมาณ ทรัพยากรและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการตามแผน	4.28	.62	มาก
6	12	ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม	4.26	.58	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม ที่	สมรรถนะด้านการวางแผน	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
7	7	สามารถบริหารจัดการข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผน	4.24	.64	มาก
8	5	มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	.66	มาก
9	9	สามารถวางแผนงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์เครื่องมือ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในหน่วยงานอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ	4.19	.64	มาก
10	1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ ขั้นตอน วิธีการวางแผนในลักษณะต่าง ๆ	4.17	.59	มาก
11	17	สามารถกำหนดแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ	4.14	.63	มาก
12	14	สามารถวางแผนการประเมินผล โดยกำหนดมาตรฐาน หรือแนวทางปฏิบัติในการตรวจสอบผลลัพธ์ของแผน กำหนดวิธีวัดความสำเร็จของเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.14	.65	มาก
13	15	สามารถพยากรณ์สถานการณ์ ปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับการทำงานของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง	4.13	.60	มาก
14	3	มีความสามารถในการประเมิน วินิจฉัยหน่วยงานและองค์การ	4.13	.71	มาก
15	13	สามารถวางแผนได้ครอบคลุม สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายของกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล	4.12	.59	มาก
16	16	สามารถวางแผนเชิงรุกที่สัมพันธ์กับความต้องการของผู้รับบริการและการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ	4.10	.64	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม ที่	สมรรถนะด้านการวางแผน	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
17	18	สามารถพัฒนารูปแบบการประเมินผลร่วมกับหัวหน้า หอผู้ป่วยอื่น ๆ หรือผู้บริหารการพยาบาลได้	4.06	.58	มาก
18	2	มีความรอบรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย แวดล้อม ระบบสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม	3.96	.60	มาก
รวม			4.19	.48	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า สมรรถนะด้านการวางแผนในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ยังคงคะแนนออก มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, $SD = .48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สามารถบริหารทรัพยากรและเวลาอย่างมีประสิทธิภาพโดยตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผลลัพธ์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.33$, $SD = .55$) รองลงมาคือ สามารถวางแผนพัฒนางาน พัฒนาคุณภาพระบบบริการและพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.33$, $SD = .60$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความรอบรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม ระบบสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ($\bar{X} = 3.96$, $SD = .60$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำ
สมรรถนะด้านการจัดระบบงานในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร
สำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
จำแนกเป็นรายข้อ ($N = 126$)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม	สมรรถนะด้านการจัดระบบงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
1	5	จัดอัตรากำลังได้เพียงพอ เหมาะสมกับความต้องการ ของผู้ป่วยและภาระงาน เพื่อให้บริการพยาบาลที่มี คุณภาพ	4.45	.56	มาก
2	3	สามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานแก่บุคลากรได้ตรงกับความรู้ ความ สามารถ เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลตามมาตรฐาน	4.43	.56	มาก
2	18	สามารถสร้างเสริมบรรยากาศ ขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.43	.56	มาก
4	19	มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.39	.63	มาก
5	13	สามารถพัฒนาระบบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย มุ่งเน้นความปลอดภัย คุณภาพมาตรฐานและผลลัพธ์	4.33	.60	มาก
6	21	มีทักษะในการจูงใจ สร้างการมีส่วนร่วมในการจัด ระบบงาน ทั้งบุคลากรในหน่วยงานและทีมสหสาขา	4.33	.66	มาก
7	10	สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	.63	มาก
8	20	จัดระบบงานและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความ ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตของ บุคลากร	4.28	.58	มาก
9	4	สามารถบริหารวัสดุอุปกรณ์ อุปกรณ์ เครื่องมือและ เวชภัณฑ์ให้เพียงพอเหมาะสมในการใช้ อย่างมี ประสิทธิภาพและคุ้มค่า	4.27	.53	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม ที่	สมรรถนะด้านการจัดระบบงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
10	2	มีความสามารถในการวินิจฉัยภารกิจ ขอบเขต เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตามบริบทของหน่วยงาน ได้อย่างครอบคลุม	4.27	.60	มาก
11	9	ประสานความร่วมมือกับทีมสหสาขาในการจัดระบบ การดูแลผู้ป่วยที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ	4.27	.67	มาก
12	11	สามารถจัดระบบในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรให้ตรงตามสมรรถนะของ หน่วยงานและองค์กร	4.25	.55	มาก
13	6	สามารถสื่อสารนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการดูแล ระเบียบวิธีปฏิบัติให้แก่บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	.64	มาก
14	7	บริหารจัดการระบบบริการพยาบาลได้สอดคล้องกับ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่กลุ่มการพยาบาล กำหนด	4.23	.60	มาก
15	1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ การออกแบบงาน กระบวนการ ขั้นตอนและวิธี จัดระบบงาน	4.22	.59	มาก
16	12	สามารถพัฒนาหน่วยงานและระบบการทำงานสอดคล้อง การเปลี่ยนแปลง โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและ ทีมสหสาขา	4.21	.64	มาก
17	24	มีทักษะในการจัดระบบการควบคุมและประกันคุณภาพ ระบบบริการพยาบาลที่สนับสนุนการให้บริการผู้ป่วย	4.18	.65	มาก
18	16	สามารถพัฒนาระบบงานที่ส่งเสริมให้ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการวางแผนการดูแลและส่งเสริมสุขภาพ อย่างต่อเนื่อง	4.17	.57	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม	สมรรถนะด้านการจัดระบบงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
19	15	สามารถพัฒนาระบบการดูแลต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารและระบบการส่งต่ออย่างมีประสิทธิภาพ	4.16	.59	มาก
20	8	สามารถมอบอำนาจการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.14	.60	มาก
21	17	สามารถนำแนวคิดและนวัตกรรม มาใช้ในการบริการพยาบาล บนพื้นฐานของการจัดการความรู้ที่ดี	4.13	.65	มาก
22	14	มีทักษะในการออกแบบงาน กระบวนการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.12	.57	มาก
23	22	สร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร โดยปรับเปลี่ยนเทคนิค วิธีการในการพัฒนา จนมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือ	4.10	.65	มาก
24	26	จัดระบบฐานข้อมูล สารสนเทศ ในหน่วยงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร บริการ วิชาการและการวิจัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.10	.67	มาก
25	23	สามารถจัดโครงสร้างการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.10	.69	มาก
26	25	สามารถพัฒนาระบบข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงาน	4.06	.61	มาก
27	27	สามารถสร้างเครือข่ายการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการปรับปรุงพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ	4.05	.70	มาก
รวม			4.23	.47	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สมรรถนะด้านการจัดระบบงานในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23, SD = .47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ จัดอัตรากำลังได้เพียงพอเหมาะสมกับความต้องการของผู้ป่วยและภาระงาน เพื่อให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.45$, $SD = .56$) รองลงมาคือ สามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานแก่บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลตามมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.43$, $SD = .56$) และสามารถสร้างเสริมบรรยากาศ ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.43$, $SD = .56$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สามารถสร้างเครือข่ายการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.05$, $SD = .70$)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำสมรรถนะด้านการนำในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกเป็นรายข้อ ($N = 126$)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม ที่	สมรรถนะด้านการนำ	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
1	8	มีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	4.49	.55	มาก
1	12	เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งความประพฤติและการปฏิบัติ	4.49	.55	มาก
3	27	สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานและผู้รับบริการได้	4.44	.53	มาก
4	13	มีความเข้าใจผู้อื่นและยอมรับในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	4.40	.51	มาก
4	28	สามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นและหน่วยงานอื่น ๆ	4.40	.51	มาก
6	4	มีความสามารถด้านความเป็นวิชาชีพ	4.40	.57	มาก
7	11	มีความสามารถในการเข้าใจและควบคุมอารมณ์ตนเอง	4.39	.61	มาก
8	3	มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์สาขาการพยาบาล	4.37	.65	มาก
9	2	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.37	.68	มาก
10	9	มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง	4.36	.57	มาก
11	6	มีความสามารถในการสื่อสาร เจรจาต่อรอง	4.36	.61	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม ที่	สมรรถนะด้านการนำ	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
12	15	มีศิลปะในการจูงใจ โดยสร้างความร่วมมือร่วมใจให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และตัวชี้วัดของหน่วยงาน	4.34	.57	มาก
13	10	มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	4.32	.56	มาก
13	25	เอื้ออาทร เอาใจใส่ในคุณภาพชีวิตบุคลากรทั้งด้าน ร่างกาย จิตใจและสังคม	4.32	.56	มาก
15	5	มีความสามารถในการมองภาพองค์รวม	4.30	.56	มาก
16	1	เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.30	.71	มาก
17	18	สามารถปกป้องพิทักษ์สิทธิให้กับผู้ป่วยและบุคลากร	4.29	.52	มาก
18	23	มีทักษะในการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การ พัฒนาปรับปรุงงานบริการพยาบาล	4.28	.59	มาก
19	17	มีทักษะในการเป็นผู้สนับสนุนในด้านการคิด ตัดสินใจ และการปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับ	4.25	.56	มาก
20	7	มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.25	.57	มาก
20	30	สามารถประสานการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทีมสหสาขา	4.25	.57	มาก
22	14	สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ที่ดีต่อหน่วยงานและส่วนรวม	4.23	.62	มาก
23	29	มีความสามารถในการตรวจสอบและประเมินผล	4.20	.54	มาก
24	32	ส่งเสริมบรรยากาศในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.20	.58	มาก
25	26	สร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีจิตสำนึกของการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเอง	4.19	.55	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม ที่	สมรรถนะด้านการนำ	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
26	16	สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงเป้าหมาย ส่วนบุคคลของบุคลากร เพื่อให้บุคลากร มีวิสัยทัศน์ร่วมในการทำงาน	4.19	.58	มาก
27	20	สามารถมอบอำนาจแก่บุคลากรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.18	.51	มาก
28	19	มีความสามารถในการเสริมสร้างพลังอำนาจ แก่บุคลากรทุกระดับ	4.16	.51	มาก
29	21	มีความสามารถในการสอนงาน ถ่ายทอด และเป็นวิทยากร	4.12	.62	มาก
30	24	สามารถพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคลากร	4.09	.58	มาก
31	22	สามารถสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการทำงาน	4.05	.59	มาก
32	31	มีความรู้และทักษะในการทำวิจัย ตลอดจนประยุกต์ใช้ ผลการวิจัยในการพัฒนามาตรฐานการบริการพยาบาล	3.92	.73	มาก
รวม			4.28	.43	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า สมรรถนะด้านการนำในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้าน
การบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก มีความเป็นไปได้ใน
การนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, $SD = .43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งความ
ประพฤติและการปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.49$, $SD = .55$), ($\bar{X} = 4.49$, $SD = .55$) รองลงมาคือ สามารถ
ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานและผู้รับบริการได้ ($\bar{X} = 4.44$, $SD = .53$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ
มีความรู้และทักษะในการทำวิจัย ตลอดจนประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในการพัฒนามาตรฐานการ
บริการพยาบาล ($\bar{X} = 3.92$, $SD = .73$)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำ
สมรรถนะด้านการควบคุมในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับ
พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกเป็นรายข้อ
(N = 126)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม ที่	สมรรถนะด้านควบคุม	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
1	3	มีความมุ่งมั่นในเป้าหมาย ผลลัพธ์และมาตรฐานการปฏิบัติของหน่วยงาน	4.36	.53	มาก
2	12	สามารถเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	4.36	.56	มาก
3	2	มีความรู้และทักษะในการควบคุมคุณภาพการพยาบาล	4.33	.54	มาก
4	4	สามารถนิเทศและเยี่ยมตรวจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.32	.60	มาก
5	20	สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างเที่ยงตรง ยุติธรรมและโปร่งใส	4.30	.60	มาก
6	5	สามารถกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานและโรงพยาบาล เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน	4.29	.59	มาก
7	6	สามารถควบคุม กำกับ และตรวจสอบการปฏิบัติการพยาบาลให้ได้ตามมาตรฐาน	4.29	.61	มาก
8	8	ทบทวนผลลัพธ์การพยาบาลสม่ำเสมอ และดำเนินการปรับปรุง พัฒนาตามเกณฑ์ที่วัดอย่างต่อเนื่อง	4.28	.60	มาก
9	23	พัฒนาระบบการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร	4.27	.54	มาก
10	7	พัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพบริการพยาบาล โดยเน้นผลลัพธ์การบริการพยาบาล	4.27	.57	มาก
11	13	เป็นแบบอย่างที่ดีในการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.26	.61	มาก
12	1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ ขั้นตอน กฎเกณฑ์ มาตรฐานและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ	4.25	.55	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม ที่	สมรรถนะด้านควบคุม	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
13	17	สามารถกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.24	.56	มาก
14	27	สามารถควบคุมการปฏิบัติของบุคลากร โดยตระหนัก ถึงสิทธิ คุณค่าความเป็นมนุษย์และจริยธรรมในการให้ บริการ	4.23	.51	มาก
15	22	สามารถควบคุม ดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้สะอาด ปลอดภัย เหมาะสมต่อการดูแลผู้ป่วย	4.17	.58	มาก
15	26	สามารถใช้มาตรฐานการพยาบาลในการควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลการบริการพยาบาล	4.17	.58	มาก
17	9	ควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินแผนพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.17	.62	มาก
18	16	สามารถกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วม พัฒนาปรับปรุงงานโดยไม่เกิดความขัดแย้ง	4.16	.56	มาก
19	14	มีความสามารถในการวัดและประเมินผล	4.16	.63	มาก
20	21	สามารถใช้วิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร	4.15	.59	มาก
21	24	สามารถวางแผนการจำหน่ายผู้ป่วยร่วมกับทีมสหสาขา อย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	.62	มาก
22	19	ควบคุมการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้เป็นไปอย่างถูกต้องคุ้มค่า	4.15	.65	มาก
23	15	มีความสามารถในการบริหารจัดการบนพื้นฐานข้อมูล โดยนำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์มาปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.14	.65	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม ที่	สมรรถนะด้านควบคุม	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
24	10	สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์เพื่อ การพัฒนางาน	4.13	.62	มาก
25	25	มีความสามารถในการบันทึก รายงาน และนำเสนอ	4.12	.57	มาก
26	11	สร้างระบบที่ดีในการตรวจสอบข้อร้องเรียน	4.11	.61	มาก
27	18	มีเทคนิคและวิธีการในการตรวจสอบความถูกต้อง ของผลลัพธ์จากบุคคลภายนอก และทีมสหสาขา	4.06	.63	มาก
รวม			4.23	0.48	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า สมรรถนะด้านการควบคุมในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้าน
การบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้ใน
การนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, $SD = .48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความมุ่งมั่นในเป้าหมาย ผลลัพธ์ มาตรฐานการปฏิบัติของหน่วยงาน
($\bar{X} = 4.36$, $SD = .53$) รองลงมาคือ สามารถเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ($\bar{X} = 4.36$,
 $SD = .56$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีเทคนิคและวิธีการในการตรวจสอบความถูกต้องของ
ผลลัพธ์จากบุคคลภายนอกและทีมสหสาขา ($\bar{X} = 4.06$, $SD = .63$)

ส่วนที่ 5 ข้อมูลการปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหาร

ข้อมูลการปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหารในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนำไปใช้ แสดงในตารางที่ 13 -15

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำ
การปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหาร ในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
ด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ไปใช้ จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม ($N = 126$)

การปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับการนำไปใช้
การปฏิบัติการบริหาร	4.09	.51	มาก
การวิจัยการบริหาร	4.06	.61	มาก
รวม	4.07	.52	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การปฏิบัติการบริหารและการวิจัยการบริหารที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, $SD = .61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก คือ การปฏิบัติการบริหาร ($\bar{X} = 4.09$, $SD = .51$) และการวิจัยการบริหาร ($\bar{X} = 4.06$, $SD = .61$)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำ
การปฏิบัติการบริหารในรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะด้านการบริหารสำหรับ
พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกเป็นรายข้อ
($N = 126$)

อันดับ ที่	ข้อ คำถาม	การปฏิบัติการบริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
1	7	การฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาศักยภาพพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยขณะอยู่ในตำแหน่ง	4.34	.65	มาก
2	6	การฝึกอบรมในโครงการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ ตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย	4.32	.75	มาก
3	8	การพัฒนาศมรรถนะด้วยตนเองของพยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วย	4.22	.71	มาก
4	1	การวิเคราะห์กรณีศึกษา และอุบัติการณ์เกี่ยวกับ การบริหารการพยาบาล	4.14	.58	มาก
5	9	อบรมในหลักสูตรเฉพาะทางการบริหารการพยาบาล	4.14	.75	มาก
6	5	การเรียนรู้เชิงประสบการณ์โดยปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย รับผิดชอบโครงการหรือเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ	4.01	.64	มาก
7	4	การฝึกหัดความชำนาญโดยหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบ	3.99	.68	มาก
8	3	การฝึกบริหารการปฏิบัติงานคู่กับพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์สูง และมีผลงานดีเด่นด้านการบริหารเป็นที่ยอมรับ	3.98	.75	มาก
9	2	การฝึกประสบการณ์บริหารในหน่วยงานโดยผลัด เปลี่ยนทำหน้าที่บริหารงานเวรเช้า	3.92	.67	มาก
10	10	ศึกษาต่อในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา	3.80	.78	มาก
รวม			4.09	.51	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การปฏิบัติการบริหารที่ใช้ในรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะด้าน
การบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้ใน
การนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, $SD = .51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาศักยภาพพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยขณะอยู่ในตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.34, SD = .65$) รองลงมาคือ การฝึกอบรมในโครงการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ($\bar{X} = 4.32, SD = .75$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ศึกษาต่อในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ($\bar{X} = 3.80, SD = .78$)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการนำการวิจัยการบริหารในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมาใช้
จำแนกเป็นรายชื่อ ($N = 126$)

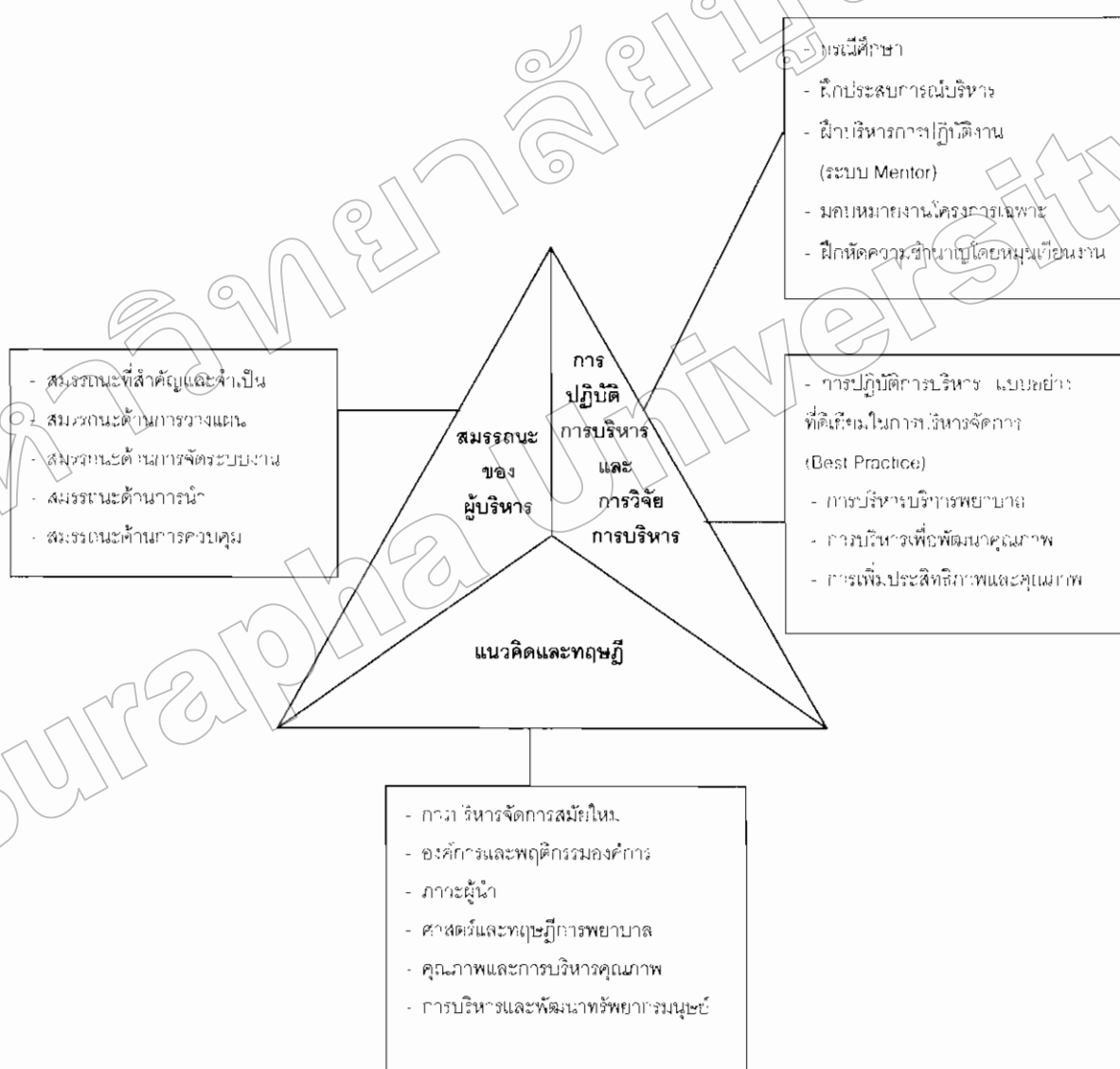
อันดับ ที่	ข้อ คำถาม	การวิจัยการบริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ การ นำไปใช้
1	5	การสร้างเสริมประสิทธิภาพและคุณภาพในการบริหาร	4.14	.65	มาก
2	4	การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย	4.14	.70	มาก
3	3	การบริหารบริการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย	4.05	.75	มาก
4	2	หลักฐานเชิงประจักษ์และการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมในการบริหาร	3.98	.64	มาก
5	1	การปฏิบัติการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย	3.97	.75	มาก
รวม			4.06	.61	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การวิจัยการบริหารที่ใช้ในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06, SD = .61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างเสริมประสิทธิภาพและคุณภาพในการบริหาร ($\bar{X} = 4.14, SD = .65$) รองลงมาคือ การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ($\bar{X} = 4.14, SD = .70$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การปฏิบัติการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ($\bar{X} = 3.97, SD = .75$)

ส่วนที่ 6 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียง มีองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์ 3 มิติ คือ มิติที่ 1 แนวคิด
และทฤษฎี มิติที่ 2 สมรรถนะของผู้บริหาร และมิติที่ 3 การปฏิบัติการบริหารและการวิจัย
การบริหาร แสดงได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียง