



การพลิกโฉมภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ: เสริมสร้างทักษะการสอนงานและการแก้ปัญหา เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน: การทบทวนวรรณกรรม อย่างเป็นระบบ

ชูพงษ์ คงเกษม¹ และพรรณี บัญชรหัตถกิจ²

Received: December 6, 2024

Revised: June 9, 2025

Accepted: June 6, 2025

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพลิกโฉมภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ โดยเน้นการเสริมสร้างทักษะการสอนงานและการแก้ปัญหาเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยพิจารณาบทบาทของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและการสอนงานในการพัฒนาบุคลากรในระบบสุขภาพ การศึกษานี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบจากงานวิจัยที่ตีพิมพ์ไม่เกิน 5 ปี รวมทั้งหมด 15 เรื่อง ซึ่งครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การสอนงาน การแก้ปัญหา และผลลัพธ์ในระบบสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่า การใช้แนวคิดการสอนงานและภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพิ่มความพึงพอใจในงาน และปรับปรุงผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีนัยสำคัญ การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานอย่างต่อเนื่องช่วยเสริมความสามารถในการจัดการปัญหาที่ซับซ้อนและการตัดสินใจในสภาวะที่ไม่แน่นอน โดยการฝึกอบรมภาวะผู้นำในระยะยาวมีแนวโน้มสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้ยั่งยืนกว่าการฝึกอบรมแบบสั้น ๆ

จุดเด่นของการพลิกโฉมภาวะผู้นำคือ การสร้างแรงจูงใจและเพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรผ่านการสอนงาน การนำภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมาใช้สนับสนุนช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมและการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำภาวะผู้นำโดยใช้ทักษะการสอนงานและการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 8 ประการ คือ 1) การใช้แนวคิดการสอนงานเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ในระบบสุขภาพ 3) การสอนงานช่วยพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหา 4) การฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำในระยะยาว 5) ความท้าทายในการปรับตัวและการบริหารภาวะผู้นำในบริบทต่าง ๆ 6) การปรับใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลในระบบสุขภาพ 7) การเน้นพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งสู่คุณค่าในระบบสุขภาพ และ 8) การวิจัยเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาวะผู้นำยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและการจัดการข้อมูลในองค์กร ข้อเสนอแนะจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าควรปรับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะและบทบาทที่หลากหลาย รวมถึงควรมีการประเมินผลลัพธ์ในระยะยาวและในบริบทที่แตกต่างกัน

ข้อจำกัดของการวิจัยนี้อยู่ที่การปรับใช้โมเดลภาวะผู้นำในบางบริบทอาจไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นควรมีการประเมินเพิ่มเติมเพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีความยืดหยุ่น โดยเน้นการผสมผสานภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมเข้ากับแบบเชิงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของระบบสุขภาพในสถานการณ์ที่ท้าทายต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ / การสอนงาน / การแก้ปัญหา / ระบบสุขภาพ

* ผู้รับผิดชอบบทความ: ชูพงษ์ คงเกษม สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี E-mail: chukasem1966@gmail.com

¹ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี

² คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

Transforming Leadership in Healthcare: Enhancing Coaching and Problem-Solving Skills for Sustainable Success: A Systematic Literature Review

Chupong Kongkasem^{1*} and Pannee Banchonhattakit²

Abstract

This study aimed to explore the transformation of leadership in the healthcare system, focusing on enhancing coaching and problem-solving skills for sustainable success. It examined the role of transformational leadership and coaching in developing healthcare personnel. This research was systematically reviewed the literature from the past five years, encompassing 15 studies related to leadership development, coaching, problem-solving, and outcomes in healthcare. The findings revealed that adopting coaching principles and transformational leadership could foster a collaborative atmosphere, increased job satisfaction, and significantly improved patient care outcomes. Continuous development of problem-solving skills and coaching contributed to better management of complex issues and decision-making in uncertain situations, with long-term leadership training being more effective in creating lasting positive changes than short-term training programs.

The study results found that the role of leadership in developing problem-solving skills and coaching in the health system. The key strengths of this leadership transformation approach included motivating and empowering personnel through coaching and mentoring. Implementing transformational leadership stimulates team development and continuous process improvement. The factors that influence the success of leadership development using coaching and problem-solving skills consisted of 8 items: 1) Using coaching concepts to develop leadership; 2) Transformational leadership has a positive effect on health system outcomes; 3) Coaching helps develop problem-solving abilities; 4) Long-term leadership training and development; 5) Challenges in adapting and managing leadership in different contexts; 6) Implementing digital leadership in health systems; 7) Emphasizing development of values-oriented leadership in health systems; and 8) Further research is needed to enhance leadership effectiveness. Additionally, using digital technology in leadership enhanced decision-making efficiency and organizational data management. Recommendations suggest adapting leadership development strategies to specific contexts and roles, as well as conducting further research to assess long-term outcomes in diverse settings.

Limitations of this study included the potential challenges in applying leadership models in certain contexts where effectiveness may not be maximized. Therefore, additional evaluation is needed to develop suitable and flexible strategies. The integration of traditional and transformational leadership approaches is recommended to address the diverse needs of the healthcare system in various challenging situations more effectively.

Keywords: Leadership / Coaching / Mentoring / Healthcare System

** Corresponding Author: Chupong Kongkasem, Lopburi Provincial Public Health Office, E-mail: chukasem1966@gmail.com*

¹ Lopburi Provincial Public Health Office

² Faculty of Public Health, Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage, Pathum Thani Province

1. บทนำ

ในยุคที่ระบบสุขภาพต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ผู้นำในองค์กรสุขภาพจำเป็นต้องมีทักษะที่ครอบคลุมทั้งการแก้ปัญหาและการสอนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการองค์กรและดูแลผู้ป่วย ภาวะผู้นำที่มีทักษะการแก้ปัญหาที่ดีสามารถช่วยในการจัดการปัญหาที่ซับซ้อนและปรับปรุงการทำงานร่วมกันของทีม การนำการสอนงานมาใช้ในบริบทของการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำยังช่วยเพิ่มความสามารถในการพัฒนาทีมและสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตของบุคลากร (Lampman et al., 2021)

การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้นำให้เป็นโค้ชหรือผู้สอนงานนั้นสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือและการมีส่วนร่วมของทีมได้มากขึ้น การนำแนวคิด "Coach Mindset" มาใช้ในองค์กรสุขภาพจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความไว้วางใจและการทำงานร่วมกันในทีมพยาบาลและผู้ปฏิบัติงานสุขภาพอื่น ๆ ทั้งนี้ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและผลลัพธ์ของผู้ป่วย (Rindlisbacher, 2020) นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับการสอนงานและการใช้วิธีการแบบ Action Learning ยังสามารถช่วยให้บุคลากรทางการแพทย์พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานและสร้างความภาคภูมิใจในทีม (James & Arnold, 2022) สำหรับทักษะการสอนงานยังสามารถปรับใช้ได้ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น การระบาดของโรค COVID-19 ที่ผ่านมา ซึ่งสร้างความท้าทายให้กับบุคลากรทางการแพทย์ทั่วโลก การสอนงานที่เน้นการแก้ปัญหาและการปรับตัวจึงกลายเป็นทักษะสำคัญสำหรับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในอนาคตเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในระบบสุขภาพ (Maini et al., 2020)

การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานจึงไม่เพียงแต่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กร แต่ยังเป็นการยกระดับมาตรฐานการดูแลสุขภาพที่มีคุณภาพและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำในการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานในระบบสุขภาพ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการดูแลผู้ป่วยอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์รองของการวิจัยมีดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานในระบบสุขภาพ

2.2 เพื่อประเมินผลกระทบของการสอนงานต่อการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในทีมสุขภาพ

2.3 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำภาวะผู้นำและการสอนงานมาใช้ในระบบสุขภาพ

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) โดยการกำหนดคำถามวิจัยและกรอบการวิจัยด้วย PICO โดยกำหนดคำถามวิจัยโดยใช้กรอบ PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcome) เพื่อระบุองค์ประกอบของการวิจัยอย่างชัดเจน: Population (P) บุคลากรทางการแพทย์และทีมสุขภาพในระบบสุขภาพ เช่น พยาบาล แพทย์ ผู้จัดการองค์กรสุขภาพ Intervention (I) การพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะการสอนงาน และการแก้ปัญหา Comparison (C) การไม่ใช้การสอนงาน หรือการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม Outcome (O) ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ทักษะการแก้ปัญหา การทำงานของทีมน และคุณภาพการดูแลผู้ป่วย

การสืบค้นวรรณกรรม ซึ่งถูกสืบค้นจากฐานข้อมูลวิชาการที่น่าเชื่อถือ เช่น PubMed, สำหรับงานวิจัยทางการแพทย์และสาธารณสุข Scopus สำหรับการสืบค้นวรรณกรรมทางวิทยาศาสตร์ที่ครอบคลุมหลากหลายสาขา Web of Science สำหรับงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารชั้นนำ CINAHL (Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature) สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในระบบสุขภาพ และ Google Scholar เพื่อค้นหางานวิจัยเพิ่มเติมที่อาจไม่พบในฐานข้อมูลอื่น

เกณฑ์การคัดเลือกงานวิจัย (Inclusion and Exclusion Criteria) มีดังนี้

1) เกณฑ์การคัดเลือกเข้า (Inclusion Criteria) เป็นงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในช่วงไม่เกิน 5 ปี (พ.ศ. 2562–2567 หรือ ค.ศ. 2019–2024) เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ทักษะการสอนงาน และการแก้ปัญหาในระบบสุขภาพ และตีพิมพ์ในวารสารที่ผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer-reviewed journals)

2) เกณฑ์การคัดออก (Exclusion Criteria) ไม่ใช้การศึกษาในบริบทของระบบสุขภาพ หรือไม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการสอนงาน และการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบโดยใช้การวิเคราะห์เชิงอภิมาน (Systematic meta-analysis)

การเลือกคำสำคัญ (Keywords) สำหรับการสืบค้นวรรณกรรม การเลือกคำสำคัญจะทำตามทฤษฎีของ PICO เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการค้นหา

P: Healthcare professionals, medical staff, nursing, health management

I: Leadership development, coaching, mentoring, problem-solving, skill training

C: Traditional leadership, no intervention, standard practices

O: Team performance, patient outcomes, healthcare quality, skill improvement

การวิเคราะห์และประเมินคุณภาพงานวิจัยที่เลือกใช้ โดยใช้เครื่องมือ เช่น Critical Appraisal Skills Programme (CASP) หรือ PRISMA Checklist ในการประเมินคุณภาพงานวิจัยเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ใช้มีความน่าเชื่อถือและมีคุณภาพ

ข้อมูลจากการวิจัยถูกสังเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการเปรียบเทียบผลการวิจัยต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำ และการสอนงานต่อการพัฒนาทักษะในระบบสุขภาพ

ระเบียบวิธีนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและครบถ้วนสำหรับการวิเคราะห์และนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทางปฏิบัติ

4. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า งานวิจัยต่อไปนี้มีรายละเอียดเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด สามารถสรุปรายละเอียดของงานวิจัย 15 เรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการพลิกโฉมภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรม

ลำดับ	ชื่อเรื่อง	ผู้แต่ง	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลลัพธ์	ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
1	Coach Mindset	Rindlisbacher, D.	ใช้วิธีการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเพื่อพัฒนารอบแนวคิดการเป็นผู้นำเชิงโค้ชในระบบสุขภาพ/ Conceptual analysis and theoretical framework development	การนำแนวคิดโค้ชเข้ามาใช้สามารถสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมพยาบาลและผู้ป่วยปฏิบัติงานได้	แนะนำให้ผู้นำพัฒนาแนวคิดการสอนงานเพื่อลดความไม่แน่นอนและปรับปรุงผลลัพธ์ผู้ป่วย	ต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงปฏิบัติในสถานการณ์จริงเพื่อยืนยันประสิทธิภาพ
2	Transformation to Academic Leadership	Rathmell, W., Brown, N. J., & Kilburg, R.	ใช้กรณีศึกษาผสมผสานการสัมภาษณ์และการสังเกตตลอดระยะเวลา 2 ปี เพื่อประเมินผลการสอนงานในผู้นำสถาบันทางการแพทย์/ Case study combining interviews and observations over a 2-year period	การสอนงานช่วยเพิ่มทักษะภาวะผู้นำและการจัดการทีมในบริบทการแพทย์	สนับสนุนการสอนงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผู้นำ	ต้องใช้วิธีการสอนงานที่หลากหลายขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมทุกบทบาทผู้นำ
4	Exploring the Process of Transformative Learning in Executive Coaching	Mbokota, G., Myres, K., & Stout-Rostron, S.	ใช้กรณีศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์การเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลงผ่านการสอนงานผู้บริหาร/ Qualitative multiple case study investigating transformative learning processes	การสอนงานส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงโดยต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ เช่น การยอมรับและการสะท้อนความคิด	สนับสนุนการใช้โมเดลการเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลงในการสอนงาน	จำเป็นต้องมีการวิจัยเชิงประจักษ์มากขึ้นเพื่อยืนยันผลลัพธ์

ตารางที่ 1 สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อเรื่อง	ผู้แต่ง	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลลัพธ์	ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
5	A Philosophy of Transformational Leadership in Healthcare	Burton, I.	การทบทวนวรรณกรรมเชิงบรรยายเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและแบบดั้งเดิมในระบบสุขภาพ/ Narrative literature review comparing transformational and traditional leadership	ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถปรับปรุงผลลัพธ์ผู้ป่วยและความพึงพอใจของบุคลากรได้มากกว่า	ส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในระบบสุขภาพ	ต้องรวมองค์ประกอบจากภาวะผู้นำเชิงธุรกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
6	Impact of Leadership Development Workshops in Facilitating Team-based Practice Transformation	Willgerodt, M., Blakeney, E. A., Summerside, N., Vogel, M. T., Liner, D., & Zierler, B.	การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรสุขภาพ 16 คนเพื่อศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำ/ Semi-structured interviews with 16 healthcare professionals	การฝึกอบรมช่วยพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติในองค์กร	แนะนำการฝึกอบรมระยะยาวเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของทีม	ควรพัฒนาแนวทาง การประเมินผล เพื่อวัดประสิทธิภาพที่แม่นยำยิ่งขึ้น
7	Leading the Transformation in Value Based Healthcare	Chandrasiri, S.	วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในระบบสุขภาพที่เน้นคุณค่าในออสเตรเลียและสหรัฐอเมริกา/ Analysis of changes in value-based healthcare systems in Australia and the U.S.	การพัฒนาภาวะผู้นำช่วยขับเคลื่อนระบบสุขภาพไปสู่การให้คุณค่าผู้ป่วย	แนะนำการพัฒนาทักษะใหม่สำหรับผู้นำ	ควรประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทแต่ละประเทศ

ตารางที่ 1 สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อเรื่อง	ผู้แต่ง	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลลัพธ์	ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
8	Review of Leadership Enhancement Strategies in Healthcare	Yuin, Y. S., Sze, G. W., Durganadu, H., Pillai, N., Yap, C. G., & Jahan, N.	การทบทวนวรรณกรรม เพื่อค้นหากลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำในประเทศต่าง ๆ/ Systematic literature review of leadership development strategies in different countries	ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความ พึงพอใจในการทำงาน	ส่งเสริมการฝึกอบรม เชิงภาวะผู้นำแบบ บูรณาการ	จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ ที่ปรับให้เหมาะสม กับบริบทเฉพาะ
9	An Examination of the Relationship Between Coaches' Transformational Leadership and Athletes' Characteristics	Martins, H.	ใช้แบบสอบถามและการ วิเคราะห์เชิงโครงสร้างเพื่อศึกษา ผลกระทบของภาวะผู้นำ เชิงเปลี่ยนแปลงในนักกีฬา/ Survey and structural equation modeling to examine leadership impacts on athletes	ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความสอดคล้อง และแรงจูงใจของกลุ่ม	สนับสนุนการใช้ภาวะ ผู้นำในสภาพแวดล้อม ที่มีการแข่งขันสูง	จำเป็นต้องมี การศึกษาผล ในระยะยาวเพิ่มเติม

ตารางที่ 1 สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อเรื่อง	ผู้แต่ง	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลลัพธ์	ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
10	Strategies to Increase Athletes' Transformational Leadership Behaviors	Smith, V., & Moore, E.	การทบทวนแนวทางปฏิบัติในการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสำหรับนักกีฬา/ Review of practical training methods for transformational leadership in sports	การฝึกอบรมช่วยเพิ่มการประสานงานและพัฒนาความเป็นผู้นำ	ใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมที่เหมาะสมกับระดับทักษะของผู้เรียน	ควรปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับลักษณะเฉพาะของผู้เรียน
11	Strong and Sure Leadership Guides the Way to Lasting Change	Abbott, K.	วิเคราะห์แนวทางการนำการเปลี่ยนแปลงในระบบสุขภาพ/ Analysis of leadership strategies for driving change in healthcare	การวางกลยุทธ์และการสร้างวัฒนธรรมของการแก้ปัญหาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน	ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผู้ป่วยและบุคลากร	ต้องการการปรับกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวในช่วงวิกฤติ
12	A Two-Dimensional Perspective of Healthcare Leadership in Non-Western Contexts	Gulati, K., Sarkar, C., Duits, A., & Busari, J.	การวิเคราะห์กรณีศึกษาจากอินเดียและคูราเซาเพื่อประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ/ Case study analysis from India and Curaçao to evaluate leadership development	การปรับใช้โมเดลภาวะผู้นำในบริบทประเทศกำลังพัฒนามีศักยภาพที่ดี	สนับสนุนการปรับโมเดลให้เข้ากับบริบทท้องถิ่น	ต้องการการประเมินเพิ่มเติมเพื่อยืนยันประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อเรื่อง	ผู้แต่ง	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลลัพธ์	ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
13	The Coaching Experience of Advanced Practice Nurses in a National Leadership Program	Waldrop, J. B., & Derouin, A.	สำรวจผลการฝึกอบรมการสอนงานของพยาบาล/ Cross-sectional surveys to evaluate coaching experiences over several years	การสอนงานช่วยพัฒนาภาวะผู้นำและความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	สนับสนุนการสอนงานให้ครอบคลุมในวงกว้าง	ต้องการการปรับวิธีการให้เหมาะสมกับบทบาทของพยาบาล
14	Digital Transformation and Digital Leadership in Healthcare	Martins, H.	วิเคราะห์แนวทางการใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลในระบบสุขภาพ/ Analysis of digital leadership strategies in healthcare settings	การใช้เทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อมูล	ส่งเสริมการใช้ข้อมูลดิจิทัลในภาวะผู้นำ	ต้องการการพัฒนากรอบการประเมินผล
15	Leadership Development of Health and Social Care Professionals: A Systematic Review	McGowan, E., Hale, J. J., Bezner, J., Harwood, K., Green-Wilson, J., & Stokes, E.	การทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบเพื่อประเมินโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ/ Systematic review of literature evaluating leadership development programs	โปรแกรมฝึกอบรมช่วยปรับปรุงภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของบุคลากร	ส่งเสริมการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่หลากหลาย	ต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการวัดผลที่แม่นยำ

5. การอภิปรายผล

จากการทบทวนวรรณกรรม 15 เรื่องเกี่ยวกับการพลิกโฉมภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ โดยเน้นการเสริมสร้างทักษะการสอนงานและการแก้ปัญหาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงโค้ช (Coaching Leadership) และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง การวิจัยส่วนใหญ่ยืนยันว่าภาวะผู้นำที่เน้นการโค้ชและการเปลี่ยนแปลงมีประโยชน์ในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจได้ ซึ่งส่งเสริมความมั่นใจและการมีส่วนร่วมในทีม การใช้ทักษะการโค้ชในบทบาทผู้นำช่วยเสริมสร้างความรับผิดชอบและการพัฒนาตนเองของบุคลากรในระบบสุขภาพ ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่เป็นผู้นำเชิงสนับสนุน แต่ยังมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรม ทำให้ทีมพร้อมปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและมีความซับซ้อน (Rindlisbacher, 2020); (Yuin et al., 2021)

5.2 การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานในสถานการณ์ที่ท้าทาย การแก้ปัญหาเป็นทักษะที่สำคัญในระบบสุขภาพ เนื่องจากบุคลากรต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนในแต่ละวัน การวิจัยพบว่า การสอนงานและการโค้ชที่มีคุณภาพช่วยเสริมสร้างความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาของบุคลากร การพัฒนาทักษะเหล่านี้ทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์วิกฤติ การฝึกอบรมการแก้ปัญหาที่เน้นการปฏิบัติจริงยังส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ทักษะได้ดีขึ้น (Lampman et al., 2021); (Waldrop & Derouin, 2019)

5.3 ความสำคัญของการฝึกอบรมระยะยาว การฝึกอบรมภาวะผู้นำและการพัฒนาทักษะในระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในองค์กร การวิจัยชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องที่เน้นการประเมินผลและการปรับปรุงช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างมั่นคงและยาวนาน เมื่อเปรียบเทียบกับ การฝึกอบรมแบบสั้น ๆ ซึ่งอาจไม่ได้ผลดีในระยะยาว การฝึกอบรมที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องจะช่วยสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและพัฒนาองค์กรให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น (McGowan et al., 2020)

5.4 ความยืดหยุ่นในการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำตามบริบทที่หลากหลาย การวิจัยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทเฉพาะขององค์กรต่าง ๆ เช่น ประเทศที่กำลังพัฒนาหรือองค์กรที่มีขนาดเล็กและมีทรัพยากรจำกัด ผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางตามสถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนทีมและนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว การปรับใช้แนวทางภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน (Gulati et al., 2020)

5.5 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาวะผู้นำ เทคโนโลยีดิจิทัลได้ถูกนำมาปรับใช้ในภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูล การประสานงาน และการตัดสินใจในองค์กรสุขภาพ ซึ่งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้นี้ทำให้ภาวะผู้นำสามารถจัดการและเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น ช่วยให้

ผู้นำสามารถตัดสินใจได้ดีและจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการ
สอนงานยังช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง
รวดเร็ว (Martins, 2019)

5.6 การพัฒนาที่ยั่งยืนในระบบสุขภาพที่ให้คุณค่าแก่ผู้ป่วย การพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้น
การให้ความสำคัญกับผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางช่วยปรับปรุงคุณภาพการบริการและผลลัพธ์ด้านสุขภาพ
การพัฒนาผู้นำที่ใส่ใจคุณค่าของผู้ป่วยช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในระบบสุขภาพและช่วยให้บุคลากร
มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการดูแลและการสร้าง
บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างระบบสุขภาพที่มีคุณภาพและยั่งยืน
(Chandrasiri, 2021)

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในระบบสุขภาพที่เน้นการสอนงานและการแก้ปัญหาเป็นแนวทาง
ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร และสร้างความยั่งยืนให้กับระบบสุขภาพได้อย่างแท้จริง การพัฒนา
ทักษะการสอนงานและการแก้ปัญหาที่ตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม
ที่ซับซ้อนนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ระบบสุขภาพมีความพร้อมในการเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ
และสร้างผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว

6. บทสรุป

6.1 สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการค้นพบ

"การพลิกโฉมภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ เสริมสร้างทักษะการสอนงานและการแก้ปัญหา
เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน" ตามงานวิจัยมีดังนี้

6.1.1 การใช้แนวคิดสอนงานเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ งานวิจัยส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า
การนำแนวคิดการสอนงานมาใช้ในองค์กรสุขภาพสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการ
พัฒนาทีมได้ โดยเน้นที่การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ
ในการแก้ปัญหาและการปรับตัวในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน (Rindlisbacher, 2020); (Willgerodt
et al., 2020)

6.1.2 ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ในระบบสุขภาพ งานวิจัย
หลายเรื่องระบุว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นและผลลัพธ์
ของผู้ป่วยดีขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการเน้นการสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และการพัฒนาทักษะต่าง ๆ
ของบุคลากร (Burton, 2021); (Yuin et al., 2021)

6.1.3 การสอนงานช่วยพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหา การนำการสอนงานและ
การสอนงานมาใช้ในระบบสุขภาพมีผลดีต่อการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการทำงานร่วมกันของทีม
โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือต้องการการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Lampman
et al., 2021); (Waldrop & Derouin, 2019)

6.1.4 การฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำในระยะยาว งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำและการสอนงานแบบระยะยาวมีประสิทธิภาพมากกว่าการฝึกอบรมแบบสั้น ๆ เนื่องจากช่วยให้บุคลากรสามารถปรับพฤติกรรมและทักษะได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (McGowan et al., 2020)

6.1.5 ความท้าทายในการปรับตัวและการบริหารภาวะผู้นำในบริบทต่าง ๆ ผลการวิจัยระบุว่าโมเดลภาวะผู้นำและการสอนงานควรมีการปรับให้เข้ากับบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ประเทศที่กำลังพัฒนาหรือบริบทเฉพาะทาง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Gulati et al., 2020)

6.1.6 การปรับใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลในระบบสุขภาพ มีการระบุว่าภาวะผู้นำที่สามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูลและการสื่อสารได้ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการตัดสินใจ (Martins, 2019)

6.1.7 การเน้นพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งสู่คุณค่าในระบบสุขภาพ การพัฒนาผู้นำให้เน้นการให้คุณค่าและการดูแลผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระบบสุขภาพ (Chandrasiri, 2021)

6.1.8 การวิจัยเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิผลในหลายกรณี แต่ก็ยังต้องการการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อประเมินผลในระยะยาวและในบริบทที่แตกต่างกัน (Erikstad et al., 2021)

จากการค้นคว้าและสรุปข้างต้นสามารถนำมาเรียบเรียงได้ ดังนี้

“GUIDE-SOLVE, COACH-FIX, TEACH-RESOLVE”

1. GUIDE-SOLVE

- **GUIDE:** สื่อถึงการนำทีมด้วยการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากร
- **SOLVE:** เน้นการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรับมือกับความท้าทายและสถานการณ์ที่ซับซ้อน

2. COACH-FIX

- **COACH:** การให้คำแนะนำและสอนงานเพื่อส่งเสริมการเติบโตและพัฒนาทักษะ
- **FIX:** การจัดการและแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3. TEACH-RESOLVE

- **TEACH:** การสอนงานและพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมความพร้อมในการเผชิญหน้ากับปัญหา
- **RESOLVE:** การแก้ปัญหาอย่างรอบคอบและสร้างสรรค์ เพื่อนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ

คำเหล่านี้ช่วยให้เข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำในการสอนงานและการแก้ปัญหาได้ง่าย และสะท้อนถึงความสำคัญของทั้งสองทักษะในการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระบบสุขภาพ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงบทบาทของภาวะผู้นำในการสอนงานและการแก้ปัญหา

6.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อดีของการพลิกโฉมภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ คือ การใช้แนวคิดโค้ช (ผู้สอนงาน) และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมประสิทธิภาพทีม เพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร และปรับปรุงผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วย การฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และสามารถนำไปใช้ในบริบทหลากหลาย รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจและมุ่งสู่การให้คุณค่าในระบบสุขภาพ ทำให้เกิดการพัฒนารอบคอบและตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อที่ควรพัฒนาในการพลิกโฉมภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ คือ การปรับแนวทางการสอนงานและฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบริบทและบทบาทที่หลากหลายของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำไปใช้จริง นอกจากนี้ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อประเมินผลลัพธ์ในระยะยาวและในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมถึงการผสมผสานภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมกับแบบเชิงเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลาย และควรมีการพัฒนาเครื่องมือวัดผลที่แม่นยำเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างชัดเจน

6.3 การนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์

การนำข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพลิกโฉมภาวะผู้นำในระบบสุขภาพไปใช้ประโยชน์สามารถทำได้ในหลายด้าน ดังนี้:

6.3.1 การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรสุขภาพ ข้อมูลนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

ทักษะภาวะผู้นำ โดยเน้นการสอนงาน (Coaching) และการแก้ปัญหา (Problem-Solving) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านการบริหารทีมและการให้บริการแก่ผู้ป่วย

6.3.2 การออกแบบโปรแกรมฝึกอบรม ผลการศึกษาและโมเดล GUIDE-SOLVE, COACH-FIX, TEACH-RESOLVE สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ เพื่อเสริมสร้างทักษะการสอนงานและการแก้ปัญหายั่งยืนสำหรับบุคลากรทางการแพทย์และผู้จัดการองค์กร

6.3.3 การปรับปรุงการจัดการในสถานการณ์วิกฤติ แนวทางการปรับตัวและการแก้ปัญหา (Adaptability and Problem-Solving) จากข้อมูลที่ทบทวนมา สามารถช่วยให้ผู้บริหารในระบบสุขภาพมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.3.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนาบุคลากร การใช้แนวคิด Empowerment และ Coaching ในภาวะผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาทักษะบุคลากร ช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและพร้อมรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ

6.3.5 การวิจัยและพัฒนาในสาขาการจัดการระบบสุขภาพ ข้อมูลและโมเดลที่ได้นำเสนอสามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ โดยเฉพาะในบริบทที่หลากหลาย เช่น ประเทศกำลังพัฒนา หรือในระบบสุขภาพที่เน้นการให้คุณค่าแก่ผู้ป่วย

การนำข้อมูลนี้ไปประยุกต์ใช้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการและการพัฒนาบุคลากรในระบบสุขภาพ รวมถึงเสริมสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนในระยะยาว

7. เอกสารอ้างอิง

- Abbott, K. (2020). Strong and Sure Leadership Guides the Way to Lasting Change. *Frontiers of Health Services Management*, 36(3), 27–33. <https://doi.org/10.1097/HAP.0000000000000079>
- Burton, I. (2021). A philosophy of transformational leadership may be the optimal approach for enhanced outcomes in healthcare and physiotherapy settings: A narrative review. *Open Science Framework*. <https://doi.org/10.31236/osf.io/vcjdz>
- Chandrasiri, S. (2021). Leading the transformation in value-based healthcare. *International Journal of Integrated Care*, 20(S1), A160. <https://doi.org/10.5334/IJIC.S4160>
- Erikstad, M. R., Hoigaard, R., Cote, J., Turnidge, J., & Haugen, T. (2021). An Examination of the Relationship Between Coaches' Transformational Leadership and Athletes' Personal and Group Characteristics in Elite Youth Soccer. *Frontiers in Psychology*, 12, 707669. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707669>

- Gulati, K., Sarkar, C., Duits, A., & Busari, J. (2020). *A two-dimensional perspective of healthcare leadership in non-Western contexts*. *BMJ Leader*, 4(3), 178–184.
<https://doi.org/10.1136/leader-2020-000214>
- James, E., & Arnold, H. (2022, February 24). *Using coaching and action learning to support staff leadership development*. *Nursing Management*. <https://doi.org/10.7748/nm.2022.e2040>
- Lampman, M. A., Chandrasekaran, A., Branda, M., Tumerman, M. D., Ward, P. T., Staats, B., Johnson, T., Giblon, R., Shah, N., & Rushlow, D. (2021). Optimizing Huddle Engagement Through Leadership and Problem Solving Within Primary Care: Results from a Cluster-Randomized Trial. *Journal of General Internal Medicine*, 36(8), 2292–2299.
<https://doi.org/10.1007/s11606-020-06487-6>
- Maini, A., Saravanan, Y., Singh, T., & Fyfe, M. (2020). Coaching skills for medical education in a VUCA world. *Medical Teacher*, 42(11), 1308 – 1309. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1788713>
- Martins, H. (2019). Digital transformation and digital leadership. *Healthcare Informatics Research*, 25(4), 350–351. <https://doi.org/10.4258/hir.2019.25.4.350>
- Martins, H. (2019). Digital Transformation and Digital Leadership. *Healthcare Informatics Research*, 25(4), 350–351. <https://doi.org/10.4258/hir.2019.25.4.350>
- Mbokota, G., Myres, K., & Stout-Rostron, S. (2022). Exploring the Process of Transformative Learning in Executive Coaching. *Advances in Developing Human Resources*, 24(2), 117–141.
<https://doi.org/10.1177/15234223221079026>
- McGowan, E., Hale, J. J., Bezner, J., Harwood, K., Green-Wilson, J., & Stokes, E. (2020). Leadership development of health and social care professionals: A systematic review. *BMJ Leader*, 4(4), 231–238. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000211>
- Rathmell, W., Brown, N. J., & Kilburg, R. (2019). Transformation to Academic Leadership: The Role of Mentorship and Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal*, 71(3), 141–160.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000124>
- Rindlisbacher, D. (2020). Coach mindset. *Nursing Administration Quarterly*. *Nursing Administration Quarterly*, 44(3), 251–256. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000430>
- Smith, V., & Moore, E. (2019). Strategies to increase athletes' transformational leadership behaviors during strength and conditioning sessions. *Strength and Conditioning Journal*, 41(3), 31–37.
<https://doi.org/10.1519/SSC.0000000000000422>
- Waldrop, J. B., & Derouin, A. (2019). The coaching experience of advanced practice nurses in a national leadership program. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 50(4), 170–175.
<https://doi.org/10.3928/00220124-20190319-07>

- Willgerodt, M., Blakeney, E. A., Summerside, N., Vogel, M. T., Liner, D., & Zierler, B. (2020). Impact of Leadership Development Workshops in Facilitating Team-based Practice Transformation. *Journal of Interprofessional Care*, 34(1), 76–86. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1604496>
- Yuin, Y. S., Sze, G. W., Durganadu, H., Pillai, N., Yap, C. G., & Jahan, N. (2021). *Review of leadership enhancement strategies in healthcare settings*. OALib. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107554>

