

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงพยาบาลชุมชนเป็นสถานบริการสาธารณสุขที่รัฐจัดไว้ให้บริการด้านสุขภาพและการสาธารณสุขแก่ประชาชนระดับอำเภอ มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการแบบผสมผสาน (Integrated Service) ทั้งการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพผู้ป่วย (กองโรงพยาบาลภูมิภาค, 2541) และจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี เช่นระบบการประกันคุณภาพการพยาบาล การจัดบริการที่เน้นการส่งเสริมสุขภาพไปที่ชุมชน ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร นโยบายและอื่น ๆ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2544) จากภารกิจของโรงพยาบาลชุมชน งานบริการสุขภาพส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของกลุ่มการพยาบาล ซึ่งเป็นกลุ่มงานหนึ่งในโรงพยาบาลชุมชน มีหน้าที่ในการวางแผน สนับสนุนการจัดบริการพยาบาล การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์วิจัยงานที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล เผยแพร่ความรู้แก่ประชาชน สนับสนุนการจัดบริการพยาบาล นิเทศงาน ติดตามประเมินผลงาน พัฒนางาน ฝึกอบรม ให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ สนับสนุนการจัดบริการและพัฒนางานสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุขและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (กองการพยาบาล, 2533) ทำให้องค์กรพยาบาลเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญที่สุดองค์กรหนึ่งและมีอัตราค่าจ้างมากกว่ากลุ่มงานอื่น ๆ ในโรงพยาบาลเดียวกัน (กองอัตราค่าจ้างที่ 3 ก.พ., 2538 อ้างถึงใน เพชรรัตน์ เจริมรอด, 2539) มีหัวหน้าพยาบาลเป็นผู้บริหารสูงสุด ทำหน้าที่ทั้งด้านบริหาร บริการ วิชาการตลอดจนการพัฒนางานและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ จัดให้การบริการต่อผู้ป่วยหรือผู้รับบริการโดยตรงตลอด 24 ชั่วโมง (กองการพยาบาล, 2533) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายรวมถึงแนวทางการปฏิบัติหรือการให้บริการพยาบาล เป็นตัวแทนของพยาบาล รับผิดชอบการให้บริการพยาบาลต่อผู้ป่วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) นอกจากนี้หัวหน้าพยาบาลยังต้องรับผิดชอบในการดำรงไว้ซึ่งบทบาทที่มีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นผู้บริหารในองค์กรสุขภาพ (Blair, 1989 อ้างถึงใน กนกวรรณ จิตต์ดีรัมย์, 2537) รับผิดชอบตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ต้องมีผู้กำกับตรวจสอบและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (ทองกษัตริย์ สล โกสุม, 2537) หัวหน้าพยาบาลจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การพยาบาล ต่อผู้รับบริการ ต่อวิชาชีพการพยาบาล ต่อชุมชนและต่อประเทศชาติ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2532) กล่าวคือ

หัวหน้าพยาบาลมีความสำคัญต่อองค์การพยาบาล หัวหน้าพยาบาลเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์ไปสู่การปฏิบัติ และมีหน้าที่ในการประสานงานกับบุคคล

กลุ่มบุคคลและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรสุขภาพ ดังนั้นการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าพยาบาลจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรสุขภาพโดยรวม

หัวหน้าพยาบาลมีความสำคัญต่อผู้รับบริการเพราะหัวหน้าพยาบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ส่งเสริม จัดสรรทรัพยากร และควบคุมการปฏิบัติด้านวิชาชีพการพยาบาล

หัวหน้าพยาบาลมีความสำคัญต่อวิชาชีพพยาบาล เนื่องจากภาพพจน์ของวิชาชีพการพยาบาลจะเป็นอย่างไรจะขึ้นกับพฤติกรรมของหัวหน้าพยาบาลที่แสดงออกต่อสาธารณชน ซึ่งจะส่งผลต่อความเข้าใจและการยอมรับต่อวิชาชีพการพยาบาลของชุมชนหรือสังคม ดังนั้นเจตคติและความเข้าใจอันดีต่อวิชาชีพของหัวหน้าพยาบาลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวิชาชีพในลักษณะของการเสริมสร้างและจรรโลงไว้ซึ่งคุณภาพของวิชาชีพการพยาบาลตลอดจนสร้างภาพพจน์อันดีของวิชาชีพต่อชุมชน

หัวหน้าพยาบาลมีความสำคัญต่อชุมชน หัวหน้าพยาบาลควรให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อบริการสุขภาพ ซึ่งจะช่วยให้ชุมชนมีความเข้าใจอันถูกต้องต่อการประกอบวิชาชีพของพยาบาลด้วย

หัวหน้าพยาบาลมีความสำคัญต่อประเทศ หัวหน้าพยาบาลในฐานะเป็นแกนกลางสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมนโยบายของประเทศให้ประสบความสำเร็จ

หัวหน้าพยาบาลจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในการบริหารการพยาบาลอย่างแท้จริง (มณฑิรา อังศรรมรัตน์, 2539)

การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลของโรงพยาบาลชุมชนตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน การเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลยังไม่ชัดเจน (Fralic, 1987 อ้างถึงใน จรัสศรี ธงรัช, 2541) ส่วนใหญ่เป็นการแต่งตั้งโดยเลือกจากพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์และอาวุโสสูงสุดในกลุ่มงานการพยาบาลของโรงพยาบาล นอกจากนี้จากการศึกษาความคิดเห็นของพยาบาลระดับบริหารต่อการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุขของ จรัสศรี ธงรัช (2541) พบว่าปัญหาการขาดการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลเกิดจากการที่ไม่มีกฎระเบียบที่กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าพยาบาลที่ชัดเจนและผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาลคือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมีอำนาจแต่งตั้งผู้บริหารการพยาบาล ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกันกับการแต่งตั้งหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ทำให้ผู้เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลใหม่ไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมมาก่อน ขาดประสบการณ์ และทักษะในการบริหารจัดการระดับองค์กร ต้องปรับตัวและเรียนรู้งานด้วยตนเองภายหลังจากได้เข้าสู่ตำแหน่งแล้ว การบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลใหม่จึงต้องอาศัยการเรียนรู้จากหัวหน้าพยาบาล

คนอื่น ๆ ทั้งจากโรงพยาบาลเดียวกันและต่างโรงพยาบาลเพื่อเป็นแบบอย่าง ทั้งที่แต่ละโรงพยาบาลมีศักยภาพที่แตกต่างกัน ดังเช่น ภรณ์ กิริณบุตร (2529) กล่าวว่าขนาดองค์กรมีอิทธิพลต่อความสามารถในการตัดสินใจ และมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งขนาดองค์กรที่เพิ่มขึ้นจะมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร และจากการศึกษาของ พรทิพย์ อุ่น โคมล (2532) พบว่าจำนวนเตียงของโรงพยาบาลชุมชนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานรวมทุกด้านคือ ด้านบริหาร ด้านวิชาการ และจากการศึกษาของ สุขประเสริฐ เวชรังษี (2542) พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานบริหารการพยาบาล คือทัศนคติต่องาน คุณลักษณะส่วนบุคคล ความมั่นใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความมีเหตุผลและความยืดหยุ่น นอกจากนี้ อังคณา สุเมธสุทธิกุล (2539) กล่าวว่าหัวหน้าพยาบาลในปัจจุบันยังมิได้ใส่ใจในบทบาทโดยตรงกันอย่างแน่ชัดว่าควรแสดงบทบาทใดบ้าง ประกอบกับความสามารถของหัวหน้าพยาบาลที่ยังไม่เอื้ออำนวยให้แสดงบทบาทบางบทบาทได้อย่างเต็มที่ เป็นต้นว่าขาดความรู้และการฝึกฝนอย่างจริงจังรวมทั้งขาดหลักการและทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ในด้านการบริหารจัดการ หัวหน้าพยาบาลอาจมีความเข้าใจในบทบาทของตนแตกต่างกันออกไป ทำให้บทบาทบางบทบาทที่พึงปฏิบัติอาจบิดเบือนไปจากหลักการและแนวคิด ทฤษฎีที่ถูกต้อง สอดคล้องกับการศึกษาของ ประกายแก้ว ธนสุวรรณ (2543) ที่พบว่าหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน มีการปฏิบัติด้านการบริหารและวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง มีการปฏิบัติด้านบริการอยู่ในระดับมาก และจากการศึกษาของ กนกวรรณ จิตต์ตรึงม (2537) พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รู้สึกว่าการรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล นอกจากนี้ ราณี วิริยะเจริญกิจ (2535) ได้ศึกษาปัจจัยกีดขวางที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาท และการปฏิบัติจริงของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าหัวหน้าพยาบาลที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมทางด้านการบริหารจัดการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้บทบาทในทุก ๆ ด้าน สูงกว่าหัวหน้าพยาบาลที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการ

จากสาเหตุดังกล่าวมาทั้งหมด ทำให้หัวหน้าพยาบาลที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่โดยไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมมาก่อนต้องเผชิญปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลกระทบต่อตัวหัวหน้าพยาบาลเองทำให้มีความเครียดสูง การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ในที่สุดมีการลาออกจากตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลของโรงพยาบาลชุมชนหลายแห่ง ทำให้ส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชาลดลง (Donovan, 1975 อ้างถึงใน ประกายแก้ว ธนสุวรรณ, 2543) มีผลกระทบต่อวิชาชีพทำให้ความก้าวหน้าของวิชาชีพการพยาบาลดำเนินไปได้ช้ามากไม่ราบรื่นและกระทบต่อสังคม ประชาชนได้รับการบริการพยาบาลที่ไม่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคน้อย ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ไม่ดี (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2534) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาประสบการณ์ของพยาบาลวิชาชีพ

ที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดที่คัดสรรด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ เพื่อทราบประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น และปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลในเชิงลึกและสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพควรได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง หัวหน้าพยาบาล จากผู้มีประสบการณ์จริง ทั้งนี้เพื่อให้ได้หัวหน้าพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ สามารถดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดได้อย่างมั่นใจ สามารถเผชิญกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงได้อย่างไม่ย่อท้อ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่ออธิบายประสบการณ์ของพยาบาลวิชาชีพที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล  
โรงพยาบาลชุมชน

### คำถามการวิจัย

ประสบการณ์การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเป็นอย่างไร

### คำถามเฉพาะ

1. ประสบการณ์เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลเป็นอย่างไร
2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล  
โรงพยาบาลชุมชนเป็นอย่างไร
3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ในตำแหน่ง  
หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเป็นอย่างไร
4. พยาบาลวิชาชีพควรได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล  
อย่างไร

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อทราบ  
ประสบการณ์การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ในจังหวัด  
ที่คัดสรรแห่งหนึ่งทางภาคตะวันออก เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเวลาตั้งแต่วันที่ 10 ธันวาคม 2546  
ถึงวันที่ 10 มกราคม 2547 โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เป็นหลัก กำหนด  
คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลว่าปัจจุบันเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล  
ชุมชน ที่ยินดีเล่าประสบการณ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่ผ่านมา

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชนในการเตรียมบุคลากรพยาบาลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชนในการให้การสนับสนุน ช่วยเหลือพยาบาลวิชาชีพที่ได้เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนใหม่ เพื่อให้เกิดความรู้สึที่ดี และสามารถร่วมกันบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับพยาบาลวิชาชีพ ในการพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน
4. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรเตรียมหัวหน้าพยาบาล

## นิยามศัพท์เฉพาะ

โรงพยาบาลชุมชน หมายถึง โรงพยาบาลชุมชนที่มีขนาดตั้งแต่ 10 เตียงถึง 60 เตียง ทุกแห่ง ในจังหวัดที่จัดสรรจังหวัดหนึ่งทางภาคตะวันออก

หัวหน้าพยาบาล หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ปัจจุบันเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าโรงพยาบาลชุมชน

ประสบการณ์การเข้าสู่ตำแหน่ง หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึที่นึกคิดต่อการเข้าสู่ตำแหน่งและการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน

การเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล หมายถึง การเตรียมความพร้อมด้านการบริหารการพยาบาล ด้านวิชาการ และด้านการพัฒนานุเคราะห์