

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยนำ ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง และภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยนำในด้านครอบครัว สถานศึกษา สถานที่ทำงาน ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง และภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) แบบกรณีศึกษา โดยวิธีการรวบรวมประวัติชีวิตบุคคลและพฤติกรรมการทำงาน (Life history collection) เพื่อหารูปแบบที่เป็นลักษณะร่วมของกรณีศึกษาเหล่านั้น การเลือกกรณีศึกษาเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยคัดเลือกจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่ได้รับการรับรอง และเป็นที่ยอมรับของบุคคลหรือองค์การวิชาชีพ จำนวน 5 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการสังเกต วิเคราะห์เอกสาร และจากการสัมภาษณ์อย่างกว้างๆ ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลกรณีศึกษาละ 1 เดือน รวมเวลาทั้งสิ้น 5 เดือน จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยจำแนกประเภท เปรียบเทียบข้อมูล วิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential Analysis) และสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic induction) ผลการวิจัยที่ได้มีดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษา

กรณีศึกษาเป็นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในสังกัดกองโรงพยาบาลภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุข ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลประจำจังหวัด ซึ่งเป็นโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป กระจายอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศไทย ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ กรณีศึกษาทุกรายเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 55 - 61 ปี มีสถานภาพสมรสคู่ 3 ราย คือ นางสาวคำนางสมปอง นางสาวดี และเป็นโสด 2 ราย คือ นางสาวสุดา และนางสาวสายทิพย์ ซึ่งทุกรายมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นเวลานาน กล่าวคือ นางสาวคำนางสมปองมีประสบการณ์ 6 ปี นางสาวสายทิพย์ มีประสบการณ์ 13 ปี นางสาวสมปองมีประสบการณ์ 5 ปี นางสาวสุดา มีประสบการณ์ 31 ปี และนางสาวดีมีประสบการณ์ 22 ปี และทุกราย

2. ปัจจัยนำ

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการเลี้ยงดูในวัยเด็กที่อบอุ่นในครอบครัวใหญ่ที่มีพี่น้องหลายคน ได้เรียนรู้ถึงการให้และการแบ่งปันในหมู่พี่น้อง มีความรัก ชื่นชม และใกล้ชิดบิดาหรือมารดาเป็นพิเศษ ยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน และได้รับการสอนและปลูกฝังในเรื่องความซื่อสัตย์ และพุทธศาสนา ส่งผลให้เติบโตขึ้นมาเป็นคนดี มีคุณธรรม ต้องทำงานหนักและมีความรับผิดชอบสูงตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการต่อสู้เพื่อความอยู่รอดของครอบครัวเนื่องจากขาดบิดา หรือการทำงานตาม

คำสั่งของผู้ปกครองที่ไม่ใช่บิดามารดาเนื่องจากต้องไปอาศัยอยู่กับผู้อื่นเพื่อเรียนหนังสือก็ตาม แต่สิ่งที่พัฒนาในตัวกรณีศึกษาเหล่านี้คือความอดทน มุ่งมั่นในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความรับผิดชอบสูง และมุ่งในความสำเร็จของงาน และแม้จะต้องมีชีวิตวัยเด็กที่ยากลำบากเพียงไร กรณีศึกษาเหล่านี้ก็ยังมีพฤติกรรมวัยเด็กที่น่าสนใจ กล่าวคือ การชอบเป็นหัวโจกนำเพื่อนในการเล่นหรือชอบเป็นผู้จัดการในกลุ่มเพื่อน นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่รักการอ่านเป็นอย่างมาก มีความเพียรพยายามที่จะหาหนังสือมาอ่าน เช่น ไปสมัครเป็นสมาชิกห้องสมุดประชาชนในต่างจังหวัด การหยิบยืมจากผู้อื่น หรือการต้องแอบซ่อนอ่าน เนื่องจากผู้ปกครองไม่สนับสนุนให้อ่านหนังสือก็ตาม สิ่งเหล่านี้ทำให้กรณีศึกษาได้พัฒนาความรู้ และทักษะซึ่งพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำที่มีความสามารถและเขาวินัยไป ทิวพรที่ติดต่อไป

นอกจากนี้เมื่อมีเหตุการณ์ใดที่กระทบความรู้สึกหรือประทับใจ จะฝังลึกจนเติบโต เช่น นางสาวดีไม่ได้รับความยุติธรรมจากครูในวัยเด็ก จะเกิดความรู้สึกเกลียดการไม่ยุติธรรม และต่อสู้เพื่อความยุติธรรมตลอดมาจนบัดนี้ และ น.ส.ดา มีความประทับใจที่ได้ช่วยดูแลพี่ชายซึ่งถูกหลุมหลบภัยถล่มทับจนสิ้น รู้สึกภาคภูมิใจและคิดว่าตนเองน่าจะเป็นพยาบาล

เมื่อเข้าสู่สถานศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้า ได้แก่ ความรู้ และทักษะที่ได้จากการเรียน ระเบียบวินัย การปฏิบัติงานในระบบพี่น้อง การมีประสบการณ์เป็นผู้นำในสถานศึกษา ได้แก่ การเป็นหัวหน้าชั้นเรียน หัวหน้านักเรียน หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่าย การมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรม และการเล่นกีฬาที่มีการแข่งขัน ซึ่งทำให้ได้ฝึกประสบการณ์การแสดงออก การเป็นผู้นำกลุ่ม ฝึกการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการทำงานทีม นอกจากนี้ ในสถานศึกษา กรณีศึกษาส่วนใหญ่ยังมีครูอาจารย์ที่รักและชื่นชอบมากเป็นพิเศษ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการทำงานตลอดมา การศึกษาครั้งนี้ยังค้นพบอีกว่า กรณีศึกษาทุกรายมีผลการเรียนดี ทำให้ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง ทำให้เกิดความมั่นใจในตนเอง และพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับต่อไป

ในสถานที่ทำงาน สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้า คือ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีผู้บังคับบัญชาที่ประทับใจ ซึ่งกรณีศึกษายึดเป็นแบบในการนำการบริหารงานของตนตลอดมา

3. ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

กรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้เริ่มเข้าสู่วิชาชีพพยาบาลหลังจากสำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ โดยพัฒนาจากการเป็นพยาบาลประจำการ เลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการพยาบาลประจำสาขา ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล แล้วจึงขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งในตำแหน่งเหล่านี้กรณีศึกษาทุกรายมีโอกาสทำงานบริหาร และมีความพึงพอใจในบทบาทการเป็นผู้บริหาร โดยมีผู้นำผู้บริหารที่ตนประทับใจเป็นแม่แบบในการทำงาน และได้ขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่อมีอายุเฉลี่ยประมาณ 50 ปี ซึ่งเป็นที่ยอมรับในความอาวุโส และประสบการณ์การทำงานมาแล้ว กรณีศึกษาส่วนใหญ่ยังมีพื้นความรู้ทางครุ ได้แก่ ครูพยาบาล ครุศาสตร์บัณฑิต และความรู้ทางการบริหาร ในระดับปริญญาตรี ได้แก่ สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต เน้นการ

บริหารโรงพยาบาล คุรุศาสตร์บัณฑิตวิชาเอกการบริหารโรงเรียน ศิลปศาสตรบัณฑิตวิชาเอกการบริหารเป็นต้น และกรณีศึกษาทุกรายยังเป็นผู้มีลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม อันได้แก่ การเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม มุ่งมั่น ชยัน ชัยชนะในการทำงาน มนุษย์สัมพันธ์ดี เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ และมีความรู้ความสามารถเป็นพื้นฐานสำคัญ ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกที่สำคัญคือ ครอบครัวยุคใหม่ที่มั่นคงและการสนับสนุน ส่งเสริม จากผู้บังคับบัญชา ได้แก่ นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล และหัวหน้า กลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งเป็นในลักษณะของการแต่งตั้งขึ้นดำรงตำแหน่ง และประชาสัมพันธ์ผลงานให้เป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ จากการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่า ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญในการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้า กลุ่มงานการพยาบาล คือ การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ให้โอกาสทำงานที่สำคัญ สอนงาน ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ให้โอกาสศึกษาต่อ และเป็นแม่แบบที่ดี

4. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่กรณีศึกษาส่วนใหญ่การบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง ซึ่งได้รับการยอมรับในบทบาทของผู้เชี่ยวชาญ การเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ และการให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ

อภิปรายผล

1. ปัจจัยนำ

1.1 ปัจจัยนำในครอบครัว

1.1.1 การเรียงลำดับพี่น้องในครอบครัว

กรณีศึกษาส่วนใหญ่เป็นบุตรคนกลางของครอบครัว ผลการวิจัยนี้แตกต่างจากผลการวิจัยของเรดมอนด์ (Redmond: 1995) ที่ศึกษาผู้นำพยาบาลที่เป็นเลิศของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นบุตรโอรสหรือบุตรคนโตของครอบครัวทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงบทบาทการทำงานที่ในครอบครัวแล้ว พบว่า แม้กรณีศึกษาทุกรายจะมีทั้งบุตรคนโต หรือบุตรคนเดียวในครอบครัวก็ตาม หากแต่กรณีศึกษาทุกรายต้องมีการรับผิดชอบและทำงานหนัก ดังเช่นบุตรคนโตของครอบครัว กล่าวคือ นางแสงคำซึ่งเป็นบุตรคนที่ 2 ในจำนวน 3 คน ของครอบครัว อันประกอบด้วย พี่ชาย 1 คน และน้องสาว 1 คน และอยู่ในครอบครัวที่ขาดบิดา ทั้งนี้เพราะบิดาถูกทางราชการให้อพยพกลับไปประเทศจีน ตั้งแต่นางแสงคำมีอายุได้เพียง 2 ขวบเท่านั้น นางแสงคำและพี่ชายจึงต้องช่วยมารดาทำงานทุกอย่างเพื่อความอยู่รอดของครอบครัว และจากการที่มีพี่เป็นชาย นางแสงคำซึ่งเป็นบุตรสาวคนโตของครอบครัวจึงต้องรับภาระงานบ้านและงานนอกบ้าน ซึ่งได้แก่ ช่วยมารดาขายข้าวแกง เข้าป่าหาผัก หาฟืน ตักน้ำ ตักข้าว และดูแลหาอาหารให้

พี่ชายและน้องได้รับประทานทุกวัน น สลายทิพย์แม่ในวัยเด็กจะเป็นบุตรคนเดียวของครอบครัวที่มีฐานะปานกลาง หากแต่การที่ต้องมาอาศัยอยู่กับผู้อื่นเพื่อเรียนหนังสือและเป็นเด็กที่มีรูปร่างโตกว่าคนอื่นในวัยเดียวกัน ทำให้ต้องทำงานหนักและรับผิดชอบงานมากกว่าผู้อื่น นางสาตีแม่จะมีชีวิตในวัยเด็กที่อบอุ่นและสุขสบาย หากเมื่อบิดาถึงแก่กรรมทางสาตีกลับต้องเป็นผู้รับผิดชอบดูแลครอบครัวแทนบิดา แม่จะมีทั้งพี่ชายและพี่สาวก็ตาม หากแต่ทั้งพี่ชายและพี่สาวซึ่งมีอายุแก่สาตี 5 ปี และ 10 ปี ตามลำดับ ต่างแยกไปมีครอบครัวของตนเองแล้ว ภาวะการดูแลครอบครัวอันประกอบด้วย มารดาและน้องชาย จึงตกเป็นภาระของนางสาตี ซึ่งขณะนั้นมีอายุเพียง 15 ปี

และกรณีศึกษาอีก 2 ราย คือ นางสมปองและนางสาวสุดา นั้น แม่จะอยู่ในครอบครัวที่มีทั้งพี่ชายและพี่สาว แต่ได้รับการเลี้ยงดูให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบและต้องทำงานเช่นเดียวกัน

1.1.2 การเลี้ยงดูในวัยเด็ก กรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการเลี้ยงดูอย่างอบอุ่นในครอบครัวใหญ่มีพี่น้อง หลายคน ได้เรียนรู้ถึงการแบ่งบันในการอยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่นฉันพี่น้อง และได้รับการสนับสนุนตอบสนองในสิ่งที่พึงพอใจ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี ส่งผลให้มีการพัฒนาความสามารถในการพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อเป็นผู้นำ (Bass: 1985) สอดคล้องกับการศึกษาของ เรดมอนด์ (1995) และดันแฮมเทเลอร์ (1993) ที่ศึกษาในผู้นำพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาและพบว่าผู้นำเหล่านี้ได้รับการเลี้ยงดูในวัยเด็กในครอบครัวด้วยความอบอุ่นเช่นกัน

กรณีศึกษา 1 ราย ซึ่งไม่ได้อยู่กับบิดามารดา และมีความรู้สึกว่าตนถูกทอดทิ้ง ไม่ได้อยู่ร่วมกับครอบครัว และต้องอยู่กับผู้ปกครองที่เข้มงวด ถูกสั่งให้ทำตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลให้เป็นผู้ที่ “แข็ง” และ “ดุ” ในความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา (ซึ่งต่อมาได้ปรับตัวพัฒนาขึ้นจนได้รับการยอมรับในที่สุด) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาส (1985) ที่กล่าวว่าการเลี้ยงดูในวัยเด็กในลักษณะดังกล่าวจะฝังลึกในความรู้สึกเมื่อเติบโตขึ้น และเมื่อเป็นผู้นำจะใช้อำนาจส่วนตนสูงมีแนวโน้มที่เป็นผู้นำเผด็จการ (Bass: 1985)

1.1.3 กรณีศึกษาส่วนใหญ่อยู่ใกล้ชิดมารดา รักและชื่นชมในความสามารถของมารดา และกรณีศึกษา 1 ราย รักและชื่นชมบิดา และยึดถือเป็นแบบอย่างในการทำงานของตน ซึ่งเป็นลักษณะตามธรรมชาติของมนุษย์ที่จะเรียนแบบจากบิดา มารดา หรือบุคคลที่ตนอยู่ใกล้ชิดในครอบครัวที่เขานิยมชมชอบ โดยไม่ต้องสั่งสอน (สุพร พูลสุข: 2537) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเมื่อเขาเติบโตขึ้นซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เฮนนิค(1977) และเรดมอนด์ (1991) ที่ศึกษาในผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงของสหรัฐอเมริกา และพบว่าผู้นำส่วนมากได้รับอิทธิพลในการพัฒนาภาวะผู้นำจากบุคคลใกล้ชิดในครอบครัว ได้แก่ บิดา มารดา มากที่สุดรองลงมาก็คือ น้า อา ลุง และป้าตามลำดับ (Hennig: 1977, Redmond: 1991) ซึ่งการอยู่ใกล้ชิดมารดามีผลทำให้เกิดการพัฒนาสู่ภาวะผู้นำที่มีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชา มีความรู้สึกไวต่อการรับรู้ความต้องการของผู้อื่น ในขณะที่เด็กที่ใกล้ชิดบิดา

มารดาจะเรียนรู้แบบอย่าง พฤติกรรม ความเข้มแข็ง พัฒนาคูคลและการไม่ด่วนสรุปอะไร โดยง่าย (Bass:1985)

1.1.4 กรณีศึกษาส่วนใหญ่ต้องทำงานหนัก และมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลครอบครัว ส่งผลให้เติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบสูง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน และเชื่อมั่นในตนเอง (Bass: 1985)

1.1.5 ความเชื่อและค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง กรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการปลูกฝังในเรื่องของความซื่อสัตย์ และความเชื่อในพระพุทธศาสนา สิ่งเหล่านี้มีส่วนในการพัฒนาภาวะผู้นำ เมื่อเติบโตขึ้นซึ่งมาสกล่าว่า เด็กที่ถูกสั่งสอนให้ยึดถือความยุติธรรม ซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจะพัฒนาไปสู่ผู้นำที่มีคุณธรรม นอกจากนี้การปลูกฝังค่านิยมตามลัทธิศาสนา จะสั่งสอนอบรมเด็กให้ยึดถือความดี มีคุณธรรม ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเมื่อเขาเติบโตขึ้นเช่นกัน (Bass: 1985)

1.1.6 กรณีศึกษาจำนวน 2 ราย มีความประทับใจในเหตุการณ์วัยเด็ก ซึ่งทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการเลือกอาชีพกล่าวคือ กรณีศึกษาชายหนึ่งได้รับความไม่ยุติธรรมในวัยเด็กจากครูในโรงเรียนเอกชนทำให้เกิดเป็นภาพฝังใจ ไม่ชอบคนไม่ยุติธรรมและจะเป็นผู้ต่อสู้เพื่อความยุติธรรมอยู่เสมอ ได้เลือกเรียนพยาบาลเพราะอยากเป็นข้าราชการเพื่อจะได้เป็นข้าราชการที่ยุติธรรมให้ผู้อื่นได้เห็น และกรณีศึกษา 1 ราย ประทับใจกับบทบาทพยาบาลของตนที่ได้ดูแลช่วยชีวิต พี่ชายให้ พ้นจากการสลบ เพราะถูกหลุมหลบภัยถล่มทับ เกิดความรู้สึกว่าตนสามารถเป็นพยาบาลได้และจะดูแลคนไข้ให้หายเป็นปกติ

บาสกล่าว่า เหตุการณ์ฝังใจหรือประสบการณ์ประทับใจเหล่านี้ จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพ เมื่อเขาเติบโตขึ้น (Bass:1985) สอดคล้องกับการศึกษาประวัติชีวิตนักการเมืองที่มีชื่อเสียงของโลก และพบว่านักการเมืองหลายรายมีเหตุการณ์ฝังใจ ในวัยเด็กซึ่งได้จดจำไว้และเป็นพฤติกรรมแสดงออกเมื่อเขาเติบโตขึ้นเช่นกัน เช่น อับราฮัม ลินคอล์น เคยเห็นทาสถูกล่ามโซ่ ทำให้ไม่ชอบการมีทาส วินสตัน เชอร์ชิล เคยเห็นการทำงานในรัฐสภา และประทับใจว่าเป็นสิ่งเวียนการต่อสู้ของสุภาพบุรุษ รู้สึกประทับใจและถือเป็นแบบอย่าง และเหมาะเจาะตึงได้ประสบการณ์ใช้อำนาจอย่างไม่ถูกต้องของบิดา ทำให้ฝังใจเกลียดคนมีอำนาจ และกล้าต่อสู้กับผู้ที่ใช้อำนาจอย่างไม่เหมาะสม โดยเปิดเผย (ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์: 2537)

1.1.7 กิจกรรมที่ชอบปฏิบัติในวัยเด็ก กรณีศึกษาส่วนใหญ่ชอบอ่านหนังสือ มีความสุขเมื่อได้อ่านหนังสือ และอ่านหนังสือทุกประเภท สิ่งเหล่านี้ทำให้กรณีศึกษาพัฒนาตนเองได้รวดเร็วฉลาด รู้ทันเหตุการณ์ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่รอบรู้และพัฒนาตนเองเมื่อโตขึ้น (ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์: 2537)

1.1.8 พฤติกรรมเป็นหัวหน้าหรือผู้จัดการในกลุ่มเพื่อนขณะเล่นด้วยกัน ซึ่งเป็นลักษณะของความฉลาดและแข็งแรงในวัยเด็ก ทำให้ได้รับการยอมรับในกลุ่มเพื่อนและมีพฤติกรรม

กล้าแสดงออก สิ่งเหล่านี้ยังส่งเสริมให้เขามีความมั่นใจและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำเมื่อเขาโตขึ้นอีกด้วย (Odway Tead: 1935)

1.2 ปัจจัยนำในสถานศึกษา

1.2.1 ความรู้และทักษะกรณีศึกษาทุกราย กล่าวว่า สถานศึกษาได้ให้ความรู้ทักษะและปลูกฝังกฎ ระเบียบแก่ตน โดยเฉพาะการศึกษาในวิทยาลัยพยาบาลซึ่งนอกจากจะได้รับความรู้ทักษะ ตลอดจนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลแล้ว ยังเป็นสถานที่สำคัญในการปลูกฝังระเบียบวินัย การปฏิบัติตนภายใต้ระเบียบข้อบังคับ ประสบการณ์ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และการทำงานเป็นทีมซึ่งสถานศึกษาจะเป็นแหล่งสำคัญในการอบรมกลุ่มเกลานิสัยของแต่ละคน สถานศึกษาที่เน้นระเบียบวินัย และการปฏิบัติจะส่งเสริมให้เด็กเป็นผู้มีระเบียบวินัยและการปฏิบัติจะส่งเสริมให้เด็กเป็นผู้มีระเบียบวินัยและทำงานเพื่อส่วนรวม (Bass: 1985)

1.2.2 ผลการเรียนรู้ กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีผลการเรียนในระดับดี ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการจะเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำควรมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด รอบรู้ อันหมายถึง ความสามารถที่จะมองเห็นปัญหา สาเหตุวิธีการแก้ไข ผู้นำที่มีเขวามันปัญญาจะได้เปรียบในหลาย ๆ ด้าน (ณรงค์สินสวัสดิ์ : 2537) เช่นเดียวกับผลการทดลองของโพธิ์ และกาแลนท์ (1981) ที่พบว่า ผู้ตามจะยอมตามผู้นำที่มีความสามารถสูงกว่าตน อย่างไรก็ตามผู้ที่มิีสติปัญญาสูงเกินไปก็ไม่ใช่ผู้นำที่ดีเสมอไป ผลการวิจัยหลายเรื่อง พบว่า ผู้นำที่สติปัญญาสูงมากจะประสบความยุ่งยากในการติดต่อสื่อสารไม่เห็นความสำคัญของปัญหาที่ลูกน้องเผชิญอยู่ ไม่ช่วยเหลือลูกน้องในการแก้ปัญหา เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องง่ายในขณะที่ลูกน้องเห็นว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก นอกจากนี้ความคิด ความคาดหวัง ของผู้นำจะสูงเกินไป ทำให้ลูกน้องเกิดความต่อต้านได้ (Chiselli: 1963 , อ้างใน พนิดา ดามาพงศ์: 2534)

1.2.3 ครูที่ชื่นชอบ ขณะอยู่ในสถานศึกษากรณีศึกษาส่วนใหญ่มีครูอาจารย์ที่ชื่นชอบ และยึดเป็นแม่แบบในการทำงาน เมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ โดยอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลจะได้รับการระบุนามมากที่สุด ซึ่งส่วนมากเป็นอาจารย์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่สอนในวิชาที่กรณีศึกษาชื่นชอบ นอกจากนี้อาจารย์ผู้อำนวยการในโรงเรียนมัธยม-ศึกษา และอาจารย์ในระดับประถมศึกษาที่ได้รับการระบุนามเช่นกัน ว่าเป็นแบบอย่างของความยุติธรรม กล้าแสดงออกและให้การดูแลเอาใจใส่ต่อนักเรียนอย่างเสมอภาค

การค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของเรดมอนด์ (1995) ที่ศึกษาในกลุ่มผู้บริหารทางการแพทย์ของประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยึดถืออาจารย์ที่ตนชื่นชอบเป็นแม่แบบในการทำงานเมื่อโตขึ้นเช่นกัน โดยอาจารย์ที่สอนในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท จะมีอิทธิพลสูงที่สุด (Redmond: 1995)

1.2.4 ประสบการณ์และกิจกรรมในสถานศึกษา กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำในสถานศึกษา รวมทั้งกิจกรรมในสถานศึกษา และเป็นนักกีฬาของสถานศึกษาด้วย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำ ฝึกความรับผิดชอบในการเป็นตัวแทนของกลุ่ม มีโอกาสแสดง

ความสามารถให้ผู้อื่นได้เห็น กรณีศึกษาส่วนใหญ่ชอบเล่นกีฬาเป็นทีม เป็นลักษณะที่ดี เพราะฝึกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้จักการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้ทำงานทีมได้ดี และไม่มีปัญหาเมื่อต้องทำงานเป็นกลุ่มใหญ่ (Hennig in Vance: 1993) สอดคล้องกับการศึกษาของดันแฮม เทเลอร์(1993) และเรดมอนด์ (1995) ซึ่งพบในผู้นำพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยเช่นกัน

2.3 ปัจจัยนำในสถานที่ทำงาน

กรณีศึกษาทุกรายปฏิบัติงานในโรงพยาบาลประจำจังหวัดเป็นลักษณะของโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งเป็นองค์การที่มีความมั่นคงสูง โครงสร้างการบริหารงานชัดเจน และมีเป้าหมายการทำงานที่แน่นอน และปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะตัว ปฏิภาณไหวพริบ การตัดสินใจที่ดี และเป็นงานที่ต้องตื่นตัวอยู่เสมอ นอกจากนี้ เพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร อยู่กันในลักษณะพี่น้อง ช่วยเหลือเกื้อกูลและแบ่งปัน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีเช่นกัน (Bass: 1985) สอดคล้องกับการศึกษาของดันแฮม เทเลอร์ (1995) ที่ศึกษาในผู้บริหารระดับสูงของประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่า ผู้นำที่เป็นเลิศเหล่านั้นปฏิบัติงานในกลุ่ม ผู้ร่วมกันที่เป็นมิตร ช่วยเหลือเกื้อกูล ซึ่งกันและกัน จากการศึกษาในครั้งนี้ยังพบอีกว่า กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีผู้บังคับบัญชาที่ตนชื่นชอบ ประทับใจ ได้แก่ อดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล และอดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำการบริหารงาน และกรณีศึกษาได้ยึดเป็นแม่แบบในการทำงานของตนตลอดมา การค้นพบนี้แตกต่างจากผลการวิจัยของ เรดมอนด์ (1995) และ ดันแฮม เทเลอร์ (1993) ที่ศึกษาในกลุ่มพยาบาลที่มีความเป็นเลิศของประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าผู้นำที่เป็นเลิศส่วนใหญ่ยึดแบบอย่างจาก อาจารย์ผู้สอน และบุคคลใกล้ชิดในครอบครัว ได้แก่ บิดา มารดา ลุง ป้า ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน สอนงาน และแนะแนวทางขึ้นสู่ตำแหน่งอาชีพให้ (Dunham-Taylor: 1993)

3. ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

3.1 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพโดยก้าวผ่านจากการเป็นพยาบาลประจำการ หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการพยาบาล ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ก่อนจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฮอลล์(1970) ไพรซ์ (1987) และเรดมอนด์ (1995) ที่พบว่าผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงของประเทศสหรัฐอเมริกาจะก้าวผ่านตำแหน่งต่างๆ ตามบันไดอาชีพก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงสุด โดยคนปกติ มักจะผ่านการเป็นประธานกรรมการ หัวหน้าแผนก หรือเติบโตจากตำแหน่งทางวิชาการจากอาจารย์เป็น ศาสตราจารย์ ควบกับตำแหน่งอื่น ๆ ด้านบริหาร เช่น หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยคนบดี รองคนบดี (Hall: 1970, Price and others: 1987) และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมักจะก้าวจากการเป็นพยาบาลประจำการ หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือเทียบเท่า ผ่านการเป็นผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้ตรวจการและเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารหลาย ๆ ตำแหน่งก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล (Hall : 1970) และผู้นำในสถานบริการพยาบาลทุกคนจะผ่านประสบการณ์การปฏิบัติการพยาบาลในคลินิก พัฒนาจากผู้ปฏิบัติการเป็นผู้อำนวยการทางคลินิก ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (Rodmond: 1995)

3.2 โอกาสในการแสดงความสามารถในบทบาทผู้บริหารและความพึงพอใจในบทบาท กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีโอกาสแสดงความสามารถในบทบาทผู้บริหาร และมีความพึงพอใจในบทบาทนั้น ซึ่งไพนน์ (1983) กล่าวว่า ความพึงพอใจในบทบาทผู้บริหารเป็นตัวประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลก้าวหน้าในตำแหน่ง และก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดได้ (Fine: 1983) สอดคล้องกับการศึกษาของไพร์ชและคณะ ที่ศึกษาในกลุ่มผู้บริหารทางการแพทย์ของประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่า ผู้นำที่เป็นเลิศเหล่านั้น ส่วนใหญ่มีโอกาสแสดงความสามารถในบทบาท ผู้บริหาร และมีความพึงพอใจในบทบาทผู้บริหาร การค้นพบนี้ไม่แตกต่างกันทั้งในหมู่ผู้บริหารสถานบริการ และผู้บริหารในสถานศึกษา (Price, Simms, Pfontz: 1987)

3.3 การพัฒนาความรู้ความสามารถและขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กรณีศึกษาทุกรายพัฒนาความรู้ความสามารถโดยอาศัยแม่แบบ ประสบการณ์ที่ได้ พบเห็นจากการทำงาน การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลด้วยกัน การศึกษาจากตำราด้วยตนเอง และการศึกษาอบรมเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารแล้ว การค้นพบเหล่านี้แตกต่างจากการศึกษาผู้นำทางการแพทย์ที่เป็นเลิศในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งค้นพบโดย เรดมอนด์ (1995) และดันแฮม เทเลอร์ (1993) เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารที่เป็นเลิศเหล่านี้พัฒนาความสามารถโดยอาศัยพี่เลี้ยงและการเรียนรู้งานบริหารในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ (Redmonds: 1995, Dunham-Taylor : 1993) ซึ่งเรดมอนด์ได้ให้ข้อสังเกตว่า ผู้นำพยาบาลในสถานศึกษาส่วนใหญ่ จะยึดแบบอย่างจากอาจารย์ผู้สอน อาจารย์ที่ปรึกษาในบัณฑิตวิทยาลัย ในขณะที่ผู้นำในฝ่ายบริการจะมีพี่เลี้ยงเป็นบุคคลใกล้ชิดในครอบครัวได้แก่ บิดา และมารดา ซึ่งลักษณะการดูแลที่ได้รับ ได้แก่ การปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง สอนงาน สร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และแนะแนวขึ้นสู่อาชีพให้ ผู้บริหารในสถานบริการจำนวนหนึ่งกล่าวว่า บิดา มารดาของตนมีบทบาทเป็นผู้นำในสังคมซึ่งได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และได้เรียนรู้ทักษะบุคคลจากบิดามารดาด้วย (Dunham-Taylor 1993)

3.4 อายุ (ความอาวุโส) กรณีศึกษาส่วนใหญ่จะผ่านความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและขึ้นสู่ตำแหน่ง เมื่ออายุช่วง 47 - 55 ปี (อายุเฉลี่ย 50 ปี) ในขณะที่กรณีศึกษาในกลุ่มที่ไม่ได้ผ่านความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพมาก่อนจะขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่อมีอายุน้อยกว่า กล่าวคือ ช่วง 33 - 36 ปี (อายุเฉลี่ย 34.5 ปี) ทั้งนี้ เพราะกรณีศึกษาในกลุ่มแรกต้องผ่านประสบการณ์ การทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มาแล้ว ตำแหน่งละ 5 - 10 ปี โดยประมาณ ในขณะที่กรณีศึกษาอีกกลุ่มหนึ่งก้าวผ่านจากการเป็นพยาบาลประจำการสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในขั้นเดียวจึงขึ้นสู่ตำแหน่ง เมื่อมีอายุน้อยกว่า (ปรากฏการณ์นี้ค้นพบทั้งกรณีศึกษาที่อยู่ใน โรงพยาบาล ศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในจำนวนเท่าๆ กัน) ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ถึงโครงสร้างของระบบงานในปีที่กรณีศึกษาขึ้นสู่ตำแหน่งจะพบว่า เป็นช่วงปี พ.ศ. 2510 และ พ.ศ. 2518 ซึ่งในช่วงนั้นเป็นช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 ถึงฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2505 - 2519) บทบาทหน้าที่ในการบริหารของพยาบาลยังไม่ชัดเจน หัวหน้าพยาบาล (ตำแหน่งสมัยนั้น) ต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งแพทย์ทั้งในด้านบริหารและบริการ และโครงสร้างการบริหารงานยังไม่มีตำแหน่งผู้ตรวจการพยาบาล หรือผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลแต่

อย่างใด (บุปผา อธิธิมณฑล : 2537) หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่ขึ้นสู่ตำแหน่งในช่วงนี้จึงไม่ได้ก้าวตามบันไดอาชีพและขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่ออายุน้อยกว่า

ในกรณีศึกษากลุ่มแรกจำนวน 3 ราย ที่ขึ้นสู่ตำแหน่ง เมื่ออายุเฉลี่ยช่วง 50 ปีนั้น เมื่อพิจารณาถึงปีที่ขึ้นสู่ตำแหน่งจะเห็นว่าเป็นช่วงปี พ.ศ. 2527- พ.ศ. 2534 และ พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นช่วงหลังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 (หลังปี พ.ศ. 2525) ซึ่งได้พัฒนาระบบบริการพยาบาลในโรงพยาบาล สังกัดกองโรงพยาบาลภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุขอย่างเต็มรูปแบบ กลุ่มงานการพยาบาล มีบทบาทชัดเจน มีโครงสร้างการบริหารงานในกลุ่มงาน และมีบทบาทพยาบาลผู้ตรวจการ ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กรณีศึกษาในกลุ่มหลังจึงต้องผ่านความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งและขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่อมีอายุมากกว่ากลุ่มแรก คือ อายุเฉลี่ย 50 ปี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของไพร์นที่ศึกษาในกลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาลที่เป็นเลิศในประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าผู้นำเหล่านั้นผ่านความก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งเมื่ออายุเฉลี่ย 50 ปีเช่นกัน (Fine: 1987)

3.5 พื้นฐานการศึกษา กรณีศึกษาส่วนใหญ่มีพื้นฐานการศึกษาด้านความเป็นครู และวุฒิการศึกษาปริญญาตรีทางการบริหารก่อนขึ้นสู่ตำแหน่ง และกรณีศึกษาที่มีได้มีวุฒิการศึกษาดังกล่าว ได้ศึกษาต่อในหลักสูตรเหล่านี้หลังจากได้รับตำแหน่งแล้ว ทั้งนี้เพราะบทบาทหนึ่งของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลนั้น คือ การเป็นครูมีบทบาทในการสอน ถ่ายทอดงาน นิเทศ และเป็นพี่ปรึกษา พื้นฐานด้านความเป็นครูจึงเป็นสิ่งสำคัญ และการศึกษาในหลักสูตรทางการบริหารเพิ่มเติมทำให้ได้พัฒนาความรู้ความสามารถทางการบริหารให้เพิ่มขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับประสบการณ์ที่มีอยู่ได้

การค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของไพร์น (1987) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารในสถานบริการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63) เคยอยู่ในสถานศึกษา มีพื้นฐานด้านความเป็นครูและพื้นฐานเหล่านั้นช่วยเตรียมให้เขาขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหาร (Price and others: 1987) และสอดคล้องกับการศึกษาของไพร์น (1983) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารที่เป็นเลิศในประเทศสหรัฐอเมริกานั้นมีพื้นฐานการศึกษาด้านการบริหารมาก่อนเช่นกัน

3.6 การมีพี่เลี้ยง กรณีศึกษาส่วนใหญ่ขึ้นสู่ตำแหน่งโดยไม่มีพี่เลี้ยง ผลการวิจัยนี้แตกต่างจากผลการศึกษาของวานซ์ (Vance: 1982) และดันแฮม เทเลอร์ (Dunham-Taylor: 1975) ที่พบว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลส่วนใหญ่จะขึ้นสู่ตำแหน่งได้เมื่อมีพี่เลี้ยง (Mentor) และพี่เลี้ยงอาจจะมีมากกว่า 1 คน และมีทั้งเพศหญิงและเพศชาย กรณีในประเทศไทยแตกต่างจากกรณีของประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้เพราะสมัยก่อนงานบริหารยังไม่มีการเรียนการสอนในหลักสูตรพยาบาล บทบาทการนำการบริหารของพยาบาล ยังไม่เด่นชัด หลังจากปี พ.ศ. 2519 จึงเริ่มมีการให้ความรู้ทางการบริหารแก่ผู้นำพยาบาล และมีโครงสร้างระบบงานเด่นชัดขึ้น (บุปผา อธิธิมณฑล: 2532) การสอนหรือการเป็นพี่เลี้ยงจึงน่าจะมีในยุคของผู้นำรุ่นหลัง อย่างไรก็ตามผู้นำพยาบาลของไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งเฮนนิคซ์ (1982) ได้ให้ข้อคิดไว้อย่างน่าสนใจว่า ความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงจะพบในเพศหญิงน้อย ทั้งนี้เพราะเพศหญิงมักมองว่าไม่ต้อง ช่วยเหลือใคร ธรรมเนียมของเพศหญิงไม่ชอบเล่นกีฬาทีม และไม่ใช่นักงานเป็นทีมที่ดี มักมีปัญหาเมื่อต้องทำงาน

ร่วมกัน นอกจากนี้สังคมผู้หญิงมักจะได้รับการเรียนรู้ในการไม่ไว้วางใจผู้อื่น มองผู้อื่นเป็นคู่แข่งมากกว่า ส่งผลให้ชอบทำอะไรโดยลำพัง (Hennig in Vance: 1982)

3.7 อิทธิพลจากผู้อื่น ผู้มีอิทธิพลในการขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้แก่อดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล รองลงมาคือ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อนผู้ร่วมงาน ผู้โต้แย้งคัมภีร์และผู้ร่วมวิชาชีพ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของไพร์ซ์ (1987) ที่ศึกษาในผู้บริหารทาง การพยาบาลระดับสูงของประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่า ผู้มีอิทธิพลสำคัญในการขึ้นสู่ตำแหน่ง คือ ผู้บริหารอื่น ๆ ที่มีใช้พยาบาล อาจารย์จากมหาวิทยาลัย และองค์กรวิชาชีพ (Price : 1987)

ทั้งนี้เพราะในช่วงปี พ.ศ. 2510 - 2527 ซึ่งเป็นเวลาที่กรณีศึกษาส่วนใหญ่ (3ใน5ราย) ขึ้นสู่ตำแหน่งนั้น บทบาทการบริหารงานในกลุ่มงานการพยาบาลยังไม่ชัดเจนนัก หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องปฏิบัติตามคำสั่งแพทย์ทั้งด้านบริหารและบริการ และผู้มีอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจ คือ นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล (บุปผา อิทธิมณฑล: 2537) การขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษาในกลุ่มนี้จึงเป็นลักษณะของการแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของนายแพทย์ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล

หากในช่วงหลังกรณีศึกษา 2ใน5ราย ที่ขึ้นสู่ตำแหน่งช่วงปี พ.ศ. 2534 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นช่วงที่มีการพัฒนาระบบการบริหารงานกลุ่มงานการพยาบาลชัดเจนขึ้น หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีบทบาทชัดเจน กรณีศึกษาในกลุ่มหลังจึงขึ้นสู่ตำแหน่งโดยการเลือกตั้ง โดยมีหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริมให้โอกาสและประชาสัมพันธ์ผลงาน

อย่างไรก็ตามผู้ร่วมงาน ผู้โต้แย้งคัมภีร์ และผู้ร่วมอาชีพในโรงพยาบาลล้วนมีส่วนสนับสนุนในการขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษาเพราะเป็นฐานเสียงสำคัญในการเลือกตั้งและเป็นผู้ให้ความคิดเห็นในการแต่งตั้งขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษา

3.8 สถานภาพทางครอบครัวที่มั่นคง กรณีศึกษาที่สมรสแล้วทุกรายมีครอบครัวที่ มั่นคง และมีคู่ครองที่ดี รับผิดชอบดูแลครอบครัว ส่งผลให้กรณีศึกษามีเวลาทุ่มเทให้กับการทำงานได้อย่างเต็มที่ เทียบเท่าคนโสด ซึ่งไม่มีภาระครอบครัว ดังนั้น สถานภาพทางครอบครัวที่มั่นคงและการมี คู่ครองที่ดีจึงเป็นสิ่งสนับสนุนในการขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษาดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า กรณีศึกษาส่วนใหญ่ (3 ใน 5 ราย) มีสถานภาพสมรส คู่ ผ่านการมีบุตร และเลี้ยงดูบุตรจนเติบโตใหญ่ ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งและเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งแล้วนั้นคู่ครองจะช่วยสนับสนุนดูแลครอบครัว เพื่อให้กรณีศึกษาได้มีเวลาทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่กรณีศึกษา จำนวน 2 ใน 5 ราย เป็นโสดสอดคล้องกับการศึกษาของไพร์ซ์ ซึ่งพบว่าผู้บริหารที่เป็นเลิศในประเทศสหรัฐอเมริกานั้นมีสถานภาพโสดร้อยละ 67 และสมรสแล้ว ร้อยละ 33 และในจำนวนผู้ที่สมรสแล้วนั้นผ่านการเลี้ยงดูบุตรจนเติบโตก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (Price: 1987)

3.9 ลักษณะส่วนบุคคล เป็นสิ่งสำคัญในการขึ้นสู่ตำแหน่งของกรณีศึกษาทุกราย ซึ่งได้แก่ ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ตั้งใจจริงในการทำงาน ขยันขันแข็ง ชอบอาสา มีศิลปะในการพูด

โน้มหน้าใจคนได้ดี มนุษย์สัมพันธ์ดี มีลักษณะของการประนีประนอม บุคลิกภาพดีมีความมั่นใจในตัวเอง มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เป็นตัวแทนที่ดีของวิชาชีพ ซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม กล้าหน้าหน้าเมื่อเกิดภาวะวิกฤต และกล้าทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ลักษณะส่วนบุคคลที่พบเหล่านี้ทำให้กรณศึกษาได้รับการยอมรับ และมีลักษณะโดดเด่นจากผู้อื่น ซึ่งลักษณะที่คล้ายคลึงกันนี้ถูกค้นพบในผู้นำพยาบาลที่เป็นเลิศของประเทศสหรัฐอเมริกา เช่นกัน ซึ่งได้แก่ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม บุคลิกภาพดี มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการจูงใจคน มีทักษะมนุษย์ (Redmond: 1995)

4. ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำที่กรณศึกษาส่วนใหญ่ใช้ในการบริหารงาน ได้แก่

4.1 วิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม กรณศึกษาทุกรายมีความปรารถนาจะเห็นองค์การพยาบาลมีเอกสิทธิ์ เอกภาพในวิชาชีพ ได้รับการยกย่องจากสังคมภายนอก โดยเท่าเทียมกับวิชาชีพอื่นๆ ในงานสาธารณสุข พยาบาลมีความรู้ความสามารถดี มีความประพฤติดี และให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งจะเห็นว่าความฝันหรือความปรารถนาของกรณศึกษาทุกรายล้วนอยากเห็นวิชาชีพพยาบาลมีอิสระ ได้รับการยอมรับและยกย่องในสังคม ทั้งนี้เพราะสภาพการทำงานของพยาบาลในปัจจุบันยังไม่มีอิสระเท่าที่ควร นอกจากนั้นบทบาทงานของพยาบาลยังไม่เด่นชัด (Barker: 1990)

สิ่งที่กรณศึกษาถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องของการให้บริการ ทั้งบริการผู้รับบริการภายนอก และดูแลผู้รับบริการภายใน หรือการดูแลกันในอาชีพ ซึ่งจะทำให้งานของพยาบาลมีคุณภาพได้รับการยอมรับและเกิดความสามัคคีในหมู่คณะอันจะนำไปสู่การ ร่วมมือร่วมใจและ มั่นคงขององค์การพยาบาลต่อไป

ค่านิยมกรณศึกษาส่วนใหญ่มีค่านิยมในเรื่องของความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งเป็นลักษณะของค่านิยมวิธีปฏิบัติ ซึ่งพบได้ในผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) (Bass : 1985) อย่างไรก็ตามเมื่อได้มีการพัฒนากลุ่มมาตรฐานการปฏิบัติและค่านิยม จุดหมายปลายทางแล้วผู้นำเหล่านี้มีโอกาสในการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

4.2 การปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังจงรักภักดี พฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่ การเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม เป็นผู้ให้ ทำเพื่อส่วนรวม เป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง เป็นที่พึ่ง เสียสละ เอื้ออาทร และเป็นพี่เลี้ยงของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเอาเป็นแบบอย่าง ซึ่งเมื่อพิจารณารายละเอียดของพฤติกรรมแล้ว พบว่า พฤติกรรมดังกล่าวเป็นลักษณะของบารมี (Charisma) ตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass: 1985) ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจงรักภักดีต่อผู้นำปฏิบัติตามโดยไม่ตั้งคำถาม และทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อเป้าหมายของผู้นำ

4.3 พฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ซึ่งได้แก่ การใช้คำพูดให้กำลังใจ ให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานที่ยาก คาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี ใช้คำพูดปลุกเร้าใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาท้อแท้หรือเหนื่อยหน่ายในการทำงาน พฤติกรรมดังกล่าวเป็นลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจในผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass: 1985) ซึ่งบาสได้กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจไว้ว่าเป็นการกระทำที่ผู้นำใช้โดยการปลุกเร้าใจผู้ตามให้มีความมั่นใจ กระตือรือร้น สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์และคาดหวังผู้ตามในด้านดีเพื่อให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามที่ผู้นำคาดหวังหรือเป็นลักษณะของ Pygmalion effect (Bass: 1985, อ้างใน พนิดา ดามาพงศ์ : 2534)

4.4 พฤติกรรมการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม พฤติกรรมการเสริมแรงทางบวกที่กรณีศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติ ได้แก่ การใช้คำพูดชมเชยให้กำลังใจ ประกาศในที่ประชุม ยกให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น มอบหมายงานที่สูงขึ้น และสนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ยังให้ในลักษณะของข้อแลกเปลี่ยนโดยบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงรางวัลที่จะได้ก่อนมอบหมายงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามในการทำงานได้เช่นกัน เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดของพฤติกรรมดังกล่าว พบว่า เป็นลักษณะของการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสมของผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) ตามทฤษฎีผู้นำของบาส (Bass: 1985) นั่นเอง

4.5 พฤติกรรมการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม กรณีศึกษาส่วนใหญ่จะใช้การตักเตือน และตำหนิ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด แต่ก็ไม่ค่อยปฏิบัติบ่อยนัก นอกจากนี้ยังไม่มีกรณีศึกษา รายใดมีพฤติกรรมการลงโทษที่รุนแรงกว่านี้ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นลักษณะของการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมของผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งบาส เรียกว่า การบริหารแบบมีข้อยกเว้น (management by exception) ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมดังกล่าวได้ต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง เพราะผู้นำที่อ่อนจะไม่กล้าตำหนิผู้ตาม เมื่อทำงานผิดพลาดซึ่งการกระทำเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพของงานเพียงร้อยละ 5 ในขณะที่การให้รางวัลมีผลต่อประสิทธิภาพของงานถึงร้อยละ 75 (Bass: 1985, อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์: 2534)

4.6 พฤติกรรมการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่งเสริม ให้ก้าวหน้าในอาชีพ ให้โอกาสในการสร้างความสามารถสนับสนุนให้ไปศึกษาอบรม บริหารงานในรูปคณะกรรมการ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ออกตรวจเยี่ยมตามหอผู้ป่วยอย่างสม่ำเสมอ ให้การนิเทศแบบพี่น้อง แจ่มข้อมูล ข่าวสารให้ทราบโดยทั่วถึง พฤติกรรมดังกล่าวทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น เกิดความรับผิดชอบ มีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้เป็นพฤติกรรม บางส่วนของการพิจารณาความเป็นเอกบุคคลของบาส (Bass: 1985) ซึ่งได้กล่าวถึงการพิจารณาความเป็นเอกบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร (Bass: 1985) อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์: 2534)

4.7 การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง กรณีศึกษาทุกรายเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ กล่าวคือ มีผลการปฏิบัติงานพยาบาลดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา มีความสามารถใน

ตำแหน่งหน้าที่ โดยมีโล่หรือรางวัลเป็นเครื่องรับรอง และเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ ซึ่งจะเห็นได้จาก การที่กรณีศึกษาทุกรายจะได้รับเชิญไปเป็นวิทยากรพิเศษเสมอ ความเป็นผู้มีพื้นฐานความรู้ดี เป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ เหล่านี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถและยอมตาม ซึ่งตามปกติ ธรรมชาติของมนุษย์จะยอมตามผู้นำที่มีความสามารถสูงกว่าตนอยู่แล้ว (Ghiselli: 1963 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์) คุณลักษณะดังกล่าวจึงเปรียบเสมือนข้อบ่งชี้สำคัญในการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อ ผู้บังคับบัญชาด้วย

4.8 เป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน กรณีศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่พยายามทำตัวเป็น แบบอย่างทุกด้าน ได้แก่ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การรักษาเวลา ความประพฤติส่วนตัว ตลอดจน การประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัว ลักษณะดังกล่าวทำให้ภาพลักษณ์ของกรณีศึกษาในมุมมองของ ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ไม่มีความต่างพร้อยใด ๆ ซึ่งจะชักนำให้เกิดความล่าเอียง ทุจริต หรือไม่ยุติธรรมในการทำงาน ส่งผลให้ได้รับความศรัทธา เชื่อถือ และบริหารงานได้อย่างราบรื่น

นอกจากนี้ ค่านิยมของสังคมไทยยังคาดหวังผู้นำที่ดีพร้อมใน ทุกด้าน และเป็น ตัวอย่างที่ดีในทุกด้านด้วยเช่นกัน

4.9 การสร้างเครือข่ายโดยมีสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน และองค์กรภายนอก ลักษณะ ดังกล่าวทำให้กรณีศึกษาได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับของสังคมภายนอก ทำให้ติดต่อประสานงานด้วยความ สะดวกรวดเร็ว ได้ประชาสัมพันธ์ในนามของวิชาชีพ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาพยาบาล นอกจากนี้ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานภายนอกทำให้ผู้นำมีแนวคิดกว้างไกลและหลากหลายในการ บริหารองค์กรอีกด้วย

4.10 การให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะกับบุคลากรในระดับล่าง กล่าวคือ เอาใจใส่ดูแล เอื้ออาทรผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ไปร่วมในงานพิธีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจัด ให้มีชิ้นทุกงาน จำชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกคนและสามารถพูดทักทายได้อย่างถูกต้อง ให้ความเป็นกันเอง และเอาใจใส่ในสวัสดิการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น ทำให้กรณีศึกษาเป็นที่รักเคารพ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก

เมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมในการบริหารงานของกรณีศึกษา แล้วจะเห็นว่าประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) บารมี (Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) และองค์ประกอบของผู้นำการ แลกเปลี่ยน 2 องค์ประกอบ คือ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม (Contingent Positive Reinforcement) และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Negative Reinforcement) ซึ่ง สอดคล้องกับที่ ดันแฮมเทเลอร์ และคลาเฟน (1990) ได้ศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะอันเป็นเลิศของ ผู้นำพยาบาลที่ระบอบการสู่ความสำเร็จ และพบว่า ผู้นำพยาบาลที่นำองค์การสู่ความเป็นเลิศในยุคสมัย นั้นนั้น ต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง และลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนต่ำ องค์ประกอบ

เหล่านั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ (vision) บารมี (charisma) การกระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) การพิจารณาความเป็นเอกบุคคล (individual consideration) การให้รางวัลที่เหมาะสม (contingent rewards) และการบริหารแบบมีข้อยกเว้น (management by exception) (Dunham-Taylor, Klafehn: 1990)

ดังนั้น กล่าวได้ว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่เป็นกรณีศึกษาเหล่านี้มีภาวะผู้นำใกล้เคียงกับผู้นำที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์กรพยาบาลตามการศึกษาของ ดันแฮมเทเลอร์ และคลาเฟน องค์กรประกอบสำคัญที่ขาดหายไป ได้แก่ การกระตุ้นปัญญา และการพิจารณาความเป็นเอกบุคคล

แม้องค์ประกอบสำคัญของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของบาส (Bass) จะเป็นสิ่งที่น่าสนใจ แต่ภาวะผู้นำที่ค้นพบเพิ่มเติมจากการศึกษาครั้งนี้ ตามบริบทของสังคมไทย ซึ่งได้แก่ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูงการเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน การให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ และการสร้างเครือข่ายในสังคมก็เป็นสิ่งสำคัญที่ควรแก่การคำนึงถึง ทั้งนี้เพราะค่านิยมในสังคมไทยจะยอมรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และยกย่องคนดีหรือประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี (สุพัตรา สุภาพ: 2536) สังคมจึงคาดหวังให้ผู้นำที่เป็นที่รัก เคารพ ความรู้ความสามารถ และมีความดีเพียบพร้อมที่สุด และการให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับทำให้ผู้นำได้รับความเคารพรักภักดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายสังคมยังทำให้ผู้นำพยาบาลได้ประชาสัมพันธ์ในนามของวิชาชีพ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ความรู้ความสามารถและทักษะของการเป็นผู้นำสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ ทั้งในสถานศึกษา สถานที่ทำงาน และการสนับสนุนของครอบครัว ซึ่งเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยที่สำคัญในการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ ดังนั้น ในการสร้างหรือเตรียมผู้นำทางการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพจึงควรมีการพัฒนาบุคคลดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการศึกษา

1.1 ในการเรียนการสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ ควรเน้นให้ผู้เรียนฝึกทักษะในการคิด การถาม การสังเกต และการแก้ปัญหาให้มากขึ้น

1.2 ส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้นักศึกษา แสดงความสามารถให้ปรากฏ

1.3 ควรให้นักศึกษาทุกคนมีโอกาสได้ฝึกทักษะในการเป็นผู้นำกลุ่มหรือตัวแทนกลุ่ม ซึ่งอาจจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ และผลัดเปลี่ยนผู้นำตามวาระ เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสฝึกทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตาม เพราะการมีโอกาสแสดงบทบาทผู้นำ จะทำให้รู้สึก มั่นใจในตัวเอง และฝึกให้เป็นคนกล้าคิด กล้าทำมากขึ้น

1.4 ส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬา แข่งขันกีฬา โดยเฉพาะกีฬาทีม เพราะเป็นการฝึกทักษะในการทำงานทีม

1.5 การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเป็นครูอาจารย์ในสถานศึกษาควรให้ความสำคัญและพิจารณาคุณสมบัติเป็นพิเศษ เพราะนักศึกษาส่วนใหญ่จะยึดครูเป็นแม่แบบในการทำงาน

1.6 สถานศึกษาสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการบริหารต่อไป

2. ด้านบริการ

2.1 ควรส่งเสริมให้พยาบาลที่มีศักยภาพได้มีโอกาสแสดงความสามารถในองค์กร

2.2 ควรจัดให้มีพี่เลี้ยงดูแล สอนงาน แก่พยาบาลใหม่หรือผู้บริหารใหม่ เพื่อให้ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจและถูกต้องโดยพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หรือความชำนาญในด้านนั้น ๆ มาก่อน

2.3 ส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬา หรือทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อความสนุกสนาน และฝึกทักษะการทำงานทีม นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรในโรงพยาบาลสนิทสนมคุ้นเคยต่อกันอีกด้วย

3. ด้านบริหาร

3.1 การคัดเลือกบุคคลเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล และผู้บริหารทางการพยาบาลระดับอื่นๆ ควรคำนึงถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ค้นพบในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มุ่งมั่นในการทำงาน พัฒนาตนเอง บุคลิกภาพดี มีส่วนร่วมกับสังคมภายนอก มีทักษะมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

3.2 การพัฒนาบุคลากร การจัดหลักสูตรหรือสัมมนา ตลอดจนการให้ความรู้ในลักษณะต่างๆ ควรคำนึงถึงตัวประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ค้นพบในคั้งนี้ ซึ่งได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน การให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับและการสร้างเครือข่ายสังคม

คำแนะนำในการศึกษาวิจัยคั้งต่อไป

1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยคั้งนี้ เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยนำปัจจัยเอื้ออำนวย และภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลทั่วประเทศ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ