



บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วย และความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วย ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐบาล ในกรุงเทพมหานคร

ประชากรในการวิจัย คือ พยาบาลทุกคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมานานกว่า 1 ปี แต่ละหอผู้ป่วยมีจำนวนเตียง รับผู้ป่วยในความรับผิดชอบไม่ต่ำกว่า 25 เตียง และอยู่ในโรงพยาบาลรัฐบาลในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวน 11 แห่ง จำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นประชากรคือ 169 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามลักษณะความเป็นผู้นำ และแบบสอบถามการปฏิบัติงานด้านการบริหารหอผู้ป่วย

แบบสอบถามลักษณะความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำภาวะผู้นำ และประเภทต่าง ๆ ของผู้นำ จากนั้นจึงกำหนดลักษณะความเป็นผู้นำที่ต้องการศึกษา 3 แบบ คือ แบบประชาธิปไตย แบบอิตตาธิปไตย และแบบปล่อยตามสบาย และยึดลักษณะความเป็นผู้นำที่ต้องการศึกษาในการกำหนดสถานการณ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติ ทั้งในฐานะผู้บริหารระดับต้น และในฐานะผู้ร่วมงานคนหนึ่งของแผนกการพยาบาล โดยแยกการปฏิบัติออกเป็นในฐานะผู้นำ ผู้ปฏิบัติ และผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำ สถานการณ์ที่กำหนดมีจำนวน 25 ข้อ แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 3 คำตอบ แต่ละคำตอบแสดงถึงลักษณะความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตามที่ต้องการศึกษา แบบสอบถามได้รับการประเมินความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารจำนวน 3 ท่าน เมื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่โรงพยาบาลสระบุรี จำนวน 25 คน แล้วนำมาปรับปรุงอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

แบบสอบถามการปฏิบัติงานด้านการบริหารหอผู้ป่วย ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบประกอบกับพิจารณาถึงการปฏิบัติงานจริงของหัวหน้าหอผู้ป่วย แล้วแยกการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการพยาบาลผู้ป่วย ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารงานตามนโยบายขององค์กร และยึดการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านในการกำหนดสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและเป็นงานในความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย สถานการณ์ที่กำหนดมีจำนวน 15 ข้อ แต่ละข้อมี 4 คำตอบ แต่ละคำตอบแสดงถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานก่อนหลังแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการพยาบาลและการปฏิบัติการพยาบาลจำนวน 7 ท่าน เป็นผู้ประเมินค่าความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม เมื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่โรงพยาบาลสระบุรี จำนวน 25 คน จากนั้นจึงนำมาหาค่าความเที่ยงด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนของชอยท์ (Hoyt's Analysis of Variance) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.33 เพราะจำนวนข้อของแบบสอบถามมีจำนวนน้อยเพียง 15 ข้อ และก่อนที่จะนำไปใช้จริง ผู้วิจัยยังได้ปรับปรุงข้อบกพร่องที่พบจากการทดลองใช้ด้วย

การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง แบบสอบถามที่แจกไปจำนวนทั้งสิ้น 224 ชุด ได้รับคืน 187 ชุด ในจำนวนนี้แบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์มีจำนวน 169 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75.44

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้เครื่องคำนวณดังนี้

1. การหาค่าคะแนนรวม ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทั้งลักษณะความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วย
2. การหาค่าคะแนนรวม ค่าร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับประชากร
3. การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วย โดยวิธีการทดสอบ The Fisher Exact Test
4. ทดสอบความแตกต่างระหว่างประชากรที่มีระดับความสามารถสูงกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความสามารถปานกลางและทั้งสองกลุ่มมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยเหมือนกัน โดยการคำนวณค่าที (t - test)



## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ

### 1. ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.1 เมื่อพิจารณาจากการแสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ แบบประชาธิปไตย แบบอัตตาธิปไตย และแบบปล่อยตามสบาย ของหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่ละคน พบว่า คะแนนลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับสูงที่สุด (ตารางที่ 3)

1.2 เมื่อจำแนกหัวหน้าหอผู้ป่วยตามกลุ่มลักษณะความเป็นผู้นำ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 98.82) อยู่ในกลุ่มลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (ตารางที่ 4)

2. ความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วย พบว่าระดับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีเพียง 2 ระดับ คือ ระดับความสามารถสูง (คะแนนมากกว่า 3 ขึ้นไป) และระดับความสามารถปานกลาง (คะแนนมากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3) (ตารางที่ 6) และจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระดับความสามารถสูงมีจำนวนมากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระดับความสามารถปานกลาง (ตารางที่ 5)

3. ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ตารางที่ 7) ผลการวิจัยจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้

4. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระดับความสามารถต่างกัน แต่มีลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยเหมือนกัน พบว่า กลุ่มที่มีระดับความสามารถสูงและกลุ่มที่มีระดับความสามารถปานกลาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงว่าความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นผู้นำ (ตารางที่ 8)

## การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้จะครอบคลุมลักษณะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารของผู้ช่วยของหัวหน้าผู้ช่วยโดยรวม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหารของผู้ช่วยของหัวหน้าผู้ช่วย พบว่าลักษณะความเป็นผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารของผู้ช่วย ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "ลักษณะความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหารของผู้ช่วยมีความสัมพันธ์กัน" ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะงานของหัวหน้าผู้ช่วยแตกต่างไปจากวิชาชีพอื่น เพราะงานหลักเป็นการให้บริการด้านการพยาบาล และเป็นเรื่องเกี่ยวกับชีวิตมนุษย์ บุคลากรก็ทำงานตามหน้าที่ซึ่งได้รับการมอบหมาย งานที่ปฏิบัติก็เป็นไปตามหลักวิชาการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจึงมีน้อย อีกเหตุผลหนึ่งก็คือ ข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มซึ่งมีลักษณะประชาธิปไตยแทบทั้งสิ้น อาจส่งผลถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหารของผู้ช่วยได้อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาคำว่าความสามารถของหัวหน้าผู้ช่วยตามแนวคิดของ SSCPEA (Southern States Co - Operation Program in Educational Administration)<sup>1</sup> ทั้ง 3 องค์ประกอบ ตั้งแต่ละกิจกรรมที่หัวหน้าผู้ช่วยปฏิบัติ หากถูกต้องตามทฤษฎี อธิบายได้อย่างมีเหตุผลและมีทักษะเป็นที่เชื่อถือ ก็คงถือว่าหัวหน้าผู้ช่วยคนนั้นมีความสามารถ อีกทั้งการวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าผู้ช่วยมักจะวัดจากผู้ช่วยหรือผู้รับบริการว่าได้รับสิ่งที่ดี ถูกต้อง มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากจะให้ได้ชื่อว่ามีความสามารถในงาน ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นบนหอผู้ช่วย หัวหน้าผู้ช่วยอาจแสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำแบบใดก็ได้ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ยอมรับ เพราะมีความเข้าใจลักษณะงานคืออยู่แล้ว เป็นเหตุให้ลักษณะความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหารของผู้ช่วยของหัวหน้าผู้ช่วยไม่มีความสัมพันธ์กัน

---

<sup>1</sup>Graff and Street, Improving Competence in Education Administration, p. 10.

## 2. ผลการวิจัย เกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า

2.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่แสดงถึงลักษณะความเป็นผู้นำครบทั้ง 3 แบบ คือ แบบประชาธิปไตย แบบอัตตาธิปไตย และแบบปล่อยตามสบาย อาจเนื่องมาจากหัวหน้าหอผู้ป่วย มีการตัดสินใจแสดงความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันหรือเหมือนกันก็ได้ คือต้องพิจารณาก่อนว่าในสถานการณ์นั้น ๆ คนควรแสดงความเป็นผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งก็ตรงกับแนวคิดทางทฤษฎีของนักบริหารที่ว่า เป็นการยากที่จะชี้ชัดได้ว่าลักษณะความเป็นผู้นำแบบใดเหมาะกับสถานการณ์ใด หากต้องเปลี่ยนไปตามเวลา สถานที่และสถานการณ์ และอธิบายได้ว่าการแสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้นำทางการพยาบาลก็ไม่แตกต่างกับผู้นำในวิชาชีพอื่น

2.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่แสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยสูง อาจเนื่องมาจากเหตุผลด้านการศึกษาเข้ามาเกี่ยวข้อง หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการพยาบาล และอีกส่วนหนึ่งแม้ว่าจะไม่ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล แต่จากข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามทราบว่ามีการพัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการอบรมทางการบริหารบ้าง หรือ ศึกษาต่อปริญญาตรีสาขาอื่น ๆ บ้าง ทำให้บุคคลกลุ่มนี้มีความรู้ เกี่ยวกับทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมและยังทราบถึงวิธีการตัดสินใจที่แสดงถึงความเป็นประชาธิปไตยอีกด้วย

3. ผลการวิจัย เกี่ยวกับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีระดับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วยเพียง 2 ระดับ คือ ระดับความสามารถสูง และระดับความสามารถปานกลาง และจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ก็อยู่ในกลุ่มระดับความสามารถสูง อาจเนื่องมาจาก

3.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เชื่อว่าการศึกษาย่อมช่วยสนับสนุนให้หัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้มี เหตุผล เชิงทฤษฎี

3.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมาในระยะ 1 - 5 ปี ทำให้ยังมีความตื่นตัวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ตรงกับการศึกษาริชัยของวิจิตร ชีระกุล ที่พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารไม่เกิน 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำมีดีกิจ

สัมพันธ์และมีดีสัมพันธ์ภาพดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์นานกว่านี้<sup>1</sup>

จาก เหตุผลดังกล่าวทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มีความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง

#### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยครั้งนี้ ผลการวิจัยนอกจากจะชี้ให้เห็นในแง่ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันแล้ว ยังสามารถทราบถึงลักษณะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นจริง ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ที่จะเสนอแนะว่า

1. สำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ในระดับสูง ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นพื้นฐานหรือเป็นข้อมูล ในการคัดเลือกบุคคลขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือกำหนดขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. สำหรับผู้ที่มีหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากร ก็สามารถนำผลการวิจัยมาประกอบการวางแผน ปรับปรุง พัฒนา หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับวิชาชีพ
3. สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยเอง จากผลการวิจัยเห็นได้ชัดว่า การศึกษามีส่วนส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากหัวหน้าหอผู้ป่วยหมั่นศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ก็จะช่วยประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. หากมีการนำแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในครั้งต่อไป ควรปรับปรุงดังต่อไปนี้

1.1 แบบสอบถามลักษณะความเป็นผู้นำควรปรับปรุงข้อความและเนื้อหาให้สื่อความหมายได้ชัดเจนมากขึ้น

<sup>1</sup> วิจิตร ชีระกุล, "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร 28 (สิงหาคม 2518), หน้า

1.2 แบบสอบถามการปฏิบัติงานด้านการบริหารหอผู้ป่วย ควรกำหนดสถานการณ์เฉพาะแต่ละลักษณะงาน จะทำให้ได้สถานการณ์ที่ยากในการตัดสินใจมากขึ้น และควรเพิ่มจำนวนข้อให้มากขึ้นด้วย จะช่วยให้สามารถแยกระดับความสามารถได้ชัดเจนขึ้น

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบถึงสถานภาพส่วนตัวของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่ามีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วยหรือไม่

3. ควรวิจัยถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลกับการแสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหารในสายการบริหารการพยาบาล

4. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาผู้นำหลาย ๆ ระดับ เพื่อแยกลักษณะความเป็นผู้นำให้มีความแตกต่างกันหลาย ๆ กลุ่ม และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหารงาน