

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยจะได้เสนอเรื่องตามลำดับดังนี้คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี 3 มิติหรือทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของ William J. Reddin

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย 33 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 33 คน และหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา 33 คน รวมทั้งสิ้น 99 คน ใช้ประชากรทั้งหมดโดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำMSDT(The Management Style Diagnosis Test) ของ William J. Reddin ซึ่ง

ประกอบด้วยข้อคำถามในเชิง 3 มิติ William J. Reddin ได้วิเคราะห์รายละเอียดของแต่ละพฤติกรรม แล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถามจำนวน 64 ข้อ พร้อมทั้งสร้างตารางวิเคราะห์ลักษณะต่างๆ ของผู้นำ ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย อุกฤษ หิรัญโต (2520)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย 33 ฉบับ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 33 ฉบับ และหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา 33 ฉบับ รวม 99 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 94 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.95 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านรายละเอียด คือ

- ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้เป็นรายบุคคล โดยวิธีการวิเคราะห์ตามทฤษฎี 3 มิติ ของ William J. Reddin หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละและหาค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยการแยกตามตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา และนำผลที่ได้เป็นรายบุคคลมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละโดยส่วนรวม

### สรุปผลการวิจัย

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา ส่วนใหญ่มีระยะเวลา

ในการดำรงตำแหน่งบริหาร 1-5 ปี วุฒิศึกษาในระดับปริญญาตรีมีอายุระหว่าง 41-50 ปี และมีอายุราชการ 21-30 ปี

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 1-5 ปี วุฒิศึกษาในระดับปริญญาโท มีอายุระหว่าง 41-50 ปี และมีอายุราชการ 21-30 ปี

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งบริหาร 1-5 ปี มีวุฒิศึกษาในระดับปริญญาโท มีอายุส่วนใหญ่ 51 ปีขึ้นไป และมีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป

ผู้บริหารทั้ง 3 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่วิทยาลัยพยาบาล จากกองงานวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กรมควบคุมโรคติดต่อ กรมการแพทย์และกรมอนามัย ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าฝ่ายบริการ การศึกษา ปรากฏผลดังนี้ คือ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ส่วนใหญ่ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนา
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข รองลงมาเป็นผู้ยึดระเบียบ และส่วนที่เป็นผู้ประนีประนอมมีจำนวนน้อยที่สุด
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ปรากฏเป็นผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลมาร้อยละ 78.73 และเป็นแบบผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 21.27 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลมาก (More Effective) มีดังนี้

- แบบนักพัฒนา (Developer) ร้อยละ 42.55
- แบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) ร้อยละ 21.28
- แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) ร้อยละ 7.45
- แบบนักบริหาร (Executive) ร้อยละ 7.45

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลน้อย (Less Effective) มีดังนี้

- แบบผู้หนีงาน (Deserter) ร้อยละ 8.51
- แบบนักบุญ (Missionary) ร้อยละ 7.45
- แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ร้อยละ 4.25
- แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) ร้อยละ 1.06

### การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าส่วนใหญ่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำปรากฏเป็นแบบนักพัฒนาซึ่ง William J. Reddin (1970) ได้กล่าวว่า ถ้าลักษณะของพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา เป็นลักษณะการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ชอบใช้วิธีการที่รุนแรง มีความสุภาพนุ่มนวล ซึ่งผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ ลักษณะของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้จะช่วยให้บุคคลในองค์การสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย รักที่จะพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิทยาลัยพยาบาลเป็นหน่วยงานที่ผลิตบุคลากรทางด้านสาธารณสุข เมื่อได้ผู้นำที่เป็นแบบนักพัฒนาย่อมเกิดประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ บุคลากรในวิทยาลัยเกิดความเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้นำและบรรยากาศในองค์การย่อมเต็มไปด้วยความสงบสุข มีความก้าวหน้าเพราะทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และการที่ผู้นำและเจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมดังกล่าว

ย่อมส่งผลถึงนักศึกษาด้วย เพราะนักศึกษาย่อมได้รูปแบบที่ดี ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ใน ชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานในอนาคตได้

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ รองศาสตราจารย์ อาชวน วายวานนท์ แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้ทำการศึกษากฎการกรรมการบริหาร ของผู้บริหารโดยใช้ทฤษฎี 3 มิติของ Reddin มาเป็นเวลานานแล้วผลการวิจัยนั้นสรุปว่า ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และสอดคล้องกับการวิจัยของกรมอาชีวศึกษา (2522) ซึ่งได้ศึกษาแบบบริหารและประสิทธิ- ผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบนักพัฒนา และ จากผลการวิจัยของ สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2522) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง "แบบ ผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติของ Reddin พบว่าเจ้าหน้าที่ สภาสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรภิตต์ กิตติอิระพงษ์ (2528) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่ามีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบ นักพัฒนามากที่สุด ถึงร้อยละ 25.08 และผลการวิจัยของ พัฒนา สงวนกล้าจิต (2526) ที่ได้ศึกษาแบบของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin พบว่าเป็นแบบนักพัฒนาหรือสอนแนะมากที่สุด

ส่วนผลการวิจัยของ สุวรรณ ขวัญแก้ว (2532) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติ- กรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแบบ นักพัฒนามากที่สุดและเป็นแบบผู้ยึดระเบียบและผลการวิจัยของ มาลี อังคนานูวัตติ (2532) ที่ได้ทำการศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน ต่างก็เป็นแบบนักพัฒนาเหมือนกัน ซึ่ง ตรงกับผลการวิจัยของ เรขา รัตนประสาท ที่ได้ทำการวิจัย เรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลปรากฏว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์และผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาและประเภทที่มีประสิทธิผลมาก ถึงร้อยละ 88.60

ในทัศนะของ จุมพล ลสวัสดิยากร (2520) ได้แสดงความเห็นว่านักพัฒนาเป็นผู้ที่ขอร้องขอบรมิให้ผู้อื่นมีความรู้จนสามารถช่วยเหลือตนเองได้แล้วจึงถอนตัวเองออกไปสอนผู้อื่นต่อไป แต่มิใช่สอนอบรมจำเจเหมือนนักบุญคือฝึกอบรมให้คนรู้จักช่วยเหลือตนเองในสิ่งที่ยังขาดอยู่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบฟังเหตุผลและสนับสนุนให้ปฏิบัติชอบแนะนำ หรือสอนแนะเป็นตัวอย่างที่ดีได้ มีจิตใจนัยอยากทำงานร่วมกับคนอื่น และมักจะได้รับความเห็นอกเห็นใจได้ความเคารพยกย่องจากผู้อื่น อาชีพที่เหมาะสมคือ หน้าที่ครูฝึก อาจารย์สอนในสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย พัฒนาการ พัฒนาการเทคนิคหรือผู้ให้การศึกษาอบรมต่างๆซึ่งสอดคล้องกับ วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติในด้านความชำนาญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะต้องยอมรับวิธีการทำงานร่วมกันเป็นคณะ ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดในการบริหารคือ ต้องเคารพและให้การยอมรับนับถือในธรรมชาติและความสามารถของบุคคลอื่น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลต่างๆ หลายๆ ฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานโดยพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของทุกคน

สมยศ นาวิก (2527) ก็มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วย ในประเด็นที่ว่า นักพัฒนาหรือผู้สอนแนะ จะมุ่งความสัมพันธ์และเป็นบุคคลที่บรรลุความสำเร็จสูง การมองของนักพัฒนาจะเป็นการมองระยะยาว จะฝึกอบรมบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งในอนาคต ฝึกอบรมบุคคลที่มีความสามารถ ทางเทคนิคสูงให้เป็นผู้บริหาร ความสนใจหลักของเขาก็คือการพัฒนาบุคคลอื่นเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ พฤติกรรมที่สำคัญของนักพัฒนาหรือผู้สอนแนะคือ มีความเข้าใจ สนับสนุน ฝึกอบรม เปิดเผย แนะนำ ให้ความรู้ ฝึกหัด รับฟัง ไว้วางใจ และตรงไปตรงมา

จากความเห็นของนักวิชาการต่างๆ จะเห็นได้ว่านักพัฒนาเป็นลักษณะของผู้มีความสามารถในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังคำกล่าวของ วิจิตร อีระกุล (2518) ที่ว่านักพัฒนาเป็นผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำด้านความรักใคร่ผูกพันสูง จะช่วยให้คณะครูได้รับความใกล้ชิดสนิทสนมและมีความพึงพอใจ ตลอดจนกล้าที่จะให้ความสนิทสนมด้วย อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ทั้งเป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้บริหารที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีและเป็นลักษณะหนึ่งของผู้นำที่ดีด้วย

นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัย ที่สามารถนำมาสนับสนุนผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นนักพัฒนาได้คือ ผลการวิจัยของ Reddin (1970) ได้ทำการศึกษาแบบบริหารของผู้นำตามแบบทดสอบ MSDT (The Management Style Diagnosis Test) ของนักบริหารในองค์กรต่างๆ โดยจำแนกการทดสอบเป็นกลุ่มและพบว่ากลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารที่เน้นทางสัมพันธ์มากกว่าเน้นการกิจการงาน จึงมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 41.00 และกลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและออกแบบ จำนวน 12 คน โดยทำการทดสอบในระหว่างการสัมมนาตามหลักสูตร 3 สัปดาห์ ซึ่งจัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยไอไอโอและสถาบันแบตเตล ผลปรากฏว่ามีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นแบบนักพัฒนา ร้อยละ 27.00

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานสูงถึง 21-30 ปีและมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารมาพอสมควรคือ 1-5 ปีและ 6-10 ปี ซึ่งสอดคล้องกับ วิทยุ โสธร (2516) ที่กล่าวว่าผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะผู้อำนวยการ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารทุกคน อย่างน้อยควรจะมีความรู้ความชำนาญโดยตรงอย่างใดอย่างหนึ่งที่สำคัญที่สุดในหน่วยงานที่ตนเป็นผู้นำหรือผู้บริหารเพราะ

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของทุกหน่วยงานย่อมหวังว่าหัวหน้าของตนเป็นคนเก่งในงานต่างๆของหน่วยงานไม่ใช่แต่สั่งงาน ทั้งๆที่ไม่รู้อะไรเลยจะอ้างว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายอย่างเดียว ย่อมฟังยากสำหรับผู้ย่อยในหน่วยงาน ดังนั้นก่อนจะรับงานบริหารหรือเป็นผู้นำควรจะมีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆของหน่วยงานที่ตนเป็นผู้บังคับบัญชาพอสมควรด้วย และ สรุภิตต์ กิตติธิรพงษ์ (2528) ได้กล่าวว่า "ประสบการณ์ทำงานได้สอนผู้บริหารจนทำให้เกิดความเข้าใจว่า คนเป็นบ่อเกิดให้เกิดงาน ความสำเร็จของงานอยู่ที่คนก่อน หากคนไม่ทำงาน งานย่อมไม่สำเร็จและผลงานย่อมจะไม่เกิดขึ้น" และ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีวุฒิการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ในอัตราส่วนประมาณ 1 : 1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูงแล้ว ประสบการณ์ที่ผ่านมาก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะขาดเสียมิได้ เพราะผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมีความเข้าใจที่จะเลือกพิจารณาหาแนวทางการพัฒนาองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับอายุของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี แสดงว่าการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัยนั้นต้องใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานมามากพอสมควร ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ วิจิตร อีระกุล (2515) ที่กล่าวว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์มากมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ดีกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อย

2. การวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีพฤติกรรมผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบมากรองลงมา ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้ William J. Reddin ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่เป็นแบบผู้ยึดระเบียบนี้มีลักษณะผู้นำที่เข้มงวดสนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดเพื่อความถูกต้องและงานนั้นต้องประสบผลสำเร็จ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องมีความคิดเห็นใหม่ๆ สนใจการทำงาน และความสำเร็จงาน มักไม่ค่อยคำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานให้องค์กรมีความเป็นระเบียบ



และการที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบยึดระเบียบนี้ จะส่งผลดีต่อหน่วยงานทางด้านสาธารณสุข เพราะวิทยาลัยพยาบาลเป็นหน่วยงานที่ผลิตพยาบาลและผดุงครรภ์ให้มีความสามารถออกไปให้บริการที่ดีด้านสุขภาพต่อสังคม ดังนั้นเมื่อผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในกฎระเบียบเช่นนี้ จะทำให้นักศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตของหน่วยงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ปฏิบัติงานถูกต้องตามกฎระเบียบ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญต่อการดูแลสุขภาพอนามัยของประชาชน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าลักษณะภาวะผู้นำแบบยึดระเบียบนี้ มีความสอดคล้องกับแนวความคิดของ Reddin ที่ว่าหัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้จะประสบความสำเร็จมาก ถ้ารับราชการเป็นทหารหรือข้าราชการ ไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งระดับใดก็จะประสบความสำเร็จ และเนื่องจากผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล เป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการปฏิบัติงานในองค์การของทางราชการ (Bureaucracy) คือวิทยาลัยพยาบาล ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Max Weber ผู้ให้กำเนิดการศึกษาาระบบราชการอย่างมีระเบียบแบบแผน ที่ได้กล่าวถึง ลักษณะของระบบราชการดังต่อไปนี้คือ(อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม : 2531 : 25-26)

1) การทำงานในลักษณะของความชำนาญพิเศษ ซึ่งถือเป็นหัวใจของระบบราชการ ทั้งนี้เพราะเนื้อหาของการจัดองค์กร คือต้องการให้คนที่ทำงานมีความชำนาญพิเศษ โดยอาศัยหลักการของการแบ่งงานกันทำ มีการฝึกฝนทำงานซ้ำอีกเพื่อให้มีฝีมืออย่างแท้จริง

2) การทำงานภายใต้กรอบของกฎหมาย ลักษณะการทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้ จะต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับโดยเคร่งครัด นอกจากจะมีกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว การบริหารงานราชการยังมีขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นเครื่องโน้มน้าให้มีการปฏิบัติอยู่ในกรอบของขนบธรรมเนียมประเพณีนั้นๆด้วย

3) ลักษณะการนำแต่ผู้เดียว ภาวะผู้นำในระบบราชการนั้นมักมีลักษณะไปในทางใช้อำนาจเด็ดขาดแต่เพียงผู้เดียว การวินิจฉัยสั่งการมักเป็นไปทำนองถือความเห็นของตนเป็นใหญ่การควบคุมงานก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาโดยเคร่งครัด

4) การบริหารงานราชการมีลักษณะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันเพราะองค์การของรัฐจัดตั้งเพื่อบริการประชาชน ซึ่งไม่มีวันสิ้นสุดหรือหมดสิ้นไป มีแต่ขยายตัวออกไปอย่างไม่หยุดยั้ง

5) การดำเนินงานใดๆ ของราชการจะต้องเป็นไปตามกำหนดกฎเกณฑ์เป็นการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้

6) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชา ซึ่งกระทำไปในลักษณะเป็นหน้าที่ราชการ มิใช่เรื่องส่วนตัว

7) การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการ ถือหลักความรู้ความสามารถในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการเป็นการเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถเข้ารับราชการได้โดยปราศจากข้อกีดกันใดๆ นอกจากนี้จะต้องมีหลักประกันว่า การรับราชการนั้นมีความมั่นคงในตำแหน่งและสามารถยึดถือเป็นอาชีพได้

8) ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งที่ไม่อาจซื้อขายหรือโอนสิทธิหน้าที่ให้แก่กันได้ การแต่งตั้งให้บุคคลใดดำรงตำแหน่งใดต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับหรือมีหลักเกณฑ์ระบุไว้แน่นอน

9) การปฏิบัติราชการนั้น จะต้องทำเป็นหลักฐานหรือลายลักษณ์อักษรมีระเบียบปฏิบัติแน่นอนและมีหลักฐานตรวจสอบได้

จากลักษณะของระบบราชการดังกล่าว ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข บางส่วนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบรองลงมา

3. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ปรากฏว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมาก (More Effective) ถึงร้อยละ 78.73 และเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย (Less Effective) เพียงร้อยละ 21.27 ซึ่งเป็นที่น่ายินดีที่ผู้บริหารวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก

แสดงว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่มีประสิทธิผลมากต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2513) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยผู้บริหารจะต้องรู้วิธีการบริหารงานมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และการวินิจฉัยสั่งการที่ดี โดยจะต้องคำนึง สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Approach) ด้วย (อุทัย หิรัญโต, 2515) ถึงแม้ว่าการบริหารงานนั้นจะเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามศาสตร์และศิลป์ของการบริหารก็ตาม แต่ต้องระลึกเสมอว่า มีปัจจัยภายนอกองค์กรอีกมากมายที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างดีคือ วัฒนธรรมซึ่งเป็นมรดกของสังคม (Social Heritage)

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยถึงร้อยละ 21.27 ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่กระทรวงสาธารณสุข จะต้องหาทางพัฒนาผู้บริหารเหล่านี้ ให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากให้ได้ เพราะถ้าปล่อยไว้ไม่ดำเนินการแก้ไขย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาพยาบาลในอนาคตได้ วิธีหนึ่งที่ผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสมคือ การฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังที่ เลียนาร์ด ดี ไวท์ (Leonard D. White อ้างใน อุทัย หิรัญโต, 2531) กล่าวว่า "มีปัจจัยหลายประการที่ก่อให้เกิดการบริหารที่ดี อาทิ ลักษณะของหัวหน้างานการจัดองค์การ ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่สำคัญกว่านี้ คือ คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน การเสาะหาชายหญิงมาทำงาน และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เพื่อให้เขาทำงานได้ดีที่สุด อันเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ของการบริหารงานบุคคล" และการฝึกอบรมจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยเหตุผลดังนี้คือ

1. การฝึกอบรมจะทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. การฝึกอบรมจะช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
3. การฝึกอบรมจะช่วยลดเวลาเรียน วิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง
4. การฝึกอบรมแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
5. การฝึกอบรมจะช่วยให้การบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานดีขึ้น
6. การฝึกอบรมจะทำให้ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่มีสมรรถภาพสูงขึ้น
7. การฝึกอบรมจะทำให้ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หลังจากที่ได้มีการอบรมแล้ว ควรจะได้มีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแล้วพัฒนาเพิ่มขึ้นจนเป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักบริหารต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ คือ

1. กระทรวงสาธารณสุขโดยสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข<sup>1</sup> ซึ่งเป็นหน่วยงานจัดตั้งขึ้นใหม่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนผลิตและพัฒนาสมรรถนะ

---

<sup>1</sup>หน่วยงานทางวิชาการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เอกสาร  
อัครสำเนา, มิถุนายน 2535

บุคลากรด้านสาธารณสุข อาจใช้ผลการวิจัยครั้งนี้ประกอบการพิจารณาจัดอบรมผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังที่ กองฝึก-อบรมได้จัด โครงการอบรมหลักสูตรผู้บริหารการแพทย์และสาธารณสุขระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข<sup>2</sup> เน้นหลักการและเหตุผลว่า "นักบริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุขจะมีความชำนาญและประสบการณ์ในสายอาชีพเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ พยาบาล นักวิชาการสาธารณสุข ฯลฯ ซึ่งกลุ่มคนนี้มีบทบาทเกี่ยวกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาการให้บริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนของประเทศเพื่อบรรลุเป้าหมายสุขภาพดีถ้วนหน้า ในปี 2543 ด้วยเหตุนี้ นักบริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข จึงควรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะและทัศนคติทางด้านการบริหารที่ถูกต้องอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกันในการบริหาร และการประสานร่วมมือกัน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ"

2. จากนโยบายการพัฒนาสาธารณสุขในแผนการพัฒนาสาธารณสุข ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539)<sup>3</sup> ในข้อ 4 ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานสาธารณสุข และในข้อ 5 ที่มุ่งเน้นด้านการแสวงหาและพัฒนาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนงาน

<sup>2</sup>โครงการอบรม หลักสูตรผู้บริหารการแพทย์และสาธารณสุขระดับสูง กระทรวงสาธารณสุข เอกสารอัดสำเนา \_\_\_\_\_.

<sup>3</sup>แผนการพัฒนาสาธารณสุข ตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) 2536. หน้า 49

สาธารณสุข แสดงว่า กระทรวงสาธารณสุขให้ความสำคัญ ในการพัฒนาบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลหรือผู้บริหารระดับต่างๆ ควรจะได้มีการ สัมรวจและประเมินผลตนเอง ในด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเอง โดยใช้แบบสอบถาม MSDT (THE MANAGEMENT STYLE DIAGNOSIS TEST) เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมภาวะ ผู้นำของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ในนโยบายโครงการ "ทศวรรษแห่งการพัฒนาสถานีนอนามัย (ทสอ.)<sup>4</sup> ระหว่างปีพ.ศ. 2534-2544 มีเป้าหมายที่จะเพิ่มการผลิตพยาบาลและผดุงครรภ์ระดับต้น อีก 11,300คนเพื่อให้สามารถให้บริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนชาวไทยให้มีคุณภาพ ชีวิตที่ดี เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ซึ่งแสดงว่ากระทรวงสาธารณสุขให้ความสำคัญกับ สถาบันที่ทำการผลิตพยาบาลและผดุงครรภ์โดยเฉพาะผู้บริหารวิทยาลัยต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในการบริการจัดการองค์การสาธารณสุขที่รับผิดชอบอยู่ให้ผลิตบุคลากรที่มี คุณภาพออกไปรับใช้สังคมได้ ดังนั้นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่งควรจะต้องเป็นผู้ที่ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง แต่จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่ายังมีผู้บริหารบางส่วนมีพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ผู้วิจัยมีความเห็นว่ากระทรวงสาธารณสุข ควรจะได้จัดให้มี การอบรมผู้บริหารดังกล่าว เพื่อพัฒนาผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลให้มีพฤติกรรมภาวะ ผู้นำที่พึงประสงค์

4. จากผลการวิจัย สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้บริหารจำนวน 94 คน มีวุฒิปริญญาตรี 48 คน และปริญญาโท 46 คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่

<sup>4</sup>ปฏิทินสาธารณสุข "ทศวรรษแห่งการพัฒนาสถานีนอนามัย (ทสอ.)พ.ศ. 2534- 2544" 2535, หน้า 23

ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 30 คน มีวุฒิปริญญาตรี 11 คนและปริญญาโท 19 คน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระทรวงสาธารณสุข สามารถใช้ผลการวิจัยครั้งนี้ประกอบการพิจารณาเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารวิทยาลัยที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปีและมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีได้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพราะปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จ และมีโอกาสการเป็นผู้นำทางการบริหารได้มากกว่าบุคคลอื่น ๆ คือการที่มีระดับการศึกษาสูง(เบวร ประพฤตติ และคณะ อ่างใน เรขา รัตนประสาท : 2534)

นอกจากนั้น กระทรวงสาธารณสุข ควรจะได้ส่งเสริมให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 11 คน และมีอายุไม่เกิน 50 ปี รวมทั้งหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี อีก 26 คน ซึ่งมีอายุไม่เกิน 50 ปี ได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วย เพราะหัวหน้าฝ่ายทั้งสองฝ่ายของวิทยาลัยพยาบาลย่อมมีโอกาสในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือผู้บริหารระดับสูงอื่นๆในอนาคต จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่กระทรวงสาธารณสุข จะต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถาบันการศึกษาเพื่อรองรับการขยายตัวของหน่วยงาน เพราะผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรอบรู้ และยังมี ความรอบรู้มากเพียงใดฐานแห่งความเป็นน้ำยิ่งมีความมั่นคงเพียงนั้น(เอรณ รักธรรม : 2517)

5. กระทรวงสาธารณสุข สามารถใช้ผลการวิจัยครั้งนี้ประกอบการพิจารณาเพื่อหาแนวทางพัฒนาระบบการคัดเลือกผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม MSDT(The Management Style Diagnosis Test) เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากตามแนวความคิดของ Reddin

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล
2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศการทำงานในองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
3. ศึกษาความต้องการของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลว่าต้องการมีผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใด
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยพยาบาล