

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง
สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกแห่งหนึ่ง
Transformational Leadership Competencies and the Process of
a Transformational Leadership Competency Development Program:
A Case Study of a Royal Thai Army Hospital

สุธาสินี สุนทรชัย¹ ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา² เขมมยา คินิมาน³

Suthasinee Soonthornchai, Paratchanun Charoenarpornwattana, Khemmaya Kiniman

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก 2) นำเสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้าหน่วยงานของโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จำนวน 18 ท่าน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและยืนยันผลการศึกษาด้วยการทำสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 32 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ 1.1) มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน 1.2) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 1.3) มีวิสัยทัศน์ 1.4) เป็นคนดี 1.5) แก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพ 1.6) มีความรับผิดชอบสูง 1.7) ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ 2.1) จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 2.2) มีทัศนคติดี 2.3) ให้แรงเสริมหรือให้กำลังใจ 2.4) นำทีม 2.5) มีชีวิตชีวา 3) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ได้แก่ 3.1) ให้อิสระในการทำงาน 3.2) เรียนรู้อยู่เสมอ 3.3) ทำงานเชิงระบบ 3.4) ดึงศักยภาพได้ 3.5) สร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ 4.1) เป็นผู้ฟังที่ดี 4.2) ดูแลเสมือนสมาชิกในครอบครัว 4.3) เข้าใจว่าคนมีความหลากหลาย 4.4) จริงใจ 4.5) เข้าถึงง่าย 4.6) สนับสนุนให้พัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้า 5) ด้านอื่นที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ได้แก่ 5.1) ให้ความเสมอภาค 5.2) มีความยืดหยุ่น 5.3) เปิดเผย ยอมรับความจริง 5.4) ให้คำปรึกษาและสอนงานได้ 5.5) จิตใจเข้มแข็ง 5.6) สื่อสารมีประสิทธิภาพ 5.7) ยินดีให้บริการ 5.8)

Received: 2022-09-11 Revised: 2022-10-02 Accepted: 2022-10-22

¹ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา Masters of Arts in Human Resource Development, Faculty of Education, Burapha University. Corresponding Author e-mail: 63920422@go.buu.ac.th

^{2,3} คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา Faculty of Education, Burapha University

มีทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5.9) มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) ขั้นการวิเคราะห์และวางแผน 2) ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม และ 3) ขั้นประเมินผล

คำสำคัญ (Keywords): โรงพยาบาลกองทัพบก; สมรรถนะผู้นำ; ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

The objectives of this research were 1) Studying the components of transformational leadership competencies possessed by Royal Thai Army hospital department chiefs and 2) Proposing a program to enhance transformational leadership competencies for Royal Thai Army hospital department chiefs. This is a qualitative research with research tools such as an in-depth interview with 18 informants who chiefs of hospital department. The data used for content analysis and experts confirmed the results by conducting group discussions with 5 participants. The findings demonstrated that there were 5 main components and 32 subcomponents that made up the change leadership competency of hospital department chiefs in the Royal Thai Army which were 1) Having Idealized Influence as follows: 1.1) Having knowledge and expertise in work. 1.2) Acting as a positive role model. 1.3) Having vision. 1.4) Acting morally upright. 1.5) Effective problem-solving. 1.6) Showing extreme responsibility and 1.7) Using authority for the benefit of everyone. 2) Inspirational Motivation included by 2.1) Inspiring subordinates. 2.2) Positive attitude. 2.3) Reinforcement or encouragement. 2.4) Leading the team and 2.5) Remain active. 3) Intellectual Stimulation consisted of 3.1) Providing flexibility for work. 3.2) Constant learning. 3.3) Systematic work. 3.4) Potential and 3.5) Established as a learning organization. 4) Individual Consideration into account 4.1) Listen attentively. 4.2) Caring like family members. 4.3) Recognize the variety of persons. 4.4) Sincere. 4.5) Easily reached and 4.6) Promote growth and self-improvement. 5) Additional components of today's change leadership included 5.1) Ensuring equity. 5.2) Flexibility. 5.3) Openness, accept the truth. 5.4) Effective job-training and coaching. 5.5) Mental fortitude. 5.6) Effective communication. 5.7) Willingness to serve. 5.8) Possessing expertise in managing change and 5.9) Skills in using digital technology. And the process of transformational leadership competency programs was conducted in 3 phases: 1) Analysis and planning 2) Implementation and 3) Evaluation.

Keywords: Royal Thai Army Hospital; Leadership competency; Transformational Leadership

บทนำ (Introduction)

กองทัพบกเป็นองค์กรหนึ่งของรัฐบาลที่มีความสำคัญต่อประเทศในการป้องกันรักษาเอกราชและการพิทักษ์ผลประโยชน์ของชาติ มีการกำหนดนโยบายที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อการพัฒนาในยุคดิจิทัล เช่นเดียวกับหน่วยงานของภาครัฐหรือภาคเอกชนอื่น ๆ อาทิเช่น การดำเนินงานตามนโยบายและแผนความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2562 – 2565) แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปีของกองทัพบก (พ.ศ. 2563 - 2565) การใช้วิสัยทัศน์เชิงนโยบายยุค Thailand 4.0 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 52 ที่บัญญัติว่า “รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทย มีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิ และผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน เพื่อประโยชน์แห่งการนี้ รัฐต้องจัดให้มีการทหาร การทูต และการข่าวกรองที่มีประสิทธิภาพ กำลังทหารให้ใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศด้วย” (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560)

จึงถือได้ว่ากองทัพบกต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นเดียวกับองค์กรอื่นที่ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน (ทศชัย ชัยมาโย, 2562) ด้วยเหตุนี้จึงได้พัฒนาให้องค์กรมีความพร้อมและเสริมสร้างศักยภาพของกองทัพให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาประเทศในเวลาสถานการณ์ปกติด้วย ไม่ใช่เฉพาะเวลาสงครามหรือเมื่อเผชิญภัยคุกคามเท่านั้น โดยภายในปี 2579 กองทัพบกมีวิสัยทัศน์คือ “จะเป็นกองทัพที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพชั้นนำของภูมิภาค” (The Royal Thai Army of 2036 is to be a Capable, Modern, Reliable and One of the Leading Armies in the Region) โดยปัจจุบันกองทัพไทยมีความเข้มแข็งที่พิจารณาจาก 50 ปัจจัย (Military Strength Ranking) จัดอยู่ในอันดับที่ 29 ของโลก (GlobalFirepower.com, 2022)

ด้านการพัฒนากำลังพลของกองทัพบก ได้ดำเนินการฝึกอบรมกำลังพลในทุกระดับ ส่งเสริมขีดความสามารถให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะ ควบคู่กับนวัตกรรม โดยใช้ระบบการจัดการที่ทันสมัย ผสานความร่วมมือในการจัดการศึกษากับหลายภาคส่วนเพื่อผลิตกำลังพลสำหรับศตวรรษที่ 21 (อาคม พงศ์พรหม, 2561) จึงต้องจัดให้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยรองรับกับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคต (Developing future Leaders) ด้วย

การเตรียมผู้นำในวงการแพทย์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพื่อสร้างทุนมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนถ่ายบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (คณินิจ อนุโรจน์, 2557) โดยเฉพาะกับผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับต้น จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้แก่องค์กร เพราะมีความใกล้ชิดกับ

บุคลากรระดับปฏิบัติการ ที่สามารถโน้มน้าว สร้างความผูกพัน กระตุ้นการทำงานหรือสร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน ช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความคิดและคุณธรรมให้ที่สูงขึ้น (Doody & Doody, 2012) ซึ่งพบว่างานโรงพยาบาลเป็นงานด้านบริการที่พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริการทุกด้าน (Jabnoun and Rasasi, 2005)

การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จึงมีความสำคัญเพื่อทราบถึงองค์ประกอบที่จำเป็น และพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่หัวหน้าหน่วยงานขององค์กร ทั้งหัวหน้าที่เป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์น้อย รวมถึงหัวหน้าที่มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหน่วยงานมานาน ให้สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เกิดการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก
2. เพื่อนำเสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้าหน่วยงานในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

1. รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาปัญหา ค้นคว้าข้อมูลจาก ตำรา เอกสาร บทความ วารสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) เพื่อมุ่งแสวงหาความรู้และข้อเท็จจริงที่เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่มีการเจาะลึกด้านความรู้สึก นึกคิด เพื่อตอบปัญหาอย่างเป็นระบบ ระเบียบ พร้อมใช้การวิเคราะห์และพรรณนาแบบอุปนัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากนายทหารสัญญาบัตร จำแนกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1.ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงพยาบาลกองทัพบก 2.หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล 3.หัวหน้าฝ่ายธุรการและกำลังพล 4.หัวหน้าหน่วยงานด้านการรักษาพยาบาล และ 5.หัวหน้าหน่วยงานด้านการสนับสนุนการรักษาพยาบาล ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารหน่วยงานของโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก จำนวน 18 ท่าน

3. เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีการสร้างเครื่องมือการวิจัย (Developing Research Instrument) โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกและกำหนดขอบเขตเนื้อหาให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา จากนั้นนำเครื่องมือการวิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พิจารณาความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (Content Validity) โดยการลงความเห็นและให้คะแนน เพื่อกำหนดค่าดัชนีความ

สอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามตัวแปรของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruency:IOC) ซึ่งคำถามจำนวน 36 ข้อ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 แสดงว่าคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา (Rovinelli&Hambleton,1977) จากนั้นผู้วิจัยทดลองนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปใช้ในการสัมภาษณ์จากหัวหน้าหน่วยงานในองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จำนวน 5 ท่าน โดยพบว่าคำตอบที่ได้มาตรงคำถาม ไม่หลุดจากวัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัย สามารถนำไปใช้ได้จริง

4. การรวบรวมข้อมูล

มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูล โดยทำการชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยตามเอกสาร พร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจของวัตถุประสงค์และเนื้อหาของงานวิจัยอย่างแท้จริง โดยต้องได้รับความยินยอม และดำเนินการเก็บรักษาข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลอย่างดีที่สุด ซึ่งการพูดคุยควรกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลมีความต้องการที่จะอยากจะสนทนา โดยใช้ทักษะการสื่อสารที่สร้างการสนทนาอย่างมีคุณภาพ ซึ่งการศึกษานี้ผ่านการรับรองจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ยกเว้นการลงมติจากที่ประชุม (Exemption Determination) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลที่ไม่เกิดผลกระทบต่อบุคคลหรือมีความเสี่ยงทางกฎหมาย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

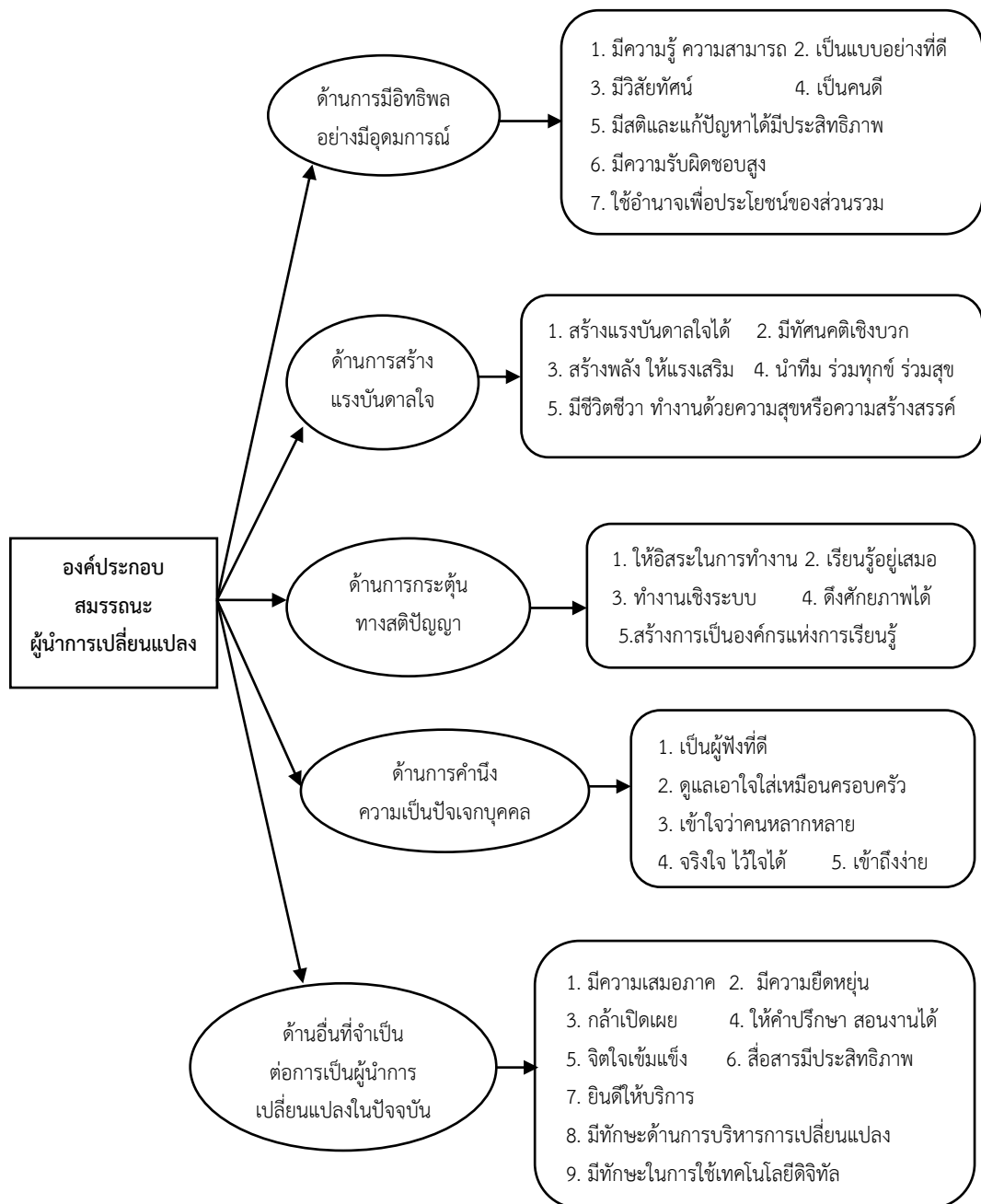
ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้มาจากผู้ให้ข้อมูลทั้งเนื้อหา นำเสียง อารมณ์เพื่อนำมาแบ่งกลุ่มคำ แยกกลุ่มคำ และนำมารวมเป็นกลุ่มคำใหม่ที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน (วิชรินทร์ อินทพรหม,2560) โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti Version 9.0

6. การยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาเรียบร้อยแล้ว ได้ดำเนินการสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ (Focus Group Discussion) ซึ่งไม่ได้เป็นการสนทนากลุ่มที่แตกต่างจากแบบเดิม เพียงแต่มีการนำอินเทอร์เน็ตมาปรับใช้ในการสนทนาแบบเดิม (เก็จกนก เอื้อวงศ์,2562) เพื่อยืนยันผลการศึกษาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม ซึ่งได้ทำการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คือ กลุ่มที่ 1 ข้าราชการทหารเหล่าแพทย์ ระดับชั้นยศพันเอกและมีประสบการณ์ในการพัฒนากำลังพลของกองทัพบกมากกว่า 10 ปี จำนวน 2 ท่าน และกลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญในสายงานวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือองค์กร วุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 3 ท่าน

ผลการวิจัย (Research Results)

1. องค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก อธิบายได้ดังแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 สรุปลักษณะองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าหน่วยงาน
โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก
ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 32 องค์ประกอบย่อย

จากแผนภาพสามารถอธิบายข้อมูลเพิ่มเติมได้ดังตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

องค์ประกอบ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	คำอธิบาย
1. มีความรู้ ความสามารถ	มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบหรืองานด้านอื่น ๆ ที่หลากหลาย จนปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
2. เป็นแบบอย่างที่ดี	ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว จนน่าเคารพนับถือ
3. มีวิสัยทัศน์	วางวิสัยทัศน์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว พร้อมถ่ายทอดไปยังผู้ตาม โดยมีความแน่วแน่ที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย
4. เป็นคนดี	ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี
5. มีสติและแก้ปัญหาได้ดี	มีความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะสถานการณ์ซึ่งหน้า รวมถึงควบคุมอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ความรับผิดชอบสูง	มีความทุ่มเท ตั้งใจ สำนึกได้อยู่เสมอในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ติดตามงาน ไม่ละทิ้งภาระงาน
7. ใช้อำนาจให้เกิดประโยชน์ส่วนรวม	ไม่แสวงหาเพื่อเป็นไปตามประโยชน์ของตนเอง

ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	คำอธิบาย
1. สร้างแรงบันดาลใจได้	ชักชวนหรือโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน รวมถึงชี้ให้เห็นถึงคุณค่าในงานว่ามีประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและองค์กร
2. เป็นผู้มีทัศนคติที่ดี คิดเชิงบวก	เป็นผู้รักในงานที่ทำรวมถึงมีมุมมองที่ดีเมื่ออยู่กับปัญหาและเชื่อว่าหาทางออกได้
3. สร้างพลัง ให้แรงเสริม	สื่อสารด้วยคำพูดที่สร้างพลัง ให้แรงเสริม ไม่บั่นทอนกำลังใจ ยกย่อง ชื่นชมหรือให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ
4. นำทีม ร่วมทุกข์ ร่วมสุข	ลงไปทำงานด้วยเสมอ ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ไม่ทอดทิ้งสมาชิกในทีม
5. มีชีวิตชีวา ทำงานด้วยความสุขหรือความริเริ่มสร้างสรรค์	ทำงานด้วยความสุข ริเริ่มหรือมีความสร้างสรรค์ ไม่สร้างบรรยากาศให้ตึงเครียดจนเกิดความกดดันที่ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศการทำงาน

ตารางที่ 3 แสดงองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา	คำอธิบาย
1. ให้อิสระในการทำงาน	ไว้วางใจให้วางแผนขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจเมื่อเป็นสิ่งที่เกิดประโยชน์ เปิดโอกาสให้แสดงความเห็นกับเรื่องต่าง ๆ อย่างตรงประเด็น โดยมีหลักการและเหตุผล ถูกกาลเทศะ
2. เรียนรู้ อยู่เสมอ	เป็นคนที่เปิดใจใฝ่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนเองให้สูงขึ้น รวมถึงลงมือทำในสิ่งที่ได้ศึกษามา
3. ทำงานเชิงระบบ	กำหนดแนวทางการทำงานชัดเจน เชื่อมโยงทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุประสงค์ กระบวนการ และตรวจสอบผลลัพธ์
4. ดึงศักยภาพได้	มองเห็นความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และดึงศักยภาพออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. สร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4 แสดงองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	คำอธิบาย
1. เป็นผู้ฟังที่ดี	ตั้งใจรับฟังคู่สนทนา จับประเด็นเนื้อหา นำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ
2. ดูแลเอาใจใส่เหมือนสมาชิกในครอบครัว	ดูแลด้วยความใกล้ชิด มีความเข้าใจ เห็นอก เห็นใจ โอบอ้อมอารี ตักเตือนเมื่อผิดพลาดเพื่อการแก้ไขตนเอง
3. เข้าใจว่าคนมีความหลากหลาย	ให้การยอมรับความหลากหลายของคน ทั้งเพศ อายุ ศาสนา การศึกษา ความคิดเห็นต่าง ฯลฯ โดยปฏิบัติด้วยความเสมอภาคและให้เกียรติกัน
4. มีความจริงใจ ไว้วางใจได้	เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ ไม่หลอกลวง ช่วยเหลือ เกื้อกูลและมอบความปรารถนาดี
5. เข้าถึงง่าย	สื่อสารเป็นมิตร ให้ความสำคัญต่อบุคคลทุกระดับ
6. สนับสนุน ส่งเสริมให้พัฒนาตนเองและมีโอกาสก้าวหน้า	ส่งเสริมให้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าและเติบโต ช่วยสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จทางอาชีพการงาน

ตารางที่ 5 แสดงองค์ประกอบอื่นที่มีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

องค์ประกอบด้านอื่น ที่มีความจำเป็น	คำอธิบาย
1. ให้ความเสมอภาค	สร้างให้สมาชิกในองค์กรได้รับความเท่าเทียมกัน
2. มีความยืดหยุ่น	ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ เคร่งครัดในบางสถานการณ์ที่ต้องการความอ่อนตัว
3. กล้าเปิดเผย	เปิดเผยต่อข้อเท็จจริง ยอมรับต่อข้อผิดพลาดที่เกิดจาก ตนเองได้
4. สื่อสารมีประสิทธิภาพ	สื่อสารเข้าใจ กระชับ ตรงประเด็น ไม่ทำให้เกิดความ ขัดแย้ง แต่สร้างให้เกิดความสุข ความรัก ความสามัคคี
5. ให้คำปรึกษาได้ดีและสอนงานได้	สอนงานได้อย่างมีขั้นตอน ฝึกให้คิด วางแผน แก้ปัญหา และมีความมั่นใจในการทำงาน รวมถึงการช่วยเหลือให้ คิดและตัดสินใจแก้ไขปัญหาเรื่องส่วนตัว
6. จิตใจเข้มแข็ง หนักแน่น	การมีภูมิคุ้มกันทางจิตใจ จัดการกับแรงกดดันได้
7. ยินดีให้บริการ	ให้เกียรติผู้รับบริการ มีความเต็มใจในการให้บริการ ยิ้ม แย้ม แจ่มใส ประสงค์ให้ผู้รับบริการมีความสุขหรือพึง พอใจ รวมถึงมีความอ่อนน้อมทางด้านพฤติกรรม เช่น สี หน้า แววตา น้ำเสียง ท่าทาง
8. มีทักษะการบริหารการ เปลี่ยนแปลง	วางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยต้องลดผลกระทบทางลบให้มากที่สุด และสนับสนุน ให้ทีมเกิดการปรับตัวและยอมรับ พร้อมทั้งจัด เรียงลำดับความสำคัญ และวินิจฉัยปัญหาจากการ เปลี่ยนแปลงได้
9. มีทักษะและความเข้าใจในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล	ใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนา กระบวนการทำงานให้ทันสมัยและเกิดประสิทธิภาพ

2. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายได้ดังตาราง ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก

กระบวนการ	กิจกรรม
1. ขั้นวิเคราะห์และวางแผน	1.1 ชี้แจงความสำคัญของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1.2 มีการสำรวจความจำเป็น/ความต้องการ 1.3 วิเคราะห์ข้อมูลหัวหน้าหน่วยงานเป็นรายบุคคล 1.4 ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนขึ้นเป็นหัวหน้าหน่วยงาน 1.5 ประเมินความเสี่ยงทั้งระบบงานขององค์กร 1.6 มอบหมายผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้อง 1.7 ระบุหรือเลือกโปรแกรมที่เหมาะสม 1.8 เลือกสถานที่จัดการอบรม
2. ขั้นดำเนินกิจกรรม	2.1 ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน 2.2 วินิจฉัยปัญหา ข้อขัดข้องของโปรแกรมเพื่อวางแผนแนวทางแก้ไข 2.3 ให้ความรู้เวลาในการเรียนรู้
3. ขั้นสรุปผล	3.1 สรุปเนื้อหาการเรียนรู้ที่สำคัญ 3.2 ประเมินความรู้ ความเข้าใจหลังเข้าโปรแกรม 3.3 ประเมินความพึงพอใจ 3.4 ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องหรือติดตามการนำไปใช้ 3.5 ส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรม 3.6 มีการให้รางวัลหรือการแข่งขัน

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

การวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกแห่งหนึ่ง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 1. มีความรู้ความสามารถ 2. เป็นแบบอย่างที่ดี 3. มีวิสัยทัศน์ 4. เป็นคนดี 5. มีสติและแก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพ 6. มีความรับผิดชอบสูง 7. ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม สอดคล้องกับทฤษฎี

ของ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างอิทธิพล มีคุณลักษณะที่น่าชื่นชม เช่นมีวิสัยทัศน์และจิตสำนึกที่ดี สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ มีจริยธรรมทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม ฉลาดเนื่องจากมีความรู้และมีระดับสติปัญญาอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับการศึกษาของชญาดา เข็มเพชรและคณะ (2560) ที่ทำการศึกษาการพัฒนาผู้นำต้นแบบในสังคมไทยจะมีคุณลักษณะของการเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างความหวัง ความศรัทธาให้กับผู้ตาม ยึดหลักความถูกต้องดีงามและมุ่งประโยชน์เพื่อผู้อื่น ตลอดจนสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1. สร้างแรงบันดาลใจได้ 2. มีทัศนคติเชิงบวก 3. สร้างพลัง ให้แรงเสริม 4. นำทีม ร่วมทุกข์ ร่วมสุข 5. มีชีวิตชีวา ทำงานด้วยความสุขหรือความสร้างสรรค์ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการทำงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย และทราบการทำงานของทีมงานโดยตรงด้วยการลงไปทำด้วยและทราบปัญหาในการทำงานอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับการศึกษาของยงยุทธ ขำคง (2563) ที่กล่าวว่ากองทัพบกพยายามสร้างผู้นำทางการทหารให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการนำทีมและการพัฒนางานพร้อมบรรยากาศเชิงบวกให้แก่ทีมงาน จึงมีหลักการเบื้องต้นคือความเชื่อใจซึ่งกันและกัน รู้ว่าแต่ละคนในทีมจะทำอะไร

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ประกอบด้วย 1. ให้อิสระในการทำงาน 2. เรียนรู้อยู่เสมอ 3. ทำงานเชิงระบบ 4. ดึงศักยภาพได้ 5. สร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาที่ท้าทาย ตลอดจนการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และสอดคล้องกับการศึกษาของดวงพร ศรีชัย และคณะ (2563) ที่ศึกษาสมรรถนะของนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกในศตวรรษที่ 21 ว่าคุณสมบัติที่ควรมีในตนเอง คือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสมรรถนะที่มีความครอบคลุมกับในสถานการณ์ยุคปัจจุบันที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1. เป็นผู้ฟังที่ดี 2. ดูแลเอาใจใส่เหมือนครอบครัว 3. เข้าใจว่าคนหลากหลาย 4. จริงใจ ไว้วางใจได้ 5. เข้าถึงง่าย 6. สนับสนุน ส่งเสริมให้พัฒนาและก้าวหน้า สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่รับฟังด้วยความเข้าใจ ดูแลเอาใจใส่ ให้เกียรติ มีความจริงใจ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและไว้วางใจได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2560) ที่ทำการศึกษาศิลปะการบริหารสำหรับคนเป็นผู้นำ พบว่าผู้นำที่จะสร้างความร่วมมือร่วมใจได้นั้นต้องเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่คิดว่าความคิดของตนถูกต้องฝ่ายเดียว มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีปณิธาน กล่าวคำสุภาพน่าฟังต่อคนทั่วไปและมีความจริงใจ

องค์ประกอบที่ 5 ด้านอื่นที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ประกอบด้วย 1. มีความเสมอภาค 2. มีความยืดหยุ่น 3. กล้าเปิดเผย 4. ให้คำปรึกษาและสอนงานได้ 5. จิตใจเข้มแข็ง 6. สื่อสารมีประสิทธิภาพ 7. ยินดีให้บริการ 8. มีทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 9. มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นที่ปรึกษาได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของดวงพร ศรีชัย และคณะ (2563) ที่ศึกษาสมรรถนะของนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับการศึกษาของชัยพล สุวรรณฤกษ์และคณะ (2563) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำแห่งกองทัพบก ผ่านกลยุทธ์ทางการทหารคือความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยี และสอดคล้องกับการศึกษาของรัตนา เอื้อบุญยะนันท์ (2555) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายทหารสัญญาบัตรในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก คือการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและเสมอภาคกัน

2. ด้านกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก

ประกอบด้วย 3 ระยะได้แก่ 1. ขั้นการวิเคราะห์และวางแผน 2. ขั้นดำเนินกิจกรรม และ 3. ขั้นสรุปผล สอดคล้องกับการศึกษาของยุทธิ ชำคง (2563) ที่กล่าวว่าการพัฒนาดตนเองของผู้นำแบบทหารที่จะนำคนอื่น ต้องมีความต้องการที่จะนำและมีแรงผลักดัน เช่นอยากได้รับคำยกย่องว่าประสบความสำเร็จหรือต้องการนำเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเพราะเห็นว่าตนเองมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด จึงอาสาเข้ามาทำงาน และต้องรู้จักตนเองเป็นอย่างดีว่ามีทักษะหรือจะพัฒนาทักษะด้านใดให้เกิดขึ้นในตนเองให้มีประโยชน์ต่อกองทัพ วิธีที่ง่ายที่สุดคือการสอบถามหรือทำแบบวิเคราะห์ตนเอง (Self-Analysis) เพื่อทราบจุดแข็ง (Strengths) จุดที่ควรพัฒนา (Developmental needs) หากมองว่าขาดทักษะด้านใดก็ต้องการให้มีการฝึกอบรมโดยเร่งด่วนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะเหล่านั้นให้เกิดขึ้นในตัวทหาร ซึ่งจุดนี้ต้องเอาใจใส่ทั้งจากตัวทหารเองและผู้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับการศึกษาของภวัต มิสติย์ (2563) ที่ศึกษาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น ที่ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1. บทนำประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด และหลักการของโปรแกรม ส่วนที่ 2 ด้านเนื้อหาของโปรแกรมประกอบด้วยรูปแบบและวิธีพัฒนา กิจกรรม เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 4 โมดูล และส่วนที่ 3 การประเมินผลการใช้โปรแกรม และสอดคล้องกับการศึกษาของทัศนัย ชัยมาโย (2562) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินพบวาระยะที่ 1 มีการปฐมนิเทศ การประเมินตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา เป็นการพบปะชี้แจงการดำเนินงาน มีการตอบแบบประเมิน และวิเคราะห์หาแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระยะที่ 2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการยึดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) และต้องให้ระยะเวลาในการเรียนรู้ และระยะที่ 3 สุดท้ายคือการกำกับ ติดตาม และประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 ครั้ง คือการประเมินผลทันทีและติดตาม

ประเมินผลครั้งที่ 2 ภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรม และสอดคล้องกับการศึกษาของอรัทัย กระวานชัย (2562) ที่กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงประกอบไปด้วยการหาความจำเป็น การวางแผน การพัฒนาหลักสูตร การดำเนินการ และการติดตามประเมินผล และสอดคล้องกับการศึกษาของพรทิพย์ ไตรภักตร์ (2559) ที่กล่าวว่าหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมเป็นผู้มีบทบาทในการบริหารหน่วยงาน มีการปรับปรุงระบบบริการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ต้องมีระบบเตรียมความพร้อมของผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งโดยการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 จากผลการวิจัย โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกควรให้ความสำคัญกับ 5 องค์ประกอบหลักและ 33 องค์ประกอบย่อยของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงนำกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากงานวิจัยนี้มาปรับใช้ เพื่อให้เกิดการส่งเสริมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกที่ก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารระดับต้น

1.2 โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกควรนำองค์ประกอบย่อยจากสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิจัย มาใช้ประเมินสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำลังพล เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสู่ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง โดยมีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือประเมินที่มีความชัดเจนและเหมาะสม

1.3 โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกควรนำองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการกำลังพล ทั้งด้านการสรรหา พัฒนา ปรับย้าย บรรจุให้เหมาะสม สอดคล้องกับสมรรถนะเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน และฐานะการเป็นหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์องค์กรในการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน

2. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยเป็นเพียงกรณีศึกษาเดียวของโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกแห่งหนึ่ง ซึ่งการศึกษาในโรงพยาบาลที่มีขีดความสามารถและบริบทต่างกัน จะทำให้เกิดข้อค้นพบใหม่ที่กว้างขึ้น

2.2 การศึกษาด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในภาพรวมที่ไม่ได้แบ่งแยกตามวิชาชีพหรือลักษณะงาน หากมีการจำแนกตามวิชาชีพ ลักษณะงานหรือปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน อาจได้ผลการศึกษาที่แตกต่างกัน

2.3 การนำองค์ประกอบย่อยจากสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาใช้ประเมินสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีการพัฒนาเครื่องมือประเมินที่เหมาะสม สามารถวัดและสะท้อนสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

2.4 นำข้อค้นพบของกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากงานวิจัย มาพัฒนาต่อในขั้นตอนการสร้างโปรแกรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริง รวมถึงสนับสนุนการเรียนรู้การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่บุคลากรระดับปฏิบัติการเพื่อประสิทธิภาพองค์กรที่สูงขึ้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- กองการศึกษา สำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก. (2562). *คู่มือระบบสมรรถนะกำลังพลกองทัพบก*. สืบค้น 16 มกราคม 2565, จาก <https://dop.rta.mi.th/0401.3.3/index.php/list/20-6>.
- กองวิทยาการ กรมแพทย์ทหารบก. (2554). *เอกสารทางวิชาการ ISSN0858-6511 คู่มือการบริหารโรงพยาบาลทหารบก. กรุงเทพฯ*
- เก็จกนก เอื้อวงศ์. (2562). การสนทนากลุ่ม เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. 12(1), 17-30.
- คณินิจ อนุโรจน์. (2557). Leadership: Tips for Successful Sustainable Development. *Royal Thai Air Force Medical Gazette*. 60(3), 53-56.
- ชญาดา เข้มเพชร พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ และบุษกร วัฒนบุตร. (2560). การพัฒนาผู้นำต้นแบบในสังคมไทย. *วารสาร มจร.สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 6(4), 38-50.
- ชัยพล สุวัฒนฤกษ์ บุญไทย แก้วขันตี จงดี พฤกษ์รักษ์ และธีรพงศ์ พงษ์เพ็ง. (2563). กลยุทธ์ทางการทหารในการเสริมสร้างศักยภาพภาวะผู้นำแห่งกองทัพบก. *Sripatum Review of Humanities and Social Sciences*. 20(2), 133-145
- ดวงพร ศรีชัย ธีรภัทร กุโลภาส และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2563). สมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21. *วารสารสมาคมนักวิจัย*. 25(1), 46-60.
- ทศชัย ชัยมาโย. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำฝ่ายบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก *สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พรทิพย์ ไตรภัทร. (2559). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมโดยใช้จิตตปัญญาศึกษา. *วารสารแพทย์นาวิ*. 43(1), 17-32.
- พระนิทัศน์ วงศ์วังเพิ่ม. (2563). การวิจัยเชิงคุณภาพเบื้องต้น. *วารสารบัณฑิตสาเกตปริทรรศน์*. 5(2), 11-18.

- ภวัต มิสติย์ พชรวิทย์ จันทศิริศิริ และโกวัฒน์ เทศบุตร. (2563). โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*. 17(1), 183-195.
- ภักภณ สนิทสม และณัฐพล จำรัตน์. (2563). คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย. *วารสารนักบริหาร Executive Journal*. 35(1), 75-86.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2561). บริหารอย่างไรให้ได้ใจคน ศิลปะการบริหารสำหรับคนเป็นผู้นำ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. 7(1), 34-44.
- ยงยุทธ ขำคง. (2563). วิเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทหารและการสร้างทีมงาน. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*. 11(1), 107-123.
- รัตนา เอื้อบุญชนะนันท์. (2555). ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายทหารสัญญาบัตรในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก. *วารสารสหวิทยาการวิจัย ฉบับบัณฑิตศึกษา*. 1(1), 69-78.
- ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก กระทรวงกลาโหม. (2556). *การนำและผู้นำทางการทหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ หจก.อรุณการพิมพ์.
- สุพัตรา วัชรเกตุ. (2557). ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง. *วารสารพยาบาลทหารบก Journal of The Royal Thai Army Nurses*. 15(2), 44-49.
- อรทัย กระวานชัย. (2562). *การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษากองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ*. สืบค้น 1 กันยายน 256, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/280>.
- อาคม พรหมพงศ์. (2560). *การพัฒนาบทบาทด้านกำลังพลของมณฑลทหารบก เพื่อรองรับ Thailand 4.0*. ข้อมูลเอกสารวิจัยส่วนบุคคลหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- Bass, Bernard M. and Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Doody, Owen and Doody, Catriona M. (2012). Transformational Leadership in Nursing Practice. *British Journal of Nursing*. 21(20), 1212-1218.
- Jabnoun, N. and Juma AL Rasasi, A. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals, Managing Service Quality. *An International Journal*, Vol.15(1), 70-81.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49-60.