

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหน่วยผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INNOVATION LEADERSHIP OF HEAD NURSE,  
GOVERNMENT UNIVERSITY HOSPITAL

Mr. Thinnakorn Buachu



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

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ
โดย	นายทินกร บัวชู
สาขาวิชา	พยาบาลศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช

---

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรียพร รัตนศิลป์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญาดา ประจักษ์ศิลป)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ โปธิสาร)

ทินกร บัวชู : ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ (INNOVATION LEADERSHIP OF HEAD NURSE, GOVERNMENT UNIVERSITY HOSPITAL) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช, 148 หน้า.

การวิจัยเชิงพรรณนาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์การพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาล นักวิชาการ และพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ ที่มีผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สาระสำคัญแล้วนำมาสร้างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยในแต่ละข้อรายการ นำมาคำนวณค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันคำตอบ และนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อสรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีองค์ประกอบสมรรถนะทั้งหมด 7 ด้าน และมีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการ ได้แก่ 1) ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน จำนวน 7 ข้อรายการ 2) ด้านการสร้างนวัตกรรม จำนวน 8 ข้อรายการ 3) ด้านการสร้างทีม จำนวน 9 ข้อรายการ 4) ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน จำนวน 5 ข้อรายการ 5) ด้านการพัฒนาทักษะ จำนวน 7 ข้อรายการ 6) ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 12 ข้อรายการ และ 7) ด้านการสนับสนุน จำนวน 6 ข้อรายการ โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน พบว่ามีสมรรถนะย่อยจำนวน 52 ข้อรายการ ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และมีสมรรถนะย่อยจำนวน 2 ข้อรายการ ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก

สาขาวิชา พยาบาลศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 5777171436 : MAJOR NURSING SCIENCE

KEYWORDS: INNOVATION LEADERSHIP / HEAD NURSE / GOVERNMENT UNIVERSITY HOSPITAL

THINNAKORN BUACHU: INNOVATION LEADERSHIP OF HEAD NURSE, GOVERNMENT UNIVERSITY HOSPITAL. ADVISOR: ASST. PROF. SUVINEE WIVATVANIT, Ph.D., 148 pp.

The purpose of this descriptive research was to explore the innovation leadership of head nurse, Government University Hospital. The subject were 21 experts including organization of nurse executives, academic group, practitioners group, and nurse administrators from Government University Hospital. The Delphi technique consisted of 3 steps. Step 1, all experts were described about innovation leadership of head nurse, Government University Hospital. Step 2, data from step 1 were analyzed by using content analysis for developing the rating scales questionnaire. All items in the questionnaire were ranked the level of the innovation leadership by a prior panel of experts. Step 3, data were analyzed by using median and interquartile range which was developed a new version of the questionnaire. The new questionnaire was sent to previous experts to confirm the previous ranked items. Data were analyzed again by median and interquartile range to summarize the study.

The results of this study were presented that the innovation leadership of head nurse, Government University Hospital consisted of 7 components resulting in 54 items. They were: 1) rewarding 7 items, 2) innovation construct 8 items, 3) team building 9 items, 4) department climate building 5 items, 5) skill development 7 items, 6) personality 12 items, and 7) supportive 6 items. there are 52 items are most important and 2 items are more important.

Field of Study: Nursing Science

Student's Signature .....

Academic Year: 2016

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลือจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช ผู้ซึ่งเสียสละเวลา อันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ และชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการเขียนวิทยานิพนธ์ ด้วยความเอาใจใส่ และให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจุกสิลา ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ โปธิสาร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และ ขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กรุณาจัดสรรทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์ ให้สำหรับนิสิตทำการวิจัยในครั้งนี้



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
1. แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข.....	9
2. โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	13
3. ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	37
5. การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย.....	39
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
7. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	47

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ.....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	57
การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง.....	68
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	69
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	77
สรุปผลการวิจัย.....	78
อภิปรายผลการวิจัย .....	80
สรุปผลการวิจัยในประเด็นที่น่าสนใจ.....	84
ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้.....	85
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	85
รายการอ้างอิง.....	86
ภาคผนวก .....	92
ภาคผนวก ก รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ.....	93
ภาคผนวก ข ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	108
ภาคผนวก ค เอกสารรับรองโครงการวิจัย เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วม ในการวิจัย และหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย .....	111
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	118
ภาคผนวก จ ตารางเหตุผลในการตอบนอกพิสัยควอไทล์.....	146
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	148



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม.....	27
ตารางที่ 2	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการทบทวนวรรณกรรมและจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1 .....	58
ตารางที่ 3	การเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 3 .....	67
ตารางที่ 4	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	69
ตารางที่ 5	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการให้รางวัลผลตอบแทน.....	70
ตารางที่ 6	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างนวัตกรรม.....	71
ตารางที่ 7	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างทีม.....	72
ตารางที่ 8	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน.....	73
ตารางที่ 9	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการพัฒนาทักษะ .....	74
ตารางที่ 10	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านบุคลิกภาพ .....	75
ตารางที่ 11	ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสนับสนุน.....	76

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่.....	15
ภาพที่ 2 เปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้บริหารแบบรักษาสภาพเดิม .....	34
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	46



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุขตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข และมีระบบสุขภาพที่ยั่งยืน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำจากการเข้าถึงระบบบริการสุขภาพ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (Startup Thailand) ซึ่งมีจุดเน้นในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนองค์กร เพื่อยกระดับศักยภาพของระบบการแพทย์และสาธารณสุข (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2558) โดยกลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness & Bio-Tech) จะต้องเติมเต็มด้วยวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันด้วยนวัตกรรม ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ โดยใช้นวัตกรรมปฏิรูประบบการแพทย์และสาธารณสุข และพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ต่อไป (สำนักสภานิติศาสตรกระทรวงสาธารณสุข, 2559)

ปัจจุบันประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ที่มีการเปิดเสรีการค้าบริการสุขภาพ ส่งผลกระทบต่อระบบบริการสุขภาพและการยกระดับการให้บริการสุขภาพทางการแพทย์และสาธารณสุข (นวรรตน์ สุวรรณผ่อง และคณะ, 2557) ในขณะที่สภาการพยาบาลมีการกำหนดยุทธศาสตร์ พัฒนานโยบายด้านการพยาบาลและการผดุงครรภ์ และจัดระบบบริการสุขภาพที่เป็นมาตรฐานสากล โดยเร่งรัดพัฒนาความร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพระหว่างประเทศ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของสภาการพยาบาล พ.ศ. 2555-2559 โดยมุ่งเน้นให้หน่วยบริการพยาบาล วิชาชีพพยาบาล และพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารทางการแพทย์ให้มีภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) ในอาเซียน เน้นการบริการที่มีคุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ การฟื้นฟูในระยะเวลาที่เหมาะสมแก่ผู้รับบริการทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม (สภาการพยาบาล, 2552) โดยสนับสนุนให้ผู้บริหารทางการแพทย์มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม ให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในหน่วยบริการพยาบาลให้สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสุขภาพ ป้องกัน ควบคุมและลดผลกระทบจากโรคที่เกิดจากพฤติกรรมสุขภาพของประชาชนในภูมิภาคอาเซียน (สำนักการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2555)

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นศูนย์บริการทางการแพทย์ระดับตติยภูมิขั้นสูง (Super Tertiary Care) ที่มีศักยภาพในการให้บริการและมีความพร้อมในการรักษาพยาบาลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมทั้งเป็นแหล่งการเรียนรู้การสอนเพื่อผลิตบุคลากรทางด้านสุขภาพ และเป็นองค์กรแห่งวิชาการที่มีพันธกิจสำคัญเพื่อให้บริการทางด้านสาธารณสุขที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล ทันสมัย และมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมงานวิจัยและสนับสนุนนวัตกรรมจากงานประจำต่อยอดสู่งานวิจัย พื้นฐานสู่คลินิกแบบสหสาขาวิชาชีพ (Integrated clinical research center) (สภากาพยาบาล, 2552) นอกจากนี้ยังมีการนำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีการักษาใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพการรักษาพยาบาล ประจำศูนย์การแพทย์ที่เป็นเลิศ (Excellence center) เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมีองค์กรพยาบาลเป็นหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญของโรงพยาบาล ดังนั้นองค์กรพยาบาลจึงควรมีผู้บริหารทางการแพทย์ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สามารถออกแบบระบบงานและกระบวนการให้บริการพยาบาล เพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐต่อไป

องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการออกแบบระบบการให้บริการในหน่วยบริการพยาบาล และให้พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติตามมาตรฐานการบริการพยาบาลและการผดุงครรภ์ โดยกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบทางการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานการพยาบาล ให้มีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย โดยแสดงออกถึงการมีทักษะการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างและการใช้นวัตกรรมและผลการวิจัยทางการแพทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม (สภากาพยาบาล, 2556) ดังนั้น องค์กรพยาบาลจึงต้องพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการระบบบริการพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ สามารถนำทีมผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย บนฐานความรู้ทางวิชาการและองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมทางการแพทย์ที่สำคัญ สามารถดูแลผู้ป่วยที่มีภาวะซับซ้อนและครอบคลุมทุกภาวะของโรคในสถานบริการระดับตติยภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2559) ซึ่งวิชาชีพพยาบาลเป็นกลุ่มวิชาชีพหนึ่งในทีมสุขภาพที่ต้องทำงานร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ เพื่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best practices) ในการให้บริการพยาบาลทุกขั้นตอนของกระบวนการพยาบาล (Nursing process) หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งในด้านการคิดสร้างนวัตกรรม เป็นผู้ใช้นวัตกรรม และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ (ศูนย์การเรียนรู้นวัตกรรมทางการแพทย์ วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย, 2553) โดยใช้ข้อมูลหลักฐานเชิง

ประจักษ์ ความรู้พื้นฐานการวิจัยและทฤษฎีทางการพยาบาล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการให้บริการหรือกิจกรรมการพยาบาลที่มีความหลากหลายและซับซ้อน นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีกลยุทธ์ กลวิธี สามารถบูรณาการความรู้จากผลการวิจัยมาพัฒนา นวัตกรรมทางการพยาบาลและแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิกในหน่วยงานให้ทันสมัย เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการพยาบาลและการผดุงครรภ์ของพยาบาลวิชาชีพ ในระดับ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ (สภาการพยาบาล, 2549) หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อที่จะบริหารและจัดการ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้มีความรู้ สามารถสร้างสรรค์และประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางการพยาบาลที่มี เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การพยาบาลตามเป้าหมายที่กำหนด สร้างความแตกต่างจากโรงพยาบาลอื่นๆ และตอบสนองตามความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้รับบริการและครอบครัว อีกทั้งเพื่อความอยู่รอดขององค์กรที่มีอิสระในการบริหารจัดการจากระบบราชการ ทำให้เกิดกลยุทธ์การแข่งขันระหว่างโรงพยาบาลทั้งในด้านคุณภาพการรักษาและคุณภาพการให้บริการพยาบาล

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาลที่มีพฤติกรรมแสดงออกในการโน้มน้าว จูงใจ หรือการมีอิทธิพลในการนำผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้พัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการพยาบาล โดยใช้กลยุทธ์และความสามารถในการสร้างอิทธิพลและค่านิยม ส่งผลต่อการกระทำหรือพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการพยาบาลตามเป้าหมายที่หัวหน้าหอผู้ป่วยตั้งไว้ (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2553) ซึ่งนวัตกรรมทางการพยาบาลจะทำให้คุณภาพในการดูแลและการให้บริการผู้รับบริการดีขึ้น ลดภาระค่าใช้จ่าย นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะช่วยปรับปรุงข้อมูลแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลให้มีความทันสมัย ทำให้สามารถดูแลผู้รับบริการที่มีภาวะการณเกิดของโรคซับซ้อนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ICN, 2009 cited in Kaya, 2015) นอกจากพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้นำเชิงนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 ยังต้องอาศัยความร่วมมือกับทีม และคำนึงถึงบริบทขององค์กร กระบวนการสร้างนวัตกรรม และความต้อการนวัตกรรมขององค์กรอีกด้วย (Sen and Eren, 2012)

จากการศึกษาของ Donate and Sanchez de Pablo (2015) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีกลยุทธ์และความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge management) จะมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดย Vlok (2012) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีกลยุทธ์ในการนำทีมที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม โดย Bouhali (2015) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีความคิดริเริ่ม สามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรและนำการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วยเทคนิคและวิธีการทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และ Tsai et. al. (2015) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ใช้กลยุทธ์ในการจูง

ใจและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ๆในองค์กร จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้ ในขณะที่ Luecke (2012) พบว่า การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในการสร้างนวัตกรรม โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการสร้างนวัตกรรม และสามารถจัดวางบุคลากรให้รับผิดชอบโครงการนวัตกรรมที่มีความเหมาะสม จะช่วยกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์และทำให้แนวคิดสร้างสรรค์นั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Hao, 2012) ดังนั้น หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของผู้นำในอนาคต โดยแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติที่สร้างสรรค์จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความมั่นคงให้กับองค์กร โดยผู้นำจะใช้กลยุทธ์ในการตั้งคำถาม การสังเกต การปฏิบัติและการทดลอง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการผุดความคิดใหม่ๆอย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกันเข้าด้วยกันหรือการเล่นผสมผสาน ทำให้เกิดกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ๆอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำความเข้าใจกับข้อมูลที่เข้ามาใหม่ โดยเชื่อมโยงความคิด ทักษะในองค์กร ระบบบริการ เทคโนโลยี และความรู้จากสาขาวิชาชีพเพื่อสร้างเป็นนวัตกรรมได้ (Dyer et. al., 2011)

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามแนวคิดภาวะผู้นำของ Hender (2003) พบว่า กลยุทธ์การนำของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การคัดเลือกคนเพื่อสร้างทีมนวัตกรรมที่มีความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ ภูมิหลัง และระดับของประสบการณ์ ความสามารถในการสร้างทีม การสร้างค่านิยมในทีม การมีสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดการทีมนวัตกรรม การตระหนักถึงความเป็นผู้นำและเข้าใจสมาชิกในทีม เมื่อเข้าสู่กระบวนการสร้างนวัตกรรม ให้มีความสำคัญกับความคิดใหม่ๆและความคิดสร้างสรรค์ การให้รางวัลผลตอบแทน การจัดอบรมฝึกทักษะและการทำงานร่วมกัน และการค้นหาแหล่งสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่แนวคิดภาวะผู้นำของ Grady and Malloch (2010) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กลยุทธ์การนำของผู้นำในการสร้างเงื่อนไขหรือบริบทของนวัตกรรม โดยการกำหนดเป้าหมาย ประเมินแหล่งทรัพยากรสนับสนุนที่มีในองค์กร การให้ความร่วมมือกับเครือข่ายการทำงาน การมีเทคโนโลยีที่จำเป็นสนับสนุนด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม การมองเห็นภาพของอนาคตที่ดีกว่า กล้าเสี่ยงหรือกล้าทำในสิ่งที่ท้าทาย มีแรงขับในตนเองและสามารถเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้แนวคิดภาวะผู้นำของ Sen and Eren (2012) พบว่า กลยุทธ์การนำของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยการใช้องค์ความรู้พื้นฐานด้านเทคนิคในกระบวนการสร้างนวัตกรรม และใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม มองเห็นอนาคตภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์องค์กร มีความมุ่งมั่นและ

ต้องการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด นอกจากนี้จากการศึกษาของ แพรวา พานทอง (2554) ที่ศึกษาถึง คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป พบว่าคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง เป็นคนมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรม ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง และยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารการพยาบาลยังไม่สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และการปฏิรูปประเทศไทยด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะปัญหาด้านการ พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพและการพัฒนาระบบการให้บริการสุขภาพ ไม่ทันกับ ทิศทางการวางแผนของกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องศึกษาองค์ประกอบและ สมรรถนะย่อยของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในอนาคต ซึ่งการใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายเป็น ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการทำนายอนาคตเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาหา คำตอบ โดยเทคนิคเดลฟายนี้ได้ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบของความคิด สร้างสรรค์ของผู้เชี่ยวชาญ อำนาจความสะดวกของการใช้กลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่ม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัย เพื่อที่จะได้ข้อมูลมาเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ทางการพยาบาล สามารถนำมาพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยในสังกัดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และ ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น

### คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มี องค์ประกอบทั้งหมดกี่ด้าน อะไรบ้าง
2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ละ องค์ประกอบควรประกอบด้วยข้อรายการสมรรถนะย่อยอะไรบ้าง

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ
2. เพื่อศึกษาข้อรายการสมรรถนะย่อยในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

### ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาลที่ได้รับใบอนุญาตให้

ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้น 1 ซึ่งปัจจุบันกำลังปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล ที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัว มีพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์หรือมีพฤติกรรมการแสดงออกในการโน้มน้าว จูงใจ หรือการมีอิทธิพลในการนำผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้พัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการพยาบาล ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นศูนย์บริการทางการแพทย์ระดับตติยภูมิขั้นสูง (Super Tertiary Care) ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลรามาธิบดี โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ และโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ และโรงพยาบาลอื่นๆ ได้แก่ โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลมะเร็งอุดรธานี และสถาบันโรคผิวหนัง โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในการวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานนวัตกรรมทางการพยาบาลหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ มีจำนวนทั้งหมด 21 คน แบ่งเป็น กลุ่มผู้บริหารองค์การพยาบาล 3 คน กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล 7 คน กลุ่มวิชาการ 3 คน และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ 8 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่ม เลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มละ 1-2 คน จากนั้นสอบถามผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่ม โดยใช้วิธีการบอกต่อ (Snowballing technique) จนครบ 21 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาลที่มีพฤติกรรมแสดงออกในการโน้มน้าว จูงใจ หรือการมีอิทธิพลในการนำผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้พัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการพยาบาล ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Hender (2003), Grady and Malloch (2010), และ Sen and Eren (2012) ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่แสดงออกถึงการให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม การจัดสถานที่ทำงานให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม การรักษามิตรภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และมีวิสัยทัศน์เพียงพอในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่แสดงออกถึงการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานและการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับชิ้นงานนวัตกรรมหรือโครงการนวัตกรรม โดยเลือกจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ ภูมิหลัง และบทบาทหน้าที่



3. ด้านการสร้างทีม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่แสดงออกถึงการร่วมกันกำหนดข้อปฏิบัติและเป้าหมายร่วมกันในทีม การร่วมมือกันแก้ไขปัญหา สามารถดึงประโยชน์จากความขัดแย้งสู่ความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในทีม การเอื้อให้บุคลากรภายในทีมสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล

4. ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่แสดงออกถึงการยอมรับในความสามารถของทีม เมื่อเกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมสามารถโน้มน้าวให้ทีมเกิดทัศนคติที่ดีและเห็นประโยชน์จากการสร้างนวัตกรรม การท้าทายความสามารถของทีมและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม

5. ด้านการพัฒนาทักษะ หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่แสดงออกถึงการสนับสนุนการพัฒนาทักษะต่างๆของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญในกระบวนการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดอบรม หรือการศึกษาดูงานทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

6. ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่แสดงออกถึงการสนับสนุนการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน การจัดสรรงบประมาณ การหาทุนสนับสนุนโครงการนวัตกรรม การให้เวลาอย่างเหมาะสม และการหาแหล่งสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

7. ด้านรางวัลผลตอบแทน หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่แสดงออกถึงการยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน การให้สิ่งของ เงินรางวัลหรือค่าชมเชย และการจัดแสดงผลงานนวัตกรรมในระดับองค์กรหรือโรงพยาบาล การให้ผลตอบแทนในรูปแบบของการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้สวัสดิการต่างๆให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. เป็นข้อมูลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐใช้ในการพัฒนาตนเอง
2. เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารทางการพยาบาลของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐและโรงพยาบาลในระดับเดียวกันในสังกัดอื่นๆ ใช้ในการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่  
เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข
  - 1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)
  - 1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)
  - 1.3 สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
  - 1.4 สถานการณ์กำลังคนพยาบาลวิชาชีพ
2. โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
  - 2.1 โครงสร้างของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
  - 2.2 การบริหารจัดการของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
  - 2.3 โครงสร้างฝ่ายการพยาบาล
  - 2.4 การบริหารจัดการของฝ่ายการพยาบาล
  - 2.5 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.1 ความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 3.2 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 3.3 กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรม
  - 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย
5. การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1. แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคมเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2559-2579) ตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข และระบบสุขภาพยั่งยืน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำจากการเข้าถึงระบบสุขภาพ ภายใต้กรอบแนวคิด แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (Startup Thailand) (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2558)

### 1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

จากผลประชามติเห็นชอบร่างรัฐธรรมนูญ รัฐบาลจึงได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศชาติให้ยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันสู่ประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว จากสถานการณ์และทิศทางการปรับตัวของประเทศไทยทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านความมั่นคง และด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต ยกตัวอย่างเช่น คนไทยส่วนใหญ่ยังมีพฤติกรรมและปัจจัยแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการทำลายสุขภาพ จนทำให้ประชากรที่เจ็บป่วยด้วยโรคไม่ติดต่อเรื้อรังเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นกรอบแนวทางที่สำคัญของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี จะต้องสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม โดยพัฒนาระบบบริการและระบบบริหารจัดการสุขภาพ ให้มีสุขภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต และสร้างเสริมให้คนมีสุขภาพที่ดีขึ้น โดยจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ในลักษณะของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ระยะยาวลงสู่การปฏิบัติในช่วงเวลา 5 ปี และเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นับเป็นแผนฯ 5 ปี แรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นเครื่องมือและกลไกที่สำคัญสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว โดยยึดวิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มีจุดเน้นในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อยกระดับศักยภาพของประเทศในทุกด้าน โดยที่ช่วงต่อจากนี้จะมีมุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนานวัตกรรมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ในรูปแบบผลิตภัณฑ์หรือระบบการบริการใหม่ๆ ซึ่งนวัตกรรมจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดต้นทุน และส่งเสริมขีดความสามารถของมนุษย์ โดยมี

แนวทางหลักในการผลักดันการพัฒนานวัตกรรมและการนำมาใช้ คือ การกำหนดวาระการวิจัยแห่งชาติ (National research agenda) และการใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่บูรณาการจากการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ โดยสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อการวิจัย องค์ความรู้และแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 8 ของแผนฯ ในเรื่อง การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ดังนั้น เพื่อให้ประเทศไทยพัฒนาเข้าสู่สังคมนวัตกรรม แนวทางการพัฒนาในช่วงระยะเวลา 5 ปีนี้ จะต้องให้ความสำคัญกับการใช้องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ผลการวิจัยและพัฒนาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อย่างเข้มข้น เพื่อช่วยยกระดับและศักยภาพของระบบการแพทย์และสาธารณสุขของประเทศให้พัฒนาสู่เป้าหมายตามแผนของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข

### 1.3 สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานหลักในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังโดยพัฒนาสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ในช่วงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2563 ให้เป็นช่วงของการพัฒนาประเทศอย่างเป็นระบบในด้านการสร้างสรรค์นโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ และแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพไปสู่การปฏิบัติโดยมีวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีคลังสมองทางยุทธศาสตร์สุขภาพของประเทศ ซึ่งหมายถึง การเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสำนักให้ทำการเปลี่ยนแปลง มีความทันสมัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการสมัยใหม่ในนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพของประเทศ และมีเป้าหมายในการสร้างองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม ที่สามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม และมีฐานข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมระบบการบริการสุขภาพของประเทศ ดังโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้และนวัตกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

ไทยแลนด์ 4.0 คือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” นั้นหมายถึงการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยใน 3 มิติที่สำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้นกลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness & Bio-Tech) จะต้องเติมเต็มด้วยวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขันด้วยนวัตกรรม เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services ซึ่งเป้าหมายของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ไทยแลนด์ 4.0 โดย

การเปลี่ยน “ปัญหาและความท้าทาย” ให้เป็น “ศักยภาพและโอกาส” ในการสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนให้กับประเทศอย่างเป็นรูปธรรม ยกตัวอย่างเช่น เปลี่ยนจากปัญหาการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ให้เป็นสังคมผู้สูงอายุที่มีพลัง (Active aging) โดยใช้นวัตกรรมเพื่อปฏิรูประบบการแพทย์และสาธารณสุขให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน โดยกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดยุทธศาสตร์ในปี 2559 เน้นหนักใน 3 ด้าน คือ 1) การพัฒนาสุขภาพตามกลุ่มวัย ตั้งแต่ตั้งแต่ครรภ์มารดาจนถึงการดูแล ในระยะสุดท้าย 2) การพัฒนาระบบการบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ประชาชนเข้าถึงบริการได้ และ 3) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการให้บริการพยาบาล มีการประเมิน นวัตกรรมและเทคโนโลยี และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดูแลสุขภาพประชาชน เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย เพื่อให้ประชาชนได้รับการดูแลที่มีประสิทธิภาพ มีระบบสุขภาพ ที่ยั่งยืน โดยเฉพาะการเตรียมการรองรับสังคมผู้สูงอายุ ที่จะมีผู้สูงอายุและผู้พิการเพิ่มมากขึ้น และเป็นกลุ่มที่ต้องการนวัตกรรมทางสุขภาพมาใช้ในการพึ่งพาตนเอง ดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี และมี คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ กระทรวงสาธารณสุข ได้ตั้งเป้าหมายความเป็นเลิศใน 4 ด้าน คือ 1) การส่งเสริม สุขภาพและการป้องกันโรค (Prevention and Promotion Excellence) ที่เป็นนวัตกรรมสังคม มี หลักการในการให้ความรู้แก่ประชาชน เพื่อให้ดูแลสุขภาพของตนเองได้อย่างถูกต้อง มีสุขภาพดี ซึ่งเป็นหัวใจของการสาธารณสุข 2) ระบบการบริการ (Service Excellence) โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมในการดูแลผู้ป่วยทุกระดับ 3) การพัฒนาคน (People Excellence) โดยการฝึกอบรม บุคลากรทุกระดับ และ 4) ระบบการบริหารจัดการ (Governance Excellence) หากประสบ ความสำเร็จทั้ง 4 ด้าน ก็จะทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมของระบบการแพทย์และสาธารณสุข ซึ่งกระทรวง สาธารณสุขจะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและธุรกิจสุขภาพ และพัฒนาให้ประเทศไทย เป็นศูนย์กลางทางด้านการแพทย์ต่อไป (สำนักสารนิเทศ กระทรวงสาธารณสุข, 2559) ดังนั้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่มีพันธกิจในการค้นคว้าการวิจัยและสนับสนุน ด้านการสร้างนวัตกรรมทางสุขภาพ จึงต้องวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้าน สาธารณสุขและนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขต่อไป โดยเฉพาะปัญหากำลังคนพยาบาลวิชาชีพที่มี อยู่ในปัจจุบันเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรแล้วพบว่ายังคงมีความขาดแคลนอยู่

#### 1.4 สถานการณ์กำลังคนพยาบาลวิชาชีพ

จากแผนยุทธศาสตร์ทศวรรษกำลังคนด้านสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550-2559 กระทรวง สาธารณสุขซึ่งมีบทบาทหลักในการจัดการกำลังคนในระบบสุขภาพของประเทศ ปัจจุบันพบว่า ประเด็นกำลังคนด้านสุขภาพมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แม้ว่าสภาวะการขาดแคลน กำลังคนในปัจจุบันจะดีขึ้น แต่ปัญหากำลังคนพยาบาลวิชาชีพยังคงเป็นปัญหาที่รุนแรงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ เช่น การเพิ่มขึ้นของโรคเรื้อรังและผู้สูงอายุ การเพิ่มขึ้น

ของแรงงานข้ามชาติ ล้วนส่งผลให้เกิดความต้องการกำลังคนเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านจำนวนและทักษะที่เหมาะสม เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆดังกล่าว โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพกำลังคนพยาบาลวิชาชีพให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเพื่อสามารถกำหนดทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข, 2550)

ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย อันเนื่องมาจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงแบบแผนความเจ็บป่วยที่มีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้น และการตั้งเป้าหมายให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ในภูมิภาคเอเชีย ตลอดจนความท้าทายในการแข่งขันด้านคุณภาพการพยาบาลจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นสาเหตุทำให้เกิดการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่ต้องลดบริการบางประเภทลง โดยเฉพาะลดบริการผู้ป่วยวิกฤตไม่สามารถเปิดหอผู้ป่วยเพื่อรองรับผู้ป่วยเฉพาะทางที่เพิ่มขึ้นได้ แม้จะมีแพทย์ มีอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็น แต่ขาดพยาบาลวิชาชีพที่จะต้องดูแลผู้ป่วยแบบ 1:1 โดยเฉพาะโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีความขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพอย่างมากจนต้องปิดหอผู้ป่วยและลดการรับผู้ป่วยในลงถ้าไม่จำเป็น ส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการลงทุนจ้างพยาบาลวิชาชีพล่วงเวลา นอกจากนี้พยาบาลวิชาชีพที่จบใหม่ยังได้รับแรงจูงใจจากโรงพยาบาลเอกชนด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่า ส่งผลกระทบต่อองค์กรพยาบาลหรือโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างมาก เนื่องจากมีข้อจำกัดในการแข่งขัน และทำให้ประเทศสูญเสียค่าใช้จ่ายในการผลิตพยาบาลวิชาชีพและการพัฒนาบุคลากรที่จบใหม่ของภาครัฐ (อรุณรัตน์ คันธา, 2557)

ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานการพยาบาลจะต้องมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนพยาบาลวิชาชีพด้วยนวัตกรรมการจัดสรรอัตราากำลังพยาบาลวิชาชีพให้มีความพอเพียง จัดรักษาบุคลากรทางการพยาบาลด้วยค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาล ตลอดจนส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการพยาบาลเพื่อช่วยลดขั้นตอนในระบบการทำงาน พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับผู้รับบริการ รวมทั้งนวัตกรรมทางการพยาบาลจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดูแลผู้รับบริการ และยังช่วยลดภาระงานหน้าที่ความรับผิดชอบที่หนักเกินไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพยาบาลวิชาชีพให้คงอยู่ในงานเพื่อรองรับศักยภาพของศูนย์บริการทางการแพทย์ระดับตติยภูมิขั้นสูงที่เป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐต่อไป

## 2. โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

### 2.1 โครงสร้างของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ภายใต้การบริหารงานของมหาวิทยาลัย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นศูนย์บริการทางการแพทย์ระดับตติยภูมิขั้นสูง (Super Tertiary Care) ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและมีอิสระในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของตนเองในแต่ละมหาวิทยาลัย ที่มีขีดความสามารถในการให้บริการและมีความพร้อมในการรักษาสูงสุด เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลสำหรับการเรียนการสอนเพื่อผลิตบุคลากรทางด้านสาธารณสุข และเป็นโรงพยาบาลสำหรับการค้นคว้าการวิจัยและสนับสนุนด้านการสร้างนวัตกรรม เช่น โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลรามาธิบดี โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ และโรงพยาบาลศรีนครินทร์ เป็นต้น

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีผู้นำสูงสุดคือ คณบดี คณะแพทยศาสตร์ ซึ่งการกำหนดนโยบายหรือทิศทางของโรงพยาบาล มาจากที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะและมอบหมายให้ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบริหารงาน โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลกำกับนโยบาย มีฝ่ายการพยาบาล ที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการจัดบริการและการปฏิบัติของทุกหน่วยงานบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ โดยผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายการพยาบาล เป็นพยาบาลวิชาชีพและเป็นกรรมการบริหารของโรงพยาบาล มีคุณสมบัติเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลหรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องหรือสูงกว่า และรายงานตรงต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล หรือคณบดีคณะแพทยศาสตร์ ตามที่สภากาการพยาบาลกำหนด (สภากาการพยาบาล, 2549: 180)

### 2.2 การบริหารจัดการของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐบริหารจัดการโดยการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงพยาบาล ซึ่งในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ สร้างความเข้าใจและช่วยกันกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงพยาบาลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการสร้างผลงานด้านนวัตกรรม กรณีตัวอย่าง โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้กำหนดยุทธศาสตร์ การสร้างงานวิจัย การสร้างนวัตกรรม และการสนับสนุนวิชาการ โดยมีเป้าประสงค์ในการสนับสนุนให้หน่วยงานการพยาบาลมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และสนับสนุนโครงการนวัตกรรมในหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดจะวัดที่จำนวนนวัตกรรมใหม่ นวัตกรรมต่อยอด และนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลหรือสิทธิบัตร โดยมีผู้อำนวยการกลุ่มงานการพยาบาลเป็นผู้รับผิดชอบตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2559 (สำนักบริหารแผนและการคลัง โรงพยาบาลธรรมศาสตร์ เฉลิมพระเกียรติ, 2556) สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2557-2561 ที่สนับสนุนความเป็นเลิศด้านการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดตั้งระบบการบริหารนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเผยแพร่เกียรติภูมิสู่นานาชาติ วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมด้านสุขภาพที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงบริการสุขภาพ สร้างความเป็นพลวัตของความเป็นเลิศในการสร้างนวัตกรรมการให้บริการ เพื่อเป็นผู้นำด้านการรักษาพยาบาลระดับตติยภูมิและระดับสูงกว่าตติยภูมิ (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2557) นอกจากนี้คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยังมีแผนกลยุทธ์โรงพยาบาลปี 2556-2559 ในการจัดการพัฒนาคุณภาพด้านนวัตกรรม โดยวัดจากจำนวนโครงการนวัตกรรมและผลลัพธ์จากการนำนวัตกรรมไปใช้ ดังนั้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐจึงต้องมีการวางแผนการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2556)

กรณีตัวอย่างโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังเช่น โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีวิสัยทัศน์เป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ อันเป็นที่พึงของประชาชนและสังคม โดยมีพันธกิจเป็นแหล่งศึกษาวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ที่เป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ที่มีพันธกิจในการวิจัยและพัฒนาความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ เชิงบริการสุขภาพ และเชิงพาณิชย์ นอกจากยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแล้วยังพบว่า ฝ่ายการพยาบาล ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญในโรงพยาบาล จะต้องวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาล กรณีตัวอย่าง ดังเช่น ฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลศิริราช ที่มีพันธกิจในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางการพยาบาล สร้างบรรยากาศทางวิชาการและการพัฒนา นวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งวัดจากจำนวนการขยายผลแนวปฏิบัติ วิจัย และนวัตกรรมทางการพยาบาลที่เป็นเลิศ (Best practice) สอดคล้องกับโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ที่มีพันธกิจในการให้บริการพยาบาลที่เป็นเลิศด้วยการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมทางการแพทย์และการพยาบาล (โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์, 2559) นอกจากนี้ฝ่ายบริการพยาบาลของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ยังมีพันธกิจในการสร้าง สนับสนุนการศึกษาค้นคว้าวิจัย และนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมมาใช้ เพื่อเป็นฝ่ายบริการพยาบาลชั้นเลิศที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มาตรฐานเทียบเท่านานาชาติ (โรงพยาบาลสงขลานครินทร์, 2559) ดังนั้นฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงต้องวางแผนการดำเนินงานและการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาลตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งโดยส่วนใหญ่

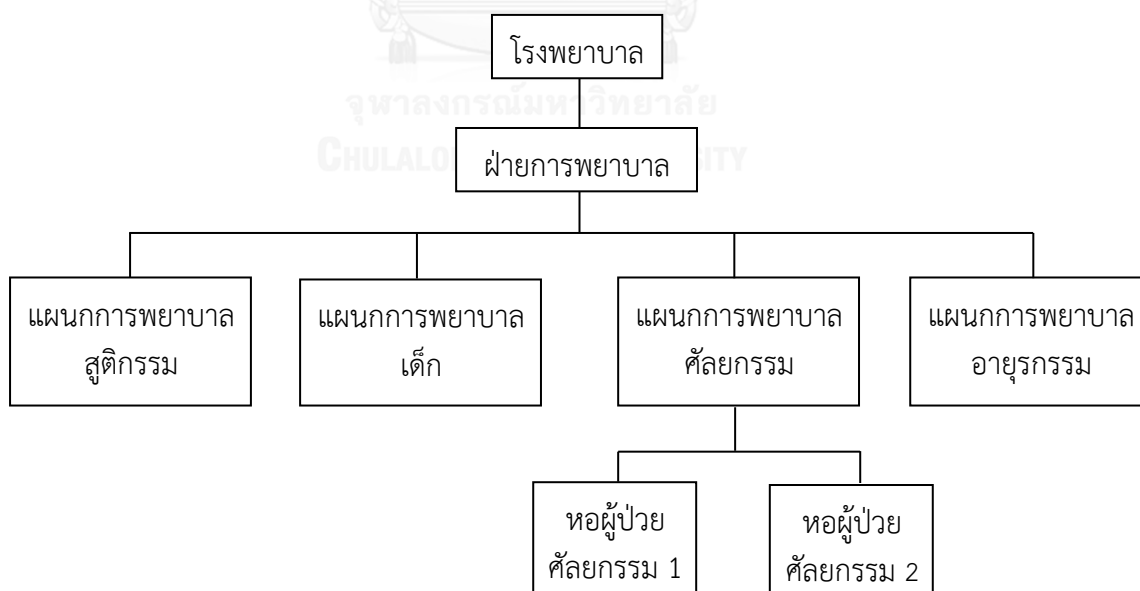


พบว่าพันธกิจหลักที่สำคัญของฝ่ายการพยาบาล คือการพัฒนาวัฒนธรรมทางการพยาบาลเพื่อขับเคลื่อนให้โรงพยาบาลบรรลุเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

### 2.3 โครงสร้างฝ่ายการพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาลหรือองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นองค์กรที่เป็นทางการ (Formal organization) ที่มีการกำหนดรูปแบบไว้อย่างชัดเจนในด้านการจัดระบบงาน ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานตามแบบแผนที่กำหนดไว้ เป็นความสัมพันธ์โดยเน้นที่ตำแหน่ง และบังคับบัญชาด้วยอำนาจหน้าที่ ซึ่งลักษณะที่ดีขององค์กรที่เป็นทางการ จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน เปิดเผย ได้ข้อมูลที่แท้จริง และง่ายต่อการประเมินผล (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2554)

รูปแบบของโครงสร้างฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน คือ การแบ่งโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional organization) เป็นโครงสร้างที่แบ่งแยกหน้าที่การทำงานเป็นเกณฑ์ให้รู้ว่าใครทำหน้าที่อะไร โดยจะแยกเป็นระดับชั้นตามหน้าที่การจัดแผนกในแต่ละสายบังคับบัญชา จะมีหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าสาขาการพยาบาล ซึ่งจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูง การตัดสินใจจึงมักอยู่ที่ผู้บัญชาการระดับสูงหรือหัวหน้าพยาบาล มักอยู่ในรูปแบบการรวบอำนาจ มีการติดต่อสื่อสารจากข้างบนลงล่าง ข้อดีของการแบ่งโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่คือ สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถได้เฉพาะแต่ละหน้าที่ การประสานงานง่าย การจัดสรรทรัพยากรตรงตามหน้าที่ ไม่ซ้ำซ้อนและการตัดสินใจเป็นไปตามหน้าที่ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่

## 2.4 การบริหารจัดการของฝ่ายการพยาบาล

การบริหารจัดการด้านมาตรฐานของฝ่ายการพยาบาลหรือองค์กรพยาบาลในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ มาตรฐานฝ่ายการพยาบาลประกอบด้วย 3 มาตรฐาน ได้แก่ 1) มาตรฐานการบริหารฝ่ายการพยาบาล หมายถึง ฝ่ายการพยาบาลมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ทิศทางการจัดบริการและการปฏิบัติของทุกหน่วยงานให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยและคุณค่าหลักของวิชาชีพ มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มีระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรทางการพยาบาล สามารถจัดระบบงานและกระบวนการให้บริการพยาบาล โดยมุ่งเน้นการให้บริการแบบองค์รวม พัฒนาคุณภาพการพยาบาล โดยมีนโยบายและแผนงานการจัดการ มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน มีระบบกลไกการประกันคุณภาพ การจัดการความรู้ และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2) มาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาล หมายถึง การใช้กระบวนการพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาล โดยหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานมีการพัฒนาและใช้แนวทางการปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิกที่ทันสมัย นำแผนการพยาบาลไปปฏิบัติตามขอบเขตของวิชาชีพ ให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนการรักษาและกิจกรรมการพยาบาล โดยมีการประสานความร่วมมือในทีมการพยาบาลและจากสหสาขาวิชาชีพ มีแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อปกป้องและพิทักษ์สิทธิเกี่ยวกับสุขภาพและการรักษาพยาบาล ปฏิบัติการพยาบาลโดยยึดหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ เคารพในความเป็นบุคคลและรักษาความลับของผู้รับบริการ การปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้ศาสตร์ทางการพยาบาล สร้างความรู้ ทำวิจัยและบูรณาการความรู้จากงานวิจัยมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติในกระบวนการพัฒนาคุณภาพโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง มีแผนปฏิบัติการพยาบาลเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการรักษาพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระยะแรกถึงจนถึงการจำหน่าย บันทึกและการรายงานทางการพยาบาลให้ครอบคลุมการรักษากการพยาบาลในทุกๆระยะอย่างต่อเนื่อง และ 3) มาตรฐานผลลัพธ์การให้บริการพยาบาล หมายถึง การมุ่งเน้นผู้รับบริการเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความปลอดภัยของผู้รับบริการ จากการให้บริการการพยาบาล ด้านทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร ด้านผลการดำเนินงานของกระบวนการสำคัญครอบคลุมผลลัพธ์ทางการพยาบาล (Productivity) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และด้านการสร้างเสริมสุขภาพเกี่ยวกับพฤติกรรมสุขภาพ ผลลัพธ์สุขภาพของบุคลากรและกลุ่มผู้รับบริการ (สภากาพยาบาล, 2549: 180-185)

สำหรับแนวทางการพัฒนาระบบการให้บริการของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนระบบการให้บริการการพยาบาลให้มีมาตรฐาน การพัฒนาให้บุคลากรทางการพยาบาลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เน้นการบริการที่มีคุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ในการพัฒนาคุณภาพบริการการพยาบาล โดยการจัดทำมาตรฐานการพยาบาลบนฐานความรู้ทางวิชาการและการใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์

เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในการปฏิบัติการพยาบาล สามารถออกแบบระบบให้หน่วยบริการพยาบาล นำมาตรฐานการพยาบาลสู่การปฏิบัติ การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทักษะ ให้หัวหน้าหน่วยบริการพยาบาลมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการระบบการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ การกำหนดให้มีตำแหน่งของผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง (Advanced practice nurse) เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการที่สามารถให้การดูแลผู้ป่วยที่มีภาวะซับซ้อนของโรคในสถานบริการระดับตติยภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถออกแบบการจัดการให้หน่วยบริการพยาบาล นำความรู้ด้านการวิจัยและทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการให้บริการพยาบาล มีสถาบันการศึกษาทางการพยาบาล สนับสนุนให้องค์กรพยาบาลมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรพยาบาลให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะโรค และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนในการให้บริการพยาบาล และสภาการพยาบาล สำนักการพยาบาล สถาบันการศึกษาทางการพยาบาล สนับสนุนความรู้และแนวทางให้แก่องค์กรพยาบาลสามารถจัดระบบการให้บริการการพยาบาลให้สามารถดูแลผู้ป่วยที่มีภาวะซับซ้อนได้ตามแผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550-2559

ดังนั้น โครงสร้างและการบริหารจัดการของฝ่ายการพยาบาลจะต้องศึกษาทบทวนสภาพการณ์ปัจจุบัน ประเมินสถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การวางแผนและการออกแบบระบบการบริหารงานของฝ่ายการพยาบาลในอนาคตทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง บนพื้นฐานความรู้ทางวิชาการ งานวิจัยและนวัตกรรม โดยสร้างมาตรฐานฝ่ายการพยาบาลให้สอดคล้องกับองค์กรวิชาชีพพยาบาล ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของการบริหารจัดการของฝ่ายการพยาบาล

## 2.5 บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือมีลักษณะพฤติกรรมในการบริหารงาน วางแผนการจัดการองค์กร การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุมเพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กำกับดูแล จูงใจ และชี้แนะการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับนี้มีชื่อเรียกตามบทบาทหน้าที่อีกชื่อหนึ่งว่า “หัวหน้างาน” หรือ “supervisor” หากมีอะไรที่บกพร่อง หรือเบี่ยงเบนไปก็จะสั่งการหรือแก้ไขให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติที่ถูกต้องได้ทันที (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2554: 105-106) ซึ่งประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจจะศึกษา เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย เนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิดและสามารถสั่งการโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานและมีโอกาสรู้ความเป็นไปของปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน สามารถเชื่อมการบริหารกับการให้บริการการพยาบาล โดยสามารถประยุกต์นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรที่เป็นนามธรรมให้ออกมาเป็นการปฏิบัติจริง จึงสรุปบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ดังนี้ (รัชณี ศุภจินทรรัตน์, 2546: 21)

- 1) วิเคราะห์ความต้องการด้านกำลังคนและรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา

- 2) ร่วมดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในหน่วยงาน
- 3) มอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล
- 4) ประเมินความรู้ความสามารถและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) พัฒนาความรู้และความสามารถให้มีศักยภาพสอดคล้องกับความต้องการในหน่วยงาน
- 6) พิจารณาความดีความชอบต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 7) ประเมินปัญหาในหน่วยงานและแก้ไขปัญหามาจากความขัดแย้งของผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่
- 8) จัดอัตรากำลังการปฏิบัติงานให้เพียงพอและเหมาะสมในหน่วยงาน
- 9) สอนงานและให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน
- 10) ควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 11) ดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัยแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน
- 12) ดำเนินการให้ประโยชน์แก่ลูกและสวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน
- 13) เสริมสร้างให้เกิดสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงาน

สำหรับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยของ พาริดา อิบราฮิม (2542) สรุปได้ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบและกำหนดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาจากสถานการณ์ในองค์กร การเข้าร่วมประชุมสัมมนา หรือปัญหาจากการปฏิบัติงาน ศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎี ตำรา และงานวิจัย เพื่อให้มีความรู้และแนวคิดที่ทันสมัย สามารถวิเคราะห์การเปรียบเทียบสถานการณ์จริงกับวิทยาการใหม่ เพื่อให้เห็นจุดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง
- 2) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือทีมที่รับผิดชอบ เพื่อช่วยในการตัดสินใจเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 3) กำหนดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
- 4) วิเคราะห์แหล่งสนับสนุนและแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 5) กำหนดเขียนแผนการเปลี่ยนแปลงในรูปของโครงการ
- 6) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามระเบียบวิธีการที่กำหนด ตามแผนการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ 2 ระยะ คือ
  - (1) ระยะก่อนการเปลี่ยนแปลง โดยการละลายพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เกิดความเสียสละจากสถานการณ์เดิมและพร้อมจะเข้าสู่สถานการณ์ใหม่
  - (2) ระยะเปลี่ยนแปลง เป็นระยะของการเข้าสู่สถานการณ์ใหม่ ต้องปฏิบัติในสิ่งใหม่ โดยให้การเสริมแรง มีระบบการสนับสนุนและผลักดัน และมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ
- 7) ติดตามผลการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดความแน่ใจว่าพฤติกรรมที่ต้องการในการทำหน้าที่ของทุกคนในทีม ปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง

8) พยายามคงสภาพและดำรงการเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องภายหลังสิ้นสุดโครงการ

กรณีตัวอย่างบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังเช่น โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบวางแผน ดำเนินการ ควบคุม กำกับดูแล สอนงานด้านคลินิกเพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการ และติดตาม ประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาการบริหาร การบริการ งานวิชาการ วิจัยและนวัตกรรม พัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีศักยภาพสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ โดย บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ สรุปได้ดังนี้ (คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2557)

1) ด้านการบริหารจัดการ มีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการดำเนินงาน ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายการพยาบาลและบริบทของผู้รับบริการ สร้างและนำทีม ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อ ความสุข ความปลอดภัยและคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ

2) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีบทบาทในการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการของ กำลังคน เพื่อกำหนดภาระงานและวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน สร้างเสริม บรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3) ด้านการบริหารทรัพยากร มีบทบาทในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีให้ใช้อย่าง คุ่มค่าและมีประสิทธิภาพ จัดทำแผนงบประมาณบริหารในหน่วยงานให้เป็นไปตามแผน และสามารถ ประเมินความต้องการการใช้ทรัพยากรในหน่วยงานได้

4) ด้านการบริการ มีบทบาทในการจัดระบบการให้บริการที่คำนึงถึงความแตกต่างของ ผู้รับบริการ และดูแลการให้บริการการพยาบาลอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและ มาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมให้มีการจัดทำหรือปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

5) ด้านการพัฒนาคุณภาพ มีบทบาทในการเป็นผู้นำในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ วางแผนดำเนินงานพัฒนาคุณภาพในหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพของฝ่ายการ พยาบาล การบริหารความเสี่ยง และการสื่อสารนโยบายด้านคุณภาพการพยาบาลลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง

6) ด้านวิชาการและวิจัย มีบทบาทในการวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติงานทางคลินิก ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยหรือข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ ในการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการพยาบาล จัดทำคู่มือเอกสารทางวิชาการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างบรรยากาศทางวิชาการในหน่วยงาน

สรุปบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้วยนวัตกรรมทางการแพทย์ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีภาวะผู้นำเมื่อทำงานร่วมกับทีมในหน่วยงาน มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในคลินิกที่ปฏิบัติ เพื่อสามารถที่จะประเมินความต้องการของผู้รับบริการในหน่วยงาน และสร้างนวัตกรรมเพื่อลดภาระงาน เพิ่มคุณภาพการบริการ และลดต้นทุนในการดูแลผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้รับบริการได้ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องสร้างบรรยากาศในองค์กร สนับสนุนกระบวนการสร้างนวัตกรรม และสามารถประเมินสถานการณ์แนวโน้มจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล เพื่อวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง สอดรับกับแผนการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ (พาริดา อิบราฮิม, 2542) ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นทั้งการบริหารงานและการวางแผนการจัดการในหน่วยงานให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่มุ่งเน้นด้านการวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมเชิงบริการสุขภาพสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ

### 3. ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 3.1 ความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

Burns (1978) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และการกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมและสามารถตอบสนองตามความต้องการของบุคคลนั้นได้

Murray and Ellen (2011) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง แนวคิด กระบวนการหรือความสามารถของผู้นำ ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

Northouse (2012) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้โน้มน้าวกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นร่วมมือหรือปฏิบัติงานตาม งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2557) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง “การโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร”

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม หมายถึง “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม”

Kuczmariski (1996) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด ทักษะคิด หรือแนวความคิด ที่มุ่งเน้นให้เกิดสิ่งใหม่

Rogers (2003) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด แนวทางการปฏิบัติ หรือวัตถุที่ถูกมองว่าเป็นสิ่งใหม่ โดยบุคคลหรือหน่วยงานนั้นๆให้การยอมรับ

International Council of Nurses (2009) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาแนวทางใหม่ วิธีการทำงานใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่

ศูนย์การเรียนรู้นวัตกรรมทางการแพทย์ โรงพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม หมายถึง “การคิดสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ หรืออาจจะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น และก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและบุคคลอื่น”

วิเชียร วิทย์อุดม (2555) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม หมายถึง “กระบวนการประยุกต์ความคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงการทำงานขององค์กร ผลิตภัณฑ์หรือบริการ”

Sen and Eren (2012) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กลยุทธ์ของผู้นำในกระบวนการทำสิ่งใหม่ เช่น ความคิดใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงรูปแบบการให้บริการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ใช้ในการแก้ปัญหา ที่สร้างความพึงพอใจและตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าได้

สรุป ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำในการโน้มน้าว จูงใจ หรือการมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามในการปรับปรุงหรือพัฒนาทำให้เกิดสิ่งใหม่ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ วิธีการใหม่ รูปแบบการให้บริการใหม่ แนวทางการปฏิบัติใหม่ จากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ จนบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### 3.2.1 แนวคิดของ Hender (2003)

Dr. Jill Hender เป็นอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมประจำ University of Ulster เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งตั้งอยู่ที่ไอร์แลนด์เหนือ ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยทบทวนวรรณกรรมจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรธุรกิจระดับสูง 5 ราย ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างความเติบโตของธุรกิจด้วยนวัตกรรมและการลงทุนในองค์กรชั้นนำ เป็นกรณีศึกษา 3 ราย ในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ (Imperative for innovation leadership) ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (creating a climate for innovation) หมายถึง การสร้างบรรยากาศและการจัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการคงไว้ซึ่งบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน (create and maintain innovative climate) สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้สำหรับสร้างนวัตกรรม (innovation engine supports) และสำหรับธุรกิจขนาดเล็กจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานและเป็นผู้ประกอบการที่มีความแตกต่างกับธุรกิจขนาดใหญ่อื่นๆ

2) ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (recruiting for innovation) หมายถึง การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเลือกจากความแตกต่างทางภูมิหลัง บทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพ ระดับของประสบการณ์ และแนวความคิด (conceptual thinking)

3) ด้านการสร้างทีม (team building) หมายถึง การสร้างค่านิยมในทีม (set of values) การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา (develop skill for solving problems) การรักษาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน (manage relationship inside and outside) และการมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร (interact with other parts of the organization and outside stakeholders)

4) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม (managing innovation teams) หมายถึง การบริหารจัดการทีมสร้างนวัตกรรม โดยตระหนักถึงการเป็นผู้นำและสมาชิกในทีมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (recognizing leader and team member when to necessary change) ให้ความสำคัญกับความคิดใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ (focus on new ideas and creativity) และการบริหารจัดการด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับสมาชิกในทีม

5) ด้านการพัฒนาทักษะ (developing skills) หมายถึง การจัดอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน (training skill and collaborative working) เปิดกว้างการรับรู้ ทำให้ผู้อื่นเข้าใจตนเอง รับรู้ข้อเด่นและข้อจำกัด (awareness people understand themselves) และการให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถร่วมถ่ายทอดประสบการณ์ให้พนักงาน

6) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน (finding supporters) หมายถึง การค้นหาแหล่งสนับสนุนที่มีค่าทั้งภายในและจากภายนอกองค์กร เช่น การเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมแบ่งปันความคิด (provide external specialist to share idea) การหาทุนสนับสนุน (provide sponsor) และการให้เวลาที่ยืดหยุ่นในการทำงาน

7) ด้านรางวัลผลตอบแทน (rewarding) หมายถึง การให้คุณค่ากับผลงาน การยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้นๆ การให้รางวัลที่เหมาะสมกับความเสี่ยงจากการทำงาน การทบทวนกระบวนการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (reviewed the innovation process) และการให้ผลตอบแทนในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร



### 3.2.2 แนวคิดของ Grady and Malloch (2010)

Tim Porter-O' Grady เป็นรองศาสตราจารย์ด้านวิชาการและความเป็นผู้นำ และ Kathy Malloch เป็นศาสตราจารย์ทางคลินิกและอาจารย์พยาบาล ประจำวิทยาลัยพยาบาลและนวัตกรรมทางสุขภาพ มหาวิทยาลัยแอริโซนาสเตต ประเทศสหรัฐอเมริกา เขียนหนังสือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมการสร้างภูมิทัศน์ของการดูแลสุขภาพ (Innovation Leadership: Creating the Landscape of Healthcare) โดยอ้างอิงทฤษฎีภาวะผู้นำหลัก 7 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) 2) ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory) 3) ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) 4) ทฤษฎีการบริหารจัดการ (Management Theory) 5) ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participative Theory) 6) ทฤษฎีความสัมพันธ์ (Relational Theory) และ 7) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man Theory) ให้แนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยดังนี้

- 1) การสร้างเงื่อนไขหรือบริบทของนวัตกรรม (creating the conditions or context for innovation)
- 2) การกำหนดเป้าหมาย โดยดูแลแหล่งทรัพยากรสนับสนุนที่มีในองค์กร เช่น การให้ความร่วมมือ เครือข่ายการทำงาน เทคโนโลยีที่จำเป็น การสนับสนุนด้านการคิดสร้างสรรค์และการทดสอบ (support innovative thinking and testing)
- 3) การมองเห็นภาพของอนาคตที่ดีกว่า (envisioning a better future)
- 4) การกล้าทำในสิ่งที่ท้าทาย
- 5) ชอบเสี่ยงที่จะทำ (being comfortable with risk taking)
- 6) มีแรงขับภายใน
- 7) การอำนวยความสะดวกและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเกิดความคิดสร้างสรรค์ (facilitating and empowering others other to be as creative)

สำหรับสมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Competencies as innovative leader) Grady and Malloch ได้ให้แนวคิดเรื่อง สมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยดังนี้

- 1) การให้คุณค่าของความคิดสร้างสรรค์ (valuing of creativity)
- 2) การเปิดกว้างกับความคิดใหม่ๆ (openness to new idea) โดยการสนับสนุนและการกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความคิดสร้างสรรค์ หรือให้ความสนใจในความคิดใหม่ๆ ของผู้อื่น (interest new idea) และมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ (communication unrestricted)
- 3) การคาดหวังต่อสมมติฐาน (expectation to challenge assumption)

- 4) การยึดมั่นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (strong change process)
- 5) การใช้ประโยชน์ในเชิงบวกจากความขัดแย้ง(positive conflict utilization)
- 6) การทำความเข้าใจกับธุรกิจนวัตกรรม (understanding business for innovation)
- 7) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุน (financial resources)

### 3.2.3 แนวคิดของ Sen and Eren (2012)

Asim Sen and Erol Eren ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 โดยใช้แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำด้วยตนเอง (Self Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) กล่าวถึงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องใช้ความรู้พื้นฐาน เรื่อง คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การเมือง ประวัติศาสตร์และภาษา และมีความรู้ในเรื่องเทคนิค วิธีการ เทคโนโลยี กระบวนการ และกฎระเบียบ การให้ความรู้และคำแนะนำที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจและตระหนักถึงปัญหาของผู้ปฏิบัติงานและหาวิธีการในการจัดการกับปัญหาให้สำเร็จ

2) ความสามารถ ทักษะและการให้คุณค่า (Talents, Skills, and Values)

(1) ด้านความสามารถ หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีกลยุทธ์ ความสามารถในการแข่งขัน (competitive advantages) โดยการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร (analyzing external and internal conditions) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม การมองเห็นอนาคตภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำ (seeing the future better) หรือมีความสามารถตั้งแต่กำเนิด แต่ได้รับการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ การกระทำ และการทำซ้ำอย่างต่อเนื่อง

(2) ด้านทักษะ หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีทักษะ กลยุทธ์ในการ พัฒนาอย่างไรให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน เพิ่มคุณภาพและลดความเสี่ยงจากการ ปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาผ่านกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กรและ สามารถใช้ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) คิดสร้างวิธีการใหม่ๆ

(3) ด้านการให้คุณค่า หมายถึง การที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมให้ความสำคัญกับ การใช้เหตุผล เชื่อในศักยภาพ ให้ความสำคัญในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน การให้ คำแนะนำและเสริมแรงจูงใจให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุวิสัยทัศน์ และการให้คุณค่ากับสิ่งใหม่ในองค์กร

3) แรงขับภายในตนเอง (Willpower) หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความมุ่งมั่น ต้องการที่จะเป็นที่สุด เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มีแรงผลักดันและแรงบันดาลใจจากความปรารถนาในวิสัยทัศน์ของตนเอง

### 3.2.4 แนวคิดของ Vlok (2012)

Awie Vlok ทำการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในแอฟริกาใต้ โดยใช้แนวคิดการกำหนดสมรรถนะจากการเรียนรู้ การทำงานและการพัฒนาสมรรถนะของ Illeris (2009) ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณจากการสังเคราะห์งานวิจัย และเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบโปรแกรมสำหรับพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการรวบรวมสมรรถนะภาวะผู้นำทั่วไป 573 สมรรถนะ ได้สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งหมด 4 สมรรถนะหลัก จำนวน 20 สมรรถนะย่อย ดังนี้

1) ด้านยุทธศาสตร์ (strategist) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การเป็นผู้นำทางความคิดการเปลี่ยนแปลง 3) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ 4) ความสามารถในการตัดสินใจ 5) ความสามารถในการเป็นแบบอย่างที่ดี และ 6) การแสดงออกถึงความสามารถและทักษะของผู้นำ

2) ความสามารถในการสร้าง (Capability builder) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการห่วงโซ่ของนวัตกรรม 2) การสร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรม 3) การสร้างกระบวนการการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนา 4) การจัดการความรู้ 5) การสร้างทีมและการรักษาทีมให้มีประสิทธิภาพ และ 6) การสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพของเครือข่าย

3) ด้านการเป็นตัวกลางการสื่อสาร (Matchmaker) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ 1) เข้าใจเกี่ยวกับบริบทสิ่งแวดล้อม 2) การประยุกต์ใช้แนวคิดผู้ประกอบการ 3) การสื่อสารที่ชัดเจนและน่าสนใจ และ 4) การยอมรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

4) ด้านผลสำเร็จ (Achiever) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเกิดการปฏิบัติงานที่ดี 2) การสร้างวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง 3) การบริหารจัดการผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม และ 4) ความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จ

จากการทบทวนแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างทีมและด้านการบริหารจัดการทีม นวัตกรรม ผู้เสนอแนวคิดส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม เช่น การตระหนักถึงหน้าที่ของผู้นำทีม การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และการให้ความสำคัญกับแนวความคิดเห็นใหม่ๆที่สร้างสรรค์ในทีม สำหรับด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน พบว่า

ผู้เสนอแนวคิดให้ความสำคัญกับแหล่งทรัพยากรทั้งในและภายนอกองค์กร เช่น การเชิญบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์มาร่วมแบ่งปันแนวความคิดสร้างสรรค์ และจากการวิเคราะห์ยังพบว่า แนวคิดของ Hender เพียงแนวคิดเดียวที่นำเสนอด้านรางวัลผลตอบแทน โดยการให้รางวัลให้คุณค่ากับผลลัพธ์จากการทำงาน และการยอมรับในศักยภาพความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาเนื้อหารายละเอียดในแต่ละรายด้านพบว่า ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมของ Hender มีความสอดคล้องกับ Vlok กล่าวคือการจัดสรรอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้สำหรับสร้างนวัตกรรม สำหรับด้านการพัฒนาทักษะ ทั้ง Hender และ Sen and Eren ให้ความสำคัญกับการทำให้ผู้อื่นเข้าใจในตนเอง รับรู้ข้อเด่นและข้อจำกัด ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้เมื่อพิจารณารายด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน Grady and Malloch ยังให้ความสำคัญกับการสนับสนุนงบประมาณกับเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม และการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาร่วมแบ่งปันแนวความคิดสร้างสรรค์ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hender อีกด้วย

จากการทบทวนแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมของ Hender (2003), Grady and Malloch (2010), Vlok (2012), และ Sen and Eren (2012) ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	Hender (2003)	Grady and Malloch (2010)	Vlok (2012)	Sen and Eren (2012)
1. ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	✓		✓	
2. ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม	✓		✓	
3. ด้านการสร้างทีม	✓	✓	✓	✓
4. ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓
5. ด้านการพัฒนาทักษะ	✓			✓
6. ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน	✓	✓		✓
7. ด้านรางวัลผลตอบแทน	✓			

จากการวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมโดยใช้แนวคิดหลักของ Hender (2003) ร่วมกับ Grady and Malloch (2010) และ Sen and Eren (2012) ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทั้งหมด 7 ด้าน เนื่องจากภาวะผู้นำดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งจะเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีกลยุทธ์ในการนำผู้ปฏิบัติงานหรือมีพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกถึงการกระทำการสนับสนุนปัจจัยในการสร้างนวัตกรรม การอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการทีมเพื่อสร้างนวัตกรรมนั้นให้ได้รับการยอมรับและเกิดความยั่งยืนในองค์กร ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารนวัตกรรมที่ดี เพื่อสร้างนวัตกรรมเหล่านั้นให้ยั่งยืนในองค์กร

### 3.3 กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรม

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต่างสนับสนุนและผลักดันให้พนักงานในองค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร เนื่องจากปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การยกระดับความสามารถในการแข่งขัน การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเป็นสาเหตุสำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การจะเกิดนวัตกรรมใหม่จะต้องอาศัยปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์การนำที่จะสร้างทั้งปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้าน

องค์กรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรนั้น ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้ (จตุพร สังขวรรณ, 2557: 207-211)

3.3.1 การเสริมสร้างบรรยากาศในองค์กร หมายถึง การสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นผู้ประกอบการ โดยการเสริมสร้างจิตสำนึกในการเป็นผู้ประกอบการ ดังนี้

1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management support) โดยการสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนในองค์กรเชื่อว่า การสร้างนวัตกรรมเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน โดยผู้บริหารมีหน้าที่คอยสนับสนุน ชื่นชม และจัดสรรงบประมาณในการดำเนินโครงการนวัตกรรม

2) การมีอิสระในการตัดสินใจในงาน (Autonomy work direction) โดยที่องค์กรยอมรับการตัดสินใจของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานของตนเอง หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือวิจารณ์เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจากการสร้างนวัตกรรม

3) การให้รางวัลและการสนับสนุน (Reward reinforcement) โดยการให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้ผลงานนวัตกรรมนั้นเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร

4) การใช้ประโยชน์จากเวลาที่มีอยู่ (Time availability) โดยการจัดสรรติดตามปริมาณงานที่มอบหมายอย่างเหมาะสม เพื่ออาศัยเวลาในการพัฒนาความคิดนั้นๆ หลีกเลี่ยงข้อจำกัดด้านเวลาในการทำงาน และอนุญาตให้พนักงานทำงานร่วมกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาในระยะยาวได้

5) ขอบเขตของการปฏิบัติงาน (Organization Boundary) กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมององค์กรในภาพกว้าง นอกเหนือจากปัญหาเฉพาะในงานของตนเอง โดยไม่ยึดติดกับขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือคำอธิบายลักษณะงานที่เข้มงวดมากเกินไป

หากองค์กรมีบรรยากาศในการเสริมสร้างจิตสำนึกในการเป็นผู้ประกอบการครบทั้ง 5 ด้าน จะส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

3.3.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรจะต้องปลูกฝังระบบคุณค่าแห่งนวัตกรรมภายในองค์กร หากปราศจากวัฒนธรรมองค์กร องค์กรก็จะไม่สามารถเติบโตได้ การแก้ไขก็คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นพนักงานในองค์กรจะต้องมีแรงจูงใจ ถูกกระตุ้นให้คิดหรือในสิ่งที่แตกต่างออกไป และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กร สามารถทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้กระบวนการ SSC ดังนี้

1) Stop หมายถึง การพิจารณาวัฒนธรรมเก่า และการกำจัดวัฒนธรรมเหล่านั้น ออกไป เพื่อไม่ให้องค์กรย้อนกลับไปติดกับดักเดิม เช่น การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การขาดสำนึก ในความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) Start หมายถึง การเริ่มวัฒนธรรมใหม่ โดยอาศัยการเป็นแบบอย่างที่ดีของ ผู้บริหารในองค์กร การสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

3) Continue หมายถึง การวิเคราะห์วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในองค์กร โดยการสานต่อวัฒนธรรมเหล่านั้นให้เกิดความยั่งยืนในองค์กร เช่น วัฒนธรรมการมุ่งผลสำเร็จของ องค์กร การสอนงานแบบพี่สอนน้อง เป็นต้น

3.3.3 การรักษาไว้ซึ่งผู้ประกอบการในองค์กร หมายถึง กระบวนการสุดท้ายในการ ทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกถึงการเป็นเจ้าขององค์กร โดยส่งเสริมสนับสนุนให้พฤติกรรมหรือวิธีการ ดังกล่าวสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไปในองค์กร จนกลายเป็นพื้นฐานเกิดการยอมรับของ พนักงานในองค์กร สามารถทำได้ดังนี้

1) มีระบบการประเมินผลที่ยุติธรรม และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เช่น การ ประเมินผลของทีมสร้างนวัตกรรมจากโครงการนวัตกรรมที่ได้รับการอนุมัติ

2) การให้รางวัลตามผลงาน โดยระบบการให้รางวัลจะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ การกล้าเสี่ยงและเป็นแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ ขององค์กร

3) การไม่ลงโทษในความล้มเหลว แต่ถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเองจาก การลงมือปฏิบัติจริง ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอิสระในการทำงานโดยปราศจากความกลัวการถูก ลงโทษ

กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมในองค์กร จะช่วยลดแรงต้านจากการไม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการนวัตกรรม ดังนั้น หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงานจำเป็นต้องมีความเข้าใจ ในกระบวนการนวัตกรรม เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเกิดการยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ และ สร้างให้องค์กรพยาบาลเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ยั่งยืนต่อไป

กระบวนการนวัตกรรม หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ความคิดในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ๆ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Nayak and Kettering, 1986 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2555)

1) การประดิษฐ์ (Inventing) หมายถึง ขั้นตอนของกระบวนการนวัตกรรมที่มี แนวความคิดใหม่ๆที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มากขึ้น กระบวนการนวัตกรรมเริ่มต้นจาก การกำหนดกรอบแนวคิดใหม่ เป็นแนวความคิดที่มีความสร้างสรรค์ต่อองค์กร เช่น แนวคิดเกี่ยวกับ

ผลิตภัณฑ์ (Product Idea) แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology Idea) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ (Management Idea) และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ (Process Idea) เป็นต้น

2) การพัฒนา (Developing) หมายถึง ขั้นตอนของกระบวนการนวัตกรรมที่ทำให้เกิดนวัตกรรมตามแนวความคิดในขั้นตอนที่ 1 โดยนำแนวคิดนั้นไปพัฒนาเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร บางครั้งแนวความคิดสร้างสรรค์นั้นไม่สามารถนำมาสร้างเป็นนวัตกรรมได้ แต่ในทางกลับกัน บางแนวความคิดก็สามารถนำมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมได้

3) การเผยแพร่ (Diffusing) หมายถึง ขั้นตอนของกระบวนการนวัตกรรมที่ทำให้ นวัตกรรมถูกใช้โดยผู้ใช้หรือลูกค้า ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นหลังขั้นตอนที่ 1 และพัฒนาตามขั้นตอนที่ 2 หากแนวความคิดในการสร้างนวัตกรรมกระทบกับพนักงานในองค์กร ถ้าเกิดผลในเชิงบวก มีประโยชน์และมีคุณค่านวัตกรรมนั้นก็จะถูกนำไปเผยแพร่ แต่ถ้าหากเกิดผลในเชิงลบนวัตกรรมนั้นก็อาจจะต้องยุติการเผยแพร่

4) การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrating) หมายถึง ขั้นตอนของกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นการสร้างนวัตกรรมอย่างถาวรให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ถ้าองค์กรมุ่งเน้นไปที่กระบวนการใหม่ เช่น บริษัทระบบการรักษาความปลอดภัย หรือถ้ามุ่งเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์ใหม่ องค์กรก็จะเริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการผลิตและการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด

5) การตรวจสอบ (Monitoring) หมายถึง กระบวนการของนวัตกรรมที่ควรมีการติดตามเพื่อตรวจสอบว่า เมื่อใดที่นวัตกรรมควรที่จะปรับปรุงหรือยกเลิก เพื่อให้แน่ใจว่าการเพิ่มขึ้นของความสำเร็จขององค์กรเกิดจากนวัตกรรมนั้น เป็นกระบวนการนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความสำเร็จขององค์กรให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

กระบวนการนวัตกรรมหรือกระบวนการการเปลี่ยนแปลง สิ่งแรกที่พนักงานในองค์กรจะต้องคำนึงถึงคือ นวัตกรรมที่มีความเป็นไปได้และการประเมินถึงความเหมาะสม จากนั้นจึงเลือกแนวคิดที่ดีที่สุด โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงที่บรรลุผลสำเร็จ (Elements for Successful Change) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2555: 11-19)

1) แนวคิด (Ideas) ไม่มีองค์กรใดที่จะสามารถทำธุรกิจในสังคมที่มีการแข่งขันสูงได้ ถ้าปราศจากแนวคิดใหม่ๆ อาจเป็นแนวคิดสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือรูปแบบการให้บริการใหม่ โดยผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มการแสดงออกถึงความหลากหลายทางความคิด ให้พนักงานมีโอกาสได้พบปะกับผู้คนที่มีความหลากหลาย พร้อมทั้งให้เวลาและให้อิสระกับพนักงานในการทดลองสิ่งต่างๆ รวมถึงปัจจัยเสี่ยงและความผิดพลาดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ



2) ความต้องการ (Need) ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริหารมองเห็นถึงความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานจริงกับการปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้ และได้ถ่ายทอดความคิดนี้ไปยังผู้อื่น มีผลการวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ๆภายในภาคอุตสาหกรรมได้ระบุว่า องค์กรที่ให้ความใส่ใจลูกค้าอย่างใกล้ชิดรวมไปถึงการให้ความสำคัญกับการตลาดและกิจกรรมการผลิต จะมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์และจงใจได้มากกว่าองค์กรอื่นๆ

3) การนำมาใช้ (Adaption) การนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กร จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเลือกแนวคิดที่ถูกเสมอมาเพียง 1 แนวคิด โดยผู้บริหารและพนักงานจะต้องเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงนั้น สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่ๆและสำคัญขององค์กร การตัดสินใจของคณะผู้บริหารอาจจำเป็นต้องมีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรให้ถูกต้องตามกฎหมายไว้ด้วย แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ อาจใช้แค่การอนุมัติจากผู้จัดการก็ได้

4) การดำเนินการ (Implementation) การดำเนินการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานในองค์กรได้นำนวัตกรรมมาใช้กันอย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะต้องมีการใช้อุปกรณ์เสริมหรือเครื่องมือต่างๆ ดังนั้นพนักงานควรได้รับการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมนั้นๆจนเกิดความชำนาญ

5) ทรัพยากร (Resources) ทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่างๆมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้ แต่ต้องอาศัยเวลาและทรัพยากรต่างๆในการสร้างสรรค์และการดำเนินการ อีกทั้งยังต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกคน โดยแต่ละคนอาจมีอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกันไป แต่มีจุดประสงค์เดียวกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมที่ดีขององค์กร จะช่วยสนับสนุนและผลักดันให้องค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ และช่วยลดแรงต้านจากการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการนวัตกรรม ดังนั้น หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติจะต้องมีกลยุทธ์ในการนำหรือมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยทำความเข้าใจในกระบวนการสร้างนวัตกรรม และคำนึงถึงองค์ประกอบเพื่อสร้างนวัตกรรมนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะมีกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำ สร้างแรงจูงใจ และวาดภาพอนาคตเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนวัตกรรมเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

### 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่มีการนำเสนอรูปแบบของผู้นำลักษณะนี้ในปี 1987 โดย John McGregor Burns และ Bernard Bass เป็นนักวิชาการกลุ่มแรกที่ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Dyck and Neubert, 2009 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557: 100-102)

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถนำการกระทำที่พึงปรารถนาของพนักงานออกมา โดยการให้รางวัลตอบแทน ซึ่งถือเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถนำเอาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและจำเป็นมาสู่พนักงานและองค์กร

โดยทั้งสองกล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งเน้นการมอบอำนาจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรารถนากันมากในยุคปัจจุบัน ผลลัพธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสัมพันธ์ที่กระชับทั้งผู้นำและผู้ตาม และยกระดับทั้ง 2 ฝ่าย โดยผู้ตามอาจกลายเป็นผู้นำ และผู้นำอาจกลายเป็นตัวแทนแห่งศีลธรรมได้ด้วย

ปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความมีเสน่ห์ของผู้นำ (Charismatic Leadership) 2) ความใส่ใจต่อผู้อื่น (Individualized Leadership) และ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Leadership) ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ความมีเสน่ห์ของผู้นำ เนื่องจากผู้นำต้องนำเอาความภาคภูมิใจ ความเคารพและการมีพรสวรรค์ออกมาใช้เพื่อแสดงให้ผู้ตามเห็นว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่แท้จริง ปัจจัยที่สองคือ ความใส่ใจต่อผู้อื่น สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำใช้การมอบหมายงานเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนา ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจที่มีต่อผู้อื่นของผู้นำด้วย ส่วนปัจจัยสุดท้ายคือ เรื่องของการกระตุ้นทางสติปัญญา โดยบ่งชี้ว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถเสนอความคิดเพื่อกระตุ้นให้มีการทบทวนวิธีการที่ได้ปฏิบัติกันมาแล้วในอดีต และการเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาวิธีคิดแบบใหม่ขึ้นในองค์กรด้วย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการส่งเสริมหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งความสนใจไปที่คุณภาพของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และให้ความหมายในเชิงกว้างเพื่อที่จะหาแนวทางข้อตกลง ตลอดจนขอความร่วมมือจากพนักงานหรือผู้ตามในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับพื้นฐานส่วนบุคคล ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 4 ประการ ได้แก่

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำ (Transformational leadership develops followers into leaders) โดยผู้ตามมีอิสระในการควบคุมดูแลพฤติกรรมของตน ผู้นำประเภทนี้จะรวบรวมบุคลากรเพื่อตอบสนองภารกิจขององค์กร และกำหนดขอบเขตที่ผู้ตามสามารถจัดการตนเองได้อย่างมีอิสระต่อการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้น และช่วยให้ผู้ตามหาวิธีการและมองปัญหาในมุมมองใหม่ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยยกระดับความเอาใจใส่ของผู้ตามจากระดับต่ำหรือระดับที่ตอบสนองทางกายภาพเพื่อนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือระดับที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ (Transformational leadership elevates the concerns of followers from lower level physical needs to higher level psychological needs) นอกเหนือจากการให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ต่อความต้องการระดับต่ำของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าจ้างที่มากพอ หรือสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ยิ่งกว่านั้นผู้นำดังกล่าวยังมุ่งความสนใจไปที่การพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานอีกด้วย ดังนั้นผู้นำจึงไม่ใช่แค่เพียงการมอบหมายงานเพื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำของพนักงานเท่านั้น แต่ยังช่วยยกระดับความต้องการและความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และเชื่อมโยงกับภารกิจขององค์กรด้วย ผู้นำประเภทนี้มุ่งหวังให้ผู้ตามได้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้มากขึ้น

3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม เพื่อก้าวไปไกลกว่าความต้องการของตน โดยมุ่งถึงผลประโยชน์ที่ดีของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Transformational leadership inspires followers to go beyond their own self-interest for the good of the group) โดยผู้นำจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรทำงานให้มากขึ้นกว่าที่ตนคาดหวังไว้ในตอนแรก ผู้นำแบบนี้จะพยายามให้ผู้ตามรับรู้ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและผลลัพธ์ นอกจากนี้ผู้นำอาจทำให้ผู้ตามก้าวข้ามความต้องการส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยไม่ได้กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามตนเพียงเท่านั้น แต่จะพยายามทำให้ผู้ตามเชื่อในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และตั้งใจที่จะเสียสละตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรด้วย

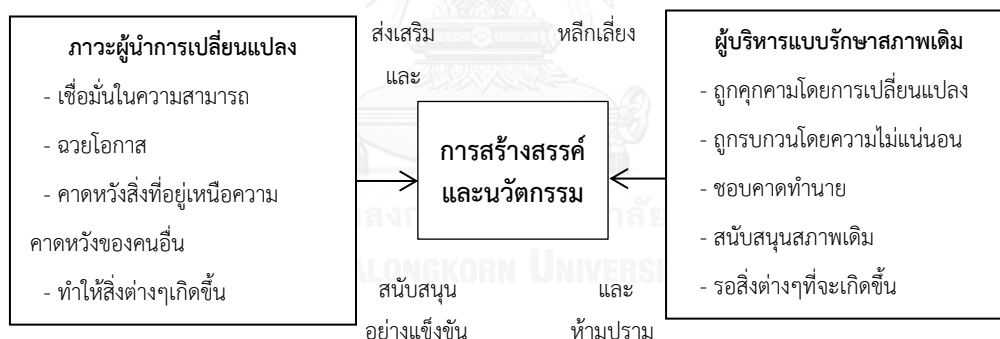
4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะวาดภาพอนาคตจากวิสัยทัศน์ที่พึงปรารถนา และสื่อสารกับคนในองค์กรด้วยวิธีการสร้างความเจ็บปวดเพื่อการเปลี่ยนแปลง ให้มีคุณค่าสมกับความเพียรพยายามที่ได้ทำไว้ (Transformational leadership paint a vision of a desired future state and communicates it in a way that makes the pain of change worth the effort) บางครั้งบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้นำแบบนี้ คือ การมองหาวิสัยทัศน์ที่ดีขึ้นกว่าของเดิมที่มีอยู่ และขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อที่จะร่วมกันแบ่งปันความฝัน และทำให้ความฝันนั้นเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าหากบุคคลในองค์กรไม่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ รวมถึงการมองเห็นภาพอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กรที่ได้วาดไว้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้กับพนักงานและองค์กรมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มุ่งสนับสนุนความมั่นคงขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้นำสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ แต่ไม่อาจกล่าวได้ว่า ลักษณะของผู้นำแบบใดดีที่สุด ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องผสมผสานคุณลักษณะทั้งสองแบบนี้ไว้ด้วยกัน ซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นแต่เฉพาะความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และมอบอำนาจแก่ผู้ตามเท่านั้น แต่ยังใช้

ทักษะการแลกเปลี่ยนของการออกแบบโครงสร้าง การควบคุมระบบ และการให้รางวัล เพื่อช่วยให้ผู้ตามบรรลุวิสัยทัศน์ได้

ผู้บริหารหรือผู้นำอาจเป็นบุคคลเดียวกัน หรือไม่ใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจที่กำหนดไว้ อาจจะเป็นคนเดียวกันกับผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แต่ผู้บริหารแบบรักษาสภาพเดิมจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดๆ ย่างนัก เพราะมีบทบาทหน้าที่ในการธำรงรักษาให้หน่วยงานมีความมั่นคงและดำเนินงานตามนโยบาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการสร้างสรรคนวัตกรรมในหน่วยงานได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารแบบรักษาสภาพเดิม ในภาพที่ 2 จึงเป็นการเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Leader) กับ “ผู้บริหารแบบรักษาสภาพเดิม” (Status Quo Manager) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองไปข้างหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับแนวคิดใหม่ ในขณะที่ผู้บริหารแบบรักษาสภาพเดิมจะมองอดีต ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง และมีความสุขกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนแล้วว่า การทำงานสมัยใหม่ต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารทุกระดับ (Schermerhorn, 2002 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนี, 2550: 145)



ภาพที่ 2 เปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้บริหารแบบรักษาสภาพเดิม (Schermerhorn, 2002 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนี, 2550: 145)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างสรรคและนวัตกรรม โดยมีความเชื่อมั่นในความสามารถ ฉวยโอกาสทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้น และคาดหวังสิ่งที่อยู่เหนือความคาดหวังของคนอื่น ในขณะที่ผู้บริหารแบบรักษาสภาพเดิมจะคอยหลีกเลี่ยงและห้ามปรามการสร้างสรรคและนวัตกรรม โดยการรอให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้น สนับสนุนสภาพการทำงานแบบเดิมๆ ดังนั้นผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลงและมีพฤติกรรมแสดงออกถึงการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและให้ความร่วมมือในการสร้างสรรคนวัตกรรม

กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Strategic Change) หมายถึง “แนวทางหรือกลวิธีที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคิดค้นขึ้น เพื่อนำมาดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น นโยบาย ระเบียบ และข้อกำหนด ซึ่งทำให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงและให้ความร่วมมือปฏิบัติตามแนวทางใหม่” ซึ่งกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมี 5 วิธี ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2551)

1) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้อำนาจ (Strategic Change Through Power) หมายถึง การโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำแนกอำนาจเป็น 5 ประเภท ดังนี้ (French and Raven, 1959 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2551: 333-335)

(1) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน (Position power) อำนาจตามกฎหมายมีความหมายเหมือนกับอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นอำนาจที่เป็นทางการ (Official power/ Formal power) เมื่อบุคคลได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารสูงสุดในหน่วยงาน บุคคลนั้นย่อมมีอำนาจเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีอำนาจการสั่งการและมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) อำนาจการให้รางวัล (Reward power) เป็นอำนาจที่มีในตัวบุคคลในการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับบุคคลอื่นๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มขึ้นเงินเดือน

(3) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นอำนาจที่มีในตัวบุคคล เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และความเชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และจากสังคม

(4) อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power) เป็นอำนาจที่มีในตัวบุคคล เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบารมี (Charismatic) เช่น เป็นบุคคลที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตใจเมตตา ให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่นๆ ได้รับการยกย่องและชมเชยจากสังคมในคุณงามความดีที่ปฏิบัติ

(5) อำนาจจากการข่มขู่ (Coercive power) เป็นอำนาจของบุคคลที่มาจาก การข่มขู่ บังคับ หรือคุกคามทำให้ผู้อื่นหวาดกลัวและยอมปฏิบัติตาม เพราะกลัวผลกระทบด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติตาม ควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจจากการข่มขู่ เนื่องจากการข่มขู่จะทำให้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจ เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดความซุกมุ่นได้

2) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการอธิบายเหตุผล (Strategic Change Through Reason) โดยการชี้แจงและอธิบายความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อธิบายผลประโยชน์และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจะทำให้องค์กรนั้นมีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด

3) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความรู้ (Strategic change through knowledge) โดยการจัดโครงการให้ความรู้ทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งควรเชิญวิทยากรจากภายนอกหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับจากสังคมมาบรรยายให้

ความรู้ การศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อให้หัวหน้าหรือผู้ป่วยหรือตัวแทนของหน่วยงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ การเรียนรู้แนวทางในการพัฒนาหน่วยงานจากองค์กรที่มีชื่อเสียง เพื่อนำประสบการณ์ที่ได้มาคิดค้นกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

4) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการให้มีส่วนร่วม (Strategic change through participation) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจร่วมกำหนดข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติใหม่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับในผลจากการเปลี่ยนแปลง

5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการเจรจาต่อรองและกำหนดข้อตกลง (Strategic change through negotiation and agreement) โดยการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะการประนีประนอมและทำการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน

สำหรับขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Steps of change management) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2551: 335-336)

1) สร้างความตระหนัก (Awareness) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ โดยการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยเฉพาะบุคคลที่เป็นแกนนำในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องค่อยเป็นค่อยไป ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน และต้องให้ความกระจ่าง อธิบายความจำเป็นในเรื่องที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรจะได้รับ ตลอดจนผลกระทบในทางลบ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการอธิบายเหตุผลและการให้ความรู้

2) สร้างการยอมรับ (Adoption) เมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวทางปฏิบัติใหม่ เพื่อให้แนวทางปฏิบัติใหม่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภูมิใจในควมมีคุณค่าของตนเอง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือและยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

3) นำไปปฏิบัติ (Implementation) เมื่อผู้ปฏิบัติงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง ควรให้ผู้ปฏิบัติงานนำแนวทางปฏิบัติใหม่ที่ได้ร่วมกันคิดค้นไปทดลองใช้และประเมินผลดีผลเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก่อนประกาศเป็นนโยบายหรือก่อนการนำไปใช้จริง หรือใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการเจรจาต่อรองและกำหนดข้อตกลง

4) กำหนดเป็นนโยบายหรือกฎระเบียบขององค์กร (Institutionalization) ในกรณีที่พบว่า การนำแนวทางการปฏิบัติใหม่ไปใช้และเกิดผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ และได้รับการยอมรับจาก

ผู้เกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่ ให้กำหนดเป็นนโยบายและกฎระเบียบขององค์กร เพื่อยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ หรือใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อำนาจตามกฎหมาย

สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้กลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง หรือมีพฤติกรรม แสดงออกถึงความสามารถในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนการสร้างทีมในการพัฒนานวัตกรรม ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้าง นวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ทั้งนี้การจะเกิดนวัตกรรมใหม่จะต้องอาศัยปัจจัยด้านบุคคล และการสนับสนุนขององค์กรในกระบวนการสร้างนวัตกรรมหรือกระบวนการการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จ จากที่กล่าวมาข้างต้น หากหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการแพทย์ ทำให้เกิดการ พัฒนาคุณภาพการให้บริการการพยาบาลที่ดีขึ้น

#### 4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง กลยุทธ์การนำหรือพฤติกรรม การแสดงออกของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการนำผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในหน่วยงาน ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้หน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยแสดงออกถึงการคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเสริมสร้างพลังอำนาจ มี ความสามารถในการจูงใจ การเจรจาต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง สามารถคาดการณ์และจัดการ ต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน กระบวนการนวัตกรรม (สภาการพยาบาล, 2556: 28-32)

จากการทบทวนแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่ และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้รวบรวมเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 7 ด้านดังนี้ (Hender, 2003; Grady and Malloch, 2010; Vlok, 2012; และ Sen and Eren, 2012)

1) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สามารถจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การรักษาบรรยากาศ ที่ดีในการทำงาน การอำนวยความสะดวกอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมโดยมุ่งถึงผลประโยชน์ที่ดีของกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน และการเสียสละของหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานในการการสนับสนุน การสร้างสรรค์นวัตกรรม

2) ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับโครงการนวัตกรรม โดยพิจารณาคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานจากความแตกต่างทางภูมิหลัง บทบาทหน้าที่ในการทำงานในหน่วยงาน บุคลิกภาพ ระดับของประสบการณ์ วิธีการคิด เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือเข้าร่วมในโครงการนวัตกรรม

3) ด้านการสร้างทีม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานในการสร้างทีมนวัตกรรม โดยการสร้างค่านิยม สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกันในทีม โดยการใช้เหตุผล ไหวพริบและข้อมูลเชิงประจักษ์ รับฟังความคิดเห็น ประนีประนอม กำหนดข้อตกลงร่วมกัน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้รับบริการและทีมสหสาขาวิชาชีพ การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในระดับหน่วยงานให้สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์ และพัฒนาทีมสร้างนวัตกรรมให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งในเชิงบวก การรักษาสัมพันธภาพระหว่างทีม และการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในทีม

4) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถกระตุ้นให้ทีมเกิดการทบทวนแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลเดิม เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติใหม่ขึ้นในหน่วยงาน กล่าวตัดสินใจในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ และให้ความช่วยเหลือในการสร้างนวัตกรรม สามารถบริหารจัดการทีมโดยการมอบหมายงานเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ตระหนักถึงการเป็นผู้นำและบทบาทการเป็นสมาชิกในทีม การให้ความสำคัญกับแนวความคิดสร้างสรรค์ การท้าทายความสามารถของทีม การให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจกำหนดขอบเขตหน้าที่และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างมีอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

5) ด้านการพัฒนาทักษะ หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความรู้มีความสามารถในการใช้ทักษะต่างๆกับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยการให้ความรู้ทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนวัตกรรม มีทักษะในการใช้ความคิด สามารถอธิบายเป้าหมายที่ต้องการได้ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดเชิงบวก สามารถให้เหตุผล โน้มน้าวใจเพื่อเสริมแรงทีมงานสร้างนวัตกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านความสามารถทางคลินิก มีความเชี่ยวชาญสามารถจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะและการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้อื่นเข้าใจตนเอง รับรู้ข้อเด่นและข้อจำกัดที่มีในตนเอง

6) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการค้นหาแหล่งทรัพยากรที่มีทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เครือข่ายการทำงานด้านนวัตกรรม การสนับสนุนงบประมาณ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม การตระหนักถึงแหล่งทรัพยากรที่จะมาสนับสนุนโครงการนวัตกรรม การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร



โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมแบ่งปันความคิด การสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นทั้งในและนอกกลุ่มวิชาชีพเพื่อเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในหน่วยงาน

7) ด้านรางวัลผลตอบแทน หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติที่สามารถนำการกระทำด้วยรางวัลสิ่งล่อใจ โดยการให้เงินรางวัล ให้เกียรติ ยกย่อง และยอมรับในความสามารถของผู้สร้างนวัตกรรม การดูแลเอาใจใส่เรื่องค่าตอบแทนหรือสภาพการทำงานที่ปลอดภัย การส่งเสริมความก้าวหน้า การยกระดับความสามารถ และการรักษาผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

สรุป ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติจากการทบทวนวรรณกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติหรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาลที่มีพฤติกรรมแสดงออกในการโน้มน้าว จูงใจ หรือการมีอิทธิพลในการนำผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้พัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการพยาบาล

## 5. การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Ethnographic Research)

### 5.1 ประวัติความเป็นมาการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi)

ระเบียบวิธีวิจัยเดลฟายเป็นเทคนิคที่พัฒนาโดยนักวิจัยชื่อ เฮลเมอร์ม ดาลกัตตี และเรสเซอร์ของบริษัท รันด์ คอร์ปอเรชั่น (Rand Corporation) ในปัจจุบันการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางเกือบแทบทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการทหาร การเมือง การปกครอง ด้านเศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษา และทางธุรกิจ นอกจากนี้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายยังเป็นเทคนิคช่วยในการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญซึ่งกันและกันโดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงเหมือนการวิจัยแบบอื่นๆ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544 อ้างถึงใน นงนภัส เทียงกมล, 2551: 223-224)

### 5.2 ความหมายการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย เป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการทำนายอนาคตเมื่อมีข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เป็นการวิจัยที่มีค่าใช้จ่ายสูง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีลักษณะเฉพาะของกลุ่มจะต้องส่งคำถามให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เข้ามามีส่วนร่วม (A Panel of Expert) ในสาขาที่ทำการศึกษารหรือประเด็นที่ต้องการศึกษา เป็นการระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากัน ป้องกันการมีอิทธิพลจากผู้ใดผู้หนึ่งหรือการถูกครอบงำการตัดสินใจจากผู้อื่น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จะถูกถามด้วยแบบสอบถาม และส่งคำตอบโดยการส่งจดหมายกลับคืนมายังผู้วิจัย ผ่านการเรียงเรียงโดยผู้วิจัยและส่งกลับมาให้คณะผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สอง เพื่อจัดระดับความสำคัญของคำตอบ (Rank ordering of answers) ด้วยการใช้สถิติตัวกลางมัธยฐาน (Medians) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile ranger) โดยกระบวนการนี้จะวนกลับมาอย่างน้อยสามรอบจนกว่า

จะเข้าสู่ภาวะอ้อมตัวของข้อมูลหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544 อ้างถึงใน นงนภัส เทียงกมล, 2551: 223-224)

วัตถุประสงค์และเหตุผลของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การได้มาซึ่งข้อมูล/ข้อสนเทศ และการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความร่วมมือในเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจ เช่น การแก้ปัญหา การวางแผน และการตัดสินใจ โดยที่ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความร่วมมือไม่ต้องมาปรากฏตัวประชุมร่วมกัน เทคนิคดังกล่าวนี้ ออกแบบขึ้นมาเพื่อใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบของความคิดสร้างสรรค์ของผู้เชี่ยวชาญ และอำนวยความสะดวกของการใช้กลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โครงสร้างของกระบวนการเดลฟายใช้ประโยชน์สูงสุดจากข้อดีและลดข้อเสียของการใช้กลุ่ม (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2551: 303-305)

เหตุผลที่ต้องใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย มีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

- 1) เมื่อข้อมูลอดีตและปัจจุบันไม่แม่นยำพอ หรือไม่มีให้ศึกษา
- 2) ประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาไม่สามารถทำการวิเคราะห์เชิงปริมาณได้อย่างแม่นยำ และต้องใช้ประโยชน์จากการตัดสินใจเชิงจิตวิสัย (subjective judgments) เป็นหลัก
- 3) บุคคลที่เชิญเข้ามาเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อศึกษาในปัญหาที่กว้างและซับซ้อน ต้องใช้ประสบการณ์หรือความชำนาญที่หลากหลาย และไม่ต้องสื่อสารกัน
- 4) เมื่อผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเผชิญหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม และมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมาก จนไม่สามารถทำได้หากไม่ใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย
- 6) ประสิทธิภาพของการประชุมจะเพิ่มขึ้น หากใช้กระบวนการสื่อสารภายในกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้ากัน
- 7) ปัญหาความขัดแย้งทางด้านความคิด บุคลิกภาพ และผลประโยชน์ ระหว่างปัจเจกบุคคลมีมากจนไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องใช้กระบวนการสื่อสารภายในกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้ากัน
- 8) เรื่องที่ต้องอาศัยความหลากหลายของผู้เชี่ยวชาญมาเข้าร่วมการวิจัย เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความถูกต้องของผลลัพธ์ กล่าวคือ เพื่อหลีกเลี่ยงการผูกขาดด้วยเหตุผลทางด้านจำนวนหรือความแข็งแกร่งทางด้านบุคลิกภาพ
- 9) เมื่อประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาเป็นเหตุการณ์ประวัติศาสตร์ที่ต้องอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายคน
- 10) เมื่อต้องการประเมินผลการจัดสรรงบประมาณในลักษณะต่างๆ โดยที่ยังไม่มีการจัดสรรไว้ล่วงหน้า

- 11) การศึกษาสำรวจทางเลือกในการวางผังเมืองและผังภูมิภาค ก่อนลงมือวางผังเมือง
  - 12) การวางแผนวิทยาเขตมหาวิทยาลัยหรือหลักสูตร ก่อนดำเนินการ
  - 13) การศึกษาทางเลือกที่เป็นไปได้ด้านนโยบาย ก่อนประกาศนโยบาย
  - 14) ปัญหาการพัฒนาความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์ทางสังคมเศรษฐกิจ
- ข้อดีของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (นงนภัส เทียงกมล, 2551)

- 1) ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยจะไม่ทราบว่ามีใครบ้างในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และไม่ทราบว่าผู้เชี่ยวชาญท่านใดแสดงความคิดเห็นอย่างไร
- 2) ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยจะตอบแบบสอบถามไม่น้อยกว่า 3 รอบ โดยในรอบแรกจะเป็นคำถามปลายเปิด และในรอบต่อไปจะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating scales) ซึ่งทำให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถตรวจสอบคำตอบของตนเอง จึงทำให้มีโอกาสในการทบทวนกลั่นกรองคำตอบ และปรับความคิดเห็นของตนเองเพิ่มเติมอีกได้
- 3) ประหยัดเวลา และค่าเดินทางในการเก็บข้อมูล เนื่องจากปัจจุบันอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หากผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยและยินยอมให้ความร่วมมือ
- 4) การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายเป็นการศึกษาถึงความคาดหวังที่ต้องการจะให้เกิดในอนาคต จึงเหมาะสำหรับการวางนโยบาย และวางแผนกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ หรือคาดการณ์ในอนาคต หรือเป็นประเด็นที่มุ่งหาความเห็นที่สอดคล้องร่วมกันเพื่อสรุปหลักการแนวความคิดร่วมกันซึ่งไม่สามารถหาคำตอบได้จากการศึกษาค้นคว้าเชิงสถิติ
- 5) คำตอบการวิจัยมีความเชื่อมั่นสูง เนื่องจากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยต้องตอบประเด็นปัญหาเดียวกันซ้ำหลายรอบ ดังนั้น ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจึงผ่านการพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ

### 5.3 หลักการการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi) สรุปได้ดังนี้

- 1) กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) โดยต้องกำหนดมาตรวัด (Setting Parameters) ว่าอะไรที่ผู้วิจัยจะใช้มาพิจารณาเป็นความเชี่ยวชาญ (Expertness) ในสาขาดังกล่าว ผู้เชี่ยวชาญต้องมีจำนวนมากกว่าสิบคนขึ้นไป บางครั้งอาจมีจำนวนเป็นร้อยคนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและจุดมุ่งหมายในการวิจัย รวมทั้งต้องคำนึงถึงเวลาและงบประมาณที่มี
- 2) กำหนดประเด็นที่จะศึกษา และสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยอาจอยู่ในรูปแบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง
- 3) ในรอบที่หนึ่งจะส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือจะทำการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว หรือโดยการใช้โทรศัพท์ หรือการประชุมทางไกล (Tele-Conferencing) โดยผ่านระบบสารสนเทศด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น โทรศัพท์บ้าน โทรศัพท์มือถือ หรือคอมพิวเตอร์

4) รวบรวมข้อมูลที่ได้จากรอบที่หนึ่ง มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อความในลักษณะมาตราประมาณค่า

5) ในรอบที่สองนี้ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical feedbacks) ที่เป็นภาพรวมของกลุ่ม ในรูปค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง โดยขอให้ผู้เชี่ยวชาญตอบใหม่

6) ทำรอบที่สาม สี...หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

7) สรุปและอภิปรายผลด้วยการนำเสนอแนวโน้มที่เป็นฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi) เป็นเทคนิคการวิจัยที่พัฒนาขึ้นเพื่อการวิจัยอนาคตก็ตาม แต่ก็สามารถนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อสำรวจปัญหา สำรวจความคิดเห็น ใช้ในการวิจัยเพื่อหารูปแบบ เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายและกำหนดมาตรฐาน รวมทั้งหาวิธีการแก้ตัดสินใจและวิธีการแก้ปัญหาได้ ไม่ว่าจะใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบใดก็ตาม การวิจัยเชิงอนาคตที่ได้จากการระดมสมองของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ย่อมมีประโยชน์อย่างยิ่งในการที่มีข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และวางแผน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการป้องกันเหตุการณ์ หรือปัญหาอันไม่พึงประสงค์ รวมทั้งสามารถปรับกลยุทธ์ของประเทศ สถาบัน หรือองค์การให้รอดพ้นจากวิกฤต และสามารถนำประเทศ สถาบันหรือองค์การไปสู่อนาคตที่พึงปรารถนา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย เนื่องจากประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาเป็นการศึกษาถึงความคาดหวังหรือคาดการณ์แนวคิดในอนาคตที่ต้องการให้หัวหน้าหอผู้ป่วย ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารทางการแพทย์ใช้สำหรับวางแผนนโยบาย และวางแผนกำหนดเกณฑ์การประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาดังกล่าวสามารถหาคำตอบได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์หรือผู้มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมทางการแพทย์ ที่ไม่สามารถหาคำตอบได้จากการศึกษาด้วยเชิงสถิติ

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัญชณา ชลาภิรมย์ (2548) ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามารถในการบริหารงานในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ โดยการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติและพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยเอง และพยาบาลประจำการ พบว่าภาวะผู้นำแบบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา และภาวะผู้นำแบบบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับ

ความสามารถในการบริหารงานรวม อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .05 โดยความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการอำนวยความสะดวก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด

ศิวพร โปทยานนท์ (2552) ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร โดยองค์การที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้คือ องค์การธุรกิจไทย 2 องค์การ ที่ได้รับรางวัลสุดยอดองค์กรแห่งนวัตกรรมประจำปี 2552 พบว่า พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรอยู่ที่ระดับสูง โดยพฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรได้ชัดเจน ส่วนลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมความสร้างสรรค์ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ ด้านสังคม และด้านจิตใจ

ทัศนีย์ จุลอดุง (2552) ทำการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรม คุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 9.002 คิดเป็นร้อยละ 10.591 ของความแปรปรวนทั้งหมด เนื่องจากผู้นำนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญช่วยส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการบริการในองค์การ เช่น ผู้บริหารทางการแพทย์มีความรู้ในการทำวิจัยจะสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัย ค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการให้บริการพยาบาลในหน่วยงานได้

อรอนงค์ โรจนวิวัฒนบุลย์ (2553) ทำการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ขององค์การธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรม ที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวนผู้ให้ข้อมูล 4 คน และกลุ่มบุคลากรในองค์การ และผู้ที่เกี่ยวข้องอีก 62 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ และ 4) ด้านสังคม

แพรวา พานทอง (2554) ทำการศึกษาคูณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงกับปัญหาการวิจัย จำนวนผู้ให้ข้อมูล 23 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการพัฒนาตนเอง และ 5) ด้านบุคลิกภาพ

นรวิวัฒน์ ชุติวงค์ (2554) ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย โดยการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสังเคราะห์เอกสารงานวิจัย ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ได้แก่ 1) การสื่อสารภายในองค์กรอย่างเปิดกว้าง 2) การให้ความสำคัญกับ

บุคลากรในองค์กร 3) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และ 4) การค้นหาข้อมูลเพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนานวัตกรรม

ขวัญชนก โตนาค (2557) ทำการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับการตอบแบบสอบถาม จำนวน 419 คน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ จำนวน 40 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายใน 9 ตัวแปรสังเกตได้ 2) องค์ประกอบบุคลิกภาพนอก 4 ตัวแปรสังเกตได้ 3) องค์ประกอบการปฏิบัติงาน 15 ตัวแปรสังเกตได้ และ 4) องค์ประกอบมิตรสัมพันธ์ 12 ตัวแปรสังเกตได้

จุฑารัตน์ บันดาลสิน (2557) ทำการศึกษาการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมการบริการพยาบาล พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญ 2) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และ 3) แรงจูงใจ ส่วนขั้นตอนของความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) หาโอกาสและตระหนักถึงปัญหา 2) หาสาเหตุของปัญหา 3) ปมเพาะความคิดจนตกผลึกนำไปเป็นแนวทางแก้ปัญห และ 4) ทดสอบความคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่

Sen and Eren (2012) ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 เพื่อหาปัจจัยความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในหลากหลายสาขาอาชีพ ได้แก่ วิศวกรรม สถาปัตยกรรม แพทย์ นักกฎหมาย นักกีฬา และนักดนตรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความรู้ (knowledge) 2) ความสามารถ ทักษะและคุณค่า และ 3) แรงขับภายในตนเอง

Vlok (2012) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Leadership competency profile for innovation) โดยการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรแห่งนวัตกรรมแอฟริกาใต้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบโปรแกรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก จำนวน 20 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategist) 2) ด้านความสามารถในการสร้าง (Capability builder) 3) ด้านการติดต่อประสานงาน (Matchmaker) และ 4) ด้านผลสำเร็จ (Achiever)

Hunter, Steinberg, และ Taylor (2012) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม โดยการสำรวจและสัมภาษณ์ผู้นำที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม และเป็นที่ปรึกษาด้านการคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนวัตกรรม พบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) ทบทวนทิศทางและเป้าหมายองค์กร 2) การบริหารจัดการความสามารถเฉพาะด้าน 3) กำหนดโปรไฟล์ผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) ประเมิน

ความสามารถและคุณสมบัติของผู้นำ 5) สร้างบรรยากาศองค์กรและวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์  
6) พัฒนากลยุทธ์ของผู้นำ และ 7) สร้างดัชนีชี้วัดเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

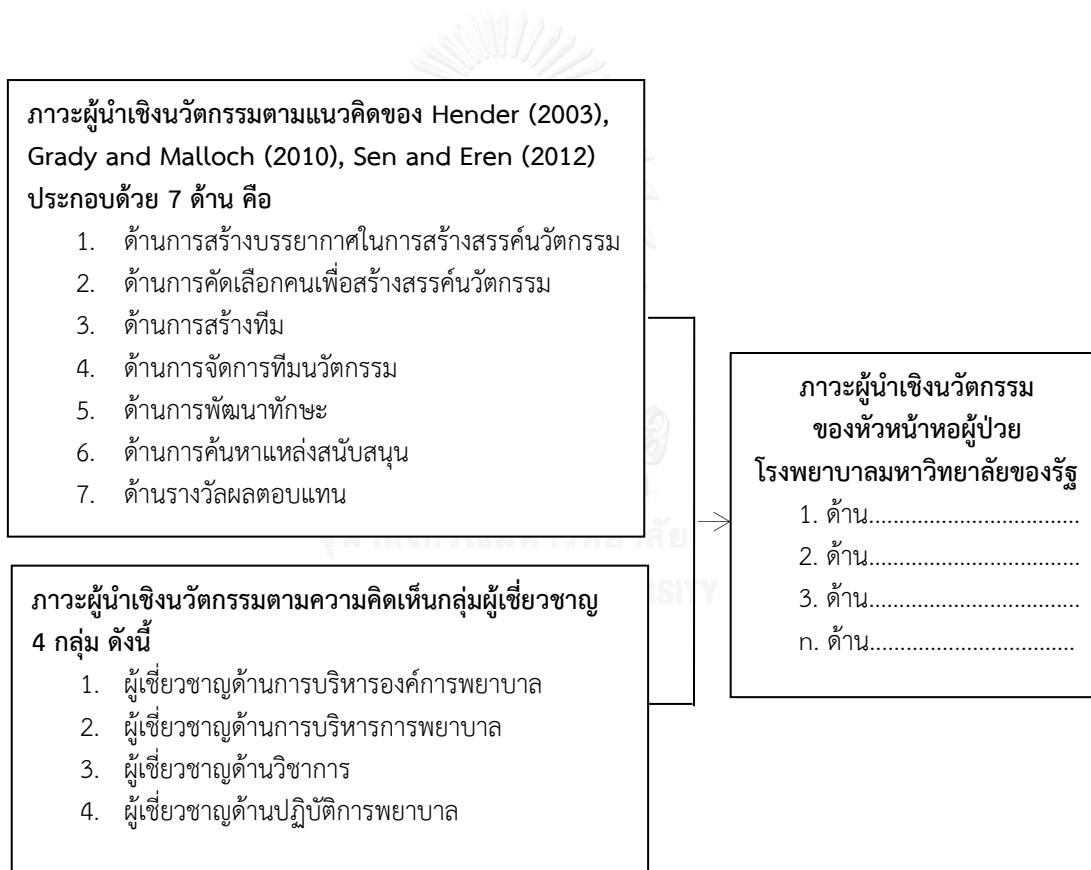
Gehani (2013) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การนำของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมต้นทุนต่ำสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่าง เนื่องจากการชะลอตัวทางด้านเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ เช่น บริษัท แอปเปิล พบว่า ผู้นำระดับสูงที่มีกลยุทธ์ในการนำ โดยการบริหารจัดการทีม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานและนักวิจัยรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์กรและเห็นความสำคัญของลูกค้า พบว่าปัจจัยดังกล่าวจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ด้วยนวัตกรรมนั้นๆ

Sung-Jin and Yonghwa (2015) ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ของพยาบาลวิชาชีพ 347 คน ในโรงพยาบาลทั่วไปที่มีขนาดเตียง 300 เตียงขึ้นไป ในเขตภาคกลาง ประเทศเกาหลีใต้ 6 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในตนเอง (Self-leadership) 2) ด้านการถ่ายทอดความรู้ของแต่ละบุคคล (Individual knowledge sharing) 3) ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเองด้านการคิดสร้างสรรค์ (Creative self-efficacy) และ 4) ด้านวัฒนธรรมขององค์กรด้านนวัตกรรม (Innovative organizational culture) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพยาบาลวิชาชีพ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการนำ จากความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในตนเอง เมื่อผู้บริหารในองค์กรมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นให้เกิดการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม โดยอาศัยปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม แต่จากการทบทวนวรรณกรรมยังไม่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหรือกลยุทธ์การนำของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในประเด็นของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสาขาพยาบาลศาสตร์ ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ในบริบทของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหารการพยาบาลและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการต่อไป

## 7. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดของ Hender (2003), Grady and Malloch (2010), และ Sen and Eren (2012) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) ด้านการสร้างทีม 4) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม 5) ด้านการพัฒนาทักษะ 6) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน 7) ด้านรางวัลผลตอบแทน ผ่านความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และสังเคราะห์เป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ รายละเอียดดังภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการพยาบาล

### กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาลหรือรองหัวหน้าพยาบาล ที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการจัดบริการขององค์กร และออกนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลด้วยนวัตกรรม มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม และมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมทางการพยาบาล จำนวน 3 คน
2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาลที่มีผลงานนวัตกรรมหรือมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทำหน้าที่เป็นผู้รับนโยบายและนำแผนงานไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาการบริการ การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม ที่มีส่วนสำคัญอย่างมากในการผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นสามารถสร้างสรรค์ผลงานเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการพยาบาล เพื่อยกระดับความสามารถของวิชาชีพพยาบาลในการดูแลผู้รับบริการ และทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น จำนวน 7 คน
3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ ได้แก่ อาจารย์พยาบาลหรือนักวิชาการที่มีผลงานนวัตกรรมทางการพยาบาล โดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มวิชาการจะสามารถวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก โดยการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยหรือข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทางการพยาบาล จำนวน 3 คน
4. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติการพยาบาล ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่มีผลงานได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมทางการพยาบาลระดับองค์กรหรือระดับชาติ ซึ่งเป็นกลุ่มพยาบาลวิชาชีพผู้ที่มีความรู้ความชำนาญและเชี่ยวชาญในคลินิกที่ปฏิบัติ โดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนี้จะสามารถประเมินความต้องการของผู้รับบริการและสามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมเพื่อตอบสนองตามความต้องการของผู้รับบริการได้ จำนวน 8 คน

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มที่กำหนดไว้ โดยเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานวิจัยหรือผลงานเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการแพทย์ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร จากโรงพยาบาลระดับตติยภูมิในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค ทั้งภาคเหนือ ภาคใต้และภาคอีสาน โรงพยาบาลละ 1-2 คน จากนั้นสอบถามผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มโดยใช้วิธีการบอกต่อ (Snowballing technique) โดยการบอกต่อนั้น ผู้ที่แนะนำจะต้องติดต่อขออนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญที่ถูกต้องถึงก่อน ผู้วิจัยจึงจะสามารถติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นได้โดยตรง และจะหยุดดำเนินการเมื่อจำนวนผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสิ้น 21 คน โดยแบ่งเป็น กลุ่มผู้บริหารองค์การพยาบาล 3 คน กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล 7 คน กลุ่มวิชาการ 3 คน และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ 8 คน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างจากการศึกษาที่มีผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป พบว่า ระดับความคลาดเคลื่อนจะลดลงอย่างคงที่และมีความคลาดเคลื่อนน้อยมาก (Macmillan, 1971 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2553) (รายละเอียดของรายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ ดังภาคผนวก ก)

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาล หรือรองหัวหน้าพยาบาล จำนวน 3 คน กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้
  - 1.1 วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป
  - 1.2 มีประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาล ระดับหัวหน้าพยาบาล หรือรองหัวหน้าพยาบาล ไม่น้อยกว่า 2 ปี
  - 1.3 มีผลงานวิชาการ หรือผลงานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรม หรือได้รับรางวัลดีเด่นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการแพทย์ระดับองค์กรหรือระดับชาติ
  - 1.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย
2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาลของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 7 คน กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้
  - 2.1 มีประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาล ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่น้อยกว่า 2 ปี
  - 2.2 มีผลงานวิชาการ หรือผลงานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรม หรือได้รับรางวัลดีเด่นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการแพทย์ระดับองค์กรหรือระดับชาติ
  - 2.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย
3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ ได้แก่ อาจารย์พยาบาลหรือนักวิชาการ จำนวน 3 คน กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้
  - 3.1 วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.2 มีผลงานวิชาการ หรือผลงานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรม หรือได้รับรางวัลดีเด่นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการแพทย์พยาบาลระดับองค์กร ระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ เช่น อาจารย์สุภาวดี ทับกล้า อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่มีผลงานนวัตกรรม “เครื่องตรวจจับเสียงเสมหะในปอดเพื่อการวินิจฉัยโรคและควบคุมเตียงอัตโนมัติ” ได้รับรางวัล Semi Grand Prize จากงาน Seoul International Invention Fair (SIIF) 2015 ณ สาธารณรัฐเกาหลี

### 3.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

4. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติการพยาบาล ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ จำนวน 8 คน กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

4.1 เป็นพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี

4.2 มีผลงานวิชาการ หรือผลงานวิจัยด้านนวัตกรรม หรือได้รับรางวัลดีเด่นด้านนวัตกรรมทางการแพทย์พยาบาลระดับองค์กรหรือระดับชาติ

### 4.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปและแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด

ชุดที่ 2 แบบสอบถามลักษณะมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาระดับความสำคัญหรือความเป็นไปได้เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

ชุดที่ 3 แบบสอบถามลักษณะมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อรายการ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเองและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยรวม ประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินใจยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเอง

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รอบที่ 1

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีต่างๆจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation leadership) มาบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1

2. สร้างแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปและแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง ที่มีลักษณะเป็นข้อคำถาม ปลายเปิดตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม กำหนดเป็นแบบสอบถาม 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิ การศึกษา ความเชี่ยวชาญเฉพาะ และผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง ที่มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด ข้อคำถามที่ใช้มีดังนี้

“จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบทั้งหมดกี่ด้าน อะไรบ้าง และแต่ละองค์ประกอบ ควรประกอบด้วยข้อรายการสมรรถนะย่อยอะไรบ้าง จึงจะเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานสามารถ สร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนางานบริการได้ดีที่สุด”

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1 โดยการ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตัวผู้วิจัยเอง การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หรือการเขียนตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญ

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รอบที่ 2

การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มระดับ ความสำคัญของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ในแต่ละข้อรายการ โดยมีสมรรถนะย่อยที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 และมีข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่าง อิสระ การสร้างแบบสอบถามมีวิธีการดังนี้

1. นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยจัดหมวดหมู่เนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเปรียบเทียบกับแนวคิดของ Hender (2003), Grady and Malloch (2010) และ Sen and Eren (2012) จาก การทบทวนวรรณกรรม ซึ่งมียุทธศาสตร์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม 2) ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) ด้านการสร้างทีม 4) ด้าน การจัดการทีมนวัตกรรม 5) ด้านการพัฒนาทักษะ 6) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน และ 7) ด้าน รางวัลผลตอบแทน โดยผู้วิจัยผนวกด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการสร้างทีมและ ด้านการจัดการทีมนวัตกรรมไว้ด้วยกัน เนื่องจากผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าเป็นเรื่องที่สำคัญจะทำได้ พร้อมๆกันเพื่อการสร้างทีมในการสร้างนวัตกรรม และผู้วิจัยได้เพิ่มด้านบุคลิกภาพกับด้านการสร้าง

นวัตกรรมเนื่องจากเป็นข้อค้นพบที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ สรุปได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งหมด 7 ด้าน และมีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการ เรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้

- |                                   |                    |
|-----------------------------------|--------------------|
| 1) ด้านบุคลิกภาพ                  | จำนวน 12 ข้อรายการ |
| 2) ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน | จำนวน 5 ข้อรายการ  |
| 3) ด้านการสร้างทีม                | จำนวน 9 ข้อรายการ  |
| 4) ด้านการพัฒนาทักษะ              | จำนวน 7 ข้อรายการ  |
| 5) ด้านการสร้างนวัตกรรม           | จำนวน 8 ข้อรายการ  |
| 6) ด้านการสนับสนุน                | จำนวน 6 ข้อรายการ  |
| 7) ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน       | จำนวน 7 ข้อรายการ  |

2. จัดทำแบบสอบถามในลักษณะมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) โดยกำหนดข้อรายการสมรรถนะย่อย ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าแต่ละข้อรายการมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับใด ตั้งแต่ระดับมากที่สุด-น้อยที่สุด (คะแนนตั้งแต่ 5-1) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1) ด้านบุคลิกภาพ							
1.	ทันเทคโนโลยี						
	.....						
54.	ส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรต่างๆ						

เกณฑ์การพิจารณาระดับความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 มีดังนี้

5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **มากที่สุด**

4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **มาก**

3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **ปานกลาง**

2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **น้อย**

1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **น้อยที่สุด**

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

4. ปรับแก้ข้อความตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้สมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความชัดเจน จึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 (รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังภาคผนวก ง)

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รอบที่ 3

การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นแบบสอบถามที่ปรับแก้ไขจากแบบสอบถามรอบที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มความสำคัญของแต่ละข้อรายการของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับให้ผู้เชี่ยวชาญประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินใจยืนยันความเหมาะสมของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามความคิดเห็นเดิมหรือพิจารณาเปลี่ยนแปลงระดับความสำคัญให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีวิธีการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แต่ละข้อรายการ สรุปข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการปรับข้อรายการสมรรถนะย่อยตามข้อเสนอแนะ

2. สร้างแบบสอบถามจากข้อรายการเดิม หลังพิจารณาข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากรอบที่ 2 และผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ว่าไม่มีการปรับปรุงข้อรายการ จึงนำแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เหมือนในรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญตอบในรอบที่ 2 รวมทั้งหมด 7 ด้าน และมีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการคงเดิม

3. ระบุตำแหน่งค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อแสดงความสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อรายการ และตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 แสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยเครื่องหมายดังตัวอย่างต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์  $\Delta$

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ใช้สัญลักษณ์  $\text{—|—}$

ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ 2 ใช้สัญลักษณ์ x

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
3) ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน									
1.	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นในหน่วยงาน เหตุผล..... .....	$\Delta$  -----  X √					5	0	

โดยคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความนั้น หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่ต้องให้เหตุผลประกอบ แต่ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนนั้นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขอให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลประกอบในข้อนั้นๆ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3 (รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังภาคผนวก ง)

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 1

1.1 ค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับประวัติผู้เชี่ยวชาญทางอินเทอร์เน็ตหรือโทรสอบถามฝ่ายการพยาบาลเพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นติดต่อผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ แนะนำตัวเพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย

1.2 ดำเนินการทำหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 21 คน (รายละเอียด ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ ดังภาคผนวก ข)

1.3 นัดหมายการส่งเอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 และโครงร่างวิทยานิพนธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการนัดหมายสัมภาษณ์

1.4 การส่งเอกสาร นำส่งด้วยตนเอง 9 คน ส่งทางไปรษณีย์ 2 คน ส่งทางอีเมล 10 คน พร้อมทั้งนัดหมาย วัน เวลา ที่จะสัมภาษณ์ และขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์หรือทางไลน์ (Line) เพื่อทบทวนกำหนดการนัดหมายล่วงหน้าก่อนถึงวันนัด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

1.5 การเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ โดยจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียง กระดาษสำหรับจดบันทึกย่อ หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Consent form) และโทรศัพท์ไปสอบถามเพื่อยืนยันกำหนดการนัดหมายล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ดำเนินการ ดังนี้

1) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง จำนวน 2 คน โดยในวันนัดสัมภาษณ์ เดินทางไปยังสถานที่นัดหมายก่อนเวลาประมาณ 30 นาที ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียงและเอกสารอีกครั้ง โทรศัพท์ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเมื่อถึงเวลานัดหมาย เพื่อขอพบและเริ่มทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำตัว บอกถึงรายละเอียดโครงการวิจัย เหตุผลและประโยชน์ของการวิจัย วิธีการวิจัยที่ต้องมีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 ครั้ง และตอบแบบสอบถามอีก 2 ครั้ง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญเซ็นใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 15-30 นาที



2) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ จำนวน 1 คน ผู้วิจัยมีการเตรียมตัวเหมือนกับการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง เพียงแต่ไม่ต้องเดินทางไปพบ และเพิ่มเติมในเรื่องการตรวจสอบความพร้อมของโทรศัพท์ การบันทึกเสียงด้วยโทรศัพท์ ให้มีความพร้อมและแบตเตอรี่ไม่หมดระหว่างการสัมภาษณ์ รายละเอียดการสัมภาษณ์เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

3) การเขียนตอบแบบสอบถาม จำนวน 18 คน โดยให้เหตุผลว่า ไม่สะดวกในการนัดสัมภาษณ์หรือให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ เนื่องจากไม่สามารถระบุวันนัดหมาย เวลา ที่จะสัมภาษณ์ได้แน่นอน โดยการเขียนตอบแบบสอบถามนั้นมีความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย และเวลาในการเดินทาง ผู้วิจัยจึงส่งแบบสัมภาษณ์พร้อมทั้งเอกสารอื่นๆไปให้ผู้เชี่ยวชาญพร้อมทั้งเตรียมซองเปล่าจำหน่ายของถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ให้ส่งกลับแบบจดหมายด่วนพิเศษ (EMS) จำนวน 4 คน และส่งทางอีเมลจำนวน 14 คน ทั้งนี้ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับไม่เกิน 4 สัปดาห์ หลังจากได้รับแบบสัมภาษณ์ และขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์หรือทางไลน์เมื่อมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

1.6 ในการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึกย่อระหว่างการสัมภาษณ์ ถามคำถามตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม แสดงความสนใจ ตั้งใจฟัง สรุปตามประเด็น สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมจนครอบคลุมประเด็นทั้งหมด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามความต้องการ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 15-30 นาที หลังจากสัมภาษณ์ ผู้วิจัยชี้แจงการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งต่อไป รวมทั้งเวลาโดยประมาณที่จะส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์หรือทางไลน์หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ยืนยันว่าจะลบทำลายเทปทิ้งทันทีหลังสิ้นสุดการวิจัย กล่าวขอบคุณและมอบของที่ระลึกให้กับผู้เชี่ยวชาญ

1.7 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ตั้งแต่ 23 กรกฎาคม 2559 ถึง 31 สิงหาคม 2559 ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 40 วัน

## 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 2

2.1 ส่งแบบสอบถามชุดที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม พร้อมทั้งแนบซองเปล่าจำหน่ายของถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษทุกฉบับและส่งไฟล์แบบสอบถามชุดที่ 2 ทางอีเมล ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ระดับความสำคัญของ

สมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการเขียนตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยนำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 11 คน ส่งทางอีเมล 1 คน และนำส่งด้วยตนเอง 9 คน รวมใช้เวลา 2 วัน และกำหนดวันในการรับแบบสอบถามกลับภายใน 2 สัปดาห์ เมื่อครบกำหนดวัน หากยังไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากผู้เชี่ยวชาญคนใด ผู้วิจัยจะติดต่อสอบถามทางโทรศัพท์

2.2 เมื่อครบกำหนดเวลา ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 19 ชุด ยังไม่ได้รับอีก 2 ชุด เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญบางคนติดภารกิจ ไม่สามารถส่งแบบสอบถามได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจึงติดต่อสอบถามทางโทรศัพท์จนได้รับคืนมาอีก 2 ชุด รวมได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 21 ชุด

2.3 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ตั้งแต่ 1 กันยายน 2559 ถึง 16 กันยายน 2559 ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 16 วัน รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนในรอบนี้ทั้งหมด 21 ชุด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 3

3.1 ส่งแบบสอบถามชุดที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทั้งหมด พร้อมทั้งแนบของแปล่าจำหน่ายของถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษทุกฉบับ เพื่อยืนยันระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยนำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 12 คน และนำส่งด้วยตนเอง 9 คน รวมใช้เวลา 2 วัน และกำหนดวันในการรับแบบสอบถามกลับภายใน 2 สัปดาห์ เมื่อครบกำหนดวัน หากยังไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากผู้เชี่ยวชาญคนใด ผู้วิจัยจะติดต่อสอบถามทางโทรศัพท์

3.2 เมื่อครบกำหนดเวลาได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 21 ชุด ยังไม่ได้รับอีก 2 ชุด เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญบางคนติดภารกิจ ไม่สามารถส่งแบบสอบถามได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจึงติดต่อสอบถามทางโทรศัพท์จนได้รับคืนมาอีก 2 ชุด รวมได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 21 ชุด

3.3 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 ตั้งแต่ 17 กันยายน 2559 ถึง 2 ตุลาคม 2559 ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 16 วัน รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนในรอบนี้ทั้งหมด 21 ชุด

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ โดยในรอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ ร่วมกับการเขียนตอบแบบสอบถามปลายเปิด รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นการตอบแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละรอบ มีดังนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1

ถอดเทปจากการสัมภาษณ์ที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลังการสัมภาษณ์ที่ร่วมกับการเขียนตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์และทางอีเมล นำข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เปรียบเทียบกับแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหา หากเนื้อหาใดยังไม่ครอบคลุม จะนำกลับไปสอบถามเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญหรือสอบถามเพิ่มเติมทางโทรศัพท์ จนได้เนื้อหาครอบคลุมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ ตามกรอบแนวคิดของ Hender (2003), Grady and Malloch (2010) และ Sen and Eren (2012) ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) ด้านการสร้างทีม 4) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม 5) ด้านการพัฒนาทักษะ 6) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน และ 7) ด้านรางวัลผลตอบแทน

จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 พบว่า ได้มีการสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยมีการปรับชื่อในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุนเป็นด้านการสนับสนุน และด้านรางวัลผลตอบแทนเป็นด้านการให้รางวัลผลตอบแทน ส่วนองค์ประกอบด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและด้านการจัดการทีมนวัตกรรมผนวกเป็นด้านการสร้างทีม และเพิ่มองค์ประกอบด้านการสร้างนวัตกรรมและด้านบุคลิกภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้องค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาทักษะ ด้านการสร้างนวัตกรรม ด้านการสนับสนุน และด้านการให้รางวัลผลตอบแทน รายละเอียด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ  
จากการทบทวนวรรณกรรมและจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่สังเคราะห์เพื่อนำไปใช้ สร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2
<b>1. ด้านการสร้าง บรรยากาศในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม</b> -การจัดสิ่งแวดล้อมที่ เอื้อต่อการสร้างสรรค์ นวัตกรรม -การรักษาบรรยากาศที่ ดีขององค์กร -การอำนวยความสะดวก สะดวกเครื่องมือ เครื่องใช้	-สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ใน หน่วยงาน -สร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการ ทำงาน -สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกันเรื่องการสร้าง นวัตกรรมในองค์กร -สร้างบรรยากาศของการให้อิสระในการ สร้างนวัตกรรมภายใต้ขอบเขตหรือเงื่อนไข ที่กำหนด -สร้างบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรม แบบค่อยเป็นค่อยไป -สร้างบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมให้ เป็นเรื่องสนุก -สร้างบรรยากาศแห่งการคิดสร้างสรรค์ใน หน่วยงาน เช่น จัดนิทรรศการ สร้างห้อง นวัตกรรมทางความคิด	<b>ด้านการสร้างบรรยากาศ ในหน่วยงาน</b> 1) สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นในหน่วยงาน 2) สร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร ในการทำงาน 3) สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ผลงานนวัตกรรมในหน่วยงาน เช่น จัดนิทรรศการ จัดห้องนวัตกรรม ทางความคิด 4) สนับสนุนให้อิสระในการสร้าง นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป 5) ส่งเสริมบรรยากาศในการสร้าง นวัตกรรมให้เป็นเรื่องสนุก นำเรียนรู้
<b>2. ด้านการคัดเลือกคน เพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรม</b> -เลือกจากความแตกต่าง ทางภูมิหลัง และ บทบาทหน้าที่ -บุคลิกภาพ ระดับของ ประสบการณ์ -วิธีการคิดวิเคราะห์	-บริหารจัดการให้สมาชิกทีมรู้จักบทบาท หน้าที่ของตนเอง -มอบหมายงานนวัตกรรมที่เหมาะสมกับ ความสามารถของแต่ละบุคคล -ดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ใน การสร้างนวัตกรรม	<b>ด้านการสร้างทีม</b> 1) สนับสนุนการสร้างทีมเพื่อการ พัฒนาและหรือสร้างนวัตกรรม 2) กำหนดเป้าหมายของทีมงานไว้อย่าง ชัดเจน 3) ส่งเสริมให้ทีมมีการรับฟังความ คิดเห็นร่วมกัน 4) สามารถบริหารจัดการทีมให้ทุกคนมี ส่วนร่วม

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่สังเคราะห์เพื่อนำไปใช้ สร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2
<b>3. ด้านการสร้างทีม</b>		<b>ด้านการสร้างทีม (ต่อ)</b>
-การสร้างค่านิยมในทีม	-หาเวลาพบปะ พูดคุยกับทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	5) สามารถมอบหมายงานนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบุคคลและทีม
-การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในทีม	-สร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าจากการสร้างนวัตกรรมและประโยชน์ที่จะได้รับ	6) สามารถดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม
-การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา	-กำหนดเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจน	7) สร้างความท้าทายแก่สมาชิกทีมในการสร้างนวัตกรรม
-การใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งในเชิงบวก	-บริหารจัดการทีมแบบทุกคนมีส่วนร่วมในผลงานนวัตกรรม	8) สนับสนุนให้สมาชิกทีมร่วมกันเสนอรูปแบบ/โมเดลจำลองนวัตกรรม
-การรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงาน	-เข้าไปคลุกคลี เป็นส่วนหนึ่งในทีมสร้างนวัตกรรม	9) สนับสนุนการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดอบรมหรือศึกษาดูงาน
-การสร้างวัฒนธรรมของทีม	-ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ	
-มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	-ประชุมกับทีมโดยการสร้างจินตนาการให้เห็นภาพ เช่น สร้างโมเดลของนวัตกรรม	
-มีการติดต่อสื่อสารอย่างอิสระ	-จัดอบรม พัฒนาทีมอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	
	-สนับสนุนให้ระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา	
<b>4. ด้านการจัดการ ทีมนวัตกรรม</b>		
-ตระหนักถึงความเป็นผู้นำและสมาชิกในทีม	-รับฟังความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม	
-ให้ความสำคัญกับความคิดใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์	-ท้าทายความสามารถของทีมในการสร้างนวัตกรรม	
-ท้าทายความสามารถทีม		

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่สังเคราะห์เพื่อนำไปใช้ สร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2
<b>5. ด้านการพัฒนา</b>		<b>ด้านการพัฒนาทักษะ</b>
<b>ทักษะ</b>	- โน้มน้าวใจให้บุคลากรในหน่วยงานคิด ที่จะพัฒนาการทำงานหรือปรับปรุงงาน ด้วยนวัตกรรม	1) สามารถโน้มน้าวใจผู้ปฏิบัติงานให้ พัฒนาการทำงานด้านนวัตกรรม หรือ เป็นเจ้าของผลงานนวัตกรรม
-การจัดฝึกอบรมด้าน ทักษะและการทำงาน ร่วมกัน	- พุดจาโน้มน้าวให้รู้สึกอยากเป็นเจ้าของ ผลงานนวัตกรรม	2) ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการ วางแผนสร้าง/พัฒนานวัตกรรม
- การทำให้ผู้อื่นเข้าใจ ตนเอง รับผิดชอบต่อตนเองและ ข้อจำกัด	- ให้อิสระในการวางแผนสร้างนวัตกรรม ด้วยตนเอง - มีการวางแผนล่วงหน้าในการแก้ปัญหา อุปสรรคจากการสร้างนวัตกรรม - กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนในการพัฒนา คุณภาพงานโดยใช้นวัตกรรมทางการ พยาบาล เช่น มีแผนงานโครงการที่ชัดเจน - สื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจ สถานการณ์และแนวโน้มของการ เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น - สามารถใช้ทักษะด้านการคิดอย่าง สร้างสรรค์ - จัดอบรมพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการ สร้างนวัตกรรม - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้มีผู้เชี่ยวชาญ มาให้ความรู้เรื่องการนวัตกรรม - ให้คำแนะนำวิธีการสร้างนวัตกรรมทุก ขั้นตอน - สอนงานที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการ สร้างนวัตกรรม - กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเพื่อ เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างนวัตกรรมใน หน่วยงาน เช่น สร้างกระดานข่าว สร้างห้องนวัตกรรมทางความคิด	3) สามารถสื่อสารนโยบายแก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ให้เข้าใจถึง ความสำคัญของนวัตกรรมกับผลงานที่มี คุณภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำ 4) สามารถใช้ทักษะด้านการคิด สร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงาน นวัตกรรม 5) สามารถประสานงานจัดอบรม หรือ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนา ความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน 6) สามารถเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ สอนงานเรื่องการสร้างนวัตกรรมได้ 7) สามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด กระบวนการเรียนรู้ด้านการสร้าง/ พัฒนานวัตกรรม เช่น สร้างกระดาน ข่าวนวัตกรรม

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่สังเคราะห์เพื่อนำไปใช้ สร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2
<b>6. ด้านการค้นหาแหล่ง สนับสนุน</b>		<b>ด้านการสนับสนุน</b>
-การเชิญผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกมาร่วมแบ่งปัน ความคิด	-จัดหาเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม -เชิญบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์มาช่วย สร้างแรงบันดาลใจ -เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและมี ประสบการณ์ด้านนวัตกรรม มาบรรยาย เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ	1) สามารถจัดหาแหล่งเงินทุน สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม 2) สามารถจัดหาวิทยากรหรือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้าน นวัตกรรมมาบรรยายหรือเป็นที่ปรึกษา เพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนัก ถึงความสำคัญของนวัตกรรมกับการ ปฏิบัติงาน
-การค้นหาแหล่ง ทรัพยากรในองค์กร	-จัดหาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์มาให้ คำปรึกษาในการสร้างนวัตกรรม	3) สนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์ หรือบทเรียนมาใช้ในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆได้
-การสนับสนุน งบประมาณ	-อำนวยความสะดวกจัดหาผู้เชี่ยวชาญ สาขาอื่นๆที่เกี่ยวข้องมาเป็นที่ปรึกษา -ถ่ายทอดประสบการณ์และบทเรียนใน อดีตมาใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่ๆ	4) สามารถจัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการ ค้นหาหาข้อมูล/ทำงานเกี่ยวกับการ สร้างนวัตกรรม
-การสนับสนุน เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อ การสร้างนวัตกรรม	-จัดสรรเวลาในการค้นหาเพื่อสืบหา ข้อมูล -จัดเวรให้มาประชุมกันหรือมาทำงาน เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม -แนะนำการเข้าถึงข้อมูล เช่น บทความ งานวิจัย เป็นต้น -จัดหาบทความวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ นวัตกรรมทางการแพทย์ เพื่อเป็นการ update ความรู้อย่างต่อเนื่อง -สนับสนุนด้านทรัพยากรสารสนเทศใน ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อหาข้อมูลในการ สร้างนวัตกรรม เช่น การค้นหาหาข้อมูล ในระบบคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ระบบ ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น -จัดบุคลากรในหน่วยงานเข้าอบรมใน หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม	5) สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทาง วิชาการหรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ นวัตกรรมทางการแพทย์และอื่นๆ 6) ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร สารสนเทศในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อ ค้นหาข้อมูลในการสร้างนวัตกรรม เช่น ระบบฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่สังเคราะห์เพื่อนำไปใช้ สร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2
<b>7. ด้านรางวัล</b>		<b>ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน</b>
<b>ผลตอบแทน</b>	-ให้เงินรางวัล	1) จัดหารางวัลสำหรับผู้สร้าง นวัตกรรม
-การให้เงินรางวัล	-มอบสิ่งของแสดงความยินดี	2) แสดงออกถึงการชื่นชม ภาคภูมิใจ ในผลงานนวัตกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ทุกคน เช่น ประกาศยกย่องเชิดชู เกียรติ
-การให้คุณค่ากับผลลัพธ์ จากการทำงาน	-แสดงความชื่นชมผลงานนวัตกรรม -แสดงออกถึงความภาคภูมิใจในผลงาน นวัตกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน	3) ส่งเสริมให้มีการนำผลงาน นวัตกรรมไปประกวดชิงรางวัลระดับ องค์กร ระดับชาติหรือนานาชาติ
-ให้การยอมรับใน ความสามารถของบุคคล	-ติดประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติ เช่น ใน web page สื่อ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น -นำผลงานนวัตกรรมไปประกวดชิงรางวัล -เป็นวิทยากรเผยแพร่ผลงานนวัตกรรม -จัดแสดงโชว์ผลงานนวัตกรรมในงานต่างๆ เช่น การจัดอบรมสัมมนา การจัดนิทรรศนาการ เป็นต้น -หาเวทีให้นำเสนอผลงานนวัตกรรม เช่น การประชุมวิชาการ งานมหกรรมคุณภาพ โรงพยาบาล เป็นต้น -สนับสนุนการขอตำแหน่งทางวิชาการ -นำผลงานนวัตกรรมมาพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน -นำผลงานนวัตกรรมจดสิทธิบัตรหรืออนุ สิทธิบัตรต่างๆ	4) ส่งเสริมให้ผู้สร้าง/พัฒนานวัตกรรม ไปเป็นวิทยากรเผยแพร่ผลงาน 5) จัดมหกรรมหรือเวทีนำเสนอผลงาน นวัตกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) สนับสนุนการพิจารณาความดี ความชอบแก่ผู้สร้างผลงานนวัตกรรม 7) สนับสนุนให้มีการนำผลงาน นวัตกรรมจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร
<b>ด้านการสร้างนวัตกรรม</b>		<b>ด้านการสร้างนวัตกรรม</b>
-ไม่มีจากการทบทวน วรรณกรรม	-วิเคราะห์แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ -สนับสนุนให้ลดปัญหาที่พบได้บ่อยจาก การปฏิบัติงานด้วยการสร้างนวัตกรรม -ลองผิดลองถูกภายใต้ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ บนพื้นฐานข้อมูลหลักฐานเชิง ประจักษ์ -ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ที่มีข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ	1) สามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไข ปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 2) สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้ข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์ในงานประจำ 3) ส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัย ทางการแพทย์ พัฒนาต่อยอด นวัตกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ



## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่สังเคราะห์เพื่อนำไปใช้ สร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2
	<p>-สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจากงานประจำ</p> <p>-สนับสนุนการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการแพทย์ พัฒนาต่อยอดนวัตกรรม</p> <p>-สนับสนุนให้พยาบาลสามารถปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม</p> <p>-แสดงออกถึงความรู้สึกเข้าอกเข้าใจเมื่อเจออุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม</p> <p>-คอยอยู่ข้างๆ คอยประคับประคอง</p> <p>-ช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม</p> <p>-เข้าไปคอยช่วยเหลือในกระบวนการสร้างนวัตกรรมทุกขั้นตอน</p> <p>-ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยสร้างนวัตกรรม</p> <p>-นำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้งานจริง เพื่อแก้ไขจุดบกพร่องหรือปรับแก้ไขรายละเอียดเพื่อให้ตอบสนองกับผู้ใช้งาน</p> <p>-ต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากล และอุปกรณ์เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง</p>	<p>ด้านการสร้างนวัตกรรม (ต่อ)</p> <p>4) ส่งเสริมให้พยาบาลสามารถปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างถูกต้อง</p> <p>5) แสดงออกถึงความเข้าใจและช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ปฏิบัติงานพบอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม</p> <p>6) นำการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม</p> <p>7) นำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้การปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เหมาะสมกับผู้ใช้งาน</p> <p>8) ส่งเสริมการต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากล หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มีมาตรฐาน</p>

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่สังเคราะห์เพื่อนำไปใช้ สร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b> -ไม่มีจากการทบทวนวรรณกรรม	-เป็นคนทันสมัย -มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ -เป็นผู้ริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน -เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง -กล้าที่จะเสี่ยงเอาใจเดียวๆ ไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม -กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงภายใต้การศึกษาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น -มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน -มุ่งมั่นในผลสำเร็จของตน -มีความยืดหยุ่น พลิกแพลง เมื่อเผชิญอุปสรรคจากการสร้างนวัตกรรม -ใช้จินตนาการสร้างสรรค์นวัตกรรม -ชอบการสำรวจหาข้อมูลหรือความรู้ที่สร้างสรรค์ -หมั่นศึกษาหาความรู้จากแหล่งข้อมูลอื่นๆ ด้วยตนเองอยู่เสมอ -ตื่นตัวกับข้อมูลหรือสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา -คิดนอกกรอบ คิดต่างอย่างสร้างสรรค์ -ไม่ยึดติดกับกรอบหรือวิธีการเดิม -เห็นในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น -ชอบความท้าทายในการสร้างนวัตกรรม -เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ -ยอมรับความผิดพลาดตนเองและผู้อื่น -มีมุมมองและทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม	<b>ด้านบุคลิกภาพ</b> 1) เป็นคนทันสมัย ทันเทคโนโลยี 2) เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล 3) เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) เป็นคนกล้าคิดกล้าทำในการนำแนวความคิดใหม่ๆ ไปพัฒนางาน 5) เป็นคนที่มีเป้าหมายชัดเจน มุ่งมั่นในผลสำเร็จของนวัตกรรม 6) เป็นคนที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ 7) เป็นคนที่ใช้จินตนาการของตนเองสร้างสรรค์ออกเป็นผลงานนวัตกรรมได้ 8) เป็นคนที่ชอบค้นคว้าหาข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆ 9) เป็นคนคิดนอกกรอบ 10) เป็นคนที่ชอบท้าทายความสามารถของตนเองในการสร้างนวัตกรรม 11) เป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น 12) เป็นคนที่มีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม

## การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2

จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำมาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3 การแปลความหมายของค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีดังนี้

การแปลความหมายค่ามัธยฐาน (กานดา พุนลาภทวี, 2539)

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **มากที่สุด**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **มาก**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **ปานกลาง**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **น้อย**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **น้อยที่สุด**

การแปลความหมาย ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (ชนิษฐา วิทยานูมาส, 2530)

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่มีค่าไม่เกิน 1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ **กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน**

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่มีค่ามากกว่า 1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ **กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน**

### การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3

จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำมาคำนวณค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้ออีกครั้ง เพื่อสรุปผลการวิจัย โดยพิจารณาจากผลการคำนวณในแต่ละข้อรายการที่มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าน้อยกว่า 1.50

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ข้อรายการที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด และข้อรายการที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมาก สำหรับการวิจัยครั้งนี้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของทุกข้อรายการมีค่าน้อยกว่า 1.50 แสดงว่าคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และพบว่ามี การเปลี่ยนแปลงข้อมูลร้อยละ 11.45 ในรอบที่ 3 ซึ่งไม่เกินร้อยละ 15 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Linstone and Turoff, 1975) ผู้วิจัยจึงได้ยุติและสรุปผลรายงานการวิจัย ดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 การเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 3

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	จำนวนข้อที่เปลี่ยนแปลง	ร้อยละ
1.	4	7.40
2.	-	-
3.	28	51.85
4.	-	-
5.	43	79.62
6.	-	-
7.	1	1.85
8.	-	-
9.	2	3.70
10.	-	-
11.	3	5.55
12.	9	16.66
13.	4	7.40
14.	-	-
15.	9	16.66
16.	21	38.80
17.	3	5.55
18.	-	-
19.	-	-
20.	-	-
21.	3	5.55
รวม	130	240.59
ค่าเฉลี่ย	6.19	11.45

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ หลังจากได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 และขอรับการอนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ จากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยนำเอกสารชี้แจงข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย (Information sheet) โดยให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทราบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งล่วงหน้าและไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากโครงการวิจัย จะไม่มีผลกระทบในทางใดๆต่อผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น และผลการวิจัยจะไม่สามารถเชื่อมโยงอ้างอิงไปถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมในโครงการวิจัยนี้ หลังจาก que ผู้วิจัยได้อธิบายรายละเอียดทั้งหมดแล้ว ได้เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญซักถามข้อสงสัยก่อนลงนามในหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed consent form) (รายละเอียดเอกสารรับรองโครงการวิจัย ดังภาคผนวก ค)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ในการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์การพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาล นักวิชาการ และพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตาราง ดังนี้

#### 1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีองค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน เรียงความสำคัญตามค่ามัธยฐานสูงสุด ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	Md	IR	ระดับความสำคัญ
ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน	5.00	0.00	มากที่สุด
ด้านการสร้างนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
ด้านการสร้างทีม	5.00	0.05	มากที่สุด
ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน	5.00	0.20	มากที่สุด
ด้านการพัฒนาทักษะ	5.00	0.21	มากที่สุด
ด้านบุคลิกภาพ	4.83	0.25	มากที่สุด
ด้านการสนับสนุน	4.83	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ที่มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ได้แก่ ด้านการให้รางวัลผลตอบแทนและด้านการสร้างนวัตกรรม (Md=5.00, IR=0.00) รองลงมาด้านการสร้างทีม (Md=5.00, IR=0.05) ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน (Md=5.00, IR=0.20) และด้านการพัฒนาทักษะ (Md=5.00, IR=0.21) ส่วนด้านบุคลิกภาพและด้านการสนับสนุน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ที่มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.83 ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ (Md=4.83, IR=0.25) และด้านการสนับสนุน (Md=4.83, IR=0.33) โดยองค์ประกอบทุกด้านกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

2. **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**  
**รายด้าน** แสดงถึงระดับความสำคัญในแต่ละด้านของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยเรียงความสำคัญตาม  
 ค่ามัธยฐานสูงสุด ได้แก่ ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน ด้านการสร้างนวัตกรรม ด้านการสร้างทีม ด้าน  
 การสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ด้านการพัฒนาทักษะ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการสนับสนุน

2.1 **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการให้รางวัลผลตอบแทน** ประกอบด้วย  
 สมรรถนะย่อยจำนวน 7 ข้อรายการ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำ  
 เชิงนวัตกรรมด้านการให้รางวัลผลตอบแทน

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน	Md	IR	ระดับความสำคัญ
ให้คำชมเชย	5.00	0.00	มากที่สุด
จัดหาเวทีให้นำเสนอผลงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
พิจารณาให้ความดีความชอบ	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมไปประกวดชิงรางวัล	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่งเสริมการนำผลงานนวัตกรรมไปจดสิทธิบัตร	5.00	0.00	มากที่สุด
จัดหารางวัลให้ผู้สร้างนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่งเสริมการเป็นวิทยากรเผยแพร่ผลงาน	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมี  
 ความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00, IR=0.00) ได้แก่ ให้คำชมเชย จัดหาเวทีให้  
 นำเสนอผลงาน พิจารณาให้ความดีความชอบ ส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมไปประกวดชิงรางวัล  
 ส่งเสริมการนำผลงานนวัตกรรมไปจดสิทธิบัตร จัดหารางวัลให้ผู้สร้างนวัตกรรม และส่งเสริมการเป็น  
 วิทยากรเผยแพร่ผลงาน



2.2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย  
จำนวน 8 ข้อรายการ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมด้านการสร้างนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างนวัตกรรม	Md	IR	ระดับความสำคัญ
สร้างนวัตกรรมโดยใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์	5.00	0.00	มากที่สุด
จัดการแก้ไขปัญหาเมื่อพบอุปสรรค	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่งเสริมการนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้	5.00	0.00	มากที่สุด
วิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรม อย่างเป็นระบบ	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่งเสริมการใช้ความรู้จากงานวิจัย มาพัฒนาต่อ ยอดนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
ต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากล	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่งเสริมให้พยาบาลสามารถทำงานไปพร้อมกับการ สร้างนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงกระบวนการนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00, IR=0.00) ได้แก่ สร้างนวัตกรรมโดยใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ จัดการแก้ไขปัญหาเมื่อพบอุปสรรค ส่งเสริมการนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้ วิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการใช้ความรู้จากงานวิจัยมาพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม ต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากล ส่งเสริมให้พยาบาลสามารถทำงานไปพร้อมกับการสร้างนวัตกรรม และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงกระบวนการนวัตกรรม

### 2.3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างทีม ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยจำนวน

9 ข้อรายการ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างทีม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างทีม	Md	IR	ระดับความสำคัญ
กำหนดเป้าหมายของทีมชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่งเสริมให้ทีมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	5.00	0.00	มากที่สุด
มอบหมายงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในทีม	5.00	0.00	มากที่สุด
ดึงศักยภาพสมาชิกทีมออกมาใช้สร้างนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
สนับสนุนให้ทีมร่วมกันเสนอโมเดลจำลอง	5.00	0.00	มากที่สุด
สนับสนุนการสร้างทีมนวัตกรรมในหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
บริหารจัดการให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม	5.00	0.00	มากที่สุด
ทำทหายความสามารถทีมในการสร้างนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
พัฒนาทีมโดยการจัดศึกษาดูงาน	5.00	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00, IR=0.00) ได้แก่ กำหนดเป้าหมายของทีมชัดเจน ส่งเสริมให้ทีมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในทีม ดึงศักยภาพสมาชิกทีมออกมาใช้สร้างนวัตกรรม สนับสนุนให้ทีมร่วมกันเสนอโมเดลจำลอง สนับสนุนการสร้างทีมนวัตกรรมในหน่วยงาน บริหารจัดการให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม และทำทหายความสามารถทีมในการสร้างนวัตกรรม ส่วนการพัฒนาทีมโดยการจัดศึกษาดูงาน พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (Md=5.00, IR=0.50)

2.4 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ประกอบด้วย  
สมรรถนะย่อยจำนวน 5 ข้อรายการ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน	Md	IR	ระดับความสำคัญ
ส่งเสริมบรรยากาศให้การสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่อง สนุก น่าเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
สร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
ให้อิสระในการสร้างนวัตกรรมด้วยตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด
สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงาน	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00, IR=0.00) ได้แก่ ส่งเสริมบรรยากาศให้การสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องสนุก น่าเรียนรู้ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน สร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการทำงาน และให้อิสระในการสร้างนวัตกรรมด้วยตนเอง ส่วนการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงาน พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (Md=5.00, IR=1.00)

2.5 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการพัฒนาทักษะ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย จำนวน 7 ข้อรายการ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการพัฒนาทักษะ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการพัฒนาทักษะ	Md	IR	ระดับความสำคัญ
โน้มน้าวจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
ใช้ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
เป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำได้	5.00	0.00	มากที่สุด
กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานวางแผนสร้างนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
ประสานงานจัดอบรมพัฒนาความรู้	5.00	0.50	มากที่สุด
สื่อสารนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจถึง ความสำคัญของนวัตกรรมได้	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00, IR=0.00) ได้แก่ โน้มน้าวจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม ใช้ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม เป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำได้ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ และให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานวางแผนสร้างนวัตกรรม รองลงมาคือการประสานงานจัดอบรมพัฒนาความรู้ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (Md=5.00, IR=0.50) ส่วนการสื่อสารนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจถึงความสำคัญของนวัตกรรมได้ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (Md=5.00, IR=1.00)

## 2.6 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยจำนวน 12 ข้อรายการ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมด้านบุคลิกภาพ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านบุคลิกภาพ	Md	IR	ระดับความสำคัญ
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด
มีความยืดหยุ่น แก้ไขสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด
ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น	5.00	0.00	มากที่สุด
มีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
มีวิสัยทัศน์	5.00	0.00	มากที่สุด
กล้าคิดกล้าทำแนวคิดใหม่ๆ ไปสร้างนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
มีเป้าหมายชัดเจน มุ่งมั่นในผลสำเร็จของตน	5.00	0.00	มากที่สุด
ใช้จินตนาการสร้างสรรค์เป็นผลงานนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
ค้นคว้าหาความรู้ ข้อมูลใหม่ๆ	5.00	0.00	มากที่สุด
ทันต่อเทคโนโลยี	5.00	1.00	มากที่สุด
ทำทหายความสามารถตนเอง	4.00	1.00	มาก
คิดต่างอย่างสร้างสรรค์	4.00	1.00	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ที่มีค่ามัธยฐาน  
เท่ากับ 5.00 มีจำนวน 10 ข้อรายการและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ  
(Md=5.00, IR=0.00) ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น แก้ไขสถานการณ์อย่าง  
สร้างสรรค์ ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการนวัตกรรม มี  
วิสัยทัศน์ กล้าคิดกล้าทำแนวคิดใหม่ๆ ไปสร้างนวัตกรรม มีเป้าหมายชัดเจน มุ่งมั่นในผลสำเร็จของตน  
ใช้จินตนาการสร้างสรรค์เป็นผลงานนวัตกรรม และค้นคว้าหาความรู้ ข้อมูลใหม่ๆ รองลงมาคือ ทันต่อ  
เทคโนโลยี พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น  
สอดคล้องกัน (Md=5.00, IR=1.00) ส่วนข้อรายการที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมาก ที่มี  
ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 มีจำนวน 2 ข้อรายการและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ  
รายการ (Md=4.00, IR=1.00) ได้แก่ การทำทหายความสามารถตนเองและการคิดต่างอย่างสร้างสรรค์

## 2.7 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสนับสนุน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยจำนวน 6 ข้อรายการ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสนับสนุน

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสนับสนุน	Md	IR	ระดับความสำคัญ
สนับสนุนทรัพยากรสารสนเทศในระบบคอมพิวเตอร์	5.00	0.00	มากที่สุด
สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ/ฐานข้อมูลงานวิจัย	5.00	0.00	มากที่สุด
จัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างนวัตกรรมมาเป็นที่ปรึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
สนับสนุนถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ตรง	5.00	0.00	มากที่สุด
สนับสนุนเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล	5.00	1.00	มากที่สุด
จัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อรายการ (Md=5.00, IR=0.00) ได้แก่ สนับสนุนทรัพยากรสารสนเทศในระบบคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ/ฐานข้อมูลงานวิจัย จัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างนวัตกรรมมาเป็นที่ปรึกษา และสนับสนุนถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ตรง ส่วนการสนับสนุนเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลและจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้อง (Md=5.00, IR=1.00)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาล นักวิชาการและพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ นำมาเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการพยาบาลและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation leadership) ทั้งในและต่างประเทศมาบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย มีการเก็บข้อมูลโดยการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 รอบ โดยการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 และการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การพยาบาล จำนวน 3 คน 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล จำนวน 7 คน 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ จำนวน 3 คน และ 4) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติการพยาบาล จำนวน 8 คน รวมทั้งหมด 21 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ 1 ชุด และแบบสอบถาม 2 ชุด ดังนี้ ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์หรือให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนตอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ในแต่ละข้อรายการในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 และชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราประมาณค่า 5 ระดับ แต่เพิ่มค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อรายการ และตำแหน่งของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ในแต่ละข้อรายการ ได้ทราบตำแหน่งการตอบของตนเอง เพื่อทบทวนคำตอบก่อนยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 รอบ รวมทั้งสิ้น 72 วัน ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ตั้งแต่ 23 กรกฎาคม 2559 ถึง 31 สิงหาคม 2559 ใช้ระยะเวลา 40 วัน ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ตั้งแต่ 1 กันยายน 2559 ถึง 16 กันยายน 2559 ใช้ระยะเวลา 16 วัน และระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 ตั้งแต่ 17 กันยายน 2559 ถึง 2 ตุลาคม 2559 ใช้ระยะเวลา 16 วัน รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดใน 3 รอบ จำนวน 21 ชุด

สรุปผลการวิจัย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เรียงลำดับความสำคัญตามค่ามัธยฐานสูงสุดในแต่ละองค์ประกอบ โดยข้อรายการที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 - 4.49 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับสมรรถนะย่อยในระดับมาก และข้อรายการที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับสมรรถนะย่อยในระดับมากที่สุด และทุกข้อรายการมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

### สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ มีองค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้รางวัล ผลตอบแทน ด้านการสร้างนวัตกรรม ด้านการสร้างทีม ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ด้านการพัฒนาทักษะ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการสนับสนุน มีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการ โดยมี 52 ข้อรายการที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด และอีก 2 ข้อรายการ ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมาก โดยทุกข้อรายการกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีองค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน มีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการให้รางวัลผลตอบแทน มีสมรรถนะย่อยจำนวน 7 ข้อรายการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ ได้แก่ ให้คำชมเชย จัดหาเวทีให้นำเสนอผลงาน พิจารณาให้ความคิดความชอบ ส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมไปประกวดชิงรางวัล ส่งเสริมการนำผลงานนวัตกรรมไปจดสิทธิบัตร จัดหารางวัลให้ผู้สร้างนวัตกรรม และส่งเสริมการเป็นวิทยากรเผยแพร่ผลงาน

2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างนวัตกรรม มีสมรรถนะย่อยจำนวน 8 ข้อรายการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ ได้แก่ สร้างนวัตกรรมโดยใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ จัดการแก้ไขปัญหาเมื่อพบอุปสรรค ส่งเสริมการนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้ วิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการใช้ความรู้จากงานวิจัยมาพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม ต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากล ส่งเสริมให้พยาบาลสามารถทำงานไปพร้อมกับการสร้างนวัตกรรม และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงกระบวนการนวัตกรรม

3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างทีม มีสมรรถนะย่อยจำนวน 9 ข้อรายการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายของทีมชัดเจน



ส่งเสริมให้ทีมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในทีม ดึงศักยภาพสมาชิกทีมออกมาใช้สร้างนวัตกรรม สนับสนุนให้ทีมร่วมกันเสนอโมเดลจำลอง สนับสนุนการสร้างทีมนวัตกรรมในหน่วยงาน บริหารจัดการให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม ทำทายความสามารถทีมในการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาทีมโดยการจัดศึกษาดูงาน

4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน มีสมรรถนะย่อยจำนวน 5 ข้อรายการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ ได้แก่ ส่งเสริมบรรยากาศให้การสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องสนุก นำเรียนรู้ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน สร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการทำงาน ให้อิสระในการสร้างนวัตกรรมด้วยตนเอง และสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงาน

5) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการพัฒนาทักษะ มีสมรรถนะย่อยจำนวน 7 ข้อรายการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ ได้แก่ โน้มน้ำใจให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม ใช้ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม เป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำได้ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานวางแผนสร้างนวัตกรรม ประสานงานจัดอบรมพัฒนาความรู้ และสื่อสารนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจถึงความสำคัญของนวัตกรรมได้

6) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านบุคลิกภาพ มีสมรรถนะย่อยจำนวน 12 ข้อรายการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดมี 10 ข้อรายการ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น แก้ไขสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ กล้าคิดกล้าทำแนวคิดใหม่ๆ ไปสร้างนวัตกรรม มีเป้าหมายชัดเจน มุ่งมั่นในผลสำเร็จของตน ใช้จินตนาการสร้างสรรค์เป็นผลงานนวัตกรรม ค้นคว้าหาความรู้ ข้อมูลใหม่ๆ และทันต่อเทคโนโลยี และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากมี 2 ข้อรายการ ได้แก่ ทำทายความสามารถตนเองและคิดต่างอย่างสร้างสรรค์

7) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสนับสนุน มีสมรรถนะย่อยจำนวน 6 ข้อรายการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ ได้แก่ สนับสนุนทรัพยากรสารสนเทศในระบบคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ/ฐานข้อมูลงานวิจัย จัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างนวัตกรรมมาเป็นที่ปรึกษา สนับสนุนถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ตรง สนับสนุนเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล และจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีองค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน ด้านการสร้างนวัตกรรม ด้านการสร้างทีม ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ด้านการพัฒนาทักษะ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการสนับสนุน และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่า รายด้านที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน เนื่องจากการให้รางวัลเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ หากผู้ปฏิบัติงานยอมรับและให้ความร่วมมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในหน่วยงาน องค์กรก็จะตอบแทนด้วยการให้รางวัล ซึ่งวิธีการนี้อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) (ธวัช บุญยณณี, 2550) แต่จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีพฤติกรรมในการชื่นชมผลงานของผู้ปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญมากกว่าการให้รางวัลอีกด้วย สำหรับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ไม่พบจากการทบทวนวรรณกรรมในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพและด้านการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากคุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพจะมีประโยชน์ต่อการระบุคุณลักษณะเด่นเฉพาะของผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้ว เช่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการนวัตกรรม คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำเชิงนวัตกรรมอื่น ๆ ยังมีอยู่อย่างไม่จำกัดและเพิ่มมากขึ้นทุกที จึงไม่สามารถระบุถึงบุคลิกภาพที่ชัดเจนที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จของผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ สำหรับด้านการสร้างนวัตกรรมที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากการสร้างนวัตกรรมจะยังไม่มี ความหมายที่สมบูรณ์จนกว่าจะผ่านขั้นตอนต่างๆ จนพิสูจน์ให้เห็นและนำนวัตกรรมนั้นมาประยุกต์ใช้ได้อย่างยั่งยืน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงให้ความสำคัญกับด้านการสร้างนวัตกรรมมาก เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องใช้ความรู้ความสามารถเพื่อวางแผนในกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อให้การสร้างนวัตกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้มีการผนวกรวมด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและด้านการจัดการทีมนวัตกรรมไว้ด้วยกัน เนื่องจากผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ามี ความหมายในลักษณะเดียวกันกับด้านการสร้างทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อร่วมกันสร้างนวัตกรรมนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ (วิเชียร วิทยอุตม, 2555)

2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่ามัธยฐานสูงสุด ได้ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการให้รางวัลผลตอบแทน พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การชื่นชมผลงาน การแสดงออกถึงความภาคภูมิใจในตัวผู้ปฏิบัติงาน และการให้รางวัลสำหรับผู้สร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Hender (2003) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการให้รางวัลผลตอบแทน หมายถึง การให้

คุณค่ากับผลงานนวัตกรรม การยอมรับในความสามารถของบุคคลผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และมีการให้รางวัลที่เหมาะสม ทั้งนี้การสนับสนุนการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้สร้างผลงานนวัตกรรม ยังเป็นบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่ง รัชณี ศุภจินทรรัตน์ (2546) กล่าวว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน หัวหน้าควรตอบแทนด้วยการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาให้เลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง และสำหรับผลงานด้านนวัตกรรมควรสนับสนุนให้มีการนำผลงานไปจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรเพื่อคุ้มครองการนำแนวความคิดนั้นมาพัฒนาต่อยอด หรือนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ด้วย

2.2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างนวัตกรรม พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเข้าใจถึงกระบวนการนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Nayak and Kettering (1986) ที่อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอดุม (2555) กล่าวถึงกระบวนการนวัตกรรมที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทำได้โดยการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญของกระบวนการสร้างนวัตกรรม และทำให้เกิดการยอมรับโดยน่านวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้งาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เหมาะสมกับผู้ใช้งานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ว่า หากผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยยอมรับกระบวนการสร้างนวัตกรรมแล้ว ควรน่านวัตกรรมที่ได้ร่วมกันคิดค้นไปทดลองใช้งานและประเมินผลดีผลเสียเพื่อนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนประกาศเป็นนโยบายหรือก่อนนำไปใช้งานจริง ทั้งนี้การสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์และส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการแพทย์มาพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ นั้น สอดคล้องกับการศึกษาของ ทศนีย์ จุลอดุง (2552) เรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความรู้ในการทำวิจัย จะสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยและข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการให้บริการพยาบาลในหน่วยงานได้ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงออกถึงความเข้าใจ สามารถช่วยแก้ปัญหาเมื่อพบอุปสรรคในกระบวนการสร้างนวัตกรรม สามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับการศึกษาของ Vlok (2012) เรื่อง สมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรนวัตกรรม แอฟริกาใต้ พบว่า สมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย การกระตุ้นกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยการเสริมแรงจูงใจมากกว่าการสั่งการ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาทักษะการสร้างนวัตกรรมผ่านการแบ่งปันความรู้จากประสบการณ์ของผู้เอง

2.3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างทีม พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งศักยภาพของสมาชิกทีมออกมาใช้สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ วิเชียร วิทยอดุม

(2555) ที่กล่าวถึง กระบวนการสร้างนวัตกรรมที่บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย การอาศัยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยการดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกันออกไป เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดข้อตกลงและแนวทางการปฏิบัติ และร่วมกันผลักดันให้หน่วยงานสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งนี้การให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมยังช่วยลดแรงต้านจากการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการสร้างผลงานนวัตกรรมอีกด้วย ส่วนด้านการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรมโดยการจัดอบรมศึกษาดูงาน ยังสอดคล้องกับ French and Raven (1959) ที่อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551) กล่าวถึงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความรู้จากการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยเรียนรู้แนวทางในการพัฒนาจากองค์กรที่มีชื่อเสียง และนำประสบการณ์ที่ได้มาสร้างสรรค์นวัตกรรมอีกด้วย

2.4 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การให้อิสระในการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับ จตุพร สังขวรรณ (2557) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมให้ยั่งยืนนั้น ประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานของตนเอง โดยไม่ยึดติดกับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เข้มงวดมากเกินไป และหลีกเลี่ยงข้อจำกัดด้านเวลาในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Sarros and Cooper (2015) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรกับการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างบรรยากาศองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ โดยการกระตุ้นทางปัญญา และจัดหาแบบอย่างที่เหมาะสมให้ทำตาม หรือสนับสนุนการจัดการแข่งขันในหน่วยงานผ่านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศองค์กร ยังสอดคล้องกับ Hunter, Steinberg, และ Taylor (2012) ที่ทำการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างบรรยากาศองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

2.5 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการพัฒนาทักษะ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การใช้ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ด้านการสร้างนวัตกรรม ถ่ายทอดนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เข้าใจถึงความสำคัญของนวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ อรอนงค์ ไรจน์วัฒนบุลย์ (2553) เรื่อง การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านทักษะ ประกอบด้วย การมีทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ การกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม และการถ่ายทอดแนวความคิดสู่การสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ จุฑารัตน์ บันดาลสิน (2557)

เรื่อง การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมการบริการพยาบาล พบว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน ถือเป็นปัจจัยที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทำให้องค์กรพยาบาลประสบความสำเร็จในการปรับปรุงและพัฒนางานบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ แต่จากการศึกษาของ บูรพา พันธุ์สวัสดิ์ และคณะ (2554) เรื่อง นวัตกรรมการดูแลผู้สูงอายุผ่านระบบบริการทางไกล พบว่านวัตกรรมช่วยทำให้อลดต้นทุนในการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุและช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิต แต่ยังคงพบว่า มีอุปสรรคของการใช้นวัตกรรมอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมบางบริบทในสังคมไทย ทั้งในเรื่องความซับซ้อนของการใช้นวัตกรรม ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน และจากงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล ดังนั้นนวัตกรรมที่สร้างขึ้นต้องคำนึงถึงการใช้งานที่ง่าย สะดวก เหมาะสมกับบริบทแวดล้อม และลดต้นทุนด้วย

2.6 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านบุคลิกภาพ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สอดคล้องกับการศึกษาของ Sen and Eren (2012) เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของผู้นำเชิงนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีแรงขับภายในจากวิสัยทัศน์ของตนเอง มุ่งมั่นและต้องการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่สุด สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะวาดภาพอนาคตองค์การจากวิสัยทัศน์ที่พึงปรารถนา และมองหาวิสัยทัศน์ให้ดีขึ้นกว่าของเดิมที่มีอยู่ โดยอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในองค์กร เพื่อที่จะร่วมกันแบ่งปันความฝันและช่วยกันทำให้ความฝันนั้นเป็นจริง นอกจากนี้การกล้าคิดกล้าทำในการนำแนวความคิดใหม่ๆ ไปสร้างนวัตกรรม มีเป้าหมายชัดเจน และมุ่งมั่นในผลสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ Vlok (2012) เรื่อง สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่า การเป็นผู้นำทางความคิดการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านยุทธศาสตร์และด้านผลสำเร็จ ส่วนการเป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น ชอบท้าทายความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) ที่พบว่า บุคลิกภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง คนที่กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง มีจิตใจเปิดกว้าง เป็นผู้รับฟังที่ดี และชอบความท้าทาย สำหรับคนที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการศึกษาของ แพร้ว พาหนทอง (2554) เรื่อง คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป พบว่า คุณลักษณะของผู้นำนวัตกรรม หมายถึง คนที่ชอบความท้าทาย กล้าเสี่ยง มีความยืดหยุ่น สามารถยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่เกิดขึ้น สามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้คนที่มีความคิดที่ดีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมคิดนอกกรอบ ยังสอดคล้องกับ จตุพร สังขวรรณ (2557) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมให้ยั่งยืน เริ่มต้นจากการปรับทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้น

ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องมีแรงจูงใจ ถูกกระตุ้นให้คิดหรือทำในสิ่งที่แตกต่างออกไปอย่างสร้างสรรค์ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรอีกด้วย

2.7 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสนับสนุน พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมมาถ่ายทอดประสบการณ์ หรือเป็นที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม จัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล รวมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hender (2003) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานโดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถด้านนวัตกรรม มาร่วมถ่ายทอดประสบการณ์และแบ่งปันแนวความคิด รวมทั้งการหาเงินทุนและการให้เวลาที่ยืดหยุ่นเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม สำหรับการสนับสนุนด้านทรัพยากรสารสนเทศในระบบคอมพิวเตอร์ ระบบฐานข้อมูลวิจัยในอินเทอร์เน็ต และสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ นรวัดณ์ ชุติวงค์ (2554) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย โดยฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น facebook, twitter, etc. ซึ่งแหล่งข้อมูลเหล่านี้จะมีประโยชน์และมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ วันวิสาข์ สุทธิบริบาล (2554) เรื่อง การใช้สารสนเทศของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีวัตถุประสงค์ในการใช้สารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ๆ โดยค้นคว้าวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อช่วยในการดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยอีกด้วย

### สรุปผลการวิจัยในประเด็นที่น่าสนใจ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ สะท้อนจากมุมมองของวิชาชีพพยาบาลทั้งในระดับการบริหารองค์การพยาบาล การบริหารการพยาบาล การศึกษาพยาบาล และระดับปฏิบัติการพยาบาลในการร่วมกำหนดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้ว ยังสอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (Startup thailand) ในประเด็นการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนองค์กร เพื่อยกระดับศักยภาพระบบการแพทย์และสาธารณสุขโดยการใช้นวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมทางการพยาบาลจะทำให้คุณภาพในการดูแลและการรักษาพยาบาลดีขึ้น ลดภาระค่าใช้จ่าย และสามารถดูแลผู้รับบริการที่มีภาวะของโรคแทรกซ้อนในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ ควรพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีสมรรถนะย่อยตรงกับสถานการณ์และบริบทของหน่วยงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด

### ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เป็นแนวทางให้หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ใช้ในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ในการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในโรงพยาบาลสังกัดอื่นๆ หรือนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐต่อไป



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กานดา พูนลาภทวี. (2539). **สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: พิสิษฐ์เซ็นเตอร์การพิมพ์.
- ชนิษฐา วิทยานุมาส. (2530). **การวิจัยแบบเดลฟาย: เทคนิคและปัญหาที่พบในการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์น การพิมพ์.
- ขวัญชนก โตนาค. (2557). การวิเคราะห์หองคประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 16 (4): 131-140.
- คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2556). **แผนกลยุทธ์โรงพยาบาลปี 2556-2559**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.med.cmu.ac.th> [31 ตุลาคม 2559]
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. (2557). **แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2561**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.si.mahidol.ac.th> [31 ตุลาคม 2559]
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- จุฑารัตน์ บันดาลสิน. (2557). การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมบริการพยาบาล. **วารสารพยาบาลทหารบก** 15 (3): 9-17.
- จุมพล พูนภัทรชีวิน. (2551). เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR. ใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ (บรรณาธิการ). **เทคนิคการวิเคราะห์นโยบาย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยเสกข์ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ทัศนีย์ จุลอดุง. (2552). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหน่วยผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. **วารสารสภาการพยาบาล** 24 (4): 43-55.
- ธวัช บุญยมนี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.
- นงนภัส คู่ขวัญ เที่ยงกมล. (2551). **การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี. พริ้นท์ (1991) จำกัด.
- นพดล เหลืองภิรมย์. (2555). **การจัดการนวัตกรรม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ดวงกมล บุ๊คส์ ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด.
- นรวัฒน์ ชูติวงศ์. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมใน



- ประเทศไทย. **วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 34 (130): 47-58.
- นวรรตน์ สุวรรณผ่อง, มธุรส ทิพยมงคลกุล, ทองหล่อ เดชไทย และ นพพร ไทวธีระกุล. (2557).  
**นโยบายสุขภาพ : การจัดทำ วิเคราะห์ และประเมินผล.** นครปฐม:  
 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2554). **การบริหารการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร:  
 บริษัท ธนาเพรส จำกัด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร:  
 บริษัท ทริบเพิล กรุ๊ป จำกัด.
- น้ำฝน โดมกลาง. (2550). **บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ที่พึงประสงค์  
 ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2551-2560).** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.  
 สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติจักร. (2553). **ผู้นำการบริหารยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- แพรวา พานทอง. (2554). **คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป.**  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พาริดา อิบรอฮิม. (2542). **สาระการบริหารการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
 โรงพิมพ์สามเจริญพาณิชย์ (กรุงเทพฯ) จำกัด.
- รัชณี ศุภจันทร์รัตน์. (2546). **การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร:  
 บริษัท บุญศิริการพิมพ์ จำกัด.
- โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์. (2559). **พันธกิจโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์.** [ออนไลน์].  
 แหล่งที่มา: <http://www.chulalongkornhospital.go.th> [31 ตุลาคม 2559]
- โรงพยาบาลสงขลานครินทร์. (2559). **พันธกิจโรงพยาบาลสงขลานครินทร์.** [ออนไลน์].  
 แหล่งที่มา: <http://hospital.psu.ac.th> [31 ตุลาคม 2559]
- วิเชียร วิทยอดม. (2555). **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.
- วันวิสาข์ สุทธิบริบาล. (2554). **การใช้สารสนเทศของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัด  
 กระทรวงกลาโหม ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารบรรณศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 4 (2): 43-55.
- สภาการพยาบาล. (2549). **ประกาศสภาการพยาบาล เรื่อง มาตรฐานบริการการพยาบาลและ  
 การผดุงครรภ์ โรงพยาบาลระดับมหาวิทยาลัย.**
- สภาการพยาบาล. (2552). **แผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2  
 (พ.ศ. 2550-2559).** กรุงเทพมหานคร: ศิริยอดการพิมพ์.

สภาการพยาบาล. (2554). **แผนยุทธศาสตร์สภาการพยาบาล พ.ศ. 2555-2559.**

กรุงเทพมหานคร: บริษัท จุดทอง จำกัด.

สภาการพยาบาล. (2556). **สมรรถนะผู้บริหารการพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร:

บริษัท จุดทอง จำกัด.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2551). **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัย  
ปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตไกล.** กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

สำนักงานพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2555). **ยุทธศาสตร์การบริการพยาบาล  
เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2556-2558.** กรุงเทพมหานคร:

สำนักงานกิจการโรงพิมพ์ องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2546). **ความหมายนวัตกรรม.**

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.most.go.th> [1 กุมภาพันธ์ 2559]

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข. (2550). **แผนยุทธศาสตร์ทศวรรษกำลังคน  
ด้านสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550-2559.** นนทบุรี: บริษัท เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. (2558). **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์  
ตามหลัก Balanced Scorecard แผนยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2563.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทสามเจริญพาณิชย์  
(กรุงเทพฯ) จำกัด.

สำนักบริหารแผนและการคลัง โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. (2556).

**แผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
2556-2559.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://pr.moph.go.th> [31 ตุลาคม 2559]

สำนักสารนิเทศ กระทรวงสาธารณสุข. (2559). **แผนงบประมาณ ปี 2561.** [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: <http://pr.moph.go.th> [16 ตุลาคม 2559]

บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2551). **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาล**

**ในศตวรรษที่ 21.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2553). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 5.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท ยูแอนดีไอ อินเตอร์มีเดีย จำกัด.

บุรพา พันธุ์สวัสดิ์, สิริกาญจน์ เขิตชู, อธิปต์ย์ จันทร์เกษ, ปราบณา ปุณณกิติเกษม,

พงศ์พัฒน์ ดังคะประเสริฐ และตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง. (2554). นวัตกรรมการดูแล

ผู้สูงอายุผ่านระบบบริการทางไกล. **วารสารสภาการพยาบาล 26 (ฉบับพิเศษ): 5-16.**

วิเชียร วิทยอุดม. (2555). **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.

ศิวพร โปทยานนท์. (2552). พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความ

สร้างสรรค์ในงานของบุคลากร กรณีศึกษา องค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552.

**NIDA Development Journal** 52 (3): 193-214.

ศูนย์การเรียนรู้นวัตกรรมทางการแพทย์ วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย. (2553).

**บทบาทพยาบาลกับนวัตกรรม.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.trcn.ac.th>

[1 พฤศจิกายน 2559]

อรุณรัตน์ คันธา. (2557). ผลกระทบและทางออกของการขาดแคลนกำลังคนทางการแพทย์ในประเทศไทย. **วารสารพยาบาลศาสตร์** 32 (1): 81-90.

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญย์. (2553). **การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อัญชณา ชลาภิรมย์. (2548). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามารถ**

**ในการบริหารงานในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตำรวจ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร์.

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## ภาษาอังกฤษ

Bouhali, R. (2015). **Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning.**

**Procedia-Social and Behavioral Sciences** 181 (2015): 72-78.

Burns, J. M. (1978). **Leadership.** New York: Harper & Row.

Degraff, J., and Quinn, S. E. (2007). **Leading Innovation how to jump start your organization's growth engine.** U.S.A.: The McGraw-Hill Companies.

Donate, M. J., and Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation.

**Journal of Business Research** 68 (2015): 360-370.

Dyer, J., Gregersen, H., and Christensen, C. (2011). **The Innovator's DNA.** U.S.A.: Harvard Business Review Press.

Gehani, R. (2013). Innovative Strategic Leader Transforming From a Low-Cost Strategy to Product Differentiation Strategy. **Journal of Technology Management & Innovation** 8 (2): 144-155.

Grady, T. P., and Malloch, K. (2010). **Innovation Leadership: Creating the Landscape of Healthcare.** Canada: Jones and Bartlett Publishers.

Hao, K. (2012). **Innovation-oriented leadership, Contingencies and outcomes in**

- The multiple stages of innovation process.** Hong Kong Polytechnic university.
- Hender, J. (2003). **Innovation leadership: Role and key imperatives.** United Kingdom: Grist Ltd.
- Horth, D., and Buchner, D. (2014). **Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results.** Center for Creative Leadership.
- Hunter, S., Steinberg, P., and Taylor, M. (2012). **Shifting to a Strategy of Innovation: The Key Role of Leadership in Consumer Packaged Goods.** The Pennsylvania State University.
- International Council of Nurses. (2009). **Delivering quality, serving communities: nurses leading care innovations.** [online]. Available from: <http://www.icn.ch/publications/2009-delivering-quality-serving-communities-nurses-leading-care-innovations> [February 1, 2016]
- Kaya, N. (2015). A Concept Analysis of Innovation in Nursing. **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 195 (2015): 1674-1678.
- Kuczmariski, T. D. (1996). **Innovation: leadership strategies for the competitive edge.** Chicago: NTC Business Books.
- Linestone, H. A., and Turoff, M. (1975). **The Delphi method, techniques and application.** Massachusetta: Addison-Wesky Publishing.
- Luecke, R. (2012). **The Innovation's Toolkit.** U.S.A.: Expernet.
- Maital, S., and Seshadri, D. V. R. (2012). **Innovation management: strategies, concepts and tools for growth and profit.** 2<sup>nd</sup> ed. New Delhi: Saurabh Printers Pvt Ltd.
- Mccrorey, Dee. (2012). **Innovation in a reinvented world : 10 essential elements to succeed in the new world of business.** U.S.A.: John Wiley & Sons Inc.
- Murray, G., and Ellen, M. (2011). **Leadership and management in nursing.** 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Pearson.
- Northouse, P. G. 2012. **Introduction to leadership: concepts and practice.** 2<sup>nd</sup> ed. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Ray, A. 2007. **Innovative Leadership: Spark Plug of Progress.**

**Innovative Leader** 7 (3): 329-338.

Rogers, E. M. (2003). **Diffusion of innovations**. 5<sup>TH</sup> ed. New York: Free Press.

Sarros, J. C., and Cooper, B. K. (2015). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture.

**Journal of Leadership & Organizational studies** 15 (2): 145-158.

Sen, A., and Eren, E. (2012). Innovation Leadership for the Twenty-first Century.

**Procedia-Social and Behavioral Sciences** 41 (2012): 1-14.

Sung-Jin and Yonghwa. (2015). Leadership, Knowledge Sharing, and Creativity:

The Key Factors in Nurses' Innovative Behaviors. **J Nurs Adm** 45 (12): 615-21.

Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., and Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations.

**International Journal of Hospitality Management** 46 (2015): 26-35.

Vlok, A. (2012). A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 41 (2012): 209-226.

Zenger, J., and Folkman, J. (2014). Research: 10 Traits of Innovative Leaders.

**Harvard Business Review** (December).





ภาคผนวก ก  
รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การพยาบาล จำนวน 3 คน ดังนี้

### 1. นางสาวพรรณ ว่องรักษัสัตว์

ผู้อำนวยการกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานการพยาบาล 28 ปี

#### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

การศึกษามหาบัณฑิต (สุขศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

ผลงานวิจัย

- 1) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติร่วมกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 2) การพัฒนาระบบการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
- 3) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่ออุบัติเหตุเข็มทิ่มตำบุคลากรโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

### 2. นางอุบล จ้วงพานิช

รองหัวหน้าพยาบาล ฝ่ายพัฒนาบริการสู่ความเป็นเลิศ โรงพยาบาลศรีนครินทร์

ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งรองหัวหน้าพยาบาล 3 ปี

#### วุฒิการศึกษา

วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นสูง เกียรตินิยมอันดับ 2 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วุฒิปัตรีการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลผู้สูงอายุ โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วุฒิปัตรีแสดงความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์ (APN) สภาการพยาบาล

วุฒิปัตรี Basic Theories of Traditional Chinese Medicine and Tuinatology of Traditional Chinese Medicine ที่ Faculty of Nursing Guangxi Traditional Chinese Medical University Nanning, Guangxi, People's Republic of China. 2006



อนุมัติแสดงความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง สาขาอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์

### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลผู้ป่วยมะเร็งที่ได้รับยาเคมีบำบัด

ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ  
การสร้างแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์

1) Research Utilization Project: การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการพัฒนาแนวทางการ  
ปฏิบัติการพยาบาล เพื่อลดปวด โดยใช้ดนตรีบำบัดในผู้ป่วยมะเร็งที่มีความปวด

2) Research Utilization Project: การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อให้ผู้ป่วย  
มะเร็งที่ได้รับยาเคมีบำบัดมีความรู้และสามารถดูแลตนเองได้

3) แนวทางการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อการป้องกันและบรรเทาอาการเกิดช่องปากอักเสบใน  
ผู้ป่วยมะเร็งที่ได้รับยาเคมีบำบัด

4) แนวทางการปฏิบัติการพยาบาล เรื่อง การป้องกันและบรรเทาอาการคลื่นไส้อาเจียนโดย  
การกดจุดในผู้ป่วยมะเร็งที่ได้รับยาเคมีบำบัด

5) แนวทางการปฏิบัติการพยาบาล เรื่อง การเสริมพลังอำนาจในผู้ป่วยมะเร็งที่ได้รับยาเคมี  
บำบัด

### 3. นางสาวสุเมธา ขวัญสง

ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการพยาบาล โรงพยาบาลมะเร็งอุดรธานี

ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานวิชาการพยาบาล 4 ปี

### วุฒิการศึกษา

ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลนครราชสีมา

สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต สาขาอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วุฒิปัตรแสดงความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์

(APN) สภาการพยาบาล

การพยาบาลเฉพาะทางสาขาการพยาบาลผู้ป่วยโรคมะเร็ง สถาบันมะเร็งแห่งชาติ

### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง

วิทยาการการพยาบาลผู้ป่วยโรคมะเร็งทางด้านศัลยกรรม หลักสูตรพยาบาลผู้ประสานงาน  
ผู้ป่วยโรคมะเร็ง

วิทยากรเรื่อง อาการและการจัดการอาการข้างเคียง โดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ หลักสูตรการพยาบาลผู้ป่วยโรคมะเร็งที่ได้รับเคมีบำบัด

วิทยากรฝึกปฏิบัติ การบริหารยาและการใช้อุปกรณ์ป้องกันขณะให้ยาเคมีบำบัดและยาเคมีบำบัดหกตกแตก

**ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ**

1) หมอนแนบใจ (หมอนหลอดกาแฟ ป้องกันการกดทับบริเวณไหล่ และการจัดทำขณะผ่าตัด MRM with Latissimus Dorsi Flap) กรมการแพทย์

2) 4 ดี ไม่มีติด (การป้องกันข้อไหล่ติดในผู้ป่วยมะเร็งเต้านม การอบรมมะเร็ง 3 สถาบัน (มหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ และสถาบันมะเร็งแห่งชาติ)

3) จัดทำคู่มือ การดูแลตนเองผู้ป่วยที่ได้รับการผ่าตัดทวารใหม่, การดูแลตนเองเมื่อได้รับการผ่าตัดเต้านม และการดูแลตนเองเมื่อได้รับเคมีบำบัด

**กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล จำนวน 7 คน ดังนี้**

#### **4. นางพัชรา บุญญอนุชิต**

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

หัวหน้างานการพยาบาลตรวจโรค กุมารเวชกรรม โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งหัวหน้างานการพยาบาล 18 ปี

#### **วุฒิการศึกษา**

วิทยาศาสตร์บัณฑิตการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้น 1 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

หลักสูตรเฉพาะทางการบริหารทางการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

#### **ความเชี่ยวชาญเฉพาะ**

การพยาบาลผู้ป่วยเด็กโรคหอบหืด

**ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ**

นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “อุปกรณ์พ่นยา DIY Spacer” ได้รับรางวัลเหรียญทองเกียรติยศ (Gold Medal) จากงานประกวดผลงานสิ่งประดิษฐ์ จากเจนีวา สวิตเซอร์แลนด์

#### **5. นางสาวนิตา รัตนานนท์**

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

หัวหน้าหอผู้ป่วยอาทรล่าง โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์  
 ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 10 ปี

### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย

ประกาศนียบัตร หลักสูตรภาษาอังกฤษ (เฉพาะอาชีพธุรกิจ) หลักสูตร 1 ปี คณะศิลปศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประกาศนียบัตร หลักสูตร Intensive Language Program for 60 hours สถาบันภาษา  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ (การพยาบาลผู้ใหญ่) คณะพยาบาล  
 ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วุฒิปัตร หลักสูตรการใช้ผลงานวิจัยทางการพยาบาล (6 เดือน) คณะพยาบาลศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยมหิดล

วุฒิปัตรแสดงความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์  
 (APN) สภากาชาดพยาบาล

วุฒิปัตรการบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

วุฒิปัตรหลักสูตร การบริหารงานบริการสาธารณสุขและโรงพยาบาล (Mini MBA in Health)

### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลศัลยกรรมทั่วไป โดยเฉพาะการดูแลกลุ่มผู้ป่วยมะเร็งเต้านมที่ได้รับการผ่าตัด  
 ปัจจุบันเป็น ประธานโครงการ Care management team : CA Breast และเป็นวิทยากรพัฒนา  
 คุณภาพงาน ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

**ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ**

นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “เครื่องมือวัดองศาข้อไหล่ผู้ป่วยมะเร็งเต้านม Arthorn goniometer”  
 ได้รับการจดอนุสิทธิบัตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2552

โปรแกรมบริหารข้อไหล่ ผู้ป่วยมะเร็งเต้านม ได้รับรางวัลที่ 2 งานประกวดนวัตกรรม  
 โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2551 และได้รับคัดเลือกนำเสนอผลงานระดับชาติของสถาบันรับรอง  
 คุณภาพโรงพยาบาล พ.ศ. 2552

โปรแกรมการจัดการเพื่อลดอาการแขนขาหลังผ่าตัดเต้านม ได้รับรางวัล ระดับดี ฝ่ายการ  
 พยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2552

นวัตกรรม การนำแนวคิด Lean มาใช้ในการลดระยะเวลาการรอคอยการผ่าตัด ในผู้ป่วยมะเร็งเต้านม ได้รับรางวัลชมเชย ระดับโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2553 และได้รับคัดเลือกนำเสนอผลงานระดับชาติ ของสถาบันรับคุณภาพโรงพยาบาล พ.ศ. 2553

## 6. นายพิพัฒน์ เพิ่มพูล

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

หัวหน้าหอผู้ป่วย ตึก 84 ปี ชั้น 5 ตะวันตก โรงพยาบาลศิริราช

ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 2 ปี

### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลผู้ป่วยศัลยศาสตร์และศัลยศาสตร์ออร์โธปิดิกส์ และการพยาบาลผู้ป่วยโรคข้อเข่าเสื่อมที่ได้รับการรักษาด้วยการผ่าตัดเปลี่ยนข้อเข่าเทียม

วิทยาการการช่วยฟื้นคืนชีพ (CPR) ของศูนย์ปฏิบัติการฝึกทักษะระบบจำลอง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

### ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

นวัตกรรมในหน่วยงานที่ได้รับรางวัลจากโครงการติดตาม คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ได้แก่

ปี 2551 ได้รับรางวัล ดังนี้ **กิจกรรมมหาวิทยาลัย**

- 1) นวัตกรรมดีเด่นประเภทหน่วยงาน ชื่อนวัตกรรม “กางเกงแสนสบาย”
- 2) นวัตกรรมดีเด่นประเภทหน่วยงาน ชื่อนวัตกรรม “Arm support”
- 3) นวัตกรรมดีเด่นประเภทหน่วยงาน ชื่อนวัตกรรม “Vacuum Drain Belt”

ปี 2552 ได้รับรางวัล นวัตกรรมดีเด่นประเภทหน่วยงาน ชื่อนวัตกรรม “โครงการมีส่วนร่วมของผู้ดูแลผู้ป่วยและญาติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกล้ามเนื้อขา ด้วยนวัตกรรมลูกปิดช่วยนับ”

ปี 2553 ได้รับรางวัล นวัตกรรมดีเด่นประเภทหน่วยงาน ชื่อนวัตกรรม “โครงการ Triple Save (Urine Collection)”

ปี 2554 ได้รับรางวัล นวัตกรรมดีเด่นประเภทหน่วยงาน ชื่อนวัตกรรม “โครงการห้องพักสะอาด”

## 7. นางสาวจรรุวรรณ คงตระกูล

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

หัวหน้าหอผู้ป่วย ตึก 84 ปี ชั้น 8 ตะวันตก โรงพยาบาลศิริราช  
 ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 3 ปี

#### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร) เกียรตินิยม คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

#### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลผู้ป่วยศัลยศาสตร์ระบบทางเดินปัสสาวะ

**ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ**

รางวัลนวัตกรรมดีเด่น ประเภทหน่วยงาน โครงการติดตาม ประจำปี 2553 เรื่อง พัฒนาการ  
 ประเมินสีน้ำปัสสาวะร่วมกับแนวทางการดูแลผู้ป่วย Continuous Bladder Irrigation (CBI) คณะ  
 แพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

รางวัล Siriraj Lean Award เรื่อง โครงการพัฒนากระบวนการชำระค่ารักษาพยาบาล Fax  
 claim ด้วย Lean thinking in health care ในงาน Siriraj Lean Day คณะแพทยศาสตร์ศิริราช  
 พยาบาล ปี 2554

รางวัลบุคลากรดีเด่น สาขานวัตกรรม ปี 2554 ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

รางวัล R2R Award 2015 เรื่อง ผลการใช้เชิงปฏิบัติแผนทดสอบ Grade of hematuria ต่อ  
 การอุดตันของสายสวนปัสสาวะ ขณะได้รับการชะล้างกระเพาะปัสสาวะอย่างต่อเนื่อง (CBI) ในผู้ป่วย  
 หลังส่องกล้องผ่าตัดต่อมลูกหมาก (TUR-P) ในโรงพยาบาลศิริราช จากหน่วยพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

#### 8. นางสาวคณินิตย์ วงศ์พจน์

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

หัวหน้าหอผู้ป่วยเด็กแรกเกิด โรงพยาบาลสงขลานครินทร์

ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 6 ปี

#### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

#### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลทารกแรกเกิด

ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

1) นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “กางเกงผ้าอ้อมสำหรับทารกแรกเกิด”

2) นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “หมอนจัดท่านอนทารกแรกเกิด”

#### 9. นางดวงรัตน์ หมายดี

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

หัวหน้าแผนกผ่าตัด 1 ฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์

ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกผ่าตัด 4 ปี

#### วุฒิการศึกษา

วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาพยาบาลและผดุงครรภ์ คณะพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

#### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลผู้ป่วยผ่าตัดทางด้านจักษุ

ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “เครื่องวัดกำหนดตำแหน่งในการฉีดยาเข้าวันตา PSU. แบบใช้แล้วทิ้ง”

#### 10. นายขรรค์ชัย เกตุสอน

ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ

หัวหน้าหน่วยสารสนเทศทางการแพทย์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งหัวหน้าหน่วย 6 ปี

#### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วิทยาศาสตร์บัณฑิต วิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพัฒนาระบบสารสนเทศและการจัดการ

ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

ผลงานทางการบริหารการพยาบาล โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ “โปรแกรมระบบพัฒนาบุคลากร” ได้รับรางวัลชนะเลิศด้านการบริหารการพยาบาล เนื่องในวันพยาบาลสากล จัดโดยสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย ปี 2552

### กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ จำนวน 3 คน ดังนี้

#### 11. ดร. ทรรษา เศรษฐบุปผา

ตำแหน่ง อาจารย์พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ประสบการณ์การสอน 25 ปี

#### วุฒิการศึกษา

วทบ. (พยาบาลและผดุงครรภ์) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

MSN (Mental Health and Psychiatric Nursing, Clinical Nurse Specialist)

School of Nursing, University of Virginia, USA.

Ph.D. (Nursing) Graduate School of Arts and Sciences, University of Virginia, USA.

#### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

Mental Health and Psychiatric Nursing, Substance and Drugs Nursing, Qualitative Study, Buddhism and Nursing, Local Wisdom and Nursing, and E-learning.

#### ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

รางวัลชนะเลิศนวัตกรรมทางการพยาบาลสำหรับประชาชน โปรแกรมใกล้บ้าน สมานใจ: การดูแลเชิงรุกในชุมชนสำหรับผู้ติดสุรา โดยสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยร่วมกับสภาการพยาบาล ปี 2558

รางวัลนวัตกรรมบูรณาการ ICT สำหรับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 : Happy House Online Classroom โดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปี 2559

#### 12. นางสุชาดา เจดอเลาะ

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ (ด้านการสอน)

อาจารย์ประจำวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนียะลา

ประสบการณ์การสอน 20 ปี

#### วุฒิการศึกษา

ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนียะลา

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลเวชปฏิบัติชุมชน มหาวิทยาลัยมหิดล

#### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลครอบครัวและชุมชน

### **ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ**

นวัตกรรม “การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเรื่อง การดูแลตนเองสำหรับชาวไทยมุสลิมที่เป็นโรคความดันโลหิตสูง” ได้รับรางวัล รองชนะเลิศอันดับ 2 ประเภท นวัตกรรมสำหรับประชาชน จากการพิจารณารางวัลนวัตกรรมการพยาบาลเพื่อสร้างเสริมสุขภาพ ในการประชุมพยาบาลแห่งชาติครั้งที่ 15 วันที่ 14 ตุลาคม 2558 จากสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย

#### **13. นายวินิตย์ หลงละเลิง**

ตำแหน่ง วุฒิบัตรผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง (สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์) กลุ่มโรคหัวใจและหลอดเลือด

ประสบการณ์การทำงานด้านวิชาการ 18 ปี

#### **วุฒิการศึกษา**

พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาแพทยศาสตร์ (สหสาขาวิชา) คณะบัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ (การพยาบาลผู้ใหญ่) คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วุฒิบัตรแสดงความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์ (APN) สภาการพยาบาล

#### **ความเชี่ยวชาญเฉพาะ**

การพยาบาลผู้ป่วยวิกฤตโรคหัวใจ (CCU)

ผู้จัดการทางการพยาบาลผู้ป่วยโรคหัวใจ (Cardio Nurse Case manager)

ผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง (สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์) (APN โรคหัวใจ)

### **ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ**

ผลของการใช้แนวทางการปฏิบัติการพยาบาลการดูแลช่องปากสำหรับผู้ป่วยที่ใส่ท่อทางเดินหายใจในภาวะวิกฤต ได้รับรางวัลชนะเลิศ Oral Presentation ประเภทงานวิจัย จากการประชุมมหกรรมคุณภาพบริการพยาบาลและการนำเสนอผลงานประจำปี 2557 กลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ และได้รับคัดเลือกนำเสนอผลงานวิจัยแบบ Oral Presentation ในงานสัมมนาโรคติดเชื้อระดับชาติ ครั้งที่ 12 ของกรมควบคุมโรค

ผลของการพัฒนาระบบบันทึกทางการพยาบาลแบบ Modify Focus Charting Record ได้รับรางวัลที่ 1 Oral Presentation ประเภท พัฒนาระบบ งานมหกรรมคุณภาพโรงพยาบาลครั้งที่ 7 ประจำปี 2557



นวัตกรรม Hygiene Nursing Care Wash Glove ได้รับรางวัลชนะเลิศ ประเภทนวัตกรรม จากการประชุมมหกรรมคุณภาพบริการพยาบาลและการนำเสนอผลงานประจำปี 2558 กลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

#### กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติการพยาบาลจำนวน 8 คน ดังนี้

##### 14. นางสาววันทนา รอดน้อย

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 6

หน่วยงาน หอผู้ป่วยชีราวุธบน โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

ประสบการณ์ในการทำงาน 14 ปี

##### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย

##### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลผู้ป่วยที่ได้รับยาเคมีบำบัด และการพยาบาลผู้ป่วยโรคเลือด (Hematology)

ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

นวัตกรรม ประเภทพัฒนาระบบงาน “SAFE SEX IN HEMATOLOGIC MALIGNANCY PATIENTS” ได้รับรางวัลที่ 1 ในงานมหกรรมคุณภาพโรงพยาบาล ครั้งที่ 8 ประจำปี 2558 และได้รับรางวัล Performance Improvement ประจำปี 2556 และ 2558

##### 15. นางสุภาพ อิมอ้วน

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

หน่วยงาน การพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลศรีนครินทร์

ประสบการณ์ในการทำงาน 24 ปี

##### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วุฒิบัตรแสดงความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์

(APN) สภากาชาดพยาบาล

##### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลผู้ป่วยโรคความดันโลหิตสูงวิกฤต

**ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ**

- 1) นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “โมเดลหลอดเลือดสำหรับสอนผู้ป่วยความดันโลหิตสูง”
- 2) นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “นาฬิกาอินซูลิน”
- 3) ผลงานวิจัย เรื่อง ผลการสวดมนต์ต่อการควบคุมความดันโลหิตในผู้ป่วยความดันโลหิตสูง

#### **16. นางสุดถนอม กมลเลิศ**

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

หน่วยสารสนเทศทางการแพทย์ งานบริการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์

ประสบการณ์ในการทำงาน 23 ปี

#### **วุฒิการศึกษา**

พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

#### **ความเชี่ยวชาญเฉพาะ**

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการแพทย์ (IT) และการพยาบาลผู้ป่วยโรคติดเชื้อ (HIV) ทั้งเด็กและผู้ใหญ่

**ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ**

นวัตกรรม “ระบบฐานข้อมูลคลินิกโรคติดเชื้อเด็ก”

ผลงานวิจัย เรื่อง

1) ผลของการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการจำแนกประเภทผู้ป่วยต่อความสามารถในการตัดสินใจบริหารอัตรากำลังของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลศรีนครินทร์ (The Effect of Patient Classification Computer Program on Staff Administration Decision Making of Incharge nurse in Srinagarind Hospital)

2) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ (Development of Information System for Targeted Surveillance in Srinagarind Hospital)

#### **17. นางนัญญา พรมาลัยรุ่งเรือง**

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

งานการพยาบาลผ่าตัด ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ประสบการณ์ในการทำงาน 18 ปี

## วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ใช้สำหรับทำการผ่าตัดในผู้ป่วยนิ่ว

## ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

1) นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “Ramathibodi YNA Allis Feed Plus” ใช้ในการทำผ่าตัดผ่านกล้องทางนิ่ว ได้รับรางวัล Dean’s Innovation ในงานมหกรรมคุณภาพ Quality Conference ครั้งที่ 20 คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี และแจ้งจดสิทธิบัตรเลขที่คำขอ 12010034455 เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2555

2) นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “มีดหันเนื้อในการทำผ่าตัดผ่านกล้องชนิด ขับเคลื่อนใบมีดด้วยมอเตอร์ไฟฟ้าติดเครื่องกล” (Ramathibodi Motor Blade) และแจ้งจดอนุสิทธิบัตรเลขที่ 7929 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557

## 18. นางพรพรรณ ดาศรี

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ

หน่วยงาน หอผู้ป่วยทารกแรกเกิด 2 ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปี

## วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการส่งเสริมสุขภาพ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลทารกแรกเกิด และการส่งเสริม Breast feeding

## ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

1) เป็นผู้ร่วมโครงการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อบันทึกพัฒนาการเด็กแรกเกิดถึง 1 ปี พ.ศ. 2557

2) เป็นผู้ร่วมโครงการวิจัย เรื่อง ผลของการใช้แนวทางปฏิบัติสำหรับการป้องกันความคลาดเคลื่อนในการบริหารยาแก่ผู้ป่วยทารกและเด็ก งานการพยาบาลผู้ป่วยกุมารเวชศาสตร์ พ.ศ. 2558

3) เป็นผู้ร่วมจัดทำโครงการการพัฒนาารูปแบบการประเมิน competency ของพยาบาล โดยใช้ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) งานการพยาบาลผู้ป่วยกุมารเวชศาสตร์ เรื่อง การส่งเสริมพัฒนาการทารกและเด็กป่วย และเรื่องการให้นมในทารกและเด็กป่วย พ.ศ. 2557- พ.ศ. 2558

#### 19. นางสาวนพมาศ อุดมะ

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

หน่วยงาน หอผู้ป่วยจักษุ 1

งานการพยาบาลผู้ป่วยทั่วไปฯ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

ประสบการณ์ในการทำงาน 19 ปี

#### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต การพยาบาลผู้สูงอายุ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลผู้ป่วยโรคตา

#### ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

DIY EYE CARE: ฝาครอบตาช่วยหยอดยาสำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งทำจากขวดพลาสติกที่ใช้แล้ว ได้รับการคัดเลือกให้นำเสนอผลงานในงาน SCG Innovative Exposition: SCG Chemicals Plastics for Life Caring for All ณ คริสตัล ดีไซน์ เซ็นเตอร์ (CDC) กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2558

#### 20. นางสาวบุญชิ้น อิ่มมาก

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

ประสบการณ์ในการทำงาน 32 ปี

#### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตรและผดุงครรภ์ชั้นสูง วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครุฑ

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

ประกาศนียบัตรการฝึกอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง อนุสาขาการพยาบาลผู้ป่วยบาดแผล ออสโตมีและควบคุมการขับถ่ายไม่ได้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

วุฒิบัตรแสดงความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์  
(APN) สภาการพยาบาล

### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลออสโตมีคลินิก เชี่ยวชาญในด้านการพยาบาลผู้ป่วยที่มีทวารเทียม แผลเรื้อรัง  
แผลกดทับ แผลทะลุ ท่อระบาย และผู้ที่ควบคุมการขับถ่ายไม่ได้

ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “ถุงรองรับสำหรับออสโตเมต และหมอนรองหู เพื่อป้องกันแผลกดทับ  
ที่หู”

### 21. นางอมรรัตน์ โรจน์ปัญญาคุปต์

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

หน่วยงาน งานบริการผู้ป่วยนอก สถาบันโรคผิวหนัง

ประสบการณ์ในการทำงาน 33 ปี

### วุฒิการศึกษา

พยาบาลศาสตร์และการผดุงครรภ์ชั้นสูง วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครสุพรรณบุรี

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกสุขศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การพยาบาลเฉพาะทางห้องผ่าตัด โรงพยาบาลราชวิถี

### ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การพยาบาลห้องผ่าตัด

ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ “โครงเหล็กช่วยหายใจ” ได้รับรางวัล รองชนะเลิศ ในการประกวด  
นวัตกรรมของสถาบันโรคผิวหนัง และรางวัลชนะเลิศคณะกรรมการการจัดการความรู้ ของสถาบันโรค  
ผิวหนัง และได้รับใบประกาศเกียรติคุณ ผลงานเรื่อง โครงเหล็กช่วยหายใจ จากการนำเสนอผลงาน  
ประเภท Oral presentation ในการประชุม KM Awards: KM Forum ของกรมการแพทย์ กระทรวง  
สาธารณสุข ประจำปี 2552





ที่ ศธ 0512.11/ 1963

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศศพรรัช ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

14 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ 1 ชุด  
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1 ชุด

เนื่องด้วย นายทินกร บัวชู นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการพัฒนาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร. ھرรษา เศรษฐบุปผา อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการพยาบาลจิตเวช เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการพยาบาล เป็นผู้ให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้ให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีราพร เกตพิชญวัฒนา)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

ฝ่ายวิชาการ

อาจารย์ที่ปรึกษา

ชื่อนิสิต

อาจารย์ ดร. ھرรษา เศรษฐบุปผา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร. 0-2218-1130

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช โทร. 0-2218-1158

นายทินกร บัวชู โทร. 08-4001-8800

ที่ ศธ 0512.11/2271



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารบรมราชชนนีศรีศศตพรรษ ชั้น 11  
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330

21 กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ 1 ชุด  
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1 ชุด

เนื่องด้วย นายทินกร บัวชู นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการพัฒนาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการพยาบาล เป็นผู้ให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ดังนี้

1. นายพิพัฒน์ เพิ่มพูล หัวหน้าหอผู้ป่วย 84 ปี ชั้น 5 ตะวันตก
2. นางสาวจากรุวรรณ คงตระกูล หัวหน้าหอผู้ป่วย 84 ปี ชั้น 8 ตะวันตก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้ให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จิราพร เกศพิชญวัฒนา)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียนฝ่ายวิชาการอาจารย์ที่ปรึกษาชื่อนิสิต

นายพิพัฒน์ เพิ่มพูล และนางสาวจากรุวรรณ คงตระกูล

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร. 0-2218-1130

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช โทร. 0-2218-1158

นายทินกร บัวชู โทร. 08-4001-8800





ภาคผนวก ค

เอกสารรับรองโครงการวิจัย เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย  
และหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

AF 01-12



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

254 อาคารจามจรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์/โทรสาร: 0-2218-3202 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 136/2559

## ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 092.1/59 : การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ผู้วิจัยหลัก : นายทินกร บัวชู

หน่วยงาน : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

ลงนาม.....*[Signature]*  
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทั่นประดิษฐ์)

ลงนาม.....*[Signature]*  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)

ประธาน

กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 22 กรกฎาคม 2559

วันหมดอายุ : 21 กรกฎาคม 2560

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

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

เงื่อนไข

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

## ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

## (Patient / Participation Information Sheet)

ชื่อโครงการวิจัย การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ  
 ชื่อผู้วิจัย นายทินกร บัวชู รหัสนิสิต 5777171436  
 สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) แผนกรังสีวิทยา โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ  
 เลขที่ 95 หมู่ 8 ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120  
 (ที่บ้าน) บ้านเลขที่ 358 หมู่ 4 ต.หนองหญ้าปล้อง อ.หนองหญ้าปล้อง จ.เพชรบุรี 76160  
 โทรศัพท์ (ที่ทำงาน) 02-926-9094 โทรศัพท์มือถือ 08-4001-8800  
 E-mail : [Thinnakorn.b.1987@gmail.com](mailto:Thinnakorn.b.1987@gmail.com)

1. ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมในการวิจัยก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่างานวิจัยนี้ทำเพราะเนื่องจากนวัตกรรมทางการแพทย์จะทำให้เกิดการพัฒนาคูณาการบริการพยาบาล ด้วยกลยุทธ์การนำของหัวหน้าหอผู้ป่วย กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้ อย่างละเอียดรอบคอบ และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหรือข้อมูลที่ไม้ชัดเจนได้ตลอดเวลา

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

3. ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารองค์การพยาบาล 3 คน กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล 7 คน กลุ่มวิชาการ 3 คน และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการพยาบาล 7 คน รวม 20 คน ผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง กลุ่มละ 1-2 คน จากนั้นใช้วิธีการบอกต่อ (Snowballing Technique) เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวมีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับนวัตกรรม โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละกลุ่มมีคุณสมบัติ ดังนี้

3.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

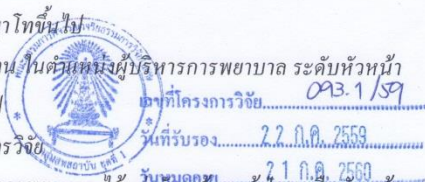
3.1.1 วุฒิศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.1.2 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาล ระดับหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่น้อยกว่า 2 ปี

3.1.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3.2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย หรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาลของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

3.2.1 มีประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาล ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่น้อยกว่า 2 ปี



3.2.2 มีผลงานวิชาการ หรือผลงานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรม หรือ ได้รับรางวัลดีเด่นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการแพทย์บาลระดับองค์การหรือระดับชาติ

3.2.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ ได้แก่ อาจารย์พยาบาลหรือนักวิชาการ กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

3.3.1 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.3.2 มีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการสอนเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการแพทย์บาล หรือมีผลงานวิชาการ หรือผลงานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรม หรือ ได้รับรางวัลดีเด่นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการแพทย์บาลระดับองค์การ ระดับชาติหรือนานาชาติ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จิมพิชญ์ชา มนะม จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีผลงานนวัตกรรม “เตียงพลิกตะแคงตัวระบบไฟฟ้า” ได้รับรางวัลเหรียญทอง จากการประกวดผลงานการประดิษฐ์นานาชาติประจำปี 2015 ที่กรุงเจนีวา

3.3.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3.4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติการ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

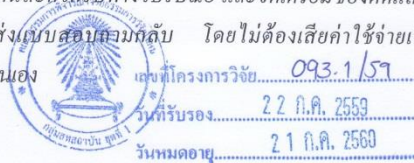
3.4.1 เป็นพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 5 ปี

3.4.2 มีผลงานวิชาการ หรือผลงานวิจัยด้านนวัตกรรม หรือ ได้รับรางวัลดีเด่นด้านนวัตกรรมทางการแพทย์บาลระดับองค์การหรือระดับชาติ

3.4.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

รอบที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง หรือสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หรือเขียนตอบแบบสอบถาม ตามความสะดวกของท่าน หากท่านสะดวกให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ทางผู้วิจัยจะโทรนัดหมายกับท่านเรื่องเวลาและสถานที่ โดยยินดีให้ท่านเลือกสถานที่ด้วยตนเอง เช่น สถานที่ทำงาน โดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงาน โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีคำถามหลัก 1 ข้อ ส่วนในรอบที่ 2-3 จะเป็นการตอบแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เวลาที่ใช้สัมภาษณ์ ประมาณ 15-30 นาที และขออนุญาตบันทึกเสียงท่านขณะสัมภาษณ์ ทั้งนี้ท่านมีสิทธิที่จะตอบหรือไม่ตอบคำถามใดๆ ที่ท่านไม่สะดวกใจหรือสามารถบอกยุติการให้สัมภาษณ์ได้ในทุกระยะของการสัมภาษณ์ ซึ่งการบันทึกเสียงจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ (confidentiality) ปกปิดข้อมูลที่เป็นส่วนตัวของท่าน และจะทำลายหลังสิ้นสุดโครงการวิจัยอย่างชัดเจน และหากท่านเลือกการเขียนตอบ ผู้วิจัยจะจัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานที่ที่ท่านสะดวกรับทางไปรษณีย์ และจัดเตรียมซองคิดแสดมปีไปรษณีย์ส่งด่วน (EMS) แนบไปเพื่อให้ท่านส่งแบบสอบถามกลับ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม หรือผู้วิจัยไปแจกแบบสอบถามและรับกลับด้วยตนเอง



เลขที่โครงการวิจัย..... 093-1/57  
วันที่รับรอง..... 22 ก.ค. 2559  
วันหมดอายุ..... 21 ก.ค. 2560



รอบที่ 2-3 ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสร้างแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ส่งให้ท่านทางไปรษณีย์หรือนำแบบสอบถามไปให้ท่านด้วยตนเอง เพื่อพิจารณาระดับความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา เมื่อได้รับแบบสอบถาม ขอให้ท่านตอบภายในระยะเวลาที่กำหนด และขอให้ท่านส่งกลับโดยใส่ซองคิดแถมไปรษณีย์ส่งด่วน (EMS) ที่เตรียมไว้ให้

5. ประโยชน์จากการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลให้หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง และเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารการพยาบาลใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

6. โครงการวิจัยนี้อาจเกิดความไม่สะดวกอันเนื่องจากการเข้าร่วมโครงการต้องตอบแบบสอบถามหลายรอบและใช้เวลานานพอสมควร หากท่าน**สมัครใจ** เข้าร่วมในโครงการวิจัยแล้ว ท่านสามารถ**ปฏิเสธ** หรือ**ถอนตัว**จากโครงการวิจัยได้ทุกขณะ โดยไม่ต้องให้เหตุผลและไม่สูญเสียประโยชน์ที่พึงได้รับ หรือมีผลกระทบต่อการทำงานใดๆทั้งสิ้น

7. หากท่านมีข้อสงสัยให้สอบถามเพิ่มเติมได้ โดยสามารถติดต่อกับผู้วิจัยได้โดยตรงที่ นายทินกร บัวชู ทางโทรศัพท์หมายเลข 084-0018800 และหากผู้วิจัยมีข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์หรือโทษที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผู้วิจัยจะแจ้งให้ท่านทราบอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทบทวนว่า**ยังสมัครใจจะอยู่ในงานวิจัยต่อไปหรือไม่**

8. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านจะเก็บเป็น**ความลับ** หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวท่านได้จะไม่ปรากฏในรายงาน

9. การวิจัยครั้งนี้ของที่ระลึกให้กับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เพื่อแสดงความขอบคุณที่**สละเวลา**มาตอบแบบสอบถาม

10. หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ห้อง 211 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2218-3202 E-mail: [eccu@chula.ac.th](mailto:eccu@chula.ac.th)



สถานที่โครงการวิจัย..... 093.1/59  
วันที่รับรอง..... 22 ก.ค. 2559  
วันหมดอายุ..... 21 ก.ค. 2560

## หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

## (Informed Consent Form)

ทำที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

เลขที่ ประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย.....

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามทำหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วม โครงการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ชื่อผู้วิจัย นายทินกร บัวชู รหัสนิต 5777171436

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) แผนกรังสีวิทยา โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ  
เลขที่ 95 หมู่ 8 ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120  
(ที่บ้าน) บ้านเลขที่ 358 หมู่ 4 ต.หนองหญ้าปล้อง อ.หนองหญ้าปล้อง จ.เพชรบุรี 76160

โทรศัพท์ (ที่ทำงาน) 02-926-9094 โทรศัพท์มือถือ 08-4001-8800

E-mail : [Thinnakorn.b.1987@gmail.com](mailto:Thinnakorn.b.1987@gmail.com)

ข้าพเจ้า ได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยง/ความไม่สะดวกต่างๆ และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการวิจัยเรื่องนี้ โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัย จนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ ตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยข้าพเจ้ายินยอม เข้าร่วมโครงการวิจัย โดยโครงการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โครงการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่ผู้วิจัยคาดว่าจะรวบรวมผู้เข้าร่วมวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 1 โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 15-30 นาที หรือใช้เวลาในการเขียนตอบแบบสอบถามประมาณ 2-4 สัปดาห์ ส่วนในรอบที่ 2-3 จะใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบโดยประมาณ 2 สัปดาห์

ข้าพเจ้ามีสิทธิถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากการวิจัยนั้น จะไม่มีผลกระทบในทางใดๆต่อข้าพเจ้าทั้งสิ้น

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และข้อมูลใดๆที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีข้อมูลใดในการรายงานที่จะนำไปสู่การระบุตัวข้าพเจ้า

เลขที่โครงการวิจัย..... 093.1/54  
วันที่รับรอง..... 22 ก.ค. 2559  
วันหมดอายุ..... 21 ก.ค. 2560



หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุคที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ห้อง 211 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2218-3202 E-mail: eccu@chula.ac.th

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ทั้งนี้ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และสำเนาหนังสือแสดงความยินยอมไว้แล้ว

ลงชื่อ..... ลงชื่อ.....  
 (นายทินกร บัวชู) (.....)  
 ผู้วิจัยหลัก ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

เลขที่โครงการวิจัย..... 093-1/59  
 วันที่รับรอง..... 22 ก.ค. 2559  
 วันหมดอายุ..... 21 ก.ค. 2560

ลงชื่อ..... (.....)

พยาน





เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
3. แบบสอบถามรอบที่ 1

ผม นายทินกร บัวชู นิสิตหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาล  
ศาสตร์ แขนงการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลัง  
ดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ”(INNOVATION LEADERSHIP OF HEAD NURSE, GOVERNMENT  
UNIVERSITY HOSPITAL) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล  
มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารองค์การพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาล  
นักวิชาการ และพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ  
ตอบคำถามการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้นเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบข้อคำถาม  
การวิจัยเรื่องดังกล่าว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ด้วยความเคารพอย่างสูง

นายทินกร บัวชู

นิสิตปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเหตุ

หากท่านมีข้อสงสัยให้สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ โดยสามารถติดต่อกับผู้วิจัย

คือ นายทินกร บัวชู ได้ตลอดเวลา หมายเลขโทรศัพท์มือถือ 08-4001-8800

หรือทาง E-mail: Thinnakorn.b.1987@gmail.com

## แบบสอบถามรอบที่ 1

## เรื่อง

“ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ”

.....

## ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

**คำชี้แจง** กรุณากรอกรายละเอียดลงในช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

1. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี
2. วุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี - ปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 2

เรียน.....

กระผม นายทินกร บัวชู นิสิตหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
พยาบาลศาสตร์ แขนงการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลัง  
ดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งต้องใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม 3  
รอบ ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นจากท่านไปในรอบที่ 1 แล้ว ซึ่งในครั้งนี้จะเป็นการ  
ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ประกอบด้วย องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอ  
ผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งหมด 7 ด้าน มีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการ

กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ ในการนี้  
ใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อรายการและโปรดแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้ง  
ข้อเสนอแนะตามที่ท่านเห็นสมควร และเพื่อความตรงของการวิจัย ช่วงระยะเวลาในการตอบ  
แบบสอบถามแต่ละรอบไม่ควรห่างกันมากนัก กระผมจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดส่ง  
แบบสอบถามนี้คืนภายในวันอังคารที่ 14 กันยายน 2559



ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นายทินกร บัวชู

โทรศัพท์ 08-4001-8800

หมายเหตุ : ผู้วิจัยได้เตรียมซองแบบไปรษณีย์ส่งด่วน (EMS) โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม กรุณาส่ง  
แบบสอบถามใส่ซองติดแสตมป์ที่เตรียมมาให้

## แบบสอบถาม รอบที่ 2

## เรื่อง

“ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ”

.....

## คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการทบทวนวรรณกรรมบูรณาการร่วมกับการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 ท่าน ในรอบที่ 1 โดยแบบสอบถามประกอบด้วย องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งหมด 7 ด้าน มีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการ ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 12 ข้อรายการ
2. ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน จำนวน 5 ข้อรายการ
3. ด้านการสร้างทีม จำนวน 9 ข้อรายการ
4. ด้านการพัฒนาทักษะ จำนวน 7 ข้อรายการ
5. ด้านการสร้างนวัตกรรม จำนวน 8 ข้อรายการ
6. ด้านการสนับสนุน จำนวน 6 ข้อรายการ
7. ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน จำนวน 7 ข้อรายการ

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญใน 2 ประเด็น ดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็น ว่า สมรรถนะย่อยของหัวหน้าหอผู้ป่วยในแต่ละข้อรายการของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีระดับความสำคัญมากน้อยเพียงใด จากระดับความสำคัญมากที่สุดถึงระดับความสำคัญน้อยที่สุด (5-1) โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของแต่ละข้อรายการตามความคิดเห็นของท่าน หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดให้ข้อเสนอแนะทางช่องด้านขวาของแบบสอบถาม ทั้งนี้โปรดใช้เกณฑ์การพิจารณาข้อรายการแต่ละข้อ ดังนี้

5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า  
หอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **มากที่สุด**

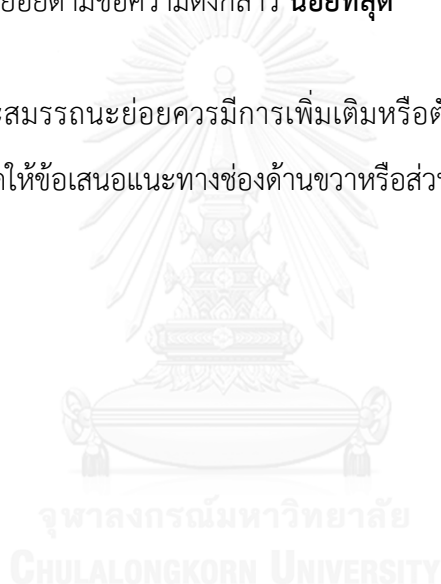
4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า  
หอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **มาก**

3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า  
หอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **ปานกลาง**

2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า  
หอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **น้อย**

1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า  
หอผู้ป่วย ควรมีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **น้อยที่สุด**

2. ในแต่ละสมรรถนะย่อยควรมีการเพิ่มเติมหรือตัดข้อความใดออกบ้าง หากท่านมี  
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดให้ข้อเสนอแนะทางช่องด้านขวาหรือส่วนท้ายของแต่ละด้าน



## แบบสอบถาม รอบที่ 2

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1) ด้านบุคลิกภาพ							
1.	เป็นคนทันสมัย ทันเทคโนโลยี						
2.	เป็นคนที่วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล						
3.	เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						
4.	เป็นคนกล้าคิดกล้าทำในการนำแนวความคิด ใหม่ๆ ไปพัฒนางาน						
5.	เป็นคนที่มีความเป้าหมายชัดเจน มุ่งมั่นในผลสำเร็จ ของนวัตกรรม						
6.	เป็นคนที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไข สถานการณ์ได้อย่างสร้างสรรค์						
7.	เป็นคนที่ใช้เงินตุนาการของตนเอง สร้างสรรค์ ออกเป็นผลงานนวัตกรรมได้						
8.	เป็นคนที่ชอบค้นคว้าหาข้อมูลหรือความรู้ ใหม่ๆ						
9.	เป็นคนคิดนอกกรอบ						
10.	เป็นคนที่ชอบท้าทายความสามารถของตนเอง ในการสร้างนวัตกรรม						
11.	เป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ยอมรับในความ ผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น						
12.	เป็นคนที่มีความทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการ เปลี่ยนแปลงนวัตกรรม						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
		5	4	3	2	1	
2) ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน							
13.	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นใน หน่วยงาน						
14.	สร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการ ทำงาน						
15.	สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลงานนวัตกรรมในหน่วยงาน เช่น จัด นิทรรศการ จัดห้องนวัตกรรมทางความคิด						
16.	สนับสนุนให้อิสระในการสร้างนวัตกรรมแบบ ค่อยเป็นค่อยไป						
17.	ส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมให้ เป็นเรื่องสนุก นำเรียนรู้						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....



ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
		5	4	3	2	1	
3) ด้านการสร้างทีม							
18.	สนับสนุนการสร้างทีมเพื่อการพัฒนาและหรือ สร้างนวัตกรรม						
19.	กำหนดเป้าหมายของทีมงานไว้อย่างชัดเจน						
20.	ส่งเสริมให้ทีมมีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน						
21.	สามารถบริหารจัดการทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วม						
22.	สามารถมอบหมายงานนวัตกรรมที่เหมาะสม กับบุคคลและทีม						
23.	สามารถดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมา ใช้ในการสร้างนวัตกรรม						
24.	สร้างความท้าทายแก่สมาชิกทีมในการสร้าง นวัตกรรม						
25.	สนับสนุนให้สมาชิกในทีมร่วมกันเสนอ รูปแบบ/โมเดลจำลองนวัตกรรม						
26.	สนับสนุนการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดอบรมหรือศึกษาดูงาน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
		5	4	3	2	1	
<b>4) ด้านการพัฒนาทักษะ</b>							
27.	สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ พัฒนาการทำงานด้านนวัตกรรม หรือเป็น เจ้าของผลงานนวัตกรรม						
28.	ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนสร้าง/ พัฒนานวัตกรรม						
29.	สามารถสื่อสารนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติงานใน หน่วยงานให้เข้าใจถึงความสำคัญของ นวัตกรรมกับผลงานที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนต่ำ						
30.	สามารถใช้ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนาผลงานนวัตกรรม						
31.	สามารถประสานงานจัดอบรม หรือจัดประชุม เชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ด้าน นวัตกรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน						
32.	สามารถเป็นที่ปรึกษาเรื่องการสร้าง นวัตกรรมได้						
33.	สามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด กระบวนการเรียนรู้ด้านการสร้าง/พัฒนา นวัตกรรม เช่น สร้างกระดานข่าวนวัตกรรม						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
		5	4	3	2	1	
5) ด้านการสร้างนวัตกรรม							
34.	สามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหา ด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ						
35.	สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน เชิงประจักษ์ในงานประจำ						
36.	ส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการ พยาบาล พัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีความ น่าเชื่อถือ						
37.	ส่งเสริมให้พยาบาลสามารถปฏิบัติงานควบคู่ ไปกับการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างถูกต้อง						
38.	แสดงออกถึงความเข้าใจและช่วยแก้ปัญหา เมื่อผู้ปฏิบัติงานพบอุปสรรคในการสร้าง นวัตกรรม						
39.	นำการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วย นวัตกรรม						
40.	นำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้การ ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เหมาะสม กับผู้ใช้งาน						
41.	ส่งเสริมการต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วย วัสดุที่เป็นสากล หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มี มาตรฐาน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
		5	4	3	2	1	
6) ด้านการสนับสนุน							
42.	สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้าง นวัตกรรม						
43.	สามารถจัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มี ประสบการณ์ด้านนวัตกรรมมาบรรยายหรือ เป็นที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน ตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมกับการ ปฏิบัติงาน						
44.	สนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์หรือ บทเรียนมาใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่ๆได้						
45.	สามารถจัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหา ข้อมูล/ทำงานเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม						
46.	สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ หรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ทางการพยาบาล/และอื่นๆ						
47.	ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรสารสนเทศใน ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อค้นหาข้อมูลในการ สร้างนวัตกรรม เช่น ระบบฐานข้อมูลใน คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
		5	4	3	2	1	
7) ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน							
48.	จัดการรางวัลสำหรับผู้สร้างนวัตกรรม						
49.	แสดงออกถึงการชื่นชม ภาคภูมิใจในผลงาน นวัตกรรมของผู้ปฏิบัติงานทุกคน เช่น ประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติ						
50.	ส่งเสริมให้มีการนำผลงานนวัตกรรมไป ประกวดชิงรางวัลระดับองค์กร ระดับชาติ หรือนานาชาติ						
51.	ส่งเสริมให้ผู้สร้าง/พัฒนานวัตกรรมไปเป็น วิทยากรเผยแพร่ผลงาน						
52.	จัดมหกรรมหรือเวทีนำเสนอผลงานนวัตกรรม เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
53.	สนับสนุนการพิจารณาความดีความชอบแก่ ผู้สร้างผลงานนวัตกรรม						
54.	สนับสนุนให้มีการนำผลงานนวัตกรรมจด สิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 3

เรียน.....

กระผม นายทินกร บัวชู นิสิตหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
พยาบาลศาสตร์ แขนงการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลัง  
ดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการรวบรวมความ  
คิดเห็นจากท่านไปในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 แล้ว ซึ่งในครั้งนี้จะเป็นการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3  
เป็นการทบทวนคำตอบของท่านกับผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ เพื่อหาความสอดคล้องกันของกลุ่ม  
ผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามประกอบด้วย องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอ  
ผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งหมด 7 ด้าน มีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการ

กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เป็น  
รอบสุดท้าย ในการนี้ใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อรายการ และโปรดแสดงเหตุผล  
ประกอบตามคำชี้แจงในตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 3 และเพื่อความตรงของการวิจัย ช่วงระยะเวลา  
ในการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบไม่ควรห่างกันมากนัก กระผมจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้  
โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนภายในวันที่ 30 กันยายน 2559

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นายทินกร บัวชู

โทรศัพท์ 08-4001-8800

หมายเหตุ : ผู้วิจัยได้เตรียมซองแบบไปรษณีย์ส่งด่วน (EMS) โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม กรุณาส่ง  
แบบสอบถามใส่ซองติดแสตมป์ที่เตรียมมาให้

### แบบสอบถาม รอบที่ 3

#### เรื่อง

“ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ”

.....

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม และทบทวนคำตอบของตนเองจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยได้นำคะแนนทั้งหมด มาคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อแสดงความสอดคล้องกันของแต่ละข้อรายการ พร้อมทั้งระบุคะแนนการตอบของท่านในรอบที่ 2 ด้วย เครื่องหมาย ดังต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์  $\Delta$

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ใช้สัญลักษณ์  $I-I$

ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์  $x$

2. เมื่อท่านได้พิจารณาแล้ว โปรดทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  เพื่อยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของท่านให้ครบทุกข้อรายการ ทั้งนี้โปรดใช้เกณฑ์การพิจารณาแต่ละข้อรายการ ดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าสมรรถนะย่อยดังกล่าว มีความสำคัญ **มากที่สุด**

4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าสมรรถนะย่อยดังกล่าว มีความสำคัญ **มาก**

3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าสมรรถนะย่อยดังกล่าว มีความสำคัญ **ปานกลาง**

2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าสมรรถนะย่อยดังกล่าว มีความสำคัญ **น้อย**

1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าสมรรถนะย่อยดังกล่าว มีความสำคัญ **น้อยที่สุด**

3. หากคำตอบของท่านอยู่ในค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของข้อรายการนั้น หมายความว่า ความเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ท่านไม่ต้องให้เหตุผลประกอบ แต่ ถ้าคำตอบของท่านอยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านได้โปรดชี้แจงเหตุผล ประกอบในข้ออื่นๆ

ค่ามัธยฐาน (Md) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **มากที่สุด**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **มาก**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **ปานกลาง**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **น้อย**

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรีสมรรถนะย่อยตามข้อความดังกล่าว **น้อยที่สุด**

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ที่ใช้มีความหมายดังนี้

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่มีค่าไม่เกิน 1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ **กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน**

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่มีค่ามากกว่า 1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ **กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน**



ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม (ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน									
1.	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นในหน่วยงาน เหตุผล ..... .....	Δ  -----  X √					5	0	

จากตัวอย่างข้อ 1

1. สมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐในข้อ 1 มีค่ามัธยฐาน (Md) = 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) = 0 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ สมรรถนะย่อยของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน โดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีระดับความสำคัญมากที่สุด และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

2. คำตอบในรอบที่ 2 ของท่าน (x) อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังจากที่ท่านทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิมคือ 5 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในกรณีนี้ท่านไม่ต้องแสดงเหตุผลประกอบ

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม (ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน									
2.	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ในหน่วยงาน เหตุผล .....		Δ				4	1.51	
	.....		⊢	X					
	.....			✓					

จากตัวอย่างข้อ 2

1. สมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ในข้อ 2 มีค่ามัธยฐาน (Md) = 4 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) = 1.51 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเห็นว่า สมรรถนะย่อยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน โดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีระดับความสำคัญมาก และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

2. คำตอบในรอบที่ 2 ของท่าน (x) อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังจากที่ท่านทบทวนการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 นี้ ท่านไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบ ยังคงยืนยันความเห็นเดิม คือ 3 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ **ในกรณีนี้ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านโปรดแสดงผลประกอบ**

3. หรือหากที่กรณีคำตอบในรอบที่ 2 ของท่าน (x) อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และภายหลังจากที่ท่านทบทวนการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 นี้ ท่านเปลี่ยนแปลงคำตอบมาเป็นข้อที่ 4 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ **ในกรณีนี้ท่านไม่ต้องแสดงผลประกอบ**

หมายเหตุ :

1. กรณีที่ไม่มีเครื่องหมาย (x) ในข้อความของท่าน แสดงว่าในรอบที่ผ่านมา ท่านไม่ได้ตอบแบบสอบถามข้อรายการนั้น

2. ผู้วิจัยแสดงหมายเหตุข้อรายการที่ความคิดเห็นของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ด้วยข้อความ “คำตอบของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์” ด้วย **ตัวหนา** เพื่อให้ท่านสังเกตได้มากขึ้น

## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ชื่อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1) ด้านบุคลิกภาพ									
1.	เป็นคนทันสมัย ทันเทคโนโลยี เหตุผล .....	Δ	▬				5	1	
2.	เป็นคนที่วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล เหตุผล .....	Δ	▬				5	0	
3.	เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เหตุผล .....	Δ	▬				5	0	
4.	เป็นคนกล้าคิดกล้าทำในการนำแนวความคิดใหม่ๆ ไปพัฒนางาน เหตุผล .....	Δ	▬				5	0	
5.	เป็นคนที่มีความเป้าหมายชัดเจน มุ่งมั่นในผลสำเร็จของ นวัตกรรม เหตุผล .....	Δ	▬				5	0	
6.	เป็นคนที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไขสถานการณ์ ได้อย่างสร้างสรรค์ เหตุผล .....	Δ	▬				5	0	



ชื่อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
2) ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน									
13.	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นใน หน่วยงาน เหตุผล .....	△ 					5	0	
14.	สร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการทำงาน เหตุผล .....	△ 					5	0	
15.	สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงาน นวัตกรรมในหน่วยงาน เช่น จัดนิทรรศการ จัดห้อง นวัตกรรมทางความคิด เหตุผล .....	△ 					5	1	
16.	สนับสนุนให้อิสระในการสร้างนวัตกรรมแบบค่อย เป็นค่อยไป เหตุผล .....	△ 					5	1	
17.	ส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมให้เป็นเรื่อง สนุก น่าเรียนรู้ เหตุผล .....	△ 					5	0	

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
3) ด้านการสร้างทีม									
18.	สนับสนุนการสร้างทีมเพื่อการพัฒนาและหรือสร้าง นวัตกรรม เหตุผล .....	△  -----					5	0	
19.	กำหนดเป้าหมายของทีมงานไว้อย่างชัดเจน เหตุผล .....	△  -----					5	0	
20.	ส่งเสริมให้ทีมมีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน เหตุผล .....	△  -----					5	0	
21.	สามารถบริหารจัดการทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วม เหตุผล .....	△  -----					5	0.5	
22.	สามารถมอบหมายงานนวัตกรรมที่เหมาะสมกับ บุคคลและทีม เหตุผล .....	△  -----					5	0	
23.	สามารถดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ใ การสร้างนวัตกรรม เหตุผล .....	△  -----					5	0	
24.	สร้างความท้าทายแก่สมาชิกทีมในการสร้าง นวัตกรรม เหตุผล .....	△  -----					5	1	
25.	สนับสนุนให้สมาชิกทีมร่วมกันเสนอรูปแบบ/โมเดล จำลองนวัตกรรม เหตุผล .....	△  -----					5	0	

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
26.	สนับสนุนการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรม โดย การจัดอบรมหรือศึกษาดูงาน เหตุผล .....	Δ   ├───					5	1	
<b>4) ด้านการพัฒนาทักษะ</b>									
27.	สามารถโน้มน้าวใจผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาการ ทำงานด้านนวัตกรรม หรือเป็นเจ้าของผลงาน นวัตกรรม เหตุผล .....	Δ   ├───					5	0.5	
28.	ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนสร้าง/พัฒนา นวัตกรรม เหตุผล .....	Δ   ├───					5	1	
29.	สามารถสื่อสารนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ให้เข้าใจถึงความสำคัญของนวัตกรรมกับผลงานที่มี คุณภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำ เหตุผล .....	Δ   ├───					5	1	
30.	สามารถใช้ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนาผลงานนวัตกรรม เหตุผล .....	Δ   ├───					5	0.5	
31.	สามารถประสานงานจัดอบรม หรือจัดประชุมเชิง ปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ ผู้ปฏิบัติงาน เหตุผล .....	Δ   ├───					5	1	

ชื่อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
32.	สามารถเป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำ สอนงานเรื่อง การสร้างนวัตกรรมได้ เหตุผล .....	Δ   					5	0.5	
33.	สามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการ เรียนรู้ด้านการสร้าง/พัฒนานวัตกรรม เช่น สร้าง กระดานข่าวนวัตกรรม เหตุผล .....	Δ   					5	0.5	
<b>5) ด้านการสร้างนวัตกรรม</b>									
34.	สามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วย นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เหตุผล .....	Δ   					5	0.5	
35.	สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้ข้อมูลหลักฐานเชิง ประจักษ์ในงานประจำ เหตุผล .....	Δ   					5	0	
36.	ส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางพยาบาล พัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ เหตุผล .....	Δ   					5	0.5	
37.	ส่งเสริมให้พยาบาลสามารถปฏิบัติงานควบคู่ไปกับ การพัฒนานวัตกรรมได้อย่างถูกต้อง เหตุผล .....	Δ   					5	1	
38.	แสดงออกถึงความเข้าใจและช่วยแก้ปัญหาเมื่อ ผู้ปฏิบัติงานพบอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม เหตุผล .....	Δ   					5	0	



ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
39.	นำการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เข้าใจถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม เหตุผล .....	Δ	—				5	1	
40.	นำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้การปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เหมาะสมกับผู้ใช้งาน เหตุผล .....	Δ	—				5	0	
41.	ส่งเสริมการต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่ เป็นสากล หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มีมาตรฐาน เหตุผล .....	Δ	—				5	0	
<b>6) ด้านการสนับสนุน</b>									
42.	สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้าง นวัตกรรม เหตุผล .....	Δ	—				5	1	
43.	สามารถจัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มี ประสบการณ์ด้านนวัตกรรมมาบรรยายหรือเป็นที่ ปรึกษาเพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึง ความสำคัญของนวัตกรรมกับการปฏิบัติงาน เหตุผล .....	Δ	—				5	1	
44.	สนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์หรือบทเรียนมา ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆได้ เหตุผล .....	Δ	—				5	1	
45.	สามารถจัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล/ ทำงานเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม เหตุผล .....	Δ	—				5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
46.	สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการหรือ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางการ พยาบาล/และอื่นๆ เหตุผล .....	Δ 					5	0	
47.	ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรสารสนเทศในระบบ คอมพิวเตอร์ เพื่อค้นหาข้อมูลในการสร้างนวัตกรรม เช่น ระบบฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เหตุผล .....	Δ 					5	0	
7) ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน									
48.	จัดหารางวัลสำหรับผู้สร้างนวัตกรรม เหตุผล .....	Δ 					5	1	
49.	แสดงออกถึงการชื่นชม ภาคภูมิใจในผลงาน นวัตกรรมของผู้ปฏิบัติงานทุกคน เช่น ประกาศยก ย่องเชิดชูเกียรติ เหตุผล .....	Δ 					5	0	
50.	ส่งเสริมให้มีการนำผลงานนวัตกรรมไปประกวดชิง รางวัลระดับองค์กร ระดับชาติหรือนานาชาติ เหตุผล .....	Δ 					5	0	
51.	ส่งเสริมให้ผู้สร้าง/พัฒนานวัตกรรมไปเป็นวิทยากร เผยแพร่ผลงาน เหตุผล .....	Δ 					5	1	

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
52.	จัดมหกรรมหรือเวทีนำเสนอผลงานนวัตกรรมเพื่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เหตุผล .....	Δ =					5	0	
53.	สนับสนุนการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้สร้าง ผลงานนวัตกรรม เหตุผล .....	Δ =					5	0	
54.	สนับสนุนให้มีการนำผลงานนวัตกรรมจดสิทธิบัตร หรืออนุสิทธิบัตร เหตุผล .....	Δ =					5	0	



ภาคผนวก จ  
ตารางเหตุผลในการตอบนอกพิสัยควอไทล์



**ตาราง แสดงเหตุผลในการตบนอกพิสัยควอไทล์**

ข้อ	รายการ	เหตุผล
2.	เป็นคนที่มิวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล	อาจไม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ แต่ต้องผลักดันทำให้เกิดนวัตกรรมตามวิสัยทัศน์ขององค์กร
4.	เป็นคนกล้าคิดกล้าทำในการนำแนวความคิดใหม่ๆ ไปพัฒนางาน	การกล้าคิด กล้าทำ ควรทำให้อยู่ในความเหมาะสม และไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน
5.	เป็นคนที่มิเป้าหมายชัดเจน มุ่งมั่นในผลสำเร็จของนวัตกรรม	มุ่งผลสำเร็จได้ แต่การสร้างนวัตกรรม อาจไม่สำเร็จทุกครั้งไป
9.	เป็นคนคิดนอกกรอบ	การคิดนอกกรอบ กับ คิดไปในทางเดียวกัน ควรไปอย่างละครึ่งๆ เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน
13.	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	ค่อนข้างทำได้ยาก และอาจไม่ได้มีการสร้างไว้ อย่างเพียงพอ บางอย่างต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง
14.	สร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการทำงาน	ส่วนใหญ่บรรยากาศในการทำงานที่ดี จะเกิดจากตัวผู้สร้างนวัตกรรมเอง
18.	สนับสนุนการสร้างทีมเพื่อการพัฒนาและหรือสร้างนวัตกรรม	ส่วนใหญ่จะสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมด้วยตนเอง ทำให้ไม่เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และการสร้างทีมนวัตกรรมค่อนข้างเป็นไปได้ยาก
28.	ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนสร้าง/พัฒนานวัตกรรม	ให้อิสระภายใต้ขอบเขตที่กำหนด และใช้เหตุผลประกอบในการคิดตัดสินใจ
32.	สามารถเป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำ สอนงานเรื่องการสร้างนวัตกรรมได้	เนื่องจากบทบาทการเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าหรือผู้ป่วนน่าจะทำได้อยู่แล้ว อาจไม่จำเป็นถึงมากที่สุด
41.	ส่งเสริมการต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากล หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มีมาตรฐาน	อาจไม่จำเป็นเสมอไป ขอเพียงวัสดุหรืออุปกรณ์ที่นำมาใช้ มีความปลอดภัย สะดวก สบาย และมีประสิทธิภาพที่ได้มาตรฐาน
45.	สามารถจัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล/ทำงานเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม	การให้ความสำคัญกับเรื่องเวลาในการค้นคว้าหาข้อมูล บางครั้งอาจจะต้องจัดลำดับความสำคัญประกอบด้วย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายทินกร บัวชู เกิดวันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2530 ที่จังหวัดเพชรบุรี สำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิต (พย.บ.) จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2552 หลังจากจบการศึกษา เข้ารับตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติหน้าที่ประจำหอผู้ป่วยศัลยกรรมอุบัติเหตุและฉุกเฉิน กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ และได้รับประกาศนียบัตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง จากกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ สถาบันมะเร็ง ร่วมกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อปีการศึกษา 2556 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2557 ปัจจุบันปฏิบัติงานตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพประจำห้องเอกซเรย์คอมพิวเตอร์ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดปทุมธานี