

หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัด  
กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

**A DEVELOPMENT OF CURRICULUM TO PROMOTE STRATEGIC LEADERSHIP SKILLS  
FOR NURSE IN HOSPITAL DEPARTMENT OF MEDICAL CENTER PUBLIC HEALTH  
BANGKOK**

กัณฑ์กัญฐ สุวรรณรัชฎม<sup>1</sup>, ดร.สมชาย เทพแสง<sup>2</sup>รศ.ดร.พัฒนา แสงศักดิ์เรือเอกดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิต<sup>4</sup>

Kunkhanath Suwanratchapoo<sup>1</sup>, Somchai Thepsaeng<sup>2</sup>, Thasana Swaengsakdi<sup>3</sup>, Apitee Songbundit<sup>4</sup>

<sup>1</sup> นิสิตการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup> ที่ปรึกษาหลัก หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>3</sup> ที่ปรึกษาร่วม ผู้อำนวยการหลักสูตรคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยปทุมธานี

<sup>4</sup> ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ สาขาการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฉบับนี้ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐาน โดยการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการประชุมกลุ่มแสดงความคิดเห็นสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำกลยุทธ์ จากนั้นนำมาทำการวิเคราะห์ ในขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร เป็นการพัฒนาโครงสร้างหลักสูตรให้เข้ากับข้อมูลพื้นฐานโดยในหลักสูตร ประกอบด้วย หลักการและเหตุผลในการพัฒนาหลักสูตร แนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตรซึ่งหลักสูตรนี้มี 7 หน่วย ใช้เวลาเรียนทั้งหมด 30 ชั่วโมง การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 นำโครงสร้างหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพ

จำนวน 30 คน ของโรงพยาบาลเลิดสิน กรุงเทพฯ รูปแบบการทดลองใช้หลักสูตรเป็นแบบกลุ่มเดียวทดสอบก่อนหลัง และทำการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์ การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรนี้ ใช้หลักการมีส่วนร่วมของกลุ่มทดลอง เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพด้วย

**ผลการวิจัยพบว่า** 1. ผลการประเมินโครงสร้างหลักสูตร โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน พบว่ามีความคิดเห็นสอดคล้องว่าหลักสูตรฉบับนี้สามารถนำไปทดลองใช้ได้ โดยให้ปรับปรุงในส่วนของเวลาในแต่ละหน่วยให้เหมาะสม และขยายเวลาให้กับ การเสริมทักษะมากขึ้น 2. ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร พบว่า ผลการประเมินหลังการทดลองใช้หลักสูตรผู้เข้ารับการอบรมมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ และด้านเจตคติต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำกลยุทธ์ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร

## Abstract

The primary aim of the curriculum development was to promote Strategic Leadership Skills in Nurse Department of Medical Center Public Health Bangkok, as well as to assess Its efficiency for the purpose for the development of the curriculum, the first stage of Collecting fundamental data from relevant materials and through the interview with two Selected focused groups was intended to identify the factors affecting strategic leadership Skills in Nurse Department of Medical Center Public Health Bangkok.

During the second stage of drafting the program, the curriculum was drafted on the Basis of the fundamental data identified in the first stage to include principles and rationale, Fundamental concepts, objectives and content structure. The resulting curriculum consisted of 7 learning units, distributed into 30 hours of learning.

The appropriateness and relevancy of the curriculum were then assessed to test the Efficiency of the Curriculum, One – Group, Pretest – Posttest were conducted with 30 in Nurse of Lerdsin Hospital, Bangkok. The participation of student during the evaluation Process of the enrichment program. The key findings were as follows: 1. The Evaluation of the drafting of the curriculum by 8 Expertise yielded necessary information that was used to improve it in terms of time Adjustment, whereby each unit was adjusted to allow more time for supporting skill Development and one unit is added for the integration of activities in learning management. 2. The efficiency test of the curriculum showed that the post-test scores of Strategic Leadership skills were significantly higher than the pre-test scores at .01 levels in all three Aspects: knowledge, understand and attitudes.

**Keyword:** Strategic leadership, Public Health Hospital Bangkok

## บทนำ

พยาบาลเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีหน้าที่ให้บริการและดูแลรักษาส่งเสริมสุขภาพ การป้องกัน โรคและการฟื้นฟูสภาพของผู้ป่วย และผู้ให้บริการ อันเป็นงานที่มีประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ จึงนับได้ว่าพยาบาลเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการผลักดันนโยบายด้านสาธารณสุขของประเทศให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารจัดการระบบบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ นอกจากต้องมีศาสตร์ทางการพยาบาลเป็นพื้นฐานแล้ว การมีความรู้ความเข้าใจในสังคมวัฒนธรรมของผู้ใช้บริการจะช่วยให้ พยาบาลสามารถดูแล ผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภากาพยาบาลได้ กำหนดแผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ แห่งชาติขึ้น ซึ่งปัจจุบันเป็นฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550-2559 เกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพ ระบบบริการการพยาบาล และการผดุงครรภ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมระบบ บริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ให้มีมาตรฐาน มีคุณภาพ สามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของ ประชาชนและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ บริการ ส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพึ่งตนเองได้ในด้านสุขภาพ นอกจากนี้ในแผน พัฒนายัง เน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการ พยาบาลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เน้นการบริการที่มี คุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจน ส่งเสริมให้มีการใช้ข้อมูลที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ใน การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล นอกจากนี้ยังมี เป้าหมายให้องค์กรพยาบาลในสถานบริการพยาบาล สุขภาพทุกระดับพัฒนาคุณภาพปฏิบัติการพยาบาลจน เกิดเป็น Best Practices หรือการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็น เลิศ อีกทั้งเป็นแนวปฏิบัติทางการพยาบาลที่สอดคล้อง กับกฎหมายและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ [1] นอกจากนี้ ยัง เป็นวิชาชีพหนึ่งที่ตั้งใจให้การยอมรับ ยกย่องในความรู้ ความสามารถและศักยภาพ เป็นวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติ มีเหตุผล มีความเป็นศาสตร์และศิลป์ในตัว และ ปฏิบัติงานโดยอาศัยองค์ความรู้ วิธีการและขั้นตอนที่

เป็นระบบตามแนววิทยาศาสตร์และอาศัยความชำนาญ จากประสบการณ์การปฏิบัติ [2] และมีใช้เป็นเพียงงาน ชนิดหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นวิชาชีพหนึ่งที่พยาบาลต้องทำ หน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อพัฒนางานบริการให้ดีขึ้น [3]

โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ เขต กรุงเทพมหานคร มีขอบเขตความรับผิดชอบปัญหาทางด้านสุขภาพของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีประชากร 5,642,340 คน ในขณะที่จำนวนพยาบาลวิชาชีพจำนวน 2,173 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1:2,596 คน ประกอบกับปริมาณผู้ใช้บริการและอัตราการเจ็บป่วยของประชาชนมีจำนวนเพิ่มขึ้น ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพจึงมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น [4] ทั้งจากการพยาบาลผู้ป่วย ตลอด 24 ชั่วโมง รวมทั้งลักษณะงานที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อและต้องปฏิบัติงานในยามวิกาล รวมถึงงานด้านเอกสารที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้แล้ว ในการปฏิบัติงานพยาบาลวิชาชีพยังต้องเผชิญกับความวิกฤตของชีวิตผู้ป่วย ความรีบด่วนในการให้บริการ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดความกดดัน และยังคงพบกับความไม่คงที่ของสภาพอารมณ์ของผู้ป่วย ญาติ บุคลากรในทีมงานพยาบาล ก่อให้เกิดภาวะความเครียดทางจิตใจของพยาบาลวิชาชีพ ดังรายงานผลการศึกษาศึกษาการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพทั่วประเทศจำนวน 1,818 คน พบว่า ลักษณะงานบริการที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน ทำให้พยาบาลวิชาชีพพบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน คือ ปริมาณงานมากเกินไปที่จะทำงานแต่ละอย่างให้สมบูรณ์ได้ อีกทั้งต้องปฏิบัติงานเกินบทบาทหน้าที่ รวมถึงการขาดที่ปรึกษาในการทำงาน [5] ซึ่งผลที่กระทบตามมา พบว่า พยาบาลในโรงพยาบาลรัฐมีอัตราการเปลี่ยนงาน การโยกย้ายงาน การลาออกค่อนข้างสูง เนื่องจากความกดดันจากลักษณะงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน กับหัวหน้างาน และกับองค์กร [6]

ภายใต้กระแสสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นยุคที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารราชการสมัยใหม่ ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนเป็นที่ตั้ง ต้องตอบสนองนโยบายของประเทศและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีความคล่องตัว มีกลไกการตรวจสอบคุณภาพ ลดต้นทุนการใช้จ่าย แต่คงคุณภาพและประสิทธิภาพการบริการไว้ [7] สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรมการแพทย์ ที่กล่าวว่า “เป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่สมคุณค่า เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าของประชาชน” โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ ประชาชนได้รับบริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพจากหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทางมีระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

ดังนั้น พยาบาลวิชาชีพจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว อีกทั้งปัญหาของพยาบาลวิชาชีพจะใช้วิธีการแบบเก่า ที่ยึดตามกฎระเบียบและประเพณีเดิมๆ ขาดการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เน้นผู้ดูแลและผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยพยาบาลวิชาชีพยังขาดการคิดเชิงกลยุทธ์ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือตัดสินใจได้อย่างฉับไว [8] เพราะฉะนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าพยาบาล ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดที่มีบทบาทในการกำหนด นโยบาย อำนวยการ ควบคุมจัดการทรัพยากรการบริหารและประสานความร่วมมือระหว่างวิชาชีพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเอื้ออำนวยให้การบริการพยาบาลบังเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังและเป็นไปตามเป้าหมาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ หรือพันธกิจขององค์กร ซึ่งในการดำเนินการบริหารการพยาบาลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารการพยาบาลนับว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการให้บุคลากรทุกฝ่ายได้แสดงออกถึงความสามารถของตนเพื่อทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ [9] ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงมาตรฐาน เพราะการพัฒนาในองค์กรรวมจะให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างองค์กรและกระบวนการ พัฒนาระบบความคิด ซึ่งส่งผลในระยะยาว

ต่อการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลนั้น จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดมีความก้าวหน้าและได้มาตรฐาน โดยผู้บริหารกระตุ้นพยาบาลทุกระดับสามารถนำมาตรฐานการบริหารการพยาบาลไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการบริการพยาบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามความคาดหวังและตามบริบทของแต่ละองค์กร และเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการนำไปใช้ในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเพื่อให้ได้รับการเตรียมพร้อมให้มีลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะมีต่อเพื่อนร่วมทีมพยาบาลวิชาชีพต่อไป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรอย่างดี อีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กร ได้อย่างชัดเจน [10] ดังงานวิจัยหลายงาน [11] [12] [13] ที่พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กร เพราะผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางขององค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์ และมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนมีการควบคุมอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จลงได้จำเป็นต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ใช้ช่องทางการสื่อสารหลากหลายและเน้นแบบสองทาง รวมถึงใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงานหรือคนใช้ให้ความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานด้วยกัน [14]

เนื่องจากภาวะผู้นำกลยุทธ์จะมีบทบาทหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ โดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ และช่วยให้องค์กรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ [16] ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการความสามารถที่

จะปรับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาบริหารจัดการให้งานราบรื่น โดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่ซับซ้อน ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญต่องานพยาบาล เป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย [17] ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง [18] ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน สอดคล้องกับการนโยบายของหน่วยงาน มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายการทำงาน สนับสนุนให้การทำงานเน้นการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร โดยเฉพาะมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และเน้นการบริการอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ [19]

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหลักสูตรประการหนึ่ง คือ เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตร โดยร่วมประสานกับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เข้า ร่วมหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ [20] การจำแนกวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเป็นพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย มีประโยชน์ต่อการสร้างหลักสูตร อีกทั้งยังเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจนการศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านสังคม ทำให้ได้ข้อมูลตามสภาพจริงในปัจจุบันนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ เดส และมิลเลอร์ [21] คูบริน [22] ไอร์แลนด์และฮิตต์ [23] รอบบินส์ และเคลท์เทอร์ [24] อแคร์ [25] คอนติโน [26] ฟีดแมนและคนอื่นๆ [27] ฟลอยด์ [28] และ มาเทนา [29] แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่สำคัญของพยาบาลวิชาชีพมี 5 ด้าน ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องมีการใช้

ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือพลิกแพลงได้ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ [30] อีกทั้งมีการสื่อสารและการ เจรจาต่อรองเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความชัดเจน ทุกคนสามารถทำงานด้วยความมั่นใจ [31] ตลอดจนการ แก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็ว [32]

ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นว่ามีความสำคัญและ จำเป็นสำหรับพยาบาลวิชาชีพ ดังนั้นควรมีการจัดการ ฝึกอบรมแก่พยาบาลวิชาชีพในด้านภาวะผู้นำกลยุทธ์เพื่อ ยกระดับการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและ พัฒนาศักยภาพการบริการ โดยเน้นการอบรมที่มีคุณภาพ พัฒนาพยาบาลให้มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติหน้าที่กับ ผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม และผู้รับบริการเกิดความ พึงพอใจ [33] รวมถึงเน้นการแก้ปัญหาและตัดสินใจ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง รวมถึงการใช้การคิด เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้เกิด ความก้าวหน้า [34]

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง ภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร ฝึกอบรม ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวง สาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำ กลยุทธ์ เป็นการศึกษาและความต้องการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรม การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด กรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ เป็น การจัดเตรียมคุณลักษณะที่พัฒนาด้วยการพัฒนา

หลักสูตรฝึกอบรม โดยผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความ ต้องการในการพัฒนาโดยมีการสำรวจและสัมภาษณ์ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการจัดทำหลักสูตร ฝึกอบรมเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยเน้นการออกแบบและการวางแผนหลักสูตร ให้ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนด องค์ประกอบของหลักสูตร กำหนดเนื้อหาสาระ กิจกรรม ช่วงเวลา และการวัดผลประเมินผล ขั้นตอนที่ 3 การ ตรวจสอบประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม โดยมีการนำ หลักสูตรไปทดลองใช้ และขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุง แก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมโดยมีการประเมินหลักสูตร เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำหลักสูตรไปใช้จริง

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่ เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนา พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นในการ ฝึกอบรมได้แก่ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
2. ผลการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร ฝึกอบรมด้วยการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) กับ ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้อง กันและเห็นว่าโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมมีความ เหมาะสมในระดับมาก
3. ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพหลักสูตร ฝึกอบรม พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของความรู้และความ เข้าใจต่อหลักสูตรการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ พยาบาลวิชาชีพ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนน เฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพหลักสูตร ฝึกอบรม พบว่า คะแนนเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อภาวะ

ผู้นำกลยุทธ์ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมพบว่า หน่วยการเรียนรู้บางหน่วยต้องมีการขยายเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมให้มากขึ้น แบบวัดความรู้และความเข้าใจยังขาดด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการนำไปใช้ ปรับปรุงแบบวัดเจตคติให้ครอบคลุมเนื้อหาภาวะผู้นำกลยุทธ์และให้เกิดความสมดุลกัน

### อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าภาวะกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์กรเนื่องจากมีความสำคัญช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น [35] โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กร ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [36] ช่วยให้กิจการสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจาก การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับ บริการอย่างใกล้ชิด [37]

อีกทั้งภาวะผู้นำกลยุทธ์ เป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์กร เพราะช่วยสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนส่งเสริมให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี [38]

ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาดทุกระดับ เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์การ อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual Role) กล่าวคือ บทบาทแรก ในฐานะเป็นผู้วางแผน ออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่ องค์การ ส่วนบทบาทที่สอง ในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (Formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (Implementer) [39] โดยเฉพาะการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับผลผลิตก่อนปฏิบัติงาน พัฒนาแผนเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ผลผลิต สามารถกำหนดขอบข่ายของสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกัน ปรับกลยุทธ์ เทคนิคให้ ชัดหยุ่นสอดคล้องกัน สร้างสรรค์กิจกรรมต่อเนื่องและ กิจกรรมคู่ขนานเพื่อบรรลุเป้าหมาย รักษาความสมดุลในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน ตอบสนองการวางแผนกลยุทธ์และมุมมองระยะยาว และสามารถจัดอันดับความสำคัญ

คุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร และการเจรจาต่อรองนับว่ามีความสำคัญเป็นเครื่องมือ ช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ รวมทั้งสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรและส่งเสริมการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วม สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นตามความต้องการของบุคลากร ทำให้กระบวนการบริหารจัดการสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก ทำให้ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอยู่เสมอ ลดช่องว่างระหว่างผู้นำกับบุคลากร สร้างความใกล้ชิดผูกพันแก่บุคลากรในองค์กร อีกทั้งจูงใจให้บุคลากร

เข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

อีกทั้งการแก้ปัญหาและการตัดสินใจมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ เพราะรวบรวมปัญหาสำคัญ หรือปัญหาเร่งด่วน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดประเด็นปัญหาสำคัญหรือปัญหาเร่งด่วน ได้อย่างชัดเจน ใช้เทคนิคในการแก้ปัญหาสำคัญหรือเร่งด่วน ช่วยให้แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึง สามารถตรวจสอบ ปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความรอบคอบและมีประสิทธิภาพ

2. ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของความรู้และความเข้าใจต่อหลักสูตรการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลวิจัยสอดคล้องกับวาสนา คงมั่น ได้ทำการศึกษาพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการนิเทศภายใน โรงเรียน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 3) ทดลองใช้หลักสูตร 4) ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า ก่อนและหลังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศภายใน โรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการฝึกอบรม มีความรู้สูงกว่าก่อนฝึกอบรม สอดคล้องกับผลวิจัยของ สุขเมธ งามกนก [40] ได้ศึกษาเรื่องหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ผลวิจัยพบว่า คะแนนหลังการทดลองมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ด้านทักษะในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิก ลักษณะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นโยบายและแผน ได้จริง สอดคล้องกับ พิเชษฐ์ จัฒจิตต์ [41] ได้

ทำการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้าง ทดลองใช้ และประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยใช้แนวคิดของคอตเทอร์ (John P. Kotter) ที่ว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กรใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม กระบวนการในการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมผลวิจัยพบว่า คะแนนหลังการทดลองมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง

นอกจากนี้คะแนนเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลวิจัยของเวเบอร์ และเคล โลเวย์ ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการรับรู้ เจตคติ และผลลัพธ์ที่เป็นรายได้ของผู้ได้บังคับบัญชา ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน เป็นผู้จัดการเขต 1 เขต ประกอบด้วย 20 สาขา ได้รับการสุ่มเข้ากลุ่มควบคุมจำนวน 9 คน และกลุ่มทดลองจำนวน 11 คน เป็นการอบรมเป็นกลุ่ม 1 วัน และการฝึกอบรมสนับสนุนเป็นรายบุคคลหลังจากฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 1 เดือน พบว่า ผลการฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กรสูง และผลการรับรู้และเจตคติหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม สอดคล้องกับผลวิจัยของ ซอง ปิแอร์ โอเบอร์เฮาเซอร์ และฟรีแมน [42] ได้ศึกษาผลของการฝึกอบรมครูวิทยาศาสตร์ในระดับมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพในรัฐมินเนโซตาและรัฐเท็กซัส เนื้อหาเรื่องระบบนิเวศน์ของผีเสื้อขนาดใหญ่ โดยใช้วิธีสืบเสาะหาความรู้แล้ววิเคราะห์ข้อมูลที่ได้อากการทดลองฝึกอบรมทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ พบว่า ครูที่เข้า

รับการฝึกอบรมสามารถเตรียมกิจกรรมโดยใช้พื้นฐานของการสืบเสาะหาความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมได้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมช่วยให้ครูประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และเจตคติที่ดี นอกจากนั้นยังช่วยกระตุ้นให้ครูมีความมั่นใจในการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้นด้วย สอดคล้องกับคาสเซิล ฟอกซ์ และซอนเดอร์ [49] ศึกษาเปรียบเทียบการให้การฝึกอบรมครูโรงเรียนพัฒนาอาชีพจากสถาบันให้การฝึกอบรม (PDS) และไม่ได้ฝึกอบรมจากสถาบันฝึกอบรม (non - PDS) ของครูใหม่ โดยเก็บข้อมูลจากผลการประเมินการสอนนักเรียนและเพิ่มสะสมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ครูที่ได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันฝึกอบรมมีความสามารถในการวางแผน การจัดการเรียนรู้ การจัดการในชั้นเรียน การวัดประเมินผล และเจตคติดีกว่าครูที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันการฝึกอบรมให้การฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ

#### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้
  - ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ จากผลการวิจัย ดังนี้
    - 1.1 การจัดกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ควรคละกันทั้งด้านอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน
    - 1.2 การจัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละครั้งไม่ควรเกิน 30 คน เพื่อให้การอบรมมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดกิจกรรมได้อย่างทั่วถึง
    - 1.3 เวลาในการจัดการฝึกอบรม ควรใช้เวลาติดต่อกันเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง
    - 1.4 ระยะเวลาในการจัดการฝึกอบรม ควรปรับให้เหมาะสม กระชับ เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีภาระหน้าที่รับผิดชอบค่อนข้างมาก
2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป
  - 2.1 ควรมีการทำวิจัยเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อจะได้ทราบผลการปฏิบัติงาน และเป็นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2.2 ควรมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะกลยุทธ์ ในสังกัดหน่วยงานต่างๆ ที่เหมาะสม

2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะกลยุทธ์ ในคุณลักษณะอื่นๆ ควรมีหลากหลายวิธี เช่น การสัมมนา การสังเกตพฤติกรรมจากสถานการณ์ การทำงานจริง การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) หรือเป็นกรณีเหตุการณ์ (Incident Cases) เป็นต้น

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] สภาการพยาบาล. (2552). *แผนการพัฒนาระบบพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติฉบับที่ 2*. กรุงเทพฯ: สิริยอดการพิมพ์.
- [2] สิวลี สิริโล. (2542). *จริยศาสตร์สำหรับพยาบาล*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- [3] O' conner, K.T. (1998). For Want or Mentor. *Nursing Outlook*. 36(1-2): 38-39.
- [4] จินนระรัตน์ ศรีภักทรภิญโญ. (2546). *การปรับตัวในการนำองค์การพยาบาลภาครัฐในการพัฒนาระบบราชการไทย. รวมบทความเกี่ยวกับการวิจัยการศึกษา*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสารการพิมพ์.
- [5] สภาการพยาบาล. (2552). *การรายงานพยาบาลและผดุงครรภ์*. กรุงเทพฯ: สิริยอดการพิมพ์.
- [6] จันทร์พา ทัดภูธร. (2543). *การศึกษาอิทธิพลการสนับสนุนจากองค์การและการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง ตามการรับรู้ของลูกจ้าง: กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- [7] พิรุณ รัตนวนิช. (2545). *คุณภาพบริการด้านสาธารณสุขสำหรับพยาบาล*. กรุงเทพฯ: มายด์พับลิชชิ่ง.



- [8] สำนักการพยาบาล. (2551). *มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- [9] นนทกร อาจวิชัย และมาริสสา ไกรฤกษ์. (2554, มีนาคม-มิถุนายน). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ*, 4(1):112-118.
- [10] Pearce ,J.A.& Robinson,R.B. ( 2007). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. 9th ed. Boston: McGraw-Hill.
- [11] Marsh, D.D and LeFever. K. (2004). School Principals as Standard-Based educational. *Leaders Educational Management Administration & Leadership*, 32(4): 387-404.
- [12] Davies,B., and Davies, B.J. andEllison, L. (2005). *Success and Sustainability: Developing The Strategically Focused School. National College for school Leadership*. Nottingham: NCSL.
- [13] Davies,B., and Davies, B.J.. (2006). Development of a Strategic Leadership in School. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1): 121-139.
- [14] Boal, K. & Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11 (2): 515-549.
- [15] Hitt, M.A., Ireland,R.D. & Hoskisson,R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*.7th ed. Ohio: Thomson/South Western.
- [16] Huey, J.(1994,February). The New Post- Heroic Leadership. *Fortune*, 21(1): 42-50.
- [17] Bass,Bernard M., & Avolio, Bruce J. (1997). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. New York : Sage .
- [18] Hitt, M. & Ireland, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human And Social Capital. *Leadership and Organizational Studies*, 3(2): 34-36.
- [19] Taylor, F. (2005). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper Collins.
- [20] เอกรินทร์ สีมหาศาล และ สุปรารถนา ชุกตะนันท์. (2546). *การออกแบบเครื่องมือวัดและประเมินผลตามสภาพจริง*. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- [21] Dess, G.G., & Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- [22] DuBrin J.Andrew. (1998). *Leadership: Research Finding, Practice, And Skills*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- [23] Hitt, M. & Ireland, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human And Social capital. *Leadership and Organizational Studies*, 3(2): 34-36.
- [24] Robbins , Stephen. P.; & Coulter, Mary. (2007). *Management*. 9th ed. USA: Pearson Education.
- [25] Adair,J. (2002). *Effective Strategic Leadership*. London : Macmillan.
- [26] Contino, Diana S. (2004, June 1). Leadership Competencies: Knowledge, Skills, And Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively. *Critical Care Nurse*, 24(3): 52-64.

- [27] Feldman, Harriet R. & Others. (2008). *Nursing Leadership*. New York: Springer.
- [28] Floyd, Gloria J. Fifteen Qualities For Strategic Nursing Leadership. Retrieved June 12, 2011, from [http://www.nurse-Recruiter.com/.../strategic\\_nursing\\_lead...](http://www.nurse-Recruiter.com/.../strategic_nursing_lead...)
- [29] Mathena KA. (2002). Nursing Manager Leadership Skills. *Nurse Administration*, 3(32): 136-142.
- [30] เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซักเซส มีเดีย.
- [31] Contino, Diana S. (2004, June 1). Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively. *Critical Care Nurse*, 24(3): 52-64.
- [32] Floyd, Gloria J. (2010). *Fifteen Qualities For Strategic Nursing Leadership*. Retrieved June 12, 2011, from [http://www.nurse-Recruiter.com/.../strategic\\_nursing\\_lead...](http://www.nurse-Recruiter.com/.../strategic_nursing_lead...)
- [33] Sherman, Rose. (2011). *Nursing Leadership Strategies*. Retrieved June 12, 2011, From <http://www.ehow.com> > [Healthcare](#)
- [34] Dion Kenneth W. & Others. (2008). Developing Tomorrow's Nurse Leaders: Bridging The Gap Through Succession Planning and Leadership Development. Retrieved June 12, 2011, from <http://www.decisioncritical.com/DTNL.pdf>
- [35] Betty Smith Williams. (2005, October). A Lesson in Strategic Leadership for Service. *Nurse Leader*, 3(5): 25-27.
- [36] Maria R. Shirey. (2011). *Strategic Leadership for Organizational Change: Addressing Strategy Execution Challenges to Lead Sustainable Change*. Retrieved June 12, 2011, from <http://nursingcenter.com>
- [37] Floyd, Gloria J. Fifteen Qualities For Strategic Nursing Leadership. Retrieved June 12, 2011, from [http://www.nurse-Recruiter.com/.../strategic\\_nursing\\_lead...](http://www.nurse-Recruiter.com/.../strategic_nursing_lead...)
- [38] Farkas, C.M. & Wetlaufer, S. (1996, May). The Ways Chief Executive Officers Lead. *Harvard Business Review*. 4(74): 110.
- [39] Adair, J. (2002). *Effective strategic Leadership*. London: Pan Macmillan Ltd.
- [40] สุเมธ งามกนก. (2549). *หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกระทรวงศึกษาธิการ*. ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- [41] พิเชฐย์ จัปจิตต์. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต*. ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- [42] Jeanpierre, Bobby.; Oberhauser, Karen.; & Freeman, Carol. (2005). Characteristics of Professional Development That Effect Change in Secondary Science Teachers' Classroom Practices. *Research in Science Teaching*, 42(6): 668 – 690.



โรงพยาบาล

