

## บทที่ 4

### บทบาท หน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล และประวัติชีวิตเบื้องต้นของกรณีศึกษา

จากการศึกษาประวัติชีวิตและภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ และได้รับการยอมรับจากบุคคล และองค์กรวิชาชีพ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกไว้เป็นกรณีศึกษาจำนวน 5 ราย นั้น เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจบริบทการทำงานของกรณีศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอแนะนำบทบาท และหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขก่อน จากนั้นจึงนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาทั้ง 5 ราย อย่างละเอียด ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

#### 1. บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

กลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดระบบบริการพยาบาล กำหนดแนวทางปฏิบัติงาน ควบคุม กำกับ และ ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานการพยาบาล ตลอดจนร่วมมือประสานงานกับฝ่าย/กลุ่มงานอื่นในโรงพยาบาล เพื่อให้โรงพยาบาลสามารถให้การบริการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่เหมาะสมของโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดของกลุ่มงานการพยาบาล รับผิดชอบในการบริหารงานพยาบาลทั้งด้านวิชาการและบริการ โดยรับนโยบายจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลมาวางแผน กำหนด ปฏิบัติงาน มอบหมายงาน ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพิจารณาแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการบริการพยาบาล ให้คำแนะนำทางวิชาการและบริการแก่เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานการพยาบาล (บุปผา อธิธิมณฑล: 2536)

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2530) ได้ระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ไว้อย่างครอบคลุม ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดบทบาทผู้บริหารของ McKencie (1969) แบ่งได้เป็น 4 ประการดังนี้

1. ด้านการวางแผน (planning) หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถคิดเป็น รู้กว้าง สามารถวิเคราะห์ปัญหา กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และวางแผนดำเนินการได้ โดยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะเป็นผู้รับนโยบาย จากผู้อำนวยการโรงพยาบาล กำหนดนโยบาย

ปรัชญาวัตถุประสงค์ในการให้บริการพยาบาล จัดทำเป็นแผนงาน โดยแบ่งเป็นด้านบริหาร บริการ และ วิชาการ ตลอดจนจัดตั้งงบประมาณของกลุ่มงานการพยาบาล

2. ด้านการจัดองค์การ (organizing) หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยต้องรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของแผน การจัดระบบงาน และสามารถจัดวางความสัมพันธ์ของงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. ด้านการอำนวยการ (directing) หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องมีภาวะผู้นำ กล่าวคือ การมีอิทธิพลทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ได้แก่ การเป็นประธานที่ปรึกษาของคณะกรรมการบริหารงานการพยาบาล เป็นที่ปรึกษาแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ส่งเสริมและระดมการศึกษาค้นคว้าและวิจัยทางการพยาบาล ประเมินผลการให้บริการพยาบาล และการปฏิบัติการพยาบาลของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล จัดสวัสดิการให้เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับ ร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโรงพยาบาล ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงพยาบาล

4. ด้านการควบคุม (controlling) หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องมีการตรวจสอบควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่างานมีความก้าวหน้าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์โดยการควบคุมคุณภาพการพยาบาล ควบคุมระบบการบริหารเกี่ยวกับอัตรากำลัง การบริหารอุปกรณ์ และการบริหารอาคารสถานที่ จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลนั้นประกอบด้วยภารกิจหลัก 2 ประการ คือ การบริหารจัดการ ได้แก่ การส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและบทบาทหน้าที่ในด้านวิชาชีพการพยาบาล ซึ่งทำให้เกิดผลคือ บริการพยาบาลที่มีคุณภาพสูงที่สุดนั่นเอง

## 2. ประวัติชีวิตเบื้องต้นของกรณีศึกษา

### 2.1 กรณีศึกษา นางแสงคำ \*

#### ครอบครัวและการเรียงลำดับพี่น้อง

นางแสงคำ ถือกำเนิด เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2482 เป็นบุตรคนที่ 2 ในจำนวนพี่น้อง 3 คน ของครอบครัวที่มีฐานะยากจน ในอำเภอใหญ่แห่งหนึ่ง ทางภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ลักษณะชุมชนอันเป็นบ้านเกิดในสมัยนั้นเต็มไปด้วยป่าเขาและหินก้อนใหญ่จากเขาที่เรียกว่า หินผาบ้านเรือนมีเพียงไม่กี่หลังคาเรือน แต่ทุกครัวเรือนจะรู้จักกันดีเหมือนพี่น้อง มีผู้เฒ่าผู้แก่ซึ่งเป็นคนธรรมะธรรมโมแทบทุกบ้าน บรรยากาศของชุมชนจึงค่อนข้างอบอุ่น และสงบเงียบ

---

\*นามสมมุติ

ครอบครัว นางแสงคำ ประกอบด้วย พี่ชาย 1 คน และน้องสาว 1 คน บิดาเป็นคนจีน มารดาเป็นคนไทย มีอาชีพเลี้ยงสุกร และขายข้าวแกงในตลาดเช้า

เมื่อนางแสงคำอายุได้ 2 ปี ซึ่งเป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2584) บิดาซึ่งเป็นคนจีนได้ถูกทางราชการอพยพกลับประเทศจีนและไม่ได้กลับมาเมืองไทยอีกเลย เหตุการณ์ครั้งนี้เป็นความรู้สึกฝังใจของนางแสงคำทำให้รู้สึกไม่ชอบผู้ชาย มองว่าผู้ชายเป็นคนดู ทั้งนี้ นางแสงคำกล่าวว่าไม่ใช่ความรู้สึกกลัว แต่เป็นความรู้สึกว่าตนไม่มีบิดาคอยคุ้มครอง ดังคำพูดของนางแสงคำว่า

“ตอนเป็นเด็กที่ไม่ชอบผู้ชาย รู้สึกว่าเขาดู ไม่ใช่เป็นความกลัวนะ แต่คงเป็นเพราะเราไม่มีพ่อ”

### ชีวิตวัยเด็ก

เมื่อบิดาจากไป มารดาเพียงผู้เดียวต้องดูแลรับผิดชอบครอบครัว มารดานั้นซึ่งนอกจากจะต้องเลี้ยงดูบุตรทั้งสามแล้ว ยังต้องรับผิดชอบเลี้ยงหลานเล็ก ๆ ซึ่งเป็นบุตรของพี่สาวของมารดาอีก 2 คน ซึ่งพี่สาวของมารดาหรือป้าของนางแสงคำได้นำหลานทั้ง 2 มาฝากไว้ ก่อนจะย้ายไปทำงานทำที่จังหวัดอื่น โดยไม่ได้กลับมาหาลูกอีกเลย แม้มารดาต้องทำงานหนัก แต่ฐานะของครอบครัวยังคงยากจนเพราะมีสมาชิกในครอบครัวที่ต้องเลี้ยงดูถึง 5 คน นางแสงคำซึ่งเป็นลูกคนกลาง ต้องรับภาระงานหนัก ช่วยมารดาทำงานทุกอย่าง ซึ่งเธอได้เล่าถึงชีวิตในวัยเด็กว่า

“เมื่อตอนเป็นเด็ก ต้องทำงานรับผิดชอบตัวเองทุกอย่าง ซักผ้า ทำความสะอาดบ้าน เลี้ยงหมู ต้องออกไปหาผักหาตัวเอง ไปหาพินในป่า พี่ต้องรับผิดชอบทำ 2 คน กับพี่ชาย... น้องสาวยังเล็กเขาไม่ต้องทำ เพราะเขามีพี่อยู่แล้ว 2 คน ... เข้ามาพี่ต้องไปช่วยแม่ขายของ สาย ๆ ขายของเสร็จก็เอากับข้าวมาให้พี่กับน้องกินกัน แล้วก็เดินไปโรงเรียนพร้อมกัน เย็นมาก็ไปหาผักหาพินในป่า ซื้อรำให้หมู ช่วยแม่ตักน้ำดำข้าว ทุกข์ที่สุดตอนนั้นคือ ความจน...ความลำบากมันทำให้พี่อดทน ...รู้ว่าความจนจริง ๆ คืออะไร เคยผ่านมาแล้ว... แล้ว...ไม่อยากจะกลับไปมีชีวิตเช่นนั้นอีก...”

การรับผิดชอบและชีวิตที่ยากลำบากเหล่านี้ หล่อหลอมให้นางแสงคำเป็นผู้มีความอดทน มุ่งมั่น ตั้งใจทำงานอย่างสูงในเวลาต่อมาเพราะได้ผ่านชีวิตที่ยากลำบากมาก่อน นอกจากนี้ เมื่อบิดาถูกทางราชการอพยพกลับไปประเทศจีนนั้น นางแสงคำมีอายุได้เพียง 2 ขวบ จึงยังจำหน้าบิดาไม่ได้ ชีวิตวัยเด็กของนางแสงคำจึงมีมารดาเพียงผู้เดียวเป็นผู้เลี้ยงดู อบรมสั่งสอน เป็นผู้ใหญ่เพียงผู้เดียวที่นางแสงคำได้ใกล้ชิด เป็นที่รักเคารพและเป็นแม่แบบในวัยเด็ก คุณลักษณะดังกล่าวนี้นางแสงคำได้รับไว้เป็นของตนในปัจจุบัน นางแสงคำกล่าวถึงภาพลักษณ์ของมารดาและความรู้สึกที่ตนมีต่อมารดาว่า

“ แม่ของพี่เป็นผู้หญิงตัวเล็ก ๆ นุ่มนวล เรียบร้อยแบบผู้หญิง แต่แม่จะทำงานเก่ง อดทน แล้วก็ขยันมาก ตอนเป็นเด็กพี่มีแม่คนเดียวเท่านั้นที่ได้ใกล้ชิด แม่จะเลี้ยง พี่มาตลอด ใกล้ชิดแม่นะ ผู้ใหญ่คนอื่นก็ไม่ได้ไปใกล้ชิดเขา เพราะพี่ต้องช่วยแม่ ทำงาน... แม่เป็นคนธรรมชาติธรรมดา ไม่ไปวัดทุกวันพระหรือวันสำคัญทางศาสนา... พี่ก็จะไปกับแม่ด้วย ก็ได้ใกล้ชิดศาสนากะเขา แล้วแม่จะสอนพี่ให้เป็นคน ซื่อสัตย์...ไม่ให้โกหกใคร...”

ดังนั้น กล่าวได้ว่านอกจากนางแสงคำจะเลียนแบบคุณลักษณะของมารดาไว้เป็นของตนเองแล้ว ยังได้รับการ ปลูกฝังค่านิยมในเรื่องความซื่อสัตย์ และความเชื่อถือศรัทธาในพระพุทธศาสนาด้วย

แม้จะต้องรับผิดชอบงานมากมาย แต่ด้วยความเป็นคนรักการอ่าน นางแสงคำจะ พยายามหาเวลาว่างในการอ่านหนังสือเสมอ และสมัครเป็นสมาชิกห้องสมุดจังหวัดเพื่อจะได้มีหนังสืออ่าน นางแสงคำกล่าวว่า ความสุขที่สุดในชีวิตช่วงนั้นคือการได้อ่านหนังสือนั่นเอง กิจกรรมวัยเด็กที่ชอบปฏิบัติ อีกอย่างหนึ่งคือการวิ่ง เนื่องจากสิ่งแวดล้อมเป็นป่าเขาเสียส่วนใหญ่ การวิ่งที่ชอบคือวิ่งตีลูก่อไปเรื่อย ๆ ทำให้ นางแสงคำชอบการวิ่งและสามารถวิ่งได้เร็วมาตั้งแต่เด็ก

### เข้าสู่สถานศึกษา

นางแสงคำเริ่มเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาเมื่ออายุครบเกณฑ์บังคับ โดยเข้าเรียนใน โรงเรียนประชาบาลใกล้บ้าน ศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนประจำจังหวัด หลังจากนั้นจึงเข้า ศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัยในโรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย สังกัด กระทรวงสาธารณสุขแห่งหนึ่งทางภาคเหนือ

ในโรงเรียนพยาบาลแห่งนี้ นางแสงคำได้เรียนรู้ถึงการอยู่ร่วมกับผู้อื่นภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับของวิทยาลัย ฝึกทักษะการปฏิบัติการพยาบาล มีความรับผิดชอบในการดูแลผู้ป่วยในฐานะ พยาบาล อย่างไรก็ตาม แม้ขณะนั้นยังไม่มีการสอนวิชาการบริหาร แต่นางแสงคำก็ได้ฝึกทักษะในการเป็น ผู้นำทีมในการปฏิบัติงานพยาบาล

ในด้านการเรียนนั้น นางแสงคำเป็นผู้ที่มีผลการเรียนดีมาก กล่าวคือ ขณะเรียนในระดับ ประถมและมัธยมจะสอบได้อันดับที่ 1 หรือ 2 เท่านั้น และเมื่อมาเรียนในหลักสูตรพยาบาลก็ยังจัดอยู่ใน ผู้เรียนดีอันดับ 1 ใน 10 ของห้อง เมื่อจบการศึกษาพยาบาลยังได้เหรียญทองการปฏิบัติงานอีกด้วย

### มีครูที่ชื่นชอบเป็นแม่แบบ

การเข้าเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ระดับประถม มัธยม และวิทยาลัยพยาบาล ทำให้นาง แสงคำได้พบกับครูที่ตนชื่นชอบทุกระดับ กล่าวคือในระดับประถมศึกษานางแสงคำชื่นชอบครูผู้หญิงคน

หนึ่งซึ่งใจดีมีเมตตา นุ่มนวล เป็นกุลสตรี เมื่อเรียนในระดับมัธยมศึกษา นางแสงคำรู้สึกชื่นชอบครูสอนภาษาอังกฤษคนหนึ่ง เพราะเป็นผู้ที่มีบุคลิกดี สง่างาม และอาจจะเป็นเพราะเหตุนี้เองที่ทำให้นางแสงคำชอบวิชาภาษาอังกฤษมากที่สุด และในโรงเรียนพยาบาลนั้นนางแสงคำกล่าวถึงผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลว่าเป็นผู้ใหญ่ใจดี มีเมตตา เข้าใจเด็ก ให้การดูแลนักเรียนพยาบาลทุกคนเหมือนคนในครอบครัว ทำให้รู้สึกประทับใจผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลท่านนี้มาจนทุกวันนี้

### ประสบการณ์และกิจกรรมในชั้นเรียน

ขณะอยู่ในสถานศึกษา นางแสงคำได้รับประสบการณ์ด้านการเป็นผู้นำ การเล่นกีฬา และการทำกิจกรรม ประสบการณ์ด้านการเป็นผู้นำนั้น นางแสงคำได้รับการคัดเลือกโดยการออกเสียงเลือกตั้งจากเพื่อนให้เป็นหัวหน้าชั้นตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงชั้นมัธยมศึกษา ในระดับมัธยมศึกษาจะมีนักเรียนจำนวนมากและมาจากหลายโรงเรียน แต่นางแสงคำก็ยังได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าพลศึกษา และหัวหน้าเวร และเมื่อศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล นางแสงคำก็ได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมบันเทิงของวิทยาลัยพยาบาล แม้ว่าในขณะนั้นจะยังไม่มีส่วนรณรงค์ศึกษาหรือกรรมการนักศึกษา แต่นางแสงคำก็ร่วมทำกิจกรรมของสถานศึกษาโดยตลอด จนได้รับเลือกให้เป็นประธานฝ่ายกิจกรรมบันเทิงดังกล่าว

กิจกรรมในสถานศึกษาอีกประการหนึ่งคือการเป็นนักกีฬา นางแสงคำเป็นนักกีฬาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาเรื่อยมาจนจบพยาบาล กีฬาที่เล่นได้แก่กีฬาวิ่ง ซึ่งจะชนะเลิศ 1 มาตลอด นางแสงคำเคยได้รางวัลที่ภูมิใจมากที่สุดคือ วิ่งได้ที่ 1 ของจังหวัด และเป็นนักวิ่งเรื่อยมาจนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 นอกจากนั้นยังเล่นกีฬาเป็นทีม ได้แก่ บาสเกตบอล เนตบอล อย่างไรก็ตามในความรู้สึกของนางแสงคำแล้ว เธอชอบเล่นกีฬาทีมมากกว่ากีฬาเดี่ยว โดยให้เหตุผลว่า เพราะมีเพื่อนเล่นหลายคน

### เข้าสู่วิชาชีพพยาบาล

นางแสงคำเริ่มชีวิตการเป็นพยาบาลวิชาชีพ ในปี พ.ศ. 2504 ในโรงพยาบาลประจำจังหวัดบ้านเกิด ขนาด 150 เตียง ซึ่งเป็นโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการ ขณะนั้นการแบ่งแผนกยังไม่ชัดเจนนัก ต่อมาในปี พ.ศ. 2507 จึงมีการแบ่งเป็นแผนกชัดเจนขึ้น คือแยกหอผู้ป่วยเป็น หอผู้ป่วยคัดลยกรรม อายุรกรรม และสูติกรรม นางแสงคำจึงได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยสูติกรรม ซึ่งนางแสงคำเห็นว่าเป็นงานที่ต้องใช้ปฏิภาณและการตัดสินใจที่ดี เป็นลักษณะงานที่ต้องตื่นตัวอยู่เสมอ แต่เมื่อผู้ป่วยผ่านภาวะวิกฤติมาแล้วก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ

ปี พ.ศ. 2527 กระทรวงสาธารณสุข ได้แบ่งโรงพยาบาลในสังกัดกองโรงพยาบาลภูมิภาค ออกเป็นโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลอำเภอ (ต่อมาเปลี่ยนเป็นโรงพยาบาลชุมชน) เพื่อให้เหมาะสมกับศักยภาพในการบริการของโรงพยาบาลแต่ละระดับ โรงพยาบาลแห่งนี้ได้รับเลือกเป็นโรงพยาบาลทีมแกนนำเพื่อพัฒนาระบบบริหาร บริการ และวิชาการของกลุ่มงานการพยาบาลให้เด่นชัดขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายและโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน ในปี พ.ศ. 2531

โรงพยาบาลแห่งนี้ได้รับการยกฐานะเป็นโรงพยาบาลศูนย์ มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน และดูแลรับผิดชอบนิเทศโรงพยาบาลในเครือข่าย

เมื่อนางแสงคำเริ่มปฏิบัติงานครั้งแรกนั้น ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการ ครั้นเมื่อโรงพยาบาลมีการพัฒนาขึ้น ได้แบ่งเป็นแผนกชัดเจนแล้ว นางแสงคำจึงได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยสูติกรรม ซึ่งนางแสงคำเห็นว่าเป็นงานที่ต้องใช้ปฏิภาณและการตัดสินใจที่ดี เป็นลักษณะงานที่ต้องตื่นตัวอยู่เสมอ แต่เมื่อผู้ป่วยผ่านภาวะวิกฤติมาแล้วก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ

### เพื่อนร่วมงาน

นางแสงคำกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานว่า เป็นลักษณะการอยู่ร่วมกัน ช่วยกันทำงาน แบบพี่น้อง บ่อยครั้งที่นางแสงคำอาสาอยู่เวรแทนรุ่นพี่ ซึ่งมีภารกิจอื่นต้องปฏิบัติ และในลักษณะการอยู่แบบพี่น้องนี้ ทำให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข ประสานงานสะดวก และให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดมา

และในสถานที่ทำงานนี้นางแสงคำได้มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่ตนชื่นชอบ และประทับใจเป็นพิเศษถึง 2 ท่าน คือ อดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล และอดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งเป็นคนใจดี มีความยุติธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้รู้สึกอบอุ่นเมื่อได้ทำงานร่วมกัน ได้ให้ความรัก ความเมตตา กรุณา ให้โอกาสทำงานแก่นางแสงคำ ซึ่งนางแสงคำได้จดจำไว้เป็น แม่แบบในการทำงานของตนตลอดมา นางแสงคำกล่าวถึงผู้บังคับบัญชาที่ตนประทับใจว่า

“...ผู้บังคับบัญชาที่ประทับใจมากก็ ผู้อำนวยการคนเก่า นะ ท่านเป็นคนประหยัด ติดดิน เป็นแบบอย่างได้ บุคลิกดี เป็นผู้ใหญ่ ใจดี ยุติธรรม เป็นธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม... แล้วหัวหน้าพยาบาลคนก่อนโน้น ท่านมาจากครอบครัวดี เป็นผู้ใหญ่ใจดีมีเมตตา ปฏิบัติกับเราเหมือนที่คุณพ่อของท่านเคยปฏิบัติต่อท่านมา... ให้ความรักความเมตตากรุณา ที่จะได้แบบอย่างตรงนี้มาก เรื่องการปฏิบัติกับคน เอาใจคนตรงนี้ได้จากพี่เขาแล้วจะให้โอกาสเราทำงาน... แล้วดูเราห่าง ๆ เวลาเราอยู่ใกล้ซิดจะอบอุ่น...และจะให้กำลังใจ”

### ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

นางแสงคำ เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร รับผิดชอบ เสียสละ และด้วยบุคลิกส่วนตัวที่เป็นคนอ่อนหวาน นุ่มนวล จึงเป็นที่รักใคร่ของทุกคน ดังคำพูดของพยาบาลตึกสูติกรรมผู้หนึ่งว่า

“พี่แสงคำเป็นคนที่พี่ประทับใจมาก เขาจะดูแลคนไข้ดี มีความสามารถ ในเรื่องการดูแลเชิงปฏิบัติ.....เขาจะดูแลใกล้ชิดคนไข้ทุกคน นั่งจับท้อง.. ไม่มีใครทำได้เหมือนที่สำคัญคือมีจิตใจเอื้ออาทรต่อคน เห็นคนเป็นคน... คนในเมือง ในตลาด จะรู้จักพี่แสงคำหมด ถ้าพูดว่ามาคลอดที่โรงพยาบาลนี้ พี่แสงคำเขาเป็นเหมือนเครื่องหมายการค้าเลย....”

ดังนั้นในปี พ.ศ. 2510 และ พ.ศ. 2517 นางแสงคำ จึงได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยผู้ช่วยสูติกรรม และผู้ตรวจการแผนกสูติกรรม ตามลำดับ

#### มีโอกาสทำงานบริหารในโรงพยาบาล

เนื่องจากเป็นผู้ตั้งใจทำงาน นางแสงคำจึงมีผลงานโดดเด่น หลังจากปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ตรวจการแผนกสูติกรรมได้ 7 ปี คือในปี พ.ศ. 2524 เธอจึงได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านวิชาการ (ตำแหน่งสมัยนั้น) ซึ่งเป็นในตำแหน่งนี้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลได้เปิดโอกาสให้นางแสงคำแสดงบทบาทผู้บริหารอย่างเต็มที่ และได้ร่วมทีมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของกองการพยาบาล ไปพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลในโรงพยาบาลหลาย ๆ แห่ง ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมงานอย่างสูง ทำให้นางแสงคำมีความเชื่อมั่นในความสามารถทางการบริหารของตน รู้สึกชอบ และคิดว่าตนเองสามารถทำงานบริหารได้ดี

#### การพัฒนาความรู้ความสามารถ และขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

อย่างไรก็ตามในระยะแรกที่ได้แสดงบทบาทผู้บริหารนั้น นางแสงคำไม่รู้สึกอยากทำงานบริหารเท่าใดนัก ทั้งนี้เพราะพอใจกับงานบริการในหอผู้ป่วย มีผลงานเป็นที่ยอมรับ และมีทีมงานที่ดี ใกล้เคียงกับในสมัยนั้นยังไม่มีการสอนด้านการบริหารอย่างจริงจัง และเธอเองไม่เคยมีความรู้ทางการบริหารมาก่อน นางแสงคำกล่าวถึงความรู้สึกในขณะที่ยื่นสู่ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลใหม่ ๆ ว่า

“...ใจจริงตอนนั้นไม่อยากขึ้นมาทำงานบริหาร อยู่เอร์ดีก็มีผลงานดี อยู่กับพี่ ๆ น้อง ๆ ขอบงานคลินิกงานบริหารสมัยนั้นยังไม่มีการสอนด้วย... ขึ้นไปทำเพราะหัวหน้าพยาบาลคนก่อนเขาลงมาชวนให้ไปช่วยกันทำงาน อ้างคำพูดของผู้อำนวยการคนก่อนว่าคนบ้านเราต้องช่วยกัน ถ้าไม่ช่วยแล้วใครจะมาช่วย...”

เมื่อต้องรับบทบาทผู้บริหาร นางแสงคำนอกจากจะพัฒนาความรู้ความสามารถทางการบริหาร โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง เธอยังมีแม่แบบที่เธอได้รับแบบอย่างมาปฏิบัติเป็นของตนเอง ได้แก่ อดีตหัวหน้าพยาบาล อดีตผู้อำนวยการโรงพยาบาลจำนวน 1 คน อดีตผู้อำนวยการกองการพยาบาล และอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล แบบอย่างที่นางแสงคำรับมาปฏิบัติได้แก่ วิธีการทำงาน การตัดสินใจ การดูแล

ผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติตนในฐานะผู้นำ ได้แก่ ไม่ถือตัว เป็นแบบอย่างที่ดี ยุติธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ให้ความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การให้โอกาสในการทำงาน และการให้กำลังใจ ทั้งนี้ นางแสงคำกล่าวว่า แบบอย่างที่ดีที่ยึดถือปฏิบัตินั้นได้รวบรวมมาหลากหลาย แล้วผสมผสานในแบบที่ตนคิดว่าดีที่สุด

บุคคลอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนางแสงคำ ได้แก่ มารดา ครูสตรีระดับประถม มัธยม และในวิทยาลัยพยาบาล สตรีเหล่านี้มีลักษณะของความเป็นกุลสตรี อ่อนหวาน นุ่มนวล กล่าวคือมารดาเป็นผู้หญิงตัวเล็ก ๆ ที่นุ่มนวลอ่อนหวาน แต่ทำงานเก่ง ครูประถมก็มีลักษณะเช่นเดียวกับมารดา ครูสอนภาษาอังกฤษในระดับมัธยมศึกษาที่มีความสง่างาม บุคลิกดี และอดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่นางแสงคำเคยศึกษา ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ ใจดีดูแลนักเรียนเหมือนบุคคลในครอบครัว ทั้งนี้เพราะลักษณะต่าง ๆ ในตัวครูอาจารย์เหล่านี้ เป็นบุคลิกลักษณะที่ นางแสงคำ แสดงออกในปัจจุบันทั้งสิ้น

นอกจากมีแม่แบบแล้ว นางแสงคำ ยังพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารด้วยตนเอง โดยศึกษาจากประสบการณ์ที่ผ่านมานางแสงคำกล่าวถึงการพัฒนาความสามารถของตนว่า

.....“สมัยนั้นยังไม่มีการสอนบริหาร ที่เรียนรู้งานด้วยตนเอง อ่านหนังสือ ตำรา.....ลองผิดลองถูก ลงทีมพัฒนากับกองฯ ไปหลายแห่งหุตาก็กว้างไกล สร้างสมประสบการณ์ แล้วก็ดูแบบจากผู้นำคนก่อน ๆ เอาส่วนที่ดีของแต่ละคนมา หัวหน้าคนก่อนโน้นเขาเป็นผู้ใหญ่ใจดี มีเมตตา เขาจะให้โอกาสเราทำงาน แล้วดูเราต่าง ๆ ให้กำลังใจ.....ผู้อำนวยการคนเก่า ท่านเป็นคนติดดิน ประหยัด เป็นแบบอย่างได้ บุคลิกดี ใจดี ยุติธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม.... และตอนที่กองฯมา พัฒนาได้รับการประชุมอบรมจากกองฯ ช่วยได้มาก... เข้าอบรม รู้จักการบริหาร... ผู้นำ”

และด้วยความสามารถที่พัฒนาขึ้นจนเป็นที่ประจักษ์ นางแสงคำได้สร้างผลงาน ทำให้ทุกคนยอมรับในศักยภาพของกลุ่มงานการพยาบาลในนามของโรงพยาบาลที่สังกัดอยู่ และได้สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป นางแสงคำขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2534 โดยการเลือกตั้ง ขณะนั้นมีอายุ 52 ปี เส้นทางเดินของนางแสงคำจากตำแหน่งพยาบาลประจำการในปี 2504 จนขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลนั้น ใช้เวลา 30 ปี

### สร้างครอบครัวใหม่

ในปี พ.ศ. 2504 หลังจากเข้าสู่วิชาชีพพยาบาลได้ไม่นาน นางแสงคำได้มีโอกาสพบกับ นักรุกิจหนุ่มผู้หนึ่ง และตกลงใจเข้าสู่พิธีมงคลสมรส ในปี พ.ศ. 2507 นางแสงคำมีบุตร ธิดา รวม 3 คน



คนโตเป็นผู้หญิง คนกลางเป็นผู้ชาย และคนเล็กเป็นผู้หญิง เมื่อบุตรยังเล็ก ภาระการเลี้ยงดูบุตรส่วนใหญ่เป็นของนางแสงคำ แต่นางแสงคำก็ปฏิบัติงานทั้ง 2 หน้าที่ได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่องแต่อย่างใด ปัจจุบันบุตรทั้ง 3 จบการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรี ทุกคนประกอบอาชีพของตนเองแล้ว

นางแสงคำได้กล่าวถึงคูครองของตนเองว่า มีส่วนช่วยในการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาลของตนโดยการเป็นผู้รับผิดชอบดูแลครอบครัว เมื่อตนต้องทุ่มเทเวลาให้กับงานบริการ ให้ความมั่นคงทางจิตใจ ตลอดจนสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน

### การศึกษาต่อ

หลังจากสำเร็จการศึกษา ได้รับประกาศนียบัตรพยาบาล ผดุงครรภ์และอนามัย จากวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2506 แล้วในปี 2514 นางแสงคำได้ศึกษาต่อหลักสูตรครุพยาบาล (1 ปี) ของกระทรวงสาธารณสุข และด้วยความที่ เป็นผู้สนใจใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ ในปี 2529 นางแสงคำได้เข้าศึกษาต่อหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิตวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล และเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุข ในปีเดียวกันด้วย

### ลักษณะส่วนบุคคล

การขึ้นสู่ตำแหน่งของนางแสงคำนั้น สิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยสนับสนุนคือ ลักษณะส่วนบุคคลซึ่งช่วยให้นางแสงคำมีลักษณะโดดเด่นเหนือผู้อื่น ลักษณะส่วนบุคคลของนางแสงคำ ได้แก่ การเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีผลงานดี เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีสังคมดี มีส่วนร่วมกับองค์กรภายนอก มีเทคนิคในการประสานงาน มีศิลปะในการพูด สามารถโน้มน้าวใจคนได้ มีทักษะทางมนุษย์ เป็นคนมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำงาน มีการวางแผนงาน มีบุคลิกดี มีความ มั่นใจในตัวเอง รับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาเก่ง มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังรักวิชาชีพพยาบาล เป็นตัวแทนที่ดีของวิชาชีพ และยังเป็นผู้ที่มีสุขภาพแข็งแรงอีกด้วย ผู้ชำนาญการพยาบาลคนหนึ่งในโรงพยาบาลเดียวกัน กล่าวถึงนางแสงคำว่า

“สิ่งหนึ่งที่ออกจากตัวเขาเลยคือเป็นคนเก่ง มีความสามารถ ไม่ใช่แมวสีอะไรก็จับหนูได้ บางครั้งต้องเป็นแมวตัวนี้เท่านั้น แล้วสร้างผลงานมาตลอด....เขาจะได้รับการยอมรับในระดับประเทศ จังหวัดนี้เวลานี้มันอะไร ผู้อำนวยการกับพี่แสงคำเขาเป็นสตรีหมายเลขหนึ่งนะ เขาจะเป็นตัวแทนที่ดีของวิชาชีพ รักวิชาชีพมาก ถ้าเขาไปไหนเวลาออกไปเราก็ภูมิใจได้ว่า ผู้นำเราส่งงาม บุคลิกดี แต่งตัวเนียบ อีกอย่างคือพี่เขาจะแข็งแรง กระทรวงบ้างกองการบ้างเรียกให้ไปให้ทำโน่นทำนี่

นิเทศงานบ้าง สัมมนาบ้าง ขึ้นรถลงเรือไปได้หมด เขาชอบออกกำลังกาย ว่างทุกวัน แล้วเป็นคนมีการวางแผน จะเตรียมตัวตลอด เยี่ยมมากเรื่องการวางแผนนี้ เป็นกุน ชื่อเลยนะ....."

และหัวหน้าหอผู้ป่วยคนหนึ่งกล่าวถึงนางแสงคำว่า

"เขาเป็นคนเข้าใจคนมาก ๆ เลยนะ เก่งเรื่องคน พูดโน้มน้าวใจเก่ง หัวหน้าเก่าหนู เขาบอก พี่แสงคำนะตั้งลัทธิได้ เพราะพูดให้คนเชื่อเก่ง พูดอะไรคนเชื่อหมด..... พี่เขาเป็นคนมั่นใจในตัวเองสูง กล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาได้ดี ไม่ใช่ใจร้อน โผงผาง แต่จะเด็ดขาดอยู่ในที่ เป็นคนที่ประนีประนอม มีเหตุมีผล มีหลักการ ใคร ๆ จะ ยอมรับ แล้วเวลาที่เขาพูดว่าอะไรเราไม่รู้สึกละอายหน้า ไม่รู้สึกว่าเขาโง่งนะ....."

### ผู้สนับสนุนในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

นางแสงคำกล่าวถึงการขึ้นสู่ตำแหน่งของตนว่าเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล คนก่อนให้โอกาสในการทำงาน สนับสนุนให้ตนได้ก้าวหน้าในอาชีพ ให้คำปรึกษาให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ตลอดจนให้เข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารนอกองค์การ และแนะนำตนให้เป็นที่รู้จักแก่สังคม ภายนอก ซึ่งเป็นลักษณะของพี่เลี้ยง ดังที่นางแสงคำกล่าวว่า

"...พี่หัวหน้าคนก่อนเขาให้โอกาสพี่มากในการทำงาน จะทำอะไรเขาสนับสนุนเต็มที่ ชี้แนะ ให้คำปรึกษา ให้โอกาสตัดสินใจ ไปประชุมที่ไหนเขาจะขออนุมัติ ผู้อำนวยการเขาพี่ไปด้วย ประชุมหัวหน้าพยาบาลสมัยนั้นพี่เขาให้เข้าไปช่วยจด... เหมือนจะให้พี่ ๆ เขารู้ว่าถ้าเขาเกษียณไป หัวหน้าคนต่อไปต้องเป็นพี่นะ... ทำอยู่ 2 ปี พี่เขาเกษียณก็ตั้งเกณฑ์เลือกตั้งหัวหน้าคนใหม่ มีหัวหน้าตึกที่อยู่ในเกณฑ์เป็นตัว Candidate พี่ก็ได้รับเลือกมา..."

นอกจากจะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือ อดีตหัวหน้า กลุ่มงานการพยาบาลแล้ว นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลยังเป็นผู้ให้การสนับสนุนที่สำคัญ เพราะเป็น ผู้เห็นชอบในการเสนอชื่อนางแสงคำขึ้นสู่ตำแหน่ง และสนับสนุนในการทำงานร่วมด้วย นอกจากนี้ นางแสงคำยังได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก เมื่อทาง โรงพยาบาลจัดให้มีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล นางแสงคำได้รับคะแนนสูงสุด โดยคะแนนที่ได้ห่างจากคนอื่น ๆ มาก

### ภาวะผู้นำ

นางแสงคำ นับว่าเป็นผู้นำพยาบาลที่ประสบความสำเร็จผู้หนึ่ง ทั้งนี้เพราะมีผลงานเป็นที่ยอมรับ และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อผู้นำของตน คุณลักษณะและพฤติกรรมในการบริหารงานของนางแสงคำดังที่กล่าวถึง ได้แก่ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การทำให้คนยอมตาม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทุ่มเทความพยายามในการทำงาน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม การให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ และการเป็นแบบอย่างที่ดี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยมนั้น นางแสงคำได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ของวิชาชีพพยาบาลว่า

“...อยากเห็นพยาบาลเป็นตัวแทนวิชาชีพได้ present ตัวเองได้ วิชาชีพพยาบาลต้องก้าวเคียงข้างไปกับวิชาชีพอื่น ไม่ใช่ไปตามหลังเขา”

ในการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะใหญ่ในกลุ่มงานการพยาบาลนั้นนางแสงคำเห็นว่าสิ่งสำคัญคือ การให้การยอมรับซึ่งกันและกัน การให้เกียรติ และยึดถือระบบอาวุโสในการทำงานจะทำให้การทำงานเป็นทีมใหญ่สำเร็จลุล่วงไปได้ดีขึ้น นางแสงคำจึงปลูกฝังในเรื่องเหล่านี้ไปยัง ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ โดยพูดทุกครั้งที่มีโอกาส บอกในที่ประชุม และปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้มีการไหว้สวัสดีกันทุกเช้า น้องเคารพพี่ และพี่จะกล่าวทักทายน้อง ๆ ทำให้การทำงานร่วมกันมีความสนิทสนม สามัคคีกันยิ่งขึ้น นางแสงคำกล่าวถึงการปลูกฝังในเรื่องนี้ว่า

“...พยาบาลต้องยึดระบบอาวุโส รู้จักพี่รู้จักน้อง มีน้ำใจเอื้ออาทรกัน ถ้าขาดระบบนี้พยาบาลจะอยู่ไม่ได้เพราะเราเป็นกลุ่มใหญ่ พี่ต้องดูแลน้อง ให้ความสะดวก ดูแลจิตใจ น้องควรให้ความเคารพพี่เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน

ค่านิยมในการทำงานของนางแสงคำ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ยุติธรรม ทั้งนี้ นางแสงคำกล่าวว่า การเป็นผู้บริหาร หลักการสำคัญคือต้องมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและเสมอหน้ากัน จึงจะปกครองคนหมู่มากได้

2. การทำให้คนยอมตาม การจะให้คนยอมตามนั้น นางแสงคำใช้ความซื่อสัตย์ยุติธรรมและมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ดูแลลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความรักใคร่ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

มีความเป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง เป็นแบบอย่างที่ดีของทุกคน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้ความรักเคารพ ถือเป็นแบบอย่างและทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลผู้หนึ่งกล่าวถึงนางแสงคำว่า

“พี่แสงคำเขาเป็นคนเก่งแล้วเป็นแบบอย่างที่ดีมากกว่าจะมาจูงใจอย่างอื่นให้พี่ทำงาน เวลาไปไหนกับพี่แสงคำจะอบอุ่นมาก ท่านจะปฏิบัติกับเราเหมือนเราเป็นลูก พี่จะเรียกเขาว่าแม่..... พี่แสงคำเขาเป็นนางเอกในใจพี่เลยพี่จะพยายามเลียนแบบท่านทุกอย่าง การวางตัว การเข้าสังคม การปรากฏกายในฐานะผู้นำพยาบาล แม่แบบของพี่เลย พี่ทำตามเขามาตลอดทุกเรื่อง ทั้งเรื่องการปฏิบัติ การครองใจคน.....”

พยาบาลประจำการผู้หนึ่ง กล่าวถึง นางแสงคำหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของตนว่า

“ความรู้สึกต่อพี่แสงคำมันสะสมมานาน รู้สึกเหมือนท่านเป็นแม่ เวลาทำอะไรจะทุ่มเทเต็มที่ ไม่อยากให้ท่านผิดหวัง อยากทำงานให้ดีที่สุด เพื่อท่าน”

อย่างไรก็ตาม หลายคนกล่าวว่าสิ่งสำคัญที่ผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดคือ ความใส่ใจ เอื้ออาทร อย่างจริงใจที่นางแสงคำมีให้แก่ทุกคนนั่นเอง

3. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เมื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ยากหรือไม่เคยทำมาก่อน นางแสงคำจะใช้คำพูดให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความมั่นใจว่าเขาจะทำงานสำเร็จ คาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติตามที่นางแสงคำคาดหวังไว้ และส่งเสริมผู้มีความรู้ ความสามารถให้ทำโครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ พยาบาลวิชาชีพผู้หนึ่งกล่าวถึงการที่ตนได้รับโอกาสทำงานว่า

“หนูจบโทมาทางนี้มันเป็นศาสตร์ใหม่ไม่มีใครเข้าใจ พี่แสงคำเขาก็จะมาถาม มากระตุ้นหนูเสมอว่า จะให้พี่ช่วยอะไรบ้าง หนูก็บอกโครงการนี้หนูอยากทำแต่ใช้เงินเยอะมาก ท่านก็มาช่วยคิดช่วยคำนวณให้ ท่านบอกถ้าโครงการนี้สำเร็จ โรงพยาบาลเราจะประหยัดเงินได้เป็นล้านเลยนะ แล้วท่านก็สนับสนุนให้ลองทำเป็น pilot project คุยกับผู้บริหารให้แล้วก็ให้กำลังใจ.....”

4. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา นางแสงคำเป็นผู้ที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ สนับสนุนให้ก้าวหน้าทั้งในด้านการศึกษาต่อและความก้าวหน้าในงานให้ความสำคัญกับคนระดับล่าง โดยรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน และมอบหมายของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล นางแสงคำได้สอนงาน เป็นพี่เลี้ยง แก่ผู้บริหารทางการพยาบาลใหม่ ที่มีศักยภาพ สนับสนุนและช่วยให้พัฒนาความสามารถ ดังคำบอกเล่าของ ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลท่านหนึ่งต่อไปนี้

“พี่แสงคำเป็นคนให้โอกาสคนมาก เขาจะให้โอกาสทุกคนในการทำงานสนับสนุนให้กำลังใจ เรื่องไปเรียนต่อนี้จะสนับสนุนเต็มที่ พี่เขาจะดูคนตั้งแต่สำเร็จใหม่ ถ้าคนไหนเข้าทำดี ทำงานดี ทดลองงานแล้วมีแววก็นอก ไปเรียนโทได้แล้ว....อย่างพี่นี่นะ....แล้วพี่แสงคำเขาจะสอนงานพี่มากเลย สนับสนุน ทุกงานที่สำคัญ เขาจะให้พี่ทำ ถ้าเชิญเขาไปไหน ไปประชุม เป็นวิทยากร เขาก็จะให้พี่ไปด้วย เขาจะดูแลเราดี แนะนำให้รู้จักคนไหนคนนี้ พาออกงานนะ.....”

นอกจากนี้นางแสงคำยังออกนิเทศตามหน่วยงานและหอผู้ป่วยต่าง ๆ (walkaround) แบบไม่เป็นทางการ อย่างสม่ำเสมอ และทุกวันในช่วงเวลา 8.30 - 9.00 น. โดยประมาณ จะมีการประชุมรับส่งข้อมูลข่าวสารของผู้บริหารในกลุ่มงานการพยาบาล เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้รับข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าปรึกษา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวอย่างเป็นกันเอง และหากมีปัญหาที่ช่วยเหลือได้ นางแสงคำจะช่วยเหลือทุกครั้ง และทุกราย

5. การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม นางแสงคำมักจะทำให้การเสริมแรงทางบวกโดยใช้คำพูด เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี นางแสงคำจะกล่าวชื่นชมตัวต่อตัวและมอบหมายให้ทำงานที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ บางครั้งจะเสริมแรงต่อหน้าสาธารณชน เช่น การประกาศคุณความดีของลูกน้องในที่ประชุม แล้วขอให้ผู้ร่วมประชุมปรบมือให้ หรือมอบของขวัญเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ช็อคโกแลต เป็นต้น เพื่อให้ผู้ที่ทำความดีนั้นเกิดความภาคภูมิใจ และรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ

6. การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมนั้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดกฎระเบียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความซื่อสัตย์ หรือความประพฤติ ซึ่งถือเป็นความผิดที่ร้ายแรง นางแสงคำจะเรียกมาตักเตือนด้วยตนเอง ในลักษณะตัวต่อตัวเมื่อตักเตือนเสร็จแล้วก็เลิกแล้วต่อกัน ไม่นำความผิดนั้นไปตัดสินลูกน้องในสถานการณ์อื่นอีก

7. การให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยเฉพาะในระดับล่าง นางแสงคำกล่าวว่าพฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นของคนที่เป็นผู้นำซึ่งตนได้รับการสอนและดูแบบอย่างการปฏิบัติจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อน จากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่า นางแสงคำทำตัว

เป็นกันเองพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในระดับคนงาน เมื่อเดินสวนกันหรือพบเจอในระหว่างทาง จะทักทายอย่างสนิทสนม และจะมีการสัมผัสแขน ไหล่ บ้าง ประกอบการพูดคุย ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นจะมีแววตา แสดงความยินดีโดยเปิดเผย ในเรื่องนี้ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลท่านหนึ่งเล่าว่า

“พี่แสงคำของพี่เขาจะเข้าถึงลูกน้องทุกคน รักดูแลเอาใจใส่เหมือนแม่ดูแลลูก พวกพี่จะเรียกเขา...แม่...แต่พวกคนงานแก่ ๆ จะเรียกพี่แสงคำว่า...ป้าแสง...เขาเรียกแทนลูก เขابอกกัน...ทุกคนจะรักพี่แสงคำมาก เพราะเขาเข้าถึงลูกน้องนี้แหละ ได้ใจไปหมดเลย ใครเจ็บใครป่วยเขาจะเยี่ยมถึงบ้าน พ่อแม่ใครป่วยก็เยี่ยมหมดแล้วบ้านใครมีงานอะไร งานศพ งานบวช งานแต่งงาน พี่แสงคำไปหมดทุกงาน เหมือนกัน ถ้าพี่เขาไม่อยู่จริง ๆ เขาจะเอาเงินใส่ซองเก็บไว้ในลิ้นชัก ถ้าไปต่างจังหวัดกลับมาไม่ทันเขาจะโทรมาบอกพวกพี่... เอาซองในลิ้นชักไปช่วยงาน... ด้วย ผাগบอกเจ้าภาพด้วยนะว่าพี่กลับไม่ทันจริง ๆ ...”

8. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง ซึ่งความรู้และความสามารถนี้ก่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการเป็นผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง ความรู้ความสามารถของนางแสงคำนั้นมีรายละเอียดดังนี้

8.1 มีความรู้ความสามารถพื้นฐานด้านการพยาบาลดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานโดยทั่วไป และได้สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ชัดตลอดมา

8.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงการศึกษา ธารณสุข จะเห็นได้จากการที่นางแสงคำร่วมทีมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของกองการพยาบาลพัฒนาคุณภาพบริการในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปหลายแห่ง และเป็นทีมแกนนำในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลชุมชน เป็นบุคคลสำคัญอีกผู้หนึ่งที่ทำให้เกิดการผลักดันพัฒนาวิชาชีพพยาบาล นอกจากนี้การได้รับโล่รางวัลอันทรงเกียรติจากสภาการพยาบาลในฐานะผู้บริหารสถานบริการดีเด่น และรางวัลพยาบาลดีเด่นจากชมรมโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป กระทรวงสาธารณสุข เป็นสิ่งยืนยันได้ดี

8.3 มีความรู้ความสามารถในหน้าที่ และสร้างผลงานให้เป็นที่ปรากฏ โดยนางแสงคำจะสร้างผลงานให้เป็นที่ปรากฏเสมอ เมื่ออยู่ในบทบาทของผู้บริหาร ทั้งงานนโยบายที่รับโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงและงานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่ได้ร่วมคิดร่วมทำกับทีมของกลุ่มงานการพยาบาล

9. มีส่วนร่วมกับองค์การภายนอกและสร้างเครือข่ายองค์การวิชาชีพ ได้แก่ การที่นางแสงคำมีสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและองค์การภายนอกของจังหวัด ทำให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไปในจังหวัด ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลท่านหนึ่งกล่าวถึงการมีส่วนร่วมกับองค์การภายนอกของนางแสงคำว่า

“พี่แสงคำนะ เขาเป็นสตรีหมายเลขหนึ่งของจังหวัดนี้ มีงานอะไรเขาจะได้รับเชิญให้เป็นประธานบ้าง กรรมการบ้าง เป็นที่รู้จักกันไปทั่ว พี่แสงคำเขาจะรู้จักคนเยอะนะ แล้วมีงานอะไรถ้าเขาไปร่วมได้เขาไปทุกงานไม่เคยขาด...”

นอกจากนี้นางแสงคำยังเป็นผู้จัดตั้งเครือข่ายองค์การวิชาชีพพยาบาล โดยรวมจังหวัดที่ตนเองอยู่และจังหวัดใกล้เคียงเป็นเครือข่ายองค์การวิชาชีพ ในลักษณะพี่น้อง และนางแสงคำได้รับเลือกให้เป็นประธานชมรมเป็นคนแรก ซึ่งองค์การวิชาชีพนี้ยังคงมีอยู่จนทุกวันนี้

10. เป็นแบบอย่างที่ดี นางแสงคำจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกด้าน ซึ่งจะกล่าวซึ่งในรายละเอียดคือ

10.1 เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงและมีความรับผิดชอบอย่างสูงในงาน อุทิศเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ โดยจะมาทำงานในเวลา 07.45 น. ทุกวัน และกลับที่พักเมื่อสะสางงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเวลาระมาณ 17.30 น. นอกจากนี้หากโรงพยาบาลมีกิจกรรมพิเศษหรือมีงานพิธีต่าง ๆ นางแสงคำจะมาร่วมงานด้วยทุกครั้ง และอยู่ในงานจนกระทั่งงานเลิกจึงกลับ

10.2 เป็นผู้รักษาเวลาและตรงต่อเวลาเสมอ เมื่อจะปฏิบัติกิจใดก็ตาม นางแสงคำจะรักษาเวลาและปฏิบัติตามเวลาทุกครั้ง เช่น เมื่อนัดหมายประชุมเวลา 09.00 - 10.00 น. นางแสงคำจะเริ่มประชุมตรงเวลาและเลิกประชุมตรงเวลา โดยจะสามารถดำเนินการตามกำหนดการได้ครบถ้วน สิ่งนี้เป็นที่ทราบกันดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ทำให้ทุกคนตรงเวลาไปด้วย พยาบาลวิชาชีพท่านหนึ่งกล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“...พี่แสงคำเขาเป็นคนตรงเวลามาก โดยเฉพาะเรื่องประชุมที่นัดบ่าย 2 ก็เริ่มบ่าย 2 นัด 9 โมง ก็เริ่ม 9 โมง แล้วเรื่องที่จะพูดที่เขาเตรียมมาครบตรงประเด็น จะเลิกตรงเวลา... บางทีเป็นการ discuss นะ แต่พี่แสงคำเขาก็ทำได้ตรงเวลาทุกที... พวกเราจะกะเวลาได้ถูกวางแผนต่อได้ว่าเลิกประชุมนี้แล้วจะทำอะไร... เพราะเขาจะเลิกตรงเวลา...”

ซึ่งในเรื่องนี้ นางแสงคำได้ให้ข้อคิดว่า

“...การนัดประชุมนี้เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเราไม่ตรงต่อเวลา Control เวลาไม่ได้มันน่าเบื่อหน่าย โดยเฉพาะงานพยาบาลของเรา มันมีช่วงงานมากเวลาไหนเราก็เสี่ยงเสีย อย่าง 10 โมง บ่าย 2 โมงนี่กิจกรรมพยาบาลมาก เราต้องการประชุมพยาบาลก็ให้เขาทำงานเสียก่อน นัดประชุมบ่าย 2 โมงครึ่ง อะไรนี่...แล้วเราคนประชุมต้องกะเวลาได้ Topic อยู่ไหนจะขึ้นเรื่องไหนลงเรื่องไหนให้เวลา Discuss ช่วงไหน เรา

ต้องทำการบ้านมาก่อน ต้องจัดการให้ได้... ถ้าเราปล่อยไปเรื่อยมันไม่ได้อะไรเสีย  
เวลา คนจะเบื่อ”

10.3 เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความประพฤติและมีครอบครัวที่ดี นางแสงคำจะเป็นผู้ที่ครองตนอย่างเหมาะสม มีความประพฤติดี ไม่เคยมีประวัติต่างพร้อย นอกจากนี้ยังมีครอบครัวที่ดี บุตรทุกคนประสบความสำเร็จในการเรียนและการทำงาน ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวจัดอยู่ในระดับดี เพราะมีธุรกิจของครอบครัวที่มั่นคงเป็นปีกแผ่นมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดี เชื้อต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้นำเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะสามารถเป็นที่พึ่งพาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ และสามารถ “ให้” และทุ่มเทกับงานในหน้าที่โดยไม่ต้องกังวลเรื่องเศรษฐกิจของครอบครัว

นับจากปี 2534 ที่นางแสงคำได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจนถึงปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2540) รวมเวลา 6 ปี นางแสงคำได้รับรางวัลจากสถาบันต่าง ๆ มากมาย รางวัลสูงสุดได้แก่ รางวัลพยาบาลดีเด่น สาขาการบริหาร ประเภทผู้บริหารสถานบริการ จากสภาการพยาบาลในปี พ.ศ. 2538 รองลงมาคือ รางวัลข้าราชการดีเด่นสาขาพยาบาล ประเภทผู้บริหารการพยาบาล จากชมรมโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป กระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2534 และรางวัลพยาบาลผู้ปฏิบัติงานนานและดีเด่นของหม่อมเจ้าหญิงบุญจิราธร จุฑาธุช ในปี พ.ศ. 2540

สรุปการพัฒนาความรู้ความสามารถจากการศึกษา และผลงานเด่นได้ดังต่อไปนี้

- ปี พ.ศ. 2506 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาล ผดุงครรภ์ และอนามัย จากวิทยาลัยพยาบาลพระพุทธชินราช พิษณุโลก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- ปี พ.ศ. 2514 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุพยาบาล จากวิทยาลัยพยาบาลกรุงเทพ
- ปี พ.ศ. 2529 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ปี พ.ศ. 2529 เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง ของกระทรวงสาธารณสุข

#### ผลงานเด่น

1. เป็นผู้ริเริ่มโครงการพัฒนาโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดที่เป็นที่ตั้งของโรงพยาบาลศูนย์ ที่ตนสังกัดอยู่ จำนวน 10 แห่ง โดยร่วมมือกับกองการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2520 จนถึงปัจจุบัน
2. เป็นประธานพัฒนาระบบบริการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ปี พ.ศ. 2525 จนถึงปัจจุบัน



3. นำกระบวนการทำงานเป็นทีมมาใช้พัฒนาหรือเริ่มบริการพยาบาลในหน่วยงานต่าง ๆ ของกลุ่มงานการพยาบาล
4. เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งองค์การวิชาชีพในท้องถิ่น โดยร่วมมือกับจังหวัดใกล้เคียง จัดตั้งเป็นชมรมบุคลากรทางการพยาบาลขึ้น และได้รับเลือกตั้งให้เป็นประธานชมรมคนแรก
5. เป็นทีมแกนนำพัฒนาระบบบริการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

## 2.2. กรณีศึกษา นางสาวสายทิพย์ \*

### ครอบครัวและการเรียงลำดับพี่น้อง

นางสาวนายทิพย์ ถือกำเนิดในครอบครัวข้าราชการทหาร ในอำเภอเล็ก ๆ แห่งหนึ่งทางภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2480 เนื่องจากบิดาต้องออกรบชายแดน และโยกย้ายบ่อย ๆ แถบชายแดนไทย-ลาว ชีวิตวัยเด็กของ น.ส.สายทิพย์จึงแวดล้อมด้วยป่าและเขาเป็นส่วนใหญ่

น.ส.สายทิพย์ เป็นบุตรคนที่ 2 ในจำนวนพี่น้อง 4 คน ประกอบด้วยพี่ชาย 1 คน ซึ่งเสียชีวิตตั้งแต่ยังเล็กด้วยโรคไอกรน และน้องชาย 2 คน ซึ่งมีวัยห่างจาก น.ส. สายทิพย์ถึง 15 ปี ดังนั้นในช่วงชีวิตวัยเด็ก ตั้งแต่แรกเกิดจนอายุ 15 ปี น.ส. สายทิพย์จึงเปรียบเสมือน บุตรคนเดียวของครอบครัว

### ชีวิตในวัยเด็ก

เนื่องจากบิดาเป็นทหารต้องออกรบตามแนวชายแดนครั้งละนาน ๆ ในขวบปีแรก นางสาวสายทิพย์จึงอยู่กับมารดาในบ้านของตาและยายซึ่งทุกคนมีอาชีพทำไร่ ตา ยาย และมารดาจะออกไปทำไร่แต่เช้าและกลับมาตอนเย็น โดยทิ้งให้นางสาวสายทิพย์นอนอยู่ในเปลเพียงลำพัง เมื่อบิดากลับจากชายแดน นางสาวสายทิพย์จึงได้มีโอกาสอยู่พร้อมหน้าบิดามารดาช่วงหนึ่ง แต่เนื่องจากบิดาต้องออกรบแถบชายแดนและโยกย้ายบ่อย ๆ ตามถิ่นทุรกันดาร และสถานที่ทุกแห่งที่ย้ายไปจะมีลักษณะเป็นป่าเขา การคมนาคมไม่สะดวกและไม่มีโรงเรียน เมื่อนางสาวสายทิพย์มีอายุครบเกณฑ์ที่จะเข้าเรียน บิดาจึงนำไปฝากให้อาศัยบ้านเพื่อนของบิดาบ้าง บ้านญาติบ้าง เพื่อให้นางสาวสายทิพย์สะดวกในการเดินทางไปเรียนหนังสือนาน ๆ บิดามารดาจะแวะมาเยี่ยมเยียนสักครั้งหนึ่ง จนเมื่อนางสาวสายทิพย์เข้าเรียนในระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนประจำจังหวัด จึงไปอาศัยอยู่ในบ้านครูซึ่งรับนักเรียนไว้ในลักษณะคล้ายโรงเรียนประจำ แต่ต้องช่วยครูทำงานบ้านด้วย และเนื่องจากในวัยเด็กนางสาวสายทิพย์มีรูปร่างสูงใหญ่กว่าเด็กหญิงอายุไล่เลี่ยกัน ทำให้ได้รับมอบหมายงานหนักกว่าผู้อื่นเสมอ งานที่ครูมอบหมายให้นางสาวสายทิพย์ทำ ได้แก่ หุงข้าว ทำกับข้าว ซักผ้า ถูบ้าน ตักน้ำจากแม่น้ำมาใช้ในบ้าน ซึ่งเป็นภาระรับผิดชอบที่หนักมากในความรู้อ่อนของนางสาวสายทิพย์ขณะนั้น

\* นามสมมติ

ประสบการณ์ในวัยเด็กที่ต้องอาศัยอยู่กับผู้อื่นที่มีชีวิตามารดาสอนให้นางสาวสายทิพย์เป็นคนอดทน รับผิดชอบ และเรียนรู้การปรับตัวเมื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี นางสาวสายทิพย์กล่าวถึงชีวิตวัยเด็กของตนว่า

“ตอนเป็นเด็กเล็ก ๆ อยู่กับแม่นะ พ่อไปรบกลับมาที่อายุซักขวบหนึ่งแล้ว จากนั้นก็อยู่กับพ่อกับแม่ ที่ชายแดนลาวนั้น ไปไหนต้องขึ้นช้างไป พ่อจะย้ายที่อยู่บ่อย ย้ายไปเรื่อย อำเภอละ 2 ปี พ่อซัก 8 ขวบ พ่อก็เอาไปฝากบ้านญาติบ้าง บ้านเพื่อนบ้าง ให้ได้เรียนหนังสือในเมือง พ่อขึ้นชั้น ม. 1 ก็มาอยู่บ้านครูจนจบ ม. 6 เป็นเหมือนโรงเรียนประจำนะ มีเพื่อนอยู่ 8 คน แต่พี่ตัวโตกว่าเขาเพื่อน เสียเงินให้ครูด้วย แต่ก็ต้องทำงาน ทำทุกอย่าง หุงข้าว ทำกับข้าว ซักผ้า ถูบ้าน ตักน้ำเป็นปี๊บ ขึ้นตลับ เป็นงานหนักทีเดียว.....ครูเขาจะมอบหน้าที่ให้รับผิดชอบต้องทำให้เรียบร้อย พี่ตัวโตกว่าเพื่อน ต้องทำงานหนักกว่าคนอื่น....”

การต้องย้ายที่อยู่บ่อย ๆ และไม่ได้อยู่ร่วมกับบิดามารดา ตลอดจนการถูกทอดทิ้ง บ่อย ๆ ในวัยเด็ก ทำให้นางสาวสายทิพย์รู้สึกที่ตนถูกทอดทิ้ง รู้สึกน้อยใจว่าบิดามารดาไม่รัก จึงส่งไปอยู่กับผู้อื่น เป็นความรู้สึกฝังใจตลอดมาจนโต และด้วยความคิดว่าตนถูกทอดทิ้ง ไม่มีผู้ใดรัก ดังนั้นนางสาวสายทิพย์จึงไม่รู้สึกรักหรือคิดว่าใกล้ชิดกับผู้ใดเป็นพิเศษในวัยเด็ก ดังคำบอกเล่าของนางสาวสายทิพย์ว่า

“...ตอนเด็ก ๆ รู้สึกไม่ถูกรัก รู้สึกว่าถูกทอดทิ้ง เลยไม่รักใคร่ซักคน กับพ่อแม่ก็เฉย ๆ คิดว่าเป็นหน้าที่ดูแลเรา มันฝังใจมาแต่เด็ก... เขาไม่รักเรา เราก็ไม่รักเขา...”

แม้จะได้อยู่พร้อมหน้าบิดามารดาในช่วงเวลาสั้น ๆ แต่การที่บิดาเป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เป็นข้าราชการที่ซื่อสัตย์ และสั่งสอนในเรื่องเหล่านี้อยู่เสมอ ทำให้นางสาวสายทิพย์จดจำและยึดถือในการดำเนินชีวิตตลอดมา

#### กิจกรรมที่ชอบปฏิบัติในวัยเด็ก

ช่วงเวลาที่มีความสุขที่สุดในวัยเด็กของ น.ส. สายทิพย์ คือเวลาที่อ่านหนังสือ นางสาวสายทิพย์ จะชอบอ่านหนังสือทุกประเภท โดยเฉพาะนวนิยาย จะอ่านได้ทั้งวันทั้งคืนโดยไม่เบื่อ นอกจากนี้ จะชอบเล่นผาดโผน ขี่จักรยาน ปีนต้นไม้ ว่ายน้ำ นางสาวสายทิพย์เล่าถึงพฤติกรรมวัยเด็กว่า

“...ตอนเป็นเด็กชน แก่นแก้วมาก ตะโกนแหย่ ๆ อยู่ปลายต้นไม้โน้น เล่นก็เล่นนี่นะ  
 เรียบร้อยไม่เล่นหรอก ปีนต้นไม้ ตกปลา ว่ายน้ำข้ามคลองโน้น ชน แล้วไม่กลัว  
 ใคร... มาอยู่บ้านครูนี้เรียนรู้งานหลายอย่าง แต่ก็ทำงานหนัก มีความสุขที่สุดก็ตอน  
 ได้อ่านหนังสือ ชอบอ่านหนังสือมาก อ่านการ์ตูน นวนิยาย นี้อ่านมาตั้งแต่เล็ก ๆ  
 พอมาเรียนมัธยมครูเขาไม่ให้อ่านนิยาย ต้องแอบอ่านได้แต่ยิบ หนังสือเล่มใหญ่ ๆ  
 ไม่มีเงินซื้อ ก็ให้เพื่อนเอามาให้จากบ้าน พี่ว่าอ่านหนังสือได้ความรู้ ได้มารยาทการ  
 เข้าสังคม สำนวนต่าง ๆ นี้ได้มาเยอะเลยจากการอ่านหนังสือ”

### เข้าสู่สถานศึกษา

นางสาวสายทิพย์ เริ่มชีวิตการศึกษาเมื่ออายุ 8 ขวบ ในโรงเรียนเทศบาล ศึกษาต่อใน  
 ระดับมัธยมศึกษา ในโรงเรียนประจำจังหวัด จากนั้นจึงเข้าศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ และผดุงครรภ์  
 อนามัย ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขแห่งหนึ่ง ทางภาคเหนือ

ในสถานศึกษา น.ส. สายทิพย์ เป็นผู้ที่มีผลการเรียนค่อนข้างดี กล่าวคือ ในระดับ  
 ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จะสอบได้อันดับ 1 ใน 10 ของห้อง ได้รับทุนการศึกษาขณะศึกษาในระดับ  
 มัธยมศึกษา เป็นทุนประเภท ข. ตั้งแต่มัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 และเมื่อศึกษาในหลักสูตร  
 พยาบาล ผลการเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างดี จนจบหลักสูตร

และในสถานศึกษาโดยเฉพาะในวิทยาลัยพยาบาลนี้ นางสาวสายทิพย์ ได้เรียนรู้การอยู่  
 ร่วมกับผู้อื่นภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของวิทยาลัย ได้ฝึกทักษะต่าง ๆ คือ การปฏิบัติการพยาบาล  
 ความรับผิดชอบในการดูแลผู้ป่วย การวางตนในบทบาทของพยาบาล ซึ่งนางสาวสายทิพย์กล่าวว่าการเรียน  
 การสอนในวิทยาลัยพยาบาลสมัยนั้นเป็นการเชื่อฟังคำสั่งจากรุ่นพี่ การอยู่ในกฎระเบียบ เน้นความ  
 รับผิดชอบ และการปฏิบัติการพยาบาลเป็นหลัก แม้จะยังไม่มีการสอนวิชาบริหารในชั้นเรียน แต่ก็ได้ฝึก  
 บทบาทการนำในการปฏิบัติการพยาบาลร่วมกับผู้อื่น

อย่างไรก็ตามในสถานศึกษานั้น นางสาวสายทิพย์ไม่มีความรู้สึกรักหรือชื่นชอบครู  
 อาจารย์ท่านใดเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรือในวิทยาลัยพยาบาล

### ประสบการณ์และกิจกรรมในชั้นเรียน

นางสาวสายทิพย์ ได้รับประสบการณ์หลายอย่างจากโรงเรียน กล่าวคือ เป็นนักกิจกรรม  
 ของโรงเรียนในระดับประถมศึกษา โดยนางสาวสายทิพย์ได้ร่วมแสดงละครของโรงเรียนในระดับมัธยม  
 ศึกษา และได้ร่วมในทีมโต้วาที ในระดับอุดมศึกษา คือในวิทยาลัยพยาบาลนั้นเมื่อวิทยาลัยมีนางสาว  
 สายทิพย์จะเป็นหนึ่งในกลุ่มของนักศึกษาที่เป็นกำลังสำคัญในการจัดกิจกรรม แม้ขณะนั้นยังไม่มีการจัดตั้ง  
 คณะกรรมการนักศึกษา หรือสโมสรนักศึกษา

นางสาวสายทิพย์ ยังมีความสามารถในการเล่นกีฬาอีกด้วย กล่าวคือ ขณะเรียนระดับมัธยมศึกษา นางสาวสายทิพย์เป็นนักกีฬาวิ่ง 100 เมตร แข่งขันได้รางวัลชนะเลิศที่ 3 เป็นรางวัลที่นางสาวสายทิพย์ภาคภูมิใจมากในขณะนั้น และเมื่อศึกษาในวิทยาลัยพยาบาลนางสาวสายทิพย์ได้เป็นนักกีฬายกน้ำหนักของวิทยาลัยด้วย อย่างไรก็ตามนางสาวสายทิพย์ กล่าวว่าตนชอบเล่นกีฬาที่มากกว่ากีฬาเดียว ทั้งนี้ เนื่องจากมีเพื่อนเล่นหลายคนนั่นเอง

แม้จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างของสถานศึกษา แต่นางสาวสายทิพย์ไม่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้าชั้นในสถานศึกษามาก่อน ทั้งนี้ นางสาวสายทิพย์ ให้เหตุผลว่า

“เด็ก ๆ เขียวมาก สนทนกันแล้วเลย ตอนเรียนประถมขึ้นไปยืนบนโต๊ะร้องตะโกน เยี้ยว ๆ เอาไม้บรรทัดไปตีกะเพื่อน เสียงดังลั่นไปหมด ก็ไม่ได้เป็นหัวหน้า นำเพื่อน ใครเขาจะให้เป็น มัธยมอยู่บ้านครุฑทำแต่งงาน แต่ก็เรียนดีนะ ตั้งใจเรียนมาก สอบได้อันดับ 1 ใน 10 มาตลอด เป็นนักเรียนทุนด้วย ได้ทุนจนจบ ม. 6 เลย เป็นทุนประเภท ข. เรียนได้ถึงเกณฑ์ ไปเรียนพยาบาลเขาเลือกหัวหน้าได้พี่เพื่อนร่วมชั้นที่มีอายุแก่กว่าที่อาวุโสที่สุดในรุ่น ตอนนั้นพี่ที่เป็นหัวหน้าเขาก็ใจดี เป็นพี่ที่ดี แต่เวลาทำอะไรก็ปรึกษากัน พี่จะช่วยเขาออก Idea แล้วก็ช่วยกันทำ...”

### เข้าสู่วิชาชีพพยาบาล

นางสาวสายทิพย์ เริ่มชีวิตการเป็นพยาบาลในปี พ.ศ. 2502 โดยปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการหอผู้ป่วยในในโรงพยาบาลประจำจังหวัดบ้านเกิด ซึ่งขณะนั้นเป็นโรงพยาบาล ขนาดเล็ก มีเพียงหอผู้ป่วยหญิง และหอผู้ป่วยชาย ต่อมาเพื่อแยกเป็นแผนกคัลยกรรม อายุรกรรม และสูติกรรมชัดเจน นางสาวสายทิพย์จึงย้ายมาปฏิบัติงานในแผนกคัลยกรรม

ปี พ.ศ. 2519 ได้มีการพัฒนาระบบงานบริการของกลุ่มงานการพยาบาล ให้มีตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลอย่างเป็นทางการ มีสายการบริหารและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนขึ้น และพัฒนามาเรื่อย ๆ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2527 เมื่อกระทรวงสาธารณสุขได้แบ่งโรงพยาบาลในสังกัดออกเป็นโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลอำเภอ (ต่อมาเปลี่ยนเป็นโรงพยาบาลชุมชน) โรงพยาบาลแห่งนี้จึงได้รับการยกฐานะให้เป็นโรงพยาบาลทั่วไป มีแม่ข่ายเป็นโรงพยาบาลศูนย์ในเขตเดียวกัน มีการนิเทศและพัฒนาระบบงานการพยาบาลให้เป็นรูปแบบมากขึ้น มีการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน และเป็นแม่ข่ายพัฒนาระบบบริการของโรงพยาบาลชุมชนที่รับผิดชอบในเขตจังหวัดนั้น

นางสาวสายทิพย์ ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2502 เมื่อโรงพยาบาลแยกแผนกชัดเจนขึ้น นางสาวสายทิพย์ จึงย้ายมาปฏิบัติงานในแผนกคัลยกรรม ซึ่งเป็นหอที่รวมผู้ป่วยหญิงและ

ผู้ป่วยชาย ที่ได้รับการผ่าตัดไว้ด้วยกัน ต่อมาใน ปี พ.ศ. 2505 จึงได้แยกเป็นแผนกศัลยกรรมชาย ศัลยกรรมหญิง และห้องผ่าตัด นางสาวสายทิพย์จึงได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในแผนกศัลยกรรมชาย และปฏิบัติงานในแผนกนี้เรื่อยมาจนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ลักษณะงานศัลยกรรมนั้นจะเป็นงานที่ต้องตื่นตัวอยู่เสมอ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และการตัดสินใจที่ดีในการสังเกตอาการผิดปกติ และพิจารณาให้ความช่วยเหลืออย่างถูกต้องทันที่ เพราะงานศัลยกรรมเป็นงานที่ต้องอาศัยความรวดเร็วค่อนข้างมาก

### เพื่อนร่วมงาน

นางสาวสายทิพย์ กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานของตนว่า อยู่กันด้วยความรักความอบอุ่น เอื้ออาทร เหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน โดยเฉพาะเมื่อองค์การมีขนาดเล็ก เจ้าหน้าที่เกือบจะทุกคน อยู่ในบ้านพักของโรงพยาบาลหมด เขาก็เดินไปทำงานด้วยกัน พูดคุยทักทายกัน เย็นลงก็ตั้งวงรับประทานอาหาร มีกับข้าวมารับประทานอาหารร่วมกันคนละอย่างสองอย่าง ไปเที่ยวไหนก็ไปเป็นกลุ่ม หากมีรุ่นน้องจบมาทำงานใหม่ก็จะได้รับการดูแลที่อบอุ่นจากพี่ ๆ เหมือนครอบครัวเดียวกัน

และในสถานที่ทำงาน นางสาวสายทิพย์ยังได้รับความรักความเมตตาจากผู้บังคับบัญชา ระดับสูงคือนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นอย่างมาก โดยนางสาวสายทิพย์ได้กล่าวถึงอดีต นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจำนวน 3 ราย ซึ่งตนรู้สึกรักและชื่นชมว่า

“ท่านผู้อำนวยการคนแรกท่านเป็นคนประหยัด ซื่อสัตย์ ทำเพื่อส่วนรวม ดูแลเราเหมือนเป็นลูก ที่จะเรียกท่านว่าคุณพ่อ... ท่านผู้อำนวยการคนที่ 2 เป็นคนที่พี่ประทับใจมาก ท่านก็ประหยัด ซื่อสัตย์เหมือนคนแรกนะ แต่ท่านจะให้ความสนิทสนม เอื้ออาทร ให้โอกาสในการทำงาน ให้กำลังใจ ดูแลความเป็นอยู่ในการดำรงชีวิตของพี่ ให้คำแนะนำ ห่วงใยตลอด ท่านจะสอนพี่ บอกเป็นผู้บริหารต้องซื่อสัตย์นะ ต้องยุติธรรม ถ้าเรามี 2 อย่างนี้ใครก็มาทำอะไรเราไม่ได้... ทุกวันนี้ท่านเกษียณอายุราชการไปแล้ว แต่ถ้าพี่มีปัญหาอะไรก็จะโทรศัพท์ไปปรึกษาขอคำแนะนำตลอด ท่านก็จะให้คำแนะนำ รับฟัง... พี่รักมากเรียกท่านว่า... คุณแม่...ท่านผู้อำนวยการคนที่ 3 เป็นคนอารมณ์เย็น ทำเพื่อส่วนรวม ท่านจะเข้าใจพี่มาก... พี่เรียกท่านว่า...ท่านอาจารย์ ทั้ง 3 ท่านเป็นผู้นำที่พี่ประทับใจมาก แล้วก็จำแบบอย่างมา...”

จึงกล่าวได้ว่าในสถานที่ทำงานนี้ นางสาวสายทิพย์ มีแบบอย่างของผู้นำที่ตนรักและประทับใจ และจดจำไว้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานถึง 3 ราย

นอกจากมีแบบอย่างของผู้นำผู้บริหารที่ประทับใจแล้ว นางสาวสายทิพย์ยังกล่าวถึงแบบอย่างของผู้นำผู้บริหารที่ตนไม่ชอบได้แก่ อดีตผู้บริหารในกลุ่มงานการพยาบาลบางท่าน ซึ่งเป็นคนดูเข้มงวด ชอบตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้รับบริการ และหาข้อบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นบทเริ่มต้นของการสนทนาเสมอ ซึ่งนางสาวสายทิพย์จดจำไว้เป็นแบบอย่างที่ไม่ควรปฏิบัติ และได้พยายามปรับตัวพัฒนามาเรื่อย ๆ

### ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

นางสาวสายทิพย์เริ่มปฏิบัติงานครั้งแรกในตำแหน่งพยาบาลประจำการ ในปี พ.ศ. 2502 ปฏิบัติงานได้ 3 ปี จึงได้เลื่อนเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยในคัลยกรรม ในปี พ.ศ. 2505 ซึ่งต้องปฏิบัติงานในลักษณะผู้ตรวจการคัลยกรรมด้วย เพราะต้องดูแลหอผู้ป่วยทั้งคัลยกรรมชายและคัลยกรรมหญิง ด้วยความเป็นคนแข็ง เอาจริงเอาจังกับงาน มุ่งประโยชน์และความสุขสบายของคนไข้เป็นหลัก ทำให้ถูกหลายคนมองว่าเป็นคนดู และไม่ยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม ด้วยความตั้งใจจริง ขยันหมั่นเพียร ทำงานด้วยความเสียสละ รับผิดชอบ ใจกว้าง เอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ตลอดถึงความซื่อสัตย์ยุติธรรม อันยึดถือเป็น ค่านิยมในการปฏิบัติงาน นางสาวสายทิพย์ได้สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เป็นที่ไว้วางใจของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลในขณะนั้นเป็นอย่างมาก ในปี พ.ศ. 2519 จึงได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลฝ่ายวิชาการ

ในบทบาทผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลนี้ น.ส. สายทิพย์ ได้มีโอกาสแสดงบทบาทผู้บริหารเต็มที่ ทั้งนี้เพราะได้รับการสนับสนุนและให้โอกาสในการทำงาน จากผู้บังคับบัญชาระดับสูงคือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลและหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลขณะนั้นอย่างเต็มที่ จนรู้สึกว่ามันชอบงานบริหาร และมีความสามารถทำได้ นางสาวสายทิพย์กล่าวถึงการได้โอกาสทำงานบริหารของตนว่า

“...พี่หัวหน้าคนก่อนเขาให้โอกาสทำงานมาก งานบริหารบุคคล เรื่องสำคัญ ๆ เขาจะให้พี่ทำ ให้ตัดสินใจ ให้โอกาสเราแสดงความคิดเห็น ฟัง แล้วก็ไว้ใจเรานะ ช่วงหลังพอใกล้ ๆ เกษียณงานหัวหน้าพยาบาลเขาก็ให้พี่ทำหมด ใครมาถามว่าใครจะได้เป็นหัวหน้าพยาบาลคนต่อไป พี่เขาก็บอกสายทิพย์ ซี้ เขาทำงานตรงนี้อยู่แล้ว”

การพัฒนาความรู้ความสามารถและการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเมื่อนางสาวสายทิพย์ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลใหม่ ๆ นั้นในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมอาชีพสาขาอื่น ๆ ในโรงพยาบาลมองว่า นางสาวสายทิพย์เป็น

ผู้บริหารที่ค่อนข้างดู เคร่งครัดต่อกฎระเบียบจนกระทั่งเคยมีปัญหาขัดแย้งในการทำงานร่วมกับนางสาวสายทิพย์ แต่ด้วยความเป็นคนตั้งใจทำงาน เพื่อประโยชน์ของคนส่วนใหญ่ นางสาวสายทิพย์จึงผ่านปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ มาได้

นางสาวสายทิพย์ กล่าวถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารของตนว่า ได้มาจาก 3 ทาง คือ พัฒนาจากประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการได้รับการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง และจากการยึดถือแบบอย่างของอดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่ตนรักและนับถือ โดยเฉพาะนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจำนวน 3 ท่าน ได้อบรมสั่งสอนและเป็นแม่แบบในการทำงาน และมีคุณลักษณะสำคัญที่นางสาวสายทิพย์ ประทับใจคือ ความซื่อสัตย์ ทำเพื่อส่วนรวม ประหยัดเพื่อโรงพยาบาล ให้ความเมตตา เอื้ออาทร ทำตัวเหมือนบิดามารดาดูแลบุตร ปัจจุบันอดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการเหล่านี้ยังเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี แม้ท่านจะเกษียณอายุราชการไปแล้วก็ตาม

นางสาวสายทิพย์กล่าวว่าประสบการณ์ที่ได้รับด้วยตนเอง และการได้ศึกษาอบรมเพิ่มเติมและคำเตือน คำสั่งสอนจากผู้ใหญ่ที่รักและเคารพ ทำให้ตนสามารถมองตัวเองได้ดีขึ้น รู้ข้อด้อยของตนเอง เช่น จากการที่เคยเป็นผู้นำค่อนข้างเผด็จการในบางครั้ง และค่อนข้างยึดถือความเห็นของตนเองเป็นใหญ่ ก็พยายามปรับตัวให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ จนได้รับการยอมรับในปัจจุบัน นางสาวสายทิพย์ กล่าวถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนว่า

“ความรู้ความสามารถของพี่พัฒนาจากประสบการณ์จริงที่ต้องเจอ ลองผิดลองถูก ปรับมาเรื่อย ผู้ใหญ่ที่เรารักเคารพคือท่านผู้อำนวยการคนที่ 2 พี่เรียกท่านว่า คุณแม่ รักเคารพท่านมาก ท่านจะสอนพี่ตักเตือนพี่เสมอในทุกเรื่อง จนถึงปัจจุบันนี้ มีอะไรก็จะโทรศัพท์ไปคุยไปปรึกษาท่านตลอด... ไปเรียนไปอบรมได้ความรู้ก็เอามาปรับมันก็ดีขึ้นเรื่อย ๆ สมัยก่อนเป็นคนดุนะ เขียวมาก ทำอะไรมุ่งจะให้งานเสร็จให้ได้อย่างใจเรานึก งานมันก็ไม่เดิน คุณแม่ หมายถึงท่านผู้อำนวยการคนที่ 2 ท่านก็สอน บอกท่านรู้ว่าพี่เป็นคนทำงานหวังประโยชน์ส่วนรวม แต่อย่าเป็นคนแข่งนัก แข่งเกินไปมันไม่ดี งานไม่เดิน เขาก็เครียด สู้่อ่อนหน่อย ประนีประนอม งานมันเสร็จ คัตรูก็ไม่มี พี่ก็จำมาปรับตัวมาเรื่อย ๆ...”

เมื่อหัวหน้าพยาบาลคนเก่าเกษียณอายุราชการ น.ส. สายทิพย์ได้รับการแต่งตั้ง โดยความเห็นชอบของนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลในสมัยนั้น ให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2527 เมื่อ น.ส. สายทิพย์ มีอายุ 47 ปี โดยใช้เวลา 27 ปี จากตำแหน่งพยาบาลประจำการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

นางสาวสายทิพย์ กล่าวถึงการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของตนว่าเป็นเพราะได้รับโอกาส และได้รับการสนับสนุนจากอดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อน โดยการมอบงานสำคัญให้รับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ตนได้แสดงความสามารถ ดังคำบอกเล่าของนางสาวสายทิพย์ ต่อไปนี้

“พี่หัวหน้าพยาบาลคนก่อนเขาให้พี่ทำงานมอบงานบริหารบุคคล งานอะไร ๆ ที่สำคัญเขาจะมอบให้พี่ทำ ให้พี่ตัดสินใจเอง ทำเองไปเลย แต่ไม่ได้มานั่งสอน ทำตัวอย่างให้ดู ไม่ใช่ แต่เขาจะให้โอกาสเราทำมาก งานบริหารของเรามันก็คงเพิ่งเริ่มปรับระบบใหม่เหมือนกัน เขาจะมาสอนเราเขาก็คงไม่เคยทำแบบนั้น ...พี่จะคิดเอง ทำเองปรับมาเรื่อย ๆ”

จะเห็นว่าการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารของ นางสาวสายทิพย์นั้นได้รับโอกาสและการสนับสนุนจากอดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อน แต่ไม่มีพี่เลี้ยงในการขึ้นสู่ตำแหน่งแต่อย่างใด

การพัฒนาความรู้ความสามารถอีกประการหนึ่งของ น.ส.สายทิพย์ คือการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีความเป็นคนที่รักความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ น.ส.สายทิพย์จึงเข้าอบรมหลักสูตรการบริหารการพยาบาล (3 เดือน) ซึ่งจัดขึ้น ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปี พ.ศ. 2519 ศึกษาต่อหลักสูตรปริญญาตรี สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ ได้รับปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิตวิชาเอก สาขาเอกการบริหารโรงเรียน ใน พ.ศ. 2528 และศึกษาต่อระดับปริญญาโทจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ได้รับปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ในปี พ.ศ. 2536

#### ลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ น.ส.สายทิพย์ประสบความสำเร็จคือ ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีอยู่ในตัวของ น.ส. สายทิพย์ สิ่งเหล่านั้นได้แก่ ความเป็นผู้มีความสามารถพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง กล้าตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีเหตุผล รักวิชาชีพ และมีทักษะทางมนุษย์เป็นเยี่ยม ที่สำคัญคือ ความเป็นโสด ไม่ต้องรับภาระครอบครัว ทำให้นางสาวสายทิพย์มีเวลาทุ่มเททำงานได้อย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลในอีกด้านหนึ่งของ นางสาวสายทิพย์ ได้แก่ การเป็นคนใจร้อน แข็งเกินไปในบางครั้ง จนถูกมองว่าเป็นคนดุด แต่ก็ได้รับการยอมรับจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะความรักความเอาใจอย่างจริงใจที่นางสาวสายทิพย์มีต่อทุกคนนั่นเอง

ผู้ช่วยพยาบาลอาวุโสท่านหนึ่ง กล่าวถึง นางสาวสายทิพย์ ว่า

“พี่ทำงานกับพี่สายทิพย์ตั้งแต่ซีกปี 2507 ตอนนั้นที่เขาเป็นหัวหน้าตึกแล้ว พี่สายทิพย์เป็นคนเก่ง ขยันมาก ตั้งใจทำงาน เสียสละมากกับการทำงานนี้ อย่างหนึ่งคือพี่เขาโสดไม่ต้องห่วงครอบครัว เขาจะเป็นคนเอาจริงเอาจังงงาน



ใครทำผิดเรื่องงาน พี่เขาจะดูทันที ดูไปแต่ไม่โกรธ พี่สายทิพย์ไม่เคยโกรธลูกน้อง เขาจะรักลูกน้องมาก จริงใจ ช่วยเหลือดูแลทุกอย่าง เขาดูเหมือนดุ แต่มีเหตุผล พี่ประทับใจพี่สายทิพย์มาก เพราะเขาจะอารีอารอบใกล้ชิดดูแลลูกน้อง มีอะไรปรึกษาได้”

และผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลท่านหนึ่งกล่าวถึง นาวสายสายทิพย์ว่า

“พี่เขาเป็นคนเก่ง ตัดสินใจเร็วแล้วเป็นคนมือสะอาดมาก ชื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรมนี้ ยกให้ ทำอะไรต้องเป็นประโยชน์กับคนส่วนมาก ... แต่ก็มียุติคนมองว่าเขาเป็นคนใจร้อนไปหน่อยนะ ดู สิ่งอะไรแล้วอยากให้ได้ใจ แต่ตอนนี้พี่เขาปรับตัว ขึ้นมาก calm ลง ดูว่า smooth ประณีประนอมมากขึ้น...”

#### อิทธิพลจากผู้อื่นในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

นอกจากจะได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง คืออดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลยังเป็นผู้ให้การสนับสนุนที่สำคัญ โดยการสนับสนุนให้ทำงานโครงการใหม่ ๆ ให้คำแนะนำสั่งสอน เป็นที่ปรึกษา ให้โอกาสแสดงความสามารถ ตลอดจนเป็นผู้เห็นชอบในการเสนอชื่อ นางสาวสายทิพย์ขึ้นดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

นอกจากนี้ ครั้งหนึ่งเมื่อนางสาวสายทิพย์ มีปัญหาขัดแย้งกับผู้ร่วมอาชีพอื่น ในโรงพยาบาล นายแพทย์ผู้อำนวยการท่านที่ 3 ยังเป็นผู้ที่ช่วยเหลือ จัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ในที่สุด

ในนามของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล น.ส.สายทิพย์ ได้ร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ของโรงพยาบาล พัฒนาโรงพยาบาลจนได้เป็นโรงพยาบาลดีเด่นของกระทรวงสาธารณสุข ติดต่อกันถึง 3 ปี นอกจากนี้ยังพัฒนาทีมการพยาบาลให้เข้มแข็ง เป็นที่กล่าวขวัญถึงทั่วประเทศ นับได้ว่า น.ส.สายทิพย์เป็นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีความสามารถสูงผู้หนึ่ง

#### ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของ น.ส.สายทิพย์ ได้แก่ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจงรักภักดี และยอมตาม การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายาม การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง และการใช้การเมืองในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยม นางสาวสายทิพย์กล่าวถึงวิสัยทัศน์หรือความฝันในการทำงานของตนว่า

“อยากเห็นพยาบาลเรามีความคิด คิดเอง ทำเอง ไม่ต้องให้ใครมาสั่งมาใช้เรา”

ทั้งนี้เพราะ นางสาวสายทิพย์มองว่าบทบาทในงานของพยาบาลมีมากมายมหาศาล ซึ่งพยาบาลวิชาชีพทุกคนได้เรียนมาแล้วทุกคน มีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี แต่เมื่อต้องมาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกลับต้องคอยปฏิบัติตามคำสั่งแพทย์ ทั้ง ๆ ที่งานบางอย่างอยู่ในดุลยพินิจของพยาบาล งานอิสระของพยาบาล คืองานให้การพยาบาลดูแลความสุขสบายแก่ผู้ป่วย ซึ่งเป็นสิทธิ์ของพยาบาลทุกคนที่จะต้องปฏิบัติอยู่แล้ว แต่พยาบาลมักจะเลือกปฏิบัติงานที่ต้องรับคำสั่งจากแพทย์

ดังนั้นในการปฏิบัติงานประจำวันนางสาวสายทิพย์จะเน้นแก่พยาบาลในเรื่องการพยาบาลพื้นฐานเสมอ โดยการกล่าวในที่ประชุม กล่าวทุกครั้งที่มีโอกาสและจัดทำเป็นเกณฑ์ในการประเมินเลื่อนตำแหน่งของพยาบาลในกลุ่มงานการพยาบาล

ค่านิยมหรือสิ่งที่นางสาวสายทิพย์ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตโดยนางสาวสายทิพย์กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าผู้บริหารขาดสิ่งนี้แล้วจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อถือ การดูแลปกครองจะทำได้ยาก นอกจากนี้ผู้บริหารที่ดียังไม่ควรมีประวัติต่างพร้อยในเรื่องความซื่อสัตย์ โดยเฉพาะงานบริการพยาบาล ความซื่อสัตย์ต่อตนเองต่อวิชาชีพ ต่องานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น

2. การปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจงรักภักดี และเชื่อฟัง เนื่องจากนางสาวสายทิพย์เป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม มีความเสียสละ เป็นผู้ให้ เอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ จึงทำให้เป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ดังคำบอกเล่าของ น.ส.สายทิพย์ว่า

“...ตอนขึ้นมาเป็นหัวหน้าใหม่ ๆ คิดหนักเหมือนกัน กลัวว่าลูกน้องจะไม่ทำตามเรา เขาจะไม่รักเรา ก็มาคิด เอ..ทำอะไรจะผูกใจเขาได้ ก็มาคิดทบทวน ทุกคนต้องการความยุติธรรม ผลประโยชน์นี้เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเราทำทุกอย่างเพื่อคนส่วนใหญ่ เพื่อส่วนรวม มีความยุติธรรม ให้เขาเห็นเขารู้ว่าเราทำเพื่อเขา เขาคงยอมรับเรา”

และพยาบาลอาวุโสท่านหนึ่งกล่าวถึง นางสาวสายทิพย์ว่า

“...พี่สายทิพย์ เป็นคนรักลูกน้องมาก เอื้ออาทร จริงใจกับลูกน้องทุกคน มีอะไรช่วยได้พี่เขาจะช่วยเหลือ เขาจะปฏิบัติกับลูกน้องเหมือนกันหมดทุกคน ไม่พิเศษกับคนนั้นคนนี่ ...รักพี่สายทิพย์มาก เขาไม่ชอบสิ่งไหนพี่ก็จะไม่ทำ...”

### 3. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายาม

นางสาวสายทิพย์จะพูดให้กำลังใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานนั้นได้ จะใช้มากโดยเฉพาะ เมื่อจะมอบหมายงานที่ยาก หรือเมื่องานมีปัญหาอุปสรรค และเมื่อลูกน้องท้อแท้หมดกำลังใจ น.ส.สายทิพย์จะบอกแก่ลูกน้องว่าให้ทุกคนทำเพื่อชื่อเสียง เพื่อให้พวกเราทุกคนได้รับการยอมรับทำเพื่อโรงพยาบาลซึ่งเป็นบ้านที่ 2 ของพวกเรา คำพูด เหล่านี้ปลุกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามในการทำงานต่อไป และเมื่อมีผู้มาเยี่ยมชมหรือดูงานโรงพยาบาล น.ส.สายทิพย์จะกล่าวถึงผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติงานตามที่ น.ส.สายทิพย์คาดหวัง ดังที่พยาบาลวิชาชีพผู้หนึ่งกล่าวถึง น.ส.สายทิพย์ว่า

“พี่สายทิพย์เขาจะบอกใคร ๆ ที่มาดูงานว่า พยาบาลที่ได้รับเลือกให้มาอยู่ที่นี้เป็น การให้รางวัลอย่างหนึ่ง เพราะจะเลือกคนมารยาทดี สวย พูดเพราะ มนุษย์สัมพันธ์ดี สิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนข้อควรปฏิบัติของพวกเราไปในตัวเลย แล้วพวกเราจะไม่กล้าทำอะไรที่ไม่ดี...วันไหนชี้แจงแต่งงานหน้า คิดถึงพี่สายทิพย์ก็...อ้าว แต่งหน่อย วันไหน อารมณ์ไม่ดี ไม่อยากยิ้ม ไม่อยากพูด พอคนไข้มา คิดถึงคำพูดพี่สายทิพย์ก็ เอ้ายิ้ม เอ้าพูด มันเป็นอัตโนมัติไปในตัว แล้วใคร ๆ เขาก็ทำแบบนี้หมด ก็เป็น วัฒนธรรมมัน ทำกันมาเรื่อย ๆ...”

### 4. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตามความถนัดของบุคคล น.ส.สายทิพย์พัฒนา

ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน สนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ และในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น นางสาว สายทิพย์กล่าวว่าทุกคนมีความเก่ง ความถนัด ไม่เหมือนกัน ต้องพัฒนาเขาก่อนโดยเลือกใช้คนตามความถนัด ความสามารถของเขา และ สิ่งสำคัญคือ ต้องให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความสามารถ เพื่อให้งานที่ได้เป็นงานสร้างสรรค์ เกิดความภาคภูมิใจในตัวผู้ปฏิบัติ เป็นการจูงใจให้เขาอยากทำงานให้กับองค์กรด้วย และในบทบาทของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ผู้มีประสบการณ์ น.ส.สายทิพย์ยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรึกษาปัญหาได้ทุกเรื่อง ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหาร ในกลุ่มงานการพยาบาล เพื่อให้ปรับตัวในกระแสองค์กรอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นลักษณะของการสร้างตัวแทนในองค์กรนั่นเอง ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลท่านหนึ่งกล่าวถึง น.ส.สายทิพย์ ว่า

“พี่สายทิพย์เป็นคนให้โอกาสคนในการทำงานมาก แล้วมีอะไรใหม่ ๆ มาให้อยู่เสมอ ที่นี้จะได้ไปอบรม ไปเรียนเยอะทุกปี แล้วตัวพี่เองนี่ พี่สายทิพย์เขาสอนมากเลย เรื่องงาน บางทีใจร้อนเกินไป วู่วามเกินไป พี่สายทิพย์เขาจะเตือน จะสอน

ในที่ประชุมเขาก็สะกิดให้หยุด สอนให้พี่ค่อย ๆ คิด ค่อย ๆ พูด รู้จักใช้การเมือง  
ในองค์กร สอนทุกอย่าง”

#### 5. การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดี

นางสาวสายทิพย์จะพูดชมเชย ประกาศให้เป็นตัวอย่าง ส่งเสริมให้ก้าวหน้าในอาชีพ และให้รางวัลเป็นโล่  
หรือเหรียญรางวัล เพื่อให้เกิดการแข่งขัน และผู้ได้รับความชมเชยเกิดความภาคภูมิใจ

การให้รางวัลของ นางสาวสายทิพย์ ส่วนใหญ่จะใช้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเป็น  
ส่วนใหญ่ เช่น ประกาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า หากทำงานชิ้นนี้จะได้รางวัลอะไร เป็นต้น

#### 6. การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม จะใช้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานให้

บรรลุตามเป้าหมาย หรือประพฤตินั้นไม่เหมาะสม น.ส.สายทิพย์ จะตักเตือน ตำหนักจนถึงการไม่ให้ความสำคัญ  
สำคัญ น.ส.สายทิพย์ได้กล่าวถึงการให้รางวัลและการลงโทษที่ใช้ในองค์กรว่า

“ถ้าทำดีก็ชมนะ คนไหนมีแววกก็ส่งเสริมเขาทางที่เขาถนัด บางทีก็ให้เป็นโล่  
เป็นเหรียญ รางวัล ประกาศในที่ประชุม ward นั้น ward นี้ ทำดี...เรื่องทำโทษนี่  
สมัยก่อนโน้นดูมาก ตอนหลังก็ปรับมาเรื่อย ๆ เราก็รู้ว่าทำงานคนมันเหนื่อยอยู่แล้ว  
อย่าไปดุเขามากเลย ดุมากเขาจะเสียกำลังใจ ถ้าเขาทำผิด ก็จะเตือนเขา แบบพี่น้อง  
ส่วนตัว ก็มีเหมือนกันครั้งหนึ่งเคยทำโทษลูกน้องด้วยการไม่พูดไม่ฟังงาน ไม่ให้  
ความสำคัญแก่เขา ทำอยู่พักหนึ่งก็ให้งานเหมือนเดิมพูดกับเขาใหม่ ไม่โกรธเขา ไม่  
ปล่อยเขาไปเพราะเขาเป็นน้องเรา...”

#### 7. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธา

และได้รับการยอมรับจากการเป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

7.1 มีผลการปฏิบัติการพยาบาลดี เป็นที่ยอมรับ ซึ่งนางสาวสายทิพย์จะเน้นการให้การ  
ดูแลพื้นฐานแก่คนไข้ เป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ มีผลการปฏิบัติงานดี ได้รับคำชมเชยจากผู้รับบริการอยู่  
เนื่อง ๆ นอกจากนี้ ยังเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันดีในกลุ่มผู้ร่วมงาน

7.2 มีความสามารถทางการบริหาร เป็นที่ยอมรับของบุคคล และวงการสาธารณสุข  
จะเห็นได้จากการที่ได้พัฒนาที่ทำการพยาบาลของโรงพยาบาลให้เป็นที่ทำงานที่เข้มแข็งมีศักยภาพ และโล่  
รางวัลที่ได้จากสภาการพยาบาลในฐานะของผู้บริหารสถานบริการดีเด่น

7.3 เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ นางสาวสายทิพย์จะเป็นผู้ชวนขยาย พัฒนาความรู้  
ความสามารถอยู่เสมอ ดังจะเห็นได้จากการที่ได้เข้าศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตทางการบริหาร และนำ  
ความรู้มาใช้ในการสร้างสรรคงานพยาบาล สร้างทีมงานพยาบาลจนแข็งแกร่ง และเป็นที่ยอมรับในระดับ  
ประเทศ นอกจากนี้ นางสาวสายทิพย์ยังสนใจใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมโดยการอ่านหนังสือและสื่อสารมวลชน

แทบทุกชนิด ซึ่งจากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่า นางสาวสายทิพย์จะตื่นเช้าประมาณ 05.00 น. จากนั้นจะดูข่าวจากเครื่องรับโทรทัศน์ และอ่านหนังสือไปพร้อมกัน เมื่อมีข่าววิชาการน่าสนใจจะบันทึกไว้ และเก็บรวบรวมไว้เป็นเล่ม ซึ่งผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลท่านหนึ่งได้กล่าวถึงนางสาวสายทิพย์ว่า

“ที่สายทิพย์เขาจะเป็นคนเก่ง แล้วพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ปริญญาโทนี่ยังเรียนแล้ว เรียนได้ดีเสียด้วย เป็นคนที่คิดโน่นคิดนี่ทำเพื่อโรงพยาบาลเสมอ”

8. ใช้การเมืองในองค์กรเพื่อบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งนางสาวสายทิพย์กล่าวว่า การเมืองในองค์กรนั้นจำเป็นต้องใช้ในการบริหารงานเป็นอย่างมาก ต้องรู้ว่างานไหนจะติดต่oprสานงานกับใครจึงจะสะดวก ราบรื่น และต้องเข้าใจทุกคนทุกฝ่ายในองค์กรเป็นอย่างดี บางครั้งอาจต้องยอมเสีย ผลประโยชน์เล็ก ๆ น้อย ๆ หรือช่วยสนับสนุนงานของฝ่ายอื่นบ้าง เพื่อหวังผลภายหลัง นอกจากนี้ต้องรู้จักอ่อนของแต่ละกลุ่มแต่ละฝ่ายด้วย เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นจากการประชุมกรรมการบริหารโรงพยาบาลครั้งหนึ่ง ซึ่งนางสาวสายทิพย์ประชุมในนามหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลได้ให้ข้อมูลสนับสนุนบุคลากรในกลุ่มงานบริหารว่าทำงานหนัก เหนื่อยมาก และสนับสนุนในการเพิ่มสวัสดิการแก่บุคลากรในกลุ่มงานบริหาร ในขณะที่หลายฝ่ายไม่เห็นด้วยและไม่สนับสนุน ซึ่งการกระทำของนางสาวสายทิพย์ในครั้งนี้ได้รับคำขอบคุณและชื่นชมซึ่งในน้ำใจจากกลุ่มงานบริหารมาก ในขณะที่กลุ่มงานอื่นมองว่ากลุ่มงานการพยาบาลมีน้ำใจ และในการประชุมวาระต่อมา เมื่อนางสาวสายทิพย์ขอความร่วมมือในการทำงานแก่ กลุ่มงานการพยาบาล กลุ่มงานอื่น ๆ ได้ร่วมสนับสนุนอย่างเต็มที่ ซึ่งการกระทำเหล่านี้นางสาวสายทิพย์ได้สอนผู้วิจัยว่า

“การเมืองในองค์กรเราต้องใช้นะ... ต้องช่วยเขาก่อน เห็นใจเขาก่อน... ติดต่oprสานงานกับหน่วยอื่นก็เหมือนกัน อย่าไปคิดว่าเราเป็นหัวหน้าทำอะไรต้องติดต่oองเอง... ไม่ได้หรอก ดูว่าใครเขาสนิทชิดชอบกับใคร ให้ใครติดต่oแล้วจะได้ผลดีก็ให้เขาไป งานจะเสร็จราบรื่นกว่า... แต่การประสานงานการแสดงความคิดเห็นเหล่านี้ ต้องจริงใจกะเขาด้วย ไม่ใช่เชิงหลอกหลวง... หากไปเจ้าเล่ห์หลอกหลวงเขาเราจะแย่... ต้องจริงใจ...”

นางสาวสายทิพย์ ขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเมื่อ พ.ศ. 2527 นับถึงปัจจุบัน (2540) เป็นเวลา 13 ปี แล้ว น.ส. สายทิพย์ ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติต่าง ๆ มากมาย รางวัลสูงสุด ได้แก่ รางวัลพยาบาลดีเด่น สาขาบริการพยาบาล ประเภทผู้บริหารสถานบริการจากสภาพยาบาล ปี 2537 รองลงมาคือ รางวัลผู้ปฏิบัติงานนานและดีเด่นของหม่อมเจ้าหญิง บุญจิราธร จุฑาธุช พ.ศ. 2537

สรุปการพัฒนาความรู้ความสามารถทางการศึกษา และผลงานเด่นดังต่อไปนี้

- ปี พ.ศ. 2502 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลผดุงครรภ์อนามัย จากวิทยาลัยพยาบาล  
กระทรวงสาธารณสุข
- ปี พ.ศ. 2519 อบรมการบริหารทางการพยาบาล จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่
- ปี พ.ศ. 2528 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จาก  
สถาบันราชภัฏ
- ปี พ.ศ. 2536 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายและ  
โครงการ จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปี พ.ศ. 2537 อบรมผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงสาธารณสุข

#### ผลงานเด่น

1. เป็นประธานโครงการพัฒนาระบบบริการพยาบาลในจังหวัดและเขตเครือข่ายและ  
โรงพยาบาลที่ต้นสังกัดอยู่ ซึ่งทำให้โรงพยาบาลแห่งนี้ได้รับรางวัลโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นของกระทรวง  
สาธารณสุขติดต่อกันถึง 3 ปี
2. เป็นผู้สนับสนุนโครงการพัฒนาโรงพยาบาลชุมชน เครือข่ายในจังหวัดที่ต้นสังกัดอยู่
3. เป็นประธานโครงการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับ ในโรงพยาบาลประจำ  
จังหวัด (ที่ต้นสังกัดอยู่) และเครือข่ายที่ต้นสังกัดชอบ

### 2.3 กรณีศึกษา นางสาวสมปอง \*

#### ครอบครัวและชีวิตวัยเด็ก

นางสมปอง เกิดเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2483 ในจังหวัดใหญ่แห่งหนึ่งทาง  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เป็นบุตรคนที่ 4 ในจำนวนพี่น้องร่วมบิดามารดา 5 คน ประกอบด้วยพี่ชาย 2 คน พี่สาว 1 คน และน้องชาย 1 คน บิดาเป็นคนจีน ส่วนมารดาเป็นคนไทย อาชีพหลักของ  
ครอบครัวคือ ทำสวน ปลูกผัก และปลูกฝรั่งขาย ลักษณะชุมชนบ้านเกิดเป็นชนบท  
บ้านสวน ด้านหลังเป็นป่า มีทางเกวียนขับผ่าน ด้านหน้าเป็นวัด เป็นชุมชนอบอุ่น ไม่มีคนอันธพาลเกร  
ในวัยเด็กนางสมปองได้รับการเลี้ยงดูในครอบครัว พร้อมหน้าบิดามารดา และพี่น้อง ได้  
รับความรักความอบอุ่นพอสมควร แมื่บิดามารดาจะต้องทำงานหนัก แต่ก็ให้การดูแลบุตรทั้ง 5 คน เป็น  
อย่างดี

---

\*นามสมมุติ

เมื่อนางสมปองมีอายุ 9 ปี บิดาได้เสียชีวิตลง เหลือเพียงมารดาเป็นผู้เลี้ยงดูบุตรทั้ง 5 คนตามลำพัง นางสมปองกล่าวถึงการจากไปของบิดาว่าขณะนั้นตนยังเป็นเด็กมาก จำได้เพียงว่าการจากไปของบิดาทำให้มารดาต้องทำงานหนักมากขึ้น และตนเองซึ่งเคยชุกชนต้องช่วยมารดาทำงานทุกอย่าง แม้นางสมปองจะมีพี่สาวและพี่ชายช่วยรับภาระส่วนใหญ่อยู่แล้ว แต่กระนั้นนางสมปองก็ยังคงต้องทำงานค่อนข้างหนัก งานเหล่านั้นได้แก่ การช่วยมารดาทำสวน ปลูกผัก เก็บผลไม้ โดยนางสมปองจะต้องตื่นแต่เช้ามีดประมาณ 03.00 - 04.00 น. เพื่อช่วยมารดาเก็บผักจากในสวน นำไปล้างจนสะอาดแล้วจึงช่วยมารดานำไปขายที่ตลาด ขายเสร็จจึงกลับบ้านช่วยมารดาเก็บฝรัง และปลูกผักรดน้ำต้นไม้ในตอนเย็นต่อไป

ถึงแม้ว่านางสมปองจะมีพี่หลายคน แต่ทุกคนต่างก็มีภาระรับผิดชอบในส่วนของตน เพื่อช่วยเหลือครอบครัวทั้งสิ้น ตัวนางสมปองเองก็ต้องทำงานหนักและมีภาระรับผิดชอบเช่นกัน ชีวิตในวัยเด็กสอนให้นางสมปองเป็นคนอดทนและมุ่งมั่นในการทำงาน เพราะไม่อย่างก็มีชีวิตยากลำบากอีก

ในวัยเด็กนั้น นางสมปองจะติดมารดามาก มารดาไปไหนจะตามไปด้วยเสมอ เมื่อโตขึ้นก็ยังอยู่ใกล้ซิดช่วยเหลือมารดาทำงานมาโดยตลอด จึงกล่าวได้ว่ามารดาเป็นผู้ใหญ่คนเดียวที่ นางสมปองรักและใกล้ชิดที่สุด นางสมปองกล่าวถึงมารดาว่า

“ตั้งแต่จำความได้ก็อยู่กับแม่ ใกล้ชิดแม่มาก แม่จะเลี้ยงแบบชาวบ้าน ไปไหนก็เอาไปด้วย แม่เป็นคนขยัน ทำงานเร็ว แม่จะทำงานให้พี่เห็นอยู่ตลอดเวลา แม่เป็นผู้หญิงตัวเล็ก ๆ แล้วจะเดินเร็วมาก จากบ้านไปตลาด 3 - 4 กิโลเมตร แม่ไม่เคยนั่งรถ จะเดินไปตลอด...”

และจากการที่ติดมารดาตามมารดาไปทุกหนทุกแห่งนี้เอง นางสมปองจึงได้รับการปลูกฝังความเชื่อเกี่ยวกับพุทธศาสนาไปด้วย ทั้งนี้เพราะมารดาเป็นผู้ที่ปฏิบัติศาสนกิจเป็นประจำ ไปวัดทุกวันพระและวันเทศกาลสำคัญทางศาสนา ซึ่งนางสมปองจะตามมารดาไปด้วยเสมอ มารดาจะสอนให้นางสมปองสวดมนต์ แผ่เมตตา ไหว้พระ และทำบุญใส่บาตร ตัวของมารดานั้นจะถือศีลในวันพระและชอบทำบุญจนได้รางวัลคนขยันประจำพระราชของหมู่บ้าน

กิจกรรมในวัยเด็กที่นางสมปองชอบปฏิบัติคือ การเล่น ซึ่งมักจะเล่นผาดโผนแบบเด็กผู้ชายเป็นส่วนมาก เช่น วิ่งเกาะล้อเกวียน กระโดดน้ำ ปีนต้นไม้ เล่นซ่อนหาในป่าโป่ง เป็นต้น นอกจากเล่นแล้ว นางสมปองยังเป็นผู้ที่ชอบอ่านหนังสือ หนังสือที่อ่านส่วนมากจะเป็นหนังสือเรียน อาจเป็นด้วยเหตุนี้ทำให้นางสมปองสอบได้คะแนนดีมาตลอด

### เข้าสู่สถานศึกษา

นางสมปองเข้าศึกษาระดับประถมศึกษาในโรงเรียนประชาบาลใกล้บ้าน ศึกษาต่อในระดับมัธยมในโรงเรียนประจำจังหวัด จากนั้นจึงสอบเข้าศึกษาในโรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุขแห่งหนึ่งทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสอบเข้าเรียนได้เป็นอันดับ 1

นางสมปอง เป็นผู้ที่มีผลการเรียนดีเยี่ยมมาตลอด กล่าวคือ จะสอบได้ในอันดับที่ 1 หรือ 2 เท่านั้น ตั้งแต่ในระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา และเมื่อศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล นอกจากจะสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลผดุงครรภ์ ของกระทรวงสาธารณสุข ได้เป็นอันดับ 1 ของจังหวัดแล้ว ขณะศึกษาอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลยังมีผลการเรียนในอันดับที่ 1 มาตลอด 4 ปี อีกด้วย เมื่อจบการศึกษาปีสุดท้าย นางสมปองได้รับเหรียญทองนักเรียนเรียนดีตลอดหลักสูตร และได้เหรียญทองแดง การปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยอีกด้วย

ในสถานศึกษา โดยเฉพาะในวิทยาลัยพยาบาล นางสมปองได้เรียนรู้ถึงการอยู่ร่วมกับผู้อื่นภายใต้กฎข้อบังคับของวิทยาลัย ฝึกทักษะการปฏิบัติการพยาบาล การดูแลผู้ป่วย บทบาทของพยาบาล ที่แสดงต่อผู้รับบริการ และเพื่อนร่วมอาชีพ

### ครูที่ชื่นชอบ

ในสถานศึกษานี้นางสมปองชื่นชอบครูผู้หนึ่งที่สอนในวิทยาลัยพยาบาลเป็น ครูผู้มีความสามารถพิเศษทางด้านภาษาอังกฤษ เป็นคนทำงานเร็ว เดินเร็ว และได้ดูแลเอาใจใส่นางสมปองเป็นอย่างดี สนับสนุนให้นางสมปองเล่นกีฬา และร่วมกิจกรรมของวิทยาลัย ครูสอนนางสมปองว่า การเป็นคนเก่งควรต้องร่วมกิจกรรมกับเพื่อน ๆ ด้วย มิใช่มุ่งแต่อ่านหนังสือ ครูได้สนับสนุนให้นางสมปองร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาครั้งแรก โดยให้เข้าร่วมกับเพื่อน ๆ ในงานของวิทยาลัย ซึ่งนางสมปองสามารถทำได้ดี และยึดถือครูท่านนี้เป็นแม่แบบของตนตลอดมา

### ประสบการณ์และกิจกรรมในชั้นเรียน

เนื่องจากนางสมปองเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการเรียน และคิดว่าการทำกิจกรรมอื่น ๆ จะทำให้ผลการเรียนตกต่ำลง นางสมปองจึงมิได้ร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของสถานศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จนกระทั่งศึกษาในวิทยาลัยพยาบาลจึงได้ร่วมรำกับเพื่อนในงานของวิทยาลัยครั้งหนึ่ง ซึ่งนับเป็นการทำกิจกรรมร่วมกับเพื่อนครั้งแรกของนางสมปอง

นางสมจิตรา\* ซึ่งเป็นเพื่อนสนิทกับนางสมปองกล่าวถึงกิจกรรมในสถานศึกษาของนางสมปองว่า

\*นามสมมุติ



“...สมปองเขาเป็นเด็กเรียน เป็นคนเรียนเก่ง อันดับ 1 มาตลอดเลย จะเป็นคนตั้งใจเรียนมากเขาจะไม่ชอบเล่นกีฬาอะ หัวหน้านี่ไม่เคยเป็น เขาเป็นคนเรียนเก่งไป เขาจะอ่านหนังสือแต่ถ้าใครไม่เข้าใจไม่รู้เรื่องอะไรดี ๆ ดึ้น ๆ เขาจะลุกขึ้นมาตีหัวให้ได้ เรื่องจะเล่นกีฬาหรือทำกิจกรรมอื่นเขาไม่ถนัด...เพราะเขาเป็นเด็กเรียน...”

นางสมปอง กล่าวถึงพฤติกรรมในสถานศึกษาของตนว่า

“...พี่เป็นคนเฉย ๆ ไม่ค่อยชอบสังคมนะ อ่านแต่หนังสือ กีฬาไม่ชอบเล่น ครูสอนวันนี้เย็นมาจะทบทวนก็จะจำได้หมด TOP ทั้งนั้น 90 กว่า เป็นส่วนใหญ่ จบมาก็ได้เหรียญเรียนดีตลอด 4 ปี เป็นเหรียญทอง เหรียญทำงานเป็นเหรียญทองแดง ... มีอาจารย์คนหนึ่งที่รักท่านมาก ท่านจะดูแลพี่ตลอด... พอมีงานก็จับไปรับ ไม่ได้ให้เรียนอย่างเดียว ให้ทำกิจกรรมด้วย ก็ทำได้... อาจารย์จะมีบุคลิกพิเศษอันหนึ่งคือ คอยเอาใจใส่ดูแลนักเรียน... ครูจะเป็นแม่แบบให้พี่ เป็นคนเดินเร็ว ทำงานเร็ว เก่งภาษา...”

### เข้าสู่วิชาชีพพยาบาล

นางสมปอง เริ่มชีวิตการเป็นพยาบาลในปี พ.ศ. 2506 ในโรงพยาบาลประจำจังหวัดบ้านเกิด ซึ่งขณะนั้นมีจำนวนเตียงประมาณ 200 เตียง แยกเป็นแผนกสูติกรรม ศัลยกรรม อายุรกรรม ชัดเจนแล้ว และเมื่อกระทรวงสาธารณสุขได้แบ่งโรงพยาบาลในสังกัดออกเป็นโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลอำเภอ (ต่อมาเปลี่ยนเป็นโรงพยาบาลชุมชน) โรงพยาบาลแห่งนี้ได้รับการยกฐานะเป็นโรงพยาบาลศูนย์ มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลโรงพยาบาลเครือข่ายในเขตเดียวกัน และได้รับเลือกเป็นโรงพยาบาลที่มแกนนำในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้พัฒนาโครงสร้างการบริหาร และระบบงานชัดเจน และเป็นระบบระเบียบมากขึ้นเพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่โรงพยาบาลในเขตใกล้เคียง

เมื่อนางสมปองกลับมาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลบ้านเกิดนั้น โรงพยาบาลยังมีขนาดเล็ก เจ้าหน้าที่น้อย ทุกคนจะรักใคร่กันดี โดยเฉพาะในแผนกเดียวกัน เพราะการปฏิบัติงานในสมัยนั้นต้องเข้าเวร 36 ชั่วโมง กล่าวคือ มาทำงาน 8 โมงเช้า จะออกเวรเที่ยงวันของวันรุ่งขึ้น ซึ่งทำให้มีเวลาใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานมาก นางสมปองกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานว่า ส่วนใหญ่จะรักใคร่กันเหมือนพี่น้อง พี่งพาอาศัยกันและกันและแบ่งปันกัน

ดังได้กล่าวแล้วว่า เมื่อนางสมปองปฏิบัติงานใหม่ ๆ นั้นเจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อยจึงต้องดูแลทั้งห้องคลอด นรีเวช และห้องผ่าตัด (ผ่าตัดสูติกรรม) ซึ่งงานในลักษณะดังกล่าวเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะและการตัดสินใจที่ดี ต้องตื่นตัวเพื่อรับเหตุการณ์อยู่เสมอ จนกระทั่งมีการแยกแผนกชัดเจน นางสมปองจึงได้มาปฏิบัติงานในตึกคลอดและปฏิบัติงานในแผนกนี้เรื่อยมาจนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

### ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

นางสมปองเริ่มปฏิบัติงานครั้งแรกในตำแหน่งพยาบาลประจำการในปี พ.ศ. 2506 ปฏิบัติงานได้ 3 ปี จึงได้เลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยสูติกรรมในปี พ.ศ. 2509 ด้วยความที่เป็นผู้มุ่งมั่น เอาใจริงเอาจังกับงาน เสียสละ ทุ่มเทในการทำงาน และสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์อยู่เสมอ ใน ปี พ.ศ. 2519 จึงได้รับเลือกให้เป็นผู้ตรวจการแผนกสูติกรรมและเป็นผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลด้านผิวกอกรมในปี พ.ศ. 2525

ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนางสมปองคือ การได้พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหาร ซึ่งได้แก่การได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชา การมีแม่แบบและการได้รับการอบรมเพิ่มเติม ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอในรายละเอียดของแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1) การได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชา ในด้านการได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชานั้น อดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลได้ให้โอกาสแก่นางสมปองโดยให้การสนับสนุนและมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ ดังคำบอกเล่าของนางสมปองที่ว่า

“...ตอนที่ เป็นผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย... หัวหน้าที่เขาจะมอบความไว้วางใจให้มาก งานอะไรสำคัญเขาจะมอบให้...ที่ตั้งใจทำเต็มที่ ผลงานมันก็เกิด ประสบการณ์ที่ได้ก็เป็นประโยชน์ มันเกิดทักษะ... เกิดประสบการณ์สั่งสม...”

2) การพัฒนาความรู้ความสามารถโดยอาศัยแม่แบบ นางสมปองได้รับแบบอย่างจากผู้ต้นชั้นชอบ คือมารดา ครู อดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการระดับท้องถิ่น สำหรับแม่แบบคนแรกคือมารดา ซึ่งนางสมปองกล่าวว่า มารดาเป็นคนขยัน ทำงานเร็ว เดินเร็ว คล่องแคล่ว ต่อมาเมื่อเรียนพยาบาลนางสมปองได้พบกับครู ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับมารดาคือ ทำงานเร็ว เดินเร็ว และคล่องแคล่วว่องไว ได้เอาใจใส่ดูแลเธอเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความประทับใจ และยึดเป็นแม่แบบตลอดมา และเมื่อจบการศึกษาพยาบาลได้เข้าปฏิบัติงานในโรงพยาบาล นางสมปองมีความประทับใจ อดีตนายแพทย์ผู้อำนวยการ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีลักษณะใจดีมีเมตตา ไม่ถือตัว เป็นตัวอย่างของความซื่อสัตย์ ประหยัด และเป็นที่ปรึกษาที่ดี และเมื่อได้รับตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลด้านผิวกอกรมนั้น นางสมปองได้มีโอกาสทำงานร่วมกับองค์การวิชาชีพของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้นำหลายท่านได้ฝึกทักษะในการคิดการเขียนซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารได้มาก

3) การได้รับการศึกษาอบรมด้านการบริหาร การได้เข้ารับการศึกษาระดับบริหาร ทำให้นางสมปองได้ความรู้และทักษะในการบริหารเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ได้เรียนรู้การเป็นผู้นำและการบริหาร การวางแผนและการเขียนโครงการ ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานจนทุกวันนี้ ซึ่งรายละเอียดในการศึกษาอบรมของนางสมปองนั้น มีดังต่อไปนี้คือ

หลังจากสำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาล ได้รับประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์  
อนามัย จากวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2506 แล้ว นางสาวสมปองได้เข้าศึกษา  
ต่อในหลักสูตรครูพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2509 ศึกษาหลักสูตร  
ศิลปศาสตรบัณฑิต (พยาบาล) วิชาเอกการบริหาร จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปี พ.ศ. 2519 และเข้า  
อบรมหลักสูตรผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุขในปี พ.ศ. 2538

จากการได้พัฒนาความรู้ความสามารถดังกล่าวเมื่อได้ทดลองปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ  
ส่งผลให้นางสมปองรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนมองว่างานบริหารไม่ใช่เรื่องยาก รู้สึกชอบงานบริหาร  
และคิดว่าเป็นงานที่ท้าทาย

ภายหลังจากที่หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในขณะนั้นเกษียณอายุราชการนางสมปองได้รับ  
คะแนนเสียงเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยความเห็นชอบของนายแพทย์  
ผู้อำนวยการโรงพยาบาล เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2535 ขณะนางสมปองมีอายุ 53 ปี นางสาวสมปองใช้เวลา  
29 ปี เริ่มต้นจากตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

#### การสมรส

ด้วยความเป็นผู้รักความก้าวหน้าและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ นางสาวสมปอง  
จึงชวนชายเรียนภาษาอังกฤษเพิ่มเติม ทำให้ได้มีโอกาสรู้จักกับคู่ครองคนปัจจุบัน ซึ่งเป็นครูและสนใจวิชา  
ภาษาอังกฤษเช่นกัน นางสาวสมปองตัดสินใจแต่งงานเมื่อ ปี พ.ศ. 2509 ขณะมีอายุ 27 ปี มีบุตร-ธิดา รวม  
3 คน เป็นหญิง 1 คน ชาย 2 คน ปัจจุบันบุตรทั้งสามเรียนสำเร็จ และประกอบอาชีพของตนเองแล้ว

นางสมปองกล่าวถึงสามีว่า เป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่ครอบครัวอย่างสูง ดูแลลูกและครอบครัว  
อย่างดี นอกจากนี้เมื่อตนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารแล้วนั้นบางครั้งเมื่อเครียดหรือเหนื่อยคู่ครองจะเป็นผู้ดูแล  
สนับสนุนและคอยให้กำลังใจเสมอมา

#### ลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล เป็นสิ่งสนับสนุนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการประสบความสำเร็จของ  
นางสมปอง ลักษณะเหล่านี้ได้แก่ การเป็นผู้วางแผนในการดำเนินชีวิต และการทำงาน ความรู้ความสามารถ  
เฉพาะตัว ความเป็นผู้มุ่งมั่นขยันขันแข็งในการทำงาน การพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ การเป็นผู้ชอบอาสาทำ  
งาน รับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เคยมีปัญหาต่างพร้อย มีบุคลิกดี มีความมั่นใจในตัวเองสูง และ  
เป็นตัวแทนที่ดีของวิชาชีพ

ผู้ตรวจการท่านหนึ่ง กล่าวถึง ลักษณะของนางสมปองว่า

...พี่สมปองเป็นคนเก่งมาก ฉลาด หัวเร็ว มองอะไรแป๊บเดียวเอามาร่างเอามาทำ  
ได้เป็นเรื่องเป็นราว เขาเป็นคนมีความสามารถ ทำงานเร็ว ทำอะไรมันเร็วนะ และ  
เป็นระบบ มีการวางแผนดี แล้วชอบทำลักษณะเขาที่เป็นคนตัดสินใจเร็ว เชื่อกันใน  
ตัวเอง บุคลิกเขาจะดีมาก แต่งตัวเนี้ยบ.. เวลาเขาไปพูดวิชาการอะไรที่ไหน เราก็  
ภูมิใจว่าเขาเป็นหัวหน้าเรา ไม่ต้องอายเขา

และผู้ตรวจการอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...พี่สมปอง เขาเป็นคนเก่ง ฉลาด มีความสามารถ เขาเป็นคนที่มีการวางแผนไว้  
ตลอด ไม่ว่าจะเรื่องการทำงานหรือการดำเนินชีวิตง่าย ที่ว่า เขาจะทำอะไรรอบคอบ  
เป็นคนที่รู้ว่าเมื่อไหร่ควรทำอะไร และเมื่อไหร่ควรจะได้อะไร ตอนพี่สมปองเป็น  
ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาลตอนนั้น เขาอาสาทำงานมาก พัฒนาโครงการ จัดระบบงาน  
เขาทำได้ดี ผลงานเขาโดดเด่น หัวหน้าคนก่อนเขาก็สนับสนุนก็ได้เป็นตัวแทน...”

แม้จะได้รับโอกาส และการสนับสนุนจากอดีตหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยมอบงานที่  
สำคัญ และให้รับผิดชอบงานที่ทำทนายจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ แต่ลักษณะดังกล่าวไม่ใช่ลักษณะของการ  
เป็นที่เลื่อง ดังคำบอกเล่าของนางสมปองว่า

“...พี่หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนก่อนเขาให้โอกาสพี่ทำงาน งานไหนยาก ๆ  
งานไหนทนาย งานรีบด่วน อะไรนี้จะมอบให้พี่ ให้ไปเป็นวิทยากร มอบไป พี่รับมา  
ก็ต้องใช้ปฏิภาณไหวพริบของตัวเอง จะทำอย่างไร ทำเสร็จมันก็ออกมาดีทุกที  
หัวหน้าคนก่อนเขาไม่ได้สอนหรือมาทำตัวอย่างให้ดู ไม่ใช่ เขาให้เราทำนี่คือให้ไปทำ  
เลย...”

เมื่อนางสมปองสร้างผลงานเป็นที่ยอมรับ ภายใต้การสนับสนุนของอดีตหัวหน้ากลุ่มงานการ  
พยาบาล และได้ขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยการเลือกตั้งนั้น เป็นเวลาที่อดีตหัวหน้า  
กลุ่มงานการพยาบาลเกษียณอายุราชการพอดี จะเห็นได้ว่า ความสามารถที่ได้รับการพัฒนาจนได้ขึ้นสู่  
ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของนางสมปองนั้น มาจากการที่ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชา คือ  
หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลให้ทำงานที่ได้แสดงความสามารถ นอกจากนั้นนายแพทย์ผู้อำนวยการ  
โรงพยาบาลยังเป็นผู้ให้การสนับสนุน และเป็นผู้มีอิทธิพลในการขึ้นสู่ตำแหน่งของนางสมปอง ดังคำบอกเล่า  
ของนางสมปองว่า

“การขึ้นสู่ตำแหน่งของพี่เป็นลักษณะการเลือกตั้ง ผู้ใหญ่เขาจะเป็นคัดเลือกโดยผ่านคณะกรรมการบริหาร ภายใต้ความเห็นชอบของท่านผู้อำนวยการ ท่านผู้อำนวยการท่านก็มาบอกพี่ ท่านบอกว่า ท่านเห็นสมควร แล้วท่านก็ดีมาก บอกว่ามีอะไรท่านพร้อมจะเป็นที่ปรึกษาให้...”

เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุนที่สำคัญเช่นกัน ดังได้กล่าวแล้วว่าการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของนางสมปองนั้นเป็นลักษณะการเลือกตั้ง ซึ่งคะแนนจากการเลือกตั้งนั้นมาจากเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชานั่นเอง

ผู้ตรวจการอาวุโสท่านหนึ่งกล่าวถึงการขึ้นสู่ตำแหน่งของนางสมปอง ว่า

...ตอนเลือกตั้งเขาจะให้คนเลือกเป็นเปอร์เซ็นต์นะ จำได้ว่าเป็นคะแนนของท่านผู้อำนวยการ กับกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานการพยาบาล 50% แล้วคะแนนจากผู้ตรวจการ 50%.. หมอที่เป็นคณะกรรมการบริหารนะ เขาก็มาจากพวกเรา คนทำงานนี้แหละ ตอนนั้นมี candidate 3 คน เรายกพี่สมปองก็เชียร์ซี พี่สมปองเขาก็ได้...”

#### ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของนางสมปองที่ใช้ในการบริหารงานได้แก่วิสัยทัศน์ การพัฒนาใต้บังคับบัญชา การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม และการเป็นผู้มีความสามารถ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์และค่านิยมในการทำงาน นางสมปองกล่าวถึงวิสัยทัศน์หรือความฝันในการทำงานของตนว่า

“อยากให้องค์กรพยาบาลมี Unity อยากให้มีแกนนำที่มีศักยภาพ เป็นที่ยอมรับของทีมงาน และ get smart ในหมู่เพื่อนร่วมงาน อยากให้บุคลากรพยาบาลเทียบหน้าเทียมตาคนอื่น และมีความสุขในการทำงาน...”

ทั้งนี้เพราะนางสมปองมองว่า พยาบาลยังขาดการรวมตัวที่ดี มักมีการแบ่งแยกและไม่ค่อยรักใคร่สามัคคีกัน นอกจากนี้ในการทำงานร่วมกับทีมงานยังต้องปฏิบัติตามคำสั่งผู้อื่น ขาดบทบาทที่ชัดเจน ต้องทำงานหนักแต่มีผลงานให้ปรากฏน้อยมาก ซึ่งงานหลักของพยาบาลคือ งานบริการพยาบาลแต่มักจะมีปัญหาอยู่บ่อย ๆ ทั้ง ๆ ที่พยาบาลก็ทำงานเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา เมื่อทำงานหนักเหนื่อยแล้ว พยาบาลควรจะได้

คำขอบคุณมากกว่าคำตำหนิ คำตำหนิทำให้ทุกข์ร้อน ไม่มีความสุข ไม่สบายใจ แต่คำชมเชยจะทำให้เรามีความสุข นางสมปองจึงปลุกฝังไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อย ๆ ในเรื่องการดูแลผู้ป่วย จะเน้นย้ำให้ดูแลคนไข้ให้ดี เอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้บริการเหมือนเขาเป็นญาติ โดยจะกล่าวเสมอเมื่อมีโอกาส หรือลงไปนิเทศตามแผนกต่าง ๆ

ค่านิยมหรือสิ่งที่นางสมปองยึดถือปฏิบัติในการทำงานได้แก่ความซื่อสัตย์ นางสมปองเชื่อว่าการเป็นผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นมากที่สุด ประวัติส่วนตัวต้องไม่ต่างพร้อย โดยเฉพาะในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต

2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา นางสมปองจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ส่งเสริมให้ไปอบรมในสาขาการพยาบาล เฉพาะทางด้านต่าง ๆ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้าในงาน ให้โอกาสในการทำงาน และเป็นพี่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น จัดงานให้เป็นระบบและมีรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจนในรูปแบบคณะกรรมการ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน นางสมปองกล่าวว่า ในองค์กรขนาดค่อนข้างใหญ่ เช่นนี้ ต้องแบ่งสายงานให้ชัดเจน หัวหน้าในแต่ละสายจะใกล้ชิดลูกน้องในสายนั้น ๆ เวลาจะพิจารณาสั่งงานลงไปตามสาย จะได้คนมีความสามารถมาทำงาน และที่สำคัญคือต้องให้โอกาสแก่ทุกคนในการแสดงความสามารถ พยาบาลประจำการผู้หนึ่งกล่าวถึงนางสมปอง ว่า

“...ที่สมปองเป็นหัวหน้าที่หนูภูมิใจมาก เขามีความรู้ดี แม่่นวิชากรแล้ว เขาจะจำลูกน้องเก่งมากไม่ลืม ใครแสดงความสามารถอะไรจะจำได้ซักถามถูกต้อง แล้วพอมึงงานอะไรเขาก็ให้โอกาสเราทำ...”

และผู้ตรวจการท่านหนึ่ง กล่าวถึง นางสมปองว่า

“...พี่สมปองเขาเป็นคนเก่ง พี่จะชอบเขามาก เขาเป็นคนถ่ายทอดอะไรเร็ว คิดสร้างงานอยู่ตลอด แล้วพัฒนาตัวเองตลอดเหมือนกัน เขาจะสร้างงานในรูปแบบคณะกรรมการหมดเลย ทำเป็นระบบ มีสายงาน มีกำหนดการชัดเจน...แล้ว ให้โอกาสในการทำงานมาก โดยเฉพาะตัวพี่นี้ เขาจะมอบหมายให้ไปคิดในการทำอะไรมาเรื่อย เหมือนแบ่งงานช่วยกันทำ มีอะไรก็คุยได้ปรึกษาได้”

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการจัดแบ่งสายงานชัดเจน มีผู้รับผิดชอบตามลำดับขั้นนั้น และเมื่อนางสมปองจะรับทราบข้อมูลทุกอย่างตามสายงานอยู่แล้ว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนยังมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงคือหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลยังไม่เข้าใจภาระงานของตนเท่าที่ควร โดยเฉพาะในช่วงที่งานหนักพวกตนเหนื่อยมากเป็นพิเศษหรือมีปัญหาในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานระดับหอผู้ป่วยและ

พยาบาลระดับปฏิบัติหลายคนต้องการเห็นหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลลงไปเยี่ยมเยียนถึงฐานปฏิบัติการ เขาเหล่านั้นกล่าวว่า เพียงการลงไปทักทายพูดปลอบใจเมื่องานหนัก เหนื่อยล้า พวกเขาจะมีกำลังใจ ปฏิบัติงานต่อเป็นอย่างดีมาก ดังคำพูดของพยาบาลประจำการผู้หนึ่ง ซึ่งกล่าวว่า

“หนูรักพี่สมปองมาก เขาเป็นหัวหน้าที่หนูภูมิใจ เวลาไปเป็นวิทยากรที่ไหนหนูจะบอกใคร ๆ ว่า เป็นหัวหน้าหนู... โรงพยาบาลนี้เป็นโรงพยาบาลศูนย์ คนใช้หนักจะเยอะมาก บางทีหนูอยากให้พี่เขาลงมาดู ลงมาเยี่ยม อยากให้เขารู้ว่าพวกหนูทำงานกันอย่างไง แค่นั้น .. แต่เขาไม่ค่อยลงมาหรอก...”

และในการมอบหมายงานนั้น บางครั้งพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนจะรู้สึกท้อแท้ เพราะตามความคิดของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลไม่ทัน จนบางครั้งลูกน้องรู้สึกเหมือนตนเองเป็นคนด้อยความสามารถ โดยเฉพาะเมื่องานมีปัญหาอุปสรรคหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมองว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่ผู้ปฏิบัติมองว่าเป็นเรื่องใหญ่ และยากยิ่งที่จะทางแก้ปัญหาได้

ผู้ตรวจการท่านหนึ่งกล่าวถึง การมอบหมายงานในลักษณะนี้ว่า

“พี่สมปองเขาเป็นคนเก่ง ใจ เขาหัวไว คิดไว เขาจะชอบคนที่คิดไว พอไปเจอคนคิดช้าเขาตามพี่สมปองไม่ทัน เขาก็รู้สึกด้อยไป....พี่สมปองเขาเหมือนใช้ไม้บันทัดวัดคน...แบบงานบางอย่างพี่สมปองเขามองว่าง่าย พอคนอื่นทำไม่ได้เขาจะ... ทำไม ทำไม่ได้ อะไรแบบนี้....”

### 3. การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม

การเสริมแรงทางบวกของนางสมปอง ส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะของการแลกเปลี่ยนตามข้อตกลง โดยบอกข้อแลกเปลี่ยนก่อนให้งาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำสำเร็จก็จะให้รางวัลตามข้อแลกเปลี่ยนนั้น รางวัลที่ได้แก่ การให้คำพูดชมเชยเมื่องานสำเร็จการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพและบำเหน็จความชอบอื่น ๆ

4. การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางลบนั้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด ไม่รับผิดชอบนางสมปองจะว่ากล่าวตักเตือนเป็นส่วนตัว ไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญ และไม่มอบหมายงานให้ ดังคำบอกเล่าของผู้ตรวจการท่านหนึ่ง ดังนี้

“เวลาที่สมปองเขาจะให้ทำอะไรเขาจะเรียกไปบอก ทำนี่นะ แบบนี้ ๆ นะ แนะนำเสร็จ แล้วจะบอกข้อแลกเปลี่ยน... ทำโครงการนี้เสร็จจะให้อะไร ทำวิจัยเรื่องนี้เสร็จจะให้อะไร ช่วยทำงานชิ้นนี้เสร็จแล้วจะให้อะไร ทำเสร็จเขาจะชมแล้วได้รางวัลตามนั้น... ทำงานล่าช้า ไม่รับผิดชอบเขาก็จะตามงาน... ตาม ๆ .. แล้วก็ตำหนิเรียกไปตำหนิ ทำไม่อย่างนั้นอย่างนี้ สอนใหม่.. ถ้ายังไม่ได้คราวนี้ เขาจะไม่สนใจ ไม่มอบงานเลย... แต่เขาจะแอบมอง สังเกตเราอยู่ห่าง ๆ สักช่วงหนึ่งเขาจะเรียกมาคุย แล้วมอบงานใหม่...”

5. การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง ความรู้ความสามารถที่สำคัญทำให้นางสมปองได้รับการยอมรับ เชื่อถือศรัทธา ดังนี้

5.1 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล ได้แก่ การสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ปฏิบัติงานดีมีความรับผิดชอบสูง เสียสละในการทำงาน จนได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย และผู้ตรวจการประจำแผนก หลังจากจบการศึกษาเพียง 3 ปี และ 13 ปี ตามลำดับ

5.2 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการ นางสมปองมีผลการเรียนในระดับดีเยี่ยม จากวิทยาลัยพยาบาล และเมื่อสำเร็จการศึกษาพยาบาลแล้ว นางสมปองยังเป็นวิทยากรที่ค่อนข้างมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในกลุ่มผู้ร่วมอาชีพเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม การมีความรู้ความสามารถสูง คิดเร็ว ทำงานเร็วมาก ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานได้เช่นกัน เช่นเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในช่วงแรก ๆ นางสมปองมักจะมีปัญหาในการประสานงานและการสั่งงานบ้าง ซึ่งทั้งนี้เพราะการเป็นผู้ที่มีความคิดเร็วและมีความสามารถสูง ทำให้เกิดช่องว่างกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่างบ้าง แต่ด้วยความสามารถอันเป็นลักษณะประจำตัวของนางสมปอง ทำให้นางสมปองสามารถปรับตัวให้เป็นผู้ที่สามารถรับฟังผู้อื่นมากขึ้น นางสมปองยังกล่าวอีกว่าแต่เดิมเป็นคนใจร้อนมาก มอบงานใครไปแล้วอยากจะเห็นผลเร็ว ๆ เพราะนางสมปองมองว่า หากตนได้รับมอบงานนี้จะตั้งใจทำงานนี้สำเร็จได้ในเร็ววัน แต่จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทำให้ยอมรับความสามารถของคนอื่นมากขึ้น และจากการปฏิบัติศาสนกิจเป็นประจำในระยะหลังนี้ ทำให้จิตใจสงบ มองคนทุกคนด้วยความเข้าใจลึกซึ้งขึ้น และสามารถประยุกต์คำสอนของพระพุทธเจ้ามาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งช่วยให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ปัจจุบัน (พ.ศ. 2540) นางสมปองอายุ 57 ปี ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลแห่งนี้มาเป็นเวลา 5 ปี แล้ว ได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย รางวัลที่ภูมิใจมากที่สุด ได้แก่ รางวัลพยาบาลดีเด่นจากสมาคมพยาบาล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี พ.ศ. 2531 รางวัลผู้ปฏิบัติงานนาน และดีเด่นของหม่อมเจ้าหญิง บุญจิราธร พ.ศ. 2534



สรุปการพัฒนาความรู้ความสามารถทางการศึกษาและการสร้างผลงานเด่นของนางสมอpong ได้ดังต่อไปนี้

- ปี พ.ศ. 2506 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลผดุงครรภ์อนามัย จากวิทยาลัยพยาบาล  
ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- ปี พ.ศ. 2509 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรครูพยาบาล จากวิทยาลัยพยาบาลกรุงเทพ
- ปี พ.ศ. 2521 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต (พยาบาล) จากคณะพยาบาล  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ปี พ.ศ. 2538 เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารโรงพยาบาล จากมหาวิทยาลัยมหิดล

#### ผลงานเด่น

1. เป็นวิทยากรสัญจรของสมาคมพยาบาล สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เป็นคณะกรรมการพัฒนาระบบบริการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป

สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

3. เป็นเลขาธิการสมาคมพยาบาล ประจำภาค 2 สมัย
4. เป็นประธานวิชาการร่วม ในคณะกรรมการอำนวยการของสมาคมพยาบาลประจำภาค
5. เป็นเลขานุการและคณะกรรมการในทีมแกนนำพัฒนางานบริการพยาบาลเขต

(ที่ต้นสังกัด) และเครือข่าย

#### 2.4 กรณีศึกษา นางสาวสุดา \*

##### ครอบครัวและชีวิตวัยเด็ก

น.ส. สุดา ถือกำเนิดในจังหวัดเล็ก ๆ เขตอีสานเหนือของไทย เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2778 ในครอบครัวนายตำรวจ ซึ่งต้องโยกย้ายบ่อย ๆ ไปตามอำเภอต่าง ๆ ชีวิตวัยเด็กของ น.ส. สุดา จึงต้องย้ายที่อยู่บ่อย ๆ ตามบิดา หากสิ่งแวดล้อมจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันในทุกที่ กล่าวคือ เป็นลักษณะบ้านพักนายตำรวจที่แวดล้อมไปด้วยบ้านนายตำรวจด้วยกัน เป็นชุมชนที่รู้จักสนิทสนม และค่อนข้างอบอุ่น

น.ส.สุดา เป็นบุตรคนที่ 6 ในจำนวนพี่น้อง 8 คน ประกอบด้วยพี่ชาย 3 คน พี่สาว 2 คน และน้องสาว 2 คน บิดาเป็นข้าราชการตำรวจ ส่วนมารดาเป็นแม่บ้าน ถึงแม้บิดาจะโยกย้ายบ่อย ๆ แต่ทุกคนในครอบครัวจะย้ายตามไปอยู่พร้อมหน้าพร้อมตากันเสมอ

---

\*นามสมมุติ

ชีวิตวัยเด็กของ น.ส.สุดา ได้รับการเลี้ยงดูด้วยความรักความอบอุ่นในครอบครัวใหญ่ พร้อมหน้าบิดามารดา แม้จะมีบุตรถึง 8 คน แต่บิดามารดาก็ให้การดูแลบุตรทุกคนอย่างทั่วถึง บุตรทุกคน จะได้รับการสอนพื้นฐานในเรื่องดนตรี โดยเฉพาะดนตรีประเภทเครื่องสาย และการเล่นกีฬา นอกจากนี้ ยังได้รับการปลูกฝังให้เป็นคนรู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบและการมีระเบียบวินัย ทุกคนจะมีหน้าที่ของแต่ละคน ซึ่งจะต้องรับผิดชอบปฏิบัติให้เรียบร้อย

ในวัยเด็ก น.ส.สุดา จะมีหน้าที่รับผิดชอบในการช่วยมารดาทำกับข้าว ตักน้ำรด ต้นไม้รอบ ๆ บ้าน และต้องรับผิดชอบในเรื่องส่วนตัว เช่น ซักรีดเสื้อผ้าของตนเองให้เรียบร้อยด้วย น.ส.สุดา กล่าวถึงครอบครัวในวัยเด็กของตนว่า

“พี่น้องพี่ตอนเด็ก ๆ จะอยู่กับพ่อแม่ทุกคนอยู่กัน เป็นครอบครัวใหญ่ ไปไหนก็ไปกันหมด มีความสุขมาก... ทุกคนจะมีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของตนเอง... ทำกันทุกคน คนละส่วน ตัวพี่เองมีหน้าที่ช่วยแม่ทำกับข้าว ตักน้ำรดต้นไม้ เสื้อผ้าของตัวต้องซักรีดเอง.. งานของใคร ๆ ก็ต้องรับผิดชอบไป...”

เนื่องจากบิดามีหน้าที่ต้องรับราชการตำรวจใช้เวลาส่วนใหญ่ในการรักษาความสงบเรียบร้อยของท้องที่ที่รับผิดชอบ ภาระการเลี้ยงดูบุตรที่บ้านส่วนใหญ่จึงเป็นหน้าที่ของมารดา น.ส.สุดาจึงใกล้ชิดมารดามากที่สุดในช่วงวัยเด็ก น.ส.สุดา กล่าวว่า มารดาเป็นบุคคลที่ตนรักมากที่สุด ใกล้ชิดที่สุด และมีความสุขที่สุดเมื่อได้อยู่กับมารดา นอนหนุนตักและฟังมารดาเล่านิทาน น.ส.สุดา ยังกล่าวถึงมารดาว่ามีลักษณะของความเป็นแม่ คอยดูแลลูกทุกคนอย่างทั่วถึง เป็นคนแข็งแรง กระฉับกระเฉงและทำงานเก่ง

นอกจากนี้ในวัยเด็ก น.ส.สุดา ยังได้รับการปลูกฝังและสั่งสอนเป็นพิเศษในเรื่องความรักใคร่สามัคคีในหมู่พี่น้อง เนื่องจากมีพี่น้องหลายคน ความรักใคร่สามัคคีทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการดูแลห่วงใยซึ่งกันและกันและช่วยเหลือดูแลกัน

เมื่อ น.ส.สุดา มีอายุประมาณ 8 ปี เป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งจะมีการทิ้งระเบิดทางอากาศจากฝ่ายตรงข้าม ครั้งหนึ่งเมื่อมีการทิ้งระเบิดทางอากาศนั้นพี่ชายคนโตซึ่งเป็นบุคคลที่น.ส.สุดา รักมากได้หนีระเบิดลงไปในหลุมหลบภัย แต่หลุมหลบภัยเกิดถล่ม ทลายลงมาทับพี่ชายของน.ส.สุดาสลบไปนาน 3 ชั่วโมง น.ส.สุดาได้ช่วยมารดาดูแลเช็ดตัว เช็ดหน้าให้พี่ชายจนฟื้น รู้สึกประทับใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และมีนิสัยติดตัวมา คือ ชอบดูแลคนเจ็บป่วย รู้สึกอยากให้เขาเหล่านั้นหายเป็นปกติ น.ส.สุดา ยังกล่าวอีกว่า เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ตนเรียนพยาบาลเมื่อโตขึ้น

กิจกรรมในวัยเด็ก ที่ น.ส.สุดาชอบคือร้องเพลง เล่นดนตรี ชอบเล่นเป็นครูสอนผู้อื่น เมื่อโตขึ้นจึงชอบเล่นกีฬาและเล่นผาดโผน เช่น ปีนต้นไม้ ว่ายน้ำ ชีมน้ำ โดยเฉพาะการชี่มน้ำ จะชี่ได้เก่งมาก เพราะในสมัยนั้นบิดาจะเลี้ยงม้าไว้ และเมื่อไปไหนจะชี่ม้าไป ทำให้น.ส.สุดามีโอกาสฝึกหัดการชี่ม้า และสามารถชี่ม้าได้อย่างคล่องแคล่ว นอกจากนี้ ในการเล่นรวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ หมู่บ้าน น.ส.สุดาจะชอบเป็น

ผู้ดูแลผู้อื่น คอยจัดการให้เพื่อนแต่ละคนมีบทบาทต่าง ๆ และช่วยเหลืออำนวยความสะดวก น.ส.สุดา กล่าวถึงพฤติกรรมวัยเด็กของตนว่า

“ตอนเด็ก ๆ พี่ชอบร้อง ชอบรำ รำเก้ง ชอบเล่นเป็นครูสอนหนังสือเขาถือไม้เรียว โทม่าหน้อยชอบเล่นกีฬานะ แล้วเล่นค่อนข้างแรง ปีนต้นไม้ที่เก่งมาก ว่ายน้ำนี่ แล้วขี่ม้าขี่ได้คล่องเลย เพราะที่บ้านมีม้า คุณพ่อไปไหนจะขี่ม้าไป เราก็ดัดขี่.... ถ้าเล่นกับเพื่อนมาก ๆ ก็ชอบเป็นตัว Supporter นะ พี่ชายเขาจะเป็นหัวโจกละ เล่นนั่นเล่นนี่ดีกว่า... พี่จะชอบจัดการเขา เธอทำนั่น เธอทำนี่ แล้วดูแล.. ใครจะเอาอะไรบ้าง ขาดเหลืออะไรจะช่วยเหลือเขา”

### เข้าสู่สถานศึกษา

น.ส. สุดา เริ่มการศึกษาครั้งแรกในโรงเรียนประชาบาลใกล้บ้าน แล้วโยกย้ายตามบิดาไปเรื่อย ๆ เข้าเรียนในโรงเรียนแห่งละ 2 ปี จนจบชั้นมัธยมศึกษา ใจจริงแล้วต้องการอยากเรียนวิชาครู แต่บิดามารดาอยากให้เป็นพยาบาล จึงสอบเข้าเรียนพยาบาลและได้เข้าศึกษาในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ในสถานศึกษา น.ส.สุดาได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกับผู้อื่นภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ผูกพันทักษะการปฏิบัติการพยาบาล และความรับผิดชอบในการดูแลผู้ป่วย น.ส.สุดากล่าวว่า แม่ขณะนั้นยังไม่มีประสบการณ์บริหารอย่างชัดเจน แต่ความรู้และทักษะจากการฝึกปฏิบัติงานที่ได้รับจากวิทยาลัยพยาบาลนั้น ตนสามารถนำไปประยุกต์ใช้เมื่อต้องปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลเล็ก ๆ ที่ตนเป็นผู้บุกเบิกได้ และยังกล่าวถึงการสอนในขณะนั้นว่า เน้นการฝึก ปฏิบัติจริง ทำตามคำสั่งของรุ่นพี่มากกว่าการศึกษาจากตำรา

ในด้านการเรียนนั้น น.ส.สุดาเป็นผู้ที่มีผลการเรียนปานกลางค่อนข้างดีมาตลอด ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษา จนจบหลักสูตรพยาบาล

### ครูที่ชื่นชอบ

เมื่อเป็นนักศึกษาพยาบาล นางสาวสุดารู้สึกชื่นชมอาจารย์ผู้ปกครองของวิทยาลัยพยาบาล เพราะมีกริยามารยาทดี มีกฎ มีระเบียบ และยังชื่นชมอาจารย์ผู้อำนวยการของวิทยาลัยพยาบาลขณะนั้น เนื่องจากเป็นผู้มีบุคลิกดี มีศิลปะในการแต่งกายที่ทำให้ดูสวยงาม เข้าสังคมเก่ง ซึ่งตนได้ยึดถือเป็นแบบอย่างตลอดมา

### ประสบการณ์และกิจกรรมในชั้นเรียน

ด้วยลักษณะพิเศษที่มีในตัวเอง ไม่ว่าจะ น.ส.สุดาจะย้ายไปศึกษาที่ใดก็จะได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าเสมอ ไม่ว่าจะในระดับประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา นอกจากเป็นหัวหน้าชั้นเรียนแล้วเมื่อเรียนอยู่ในปีสุดท้ายของสถานศึกษาใด จะได้รับเลือกเป็นหัวหน้านักเรียนของสถานศึกษานั้น จนจบมัธยมศึกษา และเมื่อเข้าศึกษาในวิทยาลัยพยาบาลก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้านักศึกษาฝ่ายกิจกรรมบันเทิง ของวิทยาลัยพยาบาลอีกด้วย

นอกจากประสบการณ์การเป็นผู้นำในชั้นเรียนและในสถานศึกษาแล้ว น.ส.สุดายังเป็น นักกิจกรรมตัวแทนของสถานศึกษา เริ่มตั้งแต่เมื่อเรียนชั้นประถม โดยเป็นนักร้อง นักรำ ของโรงเรียน เรื่อยมาจนจบชั้นมัธยมศึกษา เมื่อศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล แม้ในขณะนั้นจะยังไม่สโมสรนักศึกษาหรือชมรมกิจกรรม แต่ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมบันเทิง น.ส. สุดาได้เป็นตัวหลักในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ของวิทยาลัย เป็นตัวหลักในการจัดงานในวิทยาลัยพยาบาลจนจบหลักสูตร

กิจกรรมเด่นอีกประการหนึ่งของน.ส.สุดาคือการเล่นกีฬา น.ส.สุดาเป็นนักกีฬาที่มีชื่อเสียง และแข่งขันได้ชัยชนะเสมอ กีฬาที่เล่นได้แก่ แบดมินตัน เทนนิส เน็ตบอล วายน้ำ ได้เป็นแชมป์แบดมินตัน มาตลอดจนจบหลักสูตรการเรียนพยาบาล แม้จะได้รางวัลจากการเล่นกีฬาบุคคล แต่ น.ส.สุดา ก็ชอบเล่นกีฬาที่มากกว่า เพราะมีเพื่อนเล่นหลายคน นอกจากนี้การเล่นกีฬาทำให้มีสุขภาพจิตดี และ ร่างกายแข็งแรง ด้วยเหตุนี้ น.ส. สุดาจึงชอบออกกำลังกายเป็นประจำจนถึงทุกวันนี้ น.ส.สุดากล่าวถึงการปฏิบัติกิจกรรมในสถานศึกษาของตน ว่า

“มันคงจะมีอะไรอยู่ในตัวพี่สักอย่างนะ ย้ายโรงเรียนบ่อยนะ ย้ายตามคุณพ่อไปเรื่อย ๆ อาเภอหนึ่งอยู่สัก 2 ปีก็ย้ายอีก แต่ย้ายไปไหนเขาก็จะเลือกให้เราเป็นหัวหน้า พี่งั้นเข้าไปเรียนเขาก็ให้เป็นหัวหน้า แล้วพอเรียนชั้นโตสุดในโรงเรียน เขาก็ให้เราเป็นหัวหน้านักเรียนนะ ทุกครั้งเลย กิจกรรมก็ชอบทำ ต้องไปร่วมคิดร่วมทำชอบ..กีฬาที่ชอบเล่นมากที่เป็นแชมป์ตลอดหลักสูตรก็มี แบดมินตัน เทนนิสก็เล่น แล้วก็เล่นเน็ตบอล วายน้ำ.. จริง ๆ ชอบเล่นกีฬาที่มันนะ กีฬาเดี่ยวมันต้องคิดคนเดียว ทำคนเดียว พี่ว่ามันดูโหดเหี้ยม ไม่สนุก พี่ไม่ชอบเล่นอะไรที่แข่งกันเอาเป็นเอาตาย... เล่นหลาย ๆ คนสนุกดี....”

### เข้าสู่วิชาชีพพยาบาล

น.ส. สุดา เริ่มชีวิตการเป็นพยาบาลในปี พ.ศ. 2499 โดยปฏิบัติงานในโรงพยาบาลประจำจังหวัดเล็ก ๆ ที่บ้านเกิด ซึ่งเพิ่งจะเปิดทำการในปีนั้น และมีพยาบาลอยู่เพียง 2 คน คือ น.ส. สุดากับเพื่อน ซึ่งจบการศึกษามาด้วยกัน ดังนั้น น.ส. สุดา จึงได้เป็นหัวหน้าพยาบาล (ตำแหน่งขณะนั้น) ในโรงพยาบาลเล็ก ๆ แห่งนั้น ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ชีวิตการเป็นพยาบาล พื้นที่ตั้งของโรงพยาบาลในสมัยนั้นยัง

ค่อนข้างกันดาร เครื่องมือเครื่องใช้หลายอย่างต้องประยุกต์ทำขึ้น เพื่อให้ใช้งานได้ น.ส.สุดาเป็นบุคคลกลุ่มแรกที่บุกเบิกพัฒนาและสร้างระบบงานเป็นรูปธรรมขึ้น และผลงานบางอย่างได้ใช้มาจนทุกวันนี้

ในปี พ.ศ. 2509 กระทรวงสาธารณสุข มีโครงการขยายแหล่งผลิตบุคลากรพยาบาล จึงได้วางแผนการเปิดวิทยาลัยพยาบาลในต่างจังหวัดหลายแห่ง ด้วยความเป็นผู้มองการณ์ไกล ดังนั้นเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2509 น.ส. สุดาจึงได้ตัดสินใจย้ายมาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลอันเป็นสถานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันนี้ โรงพยาบาลนี้ตั้งอยู่ในจังหวัดหนึ่งทางภาคกลางของประเทศไทย และมีแนวโน้มจะเปิดวิทยาลัยพยาบาลด้วย ขณะนั้นโรงพยาบาลแห่งนี้มีสถานะเป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัดมีจำนวนเตียงประมาณ 150 เตียง มีการแบ่งแยกแผนกต่าง ๆ ค่อนข้างชัดเจน โดยแบ่งเป็นแผนกสูติกรรม อายุรกรรม ศัลยกรรม แผนกผู้ป่วยนอก และห้องผ่าตัด

ปี พ.ศ. 2520 โรงพยาบาลแห่งนี้ได้รับการยกฐานะให้เป็น โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มงานการพยาบาลแบ่งเป็นฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริการและฝ่ายวิชาการชัดเจน มีระบบงานเป็นรูปธรรม และแบ่งสายการบริหารงานชัดเจนยิ่งขึ้น

ปี พ.ศ. 2527 มีการพัฒนาระบบงานบริการพยาบาลโดยกองการพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข ได้พัฒนาระบบงาน ให้มีผู้ตรวจการ ผู้อำนวยการเฉพาะทาง มีสายการนิเทศในเขตเครือข่าย โรงพยาบาลแห่งนี้ได้เป็นที่มำกานำ ร่วมพัฒนาระบบบริการพยาบาลของโรงพยาบาลในเครือข่าย มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ กำหนดเป้าหมาย นโยบาย โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน เพื่อเป็นแบบอย่างแก่โรงพยาบาลอื่น ๆ ในเครือข่ายต่อไป

ในด้านประสบการณ์การทำงานนั้น เมื่อน.ส.สุดาปฏิบัติงานครั้งแรกในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล ในโรงพยาบาลขนาดเล็ก ซึ่งมีพยาบาลเพียง 2 คน ในบทบาทหัวหน้าพยาบาล น.ส.สุดาจึงต้องปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งบริหาร และบริการ ต้องตัดสินใจ และใช้ปฏิภาณไหวพริบ แก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา และเมื่อมีจำนวนเจ้าหน้าที่มากขึ้น เปิดห้องผ่าตัด น.ส.สุดา จึงปฏิบัติหน้าที่เป็นพยาบาลวิสัญญี ซึ่งต้องรับผิดชอบดูแลคนไข้ โดยอาศัยการตัดสินใจ และความรู้ความสามารถเฉพาะตัว เป็นอย่างสูง เพราะการตัดสินใจกระทำแต่ละครั้งหมายถึงความเป็นความตายของมนุษย์ทีเดียว เมื่อย้ายมาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งใหม่ น.ส.สุดาย้ายมาปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิสัญญี จนกระทั่งได้รับเลือกเป็นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

จะเห็นได้ว่า ลักษณะการทำงานของน.ส.สุดานั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยความตื่นตัว ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมอยู่เสมอ และเมื่อน.ส.สุดาจะย้ายสถานที่ปฏิบัติงานถึง 2 แห่ง แต่ลักษณะของเพื่อนร่วมงาน ทั้ง 2 แห่ง จะคล้ายคลึงกันกล่าวคือเป็นสังคมของโรงพยาบาลเล็ก ๆ โดยเฉพาะเมื่อเอ่ยถึงการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งแรก น.ส.สุดากล่าวถึงเพื่อนร่วมงานว่า

“จบใหม่ ๆ ปี 2499 จบแล้วไปทำงานเลยไม่ได้พัก ไปดูโรงพยาบาล เขาเพิ่งเปิดใหม่ เราจะไปจากโรงพยาบาลใหญ่... ค่อนข้างมีชื่อเสียงนะ คิดว่ามันน่าจะมียะไรมากกว่านี้... แต่ต้องไปทำเอง คิดเองทุกอย่าง มีเจ้าหน้าที่ 7 คน พยาบาล 2 คน หมอผู้อำนวยการคนหนึ่ง พ่อบ้านคนหนึ่ง ผู้ช่วยพยาบาล 2 คน แล้วคนงานคนหนึ่ง ทำอะไรก็ช่วยกันทุกอย่าง หุงข้าวกินด้วยกัน มียะไรก็แบ่งกันกิน คนงานเป็นภารโรงด้วย คนสวนด้วย แล้วตักน้ำให้พวกเราอาบด้วย... รักกันมากจริง ๆ ...”

และเมื่อย้ายมาประจำในโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน น.ส. สุดา กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานว่า มีลักษณะคล้ายคลึงกับเพื่อนร่วมงานในโรงพยาบาลเดิม เพียงแต่โรงพยาบาลใหญ่กว่า มีเจ้าหน้าที่มากกว่า และตนซึ่งเพิ่งย้ายมาใหม่จะพยายามผูกมิตรกับทุกคน โดยจะชวนพูดคุย ยิ้มทักทาย ซึ่งทุกคนก็มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และดูแลกันอย่างพี่น้อง ถึงแม้ตนจะต้องจากบ้านเกิดมาไกล ก็รู้สึกอบอุ่นและคิดว่า จะอยู่ที่นี้ได้ด้วยความสุข

### ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

การขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของนางสาวสุดานั้น แตกต่างจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนอื่น ๆ กล่าวคือ ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยทั่วไปจะต้องดำรงตำแหน่งตามลำดับ จากพยาบาลประจำการ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการ ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล แล้วจึงขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล แต่นางสาวสุดานั้น เมื่อจบการศึกษาพยาบาลในปี 2499 ได้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่จังหวัดซึ่งเป็นบ้านเกิดโดยเริ่มต้นตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลเลยทีเดียว พอถึงปี 2509 ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิสัญญีอีกตำแหน่งหนึ่ง จากนั้นในเดือนตุลาคม 2509 จึงย้ายมาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลปัจจุบันในตำแหน่งพยาบาลวิสัญญี 3 - 4 เดือน ต่อมาได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าพยาบาลวิสัญญี ต่อมาในวันที่ 1 ตุลาคม 2510 นางสาวสุดาได้รับตำแหน่งให้เป็นหัวหน้าพยาบาลขณะนางสาวสุดาอายุ 36 ปี

หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลท่านหนึ่ง ซึ่งเป็นพยาบาลอาวุโส ได้เล่าถึงการขึ้นสู่ตำแหน่งของ น.ส.สุดา ว่า

“..ตอนเขาย้ายมาใหม่ ๆ โรงพยาบาลเรายังเล็ก ๆ อยู่ ทุกคนจะรู้จักกันหมด... พี่สุดาเขาเป็นคนเก่ง คล่องมากเลย ชยัน แล้วชอบอาสาทำงาน มียะไรจะออกมา ร่วมคิดร่วมทำ.. คือปกติคนอยู่ห้องผ่าตัดมักไม่ค่อยออกมา แต่พี่สุดาเขาชอบสังคม จะออกมาช่วย แล้วมนุษยสัมพันธ์ ชอบพูด ชอบคุย เข้ากับใครเข้าได้.. ตอนนั้นพยาบาลอาวุโสกว่าพี่สุดา ก็มี 2-3 คน รุ่น ๆเดียวกับพี่สุดามีสัก 3 คน

แต่เทียบกันแล้ว ที่สุดเขาจะเด่นมาก แม้ผู้อำนวยการจะเป็นคนเลือกเอง แต่ทุกคนก็เห็นเหมาะสม"

กล่าวได้ว่าแม้นางสาวสุดาจะไม่ได้ก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ เช่นเดียวกับผู้บริหารคนอื่นแต่ น.ส.สุดาก็มีโอกาสในการแสดงบทบาทผู้นำ ผู้บริหาร ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่วิชาชีพพยาบาล กล่าวคือ มีบทบาทเป็นหัวหน้าพยาบาลของโรงพยาบาลแห่งแรกที่ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเป็นหัวหน้าพยาบาล วิทยาลัย ในโรงพยาบาลทั้งสองแห่ง และเนื่องจากมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ ผู้บริหาร มาก่อนแล้วในสถานศึกษาทำให้นางสาวสุดามีความมั่นใจในการทำการบริหาร เพราะเป็นงานที่ตนชอบ และคิดว่ามีความสามารถทำได้

### การพัฒนาความรู้ความสามารถ

แม้จะมีใจรักในงานบริหาร และมีประสบการณ์การเป็นผู้นำผู้บริหารในสถานศึกษามาแล้ว แต่เมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล น.ส.สุดาพบว่ายังมีหลายสิ่งหลายอย่างที่ตนต้องพัฒนาขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ให้ดีที่สุด ซึ่ง น.ส.สุดาได้กล่าวถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนว่า เกิดจากแม่แบบประสบการณ์การทำงานของตนเองและการศึกษาอบรม ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 1. การพัฒนาความรู้ความสามารถโดยอาศัยแม่แบบ

แม่แบบคนแรกของ น.ส.สุดาคือมารดา ทั้งนี้เพราะ น.ส.สุดาจะอยู่ใกล้ชิดมารดา รักมารดามาก และมีพฤติกรรมคล้ายคลึงกับลักษณะของมารดาที่ น.ส.สุดาได้กล่าวถึง คือมีบุคลิกภาพ เฉพาะตัวที่คล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง สังคมเก่ง และเป็นผู้ห่วงใยดูแลผู้อื่นอยู่เสมอ และเมื่อเข้าศึกษาในสถานศึกษา น.ส.สุดายังชื่นชอบครูในวิทยาลัยพยาบาลจำนวน 2 ท่าน คืออาจารย์ผู้ปกครองและผู้อำนวยการ ในวิทยาลัยพยาบาลแห่งนั้น ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือการเป็นผู้มีกิริยามารยาดี มีกฎระเบียบปฏิบัติตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ เข้าสังคมเก่ง และ มีศิลปะในการแต่งกาย นอกจากนี้เมื่อน.ส.สุดาได้มีโอกาสทำงานร่วมกับทีมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของกองการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ได้ร่วมทีมกับอดีตผู้อำนวยการ กองการพยาบาลหลายครั้ง รู้สึกชื่นชอบ เพราะท่านเป็นคนมุ่งมั่นในการทำงาน ครองตัวดี และบุคลิกภาพดี และได้ยึดถือท่านเป็นแบบอย่างในการทำงานตลอดมา

2. การพัฒนาความรู้ความสามารถจากประสบการณ์ของตน ซึ่ง น.ส.สุดา กล่าวว่า เมื่อต้องทำงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในระยะแรกนั้นตนได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาจากกาเป็นหัวหน้าชั้น หัวหน้านักเรียนในสถานศึกษา มาปรับ ลองผิดลองถูกในการทำงาน ซึ่งทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ประสบการณ์การทำงานที่สำคัญได้แก่ การได้ร่วมทำงานกับทีมงานของกองการพยาบาลในการเดินสายพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ได้พบเห็นวิธีการทำงานและการแก้ปัญหาในโรงพยาบาลหลายแห่งทำให้ได้พัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย

3. การศึกษาอบรมเพิ่มเติม หลังจากสำเร็จการศึกษา ได้รับประกาศนียบัตรพยาบาล ผดุงครรภ์อนามัยจากวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2499 แล้ว 4 ปีต่อมา คือ ในปี พ.ศ. 2502 น.ส.สุดา ได้ศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลวิสัญญี (1 ปี) หลังจากขึ้นสู่ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล แล้ว น.ส.สุดาจึงเข้าศึกษาในหลักสูตรครุพยาบาลในปี พ.ศ. 2518 และศึกษาต่อหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิต (พยาบาล) ในปี พ.ศ. 2523

### ลักษณะส่วนบุคคล

น.ส. สุดา ย้ายมาประจำ ณ โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบัน เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2509 ในตำแหน่ง วิสัญญีพยาบาล 1 ปีต่อมา เมื่อหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนเก่าเกษียณอายุราชการในเดือน กันยายน พ.ศ. 2510 น.ส.สุดาจึงขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2510 โดยความเห็นชอบของผู้อำนวยการโรงพยาบาล ด้วยอายุในขณะนั้นเพียง 36 ปี ปัจจัยที่สนับสนุน น.ส.สุดาให้ขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลอย่างรวดเร็วด้วยวัยเพียง 36 ปี ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ และคุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ ความขยันขันแข็ง มุ่งมั่นในการทำงาน ซอบอาสา มีความรับผิดชอบสูง บุคลิกภาพที่ดี สุขภาพแข็งแรง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความสามารถสูง มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์เยี่ยม รู้ใจคน สามารถเข้าถึงจิตใจคนได้เป็นอย่างดี และเป็นโสด จึงสามารถทุ่มเทอุทิศตนให้กับงานได้อย่างเต็มที่

น.ส. สุดา กล่าวถึงการขึ้นสู่ตำแหน่งของตนว่า

“... มันคงเป็นลักษณะเฉพาะตัวของพี่ ไปไหนใคร ๆ เขาชอบยกให้เป็นหัวหน้า ตั้งแต่เด็ก ๆ แล้ว มันคงมีลักษณะผู้นำในตัวนะ.. แล้วพี่เป็นคนทำอะไรต้องทำให้เสร็จ ต้องทำให้ดีด้วย ไม่ใช่แค่ได้ทำ งานอะไรเขามอบหมายจะทำดีที่สุดเสมอ แล้วเป็นคนไม่ชอบอยู่เฉย ๆ ช่วยทำโน่น ทำนี่ อาสาเขาเรื่อย แต่เขาก็ใช้เราเยอะนะ พี่มาคนเดียว ย้ายมาคนเดียวเป็นสิ่งเดียว พี่คิดว่าพี่ได้กำไรตรงที่เป็นโสด ทำอะไรทุ่มสุดตัวเพื่องาน ไม่ต้องห่วงครอบครัว ไม่ต้องกังวลเรื่องลูกเรื่องสามี...”

ดังได้กล่าวแล้วว่า ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล น.ส.สุดาเป็นพยาบาลวิสัญญี แล้วจึงได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล และเป็นการขึ้นสู่ตำแหน่งหลังจากย้ายมาปฏิบัติราชการเพียง 1 ปี เท่านั้น น.ส. สุดา จึงไม่มีใครสอนงานหรือเป็นพี่เลี้ยงก่อนขึ้นสู่ตำแหน่ง



### อิทธิพลจากผู้อื่นในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

การขึ้นสู่ตำแหน่งของ น.ส.สุदानั้น บุคคลที่มีอิทธิพลสำคัญคือนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ทั้งนี้เพราะเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การสนับสนุน ให้โอกาส น.ส.สุดาได้แสดงความสามารถ ตลอดจนเห็นชอบให้ น.ส.สุดาขึ้นดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

ผู้สนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้ร่วมอาชีพในโรงพยาบาล และร่วมงานในกลุ่มงานการพยาบาล ทั้งนี้เพราะ ก่อนมีการเสนอชื่ออย่างเป็นทางการนั้น ได้มีการทำแบบสอบถามบุคลากรในโรงพยาบาล ถึงความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในการเลือกหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลคนใหม่ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงคือแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เห็นว่า น.ส.สุดามีคุณสมบัติเหมาะสม

### ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่ น.ส.สุดา ใช้ในการบริหารงาน ได้แก่วิสัยทัศน์การปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื้อพียง จงรักภักดี การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายาม การเป็นนักพัฒนา การให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม การเป็นผู้นำแบบบิดามารดาปกครองบุตร และการเป็นแบบอย่างที่ดี

1. **วิสัยทัศน์ และค่านิยมในการทำงาน** น.ส.สุดา กล่าวถึง วิสัยทัศน์ หรือความฝันในการทำงานของตนว่า

“อยากเห็นพยาบาลเป็นหนึ่งในโรงพยาบาล ไม่เป็นรองใคร พยาบาลบริหาร  
โรงพยาบาลด้วยตนเอง เจ้าหน้าที่อื่นจ้างเอาตามความถนัด”

ทั้งนี้ น.ส.สุดากล่าวว่า ในสภาพปัจจุบัน พยาบาลเป็นตัวหลักในการทำงานอยู่แล้ว ตั้งแต่การดูแลคนไข้ พยาบาลจะต้องอยู่เวร 24 ชั่วโมง คนเจ็บคนป่วยมาโรงพยาบาลต้องพบพยาบาล พยาบาลเป็นบุคคลแรกที่เข้าถึงคนไข้ เป็นผู้ประสานงานแก่บุคลากรในทีมสุขภาพ เช่น แพทย์ Lab X-Ray พยาบาลต้องทำงานหนัก เหนื่อย แต่ผลงานเป็นชิ้นเป็นอันไปตกที่คนอื่นหมด ซึ่งถ้าพยาบาลบริหารงานเอง จ้างบุคคลอื่นและจ่ายเงินตามเกณฑ์เหมือนโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งไม่ต้องเป็นลูกจ้างของรัฐบาล ไม่ต้องเสียเงินค่าดูแลสวัสดิการในส่วนอื่น น.ส.สุดา มองว่า การบริหารพยาบาลโดยพยาบาลจะทำให้มองเห็นปัญหาชัดเจน แก้ปัญหาตรงจุด และพัฒนางานได้ก้าวหน้า กอปรกับการจ้างบุคลากรตามความถนัดทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องการรอนานอีกต่อไป ซึ่งจะทำให้ประชาชนมองคุณภาพบริการของโรงพยาบาลรัฐชาติดีขึ้น และค่านิยมในการปฏิบัติงานของ น.ส.สุดาได้แก่การรักใคร่สามัคคีในวิชาชีพ ทั้งนี้เพราะพยาบาลเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงพยาบาล ซึ่งหากพยาบาลขาดความสามัคคีแล้ว จะทำการสิ่งใดให้สำเร็จนั้นยากนัก นอกจากนั้นยังจะเป็นการบ่อนทำลายวิชาชีพพยาบาลอีกด้วย

น.ส.สุดา จึงมักจะปลุกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักใคร่สามัคคี และดูแลซึ่งกันและกันในวิชาชีพ ดูแลซึ่งกันและกันในการทำงาน น้องดูแลพี่ และพี่ซึ่งอาวุโสกว่าต้องดูแลเอาใจใส่ ลูกน้องในทุกเรื่อง ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม การทำงาน สุขภาพจิต ซึ่งจะทำให้พยาบาลผูกพันรักใคร่ สามัคคีกัน ร่วมใจกันทำงาน และไม่มีผู้ใดมาทำให้หมู่พยาบาลแตกแยกกันได้

2. การปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจงรักภักดี และเชื่อฟัง ได้แก่ การที่ น.ส. สุดา เป็น ผู้ที่มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมสม่ำเสมอ มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก นอกจากนี้ยังเป็นผู้เสียสละ ทุ่มเทเพื่อนงาน มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นผู้ให้และเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น เป็นผู้มีความสามารถ บุคลิกดี สามารถเป็นศูนย์รวมให้คนทุ่มเทความพยายามในการทำงาน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภูมิใจในตัวผู้นำ ดังคำบอกเล่าของผู้ตรวจการพยาบาลรายหนึ่งว่า

“พี่สุดาเขาจะดูแลลูกน้องอย่างยุติธรรม ทำอะไรเพื่อส่วนรวมมาก ทำอะไรกล้าออกหน้า ปกป้องพวกเรา ต่อสู้เพื่อพวกเรา แล้วมีน้ำใจมาก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เรื่องเสียสละนี่ที่สุดแล้ว ดูแลลูกน้องดี ใครเจ็บใครป่วยใครแต่งงานไปเยี่ยมไปช่วยหมดทุกคน...มันแปลกที่ว่า ถ้าพี่เขาอยู่พวกเราจะทำงานได้เรื่องได้ราว ทุกคนจะตั้งใจทำงาน โดยพี่เขาไม่ต้องมาสอนมาชี้ แต่ถ้าพี่เขาไม่อยู่ เดี่ยวคนโน้นคนนี่ไปโน่นไปนี่.... แล้วเขาเก่ง เป็นตัวแทนที่ดี ไปไหนนี่เราจะภูมิใจ ยึดได้ นี่ลูกน้องพี่สุดานะ.....”

3. การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายาม น.ส.สุดา เป็นผู้มีความคิดในการพูดสูง พูดโน้มน้าวใจเก่ง เมื่อมอบหมายงานที่ยาก หรืองานพบกับปัญหา น.ส.สุดาจะให้ความมั่นใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นว่าจะทำงานนั้นได้ พูดถึงผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี เพื่อให้เขาเหล่านั้นทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาท้อแท้ ไม่อยากทำงาน น.ส.สุดา จะใช้คำพูดเร้าใจให้เกิดความกระตือรือร้น โดยบอกให้ทำเพื่อศักดิ์ศรีของวิชาชีพ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสู้เคียงข้างผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา ผู้ตรวจการท่านหนึ่งกล่าวถึง น.ส.สุดา ว่า

“พี่สุดา เขาจะพูดโน้มน้าวใจคนเก่ง พูดอะไรแต่ดี ๆ ทำให้เรามีกำลังใจ อย่างประชุมผู้บริหารบางที่... สมมุติเนาะว่าเขาว่าเราพยาบาล เยอะ.. พี่สุดาเขาไม่มาเล่ามาบอกหรอก ถ้าเขาพูดมีความหมายไปทางดีสักนิด พี่สุดาจะเอามาบอกพวกเรา... กรรมการบริหารเขาชม ผอ. เขาชมนะ ให้เรามีกำลังใจทำงาน แล้วในที่ประชุม เขาจะต่อสู้เพื่อสิทธิ ผลประโยชน์ของเรามาก เขาทำ เขากล้าออกหน้าปกป้องพวกเรา เขาทำทุกอย่าง หลายคนอาจไม่มีโอกาสรู้ แต่พี่รู้ พี่สุดาเขาต่อสู้เพื่อพวกเรา มาก มีปัญหาอะไรเขาจะปกป้อง กล้าออกหน้าคือพี่สุดานะ หมอ..หรือหัวหน้าแผนก

อื่น ๆ จะค่อนข้างเกรงใจ คงเป็นบุคลิก ความเอาจริงของพี่เขา...พวกเรารู้ว่าพี่เขาเป็นที่พึ่ง พี่เขาเห็นคุณค่าก็อยากทำงาน...แล้วเวลาที่เขาจะให้ทำอะไร เขาจะพูดให้เรามั่นใจว่าเราทำได้ เขามั่นใจว่าเราทำได้ เราก็ต้องทำให้ดีที่สุด... บางทีงานเยอะเหนื่อย ไม่อยากทำ พี่สุดาเขาจะบอก พวกเราต้องเป็นมวลหมูที่สร้างงาน ต้องเป็นมวลหมูที่ทำก่อนคนอื่น อย่าให้ใครมาสั่ง มาใช้เรา อย่าให้เขามามองว่าเราล่าหลัง เราต้องทำเพื่อศักดิ์ศรีวิชาชีพเรานะ..."

**4. การเป็นนักพัฒนา** น.ส.สุดาเป็นนักพัฒนาที่สามารถผู้หนึ่ง ทั้งพัฒนางานให้เจริญงอกงาม และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งมีข้อมูลสนับสนุนดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 การพัฒนาองค์กร น.ส.สุดา ได้มีบทบาทในการพัฒนาระบบงานเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ น.ส.สุดา ได้กล่าวถึงการพัฒนางานของตนว่า

"ตอนเป็นหัวหน้าใหม่ ๆ นั้น งานที่นี้ยังไม่เป็นระบบนัก แนวคิดในการแยกแผนก สูดิ ศัลย์เด็ก อะไรมาก็มาจากฝ่ายการ... ก็มาจากพี่นะแหละ... เพราะเราต้องการพัฒนาระบบของเรา สัตว์สรรให้มันเหมาะสม พยาบาลก็เก่งเฉพาะทางไป คนใช้ก็ไม่ต้องมาปนกัน... ก็พัฒนามาเรื่อยจนปี 2512 ก็จัดระบบของฝ่ายการใหม่ เอาผู้ช่วยมาไว้ทำงาน 3 คน เป็นฝ่ายบริหาร บริการ วิชาการ สมัยนั้นที่อื่นเขายังไม่คิดทำกัน แล้วก็คิดเองว่าจะทำอะไร ให้มีคนเขาดูแลกันอย่างทั่วถึงก็คิดขึ้นมาเองว่ามี ward ซัก 4 ward ก็ให้ผู้อาวุโสคนหนึ่งเป็นผู้ใหญ่ลงไปคุม สมัยนั้นเขาจัดกันหมดแล้ว ก็ตำแหน่งผู้ตรวจการไง แต่ตอนที่คิดทำมาตอนแรก ๆ ที่อื่นยังไม่มีเป็นคนแรกที่คิดทำ แล้วหา Job มาใส่ ให้มีงานประจำบริหารงานแบบตัว ameoba มันก็ได้ผลดี..."

4.2 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา น.ส.สุดา เป็นผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุน ส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ตั้งแต่การส่งเสริมในการศึกษาอบรม ให้โอกาสแสดงความสามารถ สอนงานและสนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

4.2.1 ส่งเสริมในการศึกษาอบรม น.ส.สุดามีความเชื่อว่าการศึกษาอบรมจะทำให้คนพัฒนาขึ้น จึงสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปศึกษาต่อ หรืออบรมระยะยาวทุกปี นอกจากนั้นหาก น.ส.สุดา เห็นว่าการศึกษาอบรมในเรื่องใดจำเป็นสำหรับคนส่วนใหญ่ในองค์กร น.ส.สุดาจะจัดการอบรมขึ้นในโรงพยาบาล โดยการเชิญวิทยากรผู้มีความสามารถมาจัดการอบรมอพยพ ทั้งนี้เพื่อประหยัด

งบประมาณในการจัดส่งผู้ใต้บังคับบัญชาไปนอกสถานที่ และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังสามารถเข้าร่วมประชุมได้ในจำนวนที่ต้องการอีกด้วย น.ส.สุดา กล่าวถึงการสนับสนุนและจัดอบรมในสถานที่เหล่านี้ว่า

“พี่จะส่งน้องไปอบรมมาก ๆ ทุกปี เพราะอยากให้คนมาช่วยกันทำงาน ครูพยาบาล ครูคลินิก อบรมเฉพาะทางต่าง ๆ น้องของพี่เขาควรได้พัฒนา... จัดประชุมวิชาการ พี่จัดในนามเขตนะ ชวนโรงพยาบาลในเขตของเราฟังด้วย จัดอบรมสอนการบริหาร การนิเทศ อาจารย์ ดร. วิเชียร ทวีลาภ ท่านมาช่วยพี่เยอะเลย เป็นวิทยากรด้วย ช่วยคิด ช่วยลง word ด้วย อบรมเสร็จน้อง ๆ ก็ได้รับความรู้กันทุกคน...น้องเก่ง เราก็สบาย...”

4.2.2 ให้โอกาสในการทำงาน น.ส.สุดาจะให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเป็นอย่างมาก ดังคำบอกเล่าของหัวหน้าหอผู้ป่วยท่านหนึ่งต่อไปนี้

“พี่สุดาเขาเป็นคนให้โอกาสคนในการทำงานมาก คือเขาจะให้เราทำงานทุกอย่างที่เขาคิดว่าเราทำได้ อาสาเขาก็ให้ทำ ไม่เฉพาะแต่พี่นะ ทุกคนที่พี่สุดาเขาจะให้โอกาสอย่างเจ้าหน้อยนี้ สนับสนุนให้เป็นวิทยากรตลอด เรื่องงานเรื่องโครงการนี้ เขาดูว่าใครทำได้เขาก็ให้ แล้วเวลามีนงานก็ให้แสดงความสามารถไป งานนั้น งานนี้ทำได้ไหม... เอาไปทำถ้าทำไม่ได้ติดขัด... พี่เขาจะสอนแบบ advisor ไง...สอนให้เรานำเอาไปส่ง แล้วให้เรามาแก้ใหม่...”

4.2.3 สอนงานและสนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ ในบทบาทของผู้นำที่มากไปด้วยประสบการณ์ น.ส.สุดา ยังสอนงาน เป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้บริหารใหม่ในลักษณะของการสร้างตัวตน โดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบแทน ให้คำแนะนำ และพาออกงาน ดังคำบอกเล่าของหัวหน้าหอผู้ป่วยท่านหนึ่งว่า

“พี่สุดาเขาสร้างตัวตนเอาไว้เหมือนกัน ตอนนี่พี่สุดาเขาใกล้เกษียณแล้ว จะมอบงานให้ตัวตนเขามาก ไปประชุมจะเอาไปด้วย สอนงาน แนะนำ ให้คนรู้จัก...”

ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้พูดคุยกับ “ตัวแทน” ของ น.ส. สุดา ได้รับการชี้แจงเพิ่มเติมว่า

“พี่สุดาเขาสนับสนุนนะ เดิมทีพี่ก็อยู่ OR แต่พี่ก็เป็นคนชอบทำงานเหมือนกัน พี่สุดาเขาก็ให้งานทำมาเรื่อย ๆ เราก็ทำได้ดี เขาก็บอก...ไปเรียนโทเถอะจะได้มาช่วยงาน

เยอะ ๆ หัวหน้าพยาบาลสมัยใหม่ต้องจบโท... พี่ไม่ได้คิดว่าจะเป็นหัวหน้าพยาบาล  
หรอก แต่ก็ไปเรียนโท จบมาพี่สุดาเขาก็มอบงานเยอะ...ตอนนี้พี่ก็มีตำแหน่งเป็น  
ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายด้วย ไปประชุม ไปไหน พี่สุดาเขาก็จะให้ไปด้วย..."

5. การให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา น.ส.สุดาจะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา  
มาก โดยเฉพาะคนในระดับล่าง จากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่า น.ส.สุดาจะเอาใจใส่พูดคุยให้ความสนใจ  
กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ที่น่าสังเกตคือ น.ส.สุดาจะมีความจำเป็นเยี่ยม เกี่ยวกับครอบครัวของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นและสามารถจดจำเรื่องราวต่าง ๆ ของแต่ละครอบครัวได้เป็นอย่างดี  
นอกจากนี้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาจัดงานพิธีในบ้านเช่น งานแต่งงาน งานบวช  
งานขึ้นบ้านใหม่ หรือแม่แต่งงานศพ น.ส.สุดาจะไปร่วมงานทุกงาน มิเคยขาดแม่แต่งงานเดียว หากอยู่ในวิสัย  
ที่สามารถไปได้ ซึ่งในเรื่องเหล่านี้ น.ส.สุดา บอกกับผู้วิจัยว่า

"ลูกน้องเราทุกคนเขาจะดีใจถ้าเราไปงานเขา ถ้าหากเราไม่ไป เขาจะคิดว่าตัวเขาไม่มี  
ความสำคัญกับเรา...พี่จะไปงานทุกงานที่พี่ไปได้ ถ้าไปต่างจังหวัดก็พยายามกลับมา  
ให้ทัน นอกจากสุดวิสัยจริง ๆ ... ตอนเช้าก็ตื่นตี 5 ชื่อของใส่บาตร แล้วจะซื้อมา  
ฝากพวกเวรเปลกับยามที่เขาอยู่เวรกลางคืน เขาจะดีใจมาก คือเขามองว่าเขามี  
ความสำคัญกับเรา..."

และหัวหน้าหอผู้ป่วยผู้หนึ่งกล่าวถึงพฤติกรรมในเรื่องนี้ของ น.ส.สุดา ว่า

"พี่สุดาเขาเก่งลูกน้องเขามีคนชื่ออะไรอยู่ที่ไหน ลูกเค้า ครอบครัว เป็นไงเขาจะ  
จำได้หมด เดินผ่านไปเรียกชื่อถูกหมดเลย... ใครมีปัญหาอะไรค้างคาอยู่เขา  
จำได้... เจอกันก็ถาม...เรื่องนั้นเป็นไงมั่ง... ตกงลูกสอบได้ไหม... จะให้ช่วยอะไร  
มั่ง... เขาจะเป็นอย่างนี้ แล้วลูกน้องเขาก็มีใครจัดงานกินงาน พี่สุดาเขาวิ่งรอกไป  
ได้หมด...กลัวลูกน้องน้อยใจ..."

6. การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางบวกของน.ส.สุดานั้นจะเป็นใน  
ลักษณะของการให้คำชมเชย พูดในที่ประชุม ให้ของขวัญเล็ก ๆ น้อย ๆ สนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ  
จนถึงรางวัลเชิดชูเกียรติ หากผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาดก็จะตักเตือนแบบตัวต่อตัวให้ทำงานเพิ่มมากขึ้น  
กว่าเดิม แต่จะอธิบาย

7. การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ให้ทราบว่าเขาเหล่านั้นมีข้อบกพร่องอย่างไรทุกครั้ง  
หัวหน้าหอผู้ป่วยท่านหนึ่ง กล่าวถึง น.ส. สุดา ว่า

... "พี่สุดาเขาเป็นคนมีเสน่ห์... คือ หมายถึงเขาพูดดีมาก จะว่าปากหวานก็คงใช่ นะ แต่พวกเราที่ชอบฟัง เวลาเราทำงานอะไรถูกใจ พี่เขาจะชมบ๊อบเลย ... ถ้าทำดี พี่เขาก็สนับสนุนนะ ให้บำเหน็จความชอบ 2 ชั้นนี้ ให้ยุติธรรม มีประกวดเด็ก ประกวดพฤติกรรมบริการ word ไหนได้ก็เป็นรางวัลเชิดชูเกียรติ มีทุกปี... ถ้าทำ ผิดพี่เขาไม่ค่อยดุนะ พวกเราจะกลัวเอง แต่ถ้าไม่ค่อยรับผิดชอบนี่ พี่เขาจะเรียก ไปเตือน"

**8. ลักษณะผู้นำแบบบิดามารดาปกครองบุตร** ข้อมูลสนับสนุนในประเด็นนี้ได้จากการ สังเกตของผู้วิจัย จากการร่วมประชุมในกลุ่มงานการพยาบาลของน.ส.สุดา ผู้วิจัยจะขอยกตัวอย่างจากการ ประชุมครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นการจัดงานวันมุทิตาจิตให้แก่ข้าราชการผู้ใหญ่ท่านหนึ่งในโรงพยาบาล หลายคนมี ความคิดเห็นไม่ตรงกันในเรื่องการใช้สถานที่ และรายการแสดงบนเวที น.ส.สุดาจะพูดโน้มน้าวใจ ผู้เข้าร่วมประชุม ชี้แจงเหตุผลจากประสบการณ์และความคิดของตน บอกถึงสิ่งที่ควรจะทำและ มอบหมายผู้รับผิดชอบ ซึ่งผู้ร่วมประชุมทุกคนจะมีความเห็นคล้อยตามน.ส.สุดาโดยไม่มีผู้โต้แย้ง สิ่งหนึ่งที่ทำให้ น.ส.สุดาใช้ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ได้เพราะได้รับความเชื่อถือศรัทธาและเป็นที่รักของ ผู้ใต้บังคับบัญชามาก่อนนั่นเอง

ดังคำบอกเล่าจากผู้ตรวจการทำงานหนึ่งว่า

"พี่สุดาเขาอยู่ที่นี้มานาน ตั้งแต่เริ่มพัฒนาโรงพยาบาลโน้น มันสร้างสมกันมานาน... แล้วพี่เขาก็มีประสบการณ์มาก่อน... เขาจะเป็นคนชอบสอนชอบแนะนำ แล้วห่วงไปหมด... บางทีเราก็อปกป้องเราเกินไป แต่พวกเราที่รักพี่สุดาเขาอะ... ส่วนหนึ่งที่เชื่อยอมทำตามก็เพราะอยากเอาใจเขาด้วย..."

**9. มีสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและมีส่วนร่วมกับองค์การภายนอก** ซึ่งเป็นลักษณะของ การสร้างเครือข่าย ทำให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม ส่งผลให้การติดต่อประสานงานเป็นไปด้วยความ สะดวก รวดเร็ว และได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยดี ดังคำบอกเล่าของหัวหน้าหอผู้ป่วยท่าน หนึ่ง ซึ่งกล่าวว่า

“ที่จังหวัดนี้...ไม่มีใครไม่รู้จักพี่สุดา เขาจะรู้จักกันหมด เรียกกันว่า หมอสุดา...แต่เขารู้กันว่าพี่สุดาเป็นพยาบาล ไปไหนพี่เขาจะแต่งฟอร์มพยาบาลเสมอ เอกลักษณ์พี่เขาคือใส่ฟอร์มแขนยาว...งานพิธี งานจังหวัดอะไรพี่เขาจะไปร่วมหมด...ไม่เคยแต่งชุดอื่น หรือชุดขาวข้าราชการก็ไม่แต่งนะ... รักมากชุดพยาบาล ใส่ชุดพยาบาลแขนยาวทุกงาน... คนในจังหวัดใครมีงานอะไรพี่เขาไปช่วยหมด เขารู้จักหมด... ถ้าพี่เขาไปเจ้าของงานก็ดีใจนะ...”

ลักษณะดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนให้ น.ส.สุดา เป็นที่ยอมรับนับถือ ศรัทธา จากทุกคน และเอื้อประโยชน์ต่อการประสานงานในองค์กรอีกด้วย

**10. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา** ในการอุทิศตนเพื่อการทำงาน น.ส.สุดา จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยจะมาทำงานตั้งแต่เวลา 07.45 น. ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จะกลับที่พักเมื่อสะสางงานในแต่ละวันเสร็จเรียบร้อยแล้วเท่านั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเวลา 19.00 น. ทุกวัน และเมื่อมีกิจกรรมพิเศษของโรงพยาบาล หรืองานพิธีต่าง ๆ น.ส.สุดาจะเป็นบุคคลแรกที่มาถึงงาน และเป็นบุคคลสุดท้ายที่กลับที่พัก ไม่เคยมีการลาป่วยหรือลาจลเลย แม้แต่ครั้งเดียว น.ส.สุดาได้กล่าวถึงการกระทำเหล่านี้แก่ผู้วิจัยว่า

“พี่ไม่ได้คาดหวังว่าจะให้ลูกน้องพี่ทุ่มเททำงานเหมือนที่พี่ทำ พี่โสดไป ถึงทุ่มเทได้ไม่ต้องห่วงใคร... แต่อยากทำงานให้เต็มที่ เพราะรู้ว่ารับเงินเดือนแพง อยากทำให้สมราคา... แล้วอย่างน้อยลูกน้องพี่ทุกคนเขารู้ว่าถ้าเขามาทำงานเช้า...หรือกลับเย็นไป พี่รู้ที่เห็น ถ้ามีกิจกรรมอะไรน้องมาช่วยเขาจะไม่ผิดหวัง เขาต้องเจอพี่แน่นอน...”

การกระทำดังกล่าวทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงใจ ไม่กล้าทำตัวเกเรหรือหลบเลี่ยงเวลาทำงาน เพราะทราบดีว่าผู้นำของเขานั้นให้ความสำคัญกับเวลาในการทำงานมาก

น.ส. สุดา ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2510 จนถึงปัจจุบัน คือ ปี 2540 นับเป็นเวลา 30 ปี ได้ใช้ความรู้ความสามารถ สร้างสรรค์ พัฒนางานมากมาย ในปี พ.ศ. 2535 โรงพยาบาลแห่งนี้ได้รับรางวัลโรงพยาบาลศูนย์ดีเด่น ของกระทรวงสาธารณสุข และ น.ส.สุดาได้รับตำแหน่งประธานชมรมผู้บริหารทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป แห่งประเทศไทย และ ได้ร่วมมือกับกองการพยาบาล พัฒนาการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ทั่วประเทศ และน.ส.สุดาได้รับรางวัลบุคลากรดีเด่น สาขาพยาบาล ประเภทผู้บริหารการพยาบาล จากชมรมโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป กระทรวงสาธารณสุข ในปี 2538

- สรุปการพัฒนาความรู้ความสามารถทางการศึกษา และผลงานเด่นของน.ส.สุดาได้ดังต่อไปนี้
- ปี พ.ศ. 2499 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลผดุงครรภ์อนามัย จากวิทยาลัยพยาบาล  
ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- ปี พ.ศ. 2503 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรวิสัญญีพยาบาล จากโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวง  
สาธารณสุข
- ปี พ.ศ. 2520 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุพยาบาล จากวิทยาลัยพยาบาลกรุงเทพ
- ปี พ.ศ. 2524 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรการศึกษบัณฑิตวิชาเอกครูพยาบาล จากมหา  
วิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒน์ ประสานมิตร

#### ผลงานเด่น

1. เป็นหัวหน้าโครงการผลิตหม้ออาสาหมู่บ้าน
2. เป็นกรรมการจัดกิจกรรมพิเศษของจังหวัด (ที่ตนเองอยู่)
3. เป็นประธานชมรมผู้บริหารทางการพยาบาลแห่งประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 ถึง

ปัจจุบัน

#### 2.5 กรณีศึกษา นางสาวดี \*

##### ครอบครัวและการเรียงลำดับพี่น้อง

นางสาวดี ถือกำเนิดในครอบครัวนักธุรกิจ ในจังหวัดเล็ก ๆ ทางภาคใต้ของประเทศไทย เมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2485 ลักษณะชุมชนอันเป็นบ้านเกิดสมัยนั้น เป็นชุมชนชายทะเล ที่แวดล้อมด้วยธรรมชาติ ป่าเขา ทะเล ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันฉันพี่น้อง

นางสาวดีเป็นบุตรคนที่ 3 ในจำนวน 4 คน ประกอบด้วย พี่สาว 1 คน พี่ชาย 1 คนและน้องชาย 1 คน มารดาเป็นชาวไทย บิดาเป็นชาวจีนมาเลเซีย ประกอบอาชีพโดยการทำธุรกิจค้าขาย บิดาเป็นหัวหน้าครอบครัว มารดาเป็นแม่บ้าน และยายจะเป็นผู้ใหญ่ในบ้านช่วยดูแลหลาน ๆ นางสาวดียัง กล่าวถึงพี่น้องในวัยเด็กว่า มีอายุห่างกันคนละ 5 - 6 ปี เพราะมารดาจะให้บุตรทุกคนรับประทานนมมารดาจนโต จึงเป็นการคุมกำเนิดไปด้วย ดังนั้นพี่สาวคนโตจึงมีอายุห่างจากนางสาวดีถึง 10 ปี ขณะที่พี่ชายแก่กว่านางสาวดี 5 ปี และน้องชายคนเดียวของนางสาวดี มีอายุ อ่อนกว่านางสาวดี 5 ปี

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ธุรกิจของครอบครัวประสบปัญหา ฐานะซึ่งเคยดีกลับยากจนลง แต่ทุกคนในครอบครัวก็อยู่กันอย่างมีความสุข บิดายังเป็นหัวหน้าครอบครัว และรับผิดชอบทุกอย่างเหมือนเดิม

---

\*นามสมมุติ



ชีวิตวัยเด็กของนางสาตี ได้รับการเลี้ยงดูด้วยความรักความอบอุ่นในครอบครัวใหญ่ มารดา และยายจะเป็นผู้เลี้ยงดูอย่างใกล้ชิด จะเป็นผู้ดูแลและปกป้องคุ้มครอง ในขณะที่บิดาจะสนับสนุนส่งเสริมให้ นางสาตีได้กระทำในทุกสิ่งทีนางสาตีต้องการ ทำให้เกิดความมั่นใจ และเชื่อมั่นในตนเองมาก นางสาตีจะใกล้ชิดบิดามาตลอด บิดาไปไหนนางสาตีจะตามไปด้วยเสมอ บิดาเป็นแบบอย่างทีนางสาตีชื่นชม เป็นผู้สอนปรัชญาชีวิต การคิดเลขด้วยตารางลูกคิดแบบคนจีนและปูพื้นฐานด้านกีฬาให้เป็นคนแรก นอกจากนี้ บิดายังเล่นกีตาร์ได้เก่ง และร้องเพลงได้ไพเราะที่สุดอีกด้วย นางสาตีกล่าวถึงบิดาว่า

“ตอนเด็ก ๆ รักพ่อมากที่สุดนะ ไปไหนพ่อจะเอาไปด้วย พ่อจะสอนการคิดเลขจาก ลูกคิด พ่อจะคิดเร็วมาก พ่อเป็นคนขยันมาก ถ้างานไม่เสร็จจะไม่กลับบ้าน พี่ ต้องไปเรียกให้พ่อกลับมากินข้าว... พ่อจะกลับมากินข้าวกับลูกเพราะรักลูก... พ่อ ร้องเพลง เล่นกีตาร์เก่ง... แล้วพ่อจะเป็นนักกีฬาไปแข่งฟุตบอล พ่อค้ากับประชาชน พี่ยังตามไปเชียร์ ... พ่อสอนให้พี่เล่นกีฬาตั้งแต่เด็ก... พ่อเก่ง จะสอนอะไรหลาย อย่าง ปรัชญาชีวิตอะไรนี้รู้จากพ่อเยอะ”

นางสาตียังกล่าวถึงลักษณะเด่นของบิดาว่า เป็นคนขยัน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ทำงานเร็ว เป็นนักกีฬา กล้าทำในสิ่งที่ควรทำ ซึ่งตนจดจำไว้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานของตน นางสาตียังได้กล่าวถึงครอบครัวตนเองในวัยเด็กว่าเป็นครอบครัวที่มีแต่คนธรรมะธรรมโม ยึดมั่นในพุทธศาสนา และปฏิบัติศาสนกิจเป็นประจำ โดยยายจะถือศีล 5 ทุกวันพระ บิดาและมารดาจะไปวัดทำบุญทุกเทศกาล ทุกคนในบ้านจะไม่ฆ่า สัตว์ตัดชีวิต เพราะถือเป็นบาป นางสาตีจะได้รับการปลูกฝังในเรื่องเหล่านี้ไปด้วย นอกจากนี้บิดายังปลูกฝังให้เป็นคนซื่อสัตย์สุจริต และสอนว่าการทุจริตจะอยู่ได้ไม่นาน การทำงานต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์จะทำให้คนเจริญ และเป็นทีรักของคนอื่น ซึ่งนางสาตีจดจำไว้และถือเป็นค่านิยมในการดำเนินชีวิตตลอดมา

กิจกรรมวัยเด็กทีนางสาตีชอบปฏิบัติอีกอย่างหนึ่งก็คือการเล่น ซึ่งมักจะเป็นการเล่นคล้าย ๆ เด็กผู้ชาย เช่น หยอดหลุม ทอยกอง เมื่อโตขึ้นจึงเล่นกีฬา เช่น แบดมินตัน บิงปอง เป็นคนมีสมาธิ พรรคพวกค่อนข้างมาก โดยนางสาตีจะเป็นหัวโจก นอกจากนี้ยังมีความสุขเมื่อได้อ่านหนังสือ โดยจะชอบอ่านหนังสือทุกประเภท เป็นผู้ที่รักหนังสือมาก จะทะนุถนอมอย่างดี และเคยคิดจะสร้างห้องสมุดไว้ในบ้าน เพื่อจะได้มีหนังสืออ่านเป็นจำนวนมาก ๆ

เมื่อนางสาตีมีอายุได้ 15 ปี บิดาเสียชีวิตลง เป็นเหตุการณ์ฝังใจนางสาตีมาก เปรียบเสมือนฝันร้ายในชีวิตทีกว่าได้ นางสาตีเล่าถึงความรู้สึกในขณะนั้นว่ารู้สึกกลัวมากกว่าจะมีชีวิตอยู่อย่างไร จะได้เรียนหนังสือต่อไปหรือไม่ นี่คือการทุกข์ทีสุดในชีวิตวัยเด็กของนางสาตีหลังจากบิดาเสียชีวิตลง นางสาตีต้องดูแลมารดาและน้องชาย ทำงานรับผิดชอบเหมือนผู้ใหญ่คนหนึ่ง ช่วยมารดาทำงานหนัก เข้าป่าไปเก็บสมุนไพรมาขายทำหน้าทีแทนบิดา ทั้งนี้เพราะพี่สาวและพี่ชายต่างแยกไปมีครอบครัวของตนเองแล้ว

ความทุกข์ทรมานในชีวิตช่วงนี้หล่อหลอมให้นางสาดีเป็นคนอดทน รับผิดชอบงาน และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

### เข้าสู่สถานศึกษา

นางสาดี เริ่มการศึกษาครั้งแรกในโรงเรียนอนุบาลของเอกชน จนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ในสถานศึกษานี้นางสาดียังได้รับความพึงใจจากการปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกันของครู กล่าวคือ ในขณะที่นางสาดีศึกษาอยู่ในโรงเรียนอนุบาลของเอกชน อาจารย์ใหญ่จะยกย่องเด็กซึ่งเป็นลูกข้าราชการ และลูกคนมีเงิน ขณะนั้นนางสาดีคิดว่าตนก็เป็นคนเรียนดี ได้ที่ 1 แต่อาจารย์ผู้นี้กลับไม่ให้ความสนใจ รู้สึกว่าไม่ยุติธรรม มีความคิดฝังใจว่า โตขึ้นจะต้องเป็นข้าราชการให้ได้ และต้องเป็นข้าราชการที่มีความยุติธรรมด้วยเหตุนี้ นางสาดีจึงยืนยันที่จะเรียนเพื่อรับราชการและไม่ยอมประกอบอาชีพส่วนตัวตามที่บิดาคาดหวัง ไว้

เมื่อนางสาดีเข้าเรียนชั้นประถมปีที่ 4 พี่สาวคนโตแต่งงาน และย้ายครอบครัวไปอยู่ทางภาคเหนือ นางสาดีจึงย้ายตามพี่สาวไปเรียนทางภาคเหนือด้วย โดยเข้าเป็นนักเรียนประจำในโรงเรียนใหญ่แห่งหนึ่งของจังหวัดนั้น จนกระทั่งบิดาเสียชีวิต นางสาดีจึงย้ายกลับมาอยู่จังหวัดบ้านเกิดจนจบชั้นมัธยมศึกษา โดยเข้าศึกษาในโรงเรียนประจำจังหวัด

ในสถานศึกษานี้ นางสาดีได้เรียนรู้ว่า การแสดงความสามารถจะได้รับการยอมรับจากเพื่อน ๆ โดยขณะเรียนชั้นประถมนางสาดีจะทำตัวเป็นหัวโจก มีเด็กที่ยอมรับความสามารถของนางสาดีมายอมเป็นผู้ตามซึ่งนางสาดีจะปกป้องคุ้มครอง ให้การดูแลจนถึงอำนวยความสะดวกในเรื่องการเรียน โดยให้เด็กที่ยอมรับเป็นลูกน้องลอกการบ้าน และช่วงหนึ่งที่นางสาดีต้องอยู่ในโรงเรียนประจำทำให้นางสาดีเรียนรู้การปรับตัวในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นและการอยู่ในระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน

เมื่อศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล นางสาดีได้เรียนรู้ถึงการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับในระบบอาวุโส (seniority) ฝึกทักษะการปฏิบัติกรพยาบาล ความรับผิดชอบในการดูแลผู้ป่วย การวางตัวให้เหมาะสมในฐานะพยาบาลที่ดี

ในด้านการเรียนนั้น นางสาดีเป็นผู้ที่มีผลการเรียนดีผู้หนึ่ง กล่าวคือ ในระดับประถมศึกษาจะสอบได้ที่ 1 หรือที่ 2 เท่านั้น ในระดับประถมศึกษาแม้จะย้ายที่เรียนไปอยู่ในโรงเรียนประจำจังหวัดที่มีชื่อเสียงของภาคเหนือและมีนักเรียนจากหลายโรงเรียน นางสาดีก็ยังคงรักษาอันดับการเป็นคนเรียนเก่งในอันดับที่ 1 หรือ 2 ไว้ได้

เมื่อเข้าศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล กิจกรรมหลาย ๆ อย่างทำให้มีเวลาในการทบทวนตำราน้อยลง แต่นางสาดีก็ยังมีผลการเรียนดีอยู่ในอันดับ 1 ใน 10 ของห้องตลอดมา

### ครูที่ชื่นชอบ

ขณะเป็นนักเรียนชั้นประถมศึกษา นางสาวรู้สึกชื่นชมครูสูงอายุก่อนหนึ่งซึ่งเป็นคนใจดี รักเด็ก เอื้อเฟื้อ ยุติธรรม ปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะลูกข้าราชการหรือคนมีเงิน ในระดับมัธยมศึกษานางสาวชื่นชมอาจารย์ผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งนั้น ซึ่งเป็นสตรี โสัด สง่างาม บุคลิกดี มีความคิดริเริ่ม ทันสมัยแต่งตัวดี บุคลิกภาพดี กล้าแสดงออก ให้โอกาสตนเองแสดงความสามารถทางกีฬา และสนับสนุนให้ตนได้ไปทัศนศึกษาร่วมกับผู้อื่น แม้จะคัดเลือกคนไปเพียงไม่กี่คน แต่ผู้อำนวยการจะเป็นคนยุติธรรม คัดเลือกเรียกตามเกณฑ์และความสามารถของนักเรียนอย่างแท้จริง

เมื่อศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล นางสาวรู้สึกชื่นชอบอาจารย์ผู้อำนวยการของวิทยาลัยพยาบาล เช่นกัน ทั้งนี้เพราะท่านเป็นคนโสดที่คล่องตัวดี ทำงานมีผลงาน มีความสามารถสูง กล้าแสดงออกให้สังคมรับรู้ และมีบุคลิกภาพดี

นางสาวคิดว่าเสียดายที่ในวัยเรียนตนเองจะชื่นชมอาจารย์สาวโสดเสมอ เพราะคิดว่าตนเองจะไม่แต่งงานเพราะต้องรับผิดชอบครอบครัว ดังนั้นอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาและในวิทยาลัยพยาบาลจึงล้วนแต่เป็นสตรีโสดทั้งสิ้น ซึ่งตนจำไว้ และยึดเป็นแบบอย่างตลอดมา

### ประสบการณ์และกิจกรรมในชั้นเรียน

นางสาว มีประสบการณ์ในสถานศึกษามากมาย ได้แก่ การเป็นผู้นำ การทำกิจกรรม การเล่นกีฬา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประสบการณ์การเป็นผู้นำ นางสาวมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำในสถานศึกษากว่าคือ ขณะศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ได้รับเลือกเป็นรองหัวหน้าชั้น เมื่อศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล ได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าตอนในหอนอน คอยดูแลรับผิดชอบนักศึกษาในกลุ่มของตน ตั้งแต่กฎระเบียบความเรียบร้อยของหอพัก การปฏิบัติกิจวัตรตามระเบียบของหอนอน จนกระทั่งการดูแลเมื่อเจ็บป่วย

การทำกิจกรรม นางสาวจะมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมในสถานศึกษาทุกครั้ง โดยเฉพาะเมื่อศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล โดยจะอยู่ในกลุ่มผู้ร่วมคิดร่วมทำในการจัดกิจกรรมทุกครั้ง นางสาวยังคงเล่าถึงประสบการณ์การทำอาหารขายเพื่อหาเงินมาบำรุงชั้นเรียนอีกด้วย

การเล่นกีฬา นางสาวเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงทางการกีฬา และจะแข่งขันได้ชัยชนะมาตลอด ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษาจนถึงวิทยาลัยพยาบาล กีฬาที่เล่น ได้แก่ ปิงปอง แบดมินตัน บาสเกตบอล โดยได้เป็นแชมป์ปิงปอง ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นแชมป์แบดมินตัน เมื่อเป็นนักศึกษาพยาบาล และเป็นตัวแทนในทีมบาสเกตบอลของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งแข่งขันได้รับรางวัลชนะเลิศชื่อเสียงโด่งดัง รางวัลที่ภาคภูมิใจมากที่สุดคือ รางวัลถ้วยพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในปี พ.ศ. 2505

อย่างไรก็ตาม นางสาวตีกกล่าวว่าตนชอบเล่นกีฬาเดี๋ยวมากกว่ากีฬาทีม ทั้งนี้เพราะในการแข่งขัน บางครั้งต้องใช้การตัดสินใจทันที ซึ่งกีฬาเดี๋ยวจะทำได้ในทันที กีฬาทีมต้องใช้เวลาในการประสานทีม บริรักษารือ ซึ่งอาจไม่ทันการ นอกจากนี้นางสาวตีกยังกล่าวอีกว่าการเล่นกีฬาทำให้ตนมีร่างกายแข็งแรง และ ประสบการณ์ในการเล่นกีฬาทำให้รู้ว่าการใช้กำลังอย่างเดียวไม่สามารถเอาชนะคู่แข่งคู่ต่อสู้ได้

### เข้าสู่วิชาชีพพยาบาล

นางสาวตีกเริ่มชีวิตการเป็นพยาบาลในปี พ.ศ. 2507 โดยปฏิบัติงานในโรงพยาบาลประจำ จังหวัดบ้านเกิด ซึ่งเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็กมีจำนวนเตียงประมาณ 60 เตียง เพิ่งเปิดทำการได้ไม่นาน มีแผนกแยกเป็นแผนกผู้ป่วยนอก และแผนกผู้ป่วยในหญิง-ชาย เท่านั้น ต่อมาใน ปี พ.ศ. 2510 โรงพยาบาลขยายการรับผู้ป่วยเพิ่มขึ้น เริ่มมีห้องผ่าตัด และมีการแยกแผนกเป็นแผนกอายุรกรรม ศัลยกรรม สูติกรรม แต่สายงานบริหารและการบังคับบัญชายังขึ้นตรงต่อนายแพทย์ผู้อำนวยการ

นางสาวตีกปฏิบัติงานครั้งแรกในตำแหน่งพยาบาลประจำการ ซึ่งต้องอยู่เวรทั้งหอผู้ป่วยในและ ตึกผู้ป่วยนอก ลักษณะการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลขนาดเล็กนี้ ต้องใช้การตัดสินใจที่ดีในการ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ เนื่องจากต้องรับผิดชอบดูแลผู้ป่วยหลายแบบ หลายประเภท และการตัดสินใจ ที่ถูกต้อง ต่อมาเมื่อโรงพยาบาลมีการขยายตัว นางสาวตีกได้ย้ายมาปฏิบัติงานในหน้าที่พยาบาลวิสัญญีอีก ตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งความรับผิดชอบของพยาบาลวิสัญญีนั้น นางสาวตีกกล่าวว่าเป็นบทบาทที่ท้าทายและตนมีความพึงพอใจอย่างสูง เพราะเป็นงานที่ต้องใช้การตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้ใครมาชี้นำ เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้เมื่อคนไข้หายดีเป็นปกติ ตนยังรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเองอีกด้วย

ปี พ.ศ. 2517 ให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างประชาชนในจังหวัดกับโรงพยาบาล มีการ เรียกร้องเดินขบวนขับไล่ผู้บริหารระดับสูงบางคนของโรงพยาบาล แต่เหตุการณ์ก็สงบลงในที่สุด

ปี พ.ศ. 2518 นางสาวตีก ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าพยาบาลคนใหม่ (ตำแหน่งในสมัยนั้น) การบริหารงานยังขึ้นตรงต่อนายแพทย์ผู้อำนวยการ โครงสร้างงานยังไม่ชัดเจนนัก ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล ยังต้องรับภาระหลายหน้าที่ เข้าห้องผ่าตัด อยู่เวรตาม (on call) อยู่เวร 8 ชั่วโมงในหอผู้ป่วย และ รับผิดชอบงานของโรงพยาบาลทั้งด้านเภสัชกรรมและหน่วยจ่ายกลาง เนื่องจากขาดเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าว การบริหารงานในกลุ่มงานการพยาบาลยังขาดรูปแบบและโครงสร้างที่ชัดเจน กลุ่มงานการพยาบาล ยังไม่มีที่ทำการ เพียงแต่ทุกคนจะทราบว่ามีใครเป็นหัวหน้าพยาบาลเท่านั้น และไม่มีผู้ทำงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

ปี พ.ศ. 2527 โรงพยาบาลแห่งนี้จึงได้รับการยกฐานะเป็นโรงพยาบาลทั่วไป ประจำจังหวัด ขนาด 150 เตียง และ ปี พ.ศ. 2530 กองการพยาบาลได้เร่งพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขทั่วประเทศ ได้ลงทีมพัฒนาบริการ วางผังการบริหารงานชัดเจนขึ้น กลุ่มงานการ พยาบาลของโรงพยาบาลแห่งนี้จึงพัฒนาขึ้น มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนการทำงานชัดเจน มีสายการทำ

งานและสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลแยกตัวเป็นอิสระ รับผิดชอบงานบริหาร และมีผู้ช่วย-หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล 3 คน รับผิดชอบงานบริการ วิชาการ และฝึกอบรม

ด้วยความพร้อมและการพัฒนาตัวเองของกลุ่มงานการพยาบาล ทำให้มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปในเวลาไม่นานนัก ปัจจุบันได้ขยายเป็นโรงพยาบาลทั่วไปขนาด 270 เตียง ได้รับเกียรติให้เป็นโรงพยาบาลในโครงการนำร่องพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล เป็นแม่ข่ายพัฒนาระบบบริการของโรงพยาบาลชุมชนในเขตรับผิดชอบ

นางสาวดิศกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในโรงพยาบาลแห่งนี้ว่า อยู่กัน其乐融融 อบอุ่นช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพราะมีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อย มีเวลาพูดคุย ปรึษาความเข้าใจกันมาก และบ้านพักของโรงพยาบาลอยู่ไม่ห่างจากโรงพยาบาลมากนัก เพื่อนร่วมอาชีพทุกสาขาสนิทสนมกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และดูแลกันเหมือนพี่น้อง ดังคำบอกเล่าต่อไปนี้

“...สมัยก่อนเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมีน้อย จะรักกันมาก เอื้อเฟื้อ ปกป้องกัน พูดอะไรพูดเรื่องเดียวกัน อยู่กันเหมือนครอบครัวใหญ่ ใครไม่สบายหมอกก็ไปดูให้ถึงบ้าน ตอนเย็นก็กินข้าวด้วยกัน เทียวด้วยกัน มีเกาส์ ทันตะ แพทย์ สมัยนั้นมีไม่กี่คน...”

นอกจากนี้ความเป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น และเป็นคนขยันชอบช่วยงานอยู่เสมอ ทำให้เป็นที่รักของทุกคนดังคำบอกเล่าที่ว่า

“...สมัยนั้นบ้านพักกับโรงพยาบาลมองเห็นกันอยู่ พี่ไม่อยู่เวรก็ขึ้นไปช่วยเขาทำงาน วัดความดัน ดูคนไข้หลังผ่าตัด ช่วยเขาทำโน่นทำนี่อยู่บน ward ตลอด ไม่ชอบอยู่เฉย ๆ เป็นคนแบบนั้นเอง อยากจะช่วยพี่เขา ถ้างานยุ่งก็ขึ้นไปช่วยทันที... แล้วถ้าอยู่เวรกับน้องทำงานอยู่เราไม่กินข้าวก็ได้ แต่น้องต้องได้กิน คนงาน น้องเราเงินเดือนน้อยนะ เราว่าเขาลำบากกว่าเรา พี่ไปทำงานจะเอาเงินใส่กระเป๋าไปวันละ 2 บาท บางทีซื้อน้ำแข็งหวานเลี้ยงลูกน้องหมด เดินกลับบ้าน...”

นอกจากนี้นางสาวดิศยังกล่าวถึงนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่านหนึ่ง ซึ่งเป็นที่เคารพรักของตนว่า

“ผู้บังคับบัญชาทั้งหมดของพี่ ที่พี่ประทับใจมากที่สุดคือ ท่านผู้อำนวยการคนแรก ท่านเป็นคนมีเมตตา ดูแลเราเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน เป็นห่วงเป็นใย เหมือนเป็นพ่อ พี่ก็เรียกท่านว่าคุณพ่อ... มีคนเดียวเท่านั้น”

จึงกล่าวได้ว่าในสถานที่ทำงาน นางสาวตี๋ได้มีแบบอย่างของผู้นำ ผู้บริหารที่ชื่นชอบประทับใจ และยึดเป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในเวลาต่อมาคือนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลนั่นเอง

### ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

นางสาวตี๋ปฏิบัติงานครั้งแรกในตำแหน่งพยาบาลประจำการ ในปี พ.ศ. 2507 ต่อมาเมื่อศึกษาต่อในหลักสูตรตรีวิสัญญีพยาบาลแล้ว จึงได้ควบตำแหน่งพยาบาลวิสัญญีของโรงพยาบาลด้วย จากตำแหน่งพยาบาลประจำการและพยาบาลวิสัญญี นางสาวตี๋ได้รับการแต่งตั้งจากแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2518 หลังจากปฏิบัติงานได้ 11 ปี และมีอายุเพียง 33 ปี โดยมีได้ผ่านตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการหรือผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมาก่อน ดังคำบอกเล่าของนางสาวตี๋ต่อไปนี้

“ที่ทำงานจากประจำการแล้วเป็นหัวหน้าพยาบาลเลย งานอยู่เวร เวรตาม เวร 8 ชั่วโมงใน ward ทำงานสนุกสมมันมาก แต่ก็เป็นงานประจำการนะ ไม่เคยเป็นหัวหน้าตึก หรือผู้ตรวจการ ไม่เคยทำงานบริหาร เป็นประจำการและไลดมาเลย เป็นหัวหน้าพยาบาล...”

### การพัฒนาความรู้ความสามารถ

นางสาวตี๋ กล่าวว่า การพัฒนาความรู้ความสามารถของตานั้น ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ศึกษาจากตำราด้วยตนเอง และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่ผู้บริหารด้วยกัน ซึ่งทุกปีจะมีการประชุมประจำปีของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ทุกคนจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ในการบริหารงาน ซึ่งนางสาวตี๋จะศึกษาแก้ปัญหาของแต่ละคน และนำมาเป็นตัวอย่าง และการมีแม่แบบ ซึ่งได้แก่

1. บิดา นางสาวตี๋ได้กล่าวถึงบิดาว่า เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ตนจดจำและปฏิบัติตามเสมอมา บิดาได้สอนให้เป็นคนมีความซื่อสัตย์ สุจริต สอนให้ตั้งใจทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จของงาน สอนให้กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องและไม่เป็นที่เดือดร้อนของผู้อื่น นอกจากนี้บิดายังทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีซึ่งนางสาวตี๋ได้จดจำและยึดเป็นแบบอย่างตลอดมา

2. ครูสูงอายุในโรงเรียนอนุบาล ซึ่งนางสาวตี๋มีความประทับใจมาก เพราะเป็นคนใจดี อ่อนน้อม ยุติธรรม กล้าพูดกล้าแสดงออกต่อนักเรียนทุกคนอย่างเสมอภาค โดยไม่ให้ความสำคัญกับผู้ใดเป็นพิเศษ ซึ่งนางสาวตี๋จดจำไว้เป็นแบบอย่างของผู้ใหญ่ที่ดี

3. อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมที่นางสาตีเคยศึกษา เป็นสตรีโสด ครองตัวดี บุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ให้โอกาสนางสาตีแสดงความสามารถในทางกีฬา และคัดเลือกให้ไปทัศนศึกษา ซึ่งนางสาตีชื่นชอบมาก
4. อดีตผู้อำนวยการในวิทยาลัยพยาบาล เป็นสตรีโสด บุคลิกดี ครองตัวดี และเป็นผู้มีความสามารถสูง
5. นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลคนแรก มีลักษณะของความเป็นผู้ใหญ่ใจดี มีเมตตา ให้การดูแลคนเหมือนบุคคลในครอบครัว ซึ่งตนมีความรู้สึกเสมือนท่านเป็นบิดา
6. นักการเมืองสตรีที่มีชื่อเสียงคนหนึ่งในภาคใต้ (คุณหญิงสุพัตรา มาศดิตถ์) ซึ่งนางสาตีชื่นชมเพราะเป็นผู้มีความสามารถสูง วางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะ มีความเก่ง และแกร่ง สร้างผลงาน แล้วกล้านำเสนอให้สังคมได้รับรู้

การพัฒนาความรู้ความสามารถที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การศึกษาอบรม หลังจากสำเร็จการศึกษาได้รับประกาศนียบัตร พยาบาลผดุงครรภ์อนามัย จากวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2507 แล้วนางสาตีได้ศึกษาต่อในหลักสูตรวิสัญญีพยาบาล (1 ปี) ในปี พ.ศ. 2511 และศึกษาในหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในปี พ.ศ. 2533 เข้าศึกษาอบรมระยะยาวในหลักสูตรครูคลินิก ในปี พ.ศ. 2535 และเข้าอบรมในหลักสูตรผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางของกระทรวงสาธารณสุข ในปี 2536 นางสาตีกล่าวว่า การศึกษาอบรมทำให้ตนมีความรู้ ทักษะเพิ่มขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารได้มาก

### ลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้นางสาตีได้รับการยอมรับ และขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง ขยันขันแข็งในการทำงาน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความรู้ความสามารถสูง สามารถทำงานทุกอย่างได้ผลเป็นที่พึงพอใจ ชอบอาสาทำงาน มีความตั้งใจจริงที่จะทำงานให้สำเร็จ เป็นคนมีเหตุผล เป็นตัวประสานงานที่ดี มีลักษณะของการประนีประนอมสูง มนุษย์สัมพันธ์ดี เข้าใจคน บุคลิกภาพดี นอกจากนี้เมื่อมีภาวะวิกฤตเกิดขึ้นก็กล้าทำหน้าที่เพื่อความถูกต้อง ความยุติธรรม และเป็นตัวอย่างที่ดีของความซื่อสัตย์ ซึ่งนางสาตีกล่าวถึงการขึ้นสู่ตำแหน่งของตนว่า

“...ลักษณะส่วนตัวนี่คงเป็นคนกล้าคิดกล้าทำ พี่ว่าถ้าเราทำในสิ่งที่ถูกต้องนี้ แล้วคนอื่นไม่เตือนร้อน แต่ทำเพื่อประโยชน์ของคนส่วนมากควรทำ... พี่เป็นคนรักองค์กรผู้บังคับบัญชาของเรา องค์กรของเรา มวลชนไม่มีสิทธิมาสั่งการ... แต่จะทำอะไรที่จะหาข้อมูลครบ ใจเย็น ประนีประนอม แล้วงานของเราต้องรับผิดชอบ คนใช้ต้องดูแลใคร ใครต้องขึ้น ห้ามทิ้งคนใช้...แล้วเวลาใครเขาไม่ได้รับความ

ยุติธรรม เขาจะมาหา พี่มาปรึกษาพี่ก็จะช่วยเขา เขามองว่าพี่ช่วยเขาได้ เขาถึงมา...แล้วจะเป็นคนซื่อสัตย์...แล้วผู้ใหญ่เขาคงมองว่าเราเป็นคนรับผิดชอบ ให้ทำอะไรทำสำเร็จแล้วตั้งใจทำงานไม่เคยละเลย เพื่อนจากกรุงเทพฯ เป็นโง่งมาชวนให้ลาพักร้อนไปเที่ยว บอกไม่เอาจังหวัดเรามี Anesth คนเดียว เดี่ยวมีคนไข้มาใครจะดมยา...ท่านผู้อำนวยการสมัยนั้น ท่านรู้เข้า...มาบอกไปเลยไปเลยไปเกี่ยวกับเพื่อนบ้าง”

### อิทธิพลจากผู้อื่นในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

ภายหลังที่ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลแห่งนี้ได้เพียง 11 ปี นางสาวศิริได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าการพยาบาล (ตำแหน่งในขณะนั้น) เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2518 ขณะเมื่อนางสาวศิริอายุ 33 ปี นางสาวศิริได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยไม่มีโอกาสทำงานบริหารมาก่อน และไม่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการ หรือผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมาก่อน ทั้งนี้เพราะในขณะนั้น (ปี พ.ศ. 2518) โรงพยาบาลเล็ก ๆ แห่งนี้มีจำนวนเตียงเพียงประมาณ 60 เตียง และไม่มีตำแหน่งผู้ตรวจการ หรือผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมาก่อน ดังคำบอกเล่าของนางสาวศิริต่อไปนี้

“สมัยก่อนตอนนั้น ปี พ.ศ. 2518 ที่นี่ยังเป็นโรงพยาบาลเล็ก ๆ มีผู้อำนวยการหัวหน้าพยาบาล แล้วก็คุมหมดเลย มันจะแบ่งเป็น OPD (ตึกผู้ป่วยนอก) แล้วก็ตึกผู้ป่วยใน อยู่เวรก็ดูทั้ง 2 ward ใจ หัวหน้าพยาบาลก็ต้องมีหน้าที่คุมไปหมด องค์การพยาบาลสมัยก่อนมันไม่ได้เป็นอย่างเดี๋ยวนี้หรอก ตอนนั้นมันพัฒนาขึ้นมามากแล้ว หัวหน้าตึกผู้ตรวจการ ผู้ช่วยหัวหน้าฯ ไม่มี ที่ทำงานฝ่ายการก็ไม่มี ทุกคนรู้ว่าใครเป็นหัวหน้า ถ้าจะมาติดต่อกับใคร... ตำแหน่งผู้ตรวจการ ผู้ช่วยหัวหน้าฯ ฝ่ายที่พี่เพิ่งมาตั้งตอนกองการพยาบาลมาลงที่มพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ปี 2530 นี้เอง ก่อนหน้าโน้นก็ทำงานคนเดียว เป็นหัวหน้าพยาบาล...ไม่มีผู้ช่วย... หัวหน้าพยาบาลที่นี่คนแรกเป็นคุณนายผู้อำนวยการ แล้วก็ย้ายตามสามีไป... ตำแหน่งเลยว่าง...”

ดังนั้นบทบาทการนำการบริหารในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของนางสาวศิริจึงไม่มีผู้ใดสอนงานหรือเป็นที่เล็งมาก่อน

บุคคลที่มีอิทธิพลสำคัญในการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลของนางสาวศิริ ได้แก่ นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ทั้งนี้เพราะเป็นผู้เห็นชอบให้นางสาวศิริขึ้นสู่ตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม เพื่อน



ร่วมงานและเพื่อนร่วมอาชีพอื่น ๆ ในโรงพยาบาล ต่างก็มีส่วนสนับสนุนในการขึ้นสู่ตำแหน่งของนางสาตี เพราะมีส่วนเสนอชื่อและออกเสียงสนับสนุนให้นางสาตีขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ดังคำบอกเล่าของพยาบาลอาวุโสท่านหนึ่งดังต่อไปนี้

“...พี่จำได้ว่า ตอนเลือกหัวหน้าคนใหม่ ผู้อำนวยการเป็นคนเลือก... ผู้อำนวยการคนเก่ากำลังจะย้ายไป คนใหม่ก็มา เขาก็คุยกัน ตกลงกัน... แต่ท่านก็ลงมาถามพวกเราว่า อยากให้ใครเป็นหัวหน้าพยาบาล... ใคร ๆ ก็บอกว่า อยากให้พี่สาตีเป็นทุกคน... ทั้ง ๆ ที่ตอนนั้นมีคนอาวุโสกว่า พี่สาตีก็มี... แต่พี่สาตีเก่ง ใคร ๆ ยอมรับหมด ...พูดอะไรใคร ๆ จะเชื่อถือมาก เขาบุคลิกดี กล้าพูด กล้าทำ กล้าออกหน้า...”

### การสมรส

นางสาตีเข้าสู่พิธีมงคลสมรสในปี พ.ศ. 2517 เมื่ออายุ 32 ปี (ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเพียง 1 ปี) คู่ครองของนางสาตีเป็นนักธุรกิจ และนักการเมืองท้องถิ่น (สมาชิกสภาเทศบาล) ในจังหวัดนั้น ได้มีโอกาสรู้จักสนิทสนมกับนางสาตี เพราะเล่นกีฬาเหมือนกัน ปัจจุบันมีบุตรธิดารวม 3 คน ทุกคนกำลังศึกษาในระดับอุดมศึกษา และมัธยมศึกษา หากในช่วงที่บุตรยังเล็กนั้น เป็นช่วงที่นางสาตีขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร นางสาตีกล่าวว่า สามีเป็นผู้ดูแลครอบครัวและดูแลลูก ให้การสนับสนุนในการทำงาน เป็นที่ปรึกษาและช่วยดูแลและเมื่อเครียดจากงาน

### ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนางสาตีใช้ในการบริหารงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายาม การจูงใจ การให้เสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ การใช้การประนีประนอม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ในการทำงาน นางสาตีกล่าวถึงวิสัยทัศน์หรือภาพฝันในการทำงานของตนว่า

“อยากเห็นพยาบาลทุกคนได้รับการยอมรับ มีคนยกย่อง อยากให้พยาบาลทุกคนเป็นคนเก่ง มีพฤติกรรมดี ให้บริการดี”

ทั้งนี้นางสาตีกล่าวว่า พยาบาลทำงานหนักเหนื่อย เป็นงานรับหน้าทั้งสิ้น แต่การทำงานหนักบางครั้งเมื่อมีปัญหาพยาบาลจะถูกตำหนิจากผู้รับบริการเสมอ ซึ่งตัวพยาบาลเองนั้นบางครั้งยังมีความพรั่งในพฤติกรรมบริการ หรือความประพฤติส่วนตัวบ้าง ซึ่งตนไม่อยากจะเห็นหรือได้ยินข่าวในทางไม่ดีของพยาบาล นางสาตีเชื่อว่าหากพยาบาลทุกคนมีพฤติกรรมบริการดี ให้บริการด้วยใจที่ปรารถนาจะทำให้ดี

ด้วยความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการที่เวียนมา กล่าวในขอบข่ายของพยาบาล สังคมจะให้การยอมรับ ยกย่องพยาบาลมาก นอกจากนี้ตนยังอยากเห็นพยาบาลทุกคนมีความประพฤติส่วนตัวดี ไม่มีจุดด่างพร้อย ให้ใครตำหนิ

ค่านิยมในการทำงานของนางสาตีคือ ความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งนางสาตีกล่าวว่าพยาบาลทุกคนควรมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองต่อวิชาชีพ ต่อผู้อื่น และเป็นแบบอย่างแก่คนอื่นได้

นางสาตีจะปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริตไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีนอกจากนี้ ยังให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตั้งใจทำงาน เสียสละเพื่อชื่อเสียงการยอมรับ นางสาตีกล่าวว่า หากพยาบาลทุกคน มุ่งมั่นในการทำงาน ปฏิบัติงานดี กิริยามารยาทเรียบร้อย องค์การจะมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจาก ประชาชนทั่วไป พยาบาลผู้ปฏิบัติจะได้รับการยอมรับในที่สุดด้วย

## 2. การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการทำงาน

เมื่อนางสาตีมอบหมายงานที่ยากหรืองานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เคยปฏิบัติมาก่อน นางสาตีจะให้ความมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานนั้นได้ พูดถึงผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามทำงานตามที่ถูกคาดหวัง เมื่องานมากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหนื่อยล้าไม่อยากทำงาน นางสาตีจะปลูกปลอบใจ และใช้คำพูดเร้าใจให้ทุกคนอยากทำงาน โดยบอกให้ทุกคนเสียสละทำงาน เพื่อโรงพยาบาลของเรา ให้ใคร ๆ ได้รู้จักโรงพยาบาลของเรา คำพูดเหล่านี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตือรือร้นที่จะทำงานต่อไป นอกจากนี้เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคใด ๆ นางสาตีพร้อมจะนำหน้ากล้าต่อสู้ เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าหอผู้ป่วยท่านหนึ่งกล่าวถึงนางสาตีว่า

“ที่สาตีเขาเป็นคนเก่ง เป็นหัวหน้าที่ภูมิใจที่สุดแล้ว เขาจะคล่องงาน บุคลิกดี กล้าแสดงออก มีอะไรเขาก็ออกหน้าได้ ปกป้องเราได้ เขาเป็นหัวหน้าที่ใคร ๆ ยอมรับกลุ่มงานเราเยอะเลย เวลา มีงานอะไรก็อาสากันทำ พี่เขาก็ให้โอกาสทำ เรื่อง ไทเนเขาให้เราทำ แสดงว่าเขาคิดว่าเราทำได้ เขาจะบอกใคร ๆ เสมอว่า น้อง ๆ ที่นี้ เก่ง มีความสามารถ โรงพยาบาลมีชื่อเสียงทุกวันนี้ก็เพราะน้อง ๆ นี้แหละ แล้วช่วง นั้นนโยบายมันเยอะไป บางทีพวกเราก็เหนื่อย ๆ ไม่อยากทำกัน เขาก็จะบอกเราต้องทำ นะ ต้องเสียสละเพื่อโรงพยาบาลของเรา ฝ่ายไหนพวกไหนเขาไม่ทำพยาบาลเราต้อง ทำให้เขารู้จักโรงพยาบาลของเรา.....คิดวูบมาเลย เออ ! ตอนนั้น ใคร ๆ เขาก็ยอมรับนี่นะว่าโรงพยาบาลเราน่าหน้า ก็มีแรงทำกันอีก.....”

3. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา นางสาตีกล่าวว่าวัฒนธรรมของคนได้เป็นคนจริงใจ การ จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้นั้น ต้องเป็นผู้มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน สนับสนุน ให้โอกาสที่ดีและหากผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดมีความสามารถควรให้การสนับสนุน พัฒนาเขา ดังนั้นนางสาตีจึงเป็น

ผู้นำที่ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน แนะนำสอนงาน สนับสนุนให้ได้ศึกษาต่อ และสนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ ดังคำบอกเล่าของหัวหน้าหอผู้ป่วยท่านหนึ่งว่า

“พี่สาตีเขาให้โอกาสพี่ทำงานมาก...พอดีก็ชอบอาสาพี่เขาทำ ที่อาสาเพราะคิดว่าเราทำได้ มีอะไรก็ รับมาทำ ทำไม่ได้มีอุปสรรคปัญหาอะไรก็ไปหาพี่สาตี เขาก็จะแนะนำทุกที...ถ้าเป็นปัญหากับคนผู้ใหญ่อะไร เขาก็จะประสานให้...กับพี่นะ เขาก็สอนมากเลย...คำสอนที่พี่จำมาทุกวันนี้คือ ตอนขึ้นเป็นหัวหน้าดีก็ใหม่ ๆ พี่ก็ยังมองเหมือนเป็นเด็กนะ พี่สาตีเขาก็ให้หนังสือมางานเล่มหนึ่ง...ประทับใจมาก แล้วเขาจะสอนว่า...เป็นผู้บริหารต้องมี 3 ภูมิ ภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน ต้องมีความรู้ บุคลิกดี แล้วต้องมีธรรมนะ แล้วต้องเสียสละทำงาน เพื่อโรงพยาบาลของเรา...ประทับใจมาก จำมาทุกวันนี้...เขาสอนทุกคนนะ ไม่ใช่ว่าลำเอียง เขาทำกับทุกคนเหมือนกัน...แต่ของพี่เขาพาไปประชุมด้วยบ่อย พี่จะมีโอกาสรู้จักคนโน้นคนนี้ พี่สาตีเขาจะพาออกงาน สอนงาน...สอนเยอะ...เขาอยากให้เราไปเรียนโท... ที่นี้ยังไม่มีคนจบโทเลย...พี่ก็คิดอยู่เหมือนกันว่าจะไปเรียน...เจอหน้าพี่สาตีเมื่อไหร่เขาก็จะกระตุ้น...ให้ไปเรียนทุกที”

นอกจากนี้นางสาตียังเป็นผู้ที่เข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนทราบ ให้คำปรึกษาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา ทั้งเรื่องการทำงาน และเรื่องส่วนตัว ดังคำบอกเล่าของหัวหน้าหอผู้ป่วยท่านหนึ่งว่า

“พี่สาตีเขาเก่งเรื่องคน รู้ใจคนหนักหนา ใครเป็นอะไร ต้องการอะไร ลูกน้องใครทำงานแบบไหน แกจะรู้ไปหมด... แล้ว คนไหนแข็งคนไหนอ่อนต้องคุยแบบไหน แกก็รู้ แกเก่ง ทำได้หมด แกจะลงมาดูตามตึกบ่อย ถ้าว่างวันไหนก็ลงมาเรื่อย ลงมาก็ทักทายคุยกัน พี่มีอะไรก็ปรึกษาพี่สาตี แกปรึกษาได้หมดทุกเรื่อง...แล้วพี่สาตีแกใจดี ให้โอกาสคนว่ามีงานอะไร ใครอาสาทำแกให้ทำหมด...ทำติดขัดตรงไหนจะเอาอะไร ไปคุยได้...”

4. การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางบวก เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดี นางสาตีจะ เสริมแรงทางบวกให้เป็นคำพูดที่น่าฟังพอใจ ยกให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น ประกาศความดีในที่ประชุม ให้ ผู้อื่นปรบมือให้ สนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ

5. การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม นั้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตัวไม่เหมาะสม ไม่รับผิดชอบ นางสาตีจะเรียกมาตำหนิ ในลักษณะตัวต่อตัว

หัวหน้าหอผู้ป่วยท่านหนึ่ง กล่าวถึงการให้รางวัลและการลงโทษของนางสาตีว่า

“เวลาที่สาตีเขาให้ทำงาน เขาจะบอกว่าจะให้ทำอะไร จะเอาเมื่อไหร่ งานเสร็จพี่เขาจะ  
ให้ค่าชมเชย เป็นคำพูด ซึ่งเราพอใจ ปลาทบปลีมนะ ถ้ามีบางอย่างไม่เรียบร้อย  
เขาจะชมก่อน แล้วบอกข้อผิดพลาด.....ดีแล้วละ แต่ไปเพิ่มตรงนี้มาหน่อย ถ้างาน  
เป็นทีม เขาจะให้ present ห้องประชุม ของใครดีก็ชม ให้เป็นตัวอย่าง..... ถ้าใคร  
ทำผิดเขาก็ว่าเหมือนกัน แต่เขาจะเป็นคนไม่ค่อยว่าใคร ไม่ค่อยตำหนิใคร ตำหนิคน  
น้อยมาก บางทีดูแล้วไม่รู้ว่ ถูกดุก็มี.....”

6. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีผลการปฏิบัติงานดี เป็นที่ยอมรับของบุคลากรใน  
โรงพยาบาล ทำให้มีฐานอำนาจของความเชี่ยวชาญในอาชีพ ส่งผลให้ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา  
เกิดความเชื่อถือศรัทธา และเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยท่านหนึ่งกล่าวว่า

“พี่สาตีเขาเป็นคนทำงานเก่ง ตอนเป็นพยาบาลพี่เขาเก่ง ชยัน หมอบางคนจะผัดตัด  
ต้องตามพี่สาตีคนเดียว... เขาบอกทำงานเข้าหากันดี... อยู่ในหอผู้ป่วยใคร ๆ ก็รัก  
เขาชยัน รับผิดชอบ ทำงานเก่ง... ในความรู้สึกของตัวเองคิดว่าพี่สาตีเขาชยัน เป็น  
คนเก่ง รู้เรื่องไปหมด นั่นก็ทำให้เป็นหัวหน้าที่ยอมรับ... ถ้าหัวหน้าไม่เก่งก็คงทำ  
ใจยอมรับไม่ได้...”

7. การใช้ลักษณะของผู้นำแบบประนีประนอม การใช้ภาวะผู้นำในลักษณะนี้เกิดขึ้นไม่  
บ่อยครั้งนัก แต่จากการเฝ้าสังเกตของผู้วิจัยพบว่า ในบางครั้งเมื่อต้องเลือกระหว่างประสิทธิผลของงานกับ  
สัมพันธภาพที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว นางสาตีจะเลือกสัมพันธภาพที่ดีเสมอ ข้อมูลสนับสนุนได้แก่  
ครั้งหนึ่งเมื่อมีการประชุมเจ้าหน้าที่ในบ้านพักพยาบาลของโรงพยาบาล ในห้องพักของเจ้าหน้าที่รายหนึ่งไม่มี  
ผู้ใดประสงค์จะอยู่ร่วมด้วย เพราะเป็นคนเจ้าระเบียบเกินไป ทางคณะกรรมการบ้านพักได้พยายามพูดคุย  
ในหลักการและเหตุผลแล้ว แต่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นยังไม่ยอมปรับปรุงตัว เมื่อนางสาตีทราบเรื่องจึงบอกให้ใช้  
นโยบายประนีประนอม โดยให้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นเป็นผู้เลือกคนที่ตนอยากให้อยู่ร่วมห้องมากที่สุดด้วยตนเอง  
ซึ่งหลายคนมองว่าเป็นการประนีประนอมเกินไป หัวหน้าหอผู้ป่วยท่านหนึ่งกล่าวว่า

“พี่สาตีเขาถนอมน้ำใจคนมากเกินไปนะ... เหตุการณ์นี้ไม่ใช่เหตุการณ์แรก... บางทีพี่  
ก็มองว่าถ้าเป็นพี่จะทำอะไรให้เด็ดขาดไปเลย เพราะเราก็สามารถจะทำได้ แต่พี่ สาตี  
เขาไม่ทำ... แต่ทุกคนก็รักเขา...”

การใช้ลักษณะของผู้นำแบบประนีประนอมนี้ ทำให้นางสาตีเป็นที่รัก ภัคดี ของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อผู้นำ แม้บางครั้งการประนีประนอมนี้จะทำให้ประสิทธิผลของงานต่ำลงบ้าง แต่นางสาตีก็มีความคิดว่าควรรักษาหัวใจคนเอาไว้ก่อน เพื่อให้เกิดความรักและเข้าใจผู้นำ มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

นับถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2540) นางสาตี ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล เป็นเวลา 22 ปี ได้นำกลุ่มงานการพยาบาล พัฒนาระบบต่าง ๆ จนเป็นที่ยอมรับ ได้รับมติพิเศษ พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล และได้รับการยอมรับว่ามีภาวะผู้นำสูง

นางสาตีมีโอกาสที่จะได้รับรางวัลจากสถาบันอันทรเกียรติ ถึง 2 แห่ง แต่นางสาตีเห็นว่าควรให้โอกาสกับผู้อื่นก่อน เพราะการทำความดีมิใช่เพียงเพื่อต้องการรางวัลตอบแทนเท่านั้น อย่างไรก็ตามในปี พ.ศ. 2540 นี้ นางสาตีได้รับรางวัล พยาบาลผู้ปฏิบัติงานนานและดีเด่นของ หม่อมเจ้าบุญจิราธร จุฑาธุช ในนามของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลดีเด่น โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สรุปการพัฒนาความรู้ความสามารถทางการศึกษา

- ปี พ.ศ. 2507 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลผดุงครรภ์อนามัย จากวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- ปี พ.ศ. 2511 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลวิสัญญี จากวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- ปี พ.ศ. 2513 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ปี พ.ศ. 2535 เข้ารับการอบรมในหลักสูตรการสอนการพยาบาลในหอผู้ป่วย (ครูคลินิก) จากวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- ปี พ.ศ. 2536 เข้ารับการอบรมในหลักสูตรผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ของกระทรวงสาธารณสุข

สรุปผลงานเด่น

1. เป็นทีมแกนนำพัฒนาระบบบริการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. พัฒนาระบบบริการพยาบาลในสถานพยาบาล (ของตน) และเครือข่ายที่รับผิดชอบควบคุม กำกับ ให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและต่อเนื่อง
3. เป็นกรรมการจัดตั้งชมรมผู้สูงอายุในจังหวัด (ของตน)