

บทที่ 4

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและระดับบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ ผลวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ นำเสนอด้วยตารางประกอบการบรรยายและผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของหัวหน้าหอผู้ป่วย
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของหัวหน้าหอผู้ป่วย

แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 1) อายุ 2) ระดับการศึกษา 3) ประสบการณ์การทำงาน 4) ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 5) สถานที่ปฏิบัติงาน 6) ลักษณะของโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน 7) ระยะเวลาของโรงพยาบาลที่เริ่มเข้าสู่โครงการการรับรองคุณภาพ 8) ระยะเวลาที่โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพ 9) ข้อมูลความต้องการการพัฒนาตนเอง 10) จำนวนครั้งการอบรมในระยะเวลาภายใน 3 ปี และ 11) จำนวนครั้งการดูงานในระยะเวลาภายใน 3 ปี

ตาราง 1

จำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล
ที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (N =100)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุ (ปี)		
34 - 45	61	61
46 - 55	36	36
มากกว่า 55	3	3
$\bar{O} = 45.03, SD = 5.51, Min = 34, Max = 58$		
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ประกาศนียบัตร	3	3
ปริญญาตรี	76	76
ปริญญาโท	21	21
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)		
10-20	45	45
21-30	36	36
มากกว่า 30	12	12
$\bar{O} = 22.54, SD = 5.56, Min = 10, Max = 34.80$		
ประสบการณ์การทำงานตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี)		
1 - 5	46	46
6 - 10	25	25
11- 15	14	14
มากกว่า 15	15	15
$\bar{O} = 7.99, SD = 6.95, Min = 1, Max = 27.80$		

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน		
อายุกรรม	25	25
สุตินรีเวชกรรม	16	16
ผู้ป่วยวิกฤติ	7	7
ศัลยกรรม	18	18
กุมารเวชกรรม	9	9
อุบัติเหตุฉุกเฉิน	5	5
อื่นๆ	20	20
ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล		
โรงพยาบาลชุมชน	19	19
โรงพยาบาลจังหวัด	37	37
โรงพยาบาลศูนย์	44	44
จำนวนครั้งของการได้รับการอบรมต่อปีในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา		
ไม่เคยได้รับการอบรม	3	3
1 - 3	59	59
4 - 6	23	23
7 - 9	2	2
มากกว่า 9	13	13
จำนวนครั้งของการได้รับการศึกษา ดูงานหน่วยงานอื่นต่อปีในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา		
ไม่เคยศึกษาดูงาน	32	32
1	31	31
2	20	20
3	11	11
4	2	2
5	4	4

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน
โรงพยาบาลที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดเริ่มเข้าสู่โครงการ HA เมื่อ พ.ศ.	
2540-2542	4
2543-2544	4
2545-2546	1
โรงพยาบาลที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสังกัดได้รับการรับรองคุณภาพเมื่อพ.ศ.	
2545	2
2546	2
2547	3
2548	2

จากตาราง 1 พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้มีอายุเฉลี่ย 45.03 ปี (SD = 5.51) ส่วนใหญ่ร้อยละ 61 มีอายุระหว่าง 34-45 ปี มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีร้อยละ 76 ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาโทร้อยละ 21 ประกาศนียบัตรร้อยละ 3 มีประสบการณ์การทำงานตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพเฉลี่ย 22.54 ปี (SD = 5.56) และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเฉลี่ย 7.99 ปี (SD = 6.95) หัวหน้าหอผู้ป่วยร้อยละ 44 ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ รวมทั้งปฏิบัติงานในกลุ่มงานอายุกรรมมากที่สุด ร้อยละ 25 ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา หัวหน้าหอผู้ป่วยเกือบทั้งหมดได้รับการอบรมเรื่องต่างๆ โดยร้อยละ 59 ได้รับการอบรมเฉลี่ยปีละ 1-3 ครั้ง มีเพียงร้อยละ 3 ที่ไม่ได้รับการอบรม รวมทั้งได้มีการศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ 1 ครั้งร้อยละ 31 แต่ร้อยละ 32 ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เคยศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ โรงพยาบาลที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานเริ่มเข้าสู่โครงการการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พ.ศ. 2540-2542 จำนวน 4 โรงพยาบาล พ.ศ. 2543-2544 จำนวน 4 โรงพยาบาล และได้รับการรับรองคุณภาพเมื่อพ.ศ. 2547 สูงสุด 3 โรงพยาบาล

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตาราง 2

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ (N =100)

ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	0	SD	ระดับ
1. ด้านการเรียนรู้ และการใช้จิตสำนึก	2.51	0.32	มาก
2. ด้านการสร้างความตึงเครียดเพื่อการสร้าง สรรค์	2.41	0.35	มาก
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคล	2.30	0.47	มาก
รวม	2.40	0.33	มาก

จากตาราง 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (0=2.40, SD=0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยระดับมากทุกด้าน โดยที่ด้านการเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึกมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (0=2.51,SD=0.32) รองลงมาคือด้านการสร้างความตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ (0=2.41, SD=0.35)และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆคือด้านการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (0=2.30, SD=0.47) ตามลำดับ

ตาราง 3

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ (N=100)

การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล	ระดับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล		
	0	SD	ระดับ
1. ท่านมีแนวทางปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายของตนเอง	2.45	0.61	มาก
2. ท่านมีภาพอนาคตในการทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มการพยาบาล	2.44	0.59	มาก
3. ท่านมีการกำหนดภาพอนาคตของครอบครัวโดยสมาชิกมีส่วนร่วม	2.37	0.75	มาก
4. ภาพอนาคตในชีวิตของท่านเป็นจริงได้	2.34	0.67	มาก
5. ท่านกำหนดภาพอนาคตร่วมกันกับผู้ร่วมงานโดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	2.24	0.70	มาก
6. ท่านมีการทบทวนวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	2.23	0.62	มาก
7. ท่านถามตนเองอย่างจริงจังถึงเป้าหมายในชีวิตของตนเอง	2.19	0.65	มาก
8. ท่านมีภาพอนาคตหลังเกษียณอายุอย่างชัดเจน	2.15	0.86	ปานกลาง
รวม	2.30	0.47	มาก

จากตาราง 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยรวมในระดับมาก ($0 = 2.30$, $SD = 0.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีเพียง 1 ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ มีคะแนนเฉลี่ยมากทุกข้อเมื่อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากถึงน้อยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีคะแนนสูงสุดในหัวข้อเรื่องการมีแนวทางปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายของตนเองในการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ($0 = 2.45$, $SD = 0.61$) รองลงมาคือหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาพอนาคตในการทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มการพยาบาล ($0 = 2.44$, $SD=0.59$) ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยปานกลางคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาพอนาคตหลังเกษียณอายุอย่างชัดเจน ($0 = 2.15$, $SD = 0.89$)

ตาราง 4

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการสร้างความตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ (N =100)

การสร้างความตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์	ระดับการสร้างความตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์		
	0	SD	ระดับ
1. ท่านมุ่งมั่นปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมแม้ว่าไม่เกิดปัญหา	2.66	0.50	มาก
2. ท่านทราบดีว่าจะต้องพัฒนาตนเองในเรื่องใดบ้าง	2.60	0.51	มาก
3. ท่านทราบว่าท่านมีความสามารถการบริหารในหอผู้ป่วยระดับใด	2.49	0.58	มาก
4. ท่านใช้ข้อมูลย้อนกลับที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน เพื่อวางแผนพัฒนาตนเอง	2.48	0.54	มาก
5. ท่านมีความมุ่งมั่นสู้วิสัยทัศน์ให้ได้แม้จะมีปัญหา อุปสรรค	2.47	0.59	มาก
6. การทำงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายยิ่งทำให้ท่านมีความพยายามมากขึ้น	2.42	0.61	มาก
7. ท่านประเมินความสามารถในการบริหารงานของตนเองทุกปี	2.38	0.60	มาก
8. เมื่อไม่เห็นหนทางที่จะบรรลุเป้าหมายได้ ท่านจะลดเป้าหมายลง	1.81	0.76	ปานกลาง
รวม	2.41	0.35	มาก

จากตาราง 4 กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมมากในการสร้างความตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ ($O = 2.41, SD = 0.35$) มีเพียง 1 ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยปานกลาง ส่วนข้ออื่นๆเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนสูงสุดในหัวข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความมุ่งมั่นปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมแม้ว่าไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ($O = 2.66, SD = 0.50$) รองลงมาหัวหน้าหอผู้ป่วยทราบดีว่าตนเองมีความสามารถการบริหารในหอผู้ป่วยระดับใด ($O = 2.49, SD = 0.58$) มีคะแนนเฉลี่ยปานกลางในข้อที่ หัวหน้าหอผู้ป่วยเมื่อไม่เห็นหนทางที่จะบรรลุเป้าหมายได้แล้วจะลดเป้าหมายของตนเองลง ($O = 1.81, SD = 0.76$)

ตาราง 5

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับด้านการเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึกของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ (N =100)

การเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึก	ระดับด้านการเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึก		
	0	SD	ระดับ
1. ท่านยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายของบุคลากรในหน่วยงาน	2.75	0.46	มาก
2. ท่านมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานในหอผู้ป่วยและบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	2.74	0.44	มาก
3. ท่านใช้งานที่ล้มเหลวเป็นบทเรียนในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	2.68	0.55	มาก
4. ท่านมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากประสบการณ์และค้นหาเหตุผลประกอบการตัดสินใจ	2.61	0.50	มาก
5. ท่านคิดค้นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นกิจวัตรประจำวันในหอผู้ป่วยให้ดีขึ้นกว่าเดิม	2.58	0.54	มาก
6. ท่านเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานอื่นโดยนำมาประยุกต์อย่างเหมาะสมกับหน่วยงานตนเอง	2.55	0.56	มาก
7. ท่านเชื่อมั่นตนเองในการคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	2.53	0.52	มาก
8. ท่านมีแผนพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ของตนเองในแต่ละปี	2.51	0.54	มาก
9. เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแต่ละงานท่านมีการทบทวนตนเองเสมอว่าเกิดการเรียนรู้อะไรจากงานดังกล่าว	2.48	0.52	มาก
10. ท่านเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมหรือศึกษาดูงานเพื่อรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกหน่วยงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	2.47	0.61	มาก
11. ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ในด้านการศึกษาพยาบาลและความรู้ทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ	2.47	0.52	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

การเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึก (ต่อ)	ระดับการเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึก		
	0	SD	ระดับ
12. ท่านคิดพิจารณาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานใหม่ในแง่มุมต่างๆ	2.45	0.56	มาก
13. ท่านเรียนรู้ด้วยตัวเองจากสื่อต่างๆ เช่น อ่านบทความทางวิชาการหรือสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต	2.30	0.61	มาก
14. การทดลองปฏิบัติงานวิธีใหม่ ท่านเชื่อมั่นว่าเป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม	2.30	0.54	มาก
15. ท่านติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ	2.29	0.64	มาก
รวม	2.51	0.32	มาก

จากตาราง 5 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยด้านการเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($0 = 2.51, SD = 0.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยการเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึกในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนสูงสุดในหัวข้อที่หัวหน้าหอผู้ป่วยยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายของบุคลากรในหน่วยงาน ($0 = 2.75, SD = 0.46$) รองลงมาหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานในหอผู้ป่วยและบุคคลภายนอกเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($0 = 2.74, SD = 0.44$) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆคือหัวหน้าหอผู้ป่วยติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ ($0 = 2.29, SD = 0.64$)

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ (N =100)

การจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	0	SD	ระดับ
1. บทบาทผู้อำนวยการ	2.59	0.33	มาก
2. บทบาทผู้ออกแบบ	2.52	0.34	มาก
3. บทบาทผู้สอน	2.48	0.37	มาก
รวม	2.53	0.31	มาก

จากตาราง 6 กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($0=2.53, SD=0.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยระดับมากทุกด้าน โดยบทบาทผู้อำนวยการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($0=2.59, SD=0.33$) รองลงมาคือด้านบทบาทผู้ออกแบบ ($0=2.52, SD=0.34$) และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือด้านบทบาทผู้สอน ($0=2.48, SD=0.37$)

ตาราง 7

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติในบทบาทผู้ออกแบบของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ (N=100)

บทบาทผู้ออกแบบ	ระดับการปฏิบัติ		
	0	SD	ระดับ
1. มีการมอบหมายงานให้ทำงานเป็นทีม โดยให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ	2.82	0.39	มาก
2. มีการพัฒนาบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ เช่น การปฐมนิเทศ การมีระบบพี่เลี้ยง	2.79	0.41	มาก
3. มีนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งภายในและภายนอกหอผู้ป่วย	2.70	0.48	มาก
4. ท่านกำหนดแนวทางการปฏิบัติและเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	2.58	0.53	มาก
5. มีการใช้การพัฒนาตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน	2.57	0.57	มาก
6. มีการสื่อสารนโยบายพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม	2.53	0.50	มาก
7. มีแผนพัฒนาบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหอผู้ป่วย และองค์กร	2.55	0.57	มาก
8. มีแนวปฏิบัติในการยกย่อง ชมเชย บุคคลที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องหรือมีการถ่ายทอดความรู้ให้บุคคลอื่น	2.53	0.58	มาก
9. มีแผนจัดกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น การทบทวน การดูแลผู้ป่วยร่วมกับทีมสหวิชาชีพ การศึกษารายกรณีหรืออื่นๆ	2.50	0.56	มาก
10. มีการสร้างและทบทวนวิสัยทัศน์ของหอผู้ป่วยโดยบุคลากรมีส่วนร่วม	2.50	0.59	มาก
11. ท่านมีการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น คอมพิวเตอร์วารสาร	2.43	0.61	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

บทบาทผู้ออกแบบ (ต่อ)	ระดับการปฏิบัติ		
	0	SD	ระดับ
12. มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการประชุม ปรึกษาหลังการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	2.34	0.67	มาก
13. มีนโยบายเข้าร่วมนำเสนอผลงานดีเด่นของ หอผู้ป่วยแก่บุคคลภายนอก	2.32	0.72	มาก
14. มีแผนจัดกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานอื่น ๆ ใน โรงพยาบาล	2.07	0.74	ปานกลาง
รวม	2.52	0.34	มาก

จากตาราง 7 กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในด้านบทบาทผู้ออกแบบในระดับมาก ($0 = 2.52, SD = 0.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยบทบาทในระดับมากเกือบทุกข้อคือมีคะแนนเฉลี่ยระดับปานกลางเพียง 1 ข้อเมื่อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนสูงสุด ในหัวข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการมอบหมายงานให้มีการทำงานเป็นทีม โดยให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ($0 = 2.82, SD = 0.39$) ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ เช่น การปฐมนิเทศ การจัดระบบการมีพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน ($0 = 2.79, SD = 0.41$) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยปานกลางคือมีแผนจัดกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในโรงพยาบาล ($0 = 2.07, SD = 0.74$)

ตาราง 8

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติในบทบาทผู้สอนของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ ($N = 100$)

บทบาทผู้สอน	ระดับการปฏิบัติ		
	0	SD	ระดับ
1. ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับผู้ที่มีความสามารถในหน่วยงาน	2.70	0.48	มาก
2. ท่านให้โอกาสบุคลากรทดลองวิธีการปฏิบัติงานใหม่ในหอผู้ป่วย	2.62	0.56	มาก
3. การชี้แนะการแก้ปัญหาท่านมุ่งเน้นให้ผู้รับการชี้แนะใช้การคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหา	2.59	0.55	มาก
4. ท่านให้ผู้รับการชี้แนะปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยท่านช่วยแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้น	2.52	0.50	มาก
5. ท่านคิดค้นงานใหม่ และมีการนำงานที่มีประโยชน์มาประยุกต์ใช้	2.51	0.54	มาก
6. ท่านมีการประเมินความเข้าใจของผู้รับการชี้แนะอย่างสม่ำเสมอ	2.47	0.58	มาก
7. ท่านมีวิธีการชี้แนะที่เฉพาะเจาะจงกับบุคลากรของแต่ละคน	2.47	0.61	มาก
8. ท่านวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการกำหนดวัตถุประสงค์การชี้แนะ	2.47	0.56	มาก
9. ท่านกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขตงานที่จะชี้แนะร่วมกับผู้รับการชี้แนะ	2.39	0.62	มาก
10. ท่านมีวิธีการกระตุ้นบุคลากรให้มีความต้องการเรียนรู้โดยชี้ให้เห็นความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรกับความคาดหวัง	2.36	0.52	มาก
11. ท่านให้ข้อมูลย้อนกลับทันทีกับผู้รับการชี้แนะเมื่อมีการปฏิบัติตามแนวทางที่ท่านให้การชี้แนะ	2.34	0.61	มาก
12. ท่านชี้แนะบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับหอผู้ป่วย	2.29	0.59	มาก
รวม	2.48	0.37	มาก

จากตาราง 8 กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในด้าน
บทบาทผู้สอนในระดับมากทุกข้อ ($M = 2.48$, $SD = 0.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากลุ่ม
ตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยบทบาทผู้สอน เมื่อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนสูง
สุด ในหัวข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับผู้ที่มีความสามารถ
ในหน่วยงาน ($M = 2.70$, $SD = 0.48$) ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการให้
โอกาส บุคลากรทดลองวิธีการปฏิบัติงานใหม่ในหอผู้ป่วย ($M = 2.62$, $SD = 0.56$) และมี
คะแนนต่ำสุดในบทบาทผู้สอนแต่ยังมีคะแนนเฉลี่ยในระดับมากในรายข้อเรื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยมี
การชี้แนะบุคลากร ในการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับหอผู้ป่วย ($M = 2.29$, $SD =$
 0.59)

ตาราง 9

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติในบทบาทผู้อำนวยความสะดวก
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ (N =100)

บทบาทผู้อำนวยความสะดวก	ระดับการปฏิบัติ		
	0	SD	ระดับ
1. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	2.88	0.33	มาก
2. ท่านสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานให้มีการศึกษาเรียนต่อในด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงาน	2.83	0.38	มาก
3. ท่านสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้อื่นในหน่วยงาน	2.81	0.39	มาก
4. ท่านสื่อสารนโยบายของโรงพยาบาลกลุ่มการพยาบาลให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนรับทราบ	2.80	0.40	มาก
5. ท่านช่วยแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	2.73	0.53	มาก
6. ท่านชี้แจงชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบการปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมาย	2.72	0.45	มาก
7. ท่านกำหนดเป้าหมายการทำงานโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มการพยาบาล	2.71	0.46	มาก
8. ท่านกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้ยึดมั่นกับเป้าหมายของหอผู้ป่วยกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล	2.70	0.46	มาก
9. ท่านให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิบัติงานล้มเหลวและมีการชี้แนะให้เกิดโอกาสในการพัฒนางาน	2.68	0.49	มาก
10. ท่านประเมินผลบุคลากรเพื่อพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ	2.65	0.50	มาก
11. ท่านเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในหน่วยงานที่เอื้อต่อการเรียน เช่น มีมุมวารสาร มีบอร์ดเผยแพร่ความรู้ หรือมีคอมพิวเตอร์	2.63	0.54	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (ต่อ)	ระดับการปฏิบัติ		
	0	SD	ระดับ
11. ท่านชมเชยหรือให้รางวัลบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ	2.57	0.59	มาก
12. ท่านประเมินผลงานกับเป้าหมาย และแผนงานของหอผู้ป่วยอย่างสม่ำเสมอเพื่อป้องกันความล้มเหลว	2.48	0.56	มาก
13. ท่านมีการเผยแพร่ผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรใน หอผู้ป่วย	2.45	0.61	มาก
14. ท่านสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในหน่วยงานโดยส่งเสริมให้มีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามความสมัครใจ	2.44	0.59	มาก
15. ท่านสำรวจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	2.40	0.60	มาก
16. ท่านมีการเลือกตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลบุคลากรในหอผู้ป่วย	2.27	0.97	มาก
17. ท่านมีการจัดทำแนวทางความก้าวหน้าของบุคลากรในหอผู้ป่วย เช่น บันไดอาชีพ	1.81	0.94	ปานกลาง
รวม	2.58	0.54	มาก

จากตาราง 9 กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในด้านบทบาทผู้อำนวยความสะดวกในระดับมาก ($0 = 2.58, SD = 0.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยบทบาทผู้อำนวยความสะดวกในระดับมากเกือบทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนสูงสุดในหัวข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ($0 = 2.88, SD = 0.33$) ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานให้มีการศึกษา เรียนต่อในด้านต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงาน ($0 = 2.83, SD = 0.38$) และมีคะแนนต่ำสุดในด้านนี้ในระดับปานกลางในรายข้อเรื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการจัดทำแนวทางความก้าวหน้าของบุคลากรในหอผู้ป่วย เช่น บันไดอาชีพ ($0 = 1.81, SD = 0.94$)

การอภิปรายผล

การศึกษา เรื่องความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยายโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาอภิปรายในรายละเอียด ดังนี้

1. ระดับความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในระดับมาก ($M=2.40$, $SD=0.33$) ซึ่งอภิปรายได้ว่าเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกขององค์การดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองสูง จากข้อมูลทั่วไปของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทร้อยละ 21 การศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 61 ซึ่งมีเพียงร้อยละ 3 เท่านั้นที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจบการศึกษาระดับอนุปริญญา อาจเนื่องหัวหน้าหอผู้ป่วยดังกล่าวมีอายุมาก (56-58 ปี) ทำให้ไม่ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี แต่พบว่าได้มีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาอบรมและดูงาน นอกจากนั้นผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองและการอบรมหรือการศึกษาดูงาน คือมีการเข้ารับการอบรมในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา 1-3 ครั้งต่อปีร้อยละ 59 ได้รับการอบรม 4-6 ครั้งต่อปีร้อยละ 23 รวมทั้งยังพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการอบรมมากกว่า 9 ครั้งต่อปีถึงร้อยละ 13 แสดงว่าโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ และผู้บริหารระดับสูงมีการให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้ซึ่งการศึกษาปริญญาโทของหัวหน้าหอผู้ป่วยเกือบทั้งหมดร้อยละ 21 ต้องลาศึกษาต่อในภาคปกติอย่างน้อย 2 ปี ในสภาวะที่องค์การพยาบาลมีความขาดแคลนบุคลากรจำนวนมาก จึงแสดงให้เห็นทราบถึงผู้บริหารในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทำให้บุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศสูง ก่อให้เกิดการพัฒนาและรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันมีหลักสูตรการศึกษาต่อด้านการบริหารพยาบาลในภาคใต้ทำให้เอื้อต่อการศึกษาของหัวหน้าหอผู้ป่วยมากขึ้น

2) ปัจจัยภายในองค์การ ปัจจุบันการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของบุคลากร จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือการลดขนาดองค์กร การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในการปฏิบัติงานมากขึ้น การปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพมากขึ้น (บุปผา, 2542) เนื่องจากการบริการด้านสุขภาพต้องสามารถตรวจสอบได้ ดังนั้นบุคลากรมีความสำคัญมากในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้นบุคลากรต้องมีความ

การพัฒนาตนเองโดยมีการเรียนรู้และนำมาพัฒนาหน่วยงาน อนาคตผู้บริหารทางการแพทย์ ต้องการมีการพัฒนาตนเอง และมีความตระหนักในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความเป็นจริง และ ปฏิบัติการพยาบาลที่มีหลักฐานทางการแพทย์มากขึ้น(ทัศน,2544) ดังนั้นการมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทหรือการอบรม ดูงานเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้หัวหน้า หอผู้ป่วย ให้มีการพัฒนาความคิดและสามารถค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการ บริหารและปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องการพัฒนาทักษะ และความสามารถของพยาบาลในหน่วยงาน ให้มีการปฏิบัติงานที่ทันต่อการปรับเปลี่ยนทางการดูแล การใช้เทคโนโลยีที่มีความเปลี่ยนแปลงและทันสมัย คุณภาพการบริการพยาบาลและสภาพ การปฏิบัติงานของพยาบาล(สำนักการพยาบาล2542)

โรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพ ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องการมีการปฏิบัติงานให้ สัมพันธ์กับมาตรฐานขององค์กรพยาบาล ในการประเมินโรงพยาบาลเพื่อการพัฒนาและรับรอง คุณภาพ โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 4 เรื่ององค์การพยาบาล ผู้บริหารทางการแพทย์ โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีวิธีการที่ชัดเจนและสอดคล้องกับองค์การ ซึ่งมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยตนเองหรือจากการอบรม เพื่อให้ เกิดแนวคิดและแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันทุกองค์การมีการสร้าง วิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับบริบทขององค์การ นั้น ๆ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นและมีบทบาทสำคัญ ในการสื่อสารถึงบุคลากรใน หอผู้ป่วยให้เกิดความเข้าใจและชัดเจนในวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างของบุคลากร การพัฒนาและการรับรองคุณภาพ ทำให้เกิดมาตรฐานของพยาบาลแนวเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานระดับชาติที่มุ่งเน้น การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน มีกระบวนการ ทำงานที่มุ่งสู่คุณภาพอย่างต่อเนื่องทำให้พยาบาลในหอผู้ป่วยทราบถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และมีวิสัยทัศน์เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ของพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับตนเอง จึงจะทำให้ เกิดการสร้างแรงตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ อนุวัฒน์ (2544) กล่าวว่าโรงพยาบาลที่ได้รับการ รับรองคุณภาพนั้นมีการเปลี่ยนแนวคิด โดยมีการเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการเสริมพลังบุคลากรและการทำงานเป็นทีม โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถ ในการสื่อให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้อำนวยการความสะดว กผู้สอนในการพัฒนาคุณภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย สู่การปฏิบัติ เนื่องจากมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคลากรในหอผู้ป่วย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะ สำเร็จได้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในเรื่องความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ในเรื่อง การเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึก การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การสร้างความตึงเครียดเพื่อการ

สร้างสรรค์โดยเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ในการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง (Senge,1990) รวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความยึดมั่นผูกพัน มีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลง

3) ปัจจัยภายนอกองค์กร อภิปรายได้ว่าเนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล การเมือง กฎหมายต่างๆ เศรษฐกิจ วัฒนธรรมและสังคมในยุคปัจจุบันทำให้ ผู้บริหารทางการแพทย์โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างมากเนื่องจากต้องทำงานร่วมกับทีมสหวิชาชีพ ดังนั้นควรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานด้วยพื้นฐานความเป็นจริง และปฏิบัติการพยาบาลบนหลักฐานทางการแพทย์มากขึ้น (ทัศน,2544) การศึกษาต่อเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาความคิด และสามารถค้นคว้าหาความรู้ จากแหล่งต่างๆมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสามารถทำให้เกิดการยอมรับและความเชื่อถือจากวิชาชีพอื่น สภาพการพยาบาลได้มีการพัฒนาพยาบาลอย่างต่อเนื่องโดยมีกฎหมายรองรับ ซึ่งพยาบาลต้องมีการพัฒนาตนเองเช่น การเข้ารับการอบรม การศึกษาต่อเนื่องจำนวน 50 หน่วยกิตในระยะเวลา 5 ปี จึงจะสามารถเป็นสมาชิกสภาการพยาบาลได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการปฏิบัติงานด้านการบริการสุขภาพในปัจจุบันที่ต้องมีการประกันคุณภาพการปฏิบัติงาน

หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้มีการพัฒนาด้านการรับรู้และการปฏิบัติในการพัฒนาความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ซึ่งมาริส(2548) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในระบบสุขภาพ สังคม เศรษฐกิจ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาให้ตนเองสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการปฏิบัติงานที่มีการวางแผน มีความกระตือรือร้น ทำงานโดยมีการขยายความคิดอย่างต่อเนื่องและมีประโยชน์ต่อองค์การ เนื่องจากต้องมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง

เมื่อพิจารณารายด้านของความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ มีรายละเอียด 3 ด้านนำมาอภิปรายดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้มีการรับรู้และการปฏิบัติในเรื่องวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลในระดับมาก ($O=2.30$, $SD=0.47$) โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายของตนเองมีคะแนนสูงที่สุด ($O=2.45$, $SD=0.61$) อภิปรายได้ว่าในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ และวางเป้าหมายของหอผู้ป่วยให้สอดคล้องกับกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล ตามมาตรฐานที่ 4 ขององค์การพยาบาล (อนุวัฒน์,2544) ดังนั้นทำให้ต้องมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ของตนเองและมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ เนื่องจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ก่อให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ขององค์การสู่ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การมีการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลก่อให้เกิด

การวิเคราะห์ตนเอง มีการทบทวนถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง โดยมีการประเมินที่ชัดเจน และมีการเรียนรู้ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติ ในสถานะที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและการบริหารงานที่ต้องมีมาตรฐานการพยาบาล ของสถาบันการพัฒนาและการรับรองคุณภาพ (รวีวรรณ, 2545) ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการปรับตัวค่อนข้างสูง ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน และองค์การภายนอกสามารถตรวจสอบได้ แสดงถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าเป็นการปฏิบัติที่หัวหน้าหอผู้ป่วยทำได้ง่าย และปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานประจำ มีผลต่อการปฏิบัติงานที่นำไปสู่เป้าหมายได้ชัดเจน เรมวอล (2542) ได้กล่าวถึง การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ บุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ เชนเก้(1990) กล่าวว่าในเรื่องผู้บริหารควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้ผูกพันกับองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการบริหารงานที่เหมาะสม มีการรับฟังความคิดเห็น มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากร เมื่อมีวิสัยทัศน์ของตนเองก็จะทำให้เกิดการทบทวนสภาพความเป็นจริง ซึ่งความแตกต่างหรือช่องว่างที่เกิด ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการสร้างแรงดึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยปานกลางในเรื่อง การรับรู้และการปฏิบัติในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาพอนาคตหลังเกษียณอายุอย่างชัดเจน ($O=2.15$, $SD=0.86$) อาจเนื่องมาจากการที่กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 44 ปีเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ไม่มีการสร้างวิสัยทัศน์ในระยะยาวเนื่องจากการรับราชการส่วนใหญ่เมื่อปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มักก้าวสู่ตำแหน่งบริหารทำให้บุคลากรมักไม่เปลี่ยนงานหรือลาออก เนื่องจากระบบราชการมีความมั่นคงสูง ส่วนใหญ่ทำงานจนเกษียณอายุคือ 60 ปี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาการปฏิบัติงานอีกประมาณ 16-20 ปี แต่วิสัยทัศน์ในระยะสั้นในรายข้อ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาพอนาคตในการทำงานของตนเอง ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มการพยาบาลอยู่ในระดับสูง ($O=2.44$, $SD=0.59$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีวิสัยทัศน์ระยะสั้นเป็นส่วนใหญ่

1.2 การสร้างแรงดึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ มีการรับรู้และการปฏิบัติในเรื่องการสร้างแรงดึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ ในระดับมาก ($O=2.41$, $SD=0.35$) เนื่องจากการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพ สอดคล้องกับกระบวนการสร้างแรงดึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ เนื่องจากมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการตั้งเป้าหมาย มีการปรับเป้าหมายและกระบวนการประเมินผลงานในการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย

เมื่ออภิปรายรายข้อ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมุ่งมั่นปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมแม้ว่าไม่เกิดปัญหา ($O=2.66$, $SD=0.50$) ซึ่งอภิปรายได้ว่าในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพ ผู้นำมีการสร้างแรงดึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ ด้วยการปรับเป้าหมายให้สูงขึ้นทำ

ให้มีการคิดค้นการปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ที่มีคะแนนเฉลี่ยรองลงมาคือรายชื่อที่หัวหน้าหอผู้ป่วยทราบว่าตนเองต้องพัฒนาในเรื่องใด ($O=2.60$, $SD=0.51$) และหัวหน้าหอผู้ป่วยทราบว่าตนเองมีความสามารถการบริหารในหอผู้ป่วยระดับใด ($O=2.49$, $SD=0.58$) แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับรู้การปฏิบัติงานของตนเอง สอดคล้องกับการประเมินของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งต้องมีการประเมินตนเองและปรับเปลี่ยนตามเกณฑ์มาตรฐานของพรพ.และกองการพยาบาล ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการประเมินและวัดผลงานของตนเองได้

เมื่อพิจารณารายชื่อมีเพียงข้อเดียวที่มีคะแนนปานกลางคือ รายชื่อที่เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เห็นหนทางที่จะบรรลุเป้าหมายได้หัวหน้าหอผู้ป่วยจะลดเป้าหมายลง ($O=1.81$, $SD=0.76$) อภิปรายได้ว่าเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน จะพยายามค้นหาแนวทางเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานดังนั้นต้องมีแรงผลักดันที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่น ต้องมีการประเมินในสภาพปัจจุบันโดยมีการใช้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้เป็นพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย (เดชนันและกานต์สุตา, 2545)

1.3 การเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึก

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ มีการปฏิบัติในเรื่องการเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึกในระดับมาก ($O=2.30$, $SD=0.32$) จากข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการอบรม การดูงานและการศึกษาด้วยตนเอง เนื่องจากในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น ที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นกลุ่มเป้าหมายที่โรงพยาบาลให้ความรู้ กระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทสูงขึ้นอาจเนื่องสถาบันการศึกษามีการเปิดหลักสูตรที่หลากหลายมากขึ้น จากผลการวิจัยพบว่าการอบรม 1-3 ครั้งต่อปี ร้อยละ 59 จบการศึกษาระดับปริญญาโทถึงร้อยละ 26

รายชื่อที่มีคะแนนสูงสุดได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายของบุคลากรในหน่วยงาน ($O=2.75$, $SD=0.46$) รองลงมาคือหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานโดยผู้ป่วยและบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ($O=2.74$, $SD=0.44$) และหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้งานที่ล้มเหลวเป็นบทเรียนในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ($O=2.68$, $SD=0.55$) อภิปรายได้ว่า ในการปฏิบัติงานที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพจะพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการเรียนรู้จากบุคคลอื่นโดยอาจเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีของบุคคลอื่น (มาริสสา, 2548) หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานที่ได้รับการรับรองคุณภาพต้องมีเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีการกระตุ้นและตรวจสอบจากองค์กรภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง มีการให้ข้อ

มูลย้อนกลับก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับหอผู้ป่วย ดังนั้นในโรงพยาบาลมักมีการทบทวนการปฏิบัติงานจากบุคลากรภายใน หรือที่เรียกว่าผู้สำรวจภายใน (internal survey) ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้อำนวยการความสะดว โดยก่อนที่จะมีการตรวจสอบจากภายนอกมักมีการตรวจสอบภายในองค์การของตนเองเสมอโดยบุคลากรที่มำขององค์การ ซึ่งพบว่าในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2. ระดับบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ผลการศึกษาพบว่าการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ มีบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($M=2.70$, $SD=0.48$) ซึ่งกล่าวได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการเป็นผู้ออกแบบ ผู้สอนและผู้อำนวยการความสะดวในการปฏิบัติงานในระดับมาก ซึ่งสถิติคักดี(2543)กล่าวว่าการที่โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาในการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดขอบเขตการจัดบริการ การสื่อสารพันธกิจ การจัดระบบการมอบหมายงานและการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในระดับนโยบาย โดยมีการกำหนดทิศทางของกลุ่มการพยาบาลสู่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายจากระดับสูง จึงต้องมีการกระตุ้น ริเริ่ม และชี้นำในการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพ ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องมีการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับมาตรฐานขององค์การพยาบาล ในการประเมินโรงพยาบาลเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 4 เรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพ ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเอง ให้มีการประเมินความต้องการและจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้หัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องมีการนำวิสัยทัศน์ขององค์การมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหอผู้ป่วย (อนุวัฒน์, 2544) ผู้บริหารทางการพยาบาล โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีวิธีการที่ถูกต้อง ซึ่งมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยตนเองหรือจากการอบรม เพื่อให้เกิดแนวคิดและแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันทุกองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับบริบทขององค์การนั้น ๆ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีบทบาทผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้อำนวยการความสะดวเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความสำเร็จในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอกซึ่งสามารถเป็นตัวอย่างของโรงพยาบาลเครือข่าย ปัจจุบันการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นนโยบายที่โรงพยาบาลทุกแห่งต้องได้รับการรับรอง ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพยาบาลวิชาชีพผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการมากที่สุดและมีความสำคัญในการทำงานร่วมกับทีมสหวิชาชีพ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีบทบาทที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ Senge(1990) กล่าวว่าผู้บริหารในองค์การที่ต้องการให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสู่องค์การการเรียนรู้ต้องมี 3

บทบาทได้แก่ บทบาทผู้ออกแบบบทบาทผู้สอน และบทบาทผู้อำนวยการความสะดวก จากผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทดังกล่าวในระดับมาก

2.1 การจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบทบาทผู้ออกแบบ

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ มีการปฏิบัติในเรื่องบทบาทผู้ออกแบบในระดับมาก ($O=2.52$, $SD=0.34$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการมอบหมายให้ทำงานเป็นทีม โดยให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมีคะแนนสูงสุด ($O=2.82$, $SD=0.39$) รองลงมาคือข้อที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ เช่น การปฐมนิเทศ การมีระบบพี่เลี้ยง ($O=2.79$, $SD=0.41$) และรายข้อที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($O=2.70$, $SD=0.48$) อภิปรายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่มีการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมีบทบาทด้านการบริหารโดยมี การกำหนดนโยบายในหน่วยงานและมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยมีการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญในการปฏิบัติงานในปัจจุบันซึ่งการรับรองคุณภาพจะเน้นการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์การทำงานอย่างสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน

รายข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยระดับปานกลางคือ รายข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีแผนจัดกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานอื่นๆในโรงพยาบาล ($O=2.07$, $SD=0.74$) อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของพยาบาลเป็นงานบริการสุขภาพที่มีภาระงานหนักและต้องใกล้ชิดกับผู้รับบริการมากที่สุด ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆค่อนข้างน้อยรวมทั้งการที่ต้องปฏิบัติงานในปัจจุบัน ที่มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนค่อนข้างรวดเร็วทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาเฉพาะในหน่วยงานของตนเอง จึงมีเวลาน้อยในการแลกเปลี่ยนหรือเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งๆที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานสามารถ ทำให้การพัฒนาในโรงพยาบาลเป็นไปได้อย่างรวดเร็วกว่าการพัฒนาเฉพาะในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการอำนวยความสะดวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ รวีวรรณ(2545)

2.2 การจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบทบาทผู้สอน

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ มีการปฏิบัติในเรื่องบทบาทผู้สอนในระดับมาก ($O=2.48$, $SD=0.37$) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับผู้ที่มีความสามารถในหน่วยงาน ($O=2.70$, $SD=0.48$) รองลงมาหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ออกาสบุคลากรทดลองวิธีปฏิบัติงานใหม่ในหอผู้ป่วย ($O=2.62$, $SD=0.56$) การสอนเป็นบทบาทที่ผู้บริหารมักใช้ในการปฏิบัติงาน แต่ในบทบาทการสอนของเซงเก้ (1990) เน้นการชี้แนะ การเป็นต้นแบบที่เหมาะสม การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดที่สร้างสรรค์ มีอิสระในการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้ผู้เชี่ยวชาญ

ชาญเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในหน่วยงาน (สุพัตรา,2543) จากผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้มีการยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งในการพัฒนาองค์การ การให้อิสระทางความคิดและการปฏิบัติงานมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ ทำให้มีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง

2.3 การจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบทบาทผู้อำนวยการความสะดวก

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้ มีการปฏิบัติในเรื่องบทบาทผู้อำนวยการความสะดวกในระดับมาก ($O=2.58$, $SD=0.54$) เมื่ออภิปรายรายข้อพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ($O=2.88$, $SD=0.33$) ซึ่งในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีการพัฒนาตนเองและมีโอกาสแสดงความสามารถที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือรายชื่อที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานให้มีการศึกษา เรียนต่อในด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงาน($O=2.83$, $SD=0.38$) และรายชื่อที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้อื่นในหน่วยงาน($O=2.81$, $SD=0.39$) พบว่าเป็นบทบาทหนึ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพ ต้องได้รับการประเมินมาตรฐานที่ 4 ขององค์การพยาบาล ซึ่งต้องมีการทำกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินความต้องการและกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากร (สิทธิศักดิ์,2544)

ข้อที่มีคะแนนระดับปานกลางได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการจัดทำแนวทางการก้าวหน้าของบุคลากรในหอผู้ป่วย เช่น บันไดอาชีพ ($O=1.81$, $SD=0.94$) ซึ่งในปัจจุบันควรมีการจัดทำแผนและการพัฒนาอาชีพของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อให้ได้ทราบถึงความก้าวหน้าของตนเองและการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ จากการศึกษาของจิรายุ (2545) พบว่าการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพสามารถทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงทำงานในองค์การได้ ลดการลาออกของบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งองค์การมีความจำเป็นที่ต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพจึงจะทำให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การวางแผนอาชีพในองค์การที่ดีก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งพวงรัตน์(2546) กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการพิจารณาให้บุคลากรในหอผู้ป่วยได้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและมีความเท่าเทียม โดยเป็นผู้อำนวยการสะดวกแต่บุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองร่วมด้วย บันไดอาชีพของพยาบาลมี 4 แนวทางได้แก่ 1) การศึกษาทางการพยาบาล 2) การพยาบาลทางคลินิก 3) การบริหารทางการพยาบาล และ 4) การวิจัยทางการพยาบาล เนื่องจากในภาวะปัจจุบันนี้โรงพยาบาลมีอัตรากำลังพยาบาลในการปฏิบัติงานเพียงร้อยละ 50 เท่านั้นซึ่งทำให้มีภาระงานที่หนักมาก ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการเรียนรู้เรื่องการวางแผนอาชีพและควรมีการจัดทำไว้ใน

หน่วยงานเพื่อให้บุคลากรมีการวางแผนในการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมและสอดคล้องกับขององค์กร ทำให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานสามารถลดการสูญเสียพยาบาลในหน่วยงานได้