

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ในการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 5 สาขา ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผน กระทรวงสาธารณสุขผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผน สำนักงานพยาบาล หัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข หัวหน้าพยาบาลหรือรองหัวหน้าพยาบาลหรือผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการด้านการบริหารการพยาบาล จำนวน 18 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามระเบียบวิธีวิจัยแบบเดลฟาย จำนวน 3 รอบ แบบสอบถามรอบแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended form) ให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ จำนวน 11 คำถาม แบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาของแบบสอบถามรอบที่ 1 โดยนำมาสร้างเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 61 รายการ และแบบสอบถามรอบที่ 3 ข้อความเดียวกับรอบที่ 2 แต่ได้ทำการปรับข้อความในบางข้อเพื่อความชัดเจนมากขึ้นโดยคงความหมายเดิม ตัดบทบาทการบริหารงานที่ซ้ำซ้อนออก นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านเสนอบทบาทการบริหารงานเพิ่มเติม มีการเพิ่มค่ามัธยฐาน (Median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และตำแหน่งคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตอบ แบบสอบถามในรอบที่ 3 มีจำนวน 78 ข้อ นำผลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ โดยพิจารณาทบทวนบทบาทการบริหารงานที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ค่ามัธยฐาน ไม่ต่ำกว่า 3.50 พิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 นำมาสรุปเป็นบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ สรุปได้ดังนี้

1. บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นมีทั้งหมด 78 รายการ

2. บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกันมี 1 รายการ และบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพมี 3 ด้าน ประกอบด้วย 13 บทบาท จำแนกเป็น 77 รายการ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในยุคปฏิรูประบบสุขภาพด้านบทบาทเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย บทบาทการบริหารงาน 4 บทบาท โดยจำแนกเป็นบทบาทย่อย 24 รายการ ได้แก่

1) บทบาทผู้รอบรู้ ประกอบด้วยบทบาทย่อย 6 รายการ จำแนกเป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด 2 รายการ ได้แก่ ผู้รอบรู้การเปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานบริการพยาบาล ผู้รอบรู้การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และบทบาทที่มีความสำคัญระดับมาก 4 รายการ ได้แก่ ผู้รอบรู้การเปลี่ยนแปลงในประเทศ และต่างประเทศในด้านต่างๆโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบสุขภาพ ผู้รอบรู้การใช้ภาษาต่างประเทศ เป็นผู้รอบรู้การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสืบค้นข้อมูลทางการพยาบาล และมีความรู้เศรษฐศาสตร์ประยุกต์

2) บทบาทนักคิด ประกอบด้วยบทบาทย่อย 5 รายการ จำแนกเป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด 4 รายการ ได้แก่ มีความคิดเชิงระบบ มีความคิดเชิงวิเคราะห์ วิเคราะห์ตนเองได้ และมีแนวคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมการปฏิบัติการพยาบาล และบทบาทที่มีความสำคัญระดับมาก 1 รายการ ได้แก่ มีแนวคิดพื้นฐานการเป็นผู้ประกอบการ

3) บทบาทผู้เป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วยบทบาทย่อย 10 รายการเป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุดทั้ง 10 รายการ ได้แก่ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นทั้งทางบวกและทางลบ มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีคุณธรรม จริยธรรม มีการแสดงออกอย่างกล้าหาญและเหมาะสม (Assertiveness) มีความโปร่งใส ยุติธรรม มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ การทำวิจัย การรักษาเอกลักษณ์ของวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่ดี น่าเชื่อถือ มีทัศนคติต่อตนเองในทางบวก เช่น การนับถือตนเอง และมีสุขภาพแข็งแรง

4) บทบาทนักพัฒนา ประกอบด้วยบทบาทย่อย 3 รายการ เป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุดทั้ง 3 รายการ ได้แก่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร มีความอดทน

อดกลั้นต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการทำงานเช่น นโยบาย เศรษฐกิจ สังคม และ พัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ปฏิบัติงาน

2.2 บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในยุคปฏิรูประบบสุขภาพด้านบทบาทระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทการบริหารงาน 5 บทบาท โดยจำแนกเป็นบทบาทย่อย 30 รายการ ได้แก่

1) บทบาทภาวะผู้นำ ประกอบด้วยบทบาทย่อย 10 รายการ เป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุดทั้ง 10 รายการ ได้แก่ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีความสามารถในการสื่อสาร เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่เป็นสุขในองค์กร ส่งเสริมการสร้างผู้บริหารรุ่นต่อไป และใช้แรงจูงใจ (Motivation) ทั้งทางบวกและทางลบ

2) บทบาทนักการเมือง ประกอบด้วยบทบาทย่อย 5 รายการ เป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุดทั้ง 5 รายการ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องภายนอกหน่วยงานให้ดำเนินงานร่วมกันตามเป้าหมาย มีบารมี เป็นนักเจรจาต่อรอง และเป็นนัก Lobby

3) บทบาทผู้ประสานงาน ประกอบด้วยบทบาทย่อย 4 รายการ จำแนกเป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด 2 รายการ ได้แก่ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น ชุมชน ผู้นำชุมชน อบต. อบจ. และประสานการทำงาน (Co-ordinator) กับทีมสหสาขาผู้ให้บริการ บทบาทที่มีความสำคัญระดับมาก 2 รายการ ได้แก่ ประสานการทำงาน การแบ่งปันทรัพยากร การแลกเปลี่ยนวิชาการกับผู้ให้บริการในเครือข่าย (Network) สถานบริการด้านสุขภาพ และประสานความร่วมมือ (Collaborator) ด้านการทำงานและการแลกเปลี่ยนด้านวิชาการกับผู้ร่วมวิชาชีพในสถาบันต่างๆ

4) บทบาทผู้สนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วยบทบาทย่อย 6 รายการ จำแนกเป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด 3 รายการ ได้แก่ สนับสนุนแหล่งข้อมูล ข่าวสารที่ถ่ายทอดการสืบค้น ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน และสนับสนุนความร่วมมือในการทำวิจัยกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่างๆ บทบาทที่มีความสำคัญระดับมาก 3 รายการ ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในทางปฏิบัติ (Evidence-based practice) สนับสนุนการทำวิจัยในองค์กร และ สอน ให้คำแนะนำ เป็นวิทยากรแก่บุคลากรผู้ร่วมงาน

5) บทบาทนักประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยบทบาทย่อย 5 รายการ จำแนกเป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด 4 รายการ ได้แก่ เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลของกลุ่มงานการพยาบาลแก่บุคลากรภายในโรงพยาบาล เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลของกลุ่มงานการพยาบาลแก่บุคลากรภายนอกโรงพยาบาล ประชาสัมพันธ์ผลงานต่างๆของกลุ่มงานการพยาบาล และประชาสัมพันธ์งานบริการพยาบาลแก่ผู้รับบริการและประชาชนทั่วไป และบทบาทที่มีความสำคัญระดับมาก 1 รายการ ได้แก่ สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

2.3. บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในยุคปฏิรูประบบสุขภาพด้านบทบาทการจัดการ ประกอบด้วย บทบาทการบริหารงาน 4 บทบาท โดยจำแนกเป็นบทบาทย่อย 23 รายการ ได้แก่

1) บทบาทการวางแผน ประกอบด้วยบทบาทย่อย 6 รายการ เป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุดทั้ง 6 รายการ ได้แก่ มีการประเมินแผนทั้งในระยะสั้น ระยะยาว และปรับเปลี่ยนแผนตามสถานการณ์ มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า คุ่มทุน (Utilization management) ทั้งทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ มีการใช้ข้อมูลต่างๆเพื่อการวางแผน มีการวางแผนเชิงรุก (Proactive) ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Marketing oriented) และองค์ประกอบทางด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ มีการวางแผนการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (PBBS : Performance based budgeting system) และ มีการกำหนดนโยบายและทิศทางการให้บริการตามนโยบาย

2) บทบาทการจัดองค์การ ประกอบด้วยบทบาทย่อย 5 รายการ เป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุดทั้ง 5 รายการ ได้แก่ จัดให้มีระบบฐานข้อมูลทางการแพทย์ที่เหมาะสมเพื่อการวางแผนตัดสินใจ และประเมินผล ส่งเสริมบุคลากรทางการแพทย์ในการทำงานเป็นทีมทั้งในและนอกสาขาวิชาชีพ มีการกระจายอำนาจการบริหารสู่ผู้ปฏิบัติงาน (Decentralization) จัดโครงสร้างองค์การที่คล่องตัวในการบริหาร เช่น การจัดองค์การในลักษณะแบนราบ (Horizontal) และมีระบบคณะกรรมการให้คำปรึกษา (Advisory board) ในด้านการบริหารองค์การ

3) บทบาทการอำนวยความสะดวก ประกอบด้วยบทบาทย่อย 7 รายการ เป็นบทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุดทั้ง 7 รายการ ได้แก่ จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพบริการ (Quality Assurance / Accreditation) จัดระบบบริการที่มุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ สนับสนุนระบบงานที่พิทักษ์สิทธิผู้ป่วย ผู้รับบริการ ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จัดระบบบริการที่ครอบคลุม

องค์รวมของผู้รับบริการ จัดระบบบริการที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับชุมชน และ ปรับระบบบริการให้ มุ่งเน้นการส่งเสริมสุขภาพป้องกันโรคมมากขึ้น

4) บทบาทการควบคุมกำกับ ประกอบด้วยบทบาทย่อย 5 รายการ เป็นบทบาท ที่มีความสำคัญระดับมากที่สุดทั้ง 5 รายการ ได้แก่ ส่งเสริมการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิผล (Key performance indicators) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของงาน มีระบบที่ดีในการตรวจสอบข้อร้องเรียน นิเทศติดตามงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สถานื่อนามัยในความรับผิดชอบ และเป็นผู้นำในการเยี่ยมตรวจทางการพยาบาล (Grand rounds)

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปและ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำเสนอเป็นบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยในประเด็นต่างๆ ดังนี้

บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ สังกัด กระทรวงสาธารณสุข ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมี 3 ด้าน ประกอบด้วย 13 บทบาท ได้แก่ บทบาทผู้รอบรู้ บทบาทนักคิด บทบาทผู้เป็นแบบอย่างที่ดี บทบาท นักพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ บทบาทนักการเมือง บทบาทผู้ประสานงาน บทบาทผู้สนับสนุนวิชาการ บทบาทนักประชาสัมพันธ์ บทบาทการวางแผน บทบาทการจัดองค์การ บทบาทการอำนวยการ และ บทบาทการควบคุมกำกับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2544: 168) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารการพยาบาลในทศวรรษหน้าไม่ได้แสดงบทบาทตามกระบวนการจัดการเท่านั้น แต่มีบทบาท อื่นๆอีกหลายประการ ซึ่งบูรณาการภาวะผู้นำเข้ากับการจัดการ และสอดคล้องกับแนวคิดของทัศนา บุญทอง (2542: 80-81) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารการพยาบาลในอนาคตต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีทักษะ การบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำและมีทักษะการสื่อสารที่ดี กุลยา ตันติผลาชีวะ และสงศรี กิตติรักษ์ตระกูล (2541: 5) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารทางการพยาบาลต้องเป็นผู้สร้างสรรค์และพัฒนา เป็นนักประยุกต์ สามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ นอกจากนั้น Mintzberg (1977 อ้างถึงใน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539: 35-36) และ Steven (1981 อ้างถึงในอังคณา สุเมธสิทธิกุล, 2538: 13) มีความเห็นว่าบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล (Information roles) และบทบาทการตัดสินใจ (Decision roles)

บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลในยุคปฏิรูประบบสุขภาพที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 13 บทบาทนั้น จำแนกเป็น 77 รายการ เป็นบทบาทการบริหารงานที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด 66 รายการ และบทบาทการบริหารงานที่มีความสำคัญระดับมาก 11 รายการนั้น ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายรายด้านได้ดังนี้

1. บทบาทเฉพาะบุคคล ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความอดทน อดกลั้นต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และการเป็นผู้รอบรู้การเปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานบริการพยาบาล ทั้งนี้เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านโครงสร้างและนโยบาย เริ่มต้นจากการปรับกรอบแนวคิดที่เคยชิน คือการช่อมสุขภาพ มาเป็นกรอบแนวคิดใหม่ คือ การสร้างสุขภาพ การปฏิรูประบบบริการพยาบาลจึงมีความจำเป็นต้องปฏิรูปให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพที่พึงประสงค์ของประเทศ ซึ่งในการปรับกรอบแนวคิดของผู้ปฏิบัติงานจากกรอบแนวคิดที่เคยชิน เป็นกรอบแนวคิดใหม่ เป็นการยากที่จะกระทำให้เกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นหัวหน้าพยาบาลจึงต้องเป็นผู้ที่มีความอดทน อดกลั้นต่อการเปลี่ยนแปลง รอบรู้การเปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆที่เกี่ยวข้อง สามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นๆให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทักสัน นูญทอง (2542: 80-81) ที่กล่าวว่าผู้บริหารการพยาบาลในอนาคต จำเป็นต้องมีความรอบรู้ในด้านต่างๆ (Well rounded) และสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้ร่วมงานที่บริหารองค์กรและบุคคลที่หลากหลายในสังคมได้อย่างเหมาะสม และจากเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง ทิศทางการบริหารการพยาบาลไทยสู่ศตวรรษที่ 21 (2542: 42) ที่กล่าวว่าบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 คือ จะต้องมีความรู้ความสามารถในทักษะหลายๆด้าน ต้องมีความรู้ทั้งในแนวลึกและแนวกว้าง ต้องมีความรู้ในเรื่องทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง สาเหตุ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแบบแผน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gelinas and Manthey (1997) ซึ่งทำการวิจัยผลกระทบของการปรับระบบบริการสุขภาพต่อบทบาทผู้บริหาร พบว่า บทบาทการบริหารที่เปลี่ยนไปคือมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง และมีความอดทน อดกลั้นต่อการเปลี่ยนแปลง

บทบาทนักคิด ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าพยาบาลในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ ต้องมีบทบาทด้านความคิดเชิงระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นเหตุ เป็นผล ตามหลักวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้เพราะในยุคปฏิรูประบบสุขภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระบวนการในการคิดเป็นบทบาทที่มีความสำคัญสำหรับหัวหน้าพยาบาล เพราะการคิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุ มีผล และรอบคอบ จะนำไปสู่การวินิจฉัยสั่งการและการตัดสินใจที่ดี เพื่อให้สามารถดำเนินการต่างๆในยุคที่มีความจำกัดหลายๆด้านได้เป็นอย่างดี การคิดเป็นกระบวนการในการประมวลข้อความรู้ เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น ถูกต้อง ชัดเจน และสร้างสรรค์ (อรพรรณ ลือบุญรัชชัย, 2543: 2) สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ (2541) ที่ศึกษาความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพ พบว่า บุคลากรพยาบาลที่พึงประสงค์ในสภาพการณ์ปัจจุบันและในอนาคต ควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพทางด้านความคิดและสติปัญญา เรียนรู้ตลอดชีวิตและมีมีโนทัศน์ที่กว้างไกล

นอกจากบทบาทด้านความคิดเชิงระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์แล้วผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าพยาบาลในยุคปฏิรูประบบสุขภาพต้องสามารถวิเคราะห์ตนเองได้ การวิเคราะห์ตนเองได้จะสามารถทำให้พยาบาลสามารถดึงจุดแข็งภายในตัวมาใช้ และปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Barbara (2000: 57-58 อ้างถึงในดวงกมล เจริญเจริญ, 2544: 233) กล่าวว่าผู้บริหารทางการพยาบาลควรรู้จักตนเอง (Self knowledge) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจในคุณค่า ความเชื่อและแรงจูงใจของตนเอง สามารถดึงจุดแข็งภายในตัวมาใช้และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยของตน และ ศิริพร ต้นติพุลวินัย (2538: 91-95) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จใดๆก็ตามในปัจจุบันจะเกิดขึ้นได้ จะต้องอาศัยมาตรฐานสูงเยี่ยม 2 ประการ คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product) และคุณภาพของบุคลากร (Personal) คุณภาพของบุคลากรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านส่วนตัวและเทคนิคปฏิบัติ ในด้านส่วนตัวนั้นต้องพัฒนาด้านความรู้สึกนึกคิดให้ถูกต้อง คือมีความรู้สึกนึกคิดในทางบวก (Positive attitude) การสร้างทัศนคติที่เป็นบวก ร่างกายจะหลั่งสารสุข หรือสารบุญ (Endorphine) ออกมา ทำให้จิตใจสบาย ชีวิตมีความสุข เกิดความคิดสร้างสรรค์ และพลังในการปฏิบัติงาน

บทบาทแม่แบบหรือการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การมีบุคลิกภาพที่ดี มีสุขภาพที่แข็งแรง มีการแสดงออกอย่างกล้าหาญและเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพที่เกิดขึ้น เป็นผลให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับโครงสร้าง ระบบบริหาร และการพัฒนาคน เพื่อเพิ่มสมรรถนะและประสิทธิภาพในการทำงาน หลักพื้นฐานของการพัฒนาคน คือ คนทุกคนต้องมีความสำนึกที่ดีที่จะพัฒนาตนเองก่อน เมื่อพัฒนาตนเองจนเป็นผลสำเร็จแล้ว จึงจะสามารถไปแนะนำหรือฝึกให้มีขึ้นในตัวบุคคลอื่นได้ (เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง ทิศทางการบริหารการพยาบาล

ไทยสุศตวรรษที่ 21, 2542: 73) ดังนั้นบทบาทแม่แบบจึงเป็นบทบาทที่สำคัญอีกบทบาทหนึ่งในการบริหารงานในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ เพราะการเป็นแบบอย่างที่ดีจะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา พร้อมทั้งจะนำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ

การเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นการจัดการด้านงบประมาณ การปฏิรูปประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดระบบบริการพยาบาล เข้ามามีผลกระทบอย่างมากต่อจริยธรรมผู้ประกอบการวิชาชีพ เนื่องจากโรงพยาบาลภาครัฐต้องคำนึงถึงต้นทุน กำไร มากขึ้น การทำงานที่หนัก การจัดสรรคนไม่เหมาะสมกับงาน ขาดระบบที่เป็นธรรม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน บ่อยครั้งที่ผู้ที่อยู่ในวิชาชีพพยาบาลต้องได้รับติติงจากบุคคลทั่วไปที่มารับบริการถึงพฤติกรรมต่างๆที่แสดงออก เช่น หงุดหงิด แสดงกิริยาวาจาไม่สุภาพ เฉยชา ไม่ทักท้วง ไม่ทักท้วงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ทำให้อัตราการฟ้องร้องเพิ่มมากขึ้น หัวหน้าพยาบาลจึงมีบทบาทในการช่วยขจัดปัญหาขัดแย้งทางจริยธรรมเลือกทางออกในการแก้ปัญหาโดยการแสดงออกซึ่งการเป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านจริยธรรมให้กับบุคลากรในกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภัสรา จารุสุนันท์ (เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง ทิศทางการบริหารการพยาบาลไทยสุศตวรรษที่ 21, 2542: 304-349) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นในด้านการกระทำ และสอดคล้องกับแนวคิดของทองหล่อ เดชไทย และ รุ่งศิริ เข้มตระกูล (มปป.) ซึ่งทำการวิจัยการบริหารจัดการสาธารณสุขในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2563 พบว่าผู้บริหารสาธารณสุขต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

2. บทบาทระหว่างบุคคล ได้แก่ การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร ยุคปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันไร้พรมแดน ยุคของสังคมแห่งความรู้ ที่ข้อมูลข่าวสารต่างๆแพร่กระจายไปอย่างกว้างขวาง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้เปิดโอกาสการเรียนรู้ของมนุษย์ออกไปอย่างไร้ขีดจำกัด สังคมโลกจะก้าวไปสู่สังคมแห่งความรู้ มนุษย์สามารถเรียนรู้จากการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการได้มากมาย ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กรด้วยการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวโน้มใหม่ที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูง เพราะเชื่อว่าการพัฒนา “ต้นทุนมนุษย์” ด้วยการเรียนรู้จะทำให้ผู้บริหารรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 1) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จะให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์กร ที่แตกต่างและดีกว่าเดิม บทบาทด้านการสร้างบรรยากาศที่เป็นสุขในองค์กร การสร้างบรรยากาศในองค์กรเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร (ลดาวัลย์ รอมเมฆ, 2544: 17-23) บรรยากาศที่ให้ความพึงพอใจในงาน เป็นบรรยากาศที่พยาบาลทำงานอย่างมีความสุข และเป็นบรรยากาศของคุณภาพชีวิตของพยาบาล

ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องริเริ่มให้เกิดบรรยากาศที่ให้ความภาคภูมิใจแก่พยาบาล โดยที่บรรยากาศทางการแพทย์เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการแก้ปัญหา การใช้ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ บรรยากาศดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

บทบาทผู้ประสานงาน ในด้านการแบ่งปันทรัพยากร การแลกเปลี่ยนวิชาการกับผู้ให้บริการในเครือข่าย (Network) สถานบริการด้านสุขภาพ และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในชุมชน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2544: 168) กล่าวว่า ในอนาคตเครือข่ายมีความสำคัญในการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะจะมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เกิดขึ้นอีกมาก เครือข่ายทางการแพทย์แบ่งได้เป็น เครือข่ายบุคคล เครือข่ายการเมือง และเครือข่ายวิจัย กระบวนการสร้างเครือข่ายจะเป็นแบบสัมพันธ์ภาพที่ไม่เป็นทางการเกือบทั้งหมด และไพโรจน์ นิงสานนท์ และคณะ (2543: 1-8) กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการติดต่อประสานงาน รวมถึงการประสานงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้แก่ ผู้ร่วมวิชาชีพ ผู้ร่วมทีมสุขภาพ สร้างความร่วมมือ และถ่ายทอดทรัพยากรระหว่างสถานบริการสุขภาพระดับอำเภอ และจังหวัด และสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน

บทบาทการส่งเสริมผู้บริหารรุ่นต่อไป Shortell (1985 อ้างถึงใน รัชดา ตันติสารศาสน์, 2544: 57-64) ได้ให้แนวคิดว่าการให้โอกาสแก่พนักงานในระดับปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน จะทำให้ผลงานมีคุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

3. บทบาทการบริหารจัดการ ด้านการวางแผน คือ มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า คุ่มทุน (Utilization management) ทั้งทรัพยากรบุคคล และวัสดุอุปกรณ์ มีการวางแผนเชิงรุก (Proactive) ที่สัมพันธ์กับความต้องการของตลาด (Marketing oriented) และองค์ประกอบทางด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ มีการวางแผนการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (PBBS)

ตั้งแต่เกิดปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา งบประมาณของประเทศมีไม่เพียงพอ รัฐบาลต้องกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เพื่อนำมาแก้ไขวิกฤตการณ์ งบประมาณด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุขลดลงจาก 66,544.3 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2540 เป็น 57,171.3 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2542 และเป็น 58,695.3 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2544 (สำนักนโยบายและแผน กระทรวงสาธารณสุข, 2545) เมื่อประเทศมีความจำกัดในด้านงบประมาณ ยุทธศาสตร์หนึ่งในการปฏิรูประบบสุขภาพ คือ การปฏิรูปการจัดการด้านการเงินการคลัง งบประมาณที่จ่ายให้สถานพยาบาล ถูกปรับเปลี่ยนเป็นการเหมาจ่ายรายหัวหรือจ่ายตามกลุ่มวินิจฉัยโรคร่วม และเป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (PBBS) หรือผลลัพธ์การลงทุน ในขณะที่โรงพยาบาลได้รับงบประมาณ

ลดลง แต่จากข้อมูลสถิติของกองสาธารณสุขภูมิภาค กองโรงพยาบาลภูมิภาค และสำนักนโยบายและแผนสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข (ปรีดา แต่อารักษ์, 2542: 35) พบว่าสถิติผู้ป่วยของโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์มีอัตราเพิ่มขึ้น กล่าวคือ ปี พ.ศ. 2540 เพิ่มขึ้น 14.1% จากปี พ.ศ. 2539 จากภาวะที่เพิ่มขึ้น แต่งบประมาณที่ได้ลดลง สถานพยาบาลจึงมีความพยายามในการลดค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาล ซึ่งก็อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพการรักษาพยาบาลได้ ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงระหว่างต้นทุน และคุณภาพในการรักษาพยาบาล

ปัจจุบัน สภาพการแข่งขันทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือก และมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ดังนั้น การวางแผนงานของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์การลงทุน และประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยดูจากการใช้ทรัพยากร ซึ่งพวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2544: 10) กล่าวว่า หน้าที่โดยตรงที่ผู้บริหารการพยาบาลต้องปฏิบัติ คือ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ เพราะจะสามารถเพิ่มรายได้ และคุณภาพการพยาบาลให้กับโรงพยาบาล

บทบาทการปรับระบบบริการที่มุ่งเน้นการส่งเสริมป้องกันโรคมากขึ้น การปฏิรูประบบบริการสุขภาพ มียุทธศาสตร์ที่สำคัญหลายด้าน ยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ การสร้างสุขภาพมากกว่าซ่อมสุขภาพ (จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์, 2543: 63) ระบบสุขภาพในปัจจุบันเป็นระบบตั้งรับ มุ่งที่การซ่อมสุขภาพซึ่งมีความสิ้นเปลืองและค่าใช้จ่ายสูง เป็นการรักษาที่ปลายเหตุ ดังนั้นแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 9 จึงกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมสุขภาพไว้ชัดเจนไว้ เพื่อแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชนแบบยั่งยืน ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลวิธีในการสร้างสุขภาพดังกล่าว

บทบาทการควบคุมกำกับ ได้แก่การส่งเสริมการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิผล (Key performance indicators) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารที่จะช่วยเสริมสร้างการบริหาร ให้มีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง สร้างสามัคคีธรรม และพลังร่วมของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ระบบการบริหารงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ หัวหน้าพยาบาลจึงควรมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการประเมินผลบุคลากรพยาบาลเพื่อให้เกิดผลเที่ยงธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนั้นผลการวิจัยพบว่าบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลในยุคปฏิรูประบบสุขภาพที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้อง 1 รายการ รายการที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ บทบาทด้านการจัดระบบบริการที่สนับสนุนภูมิปัญญาไทยและการแพทย์ทางเลือก ทั้งนี้เหตุผลที่ผู้เชี่ยวชาญให้ไว้ คือ โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีภารกิจในการให้บริการด้านสุขภาพที่มีความซับซ้อน หรือ

รุนแรงจนถึงขั้นวิกฤต ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการให้บริการ การจัดระบบบริการที่สนับสนุน ภูมิปัญญาไทยจึงมีบทบาทที่หัวหน้าพยาบาลสามารถดำเนินการได้เพียงผู้เดียว ขึ้นอยู่กับพันธกิจ ของโรงพยาบาล กลุ่มเป้าหมายในการให้บริการ ความคุ้มค่า คุ่มทุน ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยของ บุศรา กาญจนบัตร วรณภา นิวาสะวัต และวรรณชนก จันทภูมิ (2545) ที่ทำการศึกษาาระบบความคิดและความเชื่อของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน จำนวน 60 คน จาก 3 อำเภอ ในจังหวัด ขอนแก่น เกี่ยวกับบริการการแพทย์แผนไทยและแผนปัจจุบัน พบว่า อาสาสมัครสาธารณสุขประจำ หมู่บ้านทุกคนมีความต้องการที่จะนำการแพทย์ทั้งสองระบบมาผสมผสานในการดูแลสุขภาพ และควรมีการพัฒนาาระบบบริการการแพทย์แผนไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรมีการจัดบริการการแพทย์ แผนไทยไว้เป็นการแพทย์ทางเลือกให้แก่ประชาชนที่โรงพยาบาล

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการนำบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาล ศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในยุคปฏิรูประบบสุขภาพที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการ คัดสรรและเตรียมการก่อนเข้าสู่ตำแหน่งของหัวหน้าพยาบาล
2. ควรมีการนำบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาล ศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในยุคปฏิรูประบบสุขภาพที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการ จัดทำเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพยาบาล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย