

บทที่ 5

ปัจจัยนำ ปัจจัยเอื้ออำนวย และภาวะผู้นำ ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

จากการศึกษาประวัติชีวิตและพฤติกรรมการบริหารงานของกรณีศึกษา ทั้ง 5 ราย พบว่า ปัจจัยนำในอดีต มีส่วนเป็นอย่างยิ่ง ในการหล่อหลอมพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ส่งผลให้กรณีศึกษามีคุณลักษณะโดดเด่นในกลุ่มผู้ร่วมงานอื่น ๆ นอกจากนี้ในการขึ้นสู่ตำแหน่งของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลแต่ละรายนั้นมีปัจจัยสนับสนุน และส่งเสริมมากมาย นอกจากปัจจัยในตัวบุคคลแล้ว ยังรวมถึงปัจจัยในองค์การและบุคคลรอบข้าง ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญอีกประการหนึ่งส่งผลให้บุคคลมีหนทางความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกันออกไป

ซึ่งการนำเสนอข้อมูลในรายละเอียดครั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอนำเสนอตามลำดับดังนี้คือ ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา ปัจจัยนำในอดีต ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง และการใช้ภาวะผู้นำของกรณีศึกษา จากนั้นจึงจะนำมาสู่การวิเคราะห์และสรุปภาพลักษณ์ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ต่อไป

ตารางที่ 1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษาในปัจจุบัน จำแนกตาม อายุ เพศ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร วุฒิการศึกษา ภูมิลำเนาเดิม ลักษณะโรงพยาบาลที่สังกัด เขตที่ตั้งของ โรงพยาบาล และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

กรณีศึกษา	อายุ/ปี	เพศ	สถานภาพสมรส	จำนวนบุตร/คน	วุฒิการศึกษา	ภูมิลำเนาเดิม	ประเภทของ รพ.	เขตที่ตั้ง รพ.	เวลาที่ดำรงตำแหน่ง/ปี
นางแสงคำ	58	หญิง	คู่	3	- ป. พยาบาล - ครูพยาบาล - ศศบ. (บริหาร)	ภาคเหนือ	รพ. ศูนย์	ภาคเหนือ (บน)	6
นส.สายทิพย์	60	หญิง	โสด	-	- ป. พยาบาล - คบ. (บริหาร) - รม.	ภาคเหนือ	รพ. ทั่วไป	ภาคเหนือ (ล่าง)	13
นางสมปอง	57	หญิง	คู่	3	- ป. พยาบาล - ครูพยาบาล - ศศบ. (เอกบริหาร)	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	รพ. ศูนย์	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	5
นส.สุดา	61	หญิง	โสด	-	- ป. พยาบาล - ครูพยาบาล - กศบ. (พยาบาล)	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	รพ. ศูนย์	ภาคกลาง	30
นางสาดี	55	หญิง	คู่	3	- ป. พยาบาล - พย.บ.	ภาคใต้	รพ. ทั่วไป	ภาคใต้	22

1. ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่า

1.1 หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 ราย มีอายุอยู่ในช่วง 55 - 61 ปี เป็นเพศหญิง มีสถานภาพการสมรสคู่ 3 ราย และเป็นโสด 2 ราย ในจำนวนผู้ที่สมรสแล้ว ทุกรายมีบุตร

1.2 วุฒิการศึกษา กรณีศึกษาทุกรายมีพื้นฐานการศึกษาเบื้องต้นเหมือนกัน คือ สำเร็จการศึกษาพยาบาล ได้รับประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์ จากวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และส่วนมาก (4 ใน 5 ราย) ศึกษาต่อทางด้านการศึกษา ได้แก่ ครูพยาบาล และครุศาสตรบัณฑิต 3 ใน 5 ราย สำเร็จปริญญาตรีทางด้านการบริหาร ได้แก่ สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต วิชาเอกบริหารโรงพยาบาล ครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกบริหารโรงเรียน ศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการบริหาร และมีเพียง 1 ราย สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการบริหาร

1.3 ภูมิลำเนาเดิมของกรณีศึกษาอยู่ในภาคเหนือ จำนวน 2 ราย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 ราย และภาคใต้ จำนวน 1 ราย

1.4 โรงพยาบาลที่สังกัด กรณีศึกษาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 3 ราย โรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 2 ราย ซึ่งมีเขตที่ตั้งของโรงพยาบาลกระจายไปในภูมิภาคต่าง ๆ ได้แก่ ภาคเหนือตอนบน จำนวน 1 ราย ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 1 ราย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 ราย ภาคกลาง จำนวน 1 ราย และภาคใต้ จำนวน 1 ราย

1.5 เวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมากที่สุด 30 ปี รองลงมาคือ 22 ปี 13 ปี 6 ปี และ 5 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ปัจจัยนำในครอบครัวของกรณีศึกษา จำแนกตามสภาพครอบครัว การเรียงลำดับพี่น้องในครอบครัว ลักษณะการเลี้ยงดูวัยเด็ก บทบาทความรับผิดชอบในวัยเด็ก บุคคลที่รักและใกล้ชิดในวัยเด็ก และความเชื่อและค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง

กรณีศึกษา	สภาพครอบครัว	การเรียงลำดับพี่น้องในครอบครัว	ลักษณะการเลี้ยงดูในวัยเด็ก	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในวัยเด็ก	บุคคลที่รักและใกล้ชิดในวัยเด็ก	ความเชื่อและค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝังในวัยเด็ก
นางแสงคำ	ครอบครัวค้าขาย ฐานะยากจน	คนที่ 2 ในจำนวน 3 คน	ได้รับการเลี้ยงดูร่วมกับพี่น้องในครอบครัว มีมารดาเป็นหัวหน้าครอบครัว บิดาถูกทางราชการอพยพกลับประเทศจีน ตั้งแต่อายุได้ 2 ขวบ	ต้องช่วยมารดาทำงานทุกอย่างซึ่งเป็นงานหนัก	มารดา	พุทธศาสนา และ ความซื่อสัตย์
นส.สายทิพย์	ครอบครัวทหาร ฐานะปานกลาง	คนที่ 2 ในจำนวน 4 คน	ได้รับการเลี้ยงดูจากบิดามารดาจนอายุ 8 ขวบ หลังจากนั้นต้องไปอาศัยอยู่กับผู้อื่นเพื่อเรียนหนังสือ	ต้องทำงานหนักและรับผิดชอบงานตามที่ผู้ปกครองมอบหมายให้	ไม่รู้สึกรักใครเป็นพิเศษ	ความซื่อสัตย์
นางสมปอง	ครอบครัวทำสวน ฐานะยากจน	คนที่ 4 ในจำนวน 5 คน	ได้รับการเลี้ยงดูร่วมกับพี่น้องในครอบครัวพร้อมหน้าบิดามารดา จนอายุ 9 ขวบ บิดาเสียชีวิตลงเหลือเพียงมารดาเป็นหัวหน้าครอบครัว	ต้องชอบมารดาทำงานหนัก	มารดา	พุทธศาสนา
นส.สุดา	ครอบครัว นายตำรวจ ฐานะปานกลาง	คนที่ 6 ในจำนวน 8 คน	ได้รับการเลี้ยงดูในครอบครัวที่อบอุ่นพร้อมหน้าพี่น้องและบิดามารดา	ต้องรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย	มารดา	ความสามัคคี
นางสาตี	ครอบครัวค้าขาย ฐานะเคยร่ำรวย ต่อมา ธุรกิจล้ม ฐานะค่อนข้าง ยากจน	คนที่ 3 ในจำนวน 4 คน	ได้รับการเลี้ยงดูร่วมกับพี่น้องและบิดามารดา จนอายุ 15 ปี บิดาเสียชีวิต ต้องรับผิดชอบดูแลครอบครัวแทนบิดาเมื่อบิดาเสียชีวิต	ต้องรับผิดชอบงานหนัก ช่วยมารดาทำงานทุกอย่าง และรับผิดชอบครอบครัวแทนบิดาเมื่อบิดาเสียชีวิต	บิดา	พุทธศาสนา ความซื่อสัตย์

2. ปัจจัยนำ

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่า

2.1 ปัจจัยนำในครอบครัว

กรณีศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในครอบครัวใหญ่ที่มีพี่น้องหลายคน อาชีพหลักได้แก่ ค้าขาย และทำสวน ที่มีฐานะยากจน กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย คือ นางสาวสายทิพย์ และนางสาวสุดา อยู่ใน ครอบครัวข้าราชการตำรวจ และข้าราชการทหาร ตามลำดับ มีมารดาเป็นแม่บ้านและครอบครัวมีฐานะปานกลาง

กรณีศึกษาทุกรายมีพี่น้องหลายคน และมีทั้งพี่และน้อง กล่าวคือเป็นบุตรคนกลางของครอบครัว มีนางสาวสายทิพย์ผู้เดียวที่เป็นบุตรคนโตของครอบครัว เนื่องจากพี่ชายคนโตเสียชีวิตตั้งแต่ยังเล็กด้วยโรคโอดอน และน้องชายคนแรกมีอายุห่างจากกรณีศึกษาถึง 16 ปี ในวัยเด็ก จึงเปรียบเสมือนเป็นบุตรคนเดียวของครอบครัว และกรณีศึกษาส่วนใหญ่ (3 ใน 5 ราย) มีทั้งพี่ชายและพี่สาว นางแสงคำผู้เดียวเท่านั้นที่มีเฉพาะพี่ชาย

กรณีศึกษาทุกรายยังได้รับการเลี้ยงดูจากบิดามารดามีชีวิตเติบโตพร้อมกับบุคคลในครอบครัว ได้เรียนรู้ถึงการเป็นผู้ให้และแบ่งปันในหมู่พี่น้อง นางสาวสายทิพย์ต้องจากบิดามารดาไปอยู่กับผู้อื่นและย้ายที่อยู่บ่อย ๆ ตั้งแต่อายุ 8 ปี จนโต ส่วนนางสาวสุดาและนางสาตินั้นในวัยเด็กได้รับการเลี้ยงดูด้วยความรักความอบอุ่นจากบิดามารดา ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้กระทำในสิ่งที่ต้องการ และได้รับความมั่นใจในสิ่งที่ตนทำมีผลให้เป็นคนมีความมั่นใจในตนเอง และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องในเวลาต่อมา

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ต้องทำงานหนักและได้รับการเลี้ยงดูให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบในการทำงาน โดยนางแสงคำ และนางสมปอง ต้องช่วยมารดาทำงานหนักเพื่อความอยู่รอดของครอบครัวเนื่องจากขาดบิดาตั้งแต่เล็ก เพราะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 บิดาถูกให้เดินทางออกนอกประเทศกลับไปประเทศจีน ส่วนนางสาตินต้องรับผิดชอบดูแลครอบครัวอันประกอบด้วยมารดาและน้องชาย เมื่ออายุได้ 15 ปี เนื่องจากบิดาเสียชีวิต และนางสาวสายทิพย์ต้องรับผิดชอบสูงตั้งแต่ยัง วัยเด็ก เนื่องจากเมื่ออายุได้ 8 ขวบ ต้องไปอาศัยเรียนหนังสือกับผู้อื่นที่มีบิดา มารดา จึงต้องทำงานหนักตามที่ผู้ปกครองมอบหมาย

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการเลี้ยงดูจากมารดาอย่างใกล้ชิด ได้ติดตามมารดาและช่วยมารดาในการทำงานตลอดมา จึงรู้สึกรักและชื่นชมมารดาเป็นพิเศษ มีความเห็นว่ามารดาเป็นผู้มีความสามารถ ขยัน เก่ง และฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ได้ นางสาตินชื่นชมในความสามารถของบิดาเพราะได้ใกล้ชิดบิดา และติดตามบิดาไปในสถานที่ต่าง ๆ หลายแห่ง นางสาตินได้กล่าวถึงบิดาว่า เป็นคนดี ฉลาด ขยัน มีความสามารถสูง และเป็นผู้นำครอบครัวที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นตัวอย่างของความซื่อสัตย์สุจริต

และการกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง นางสาวสายทิพย์กล่าวว่าตนไม่รู้สึกรักหรือใกล้ชิดใครเป็นพิเศษในวัยเด็ก แม่แต่บิดา มารดา เพราะมีโอกาสอยู่ร่วมกันน้อยมาก นอกจากนี้ตนยังต้องย้ายที่อยู่บ่อยๆ ทำให้ไม่รู้สึกละชิดกับผู้ใด

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการปลูกฝังในเรื่องพุทธศาสนาและความซื่อสัตย์ โดยกรณีศึกษา 3 รายได้รับการสอนให้ปฏิบัติศาสนกิจ ไปวัด ทำบุญตักบาตร สวดมนต์ ไหว้พระ และได้รับการปลูกฝังให้เป็นคนซื่อสัตย์สุจริต โดยปฏิบัติตามคำสอนและการปฏิบัติของบิดามารดาให้เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและซื่อสัตย์ในการทำงาน กรณีศึกษา จำนวน 1 ราย คือ นางสาวสุดา ได้รับการปลูกฝังในเรื่องความสามัคคีและรักกันในหมู่พี่น้อง

ตารางที่ 3 ปัจจัยนำด้านประสบการณ์ส่วนบุคคลในวัยเด็ก ของกรณีศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ประทับใจ กิจกรรมที่ชอบปฏิบัติ พฤติกรรมการเล่นและลักษณะเด่นในวัยเด็ก

กรณีศึกษา	ประสบการณ์ประทับใจในวัยเด็ก	กิจกรรมที่ชอบปฏิบัติในวัยเด็ก	พฤติกรรมการเล่น	ลักษณะเด่นในวัยเด็ก
นางแสงคำ	-	อ่านหนังสือ	ชอบวิ่งและชอบเล่นกีฬา	-
น.ส.สายทิพย์	-	อ่านหนังสือ	ชอบวิ่งและชอบเล่นเหมือนเด็กผู้ชาย เช่น ปีนต้นไม้ ว่ายน้ำข้ามคลอง ซี่จักรยาน	ตัวโตกว่าผู้ที่มีอายุเท่ากัน และชอบเป็นหัวโจกในการเล่น
นางสมปอง	-	อ่านหนังสือ	ชอบเล่นผาดโผน เช่น วิ่งเกาะล้อ เกวียนที่กำลังขับเคลื่อน กระโดดน้ำ ปีนต้นไม้	ชอบเป็นหัวโจกในการเล่น
น.ส.สุตา	พี่ชายถูกทรายทับสลบ ได้ช่วยดูแล จนฟื้นคิดว่าตนเองจะเป็นพยาบาล	ร้องรำ	ชอบเล่นกีฬาและชอบการผาดโผน เช่น ซี่ม้า ว่ายน้ำ	ชอบเป็นผู้จัดการในกลุ่มเพื่อน
นางสาดี	ครูไม่ยุติธรรม เอาใจลูกข้าราชการ คิดว่าโตขึ้นจะเป็นข้าราชการและยุติธรรม	อ่านหนังสือ	ชอบเล่นแบบเด็กผู้ชาย เช่น หยอด หลุม ทอยกอง และชอบเล่นกีฬา	ชอบเป็นหัวโจกในการเล่น และมีลูกน้องมาก

2.2 ปัจจัยนำด้านประสบการณ์ส่วนบุคคล

จากตารางที่ 3 จะเห็นว่า

กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย มีประสบการณ์ประทับใจในวัยเด็ก ซึ่งส่งผลถึงการเลือกแนวทางการประกอบอาชีพเมื่อเติบโตขึ้น โดย น.ส.สุดา ประทับใจในเหตุการณ์ที่พี่ชายคนโตซึ่งตนรักมากได้ถูกทรายจากหลุมหลบภัยถล่มลงมาทับจนสลบ และน.ส.สุดาได้ช่วยดูแลจนฟื้น ทำให้น.ส.สุดา รู้สึกภาคภูมิใจและคิดว่าตนเองน่าจะเป็นพยาบาลเมื่อโตขึ้น และนางสาตีมีเหตุการณ์ฝังใจเกี่ยวกับความไม่ยุติธรรมของครูใหญ่ในโรงเรียนอนุบาลที่ยกย่องชื่นชมแต่ลูกข้าราชการและคนมีเงิน รู้สึกน้อยใจว่าตนเองเป็นคนเรียนเก่งกลับไม่ได้รับการยกย่องเท่าที่ควร มีความฝังใจว่า โตขึ้นจักต้องเป็นข้าราชการให้ได้ และจะต้องเป็นข้าราชการที่มีความยุติธรรม ด้วยเหตุนี้จึงยืนยันที่จะเรียนพยาบาลเพื่อจะได้รับราชการ และไม่ยอมประกอบอาชีพส่วนตัวตามที่บิดาคาดหวัง นอกจากนี้เมื่อสำเร็จเป็นพยาบาลแล้วยังเป็นผู้ปกป้อง และต่อสู้เพื่อความยุติธรรมของเพื่อนร่วมงานและส่วนรวมทุกครั้ง

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ กล่าวว่า ในวัยเด็กตนชอบอ่านหนังสือมากที่สุด อ่านได้โดยไม่มีเบื่อและการได้อ่านหนังสือทำให้ตนรู้สึกมีความสุขที่สุด และสามารถอ่านหนังสือได้ทุกประเภททั้งการ์ตูน สารคดี ประวัติศาสตร์ นวนิยาย และวิชาการ การอ่านหนังสือนวนิยายนั้นทำให้มีความรู้กว้างไกล ได้รับรู้สิ่งดีๆ จากหนังสือมากมายทั้งความรู้ทั่วไป การปฏิบัติตน กิริยามารยาท และความรู้สึกนึกคิดของคน นางแสงคำได้ไปสมัครเป็นสมาชิก ห้องสมุดจังหวัด เพราะต้องการอ่านหนังสือมาก ๆ ในขณะที่นางสาวสายทิพย์ต้องยืมหนังสือจากเพื่อนและแอบซ่อนอ่านไม่ให้ผู้ปกครองเห็นเนื่องจากผู้ปกครองไม่สนับสนุนให้อ่านนวนิยาย และนางสาตีมีความฝันในวัยเด็กว่าจะสร้างห้องสมุดที่ใหญ่ที่สุดในบ้าน เพื่อจะได้มีหนังสืออ่านมาก ๆ

ในวัยเด็กกรณีศึกษาส่วนใหญ่ชอบเล่นกีฬาและเล่นผาดโผนแบบเด็กผู้ชาย ได้แก่ การขี่ม้า ปีนต้นไม้ ว่ายน้ำ ขี่จักรยาน ชอบเล่นผาดโผน เช่น วิ่งเกาะล้อเกวียนที่กำลังขับเคลื่อน กระโดดน้ำ ว่ายน้ำข้ามคลอง และชอบเล่นเกมสื่อบแบบเด็กผู้ชาย ได้แก่ หยอดหลุม ทอยกอง และเล่นกีฬา เช่น ปิงปอง แบดมินตัน

นอกจากนี้ กรณีศึกษายังมีพฤติกรรมเป็นหัวโจกในหมู่เพื่อน ๆ ในการเล่น โดยนางสาตีจะมีสมัครพรรคพวกจำนวนมาก ซึ่งนอกจากจะเป็นหัวโจกในการเล่นแล้ว ยังต้องดูแลสมัครพรรคพวกในทุกเรื่องด้วย นับตั้งแต่การให้ลอกการบ้านและดูแลไม่ให้ใครมารังแก ส่วนนางสาวสุดา กล่าวว่าตนชอบเป็นคนจัดการผู้อื่นในขณะที่เล่นด้วยกัน โดยจะชอบเป็นผู้ดูแลอำนวยความสะดวกหาของที่แต่ละคนต้องการ และมอบหมายบทบาทของแต่ละคน

กรณีศึกษา	ความรู้และทักษะ	ผลการเรียน			ประสบการณ์และกิจกรรมในสถานศึกษา				ครู อาจารย์ ที่ชื่นชอบ
		ประถมาฯ	มัธยมฯ	พยาบาล	การเป็นผู้นำ	การทำกิจกรรม	การเล่นกีฬา	ประเภทกีฬาที่ชอบ	
นางแสงคำ	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้และทักษะในการปฏิบัติ การพยาบาล - การทำงานร่วมกับผู้อื่น - การเป็นผู้นำในทีมการพยาบาล 	ดีเยี่ยม	ดีเยี่ยม	ดี	มีประสบการณ์เป็น หัวหน้า ชั้นระดับประถมาฯ หัวหน้า ฝ่าย กิจกรรม ในวิทยา ลัยฯ	ร่วมทำกิจกรรมใน สถานศึกษามา ตลอด	เป็นนักกีฬาของสถาน ศึกษาและเคยได้รับ รางวัลจากการแข่งขัน	ทีม	<ul style="list-style-type: none"> - ใจดี มีเมตตา นุ่มนวล - เป็นกุลสตรี - บุคลิกดี สง่างาม - ใจดี เมตตา เข้าใจเด็ก
นส.สายทิพย์	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้และทักษะในการปฏิบัติ การพยาบาล - การทำงานร่วมกับผู้อื่น - การเป็นผู้นำในทีมการพยาบาล 	ดี	ดี	ปานกลาง	ไม่มีประสบการณ์เป็นผู้นำ	ร่วมคิดร่วมทำ กิจกรรมในสถาน ศึกษามาตลอด	เป็นนักกีฬาของสถาน ศึกษาและเคยได้รับ รางวัลจากการแข่งขัน	ทีม	ไม่ชื่นชอบอาจารย์ ท่าน ใดเป็นพิเศษ
นางสมปอง	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้และทักษะในการปฏิบัติ การพยาบาล - การทำงานร่วมกับผู้อื่น - การเป็นผู้นำในทีมการพยาบาล 	ดีเยี่ยม	ดีเยี่ยม	ดีเยี่ยม	ไม่มีประสบการณ์เป็นผู้นำ	ร่วมรับในงานของวิ ทยาลัยฯ	ไม่มีประสบการณ์ ใน การเป็นนักกีฬา	-	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถ - ทำงานเร็ว - เก่งภาษาต่างประเทศ
นส.สุดา	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้และทักษะในการปฏิบัติ การพยาบาล - การทำงานร่วมกับผู้อื่น - การเป็นผู้นำในทีมการพยาบาล 	ดี	ดี	ปานกลาง	มีประสบการณ์เป็นหัวหน้า ชั้น, หัวหน้านักเรียน หัว หน้ฝ่าย กิจกรรม ใน วิทยาลัยพยาบาล	ร่วมคิดร่วมทำ กิจกรรมในสถาน ศึกษามาตลอด	เป็นนักกีฬาของสถาน ศึกษาและเคยได้รับ รางวัลจากการแข่งขัน	ทีม	<ul style="list-style-type: none"> - มารยาทดี มีกฎระเบียบ - บุคลิกดี แต่งตัวเก่ง - สังคมเก่ง
นางสาดี	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้และทักษะในการปฏิบัติ การพยาบาล - การทำงานร่วมกับผู้อื่น - การเป็นผู้นำในทีมการพยาบาล 	ดีเยี่ยม	ดีเยี่ยม	ดี	มีประสบการณ์เป็นหัวหน้า ชั้นระดับมัธยม, หัวหน้า ตอน ในวิทยาลัย พยาบาล	ร่วมคิดร่วมทำ กิจกรรมในสถาน ศึกษามาตลอด	เป็นนักกีฬาของสถาน ศึกษาและเคยได้รับ รางวัลจากการแข่งขัน	เดี่ยว	<ul style="list-style-type: none"> - ใจดี ยุติธรรม - สมาร์ท บุคลิกดี มีความสามารถ - เก่ง, ครองตัวดี

2.3 ปัจจัยนำในสถานศึกษา

จากตารางที่ 4

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ มีผลการเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในระดับดีเด่น กล่าวคือ จะสอบได้ในอันดับที่ 1 หรือ 2 เท่านั้น กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย มีผลการเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในระดับดี กล่าวคือ จะสอบได้อันดับ 1 ใน 10 ของห้องเสมอ หากเมื่อเข้าศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล ส่วนใหญ่มีผลการเรียนในระดับค่อนข้างดี โดย 2 ใน 4 ราย จะสอบได้อันดับ 1 ใน 10 ของห้อง และอีก 2 ใน 4 ราย จะมีผลการเรียนในระดับปานกลาง ค่อนข้างดีจนจบหลักสูตรพยาบาล กรณีศึกษาจำนวน 1 ราย มีผลการเรียนในระดับพยาบาลดีเยี่ยมกล่าวคือจะสอบได้เป็นอันดับที่ 1 ตลอดมาจนจบหลักสูตร

นอกจากนี้ กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย คือ นางแสงคำและนางสมปองได้รับเหรียญรางวัลจากการศึกษาในหลักสูตรพยาบาล นางแสงคำได้รับเหรียญทองในการศึกษาภาคปฏิบัติ นางสมปองได้รับเหรียญทองจากการเรียนภาคทฤษฎีตลอดหลักสูตร และได้เหรียญทองแดงจากการศึกษาภาคปฏิบัติ

ความรู้และทักษะที่กรณีศึกษาทุกรายได้จากสถานศึกษาจะเป็นความรู้ทักษะเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกับผู้อื่นภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับ ฝึกทักษะการปฏิบัติการพยาบาล ความรับผิดชอบในการดูแลผู้ป่วย การวางตนในบทบาทพยาบาล และทำให้ตนได้เรียนรู้การทำงานในระบบพี่น้อง ปฏิบัติตามรุ่นพี่และมีวินัยในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาทุกรายกล่าวว่าวิทยาลัยพยาบาลในสมัยนั้นยังไม่มีการสอนวิชาการบริหารการพยาบาลในชั้นเรียน อย่างไรก็ตามนางสาวสุดาเล่าว่า เมื่อจบการศึกษาพยาบาลแล้วตนต้องออกไปปรับตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลทันทีว่าแม้มันไม่ได้เรียนวิชาการบริหารโดยตรง แต่ตนสามารถนำความรู้และทักษะของการปฏิบัติการพยาบาล และบทบาทความรับผิดชอบของพยาบาลที่เรียนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงพยาบาลเล็ก ๆ ของตนได้

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้รู้สึกประทับใจ ครู อาจารย์ในระดับประถมศึกษาเป็นพิเศษ มีเพียง 2 ราย คือ นางแสงคำ และนางสาตี ที่ยังจดจำครู อาจารย์ที่ตนชื่นชอบ ในระดับประถมศึกษาได้เป็นอย่างดี และได้กล่าวถึงลักษณะของครูที่ตนชื่นชอบและประทับใจว่าเป็นคนใจดี มีเมตตา นุ่มนวล เป็นกุลสตรี และครูผู้ชายซึ่งเป็นคนใจดีรักเด็ก เอื้อเฟื้อ และยุติธรรม ปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และเป็นแบบอย่างของผู้ใหญ่ที่ดี

ในระดับมัธยมศึกษา นางสาตีประทับใจอาจารย์ผู้อำนวยการของโรงเรียน ซึ่งเป็นสตรีโสด สง่างาม บุคลิกดี กล้าแสดงออก ให้โอกาสนักเรียนแสดงความสามารถและเป็นคนยุติธรรม ในขณะที่นางแสงคำประทับใจครูสอนภาษาอังกฤษ เพราะเป็นผู้มีบุคลิกดี สง่างาม วางตัวเหมาะสม ในวิทยาลัยพยาบาลอาจารย์ที่ได้รับการชื่นชมจากกรณีศึกษาได้แก่ อาจารย์ผู้อำนวยการในวิทยาลัยพยาบาล อาจารย์ผู้ปกครองของ

วิทยาลัยพยาบาล และอาจารย์ที่สอนในวิทยาลัยพยาบาลอีกท่านหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะเด่นคือ มีความสามารถสูง บุคลิกดี เข้าสังคมเก่ง ใจดี มีเมตตา เข้าใจนักศึกษา ให้การดูแลนักศึกษาเหมือนเป็นบุคคลในครอบครัว ได้ปฏิบัติต่อ นักศึกษาเหมือนแม่ดูแลลูก นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีกิริยามารยาทดี มีกฎระเบียบ มีความสามารถสูง ทำงานเร็ว กระฉับกระเฉง และมีความสามารถในภาษาต่างประเทศอีกด้วย

กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์เป็นผู้นำในสถานศึกษา โดยได้รับเลือกเป็นหัวหน้าชั้นเรียนในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา และเป็นหัวหน้านักเรียนเมื่ออยู่ในชั้นสูงสุดของสถานศึกษา และในวิทยาลัยพยาบาล กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย ได้รับเลือกเป็นหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมบันเทิงของวิทยาลัย เป็นหัวหน้าตอนในหอพัก คอยดูแลความเรียบร้อยของเพื่อนนักศึกษาด้วยกัน ในขณะที่กรณีศึกษา 2 ราย คือนางสาวสายทิพย์และนางสมปองไม่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำในสถานศึกษามาก่อน

การร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา กรณีศึกษาทุกรายมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมในสถานศึกษาซึ่งได้แก่ การร่วมแสดงละคร โต้วาที เป็นนักรำของโรงเรียนและส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของวิทยาลัยพยาบาลทุกครั้งโดยร่วมคิดร่วมทำในทีมงานของตน

การเล่นกีฬา กรณีศึกษาส่วนใหญ่เป็นนักกีฬาของสถานศึกษา แข่งขันกีฬาจนได้รับชัยชนะ และเคยได้รางวัลเป็นโล่หรือเหรียญรางวัลมาแล้ว กีฬาที่เล่นส่วนใหญ่ได้แก่ ปิงปอง แบดมินตัน วิ่งเร็ว บาสเกตบอลและกรณีศึกษา ส่วนใหญ่ชอบเล่นกีฬาที่มากกว่ากีฬาเดียวเพราะมีเพื่อนเล่นหลายคน นอกจากนี้การเล่นกีฬายังทำให้ตนมีสุขภาพแข็งแรงอีกด้วย มีกรณีศึกษาเพียง 1 ราย คือนางสาวดีที่กล่าวว่า ชอบเล่นกีฬาเดี่ยว ทั้งนี้เพราะบางครั้งการแข่งขันจำเป็นต้องใช้การตัดสินใจทันทีซึ่งหากเล่นกีฬาทีมจะทำให้เสียเวลาในการปรึกษาทีม ทำให้แก่เกมได้ไม่ทัน และนางสมปองไม่มีประสบการณ์ในการเล่นกีฬาในสถานศึกษามาก่อน

2.4 ปัจจัยนำในสถานที่ทำงาน

กรณีศึกษาทุกรายปฏิบัติงานในโรงพยาบาลประจำจังหวัด ซึ่งเป็นโรงพยาบาลของรัฐบาล สังกัดกองโรงพยาบาลภูมิภาคกระทรวงสาธารณสุขเหมือนกัน เป็นองค์กรที่มั่นคง มีเงินเดือนและสวัสดิการที่แน่นอน มีสายการบังคับบัญชาและโครงสร้างการบริหารเป็นรูปแบบชัดเจน มีการพัฒนาระบบงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นตามยุคสมัย และเมื่อกระทรวงสาธารณสุขแบ่งขนาดโรงพยาบาลตามจำนวนเตียงตั้งรับ และหน้าที่ความรับผิดชอบในการให้บริการ โรงพยาบาลที่กรณีศึกษาปฏิบัติงานได้รับการแต่งตั้งให้เป็นโรงพยาบาลศูนย์จำนวน 3 แห่ง และเป็นโรงพยาบาลทั่วไปจำนวน 2 แห่ง อย่างไรก็ตาม บทบาทหน้าที่และโครงสร้างของระบบงานในกลุ่มงานการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปนั้น คล้ายคลึงกัน ต่างกันเพียงจำนวนเตียงตั้งรับและสมรรถนะในการให้บริการเท่านั้น

จึงกล่าวได้ว่าลักษณะองค์การอันเป็นที่ปฏิบัติงานของกรณีศึกษาทั้ง 5 ราย มีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือเป็นโรงพยาบาลของรัฐบาลในสังกัดกองโรงพยาบาลภูมิภาคกระทรวงสาธารณสุข มีบทบาทเป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัดและโรงพยาบาลทั้ง 5 โรงพยาบาลนี้มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเช่นเดียวกัน

ลักษณะงานที่กรณีศึกษาปฏิบัติก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารนั้นเป็นงานที่ต้องตื่นตัว อาศัยความรู้ความสามารถและการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าสูง กล่าวคือ น.ส.สุตา และ นางสาตี ปฏิบัติงานในหน่วยงานวิสัญญี (พยาบาลดมยาสลบ) นางแสงคำและนางสมปอง ปฏิบัติงานในแผนกสูติกรรม และ น.ส.สายทิพย์ปฏิบัติงานในแผนกศัลยกรรม ซึ่งกรณีศึกษาทุกรายได้กล่าวถึงลักษณะงานของตนว่าเป็นงานที่ทำหาย ใช้การตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเองสูง ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตัวและจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

กรณีศึกษาทุกรายมีเพื่อนร่วมงานที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ดูแลช่วยเหลือกัน รู้จักสนิทสนมและแบ่งปันซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลอยู่ในลักษณะครอบครัว กล่าวคือรับประทานอาหารด้วยกัน เทียวด้วยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความเห็นตรงกันในเรื่องเดียวกัน

สิ่งที่น่าสังเกตคือ กรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้กล่าวถึงผู้บังคับบัญชาที่ตนประทับใจในสถานที่ทำงาน ซึ่งได้แก่ อดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล และอดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งมีลักษณะของความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ซื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดี และวางตนเหมือนบิดามารดา คือ เป็นผู้ใหญ่ที่เป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง มีเมตตากรุณา ไม่ถือตัว ได้ให้การสนับสนุน เอื้ออาทร ดูแลความเป็นอยู่ในการดำรงชีวิตของตน ให้คำแนะนำปรึกษาให้กำลังใจ ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาแบบภาวะผู้นำของกรณีศึกษา

ตารางที่ 5 ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษา จำแนกตามลักษณะขององค์กร อายุเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่ง ความก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสในการทำงานบริหาร และความพึงพอใจแม่แบบในสถานที่ทำงาน ผู้สนับสนุนที่สำคัญ และสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ

กรณีศึกษา	ลักษณะองค์กร	อายุ เมื่อขึ้นสู่ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษาเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่ง	ความก้าวหน้าในอาชีพ	โอกาสในการทำงานบริหารและความพึงพอใจ	การพัฒนาความรู้ความสามารถ	ผู้สนับสนุนที่สำคัญในการขึ้นสู่ตำแหน่ง
นางแสงคำ	โรงพยาบาลศูนย์	52 ปี	- ป. พยาบาล - ครูพยาบาล - สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (การบริหารโรงพยาบาล)	มีความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ	มีโอกาทำงานบริหารและประสบความสำเร็จ มีความพึงพอใจ	- แม่แบบ - ประสบการณ์ทำงาน - อ่านหนังสือ - ศึกษาอบรมเพิ่มเติม	- หัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาล - นายแพทย์ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล
นส.สายทิพย์	โรงพยาบาลทั่วไป	47 ปี	- ป. พยาบาล - ครุศาสตรบัณฑิต (การบริหารโรงเรียน)	มีความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ	มีโอกาทำงานบริหารและมี ความพึงพอใจ	- แม่แบบ - ประสบการณ์ทำงาน - อ่านหนังสือ - ศึกษาอบรม	- นายแพทย์ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล
นางสมปอง	โรงพยาบาลศูนย์	53 ปี	- ป. พยาบาล - ครูพยาบาล - ศิลปศาสตรบัณฑิต (การบริหาร)	มีความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ	มีโอกาทำงานบริหารและมี ความพึงพอใจ	- แม่แบบ - ประสบการณ์ทำงาน - อ่านหนังสือ - ศึกษาอบรมเพิ่มเติม	- หัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาล - นายแพทย์ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล
นส.สุดา	โรงพยาบาลศูนย์	36 ปี	- ป. พยาบาล - วิทยาลัยพยาบาล	ผ่านการเป็นพยาบาลประจำ การสู่การเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาล	มีโอกาทำงานบริหารและมี ความพึงพอใจ	- แม่แบบ - ประสบการณ์ - อ่านหนังสือ - ศึกษาอบรมเพิ่มเติม	- นายแพทย์ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล
นางสาดี	โรงพยาบาลทั่วไป	33 ปี	- ป. พยาบาล - วิทยาลัยพยาบาล	ผ่านการเป็นพยาบาลประจำ การสู่การเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาล	ไม่มีโอกาทำงานบริหารมาก่อน	- แม่แบบ - ประสบการณ์ทำงาน - อ่านหนังสือ - แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น	- นายแพทย์ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล

3. ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

จากตารางที่ 5

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 3 ราย คือ นางแสงคำ นางสมปอง และ น.ส.สุดา ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไปจำนวน 2 ราย คือ น.ส.สายทิพย์ และนางสาตี และกรณีศึกษาส่วนใหญ่ขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่ออายุ 47 - 55 ปี (อายุเฉลี่ย 50 ปี) โดยผ่านความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ กล่าวคือ ผ่านการเป็นพยาบาลประจำการ หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการพยาบาล และผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ก่อนจะขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งใช้เวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเหล่านั้นตำแหน่งละ 5 - 10 ปี โดยประมาณ เป็นเหตุให้ขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่อมีอายุช่วง 50 ปี ในขณะที่ กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย ขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่ออายุก่อน 40 ปี คือ อายุ 36 ปี จำนวน 1 ราย และอายุ 33 ปี จำนวน 1 ราย ซึ่งกรณีศึกษาทั้ง 2 ราย ไม่ได้ผ่านความก้าวหน้าในตำแหน่งบันไดอาชีพมาก่อน แต่เลื่อนตำแหน่งจากพยาบาลประจำการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในชั้นเดียวทำให้มีโอกาสขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่ออายุยังน้อย

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ (3 ใน 5 ราย) มีวุฒิการศึกษาทางครู และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการบริหารก่อนขึ้นสู่ตำแหน่ง หลักสูตรที่ศึกษาได้แก่หลักสูตรครูพยาบาล ครุศาสตร์บัณฑิต และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการบริหาร ได้แก่ สาธารณสุขศาสตร์บัณฑิตวิชาเอกการบริหาร โรงพยาบาล ครุศาสตร์บัณฑิตวิชาเอกการบริการโรงเรียน และศิลปศาสตร์บัณฑิตวิชาเอกการบริหาร

กรณีศึกษาจำนวน 2 รายที่ขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่ออายุต่ำกว่า 40 ปี ยังมีวุฒิการศึกษาพื้นฐานดังกล่าวเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่ง หากแต่ได้มีการศึกษาในหลักสูตรเหล่านี้ หลังจากได้รับตำแหน่งแล้ว

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ ได้มีโอกาสแสดงความสามารถในบทบาทของผู้บริหาร โดยทำงานบริหารเมื่อเป็นผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร นานถึง 10 ปี ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่ง กรณีศึกษาจำนวน 1 ราย คือ นางสาวสุดามีโอกาสทำงานบริหารเมื่อปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งแรกก่อนจะย้ายมา ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน ซึ่งได้ทำงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลขนาดเล็ก ๆ (เมื่อเปิดครั้งแรกมีเตียงตั้งรับ 10 เตียง)

กรณีศึกษาทุกราย ที่มีโอกาสทำงานบริหาร มีความพึงพอใจในบทบาทผู้บริหาร กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย คือ นางแสงคำและนางสาวสายทิพย์ กล่าวว่า ตนมีทักษะในงานบริหาร เคยคิดว่า จะทำงานพยาบาลในคลินิก เพราะเป็นความรู้และทักษะที่เรียนมาโดยตรง แต่เมื่อได้มีโอกาสทำงานบริหาร และสามารถทำได้จึงมีความมั่นใจ รู้สึกชอบงานบริหารและคิดว่าตนสามารถทำได้ดี น.ส.สุดา กล่าวว่า งานบริหารเป็นงานที่ตนชอบ และมีใจรักเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ในขณะที่ นางสมปอง กล่าวว่า ตนมีจุดอ่อนในเรื่องสังคม แต่เมื่อได้รับการสนับสนุนให้ทำงานบริหาร ตนได้ทุ่มเทอย่างเต็มที่ และมีผลงานเป็นที่ปรากฏทุกครั้ง ทำให้รู้สึกมั่นใจในความสามารถของตน คิดว่างานบริหารไม่ใช่เรื่องยาก รู้สึกชอบและคิดว่าเป็นงานท้าทาย

ส่วนนางสาตินั้นไม่มีโอกาสในการแสดงบทบาทผู้บริหารมาก่อน เพราะได้เลื่อนตำแหน่งจากการเป็นพยาบาลประจำการสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในชั้นเดียว

กรณีศึกษาทุกราย พัฒนาความรู้ความสามารถ โดยอาศัยแม่แบบ ประสบการณ์ที่ได้พบเห็นจากการทำงาน การศึกษาตำราด้วยตนเอง การศึกษาอบรมต่อเนื่องเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารแล้ว นอกจากนี้ยังได้อาศัยแนวคิดและ หลักการของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลหลาย ๆ คน ซึ่งจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประชุมประจำปี โดยตนจะนำข้อมูลและวิธีการแก้ปัญหาของแต่ละคนมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม

นางแสงคำ กล่าวถึง ประสบการณ์การทำงานของตนว่า ตนมีโอกาสดำเนินการออกทีมพิเศษได้พบปัญหาของหลาย ๆ แห่ง และดูการแก้ปัญหาของทีม ซึ่งตนได้จดจำไว้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานในองค์กร นางสมปองกล่าวว่า ตนมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับองค์กรวิชาชีพประจำภาค ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาการทำงานและการคิดอย่างเป็นระบบ และได้นำมาใช้ในการบริหาร

นอกจากนี้ การศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาตรีทางการบริหารหลังจากจบหลักสูตรพยาบาลแล้วทำให้มีความรู้ทางการบริหารดีขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้ในางานของพยาบาลได้ นางสาวสายทิพย์ ซึ่งสำเร็จปริญญาโททางการบริหาร กล่าวว่าการศึกษาทำให้คนมั่นใจในตนเอง มีความรู้ ความสามารถในทางบริหารและนำมาใช้พัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กรได้ดีขึ้น โดยเฉพาะเรื่องแผนและนโยบายเป็นงานที่พยาบาลไม่ค่อยเข้าใจมากนักทั้ง ๆ ที่แผนควรจะเป็นก้าวแรกของการบริหารตนจึงศึกษาในเรื่องดังกล่าว เพื่อความชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้นและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

การศึกษาต่อในหลักสูตร ครูจะนำมาใช้ประโยชน์ได้มาก เพราะผู้บริหารทุกคนมีบทบาทสำคัญบทบาทหนึ่งคือการเป็นครู เพราะต้องแนะนำ ต้องสอน ต้องเข้าใจคน ตนจึงสนับสนุนให้ผู้บริหารทุกคนในหน่วยงานเข้าศึกษาต่อหรืออบรมในหลักสูตรครู เช่น ครูพยาบาล กศบ.พยาบาล หรืออบรมหลักสูตรครูคลินิก กรณีศึกษาจำนวน 3 รายกล่าวถึงการอบรมในหลักสูตรผู้บริหาร หรือการบริหารการพยาบาลว่า ทำให้ตนมีความรู้ ความเข้าใจ และปรับบทบาทให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

กรณีศึกษาได้ระบุถึงแม่แบบหรือผู้นำที่ตนประทับใจ ดังต่อไปนี้

1) บุคคลใกล้ชิดในครอบครัว

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ใกล้ชิดมารดาและยึดมารดาเป็นแม่แบบในการทำงาน กรณีศึกษาเหล่านี้ได้กล่าวถึงมารดาว่าเป็นผู้มีความขยันขันแข็ง ทำงานเก่ง อดทน กรณีศึกษารายหนึ่งกล่าวว่ามารดาของตนเป็นผู้ที่ห่วงใยดูแลผู้อื่น และเข้าใจความต้องการของคนอีกด้วย กรณีศึกษาจำนวน 1 ราย ได้ใกล้ชิดกับบิดาในวัยเด็กรักและชื่นชมบิดามาก และได้ยึดบิดาเป็นแบบอย่างในการทำงานตลอดมา กรณีศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะของบิดาว่าเป็นคนฉลาด และซื่อสัตย์สุจริตได้สอนให้ตนได้เรียนรู้หลายอย่าง บิดาจะเป็นตัวอย่างของการทำในสิ่งที่ถูกต้องและไม่เป็นที่เดือดร้อนของผู้อื่น ตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงานและกล้าคิดกล้าทำ

2) ครู อาจารย์ที่ชื่นชอบ อาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลจะถูกระบุนามมากที่สุดโดยกรณีศึกษาจำนวน 4 ราย กล่าวว่าตนได้ชื่นชอบอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล และจดจำไว้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะที่ตนชื่นชอบได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถสูง บุคลิกภาพดี เข้าสังคมเก่ง เป็นผู้ใหญ่ใจดี มีเมตตา เข้าใจเด็ก ได้ให้การดูแลตนเสมือนหนึ่งเป็นบุคคลในครอบครัว อาจารย์ที่เป็นสตรี โสดก็สามารถเป็นตัวอย่งที่ดีในเรื่องของการครองตัว สร้างผลงานและแสดงออกให้สังคมรับรู้ กรณีศึกษา 1 ราย ระบุว่าชื่นชมอาจารย์มากเพราะเป็นผู้ที่จุดประกายของตน และให้คำแนะนำในการปฏิบัติ นอกจากนี้ อาจารย์ท่านนี้ยังมีความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศสูง ทำงานเร็ว กระฉับกระเฉง ตนจึงยึดถือเป็นแม่แบบตลอดมา

กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย ชื่นชมอาจารย์ที่เคยสอนในระดับมัธยมศึกษาและจดจำไว้เป็นแบบอย่างในเรื่องการวางตัว บุคลิกภาพ การแต่งกาย กรณีศึกษารายหนึ่งระบุถึงผู้อำนวยการในโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นสตรีโสด ได้ให้โอกาสตนแสดงความสามารถ และสนับสนุนให้ตนได้ไปทัศนศึกษา เป็นผู้มีความยุติธรรมและกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง

กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย ชื่นชมอาจารย์ในระดับประถมศึกษาและกล่าวถึงลักษณะที่ตนประทับใจว่าเป็นผู้ที่ใจดี มีเมตตาให้ความรู้ ความอบอุ่นกับตน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กรณีศึกษารายหนึ่งกล่าวถึงครูซึ่งเป็นสุภาพสตรีที่มีความนุ่มนวลสมเป็นกุลสตรี ซึ่งตนชื่นชอบมาก และกรณีศึกษาอีกรายหนึ่งกล่าวถึงครูผู้ชายสูงอายุที่ปฏิบัติต่อตนด้วยความยุติธรรม ซึ่งกรณีศึกษาที่ยึดถือเป็นแบบอย่างของผู้ใหญ่ที่ดี

3) อดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

กรณีศึกษาจำนวน 1 ราย ได้ยึดแบบอย่างจากอดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อนๆ ซึ่งให้โอกาสตนในการทำงาน และการให้กำลังใจโดยกล่าวว่าอดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อนเป็นผู้ที่มาจากครอบครัวดี มีลักษณะของผู้ใหญ่ ใจดี มีเมตตาได้ปฏิบัติต่อตนเหมือนที่บิดาของท่านเคยปฏิบัติต่อท่าน ได้ให้ความเมตตากรุณาให้โอกาสในการทำงาน ให้กำลังใจ และจะรู้สึกอบอุ่นเมื่อได้อยู่ใกล้ชิด

4) อดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ มีความประทับใจในอดีตผู้บังคับบัญชา คืออดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล มีเพียง 1 ราย เท่านั้น ที่ไม่ประทับใจอดีตผู้บังคับบัญชาของตนกรณีศึกษาทั้ง 4 รายระบุถึงลักษณะผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่เป็นอดีตผู้บังคับบัญชาที่ตนประทับใจว่า อดีตผู้บังคับบัญชาเหล่านั้นวางตนเหมือนบิดามารดา คือเป็นผู้ใหญ่ที่เป็นมิตร ใจดี มีเมตตากรุณา ไม่ถือตัวให้ความใกล้ชิด สนับสนุน เอื้ออาทร ดูแลความเป็นอยู่ในการดำรงชีวิตของตน ให้คำแนะนำ ปรีกษา ให้กำลังใจ ให้โอกาสตนได้ทำงานแล้วเฝ้าดูห่าง ๆ แต่เมื่ออยู่ใกล้ชิดท่านตนจะรู้สึกอบอุ่น กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย กล่าวว่าอดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่เป็นชายปฏิบัติต่อตนเหมือนเป็นบิดา และอดีตผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่เป็นหญิงปฏิบัติตนเหมือนเป็นมารดา

ลักษณะอีกประการหนึ่งของอดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่ถูกกล่าวถึง คือ การเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม กล่าวคือ มีความยุติธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ซื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนักพัฒนา สร้างผลงานและทำประโยชน์ต่อองค์กร เป็นอย่างมาก ซึ่งคนได้จดจำไว้และถือเป็นแบบอย่างในการทำงานตลอดมา

5) ผู้นำผู้บริหารที่เคยปฏิบัติงานร่วมกัน

ผู้นำที่ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นแม่แบบที่กรณีศึกษายึดถือในการทำงาน ได้แก่ อดีตผู้อำนวยการกองการพยาบาล โดยกรณีศึกษาจำนวน 2 ราย กล่าวว่อดีตผู้อำนวยการกองการพยาบาล มีลักษณะของคนพูดจริงทำจริง มุ่งมั่นในการทำงาน ครองตัวดี บุคลิกภาพดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การตัดสินใจ แก้ปัญหา การวางตัวในฐานะผู้นำพยาบาล และกรณีศึกษาอีกรายหนึ่งกล่าวว่อดีตผู้อำนวยการกองการพยาบาลเป็นปูชนียบุคคลของพยาบาลในกระทรวงสาธารณสุขที่ควรจะยึดเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน กรณีศึกษาจำนวน 1 ราย กล่าวว่แม่แบบที่ตนชื่นชอบอีกท่านหนึ่ง คือ นักการเมืองสตรีที่มีชื่อเสียงในภาคใต้ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง วางตัวเหมาะสม มีความเก่ง และแกร่ง สร้างผลงาน และกล้านำเสนอให้สังคมได้รับรู้

ผู้สนับสนุนในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ขึ้นสู่ตำแหน่งโดยไม่มีพี่เลี้ยง โดยนางสาวสายทิพย์ และนางสมบอง ได้รับการสนับสนุนและได้รับโอกาสในการทำงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อน โดยการมอบงานสำคัญให้รับผิดชอบ เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ และเผยแพร่ผลงานให้ปรากฏแต่ไม่ได้ให้คำแนะนำ สอนงาน ใกล้ชิดในทุกด้านในลักษณะของพี่เลี้ยง นางสาวสุดา และนางสาตี นั้นมิได้มีโอกาสดำเนินการมาก่อนในโรงพยาบาล แต่ได้มีบทบาทในการทำงานบริหารเมื่อหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อนเกษียณอายุราชการไปแล้วและไม่มีผู้ใดสอนงานให้คำแนะนำในการทำงานหรือเป็นพี่เลี้ยงในอาชีพ มีนางแสงคำ ผู้เดียวที่ระบุว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อน ได้ให้โอกาสตนในการทำงาน สนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ ให้กำลังใจ ให้เข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารนอกองค์กรแนะนำให้เป็นที่รู้จักแก่สังคมและองค์กรภายนอกตลอดจนเผยแพร่ผลงานให้ผู้อื่นได้ประจักษ์ ซึ่งเป็นลักษณะของพี่เลี้ยงในวิชาชีพ

นอกจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อนจะสนับสนุน ส่งเสริม และให้โอกาสในการทำงานดังกล่าวแล้ว บุคคลอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลได้แก่ ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง คือนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งจะได้รับการระบุนามมากที่สุด โดยกรณีศึกษาทุกรายกล่าวว่ การขึ้นสู่ตำแหน่งของตนนั้นเพราะนายแพทย์ผู้อำนวยการเห็นชอบและสนับสนุน โดยเฉพาะในรายที่ขึ้นสู่ตำแหน่งโดยการแต่งตั้งภายใต้ความเห็นชอบของนายแพทย์ผู้อำนวยการนั้น

นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลได้เสนอชื่อขึ้นดำรงตำแหน่ง หลังจากสอบถามความเห็นของผู้ปฏิบัติ
การพยาบาลส่วนใหญ่ ส่วนกรณีที่ขึ้นสู่ตำแหน่งโดยการเลือกตั้งนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจะเป็น
ผู้สนับสนุนที่สำคัญที่ทำให้ได้รับตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเช่นกัน

บุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนสนับสนุน ได้แก่ เพื่อนร่วมอาชีพ เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา
โดยผู้ให้ข้อมูลภายในองค์กรของกรณีศึกษาทุกรายได้ระบุถึงการสนับสนุนจากหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก
ต่าง ๆ ในโรงพยาบาล ที่มีส่วนในการออกความคิดเห็นแก่คณะกรรมการบริหาร หรือนายแพทย์
ผู้อำนวยการ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญ และในกรณีศึกษาที่ขึ้นสู่
ตำแหน่งโดยการเลือกตั้งนั้น เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชายังเป็นตัวให้คะแนนที่สำคัญอีกด้วย

กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย ที่ขึ้นสู่ตำแหน่งโดยการแต่งตั้งจากนายแพทย์ผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลกล่าวว่า แม้นตนเองขึ้นสู่ตำแหน่งโดยความเห็นชอบของผู้ใหญ่ แต่ผู้สนับสนุนที่สำคัญคือเพื่อน
ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะสอบถามความเห็นจากกลุ่มผู้ร่วมงานเหล่านี้ก่อนการ
ตัดสินใจ

ตารางที่ 6 ลักษณะส่วนบุคคลที่เื้อ้อำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษา

กรณีศึกษา	ลักษณะส่วนบุคคลของกรณีศึกษา												
นางแสงคำ	ชื่อสัตย์	มีความรู้ความสามารถ	พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	ขยันขันแข็ง มุ่งมั่นในการทำงาน	มีความรับผิดชอบ สูง	ชอบอาสา ทำงาน	บุคลิกภาพดี	มั่นใจใน ตัวเอง	กล้า ตัดสินใจ	มนุษย สัมพันธ์ดี	เอื้ออาทร	มีความพร้อม ด้านครอบครัว	สังคมดี
นส.สายทิพย์	ชื่อสัตย์	มีความรู้ความสามารถ	พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	ขยันขันแข็ง มุ่งมั่นในการทำงาน	มีความรับผิดชอบ สูง	ชอบอาสา ทำงาน	บุคลิกภาพดี	มั่นใจใน ตัวเอง	กล้า ตัดสินใจ	มนุษย สัมพันธ์ดี	เอื้ออาทร	เป็นโสดไม่มี ภรรยาครอบครัว	-
นางสมปอง	ชื่อสัตย์	มีความรู้ความสามารถ	พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	ขยันขันแข็ง มุ่งมั่นในการทำงาน	มีความรับผิดชอบ สูง	ชอบอาสา ทำงาน	บุคลิกภาพดี	มั่นใจใน ตัวเอง	-	-	-	มีความพร้อม ด้านครอบครัว	-
นส.สุตา	-	มีความรู้ความสามารถ	พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	ขยันขันแข็ง มุ่งมั่นในการทำงาน	มีความรับผิดชอบ สูง	ชอบอาสา ทำงาน	บุคลิกภาพดี	มั่นใจใน ตัวเอง	กล้า ตัดสินใจ	มนุษย สัมพันธ์ดี	เอื้อเพื่อ เพื่อแม่	เป็นโสดไม่มี ภรรยาครอบครัว	สังคมดี
นางสาดี	ชื่อสัตย์	มีความรู้ความสามารถ	พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	ขยันขันแข็ง มุ่งมั่นในการทำงาน	มีความรับผิดชอบ สูง	ชอบอาสา ทำงาน	บุคลิกภาพดี	มั่นใจใน ตัวเอง	กล้า ตัดสินใจ	มนุษย สัมพันธ์ดี	เอื้อเพื่อ เพื่อแม่	-	สังคมดี

จากตารางที่ 6

ลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษา จะเห็นได้ว่ากรณีศึกษาทุกรายมีลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญเหมือนกัน กล่าวคือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เคยมีประวัติต่างปร้อยในการทำงาน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ โดยการใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการอ่าน ขยันขันแข็งมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง เมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาแล้ว จะมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ จนมีผลงานเป็นที่ปรากฏและยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ชอบอาสาทำงานด้วยความเต็มใจ มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความมั่นใจในตัวเอง

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ (4 ใน 5 ราย) ยังมีลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญคือ กล้าตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเอื้ออาทร และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีกับสังคมภายนอก

นอกจากนี้ กรณีศึกษาที่สมรสแล้ว มีสิ่งสนับสนุนคือ มีครอบครัวที่มั่นคง มีความพร้อมด้านครอบครัวและมีคู่ครองเป็นคนดี โดยกรณีศึกษาจำนวน 2 ราย ที่สมรสแล้ว คู่ครองประกอบอาชีพส่วนตัว กรณีศึกษาจำนวน 1 ราย คู่ครองมีอาชีพรับราชการครู กรณีศึกษาที่สมรสแล้วทุกรายได้กล่าวถึงคู่ครองว่า มิได้มีอิทธิพลในการขึ้นสู่ตำแหน่งของตน แต่คู่ครองจะช่วยสนับสนุน ช่วยเหลือการทำงานในฐานะผู้นำของตน โดยดูแลรับผิดชอบครอบครัว ดูแลบุตรขณะที่บุตรยังไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ เป็นที่ปรึกษาที่ดี และให้การสนับสนุนดูแลทางจิตใจ ทำให้ตนสามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ ไม่ต้องกังวลครอบครัว และแม้กรณีศึกษาที่สมรสแล้วทุกรายมีบุตร แต่ส่วนใหญ่บุตรโตช่วยเหลือตนเองได้ดี แล้วเมื่อกรณีศึกษาขึ้นสู่ตำแหน่ง มีเพียง 1 ราย ที่เพิ่งผ่านการสมรสและบุตรยังเล็กขณะขึ้นสู่ตำแหน่ง

กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย ที่เป็นโสด กล่าวถึง สถานภาพของตนว่า การเป็นโสด ทำให้ตนสามารถทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ต้องกังวลเรื่องครอบครัว ซึ่งการเป็นโสดนี้เป็นสิ่งสนับสนุนในการขึ้นสู่ตำแหน่งของตนเช่นกัน

ตารางที่ 7 ภาวะผู้นำของกรณีศึกษาจำแนกตามวิสัยทัศน์ บารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างเครือข่าย การใช้การเมืองในองค์กร การปฏิบัติเหมือนมารดาดูแลบุตร การเป็นผู้ประนีประนอม และการให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ

กรณีศึกษา	วิสัยทัศน์	บารมี	การสร้างแรงบันดาลใจ	การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม	การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม	การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ	การเป็นแบบอย่างที่ดี	การสร้างเครือข่าย	การใช้การเมืองในองค์กร	การปฏิบัติเหมือนมารดาดูแลบุตร	การเป็นผู้ประนีประนอม	การให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
นางแสงคำ	วิสัยทัศน์	ทำให้ผู้ตามเชื่อฟังและจงรักภักดี	ทำให้ผู้ตามกระตือรือร้นทุ่มเทความพยายาม	เสริมแรงทางบวก	เสริมแรงทางลบ	พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	มีความรู้ความสามารถ	เป็นแบบอย่างที่ดี	สร้างเครือข่าย	-	-	-	ให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
น.ส.สายทิพย์	วิสัยทัศน์	ทำให้ผู้ตามเชื่อฟังและจงรักภักดี	ทำให้ผู้ตามกระตือรือร้นทุ่มเทความพยายาม	เสริมแรงทางบวก	เสริมแรงทางลบ	พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	มีความรู้ความสามารถ	-	-	ใช้การเมืองในองค์กร	-	-	-
นางสมปอง	วิสัยทัศน์	-	-	เสริมแรงทางบวก	เสริมแรงทางลบ	พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	มีความรู้ความสามารถ	-	-	-	-	-	-
น.ส.สุดา	วิสัยทัศน์	ทำให้ผู้ตามเชื่อฟังและจงรักภักดี	ทำให้ผู้ตามกระตือรือร้นทุ่มเทความพยายาม	เสริมแรงทางบวก	เสริมแรงทางลบ	พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	-	เป็นแบบอย่างที่ดี	สร้างเครือข่าย	-	ปฏิบัติเหมือนมารดาดูแลบุตร	-	-
นางสาดี	วิสัยทัศน์	-	ทำให้ผู้ตามกระตือรือร้นทุ่มเทความพยายาม	เสริมแรงทางบวก	เสริมแรงทางลบ	พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	มีความรู้ความสามารถ	-	-	-	-	ประนีประนอม	ให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ภาวะผู้นำ

จากตารางที่ 7

กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำที่ใช้ในการบริหารงาน พอสรุปได้เป็นลักษณะใหญ่ ๆ ต่อไปนี้ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) บารมี 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม 5) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม 6) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 7) การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ 8) การเป็นแบบอย่างที่ดี 9) การสร้างเครือข่าย 10) การใช้การเมืองในองค์กร 11) ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนมารดาดูแลบุตร 12) เป็นผู้ประนีประนอม 13) ให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม

กรณีศึกษาทุกรายมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน กล่าวคือมีความปรารถนาจะเห็นองค์กรพยาบาล มีเอกลักษณ์เอกภาพในวิชาชีพพยาบาลได้รับการยกย่องจากสังคมภายนอกโดยเท่าเทียมกับวิชาชีพอื่น ๆ ในงานสาธารณสุข มีความรู้ ความสามารถดี มีความประพฤติดี และให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่านิยมร่วมในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ โดยมองว่าผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อวิชาชีพและต่อผู้อื่นตลอดจนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ซึ่งถ้าหากผู้บริหารขาดความซื่อสัตย์และยุติธรรมแล้วจะปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะขาดความเชื่อถือ นอกจากนี้วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพของคนกลุ่มใหญ่ ซึ่งจะคงอยู่ได้ ต้องอาศัยความสามัคคีในกลุ่มเป็นสำคัญ

สิ่งที่กรณีศึกษาปลุกฝังไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การดูแลผู้ใช้บริการภายนอก และการดูแลซึ่งกันและกันภายในวิชาชีพ ซึ่งกรณีศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นย้ำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดูแลความสบาย และความจำเป็นพื้นฐานของผู้ใช้บริการอย่างดีที่สุด โดยคิดว่าผู้ใช้บริการเป็นญาติของเรา และให้อดทน เสียสละในการทำงาน แม้งานจะหนักเหนื่อย เพื่อชื่อเสียง การยอมรับขององค์กรและวิชาชีพ กรณีศึกษาคนหนึ่ง กล่าวว่า ตนได้ใช้เกณฑ์ในการดูแลความสบายของผู้ใช้บริการเป็นตัวประเมินในการเลื่อนระดับของบุคลากรพยาบาลในกลุ่มงานการพยาบาลอีกด้วย นอกจากนี้ควรมีการดูแลซึ่งกันและกันภายในวิชาชีพ เพราะวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพของคนกลุ่มใหญ่ ควรมีความรักใคร่สามัคคีดูแลกันภายในวิชาชีพ ให้การยอมรับนับถือในระบบอาวุโส เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอื้ออาทรกัน เหมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน โดยผู้อาวุโสให้การดูแลผู้อ่อนอาวุโสในด้านจิตใจ อำนวยความสะดวกเรื่องสิ่งแวดล้อมการทำงาน ให้คำแนะนำจากประสบการณ์ ผู้อ่อนอาวุโสกว่าควรให้ความเคารพผู้อาวุโสในด้านประสบการณ์ ให้การดูแลห่วงใยเรื่องสุขภาพการทำงาน ซึ่งหากมีการดูแลกันเช่นนี้ จะทำให้วิชาชีพพยาบาลคงอยู่ได้อย่างมั่นคง

ส่วนวิธีการปลุกฝังแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น กรณีศึกษาได้กล่าวถึงสิ่งที่ต้องการปลุกฝังบ่อย ๆ กล่าวในที่ประชุม บอกรับผ่านหัวหน้างาน กรณีศึกษาคนหนึ่งกล่าวว่าใช้วิธีการปลุกฝังในลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ทุกคนแสดงความเคารพทักทายเมื่อพบกันในตอนเช้า

4.2 การปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อฟัง จงรักภักดี และเป็นที่ยึดถือของ ผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาทุกรายจะปฏิบัติโดยการ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้านทั้งส่วนตัว ครอบครัวยุติธรรม และมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนด้วยความจริงใจ เอื้ออาทร ให้การดูแลช่วยปวยไข้ เป็นผู้ให้และเอื้อเพื่อแผ่ต่อทุกคนมีมนุษย สัมพันธ์ดี มีลักษณะของความเป็นมิตรใจดี เป็นกันเอง นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง มั่นใจ ในตัวเอง มีความรับผิดชอบเป็นที่รักและภาคภูมิใจของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเป็นศูนย์รวมใจให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาอยากทุ่มเทความพยายามเพื่อผู้นำได้ ซึ่งเป็นลักษณะของการสร้างบารมี (charisma) ตามแนวคิดของบาส (1985) นั่นเอง

4.3 การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้น และทุ่มเทความพยายามในการ ทำ งาน กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมดังนี้ คือ ให้กำลังใจแก่ ผู้ใต้บังคับ-บัญชาในการทำงาน เมื่อ มอบ หมายงานที่ยากหรืองานพบกับปัญหา กรณีศึกษาจะให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถ ทำงาน นั้นได้ กล่าวคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติตนที่ตนคาดหวังไว้ เมื่องานหนักหรือเหนื่อยจนผู้ใต้บังคับบัญชาท้อแท้หมดกำลังใจ กรณีศึกษาจะใช้คำพูดปลุกเร้าใจให้เกิด ความกระตือรือร้น เช่น กล่าวถึงชื่อเสียงขององค์กร หรือการได้รับการยอมรับของวิชาชีพ รักษา ผล ประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาจำนวน 1 ราย นำหน้าผู้อื่นเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของ ส่วนรวมในภาวะอันตราย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพราะมั่นใจว่า ผู้บังคับบัญชาจะอยู่เคียงข้างเขา กรณีศึกษา 1 ราย ได้รับการระบุถึงว่าเป็นผู้สนับสนุนในการนำโครงการ หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทุ่มเทความพยายามใน การทำงานเพื่อผู้นำเพราะภาคภูมิใจว่าผู้นำเข้าใจความคิดของเขา และไม่อยากทำให้ผู้นำผิดหวัง ซึ่ง พฤติกรรมดังกล่าวเป็นลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจ ตามแนวคิดของบาส (1985)

4.4 การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม พฤติกรรมเสริมแรงทางบวกที่กรณีศึกษา ส่วนใหญ่ปฏิบัติในองค์กรได้แก่ การกล่าวคำชื่นชมยกให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น ประกาศความดีในที่ประชุม ให้ผู้อื่นปรบมือให้ และสนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ มอบหมายให้ทำงานที่สูงขึ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ภาคภูมิใจว่าได้รับการยอมรับ กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย คือ นางแสงคำและนางสาวสุตา ให้รางวัลในโอกาส พิเศษในบางครั้งด้วยช่อดอกไม้ หรือของขวัญเล็ก ๆ น้อย ๆ ในขณะที่ นางสาวสายทิพย์ และนางสมปอง เสริมแรงทางบวกในลักษณะของข้อตกลงการแลกเปลี่ยน โดยบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงรางวัลควรจะได้ ก่อนมอบหมายงาน ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามในการทำงานได้เช่นกัน

4.5 การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมในการเสริม แรงทางลบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบหรือประพฤติดนไม่ เหมาะสม จะเรียกมาตักเตือนหรือตำหนิในลักษณะตัวต่อตัว เมื่อตักเตือนเสร็จก็เลิกแล้วต่อกัน กรณี ศึกษาจำนวน 2 ราย กล่าวว่าตนได้ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งขาดความรับผิดชอบ และปฏิบัติตนไม่

เหมาะสมบางคนโดยการไม่ให้ความสำคัญ และไม่มอบงานให้ทั้งช่วงเวลาไว้ระยะหนึ่งจึงปฏิบัติตามปกติ ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตัวดีขึ้น

4.6 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสนับสนุนให้ไปศึกษาอบรมส่งเสริมให้ก้าวหน้าในอาชีพ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถและส่งเสริมให้พัฒนายิ่งขึ้น บริหารงานในรูปคณะกรรมการ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ออกตรวจเยี่ยมถึงสถานที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อมูลด้วยตนเอง ให้การนิเทศด้วยความเป็นกันเอง แจกแจงข้อมูลข่าวสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบในทุกเรื่อง ให้คำปรึกษาและสอนงาน หรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้บริหารใหม่ในองค์กร

4.7 มีความรู้ความสามารถในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ ซึ่งทำให้ได้รับการยอมรับ เชื่อถือศรัทธา จากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก โดยกรณีศึกษาส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานการปฏิบัติงานพยาบาลในหอผู้ป่วยดี ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมอาชีพว่ามีความสามารถในการบริหาร และได้โล่รางวัล ในฐานะผู้บริหารที่มีความสามารถมาแล้ว นอกจากนี้ ยังพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และมีแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร

4.8 เป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน กรณีศึกษาส่วนใหญ่จะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการทำงาน การอุทิศเวลาให้กับราชการ ความประพฤติปฏิบัติส่วนตัว และส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัว

4.9 ใช้การเมืองในองค์กรเพื่อบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยในการประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเกิดประโยชน์สูงสุด สิ่งสำคัญคือจะต้องรู้จักและเข้าใจบุคลากรทุกคนในองค์กรรู้แหล่งข้อมูล ข่าวสาร ใจเย็น รอดังหะ และที่สำคัญต้องประนีประนอม และจริงจังต่อผู้ร่วมงานทุกคน กรณีศึกษาที่นำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ในองค์กรยังเน้นย้ำว่า การเมืองในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารระลึกรู้ถึง และนำมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด

4.10 มีส่วนร่วมกับองค์กรภายนอก และสร้างเครือข่ายวิชาชีพ กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย คือ นางแสงคำ และนางสาวสุดา เป็นผู้ที่มีสัมพันธ์ภาพกับชุมชนและสังคมภายนอก ในระดับดีเยี่ยมเป็นที่เคารพนับถือของคนหมู่มาก ได้มีกิจกรรมร่วมกับองค์กรภายนอกและสร้างเครือข่ายวิชาชีพ ทำให้ได้รับการเชื่อถือศรัทธา เปรียบเสมือนฐานอำนาจสำคัญของการเป็นผู้นำ

4.11 ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนบิดามารดาปฏิบัติต่อบุตร โดยการดูแลห่วงใย ปกป้อง ติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด หรือช่วยตัดสินใจให้โดยอาศัยประสบการณ์และความชำนาญส่วนตัว ทั้งนี้ด้วยความรักและห่วงใยที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เกรงว่าจะตัดสินใจผิดพลาด เกิดความเสียหาย และเสียเวลา ซึ่งบางครั้งการกระทำดังกล่าวทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าถูกควบคุมเกินไป แต่ก็ยอมปฏิบัติตาม เพราะความเคารพรักและศรัทธาในตัวผู้นำนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ลักษณะผู้นำดังกล่าวนี้กรณีศึกษามีได้นำมาใช้บ่อยครั้งนัก

4.12 เป็นผู้นำแบบประนีประนอม การใช้ลักษณะผู้นำแบบนี้ นั้น กรณีศึกษาจะนำมาใช้ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา มาก และไม่สามารถจะใช้วิธีการรุนแรงได้ แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนจะ มองว่าการกระทำดังกล่าวทำให้ประสิทธิผลของงานลดลง และบุคคลที่เป็นปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไขให้ ตรงประเด็น แต่ในมุมมองของกรณีศึกษานั้น มองว่าลักษณะการนำดังกล่าวจะได้ใจจากบุคคลผู้เป็นเจ้าของ ปัญหา นั้น และทำให้เกิดความรักและภักดีต่อองค์กรได้

4.13 ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่าง โดยการเอาใจใส่ เอื้ออาทร ให้การดูแลอย่างจริง ปฏิบัติตนอย่างเป็นกันเอง สนใจสอบถามความเป็นอยู่ของ ครอบครัว และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดจัดงานพิธี เช่น งานแต่งงาน งานศพ งานบวช ฯลฯ กรณีศึกษา จะไปร่วมงานด้วยทุกครั้ง นอกจากนี้ การจดจำชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาได้หมดทุกคน และทักทายโดยเรียก ชื่ออย่างคุ้นเคย จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้มีความรักภักดีต่อผู้นำนามากขึ้น

วิเคราะห์ปัจจัยนำ ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง และภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จากการศึกษา

ข้อมูลจากการศึกษาในรายละเอียดข้างต้น สรุปได้ว่า การเป็นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มี ภาวะผู้นำสูง และได้รับการยอมรับในทุกวันนี้ นั้น มีปัจจัยหล่อหลอมพัฒนามากมาย ซึ่งได้แก่ ปัจจัยนำให้ เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำในครอบครัว สถานศึกษา สถานที่ทำงาน ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมวัยเด็ก และ ในการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลนั้น มีปัจจัยสนับสนุนส่งเสริม ได้แก่ ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งตามบันไดอาชีพ การได้รับโอกาสทำงานบริหารและพึงพอใจในงาน การพัฒนาความสามารถ การมีแม่แบบ อายุ (หรือความอาวุโส) พื้นฐานการศึกษา ลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม และมีผู้สนับสนุน ให้ขึ้นสู่ตำแหน่ง ซึ่งองค์ประกอบในรายละเอียดเหล่านี้ได้มีส่วนในการหล่อหลอม กรณีศึกษาจากอดีตถึง ปัจจุบัน ส่งผลให้กรณีศึกษาเหล่านี้ได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และนำภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพดังเช่นทุกวันนี้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอสรุปประเด็นต่าง ๆ ในรายละเอียด ต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำ

1.1 กรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการเลี้ยงดูในวัยเด็กอย่างอบอุ่นในครอบครัวใหญ่ที่มี พี่น้องหลายคน ได้เรียนรู้ถึงการให้และการแบ่งปัน เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น อันเป็น ผลมาจากครอบครัวโดยตรง จะเห็นได้จากกรณีของ นางสาวสุตา และนางสาตี ซึ่งได้รับการเลี้ยงดูใน วัยเด็กอย่างอบอุ่น และได้รับการสนับสนุนตอบสนองให้ได้กระทำในสิ่งที่พึงพอใจ ส่งผลให้เติบโตเป็นผู้ที่มี ความเชื่อมั่น กล้าคิดกล้าทำ

1.2 กรณีศึกษาส่วนใหญ่ต้องทำงานและมีหน้าที่รับผิดชอบสูงในวัยเด็ก แม้จะมีใช้ บุตรคนโตของครอบครัว หากแก่กรณีศึกษาส่วนใหญ่ต้องรับผิดชอบทำงานหนัก และดูแลครอบครัว หลังการเสียชีวิตของบิดา หรือรับผิดชอบทำงานหนักเพื่อความอยู่รอดของครอบครัว กล่าวคือ นางแสงคำ

เมื่ออยู่ในวัยเด็กจะมีหน้าที่รับผิดชอบงานหลักในครอบครัว ได้แก่ การเข้าป่า หาผัก หาพิน เลี้ยงหมู ตำข้าว ซักผ้า ภูบ้าน ช่วยมารดาขายแกงในตลาด นางสาวสายทิพย์ต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้ปกครองซึ่งเป็นงานหนัก ได้แก่ การตักน้ำจากลำคลองป็นชั้นตลิ่งสูง มาใส่ภาชนะเพื่อเตรียมไว้ใช้ในบ้าน หุงข้าว ทำกับข้าว ซักผ้าให้ผู้ปกครองและภูบ้าน ในขณะที่นางสมปองต้องช่วยมารดาปลูกผัก รดน้ำผัก ตื่นแต่เช้ามืดเพื่อเก็บผักไปขายที่ตลาด และนางสาตีซึ่งต้องมารับผิดชอบดูแลมารดาและน้องชายเมื่อบิดา เสียชีวิต ซึ่งได้แก่ การช่วยมารดาเก็บสมุนไพรในป่ามาดเป็นยาขาย ซึ่งต้องเดินทางเข้าไปเก็บในป่า ดูแลสนับสนุนในการเรียนของน้องชาย และรับผิดชอบดูแลบ้านและครอบครัวแทนบิดา การทำงานหนักและภาระรับผิดชอบเหล่านี้ทำให้เขาเติบโตขึ้นเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน เมื่อเขาเติบโตขึ้น

1.3 มีบิดาหรือมารดาเป็นบุคคลที่รักและใกล้ชิดในวัยเด็ก บุคคลที่ทรงอิทธิพล

ส่วนใหญ่รักและใกล้ชิดที่สุดในวัยเด็ก คือ มารดา ซึ่งตามธรรมชาติของมนุษย์จะเลียนแบบจากบุคคลที่ตนรักหรือชื่นชมโดยไม่ต้องสั่งสอน ส่งผลให้การศึกษาเหล่านี้ถ่ายทอดบุคลิกลักษณะของมารดา และพฤติกรรมที่มารดาเคยปฏิบัติต่อตนมาใช้กับผู้ที่ตนรักนับว่าปัญหาเมื่อเติบโตขึ้น ส่งผลให้เป็นผู้ที่มีลักษณะของการเอื้ออาทร ดูแลเอาใจใส่ผู้ที่ยังคงมีปัญหา และไวต่อความต้องการของผู้อื่น (Bass: 1985) นอกจากนี้หากพิจารณาในรายละเอียดตอนต้นจะพบว่าบุคลิกลักษณะของกรณิศึกษา เช่น นางแสงคำ นางสมปอง นางสาวสุดา จะคล้ายคลึงกับบุคลิกลักษณะของมารดาที่ได้ถูกกล่าวถึงอีกด้วยและกรณิศึกษาจำนวน 1 รายที่ใกล้ชิดบิดา คือนางสาตีก็ได้ถ่ายทอดลักษณะของบิดาไว้ ยึดบิดาเป็นแบบอย่างในการทำงาน ส่งผลให้เป็นผู้ที่เข้มแข็งเชื่อมั่นในตนเอง

1.4 ความเชื่อ และค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝังในวัยเด็ก เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยหล่อหลอมและพัฒนาคูณลักษณะของผู้หน้าที่ดี จะเห็นได้จากการที่กรณิศึกษาส่วนใหญ่คือนางแสงคำ นางสาวสายทิพย์ นางสมปอง และนางสาตี ได้รับการปลูกฝังในเรื่องพุทธศาสนา และความซื่อสัตย์ สุจริต มีผลให้เติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณธรรม ศีลธรรม เป็นข้าราชการที่มีความซื่อสัตย์ ในขณะที่นางสาวสุดาซึ่งได้รับการปลูกฝังในเรื่องความสามัคคีก็ได้นำความเชื่อและค่านิยมนี้มาเป็นหลักการในการทำงานของตนเมื่อเติบโตขึ้นเช่นกัน

1.5 เหตุการณ์ประทับใจในวัยเด็ก เหตุการณ์ประทับใจฝังใจที่รุนแรงในวัยเด็กจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพเมื่อเด็กโตขึ้น กรณิศึกษานางสาตีซึ่งมีเหตุการณ์ฝังใจเรื่องการไม่ได้รับความยุติธรรมจากครูในชั้นประถมศึกษา ซึ่งเอาใจและยกย่องแต่ลูกข้าราชการและคนมีเงินในขณะที่ตนเองนั้น เป็นคนเรียนเก่งคนหนึ่งกลับไม่ได้รับความสนใจในเท่าที่ควรทำให้เกิดภาพฝังลึกในใจ เกือบความไม่ยุติธรรม มุ่งมั่นที่จะเป็นข้าราชการที่ยุติธรรม และเมื่อเติบโตขึ้น นางสาตียังเลือกเรียนพยาบาลเพื่อจะได้เป็นข้าราชการไปยอมประกอบธุรกิจตามความต้องการของบิดา และยังเป็นผู้ที่เกิดความไม่ยุติธรรม และพยายามต่อสู้เพื่อความยุติธรรมอยู่เสมอ

กรณิศึกษาอีกรายหนึ่งคือนางสาวสุดามีเหตุการณ์ฝังใจจากการที่พี่ชายคนโตถูกหลุมหลบภัยถล่มทับได้ช่วยดูแลจนฟื้น และมีความประทับใจว่าตนสามารถให้การดูแลคนเจ็บป่วยได้

อยากเป็นพยาบาล เพื่อจะได้ช่วยเหลือคนเจ็บป่วย

1.6 ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล การมีนิสัยรักการอ่าน กรณีศึกษาส่วนใหญ่รักการอ่านชอบอ่านหนังสือ อ่านได้ทุกประเภท และมีความสุขที่สุดเมื่อได้อ่านหนังสือ กล่าวคือ นางสาวคำซึ่งชอบอ่านหนังสือทุกประเภทแม้ครอบครัวในวัยเด็กจะมีฐานะค่อนข้างยากจน ยังเพียรพยายามไปสมัครเป็นสมาชิกห้องสมุดประชาชนเพื่อจะได้มีหนังสืออ่าน นางสาวสายทิพย์ซึ่งผู้ปกครองไม่สนับสนุนให้อ่านนวนิยาย แต่ด้วยความเป็นผู้ที่รักการอ่านจึงได้ให้เพื่อนยืมมาให้และต้องแอบอ่านมิให้ผู้ปกครองเห็น บางครั้งต้องนอนอ่านได้เที่ยงนอน แต่ก็รู้สึกมีความสุขที่ได้อ่านหนังสือ นางสาวดีที่ชอบอ่านหนังสือทุกประเภทเก็บถนอมหนังสือทุกเล่มไว้อย่างดี และเคยฝันว่า โตขึ้นหากมีเงินมาก ๆ จะสร้างห้องสมุดใหญ่ไว้ที่บ้าน และนางสมปองผู้ชอบอ่านหนังสือจนได้รับฉายาจากเพื่อน ๆ ร่วมชั้นเรียนว่า "หนอนหนังสือ"

การเป็นคนที่มีนิสัยรักการอ่าน ชอบอ่านหนังสือทำให้พัฒนาความรู้ เปิดแนวคิดกว้างไกล เฉลียวฉลาดและรู้ทันเหตุการณ์

1.7 การมีพฤติกรรมเป็นหัวโจกหรือชอบเป็นผู้จัดการในกลุ่มเพื่อน กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเช่นนี้ในวัยเด็ก กล่าวคือ นางสาวสมปองซึ่งมักจะเป็นหัวโจกนำเพื่อน ๆ เล่น นางสาวสุดาชอบเป็นผู้จัดการบทบาทของเพื่อนในกลุ่ม รวมถึงชอบดูแลอำนวยความสะดวกให้เพื่อนทุกคน ในขณะที่นางสาวดีมีพฤติกรรมเป็นหัวโจกมีสมัครพรรคพวกมากมาย และมีหน้าที่คอยดูแลปกป้อง และจัดการ เพื่อน ๆ ในกลุ่ม

1.8 ความรู้และทักษะจากสถานศึกษา กรณีศึกษาทุกรายได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติการพยาบาลจากสถานศึกษา และแม้วิทยาลัยพยาบาลในสมัยนั้นยังไม่มีการสอนวิชาการบริหาร แต่กรณีศึกษาส่วนใหญ่ก็ได้ความรู้และทักษะในการบริหาร โดยการศึกษาดูต่อหลังจากศึกษาในหลักสูตรพยาบาลแล้ว อย่างไรก็ตามกล่าวได้ว่า สถานศึกษาได้ให้ความรู้และทักษะในการบริหารงานแม้จะเป็นการเรียนการสอนในระดับหลังปริญญาตรีก็ตาม

1.9 การมีสติปัญญาดี สิ่งที่ยังบอกถึงการเป็นผู้มีสติปัญญาดีคือ ผลการเรียน จะเห็นได้ว่ากรณีศึกษาทุกรายมีผลการเรียนในระดับดีถึงดีเยี่ยม แสดงถึงความเป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดรอบรู้ อันเป็นคุณลักษณะหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดี

1.10 การมีประสบการณ์เป็นผู้นำในสถานศึกษา กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำในสถานศึกษา กล่าวคือ นางสาวคำมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าชั้นเรียนเมื่อเรียนในระดับประถมศึกษา หัวหน้าฝ่ายกิจกรรมในวิทยาลัยพยาบาล นางสาวสุดา มีประสบการณ์ในการเป็น หัวหน้าชั้น หัวหน้านักเรียน เมื่อเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และเป็นหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมเมื่อเรียนในวิทยาลัยพยาบาล และนางสาวดีมีประสบการณ์เป็นหัวหน้าชั้นในระดับมัธยมศึกษาและเป็น หัวหน้าตอนขณะเรียนในวิทยาลัยพยาบาล

ประสบการณ์เหล่านี้เป็นพื้นฐานให้กรณีศึกษาได้พัฒนาภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก เมื่อเติบโตขึ้น

1.11 การร่วมทำกิจกรรมของสถานศึกษา กรณีศึกษาทุกรายมีประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมในสถานศึกษา ทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นกลุ่ม มีโอกาสแสดงความสามารถให้เป็นที่ยอมรับได้แก่ การมีส่วนร่วมในการจัดงานของวิทยาลัยพยาบาล ในโอกาสพิเศษ ต่าง ๆ เช่น การรับรองใหม่ ลอยกระทง ขึ้นปีใหม่ การร่วมแสดงละคร เป็นนักร้อง เป็นต้น

1.12 การมีประสบการณ์ในการเล่นกีฬา เป็นนักกีฬาของสถานศึกษา กรณีศึกษาส่วนใหญ่เป็นนักกีฬาของสถานศึกษา มีประสบการณ์ในการแข่งขันจนได้รับเหรียญรางวัลมาแล้วทั้งสิ้น นอกจากนี้ส่วนใหญ่อยังชอบเล่นกีฬาที่มึนซึ่งเป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นการฝึกการทำงานเป็นทีม ฝึกความรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในกลุ่มและการ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสู่การเป็นผู้นำ

1.13 การมีครูเป็นแม่แบบ กรณีศึกษาส่วนใหญ่จะมีความนิยมชมชอบและยึดถืออาจารย์ที่ตนนิยมชมชอบเป็นแบบอย่างในการทำงาน ทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และในวิทยาลัยพยาบาล ครูจึงเป็นแบบอย่างที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของกรณีศึกษาในครั้งนี้เช่นกัน

1.14 เพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร กรณีศึกษาทุกรายปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมของเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร อยู่ร่วมกันในลักษณะพี่น้อง ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ลักษณะดังกล่าวส่งผลให้เกิดการพัฒนาความมั่นใจ และความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มงาน

1.15 มีผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบเป็นแม่แบบ กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีผู้บังคับบัญชาที่ตนชื่นชอบเป็นแม่แบบในการทำงาน คือ แม่แบบนางแสงคำมีคืออดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล จำนวน 1 คน อดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจำนวน 1 คน แม่แบบของนางสาวสายทิพย์ คือ นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจำนวน 3 คน แม่แบบของนางสมปองคือ นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล จำนวน 3 คน และแม่แบบของนางสาดี คือ นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล จำนวน 1 คน ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่เป็นแม่แบบเหล่านี้เป็นผู้มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของกรณีศึกษา

2. ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

2.1 การก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยผ่านจากการเป็นพยาบาลประจำการ หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการพยาบาล และผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ก่อนจะขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งการก้าวหน้าตามบันไดอาชีพนี้ทำให้กรณีศึกษาได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถของตนตามลำดับขั้นก่อนจะทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

2.2 โอกาสในการแสดงบทบาทผู้บริหารและความพึงพอใจในบทบาท กรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้รับโอกาสในการเป็นผู้บริหารโดยผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแสดงความสามารถ และรู้สึกพึงพอใจในบทบาทผู้บริหาร

2.3 ได้พัฒนาความรู้ความสามารถ กรณีศึกษาทุกรายมีโอกาสำคัญคือได้พัฒนาความสามารถ จากแม่แบบในสถานที่ทำงาน มีประสบการณ์จากการได้โอกาสทำงานบริหาร และการศึกษาอบรม ในหลักสูตรการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเลื่อนขั้นให้ขึ้นสู่ตำแหน่ง

2.4 อายุ (หรือความอาวุโส) กรณีศึกษาส่วนใหญ่ขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่ออายุเฉลี่ย 50 ปี ทั้งนี้ เพราะต้องผ่านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามบันไดอาชีพมาก่อน ตำแหน่งละ 5 - 10 ปีโดยประมาณ ทำให้ขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่อมีอายุมาก อย่างไรก็ตาม อายุหรือความอาวุโสในสังคมพยาบาลไทย ยังเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นความรู้สึกว่าผู้ที่อาวุโสจะผ่านประสบการณ์มากกว่า และสังคมพยาบาลไทยจะเคยชินกับการดูแลปกครองในระบบอาวุโส (seniority) มาก่อน ซึ่งเป็นการปลูกฝังที่ได้จากสถานศึกษาอย่างหนึ่งด้วย

2.5 การสนับสนุนจากครอบครัว จากการศึกษาคั้งนี้ พบว่ากรณีศึกษาจำนวน 3 ราย คือ นางแสงคำ นางสมปอง และนางสาตี มีสถานภาพสมรส ผ่านการมีบุตร และส่วนใหญ่เลี้ยงดูบุตร จนเติบโตแล้วจึงเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ในขณะที่นางสาวสายทิพย์ และนางสาวสุดา มีสถานภาพโสด อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 กลุ่ม ต่างก็ใช้เวลาส่วนใหญ่ทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็ม น่ำสังเกตคือ กรณีศึกษาทุกรายเสียสละและทุ่มเทให้เวลากับการทำงานในหน้าที่มาก ดังนั้นในรายที่มีครอบครัวแล้วจึงต้องมีผู้รับผิดชอบดูแลครอบครัวที่ดี ซึ่งกรณีศึกษาทุกรายที่สมรสแล้วมีคู่ครองที่ดี รับผิดชอบดูแลครอบครัว ทำให้กรณีศึกษาที่สมรสแล้วทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเต็มที่เท่า ๆ กับกรณีศึกษาที่เป็นโสด การสนับสนุนจากครอบครัวจึงเป็นสิ่งสำคัญในการขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษาที่มีครอบครัวแล้ว

2.6 การศึกษา เป็นปัจจัยเอื้ออำนวยที่สำคัญอย่างยิ่งในการขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษา จะเห็นว่ากรณีศึกษาส่วนใหญ่ศึกษาต่อในหลักสูตรของความเป็นครู และหลักสูตรการบริหาร กล่าวคือ นางแสงคำศึกษาในหลักสูตรครุพยาบาล และสาขารณสุขศาสตร์บัณฑิตวิชาเอกการบริหาร โรงพยาบาล นางสาวสายทิพย์ ศึกษาในหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกการบริหารโรงเรียน และนางสมปอง ศึกษาหลักสูตรพยาบาล และศิลปศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกการบริหาร ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล เพราะพื้นฐานความรู้เหล่านี้ มีส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถ ในตำแหน่งของหัวหน้าพยาบาลที่ต้องเป็นทั้งครูและผู้บริหารนั่นเอง

กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย คือ นางสาวสุดา และนางสาตี ซึ่งขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่อมีอายุน้อย ไม่ได้ก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ และไม่ได้มีพื้นฐานการศึกษาดังกล่าว เมื่อขึ้นสู่ตำแหน่ง แต่ได้มีการศึกษาในหลักสูตรเหล่านี้ เมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งแล้ว

2.7 ลักษณะส่วนบุคคล เป็นปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญของกรณีศึกษา ทั้งนี้เพราะทำให้มีคุณลักษณะโดดเด่นกว่าผู้อื่นส่งผลให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุนในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

2.8 มีผู้สนับสนุน ส่งเสริม กรณีศึกษาทุกรายขึ้นสู่ตำแหน่งได้ เพราะมีผู้สนับสนุน ส่งเสริม ซึ่งได้แก่ นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อน ซึ่งนับเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญในการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

3. ภาวะผู้นำ

3.1 กรณีศึกษาทุกรายเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ใฝ่ฝันหรือปรารถนาจะเห็นองค์กรพยาบาลมีเอกสิทธิ์ เอกภาพในวิชาชีพ ได้รับการยกย่องจากสังคมภายนอกโดยเท่าเทียมกับวิชาชีพอื่น ๆ ในงานสาธารณสุข อยากเห็นพยาบาลทุกคนมีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติดี และให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ โดยการพูดถึงบ่อย ๆ เมื่อมีโอกาสพูดในที่ประชุม และถ่ายทอดผ่านจากหัวหน้าหอผู้ป่วยไปสู่พยาบาลระดับปฏิบัติ

3.2 กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกาปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังจงรักภักดี พฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่ การเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม เป็นผู้ให้ ทำเพื่อส่วนรวม เป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง เป็นที่พึ่ง เสียสละ เอื้ออาทร และเป็นที่เคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็อยากเอาเป็นแบบอย่าง ซึ่งเมื่อพิจารณารายละเอียดของพฤติกรรมแล้ว พบว่า พฤติกรรมดังกล่าวเป็นลักษณะของบารมี (Charisma) ตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass : 1985) ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจงรักภักดีต่อผู้นำปฏิบัติตามโดยไม่ตั้งคำถาม และทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อเป้าหมายของผู้นำ

3.3 กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ซึ่งได้แก่ การใช้คำพูดให้กำลังใจ ให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานที่ยาก คาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี ใช้คำพูดปลุกเร้าใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาท้อแท้หรือเหนื่อยหน่ายในการทำงาน พฤติกรรมดังกล่าวเป็นลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจในผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass : 1985) นั่นเอง

3.4 กรณีศึกษาทุกรายมีพฤติกรรมเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม พฤติกรรมเสริมแรงทางบวกที่กรณีศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติ ได้แก่ การใช้คำพูดชมเชยให้กำลังใจ ประกาศในที่ประชุม ยกให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น มอบหมายงานที่สูงขึ้น และสนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ยังให้ในลักษณะของข้อแลกเปลี่ยนโดยบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงรางวัลที่จะได้ก่อนมอบหมายงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามในการทำงานได้เช่นกัน

3.5 กรณีศึกษาทุกรายมีพฤติกรรมเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม โดยกรณีศึกษาส่วนใหญ่จะใช้การตักเตือน และตำหนิ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด แต่มักไม่ค่อยปฏิบัติบ่อยนัก นอกจากนี้ยังไม่มีกรณีศึกษารายใดมีพฤติกรรมลงโทษที่รุนแรงกว่านี้

3.6 กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่งเสริมให้ก้าวหน้าในอาชีพ ให้โอกาสในการสร้างความสามารถสนับสนุนให้ไปศึกษาอบรม บริหารงานในรูปคณะ

กรรมการ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ออกตรวจเยี่ยมตามหอผู้ป่วยอย่างสม่ำเสมอ ให้การนิเทศแบบพี่น้อง แจกข้อมูลข่าวสารให้ทราบโดยทั่วถึง ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญงอกงาม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถเพิ่มขึ้น

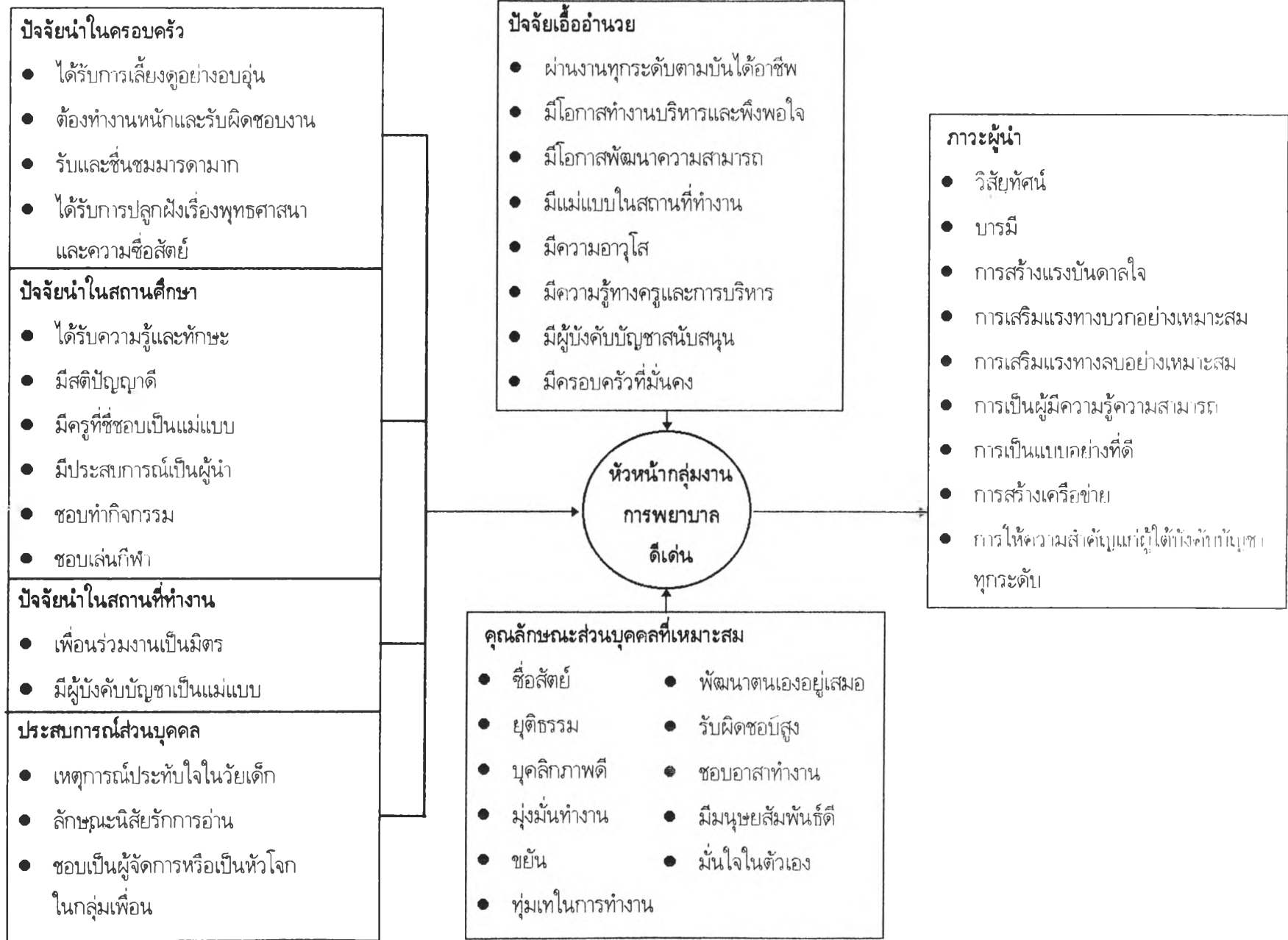
3.7 การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง กรณีศึกษาทุกรายเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ กล่าวคือ มีผลการปฏิบัติงานพยาบาลดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชามีความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ โดยมีโล่หรือรางวัลเป็นเครื่องรับรอง และเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่กรณีศึกษาทุกรายจะได้รับเชิญไปเป็นวิทยากรพิเศษเสมอ เป็นผู้มีความรู้พื้นฐานความรู้ดี เป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ เหล่านี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถและยอมตาม

3.8 การเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน กรณีศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่พยายามทำตัวเป็นแบบอย่างทุกด้าน ได้แก่ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การรักษาเวลา ความประพฤติส่วนตัว ตลอดจนการประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัว ลักษณะดังกล่าวทำให้ภาพลักษณ์ของกรณีศึกษาในมุมมองของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ไม่มีความต่างพร้อยใด ๆ ซึ่งจะชักนำให้เกิดความลำเอียง ทุจริต หรือไม่ยุติธรรมในการทำงาน ส่งผลให้ได้รับความศรัทธา เชื่อถือ และบริหารงานได้อย่างราบรื่น

3.9 การสร้างเครือข่ายโดยมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชน และองค์กรภายนอก ลักษณะดังกล่าวทำให้กรณีศึกษาได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักของสังคมภายนอก ทำให้ติดต่อประสานงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว ได้ประชาสัมพันธ์ในนามของวิชาชีพ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาพยาบาล นอกจากนี้ การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับหน่วยงานภายนอกทำให้ผู้นำมีแนวคิดกว้างไกลและหลากหลายในการบริหารองค์กรอีกด้วย

3.10 การให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะกับคนในระดับล่าง กล่าวคือ เอาใจใส่ดูแล เอื้ออาทรผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ไปร่วมในงานพิธีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดให้มีขึ้นทุกงาน จำชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกคนและสามารถพูดทักทายได้อย่างถูกต้อง ให้ความเป็นกันเอง และเอาใจใส่ในสวัสดิการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น ทำให้กรณีศึกษาเป็นที่รักเคารพของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก

จากข้อค้นพบดังรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปถึงปัจจัยนำ ปัจจัยเอื้ออำนวย ในการขึ้นสู่ตำแหน่งและการใช้ภาวะผู้นำของกรณีศึกษาได้ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ปัจจัยนำ ปัจจัยเอื้ออำนวย และภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่ได้จากการศึกษา