

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล สำหรับโรงพยาบาลชุมชน ในกำกับของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ในด้านวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานการพยาบาลและวิสัยทัศน์ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ในด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสาร
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ ในด้านการมอบหมายงาน การประสานงาน และธรรมาภิบาล
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ

โดยศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 12 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล 4 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารด้านสุขภาพหรือการบริหารโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ จำนวน 8 ท่าน ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคและระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ในการดำเนินการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล

จากการวิเคราะห์ผลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ได้ข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ดังนี้

คำตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในด้านวิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์
  - 1.1 วิสัยทัศน์ของกลุ่มงานการพยาบาล
  - 1.2 วิสัยทัศน์ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล
    - 1.2.1 ด้านความรู้ความสามารถ
    - 1.2.2 ด้านบุคลิกภาพ
    - 1.2.3 ด้านการเป็นผู้นำ
    - 1.2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร

## 1.1 วิสัยทัศน์ ของกลุ่มงานการพยาบาลสำหรับโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ

1.1.1 วิสัยทัศน์กว้างไกล มององค์รวมขององค์กร ไม่ได้มองเฉพาะกลุ่มงานการพยาบาล เน้นผู้ป่วยและชุมชนเป็นศูนย์กลาง วิสัยทัศน์สอดคล้องกับองค์กรและสถานการณ์ปัจจุบัน เชื่อมประสานกับหน่วยงานภายนอก รองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ใจกว้าง ไม่ยึดติดกับกรอบการทำงานเดิม หรือเฉพาะวิชาชีพการพยาบาลเท่านั้น

1.1.2 วิสัยทัศน์เชิงรุก โดยเน้นการดำเนินการในชุมชนเพื่อให้เกิดการดูแลต่อเนื่องและสร้างเสริมสุขภาพ จัดพยาบาลเวชปฏิบัติครอบครัวได้ปฏิบัติงานในสถานอนามัย เพื่อให้การรักษาพยาบาลขั้นต้นเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายจากการเจ็บป่วยลดระยะเวลาที่จะต้องรับไว้ในโรงพยาบาล สร้างเสริมสุขภาพให้ชุมชน เพื่อให้สอดคล้องกับการดูแลสุขภาพทั้ง 4 มิติ โดยเป็นการส่งเสริมป้องกันด้านสุขภาพอนามัย ตลอดจนการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาศักยภาพของชุมชน

## 1.2 วิสัยทัศน์ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลสำหรับโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ

### 1.2.1 วิสัยทัศน์ในด้านความรู้ความสามารถ

1.2.1.1 ในด้านบริหาร ดำเนินการให้ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จัดองค์กรให้เป็นธรรมาภิบาล รู้เรื่องการดำเนินการธุรกิจ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมและตอบสนองความต้องการของชุมชน บริหารเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีหลักการบริหาร เศรษฐศาสตร์ มีวิธีการควบคุมกำกับ ติดตามและประเมินผลงานและเน้นประสิทธิภาพของงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2.1.2 ในด้านบริการ จัดบริการพยาบาลให้มีคุณภาพ ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ครอบคลุมองค์รวมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ กาย ใจ สังคม จิตวิญญาณ และประเมินผลลัพธ์ของงานจากตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม เน้นการให้บริการเชิงรุก เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ทางการพยาบาล สามารถดูแลตนเอง และคนในครอบครัวได้ จัดให้เกิดการดูแลต่อเนื่องระหว่างโรงพยาบาลกับสถานอนามัยและผู้รับบริการต้องแสดงให้เห็นสาขาวิชาชีพเข้าใจคุณภาพงานการพยาบาล และประสานกับสหสาขาวิชาชีพเพื่อปรับกิจกรรมบริการพยาบาลในการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดี และเกิดความพึงพอใจ

1.2.1.3 ในด้านวิชาการ รู้ทิศทางและแนวโน้มของระบบบริการสุขภาพทั้งของไทยและต่างประเทศ ต้องมีความรู้ในด้านการตลาด เศรษฐศาสตร์ และการบริหาร

เชิงธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติ และพระราชกฤษฎีกา และความรู้ในเรื่องการบริการ เชิงรุกในเรื่องการเข้าชุมชน การค้นหาปัญหาชุมชน การประสานการทำงานในชุมชน และมีความรู้ ในเรื่องเวชปฏิบัติครอบครัว จัดให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จาก ความรู้ทั้งหมดเหล่านี้ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะสามารถให้ข้อมูล และเป็นທີ່ปรึกษาในด้าน วิชาการแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้

## 1.2.2 บุคลิกภาพ

1.2.2.1 ทางด้านร่างกาย สามารถที่จะทนทานต่อความเครียดและแรง กดดัน แสดงความกระตือรือร้น วิพากษ์วิจารณ์และสื่อสารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมในการ ประนีประนอมและแสดงความเข้าใจผู้อื่น แสดงออกด้วยการพูดอย่างถูกกาลเทศะ มี มนุษยสัมพันธ์ดี มีสัมมาคารวะและเป็นกันเอง

1.2.2.2 ทางด้านจิตใจ มีความเข้าใจและรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ด้วย ความจริงใจ แสดงถึงความรักความเมตตา ปราณี โดยมีแนวคิดและแนวปฏิบัติทางด้านคุณธรรม แสดงออกถึงความรู้สึกในสิทธิอันชอบธรรมของตนให้ผู้อื่นได้รับรู้ด้วยการแสดงออกที่เหมาะสมคือ ไม่ก้าวร้าวและไม่อ่อนน้อมยอมตามจนเกินไป จะต้องรักษาเอกลักษณ์ของตนเองไว้อย่างมั่นคง

## 1.2.3 ด้านการเป็นผู้นำ

1.2.3.1 เป็นผู้นำบารมี นับว่ามีความสำคัญมากสำหรับองค์กรที่กำลัง จะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือ โดยผู้นำจะต้อง แสดงออกถึงความเสียสละและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เหนียวแน่น เพื่อผลประโยชน์ของ องค์กรและสมาชิกในองค์กร โดยการให้คำแนะนำและเป็นທີ່ปรึกษา ให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งใน เรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ด้วยความจริงใจ และสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับ บัญชา โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และยอมรับในการตัดสินใจนั้น รวมทั้งการได้รับการ ยอมรับ ไว้วางใจ ในการตัดสินใจ จากผู้บังคับบัญชาระดับสูง และผู้นำชุมชน

1.2.3.2 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่รู้ปัญหาและข้อเท็จจริงของ องค์กรว่าเมื่อโรงพยาบาลของรัฐจะต้องออกนอกระบบไปเป็นโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ และ จะมองปัญหาที่มีผลกระทบต่อผลประโยชน์ขององค์กรและสมาชิกในองค์กร นำเอาแนวคิด ความ ต้องการมาเป็นประเด็นสำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มในการ แก้ปัญหาที่มีผลกระทบทางด้านร่างกาย จิตใจ และการดำเนินชีวิตของสมาชิกแต่ละคน โดยผู้นำ จะต้องเป็นผู้ชี้แนะแนวทาง สนับสนุน ส่งเสริม ในการตอบรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น และสิ่งที่สำคัญ

ที่สุดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไปในระยะยาวคือ การปลูกฝังค่านิยม ถ่ายทอดค่านิยม และสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

1.2.3.3 ผู้นำประชาธิปไตย เป็นผู้ที่ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง จะใช้วิธีการระดมสมองจากมวลสมาชิก เพื่อให้ได้รูปแบบและแนวทางที่สมาชิกต้องการให้เกิดขึ้น

#### 1.2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร

1.2.4.1 การสื่อสารระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อชี้แจงถึงปัญหาและสิ่งที่ยังเข้าใจไม่ถูกต้องและบอกทิศทางที่จะก้าวต่อไปโดยให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิธีการสื่อสารมี 4 วิธีคือ 1. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด 2. การสื่อสารผ่านทางตัวกลางซึ่งได้แก่หัวหน้าตึก 3. การจัดประชุมกลุ่มทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ มีการอภิปราย ระดมสมอง 4. สื่อสารโดยใช้บทความหรือเอกสาร

1.2.4.2 การสื่อสารระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับผู้บังคับบัญชา เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการและสื่อสาร 2 ทางในประเด็นสำคัญของงานการพยาบาลและความต้องการของสมาชิกองค์กรพยาบาล เพื่อพิทักษ์ประโยชน์ในการออกแบบโครงสร้างองค์กรพยาบาลเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข ภายใต้รูปแบบและเงื่อนไขโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ

1.2.4.3 การสื่อสารแบบคร่อมสายงาน เป็นการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับสหสาขาวิชาชีพ ทั้งในและนอกโรงพยาบาล รวมทั้งการสื่อสารในชุมชน เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันให้เขาได้ร่วมให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นและยังเป็นโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลได้แสดงหลักการและจุดยืนของงานการพยาบาล เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจงานของกลุ่มงานการพยาบาล นอกจากนี้ยังได้โอกาสนำเสนอผลงานแก่ผู้ร่วมงานและชุมชน พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดเครือข่ายและแนวร่วมในการผลักดันของกลุ่มงานการพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ

**คำตอบ วัตถุประสงค์ข้อ 2** พฤติกรรมบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล สำหรับโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ ในด้าน การมอบหมายงาน การประสานงาน และ ธรรมาภิบาล

1. การมอบหมายงาน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จะไม่สั่งการไปจากความคิดของตัวเองคนเดียว ดังนั้นการร่วมกันคิด จึงจะเหมาะสมสำหรับองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง ระบบการสั่งการจึงไม่ควรนำมาใช้ ควรเปลี่ยนเป็นการมาร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญคือ การจูงใจ

ให้มาร่วมกันกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในการทำงาน การจูงใจจะได้ผลเมื่อหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลสามารถจูงใจได้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มน้องแต่ละคน นอกจากนี้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะเป็นผู้คอยชี้แนะแนวทาง ดูแลเอาใจใส่ ใกล้ชิดเมื่อเกิดปัญหา ก็จะเข้าไปช่วยแก้ไข หากทางออกทั้งในเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม

2. ด้านการประสานงาน หัวหน้ากลุ่มงานจะต้องประสานงานทั้งภายในและนอกโรงพยาบาล ต้องประสานโดยลงถึงตัวผู้ที่เราจะไปประสาน ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นทางการเราจะไปตามสายการบังคับบัญชาซึ่งมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การเป็นผู้ประสานงานที่ดีจะต้องแสดงพฤติกรรมในการเป็นผู้ให้เขาก่อน เช่น ให้ความรู้ ให้ความรัก ให้คำปรึกษา เสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้ประสานจะต้องเข้าไปช่วยชี้แนะ ปลุกกระตุ้นความคิด และหาความร่วมมือ เพื่อให้งานสำเร็จ สำหรับการเข้าไปประสานแบบไม่เป็นทางการจะใช้ได้ผลดีโดยการเข้าไปประสานแบบใกล้ชิด

3. ธรรมชาติของโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ จะต้องมีการกระจายอำนาจออกไปทั้งในโรงพยาบาลและชุมชน รวมทั้งจัดได้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการที่จะดำเนินงาน ได้แก่ พยาบาลประจำการและประชาชนในชุมชน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ การตรวจสอบสามารถตรวจสอบได้โดยการประเมินในหน่วยงาน ประเมินคร่อมสายงานและประเมินโดย board สำหรับการประเมินในหน่วยงานให้ประเมิน 6 ทิศทาง คือ หัวหน้าประเมินลูกน้อง หัวหน้าถูกประเมินโดยลูกน้อง เพื่อนประเมินเพื่อน และการประเมินตนเอง สำหรับการประเมินแบบคร่อมสายงาน โดยใช้คณะกรรมการ patient care team ซึ่งประกอบด้วยสหสาขาวิชาชีพ และการให้หน่วยงานหนึ่งไปประเมินอีกหน่วยงานหนึ่ง การประเมิน ประเมินจากเกณฑ์ชีวิต และตัวชี้วัดคุณภาพที่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรม ในด้านความโปร่งใสจะมีการเปิดเผยข้อมูล และเมื่อต้องตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากรจะต้องให้มีการตัดสินใจโดยคณะกรรมการ สำหรับหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จะต้องปรับพฤติกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าประเมินโดยให้ความเป็นมิตร เป็นเพื่อนกับผู้ร่วมงาน และปรับทัศนคติให้ต้องการที่จะถูกตรวจสอบด้วย

**คำตอบวัตถุประสงค์ข้อ 3 พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ**

1. ด้านการสร้างควมไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธา การเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานที่จะมามีส่วนร่วมในการทำงานในชุมชน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จะจัดสร้างควมไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธา ให้เกิดขึ้นในชุมชนและหน่วยงานในชุมชน โดยต้องบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาลให้ได้ผลลัพธ์คือ ประชาชนพึงพอใจ แสดงบทบาทที่ทำได้

ประชาชนรับรู้ถึงความพยายามที่จะเข้าไปในชุมชน เพื่อช่วยเหลือให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยแสดงความรักประชาชนเหมือนเป็นคนในครอบครัว สนใจ ปัญหา มีความตั้งใจ และพยายามอย่างจริงจังที่จะช่วยเหลือ ให้ความมั่นใจว่าจะดูแลไม่ทอดทิ้ง และจะไม่สร้างความเดือดร้อนให้

2. การเข้าไปในชุมชน ต้องเข้าไปในลักษณะเป็นกันเอง เรียนรู้วัฒนธรรมของชุมชน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น การพูด การแต่งกาย ให้เข้ากับชุมชนให้ได้ ลงไปศึกษาชุมชนนั้น ๆ เพื่อหาปัญหาของชุมชน แนวทางแก้ปัญหา และเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพในชุมชน การได้ปัญหาของชุมชนโดยการลงไปพูดคุยกับกลุ่มบุคคลก่อน แล้วพยายามหาปัญหาออกมาซึ่งต้องไวต่อปัญหา ซึ่งอาจจะไม่ใช่ปัญหาด้านสุขภาพอย่างเดียว เราจะได้ปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของประชาชน จึงนับว่าเป็นปัญหาของชุมชนอย่างแท้จริง

3. หากทีมปฏิบัติงานและแนวร่วม ได้แก่ กลุ่มผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่หน่วยงานองค์กรของรัฐ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานสาธารณสุขทั้งในและนอกโรงพยาบาล มีการให้ความรู้กับทีมผู้ปฏิบัติและแนวร่วมในเรื่องคุณภาพโดยพัฒนางานเวชปฏิบัติครอบครัวและการดูแลต่อเนื่อง

4. มุ่งมั่นสร้างคุณประโยชน์และนำบริการที่ได้คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ส่งเสริมให้มีการสร้างเสริมสุขภาพ โดยตั้งกลุ่มดูแลตนเอง และจัดให้มีการดูแลต่อเนื่อง เพื่อสามารถใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า ลดการรับไว้รักษาในโรงพยาบาล ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและเวลาของญาติและเกิดการมีส่วนร่วมในการพึ่งตนเองของครอบครัว

างปฐมภูมิและทุติยภูมิ

ับรองคุณภาพ รพ., องค์กรเป็นธรรมาภิบาล

ตรฐานวิชาชีพ ปรับกิจกรรมเชิงรุก และ

ู้รับบริการ

ันเหตุการณ์ สร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

สื่อสารได้ถูกกาลเทศะ มีสัมมาคารวะ

ใจ

มีทั้งในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน

พฤ  
บริหารความเปลี่ยนแปลง

หวั  
บริหารการมีส่วนร่วม

พย  
ในกาลกับผู้บังคับบัญชา : เป็นรายบุคคลอย่าง

จะสิ่งที่ยังเข้าใจไม่ถูกต้อง

บาลกับผู้บังคับบัญชา : สื่อสารเป็นทางการและ

ภาพงานการพยาบาลและพิทักษ์สิทธิประโยชน์

บาลกับสหสาขาวิชาชีพ : ทั้งเป็นทางการและ

งเครือข่ายและแนวร่วมในการผลักดันงานของ

กที่สาธารณสุขทั้งในและนอก

รมมีส่วนร่วมในการพึ่งตนเอง

## การอภิปรายผล

ในการอภิปรายผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล  
โรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ จะอภิปรายประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น

ประเด็น 1. วิสัยทัศน์ของกลุ่มงานการพยาบาล และของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล  
โรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร จากข้อค้นพบว่า

### 1. วิสัยทัศน์ของกลุ่มงานการพยาบาล

1.1 จะต้องมองภาพรวมขององค์กร เน้นผู้ป่วยและชุมชนเป็นศูนย์กลาง มีการ  
เชื่อมประสานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับประเทศและในระดับ  
สากล จะไม่ยึดติดกับกรอบการทำงานเดิมหรือเฉพาะวิชาชีพพยาบาลเท่านั้น จากข้อค้นพบ  
ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า สอดคล้องกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข  
(2542) ที่ระบุว่า โรงพยาบาลในกำกับของรัฐ เน้นความคล่องตัว มีความเข้าใจตรงกันทุกระดับ  
เพื่อให้เกิดผลลัพธ์คือ ความมีประสิทธิภาพของการทำงานเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางให้ได้รับบริการ  
ที่ดีและเป็นที่ยอมรับ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์การพยาบาลไทยปี 2020 ดัง ทัศนฯ บุญทอง  
(2542, หน้า 96-97) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรสุขภาพจะเป็นลักษณะของ team  
interactive โดยบุคลากรในทีมจะต้องร่วมมือประสานงานกันเป็นแนวระนาบ (horizontal) และ  
ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (interdependent) มากกว่าการทำงานแบบหัวหน้าและลูกน้องระหว่าง  
วิชาชีพดังที่ผ่านมาในอดีต มีการปฏิบัติภารกิจโดยแลกเปลี่ยนและพึ่งพาอาศัยกับบุคลากรสาขา  
อื่น ๆ ในเครือข่ายของงานบริการ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการเกิดความต้องการให้เกิดความคล่องตัว  
ขึ้นในโรงพยาบาลทุกฝ่ายในโรงพยาบาลคงต้องมองภาพรวมของโรงพยาบาลจะไม่มองเฉพาะ  
แต่ฝ่ายของตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่เช่นนั้นจะยึดติดกับทรัพยากรทั้งหลายที่อยู่ในฝ่ายของตน จะไม่  
ยืดหยุ่นหรือแบ่งปันทรัพยากรแก่กัน ทำให้การทำงานติดขัดไม่ไหลลื่นทั้งระบบ ใช้ทรัพยากรไม่ได้  
เต็มที่ แต่แต่ละฝ่ายควรมีความคิดว่าฝ่ายเราจะช่วยเหลือฝ่ายอื่น ๆ ได้ในเรื่องใดบ้าง ถ้าทุก ๆ ฝ่าย  
มีแนวคิดอย่างนี้ เราจะสามารถใช้ทรัพยากรได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย ประหยัดงบประมาณที่เราที่มีอยู่  
จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จะต้องเน้นการดำเนินการเชิงรุกในชุมชน เพื่อให้เกิดการดูแลต่อเนื่อง  
เกิดการสร้างเสริมสุขภาพ จัดพยาบาลเวชปฏิบัติได้ปฏิบัติงานในสถานเอนามัยและชุมชน เพื่อให้  
การรักษาขั้นต้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายจากการเจ็บป่วยเพื่อสร้างเสริมสุขภาพ  
ในชุมชนให้สอดคล้องกับการดูแลสุขภาพทั้ง 4 มิติ คือ ส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟู โดยเน้น

การส่งเสริมป้องกันด้านสุขภาพ ตลอดจนการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาศักยภาพของชุมชน ซึ่งใช้แนวคิดในการปฏิรูประบบสุขภาพและการพัฒนางานของนโยบายกระทรวงสาธารณสุข จะสามารถทำให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สามารถเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานเพื่อการเรียนรู้ชุมชนได้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการพยาบาลไทยปี 2020 จากคำกล่าวของ ทศนา บุญทอง (2542, หน้า 95-97) กล่าวว่า โรงพยาบาลจะมีขนาดเล็กลง ระยะเวลาในโรงพยาบาล จะสั้นลง ผู้ป่วยกลับบ้านเร็วขึ้นแต่ยังคงต้องการการดูแลต่อเนื่องที่บ้าน การพยาบาลที่บ้านจึงน่าจะเป็นภาระกิจที่สำคัญเพิ่มขึ้นของพยาบาลในทศวรรษต่อ ๆ ไป เน้นเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพ พยาบาลเวชปฏิบัติจะได้รับการเตรียมความพร้อมที่จะให้การรักษาพยาบาลขั้นต้นได้อย่างแม่นยำ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ ซึ่งจัดบริการตามความต้องการของชุมชน สามารถทำงานได้อย่างอิสระ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า โรงพยาบาลในกำกับของรัฐเน้นการดำเนินการด้านเวชศาสตร์ป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนการสาธารณสุขและเน้นการดำเนินกิจการ โดยการคำนึงถึงความต้องการของชุมชน สำหรับโรงพยาบาลชุมชนซึ่งจะเน้นการป้องกัน และการรักษา 50 ต่อ 50 ที่ผ่านมานในอดีต ไม่ได้ทำอย่างจริงจัง จึงเกิดมีผู้ป่วยเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลมากทำให้สูญเสียงบประมาณจากการต้องรับผู้ป่วยไว้รักษาในโรงพยาบาล ถ้าเราสามารถทำให้ประชาชนมีสุขภาพดี โดยการจัดให้เกิดโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพขึ้น กิจกรรมจะครอบคลุมถึงการส่งเสริมสุขภาพเมื่อยังไม่เจ็บป่วย และยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างโรงพยาบาลกับชุมชน และอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการต้องให้ผู้ป่วยนอนพักในโรงพยาบาลนาน ๆ คือ การส่งต่อผู้ป่วยกลับไปดูแลต่อเนื่องที่บ้าน โดยจะมีทีมการดูแลสุขภาพที่บ้าน (home health care) จากโรงพยาบาลไปดูแล ซึ่งทีมนี้จะเป็นพยาบาลเวชปฏิบัติครอบครัว ดังนั้น งานเวชปฏิบัติครอบครัวจะให้การดูแลผู้ป่วยในชุมชนที่ผู้ป่วยอยู่ รวมทั้งต้องมีพยาบาลเวชปฏิบัติครอบครัวอยู่ในชุมชน เพื่อให้การรักษาพยาบาลให้แก่ประชาชนในชุมชนเกิดการเข้าถึงได้ง่าย สำหรับผู้รับบริการ บริการหาได้ง่าย ระบบและขั้นตอนไม่ยุ่งยากซับซ้อน และเป็นบริการที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชุมชน

## 2. วิสัยทัศน์ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

### 2.1 ด้านความรู้ความสามารถ

#### 2.1.1 ด้านบริหาร จากข้อค้นพบว่า ดำเนินการให้ได้รับการรับรองคุณภาพ

โรงพยาบาลจัดองค์กรให้เป็นธรรมาภิบาล จะมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ตรงตามกฎ ระเบียบ ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิก สร้างค่านิยมที่ดีให้ถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ ขยันอดทน มีวินัย โปร่งใสตรวจสอบได้ สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ

ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รู้เรื่องการดำเนินการเชิงธุรกิจมีการกระจายอำนาจมากขึ้น จัดการให้มีความสะดวก ความถูกต้อง สามารถบริหารงานในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า เพื่อตอบสนองของความต้องการของชุมชน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องเข้าใจวิธีการบริหารเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีหลักการบริหารเศรษฐศาสตร์ มีวิธีการควบคุมกำกับ ติดตามและประเมินผลงาน และเน้นประสิทธิภาพของงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางบริหารของโรงพยาบาลในกำกับของรัฐว่าด้วยการบริหารเพื่อสามารถให้บริการด้านการรักษาพยาบาลอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานดำเนินการกิจการโดยการคำนึงถึงความต้องการของชุมชน ได้รับงบประมาณผ่านการจัดสรรลักษณะเป็นก้อนรวม ไม่แยกหมู่หรือแผนงาน รวมทั้งได้รับเงินงบประมาณแก่กับบริการที่จัดให้ และมีระบบฐานข้อมูลและการบัญชีที่โปร่งใส สามารถสะท้อนประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ พวงรัตน์ บุญญานรักษ์ (2539) ได้กล่าวถึง สมรรถนะหลักของผู้บริหารทางการแพทย์ในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีแนวคิดทางธุรกิจที่ใช้ในการบริหารจัดการทางการแพทย์ได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วารี ระกิตติ และสุจิตรา เจนกาญจนรักษ์ (2542, หน้า 92-97) ว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทในกร 1. พัฒนางาน พัฒนาระบบการทำงาน เพื่อการประกันคุณภาพงานด้านต่าง ๆ 2. ประสานงานระหว่างวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3. มีแนวคิดทางการตลาดที่ชัดเจน 4. ให้บริการเชิงรุกเข้าสู่ชุมชน 5. ประชาสัมพันธ์ทั้งในและนอกองค์กร

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า จากการเปลี่ยนจากโรงพยาบาลของรัฐออกนอกระบบไปเป็นโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีแนวทางการบริหารโดยยึดถือนโยบายให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารของโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ คือการให้บริการด้านการรักษาพยาบาลให้มีคุณภาพตามมาตรฐานและตามความต้องการของชุมชน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจึงต้องมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ที่จะทำให้งานบริการพยาบาลได้รับการประกันคุณภาพการพยาบาล โดยจัดทำมาตรฐานการพยาบาลเพื่อให้ได้การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และบริหารงานการพยาบาลในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการและชุมชน รวมทั้งจะต้องสร้างค่านิยมการยอมรับในด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคให้แก่ผู้รับบริการและประชาชนในชุมชนและปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่พยาบาลของโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานเวชปฏิบัติครอบครัวในชุมชนมีแนวคิดในทางเดียวกันในด้านส่งเสริมและป้องกันโรคในชุมชนให้เกิดความสำเร็จหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องมีความสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และประเมินผลของ

ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้โดยมีข้อเท็จจริงที่ได้จากการรวบรวมแบบประเมินผลการทำงาน

2.1.2 ด้านบริการ จากข้อค้นพบว่า จัดบริการพยาบาลให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ครอบคลุมองค์รวมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ กาย ใจ สังคม จิตวิญญาณ และประเมินผลลัพธ์ของงานจากตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม เน้นการให้บริการเชิงรุก เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ทางการพยาบาล สามารถดูแลตนเองและคนในครอบครัวได้ จัดให้เกิดการดูแลต่อเนื่องระหว่างโรงพยาบาลกับสถานีนามัย และผู้รับบริการ ต้องแสดงให้เห็นสาขาวิชาชีพเข้าใจ คุณภาพงานการพยาบาลและประสานกับสาขาวิชาชีพ เมื่อปรับกิจกรรมบริการพยาบาล ในการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดีและเกิดความพึงพอใจ

จากข้อค้นพบได้สอดคล้องกับแนวคิดของ สมหมาย หิรัญนุช (2545) ที่กล่าวว่า การบริการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 จะเน้นการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค โดยจะต้องปรับในความต้องการพื้นฐานของผู้ใช้บริการ คือ 1. จะต้องจัดให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว 2. พึงพอใจในบริการ 3. ได้รับการดูแลใกล้ชิดและต่อเนื่อง 4. ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพอย่างต่อเนื่อง 5. ได้รับการคุ้มครองตามสิทธิผู้ป่วย 6. ปรับตัวให้อยู่กับโรคที่เป็นอยู่ได้อย่างมีความสุข 7. ได้รับการสนับสนุนให้สามารถดูแลสุขภาพตนเองและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม 8. พ้นหายจากความเจ็บป่วยโดยเร็ว มีระยะเวลาอนโรงพยาบาลสั้น 9. ปวดจกภัยไม่เกิดภาวะแทรกซ้อนที่ป้องกันได้ และ 10. ได้รับการดูแลในระยะสุดท้ายอย่างสมศักดิ์ศรี

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นวาระบบบริการพยาบาลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนใน 4 ด้าน คือ

1. ปรับเปลี่ยนกลวิธีและเทคนิคการปฏิบัติการพยาบาล โดย

1.1 ให้ทุกจุดวิเคราะห์คุณภาพของงานในหน่วยงานของตนเอง และกำหนดมาตรฐานบริการออกมาซึ่งจะต้องเน้นผลลัพธ์ของการบริการที่ผู้ป่วยเป็นสำคัญ

1.2 เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้รับบริการมีศักยภาพ ในการดูแลสุขภาพอนามัยของตนเองได้ทั้งในทางปกติและเจ็บป่วย คือ ไม่เจ็บป่วยซ้ำด้วยโรคเดิมบ่อยครั้ง มีระยะเวลาอนโรงพยาบาลสั้น

1.3 ปรับกลวิธีของการบริการเชิงรุก เน้นให้เกิดการดูแลต่อเนื่อง ระหว่างสถานบริการและชุมชนและระหว่างชุมชนกับสถานบริการ โดยจัดให้มีระบบการดูแลผู้ป่วย ณ จุดเกิดเหตุ ในผู้ป่วยอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน มีระบบการวางแผนจำหน่ายผู้ป่วย (discharge planing) ในงานผู้ป่วยใน จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจด้านสุขภาพอนามัยให้แก่ประชาชนและผู้ให้บริการ เช่น การบริการให้คำปรึกษา จัดนิทรรศการ แจกเอกสาร จัดกิจกรรม

การส่งเสริมการดูแลสุขภาพพออนามัยตนเองในงานผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน และสร้างระบบ  
เครือข่ายการดูแลต่อเนื่องที่บ้านในผู้ป่วยเรื้อรัง พิกัดและประชาชนกลุ่มเสี่ยง

1.4 ส่งเสริมการดูแลในชุมชน เช่น ใช้การบริการรักษาพยาบาล ณ สถานบริการ  
ระดับปฐมภูมิ และการจัดกิจกรรมกลุ่มส่งเสริมให้ประชาชนที่เจ็บป่วยไม่รุนแรง

2. จัดให้มีการบริการเป็นทีมในลักษณะของสหสาขาวิชาชีพ เนื่องจากลักษณะการ  
เจ็บป่วยของประชาชนส่วนใหญ่จากการมีพฤติกรรมอนามัยไม่ถูกต้อง จึงทำให้การแก้ไขปัญหา  
ของผู้ป่วยค่อนข้างยากและซับซ้อน จำเป็นต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ของทีมผู้ปฏิบัติงาน  
เพื่อให้ร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาของผู้ป่วยได้รวดเร็ว และครอบคลุมทั้งหมด

3. จัดให้มีการสร้างความรับผิดชอบให้กับญาติหรือผู้รับผิดชอบผู้ป่วย (care giver)  
โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านสุขภาพให้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมการรักษา  
พยาบาลของผู้ป่วยที่รับผิดชอบ จนสามารถทำกิจกรรมพยาบาลง่าย ๆ ได้ เพื่อให้ผู้ป่วยมีกำลังใจ  
ที่จะรับการรักษ เกิดการยอมรับ สามารถปฏิบัติตัวได้ถูกต้อง ทำให้หายจากสภาพเจ็บป่วยได้  
เร็วขึ้น ระยะเวลาอยู่โรงพยาบาลสั้น และการฟื้นฟูสภาพร่างกายให้กลับคืนสู่สภาพปกติโดยเร็ว

4. จัดให้มีแนวทางการให้การพยาบาลสำหรับเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์และแนวทาง  
ส่งเสริมความรู้ให้กับประชาชน เช่น จัดทำคู่มือการปฏิบัติการพยาบาลสำหรับเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์  
พยาบาล และการเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชน โดยจัดทำเอกสารแบบเรียนด้วยตนเอง จะช่วย  
ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ถูกต้อง รวดเร็ว มีมาตรฐาน และประชาชนได้รับความรู้และ  
การบริการที่มีคุณภาพ ถูกต้องตามหลักวิชาการ สามารถลดค่าใช้จ่ายส่วนเกินและการมา  
โรงพยาบาลโดยไม่จำเป็นลงได้

2.1.3 ด้านวิชาการ จะต้องมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้ทิศทางและแนวโน้มของ  
ระบบบริการสุขภาพทั้งของไทยและต่างประเทศ ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขันและการค้าเสรี ซึ่ง  
จำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการตลาด เศรษฐศาสตร์ และการบริหารเชิงธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับ  
พระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกา องค์กรมหาชน เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม เช่น  
เงินเดือน สวัสดิการ เวลาทำงาน การประเมินผล ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้อง  
เกาะติดสถานการณ์ ศึกษาข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา โดยการเข้าประชุมวิชาการ หรือ  
ศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อไขข้อข้องใจ และพยายามหาคำตอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้  
มากที่สุด และความรู้ในเรื่องการบริการเชิงรุก ในเรื่องการเข้าชุมชน การค้นหาปัญหาชุมชน และ

เป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีสัมมาคารวะมีความสงบเสงี่ยมไม่ใช่อวดตัวเอง แต่อ่อนน้อม ถ่อมตน จะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เกรงใจ และให้ความนับถือ ถ้าเป็นคนเก่ง คนเขารู้ไม่จำเป็นต้องโอ้อวดหรือคุยเฟื่อง ควรแสดงออกด้วยการพูดอย่างถูกกาลเทศะ ในด้านจิตใจมีพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม เมื่อถูกละเมิด สิทธิก็สามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสมเพื่อรักษาสิทธิอันชอบธรรมของกลุ่มงานการพยาบาล มีความสามารถในการแสดงออกถึงความคิด ความรู้ ความสามารถได้อย่างเหมาะสม ไม่ก้าวร้าว ละเมิดสิทธิของผู้อื่นซึ่งพฤติกรรมการแสดงออก ที่เหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เป็นการสร้างความมีคุณค่าในตนเอง สร้างความรู้สึกภาคภูมิใจ ทำให้สามารถสื่อความหมายกับผู้อื่น ได้ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง อันจะนำไปสู่การมีสัมพันธภาพที่ดี ตลอดจนสร้างความเสมอภาคกัน และลดความขัดแย้งด้วย ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน ทำให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล บรรลุจุดประสงค์และเป็นที่น่าชื่นชมด้วย ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลขาดพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม อาจเกิดจากการไม่กล้า ปฏิเสธคำขอร้อง เก็บความรู้สึก หรืออาจถอยหนี หรือหลบออกจากสถานการณ์ มีท่าทีแสดงออก แบบระมัดระวังและอาจพัฒนาไปสู่พฤติกรรมที่เก็บกด ซึ่งรอการระเบิดออกมาเป็นพฤติกรรม ก้าวร้าว และก่อให้เกิดผลเสียต่อการบริหารงาน

## 2.3 ด้านการเป็นผู้นำ จากข้อค้นพบว่ามีพฤติกรรมผู้นำด้าน

### 2.3.1 ผู้นำบารมี ซึ่งมีความสำคัญสำหรับองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากจำเป็นที่ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือ โดยผู้นำจะต้องแสดงออกถึงความ เสียสละ และมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่น เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและ สมาชิกในองค์กร โดยการให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งในเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัวด้วยความจริงใจ และสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการ กระจายอำนาจการตัดสินใจและยอมรับในการตัดสินใจนั้น และการได้รับการยอมรับไว้วางใจ ในการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงและผู้นำชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ บาส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีอำนาจภายในตัวเองทำให้ผู้ตาม เกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน และสอดคล้องกับทฤษฎีการ แลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) ที่กล่าวถึงผู้นำได้อำนาจหรือสูญเสียอำนาจไว้ว่า การมีสถานภาพสูงชันและการมีอำนาจมากขึ้นเกิดจากการที่บุคคลนั้นแสดงให้เห็นว่ามีความภักดี ต่อกลุ่มมีสมรรถนะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีกลยุทธ์ในการทำให้เกิดนวัตกรรม

(innovation strategy) และทำได้สำเร็จ แต่อำนาจบารมีจะเสื่อมลง หากผู้นั้นขาดวิจรรณญาณ ขาดความรับผิดชอบ และมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตน

ผู้วิจัย มีความเห็นว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำเป็นต้องเป็นผู้มีบารมี การที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้ที่เป็นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีบารมี คือ ต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่าตนเองมีความภาคภูมิใจ ต่อหน่วยงานและทำงานทุกอย่างเพื่อประโยชน์ของทั้งองค์กรและผู้ร่วมงาน ต้องแสดงความคิดริเริ่มในเรื่องของงานต่าง ๆ โดยเฉพาะงานที่ทำหายหรือบุคคลอื่นทำไม่สำเร็จ หัวหน้ากลุ่มจะต้องลงมาช่วยเหลือ และลงมาทำด้วยตัวเอง รวมทั้งให้กำลังใจผู้ร่วมงานและร่วมกันสร้างเสริมงานจนทำให้เกิดความสำเร็จให้ได้ และเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการอื่น ๆ เพื่อเป็นผลงานขององค์กร และต้องแสดงออกให้เห็นว่า ความสำเร็จนั้นเกิดจากผลงานของผู้ร่วมงานทุกคน

2.3.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่รู้ปัญหาและข้อเท็จจริงขององค์กรว่าเมื่อโรงพยาบาลของรัฐต้องออกนอกระบบไปเป็นโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ และจะมองปัญหาที่มีผลกระทบต่อผลประโยชน์ขององค์กรและสมาชิกในองค์กรนำเอาแนวคิด ความต้องการมาเป็นประเด็นสำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้สมาชิกมีความคิดริเริ่ม ในการแก้ปัญหาที่มีผลกระทบต่อทางด้านร่างกาย จิตใจ และการดำเนินชีวิตของสมาชิกแต่ละคน โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้แนะแนวทาง สนับสนุน ส่งเสริม ในการตอบรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น และสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไปในระยะยาวคือ การปลูกฝังค่านิยม ถ่ายทอดค่านิยมและสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส (Bass, 1985) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 1. การสร้างบารมี 2. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล 3. การกระตุ้นปัญญา 4. การสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยมและสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของพนิดา ดามาพงศ์ (2534) พบว่า ผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยของ ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย จะทำให้พยาบาลวิชาชีพเกิดความพึงพอใจในงานและงานวิจัยของ กมลทิพย์ ตั้งหลักมันคง (2539) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าผู้นำในยุคของการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำที่มีบารมีในตัวเอง ซึ่งเกิดจากการสะสมมาในอดีต เพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ออกไปผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับทันที เป็นการเปลี่ยนแปลงที่พวกเขาอาจไม่รู้ข้อเท็จจริงมาก่อน แต่ถ้าผู้นำคนนี้นำหน้า พวกเขา

ก็สมัครใจที่จะร่วมไปกับผู้นำคนนี้ และเมื่อผู้นำรู้ปัญหาจากการต้องเปลี่ยนแปลงจากโรงพยาบาลของรัฐไปเป็นโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ แม้ผู้นำจะมีบารมีเป็นทุนเดิม แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ก็จะร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกระตุ้นปัญญาของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในแนวความคิดเดิม สู่แนวความคิดใหม่ของการดำเนินการในโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปลูกฝังค่านิยม ความคิดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาต่อไปในอนาคต

2.3.3 ผู้นำประชาธิปไตย จากข้อค้นพบว่าเป็นผู้นำที่ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง จะใช้วิธีการระดมสมองจากมวลสมาชิก เพื่อให้ได้รูปแบบและแนวทางที่สมาชิกต้องการให้เกิดขึ้น และเมื่อพวกเขามีส่วนร่วมในการเลือกรูปแบบและแนวทางแล้ว พวกเขาก็จะเกิดการร่วมรับผิดชอบที่จะกระทำตามรูปแบบและแนวทางนั้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) ของ ลิปปีท และไวท์ (Lippitt & White, 1937 cited in Bernhard & Walsh, 1995) ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ยอมรับแนวความคิดและคำแนะนำจากกลุ่ม เมื่อเกิดปัญหาจะใช้การประชุม หรือตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือหาทางแก้ไขจากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าแบบอัตตาธิปไตย และดีกว่าแบบตามสบาย

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้นเป็นทฤษฎีที่ศึกษาสิ่งที่ผู้นำควรปฏิบัติหรือแสดงออกซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ตาม โดยพิจารณาพฤติกรรมเชิงการควบคุม ตั้งแต่ควบคุมน้อยไปควบคุมมาก และทำให้ผู้ตามมีอิสระมากไปถึงมีอิสระน้อย ผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ระหว่างแบบอัตตาธิปไตยและแบบตามสบาย คือ ไม่ควบคุมและไม่ปล่อยจนเกินไป ซึ่งเหมาะสมในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ ยังต้องการความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และจะช่วยกันนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

## 2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร จากข้อค้นพบว่า

2.4.1 การสื่อสารระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อชี้แจงถึงปัญหาและสิ่งที่ยังเข้าใจไม่ถูกต้อง และบอกทิศทางที่จะก้าวต่อไปโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิธีการสื่อสารมี 4 วิธี คือ 1. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นการสื่อสารรายบุคคลอย่างใกล้ชิด หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นผู้ที่ต้องลงไปพูดคุย ไปสำรวจ

ความสัมพันธ์ถึงสถานที่ปฏิบัติงาน 2. การสื่อสารผ่านทางตัวกลางซึ่งได้แก่หัวหน้าตึก ซึ่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องพิจารณาถึงศักยภาพของหัวหน้าตึกด้วย 3. การจัดประชุมกลุ่มทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ มีการอภิปราย ระดมสมอง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการคิด และการตัดสินใจในทิศทางและแนวทางที่เราจะก้าวต่อไปเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4. สื่อสารโดยใช้บทความหรือเอกสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาศึกษาหาความรู้ให้รู้ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากข้อค้นพบสอดคล้องกับคำกล่าวของ ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ที่ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการบริหาร ใช้สำหรับแจ้งนโยบาย การมอบหมายงานและการประสานงาน และสุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539, หน้า 107) กล่าวว่า การสื่อสารมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการบอกหรือเสนอข้อเท็จจริง ข้อมูล เรื่องราว ความ เป็นไปต่าง ๆ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน และพบว่าบางครั้งมีการบิดเบือนข่าว (distort communication) ให้เสียรูปไปคือ เปลี่ยนจากความจริงเป็นความเท็จ หรือยืดหยุ่นข่าวสารให้ยาวหรือสั้นเกินไป จนในที่สุดทำให้ข่าวนั้นขาดความเชื่อถือ ซึ่งอาจขึ้นจากตัวผู้ส่ง ผู้รับ และตัวข่าวสารเอง รูปแบบการสื่อสารมี 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication) และไม่เป็นทางการ (informal communication) การสื่อสารแบบเป็นทางการ คือ การสื่อสารตามโครงสร้างของหน่วยงานและสายการบังคับบัญชาและตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร แบบไม่เป็นทางการจะเป็นการสื่อสารแบบไม่มีระเบียบแบบแผน เป็นการสื่อสารที่คนจัดทำขึ้นเองตามความต้องการ เนื่องจากความรู้จักคุ้นเคยกัน เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในบรรยากาศที่เป็นกันเอง วิธีติดต่อสื่อสารมักใช้วาจา การติดต่อสื่อสาร มี 2 ชนิด คือ การสื่อสารชนิดทางเดียว (one way communication) เป็นการถ่ายทอดข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดย ไม่มีโอกาสซักถามข้อสงสัย และการสื่อสารชนิดสองทาง (two way communication) เป็นการถ่ายทอดข่าวสารจากผู้ส่งไปผู้รับและเปิดโอกาสให้ผู้รับซักถามข้อสงสัย ให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน ถ้ามีอะไรคลาดเคลื่อนผู้ส่งจะอธิบายกันจนเป็นที่เข้าใจ ทิศทางของการสื่อสารเป็นชนิดการสื่อสาร จากบนลงล่าง (downward communication) เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสื่อสารระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นไปเพื่อชี้แจงปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลกระทบนั้น และร่วมกันหาแนวทางเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลง จึงควรใช้การสื่อสารทั้ง 2 รูปแบบ คือ แบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ สำหรับแบบไม่เป็นทางการ จะเป็นการสื่อสารโดยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลลงไปพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาถึงสถานที่ปฏิบัติงาน

และใช้การสื่อสารชนิด 2 ทาง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามข้อสงสัย และเป็นการสร้างสัมพันธภาพ สร้างขวัญกำลังใจ จะเป็นวิธีการที่ดีที่สุด แต่ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลไม่สามารถเข้าถึงผู้ปฏิบัติได้ จึงต้องมีผู้นำข้อมูลข่าวสารนั้นมาบอกต่อ ซึ่งตัวกลางนี้ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยในจุดนั้น ๆ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องศึกษาและพิจารณาศักยภาพในการสื่อสารและทัศนคติของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการสื่อสารที่ไม่มีการบิดเบือนข้อเท็จจริง สำหรับการสื่อสารแบบเป็นทางการคือ การจัดประชุมทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มเล็ก ให้มีการระดมสมองอภิปรายจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการร่วมกันคิดแก้ปัญหาและหาแนวทางร่วมกัน อีกแนวทางหนึ่งคือการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร อาจเป็นบทความ เอกสาร รายละเอียดขององค์การมหาชน ซึ่งต้องจัดให้มีการนำเสนอลงมือตลอดเวลา และทันสมัย ทันเหตุการณ์ รวมทั้งการใส่ข้อมูลเผยแพร่ทางคอมพิวเตอร์ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเปิดอ่านได้โดยสะดวก

2.4.2 การสื่อสารระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับผู้บังคับบัญชา เป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการและสื่อสาร 2 ทาง ในประเด็นสำคัญของงานการพยาบาลและความต้องการของสมาชิกองค์กรพยาบาล เพื่อพิทักษ์ประโยชน์ในการออกแบบโครงสร้างองค์กรพยาบาล เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข ภายใต้รูปแบบและเงื่อนไขของโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539, หน้า 115) เสนอรูปแบบการสื่อสารตามแนวตั้งอีกรูปแบบหนึ่งคือ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) เป็นการสื่อสารแต่ระดับชั้นไปตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นในรูปการเสนอรายงานการร้องเรียน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ควรมีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างเป็นทางการเพื่อเสนอรายงานของกลุ่มงานการพยาบาล ในประเด็นความสำคัญของการพยาบาล เพื่อให้เข้าใจว่าขณะนี้พยาบาลกำลังทำอะไร งานของพยาบาลเป็นอย่างไร จะพัฒนาคุณภาพอย่างไร และสมาชิกองค์กรพยาบาลอยากให้องค์กรพยาบาลออกมาในรูปแบบใด ผู้บังคับบัญชาซึ่งได้แก่ท่านผู้อำนวยการ จะช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน ได้อย่างไร เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข สำหรับอย่างไม่เป็นทางการ จะช่วยทำให้เกิดความคุ้นเคยกัน เป็นกันเอง เมื่อต้องสื่อสารอย่างเป็นทางการ จะทำให้งานคล่องตัวขึ้น

2.4.3 การสื่อสารแบบคร่อมสายงาน เป็นการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับสหสาขาวิชาชีพทั้งในและนอกโรงพยาบาล รวมทั้งการสื่อสารในชุมชน เพื่อเป็น

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ให้เขาได้ร่วมให้ข้อเสนอแนะ ออกความคิดเห็นและยังเป็นโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลได้แสดงหลักการและจุดยืนของงานการพยาบาล เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจงานของกลุ่มงานการพยาบาล นอกจากนี้ยังได้โอกาสนำเสนอผลงานแก่ผู้ร่วมงานและชุมชน พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดเครือข่ายและแนวร่วมในการผลักดันงานของกลุ่มงานการพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ที่กล่าวถึงการสื่อสารตามแนวนราบ (horizontal communication) คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้มีตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจความรับผิดชอบในระดับเดียวกัน ไม่ว่าจะอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือคนละหน่วยงาน เพื่อการปรึกษาหารือ ร่วมกันแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอความร่วมมือ ประสานงาน และการสื่อสารกับสังคมภายนอก (societal communication) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรอื่น ๆ และประชาชนทั่วไป เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า นอกจากการสื่อสารในแนวดิ่งแล้ว ในแนวนราบคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่รอบตัวหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ ทีมสหสาขาวิชาชีพ ก็นับว่าสำคัญในอันที่จะส่งเสริมงานการพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ โดยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องแสดงจุดยืนของวิชาชีพ เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจงานการพยาบาล รวมทั้งขอความร่วมมือในการที่จะสร้างเสริมสุขภาพให้ผู้ใช้บริการได้แก่งานวางแผนจำหน่ายผู้ป่วย เป็นต้น สำหรับการสื่อสารกับสังคมภายนอกนั้น ในฐานะที่หน่วยงานพยาบาลจะต้องให้บริการเชิงรุกในด้านสุขภาพอนามัยแก่ชุมชน เพื่อให้การบรรลุวัตถุประสงค์ หัวหน้ากลุ่มงานจะต้องสร้างเครือข่ายและแนวร่วมในชุมชน เพื่อช่วยกันผลักดันให้งานประสบความสำเร็จ

ประเด็น 2 พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ในด้านการมอบหมายงาน การประสานงาน และการจัดการบริหารระบบธรรมาภิบาล เป็นอย่างไร

1. การมอบหมายงาน จากข้อค้นพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะไม่สั่งการลงไปจากความคิดตนเองเพียงคนเดียว เนื่องจากระบบใหม่นี้ยังเป็นของใหม่ที่ยังต้องเรียนรู้ร่วมกัน ยังต้องลองผิดลองถูกว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง ดังนั้นการร่วมกันคิดจึงจะเหมาะสมสำหรับองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง ระบบการสั่งการจึงไม่ควรนำมาใช้ ควรเปลี่ยนเป็นการร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การจูงใจให้มาร่วมกันกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจการทำงาน การจูงใจจะได้ผลเมื่อหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล สามารถจูงใจให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน นอกจากนั้นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะเป็นผู้คอย

ชี้แนะแนวทาง ดูแลเอาใจใส่ใกล้ชิดเมื่อเกิดปัญหาจะเข้าไปช่วยแก้ไขหาทางออกทั้งในเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม

สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1966 อ้างถึงใน ธนิตา ฉิมวงษ์, 2539) ที่ว่า แรงจูงใจที่ทำให้คนอยากทำงานนอกจากการได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายและจิตใจแล้ว ปัจจัยจูงใจอีกอย่างหนึ่งคืองานนั้นจะต้องทำให้คนเกิดความรู้สึกว่า น่าสนใจ ไม่เบื่อหน่าย ทำท่าย มีอิสระที่จะทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย มีส่วนร่วมในการทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และได้รับการยอมรับในผลสำเร็จของงาน และงานนั้นทำให้เขาเกิดการพัฒนาตนเอง มีความก้าวหน้า และสอดคล้องกับแนวคิดการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของแคนเตอร์ (Kanter, 1983 อ้างถึงใน เจนระวี ตันตะสุวรรณ, 2544) กล่าวว่า ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บังคับบัญชาได้แบ่งปันอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา รักเสรีจินดา (2543) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพคือ การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน คือ การที่ผู้บริหารให้การรับรองในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับ และให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย รวมถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพแสดงถึงความห่วงใย รับฟังและเข้าใจปัญหาทุกด้านของบุคลากร การได้รับทรัพยากร คือ การที่บุคคลได้รับการสนับสนุนในด้านวัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร ขอบเขต เวลา เครื่องมือ ชื่อเสียงและรางวัลผลตอบแทนที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน การได้รับข้อมูลข่าวสาร คือ การได้รู้ได้เข้าใจในสิ่งที่เป็นการและเป็นทางการ เช่น การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร การได้รับข้อมูลทางเทคนิค ได้แก่ วารสารและรายงานต่าง ๆ การได้รับข้อมูลในด้านการทำงาน ข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจ การได้รับโอกาส คือ ความคาดหวังในการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะ การมีส่วนร่วมในฐานะกรรมการและการทำงานระหว่างแผนก การได้ทำงานที่ซับซ้อนท้าทายเพื่อพัฒนาความสามารถ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การมอบหมายงานใน โรงพยาบาลกำกับของรัฐ ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานใช้วิธีการสั่งการออกไป จะเป็นการมอบหมายงานแบบกำกับบท บอกให้ทำอย่างนั้นทำอย่างนี้ ซึ่งหัวหน้าก็จะเกิดความวิตกกังวลว่าจะมอบหมายงานอย่างไรเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับที่จะทำงานให้สำเร็จ เนื่องจากเขาต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการมอบหมายงานวิธีนี้จะไม่ได้ตระหนักถึงผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการเกิดการเรียนรู้ตัวเอง จินตนาการ จิตสำนึกและ

ความต้องการเป็นอิสระ ซึ่งการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผลมากกว่าคือการมอบหมายงานแบบหวังผลลัพธ์ ผู้นำจะสนใจกับผลลัพธ์ที่ได้มากกว่าวิธีการทำงาน โดยจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกวิธีการทำงานและทำให้เขาเกิดความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยผู้นำจะต้องสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อจะได้เข้าใจร่วมกันว่าต้องการให้ประสบความสำเร็จอย่างไร กำหนดแนวทางหรือเงื่อนไขให้น้อยที่สุดแต่ควรบอกข้อห้ามต่าง ๆ ไว้ สิ่งที่จะทำให้เกิดความล้มเหลว กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วยเหลือ สนับสนุน ที่จะสามารถทำงานสำเร็จตามที่ต้องการ มีเกณฑ์วัดความสำเร็จ โดยจัดตั้งมาตรฐานการทำงานที่ใช้ในการประเมินผล และกำหนดช่วงเวลาที่จะต้องรายงานเมื่อไร และจะมีการประเมินผลอย่างไร กำหนดผลจากการกระทำให้ชัดเจนว่าจะเกิดอะไรขึ้นทั้งในแง่ดี และแง่ไม่ดี ซึ่งเป็นผลจากการประเมิน และประเด็นที่สำคัญที่สุด คือ การใช้ทรัพยากรด้วยความประหยัดเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

2. ด้านการประสานงาน จากข้อค้นพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องประสานงานทั้งภายในและนอกโรงพยาบาล ต้องประสานโดยลงถึงตัวผู้ปฏิบัติทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับการประสานอย่างเป็นทางการจะไปตามสายการบังคับบัญชาซึ่งมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การเป็นผู้ประสานที่ดีต้องแสดงพฤติกรรมในการติดตาม กิจกรรมต่าง ๆ มีการแสดงความคิดเห็นและให้คำปรึกษาพร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มเกิดการวางแผนในการดำเนินงาน นอกจากนี้จะต้องมีความศรัทธา ในความสามารถของกลุ่ม

จากข้อค้นพบสอดคล้องกับบทบาทของผู้ผู้นำในองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรได้รับการรับรองคุณภาพบริการ โดยผู้นำจะเปลี่ยนจากลักษณะของการใช้อำนาจมาสู่การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือการเป็นพี่เลี้ยง โดยสามารถประสานเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความเชี่ยวชาญพิเศษในเรื่องผลผลิตของกลุ่ม มีการสื่อสาร 2 ทางภายในทีม มีการฟังอย่างตั้งใจ และการแสดงความคิดเห็นที่น่าเชื่อถือ กระตุ้นให้ทีมเกิดการวางแผน การจัดองค์กร การมีวินัย และการติดตามกิจกรรมของทีม ผู้ประสานงานจะต้องมีความอดทน ทนต่อความไม่ชัดเจน รู้ว่าเมื่อไรควรผลักดันทีม เมื่อไรไม่ควรผลักดัน และต้องมีความสามารถในการจัดการกับรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุป (อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล, 2542, หน้า 5)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า จากข้อกำหนดของโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ จะต้องดำเนินการให้ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (สถาบันระบบสาธารณสุข, 2542) และจากโครงสร้างองค์กรที่ลดชั้นของการบังคับบัญชา ให้มีลักษณะแบนราบมากขึ้น หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจึงต้องเปลี่ยนจากลักษณะของการใช้อำนาจ ที่เน้นการทำงานของแต่ละคนมากกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม มาสู่การจัดโครงสร้างและกิจกรรมให้กลุ่มทำงาน ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ

องค์กร โดยการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือการเป็นพี่เลี้ยงในการประสานงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้พัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ และภูมิปัญญาในงานที่ตนทำและเสริมสร้างพลัง อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นจะทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดลง เนื่องจากผู้ปฏิบัติย่อมต้อง สนับสนุนสิ่งที่ตนเองคิดสร้างขึ้นมา ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจึงต้องแสดงบทบาทของ ผู้ประสานงาน คือ กระตุ้นและเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้เป็น ความไวเนื้อเชื้อใจ นวัตกรรม การเสี่ยงทำวิธีใหม่ ๆ กำหนดงานอย่างกว้าง ๆ และใช้การฝึกอบรม ข้ามสาย ทำให้เกิดความเห็นร่วมกันในทีม มีทักษะในการทำให้ทีมเข้ามาร่วมปรับปรุง ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงผ่านกลุ่ม ไม่ยึดตนเองให้ผู้ได้บังคับบัญชามาเอาใจส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตอบสนองความต้องการของกลุ่ม และทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ซึ่งได้แก่ ความ ภาคภูมิใจและความสำเร็จ ไม่ใช่เกิดจากเงินหรือตำแหน่ง

3. การบริหารองค์กรให้เกิดธรรมาภิบาล จากข้อค้นพบว่า โรงพยาบาลในกำกับ ของรัฐ จะต้องมีการกระจายอำนาจออกไปทั้งในโรงพยาบาลและชุมชน รวมทั้งจัดให้เกิดการ บริหารแบบมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการที่จะดำเนินงานได้แก่พยาบาลประจำการและประชาชน ในชุมชน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ การตรวจสอบสามารถตรวจสอบได้ โดยการประเมินในหน่วยงาน ประเมินคร่อมสายงานและประเมินโดยคณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาล สำหรับการประเมินในหน่วยงานให้ประเมิน 6 ทิศทาง คือ หัวหน้าประเมินลูกน้อง หัวหน้าถูกประเมินโดยลูกน้อง เพื่อนประเมินเพื่อน และการประเมินตนเอง สำหรับการประเมิน แบบคร่อมสายงานโดยใช้คณะกรรมการดูแลผู้ป่วย (patient care team) ซึ่งประกอบด้วยสหสาขา วิชาชีพ และการให้หน่วยงานหนึ่งไปประเมินอีกหน่วยหนึ่ง การประเมิน ประเมินจากเกณฑ์ชี้วัด และตัวชี้วัดคุณภาพที่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรม ในด้านความโปร่งใสจะมีการเปิดเผยข้อมูล และ เมื่อต้องตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากรจะต้องให้มีการตัดสินใจโดยคณะกรรมการ สำหรับหัวหน้า กลุ่มงานการพยาบาลจะต้องปรับพฤติกรรมให้ผู้ได้บังคับบัญชาถ้าประเมินโดยให้ความเป็นมิตร เป็นเพื่อนกับผู้ร่วมงาน และปรับทัศนคติให้ต้องการที่จะถูกตรวจสอบ

สอดคล้องกับคำกล่าวของ เจริญพงษ์ วิญญูรักษ์ (2543, หน้า 3-6) ที่กล่าวว่า ธรรมาภิบาลนับเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้กับสังคม ทั้งฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังเพื่อสร้างสรรค์ การพัฒนาที่ยั่งยืน เสริมความเข้มแข็งให้แก่ประเทศในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ธรรมาภิบาลจะช่วย ส่งเสริมให้เกิดกลไกการบริหารที่ดี สนับสนุนความเข้มแข็งของประชาสังคม ไม่เปิดโอกาสให้ทุจริต น้อยลงเกิดขึ้นได้สะดวก

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงพยาบาลในกำกับของรัฐ เน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้ ดังนั้น การสร้างสรรค์ธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น จึงเป็นภารกิจของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่จะต้อง สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม คือ ควรออกกฎ กติกา ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ จะต้องเกิดจากการยินยอมพร้อมใจของสมาชิกในองค์กรและถือปฏิบัติร่วมกัน หลักคุณธรรมโดยรณรงค์สร้างค่านิยมที่ดีงาม ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ ความอดทน ขยันหมั่นเพียร มีระเบียบวินัย ให้สมาชิกในองค์กรถือปฏิบัติ หลักความโปร่งใสโดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานให้โปร่งใส โดยเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน หลักความมีส่วนร่วม โดยการทำให้สมาชิกในองค์กรและประชาชน มีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ หลักความรับผิดชอบ โดยการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักในสิทธิและหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา และเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง หลักความคุ้มค่า โดยบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด บริหารงานด้วยความประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นที่ 3 พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ

จากข้อค้นพบว่า การเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานที่จะมีส่วนรวมในการทำงานในชุมชน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะจัดสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือศรัทธา ให้เกิดขึ้นในชุมชนและหน่วยงานในชุมชน โดยต้องบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาลให้ได้ผลลัพธ์ คือ ประชาชนพึงพอใจ แสดงบทบาทที่ทำให้ประชาชนรับรู้ถึงความพยายามที่จะเข้าไปชุมชน เพื่อช่วยเหลือให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยแสดงความรักประชาชนเหมือนเป็นคนในครอบครัว สนใจปัญหา มีความตั้งใจและพยายามอย่างจริงจังที่จะช่วยเหลือ ให้ความมั่นใจว่าจะดูแลไม่ทอดทิ้งและจะไม่สร้างความเดือดร้อนให้เข้าไปในชุมชนในลักษณะเป็นกันเอง ตั้งแต่การแต่งกาย การพูดคุย และเข้าไปพูดคุยหาปัญหากับกลุ่มคนก่อนเข้าไปเป็นรายบุคคล เพื่อจะได้ปัญหาของชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งอาจจะไม่ใช่ปัญหาสุขภาพก็ได้ และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลควรลงไปในชุมชนเอง เพื่อสร้างศักยภาพในชุมชนและเรียนรู้ปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหัวหน้าพยาบาลจะต้องลงชุมชนมากขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากนั้นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องหาทีมปฏิบัติงานและแนวร่วม เมื่อทำงานในชุมชน ทีมปฏิบัติงานมีทั้งใน

โรงพยาบาลและในชุมชน ในโรงพยาบาลใช้อาสาสมัคร และพยาบาลเวชปฏิบัติครอบครัว มีการให้ความรู้ ฝึกทักษะ ในการทำงานในชุมชน สำหรับแนวร่วมในโรงพยาบาลได้แก่ สหสาขาวิชาชีพ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ต้องสามารถที่จะนำเสนองานและคุณภาพของงานการพยาบาล ชุมชน พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานในชุมชน ต่อจากนี้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จัดนำบริการที่ได้คุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสู่ชุมชน เน้นการสร้างเสริมสุขภาพและการดูแลต่อเนื่อง เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ต้องนอนโรงพยาบาลและเกิดการมีส่วนร่วมในการพึ่งตนเองของครอบครัว

สอดคล้องกับแนวคิดของ พรณี เหมือนวงศ์ (2542 หน้า 24-26) ที่กล่าวว่ารูปแบบผู้นำการพยาบาลชุมชน คือ จะต้องมีความรักความเข้าใจต่อผู้รับบริการมีวิสัยทัศน์ที่จะแสวงหาช่องทางแก้ปัญหาในชุมชน และจะต้องเป็นผู้รู้เท่าทันความเจริญทางด้านเทคโนโลยี และทันสมัยในด้านวิชาการ มีความกระตือรือร้น อดทนในการทำงาน วิเคราะห์และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีความตั้งใจและความพยายามทำงาน มีความขยันในการทำงาน จะต้องเป็นนักประชาธิปไตย และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำ กล้าตัดสินใจ และมีความสามารถในการสร้างพลังอำนาจให้แก่ประชาชน โดยให้ประชาชนเข้าใจปัญหาของตนเองและครอบครัว และสามารถในการดูแลตนเองและคนในครอบครัวได้ ให้การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและผู้รับบริการรวมทั้งชุมชนให้การยอมรับภูมิปัญญาท้องถิ่น จะต้องแสดงความจริงใจต่อผู้ร่วมงานและชุมชน รู้จักตนเองและควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มีความซื่อสัตย์ มีจิตใจอยากให้ความช่วยเหลือ มีความคิดริเริ่มแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ เมื่อแก้ไขปัญหาในชุมชน และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลนับว่าเป็นผู้มีความสำคัญยิ่งในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานต่างๆ ในชุมชน โดยแสดงพฤติกรรมผู้นำทางการพยาบาลในชุมชน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ต้องศึกษาท้องถิ่นของตนเองให้ชัดเจน โดยศึกษาสภาพความเป็นอยู่ของประชาชน ภาวะสุขภาพของประชาชน ค่านิยมและพฤติกรรมของประชาชน ศึกษาสภาพสังคมในชุมชน ทำความรู้จักกับชุมชน ผู้นำชุมชนประชาชนและบุคคลสำคัญต่างๆ ศึกษาแหล่งทุนของชุมชน ค้นหาปัญหาชุมชนและข้อดีของชุมชน
2. หาแนวร่วมในการทำงานให้เกิดสุขภาพะ แนวร่วมได้แก่ โรงเรียน วัด อบต. สอ. และสหสาขาวิชาชีพ อสม. อาสาสมัคร ลูกเสือชาวบ้าน กลุ่มแม่บ้าน ชมรม สโมสร ผู้นำชุมชน ผู้ที่ชุมชนศรัทธา เป็นต้น

3. ประชาสัมพันธ์ โดยมีการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้ประชาชนได้รับทราบ
4. ให้ความรู้กับแนวร่วมต่าง ๆ
5. จัดเวที ให้มีการพบปะกันในโอกาสต่าง ๆ หัวหน้าต้องออกงานสังคมในชุมชนบ้าง

ตามความเหมาะสม

6. ขยายผลไปสู่ประชาชน โดยจัดตั้งกลุ่มต่าง ๆ ในการดูแลสุขภาพตนเองและ

ครอบครัว

7. เตรียมทีมปฏิบัติให้มีความรู้ความเข้าใจไปพร้อม ๆ กัน
8. แทรกกิจกรรมต่าง ๆ และโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
9. สร้างค่านิยมที่ถูกต้องในเรื่องสุขภาพให้กับประชาชน ได้แก่ค่านิยมในการบริโภค

การออกกำลังกาย การป้องกันการถูกโฆษณาชวนเชื่อ การรับวัคซีน การป้องกันอุบัติเหตุ การเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การเลือกใช้สถานบริการ การตรวจสุขภาพก่อนป่วย การดูแลสุขภาพช่องปาก การตรวจวัดสายตา การชั่งน้ำหนัก เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล สำหรับโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ มีหลายประเด็น จึงขอเสนอเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องมององค์รวมของโรงพยาบาลและชุมชน ไม่มองเฉพาะกลุ่มงานการพยาบาล เพื่อให้เกิดการประสานงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านทรัพยากรและงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและเกิดผลลัพธ์สูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง ควรชี้แจงและสื่อสารให้บุคลากรแต่ละฝ่ายในองค์กรมีแนวคิดและเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานอย่างแท้จริง และคิดไปในทางเดียวกัน พร้อมร่วมกันทำกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลลัพธ์และใช้ทรัพยากรด้วยความประหยัด คุ่มค่า ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

2. จากการวิจัยพบว่าหัวหน้ากลุ่มงานการ ต้องมีภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรพยาบาลเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากร รวมทั้งมีระบบประเมินผลที่วัดจากผลสำเร็จของงานโดยใช้ผลลัพธ์ และเป็นระบบที่ชัดเจนโปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวราบ มีบารมีและทักษะในการจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีทักษะในการทำให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่องานและองค์กร รวมทั้งการสร้างเสริม

พลังอำนาจให้กับบุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารทางการแพทย์ทุกระดับจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้ประสานงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีม

3. จากการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ต้องมีความรู้ความสามารถในงานบริการพยาบาล โดยผู้รับบริการมีระยะเวลานอนโรงพยาบาลสั้น ประชาชนมีสุขภาพดี และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นผู้บริหารทางการแพทย์ควรจัดอบรมเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลให้มีความรู้และสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการพยาบาล จัดให้มีการประสานการดูแลระหว่างสหสาขาวิชาชีพ ในการวางแผนการจำหน่ายผู้ป่วย และสร้างระบบเครือข่ายการดูแลต่อเนื่องที่บ้าน รวมทั้งการสร้าง ความรับผิดชอบให้กับญาติ (care giver) และจัดอบรมบุคลากรในด้านพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศ (excellence service behavior) และให้บุคลากรได้เข้ารับการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์กร (organization development)

4. จากการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องมีความรู้ที่ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในระบบบริการสุขภาพและความรู้ทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารทางการแพทย์ควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานให้ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (hospital accreditation) การได้รับการรับรองมาตรฐานองค์กร (international standard organization) ความรู้ในด้านรัฐศาสตร์การปกครอง เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ และการใช้เทคโนโลยี

5. จากการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องมีบุคลิกภาพที่ดี ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จึงต้องพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม เข้าอบรมพัฒนาบุคลิกภาพ เช่น ในด้านพฤติกรรมแสดงออก การเจรจาต่อรอง การเผชิญหน้า และการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (lobby)

6. จากการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องเป็นผู้นำбарมี ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลควรเป็นบุคลากรที่ได้รับความเชื่อถือ และไว้วางใจในสังคม ทั้งในชีวิตส่วนตัวและในหน้าที่การงาน เป็นบุคคลแห่งสายสัมพันธ์มีความเข้าใจแนวความคิด พฤติกรรม เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย ช่องว่างแห่งทัศนคติ และค่านิยม หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องมีการสะสมбарมี และในการพิจารณาการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาในประเด็นนี้ด้วย

7. จากการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และเนร่ร่วมในชุมชนให้ร่วมกันพัฒนาศักยภาพชุมชน เพื่อให้เกิดการ

พึ่งตนเองของชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารทางการแพทย์บาลต้องแสดงบทบาทผู้นำทางการพยาบาลชุมชนได้คือ สร้างความไว้วางใจเชื่อถือศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและชุมชน ทำบริการที่ได้คุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มุ่งมั่นสร้างคุณประโยชน์ให้กับประชาชน ส่งเสริมการประสานงานในชุมชน ส่งเสริมให้ทีมสุขภาพรักษาพยาบาลและมาตรฐานวิชาชีพ วัตถุประสงค์ปัญหาและความต้องการของประชาชน ประสานให้เกิดการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน จัดลำดับความสำคัญของงานได้ดี ยืดหยุ่นปรับตัวได้ทันเหตุการณ์และมองการณ์ไกล พัฒนาคณะเองต่อเนื่อง ในด้านวิชาการและเทคโนโลยี สามารถวิเคราะห์ปัญหาและให้โอกาสการนำให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจากโรงพยาบาลชุมชนของรัฐสู่โรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ จะมีประเด็นสำคัญคือ การสื่อสารทั้งในองค์กรและชุมชนให้บุคลากรและประชาชนทราบถึงการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการยอมรับในผลกระทบต่องค์กรและบุคลากร เป็นประเด็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้น ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาเจาะลึกในด้านการสื่อสารเพื่อให้ได้รูปแบบของการสื่อสารชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากขึ้น
2. เนื่องจากโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐจะต้องสนองความต้องการของชุมชนให้ได้ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและต้องจัดบริการเชิงรุกถึงชุมชน ดังนั้น ในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรวมถึงหน่วยงานในชุมชน เพื่อได้รูปแบบผู้นำการพยาบาลในชุมชนและบทบาทผู้นำทางการพยาบาลระดับท้องถิ่น
3. ควรศึกษาว่าปัจจุบันพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเป็นอย่างไร ต้องพัฒนาด้านใด มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลสำหรับโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ