

บทที่ 2

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดระบบงานของแผนกพยาบาล

บริการพยาบาลเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นงานที่แตกต่างไปจากหน่วยงานอื่น ๆ และต้องอยู่ใกล้ชิดกับผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง การที่จะให้บริการพยาบาลมีคุณภาพดีนั้นขึ้นอยู่กับการวางแผนบริหารของโรงพยาบาลที่ถูกต้องควย เพราะระบบการบริหารงานของโรงพยาบาลจะเป็นพื้นฐานและศูนย์กลางในการจัดระบบงานของพยาบาล ถ้าศูนย์บริหารงานส่วนกลางเข้มแข็ง ย่อมทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่ยังจัดระบบไม่เรียบร้อย สามารถดำเนินไปได้ นอกจากนี้บริการพยาบาลจะได้ผลสมบูรณ์หรือไม่ขึ้นอยู่กับปรัชญาและแนวความคิดของวิชาชีพพยาบาลควย วิชาชีพพยาบาลเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสังคม และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารงานบริการพยาบาลมีบทบาทสำคัญ ที่จะกำหนดมาตรฐานของการพยาบาลไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่พยาบาลได้ยึดถือเป็นหลัก

ผู้บริหารแผนกพยาบาลมีบทบาทสำคัญต่อหน่วยงานของพยาบาลมาก เพราะนอกจากจะมีความรู้ความชำนาญทางด้านการพยาบาลเป็นอย่างดีแล้ว จะต้องมีความรอบรู้หลาย ๆ ด้าน คือ มีความรู้เกี่ยวกับสังคมวิทยา จิตวิทยา การบริหารงาน การติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ เพราะต้องทำงานติดต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความอดทน มีความชำนาญในสาขาเฉพาะโรค งานพยาบาลเป็นงานที่ต้องทำงานกับชีวิตคน ฉะนั้นผู้ทำงานจะต้องเป็นคนละเอียดรอบคอบ เพราะการเผลอเรอแม้เพียงนิดเดียว ย่อมหมายถึงชีวิตของผู้ป่วย นอกจากนี้ในโรงพยาบาลยังประกอบไปด้วยแผนกต่าง ๆ มากมาย ซึ่งแต่ละแผนกต่างก็มีวิธีดำเนินงานเพื่อให้บริการด้านสุขภาพอนามัยแก่ประชาชน ซึ่งการทำงานจะต้องมีการติดต่อกันตลอดเวลา ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางด้านการติดต่อสื่อสาร และให้คำ

แนะนำแผนบูรณาการงานคหวิทยา¹

วิชาชีพพยาบาล

วิชาชีพพยาบาลเป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลป์ ซึ่งต้องนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ในการให้บริการทางคหวิทยาอนามัยแก่ผู้ป่วยและประชาชนโดยทั่วไป ในการทำงานจะต้องได้รับความร่วมมือจากแพทย์และบุคลากรอื่น ๆ ในที่มออนามัยคหวิทยา เบเรเดนเบิร์ก² (Bredenberg) กล่าวไว้ว่า วิชาชีพพยาบาลในแนวคิดอย่างกว้าง ๆ แล้ว เป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลป์ที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ป่วยทั้งหมดคือ ทั้งทางคหวิทยาร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ พยาบาลจะต้องส่งเสริมให้ผู้ป่วยมีสุขภาพกายและจิตดี โดยที่พยาบาลต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำและเป็นตัวอย่างที่ดีทางคหวิทยาร่างกาย รวมถึงการดูแลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม สังคมและจิตใจของผู้ป่วยให้ดีเท่ากับทางคหวิทยาร่างกาย นอกจากนี้พยาบาลจะต้องให้บริการทางคหวิทยาร่างกายแก่ครอบครัว ชุมชน และแต่ละบุคคลด้วย

แลมเบิร์ตสัน³ (Lambertson) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับวิชาชีพพยาบาลว่าเป็นกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหว (Dynamic) การให้การรักษา (Therapeutic) และการศึกษา (Educative) เพื่อที่จะค้นหาความต้องการทางคหวิทยาร่างกายของสังคมซึ่งบุคคลในที่มออนามัยจะต้องวางแผนเกี่ยวกับการรักษาทั้งหมดรวมกัน หน้าที่โดยตรงของ

¹ Julia Kriegel, The Head Nurse Thoughts and Decisions (New York : The Macmillan Company, 1968), p. 71.

² Viola Constance Bredenberg, Nursing Service Research (Philadelphia : J.B. Lippincott Company, 1951), pp. 7 - 8.

³ Eleanor C. Lambertson, Education for Nursing Leadership (Philadelphia : Lippincott Company, 1958), pp. 80 - 83.

พยาบาลจะเกี่ยวข้องกับร่างกาย จิตใจและสังคมซึ่งมีผลต่อสุขภาพอนามัยของผู้ป่วย พยาบาล
จะตองค้นหาสาเหตุและหาวิธีแก้ไข เพื่อให้สุขภาพของผู้ป่วยคืนสู่สภาวะปกติหรือให้สามารถ
ใช้ศักยภาพของตัวเองที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ตนเองและครอบครัว . ในการรักษาและการ
ศึกษา พยาบาลมีส่วนช่วยใหญ่ผู้ป่วยแต่ละคนหรือครอบครัวประสบผลสำเร็จในการดำเนินชีวิต
อยู่อย่างมีความสุข โดยให้คำแนะนำและช่วยเหลือทางค่านสุขภาพอนามัยแก่บุคคลเหล่านี้

ขอบเขตการปฏิบัติงานของพยาบาล

งานของพยาบาล เป็นงานที่มีลักษณะหลาย ๆ อย่างรวมกันคือเป็นทั้งงานที่สามารถ
ทำได้ด้วยตนเอง และต้องอาศัยวิชาชีพอื่น ในปัจจุบันได้มีการขยายขอบเขตการทำงานของ
พยาบาลออกไปอีก เพื่อเป็นการช่วยให้ประชาชนที่อยู่ห่างไกลได้รับบริการทางค่านสุขภาพ
อนามัยได้อย่างทั่วถึง เกี่ยวกับขอบเขตการปฏิบัติงานของพยาบาลนี้ เลสนิค และ แอนเดอร์
สัน⁴ (Lesnik and Anderson) ได้แบ่งขอบเขตของการปฏิบัติงานของพยาบาลไว้
เจ็ดประการ โดยอาศัยหลักตามกฎหมายและการวินิจฉัยสั่งการ การปฏิบัติงานของพยาบาล
หกประการเป็นงานอิสระ (Independent Area) อีกหนึ่งประการไม่เป็นอิสระ (De-
pendent) คือ

งานที่เป็นอิสระ (Independent Area) ได้แก่

1. การดูแลเอาใจใส่ใหญ่ผู้ป่วยทุกคนได้รับการรักษาพยาบาลอย่างถูกต้อง
ตรงกับความต้องการทางค่านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และ
ปัญหาของผู้ป่วย
2. การสังเกตเกี่ยวกับอาการแสดงและปฏิกิริยาต่าง ๆ ของผู้ป่วยทั้ง

⁴Eugenia Kennedy Spalding and Lucille E. Notter, Profes-
sional Nursing, (Philadelphia : J.B. Lippincott Company, 1965),
p. 56.

ทางด้านร่างกาย จิตใจ และความต้องการทุกชนิดเพื่อเป็นการ
ประเมินผลความต้องการ และหาวิธีการสนองความต้องการนั้นๆ
แก่ผู้ป่วย โดยให้เหมาะสมและถูกต้อง

3. การบันทึกรายงานที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง เกี่ยวกับการ
ดูแลผู้ป่วยทั้งหมด
4. การนิเทศงานบุคลากรในระดับต่าง ๆ ยกเว้นแพทย์ เพื่อจะหา
แนวทางให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสม
5. การให้การพยาบาลที่ถูกต้องตามเทคนิคการดูแลผู้ป่วย
6. การให้คำแนะนำ ชี้แจง และให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพ
อนามัยทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจแก่บุคคลทั่วไป

งานที่ไม่เป็นอิสระ (Dependent Area) คือ

7. การให้การรักษานู่นๆ คือการให้ยาและการรักษาบางชนิดซึ่งจะ
ต้องปฏิบัติตามแผนการรักษาของแพทย์ เพราะกฎหมายกำหนดไว้
ซึ่งพยาบาลจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการรักษา
นั้น ๆ ด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว ในปัจจุบันนี้พยาบาลมีบทบาทและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบดัง

ต่อไปนี้คือ

1. การให้บริการ หน้าที่ในการให้บริการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน
ที่พยาบาลต้องปฏิบัติอยู่ขณะนี้ได้แก่

1.1 การดูแลช่วยเหลือ (Care) และให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยให้ได้รับ
ความสุขสบายและปลอดภัย ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่าง
เป็นสุข

1.2 การให้การรักษาบางอย่าง (Cure) การตรวจและรักษาโรค
ที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ (Primary Health Care)

1.3 การป้องกันโรคร้ายต่าง ๆ (Prevention) พยาบาลต้องรับ
ผิดชอบในการป้องกันโรคที่จะเกิดขึ้น และเมื่อเกิดขึ้นแล้วต้องหาทางป้องกันไม่ให้ลุกลาม

ต่อไป

1.4 การส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพอนามัยดี (promotion)

1.5 การฟื้นฟูสุขภาพอนามัย (Restoration) เพื่อให้ผู้ป่วยหรือประชาชนทั่วไปสามารถปรับปรุงตัวเองให้มีสุขภาพอนามัยดีอยู่เสมอ

2. การประสานงาน พยาบาลมีหน้าที่ที่ประสานงานระหว่างผู้ป่วยกับสมาชิกในทีมอนามัย โดยให้ความร่วมมือกับแพทย์ นักโภชนาการ ทันตแพทย์ นักสุขภาพจิต นักสังคมสงเคราะห์ นักกายภาพบำบัด อาชีวบำบัด และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานในทีมพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยพยาบาล พนักงานพยาบาล ตลอดจนอาสาสมัครที่มาช่วยทำงานในแผนกพยาบาล

3. การศึกษา พยาบาลมีหน้าที่ให้สุศึกษาแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและประชาชนโดยทั่วไป เพื่อเป็นการช่วยป้องกันโรค และส่งเสริมสุขภาพอนามัยของชุมชน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการให้การศึกษาดูแลอบรมเจ้าหน้าที่ในทีมพยาบาล และผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องในทีมอนามัย ซึ่งรวมทั้งนักศึกษาพยาบาล นักศึกษาวิชาชีพอื่น ผู้ช่วยพยาบาล พนักงานพยาบาล อาสาสมัครและคนงาน

4. การนิเทศ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในทีมพยาบาล เพื่อให้การปฏิบัติพยาบาลดำเนินไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพสูง เพื่อประโยชน์สุขและความปลอดภัยของผู้ป่วย อีกทั้งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติพยาบาลและต้องการความช่วยเหลือ

5. การบริหารงาน พยาบาลต้องมีหน้าที่ในการจัดวางแผนงกน และดำเนินงานในค่านการพยาบาลได้เป็นอย่างดี และถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของแผนกพยาบาลและของสถาบัน

6. งานแม่บ้าน พยาบาลเปรียบเสมือนแม่บ้านที่ต้องคอยสอดส่องดูแลรักษาสิ่งของเครื่องใช้ ตลอดจนอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมอื่นให้สะอาด มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และคงสภาพใ้ใช้การไ้โดยอยู่เสมอ

7. งานคานรุกรการ พยาบาลต้องทำหน้าที่เป็นเสมือน ในการบันทึกลงทะเบียนผู้ป่วย เขียนใบเบิกอุปกรณ์เครื่องใช้ ใบเบิกยา ใบเบิกอาหาร และเก็บรายงานผู้ป่วย ฯลฯ

8. งานอื่น ๆ นอกเหนือไปจากหน้าที่ต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว พยาบาลคงทำหน้าที่เป็นพนักงานเก็บเงิน พนักงานจ่ายยา จ่ายสื่อสิ่งของ เครื่องใช้ และอื่น ๆ ตลอดจนทำหน้าที่เป็นตำรวจ คอยพิทักษ์ทรัพย์สินและสิ่งของของผู้ป่วย เพื่อมิให้เกิดการสูญหายหรือถูกลักขโมยไปได้

9. การค้นคว้าและวิจัย พยาบาลจะต้องให้ความร่วมมือกับนักวิจัย เกี่ยวกับ การศึกษาค้นคว้าและวิจัยทางการแพทย์ การพยาบาล การอนามัย การสังคมสงเคราะห์ และอื่น ๆ

การจัดระบบงานพยาบาล สมจิตต์ กาญจนะ โภคิน⁵ ได้สรุปหลักการใหญ่ ๆ ไว้

ดังนี้คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ของแผนกพยาบาล โดยให้หลักการวิชาชีพ ความต้องการของสังคม วิทยาศาสตร์การแพทย์ และนโยบายของสถาบันเป็นพื้นฐานแจ้งให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วกัน รวมทั้งแผนกอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ

2. กำหนดขอบเขตของความรับผิดชอบและแผนภูมิ แสดงให้เห็นขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับ (จะต้องเป็นแผนภูมิของแต่ละสถาบันโดยเฉพาะ)

3. กำหนดอัตรากำลังและประเภทของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับเพื่อช่วยแบ่งเบา

ภาระ

4. กำหนดลักษณะงาน แสดงความรับผิดชอบ

5. มอบหมายความรับผิดชอบ พร้อมทั้งสิทธิในการดำเนินงาน

6. จีกระบบการบริหารบุคคล เช่น

กฎระเบียบ วินัย

ศึกษามุบุคคล เพื่อทราบลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด เพื่อ

มอบหมายงานได้เหมาะสม

⁵สมจิตต์ กาญจนะ โภคิน ประมวลการประชุมพยาบาลแห่งชาติ ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: แสงทองการพิมพ์ 2515) หน้า 218 - 219.

พิจารณาโดยง่าย เลื่อนชั้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่
 อบรม ฟื้นฟูความรู้ทางด้านการ การปฐมนิเทศ คู่มือปฏิบัติการ
 อบรมวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนอบรมการเป็นผู้นำ การส่งไปศึกษาเพิ่มเติม
 สวัสดิการ สุขภาพและสันตนาการ โคนแก่ ความสะดวกสบายของที่อยู่
 อาหาร คุณค่าสุขภาพ ฯลฯ

• ประเมินผลงาน

7. การบริหารงานคานธุการ

จัดระเบียบข้อบังคับการปฏิบัติงานในคักฎผู้ป่วย

งบประมาณประจำปี

- เครื่องมือ เครื่องใช้ มีให้เพียงพอ

ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เครื่องมือ เครื่องใช้ให้ประหยัด

ประวัติประจำตัวพยาบาล และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ

จัดทำคู่มือปฏิบัติงานพยาบาล

การประสานงานทั้งในและนอกแผนก

8. ประสานงานและรับผิดชอบด้านการศึกษา ในสถาบันที่มีนักศึกษาพยาบาล

แพทย์ เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกพยาบาลที่จะต้องให้ความร่วมมือ ส่งเสริมงานคาน
 การศึกษาให้คักผลตามที่ต้องการ

แผนกบริการพยาบาล

แผนกบริการพยาบาล เป็นศูนย์กลางในการจัดระบบงานของพยาบาลในหน่วยงาน
 ทั้งหมด มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดบริการทางคานอนามัยให้แกคักฎผู้ป่วยและประชาชนทั่วไป ความ
 ต้องการทางคานบริการอนามัยของประชาชนโดยทั่วไป คักแก่ ความสุขสบายทางคานร่างกาย
 จิตใจ อารมณ์ สังคม ความปลอดภัย และอื่น ๆ แผนกบริการพยาบาลนอกจากจะให้บริการแก
 ประชาชนโดยตรงแล้ว บริการบางอย่างที่ไม่สามารถคานเองได้ จำเป็นคักองมีการคักคอก
 ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น แพทย์ โภชนากร เภสัชกร ทันตแพทย์ นัก สังคมสงเคราะห์

และบุคลากรอื่น ๆ ในที่นอนมัย ซึ่งการติดต่อประสานงานกันมุ่งที่จะให้บริการแก่ผู้ป่วยและประชาชนเป็นหลัก บริการที่ให้บริการทางแผนกพยาบาลต้องดำเนินการติดต่อตลอด 24 ชั่วโมง⁶

แผนกบริการพยาบาล ประกอบด้วยบุคลากรหลายประเภท ได้แก่ เจ้าหน้าที่พยาบาลทั่วไป (General Nursing Staff) บุคลากรผู้ช่วย (Auxiliary-Personnel) และพยาบาลพิเศษ (Private Duty-Group Nursing)?

1. เจ้าหน้าที่พยาบาลทั่วไป (General Nursing Staff) ไคแก

1.1 หัวหน้าพยาบาล (The Director of Nursing) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านวิชาชีพพยาบาล และมีความรู้ทางด้านบริหารอย่างกว้างขวาง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้การรักษายาบาลแผนผู้ป่วยในโรงพยาบาลทั้งหมด

1.2 ผู้ตรวจการพยาบาล (The Nursing Supervisor) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านวิชาชีพพยาบาล และมีความรู้ทางด้านบริหารมาเป็นอย่างดี รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดให้มีพยาบาลสำหรับดูแลผู้ป่วย ตลอดเวลาในแต่ละเวร เกี่ยวกับหน้าที่ของผู้ตรวจการพยาบาลนี้ อาจแตกต่างกันไปแต่ละโรงพยาบาล

1.3 หัวหน้าตึก (The Head Nurse) เป็นพยาบาลวิชาชีพ รับผิดชอบเจ้าหน้าที่พยาบาลและบุคลากรอื่น ๆ ในแผนกของตน เกี่ยวกับการจ่ายงานให้สมาชิกปฏิบัติในแต่ละวัน

1.4 พยาบาลประจำการ เป็นพยาบาลวิชาชีพ รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้การรักษายาบาลทุกชนิด การทำให้ผู้ป่วยรู้สึกสุขสบาย โดยเฉพาะการให้บริการนั้นจะต้องให้ถูกต้องกับโรคควย

⁶Marie DiVincenti, Administering Nursing Service. (Boston : Little Brown and Company, 1972), p. 12.

⁷Claire P. Hoffman, Gladys B. Lipkin, and Ella M. Thompson, Simplified Nursing. (Philadelphia : J.B. Lippincott Company, 1966), pp. 12 - 13.

1.5. ผู้ช่วยพยาบาล (The Licensed Practical Nurse) เป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนขึ้นมาเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของพยาบาล เกี่ยวกับการให้การดูแลรักษาพยาบาล และให้ความสุขสบายแก่ผู้ป่วย ทั้งนั้นต้องอยู่ภายใต้การดูแลของพยาบาลหรือแพทย์

2. บุคลากรผู้ช่วย (Auxiliary Personnel) ไก่แก

2.1 พนักงานผู้ช่วย (The Nurse's Aide and the Attendant) ทำหน้าที่ช่วยเหลือพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยอย่างง่าย ๆ แต่ในโรงพยาบาลบางแห่งอาจจัดให้อยู่ในที่มือนามัยได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2 เสมียน (The Ward Clerk) ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานชั่ง เขียนของพยาบาล เพื่อจะช่วยให้พยาบาลได้มีเวลาทำงานกับผู้ป่วยมากยิ่งขึ้น

3. พยาบาลพิเศษ (Private Duty - Group Nursing) เป็นพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งผู้ป่วยจำนวนมากดูแลโดยเฉพาะ บางแห่งพยาบาลอาจจะช่วยกันดูแลผู้ป่วยหลายคน

เนื่องจากในแผนกพยาบาลประกอบด้วยบุคลากรหลายประเภท ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย เพราะจากการที่ผู้บริหารไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากรแต่ละประเภทในหน่วยงานของตน จะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การติดตามผลงาน และอื่น ๆ อีกมาก ความแตกต่างระหว่างบุคคล นายแพทย์ ฝ่น แสงสิงแก้ว⁸ กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างของคนมีดังนี้คือ ค่านิจใจ (Mental) ค่านร่างกาย (Physical) ค่านอารมณ์ (Emotional) ค่านสังคม (Social) ซึ่งแบ่งออกเป็นชอบสังคม (Sociable) ไม่สังคม (Asocial) และต่อต้านสังคม (Anti-social) นอกจากนี้ถ้าพิจารณาให้ละเอียดแล้ว คนเรายังมีความแตกต่างกันในด้านความทะเยอทะยาน (Ambition) ความภาคภูมิใจและศักดิ์ศรี (Pride) ความนึกคิดไหวตัว (Nerve) และความหวัง (Hope)

⁸ฝ่น แสงสิงแก้ว, ศ.จ.น.พ., วารสารข้าราชการ 12 : (สิงหาคม 2510),

ถามองในแง่บุคลิกภาพ อาร์กิริส⁹ (Argyris)

ได้ให้ข้อคิดเห็นสำหรับผู้บริหาร

ไว้ว่า

1. มนุษย์ทุกคนมีพลังทางจิตใจ
2. พลังทางจิตส่วนใหญ่ไม่คิดจะทำลาย
3. มนุษย์จะแสดงความรู้สึกแตกต่างกันมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของจิตใจ
4. ถ้าพลังทางจิตถูกขัดขวางในการแสดงออก มนุษย์ก็จะพยายามที่จะหาทางแสดงออกทางอื่น
5. ถ้าพลังทางจิตของมนุษย์ถูกสั่งให้ปฏิบัติโดยใครคนหนึ่ง เช่น หัวหน้างาน และคำสั่งนั้นไม่เป็นที่พอใจ มนุษย์ก็จะหาทางที่จะแสดงความรู้สึกทางจิตออกทางใดทางหนึ่งให้ได้

ดังนั้นเมื่อผู้บริหารได้เข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคลทั้งด้านร่างกายและจิตใจอย่างละเอียดแล้ว การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ย่อมสะดวกและง่ายขึ้น

หน้าที่ของผู้บริหารแผนกพยาบาล

การบริหารแผนกพยาบาล ผู้บริหารจะต้องได้รับการศึกษาและมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาเป็นอย่างดี จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของผู้บริหารแผนกพยาบาลที่มหาวิทยาลัยในชิคาโก ในปี ค.ศ. 1951 โดยมี ดร. ไลน์เนอร์¹⁰ (Dr. Herman Finer) เป็นประธาน ได้สรุปหน้าที่ของผู้บริหารแผนกพยาบาลไว้ว่า ผู้บริหารแผนกพยาบาลจะต้องมีหน้าที่เช่นเดียวกับ

⁹ Chris Argyris, Personality And Organization (New York : Harper & Row Publishers, 1957), p. 25.

¹⁰ Edythe Alexander, et al. Nursing Service Administration (Saint Louis : The C.V. Mosby Company, 1962), p. 89.

กับคำกล่าวของ ลิว กุลลิค (Lew Gulick) ที่ให้ไว้คือ APODSCORB ซึ่งมี
ความหมายดังนี้

1. มีความตื่นตัวเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (Awareness of Purpose)
ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้และเข้าใจในเป้าหมายของหน่วยงานเป็นอย่างดี เพื่อจะได้ยึดถือ
เป็นแนวทางในการดำเนินงาน
2. ผู้บริหารที่ดีจะต้องวางแผนงาน (Planning) แผนงานนั้นต้องมีทั้งระยะ
สั้น ระยะยาว รวมทั้งแผนงานทางภาคปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานมีระบบระเบียบ ผู้บริหารจะ
ต้องเป็นนักวางแผนทั้งการดำเนินชีวิตและการงาน เพราะแผนงานทั้งหมดมีส่วนทำให้งาน
ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้
3. การจัดวางระบบงาน (Organizing) เพื่อเป็นการวางแนวทางว่า
ทำอย่างไรจึงจะทำให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยปกตินักบริหารมักจะจัดการวางรูปแบบ
ตามประเพณี แต่ปัจจุบันถือว่าการจัดวางระบบงานต้องวางไว้ภายในขอบข่ายของวัตถุประสงค์
โดยวิเคราะห์วัตถุประสงค์ก่อน แล้วแจกแจงหน้าที่ของหน่วยงานว่าจะทำอย่างไรแล้วจึงจัด
ระบบงานตามมา
4. การควบคุมบังคับบัญชา (Directing) เพื่อเป็นการดูแลให้ปฏิบัติงาน
ได้ถูกต้องเหมาะสม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะคอยช่วยเหลือ
5. การจัดวางอัตรากำลัง (Staffing) การจัดหาคูคนและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน
งานให้สอดคล้องกับงานที่จัดแบ่งไว้ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน
6. การประสานงาน (Coordinating) หน่วยงานใหญ่ ๆ ต้องมีหน่วยงาน
ย่อย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนกลาง แต่ควรระวัง ถ้าแบ่ง
หน่วยงานย่อยมาก ต้องประสานงานให้ดี
7. การรายงาน (Reporting) และการประเมินผลงาน เพราะการทำ
งานทุกอย่างจะต้องมีการติดตามและประเมินผลทุกครั้ง
8. การจัดสรรเงินงบประมาณ (Budgeting) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเกี่ยว
กับวงจรของงบประมาณ และรู้เรื่องการเงินเป็นอย่างดี ในระบบเมืองไทยยิ่งสำคัญเพราะจะ
เป็นเครื่องยืนยันหรือปฏิเสธนโยบายด้วย

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานคือภาวะผู้นำ (Leadership) หรือการเป็นผู้นำ โดยหน้าที่ผู้บริหารมีบทบาทของการเป็นผู้นำอยู่แล้ว ฉะนั้นผู้นำจึงเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ และเป็นตัวแทนขององค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อคุณภาพและคุณค่าของสถาบัน นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงานของผูกร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย โดยนัยนี้ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผูกร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การ กวดย ความสำคัญของผู้นำมี 3 ประการ เพียงการที่จะต้องมีควมรู้ดี ทำงานควยความสามารถและเฉลียวฉลาดเท่านั้นก็หาไม่ แต่จะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผูกร่วมงาน และเป็นครูจึสอน แนะนำผูกร่วมงาน ให้สามารถใช้ความสามารถของแต่ละคนทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ควย

ภาวะผู้นำ (Leadership) ตามความคิดเห็นของ สมพงษ์ เกษมสิน¹¹ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ทอมป์สัน¹² (Thompson) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นอิทธิพลอย่างหนึ่งซึ่งเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่พยายามจะใช้อิทธิพลอันนั้นดึงดูดให้ผูกร่วมงานมีความเห็นและยอมปฏิบัติตามความต้องการของคน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้นช่วย ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นสมบัติที่คิดควมาแต่กำเนิดแล้ว ยังอาจจะฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้

¹¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2513), หน้า 420 - 421.

¹² Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, and Victor A. Thompson, "The Role of the Leader", Public Administration (New York : Alfred A. Knopf, 1968), pp. 102 - 110.

แมคเคนซี¹³ (Mackenzie) มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า หมายถึงพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำกรอย่างหนึ่งอย่างใดใหม่บรรลุเป้าหมายตั้งแต่เกิดจนตาย มนุษย์จะพยายามแสวงหาทางที่ที่ดีที่สุดเพื่อสนองความต้องการของตน และจะเลือกวิธีการเหล่านั้นก็ต่อเมื่อได้รับความพึงพอใจแล้ว ภาวะผู้นำที่มีลักษณะดังนี้

1. นำไปสู่การสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน
2. นำไปสู่การใช้วิธีการจูงใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานใช้ความพยายามของตนทำงานอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก

อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก เพราะงานในหน่วยงานจะไ้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะภาวะผู้นำด้วย

ประเภทของผู้นำ

การเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกิจกรรมที่มีอำนาจจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุจุดหมายบางประการ การเป็นผู้นำเป็นศิลปะเฉพาะบุคคล ศิลปะของการเป็นผู้นำคือ ศิลปะในการพัฒนาบุคคล ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่ดีด้วย ผู้นำมี 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบใช้อำนาจ (Autocratic or Directive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ถือว่าตนเป็นผู้มีอำนาจ และคาดหวังว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องเคารพเชื่อฟังคำสั่งหรือคำแนะนำต่าง ๆ พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้คือเผด็จการ ยืนยันว่าความคิดหรือการกระทำของตนเท่านั้นที่ถูกต้อง จะไม่เปิดโอกาสให้มีการโต้เถียง หรือให้เหตุผลใด ๆ อันจะทำให้ตนต้องเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือวิธีการที่ได้เลือกไว้แล้ว

2. ผู้นำแบบสร้างสรรค์หรือแบบประชาธิปไตย (Democratic or Creative

¹³Gordon N. Mackenzie, and Stephen M. Corey, Instructional Leadership (New York: Bureau of Publications, Teacher College, Columbia University, 1954), pp. 4, 21.

Leadership) หมายถึงผู้นำที่นับถือและตระหนักในความสำคัญของสมาชิกแต่ละบุคคลที่ให้ความคิดเห็นหรือความร่วมมือ ผู้นำประเภทนี้จะทำงานร่วมกับผู้น้อยอย่างเสมอภาคมากกว่าการทำตนมีอำนาจเหนือกว่า เขาจะใช้วิธีการเสนอแนะและชักจูงแนะนำผู้ร่วมงานในการเลือกจุดหมายที่ยอมรับ และตัดสินใจที่จะเลือกวิธีการดำเนินงานของตนเองเพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น เขาจะให้โอกาสและอนุญาตให้ผู้น้อยได้บังคับบัญชาตัดสินใจบางสิ่งบางอย่างที่เกี่ยวกับงานของตนได้

3. ผู้นำแบบล่อยแพ (Laissez Faire) หมายถึงผู้นำที่เปิดใจให้มีความเสรีอย่างไม่มีขอบเขต ปล่อยให้สมาชิกใช้อำนาจเหนือกลุ่ม ให้คำแนะนำบ้างเพียงเล็กน้อยหรือไม่เห็นเลย ซึ่งทำให้กลุ่มไม่มีแนวทางหรือจุดหมายของงานที่แน่นอน จะหาความรับผิดชอบจากผู้นำประเภทนี้โดยยากมาก¹⁴

ผู้นำที่กล่าวมาทั้งสามประเภทนี้ ตามความเป็นจริงแล้วไม่มีผู้นำประเภทหนึ่งประเภทใดเพียงประเภทเดียว เป็นแบบฉบับที่ดี ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้เพราะความแตกต่างในธรรมชาติของมนุษย์ และการผันแปรของสถานการณ์ ภาวะแวดล้อม จังหวะเวลาและสถานที่ แต่คนส่วนใหญ่ยอมรับผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบฉบับ แต่จะนำไปใช้ได้ผลก็เพียงใ้มนั้น ยอมรับขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของวิธีการ บุคคล เวลา และสถานการณ์เป็นสำคัญ ปัญหาที่สำคัญสำหรับผู้บริหารคือ การวินิจฉัยความต้องการ และพฤติกรรมของแต่ละบุคคลใดถูกต้อง แล้วจึงหาวิธีการอันเหมาะสมมาใช้

รัฐ¹⁵ (Ruch) กล่าวว่า โดยทั่วไปผู้นำมี 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายและอิทธิพลของตนต่อลูกน้องเพื่อให้งานมีประสิทธิผล (Force Leader)

2. ผู้นำที่พยายามจะสนองความต้องการของกลุ่มและให้ลูกน้องมีอิสระเสรี

(Paternalistic Leader)

¹⁴ วิเชียร ทวีลาภ, คร. รายงานผลการประชุมวิชาการเรื่อง "การสอนในหอผู้ป่วย" คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2516, หน้า 31.

¹⁵ Floyd L. Ruch, Psychology and Life (Chicago : Scott, Foreman, 1964), p. 427.

- 3. ผู้นำที่พยายามรักษาดุลประโยชน์ของคนและของกลุ่ม (Bargaining Leader)
 - 4. ผู้นำที่ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มและทุกคนพึงพอใจ (Mutual Means Leader)
- มาร์ทก¹⁶ (Bartky) ให้หลักในการพิจารณาประเภทของผู้นำไว้ 4 ประเภทโดยพิจารณาจาก

- 1. ลักษณะของการปฏิบัติงาน
- 2. หน้าที่
- 3. แหล่งของอำนาจหน้าที่
- 4. ปรัชญาของหน่วยงานที่ผู้นำปฏิบัติอยู่

เบลโลวส์¹⁷ (Bellows) ได้ศึกษาเมื่อพ.ศ.2507 พบว่า ลักษณะผู้นำในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมมี 4 แบบ

- 1. ผู้นำที่ใช้อำนาจเป็นธรรม เกรงวินัย ไม่สนใจเรื่องน้ำใจของลูกน้อง (Hard - Nose Administrator)
- 2. ผู้นำที่มุ่งเอาน้ำใจคน พยายามให้ลูกน้องมีความสุข เพื่อจะได้ผลิตมากขึ้น ให้ความสำคัญเป็นเครื่องมือในการบริหาร (Human-Relation Administrator)
- 3. ผู้นำที่บริหารงานตามอารมณ์ที่จะให้ใครผลิตมากหรือน้อยตามต้องการ (The Manager-by-Protessure)
- 4. ผู้นำที่ซื่อสัตย์ภาพ ความเห็นอกเห็นใจเป็นเครื่องมือในการให้บริการ แม้ว่าจะมีอำนาจถูกต้องตามที่กำหนดไว้ เขาก็จะใช้ในทางรุนแรงน้อยที่สุด มีความมั่นคงและ

¹⁶ John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Stanford University Press, 1956), p.4.

¹⁷ Roger Bellows, et al. Executive Skills (N.J., Englewood: Prentice-Hall, 1965), p. 227.

ความเชื่อมั่นในตนเองอย่างเพียงพอ รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องทุกระดับ มีความรู้ ยอมรับ
 นวัตกรรมหลักการและเทคนิคที่จะทำให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สามารถในทุกสถานการณ์
 (Manager of Situations)

ปัญญา ถูกชื่อไร¹⁸ อธิบายถึงประเภทผู้นำจากการค้นคว้าของ แรดดีน (Raddin)
 สรุปประเภทผู้นำได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ก. โดดเดี่ยวที่ไซไมโคเลย งานไม่ก้าวหน้า ผลงานต่ำ แบ่งออกเป็น

4 แบบ

1. แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้ขาดความรับผิดชอบในงานทุกอย่าง
 ไม่สนใจงาน งานค้างคาง ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2. แบบเผด็จการ (Autocrat) แบบนี้สั่งงานไม่ฟังเสียงลูกน้อง
 มุ่งงานอย่างเดียว

3. แบบพอพระ (Missionary) แบบนี้เกรงใจลูกน้อง ไม่กล่าวถ้อย
 ลูกน้อง ปลอยตามสบาย มุ่งแต่สัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเหนือสิ่งอื่นใด

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบนี้มุ่งจะเอาทั้งงานและ
 นำใจลูกน้อง แต่ไม่สามารถจะผสมผสานทั้งสองอย่างให้กลมกลืนกันได้ งานจึงไม่ค่อยได้ผล

ข. โดดเดี่ยวที่งานที่ดี ทำงานได้ผลงานก้าวหน้า และผลงานอยู่ในระดับสูง

แบ่งออกเป็น 4 แบบ

1. แบบตามระเบียบ (Bureaucrat) รักษากฎเกณฑ์และระเบียบ
 แบบแผนโดยเคร่งครัด

2. แบบเผด็จการที่มีกุศลโลบาย (Benevolent Autocrat) มุ่งผลงาน
 เหนือสิ่งอื่นใด ทำงานมั่นคงไม่โลเล มีศิลปะในตนเอง มีประสบการณ์อย่างดี

3. แบบก้าวหน้า (Developer) ไม่ชอบวิธีเผด็จการรุนแรง ทำงาน

¹⁸ปัญญา ถูกชื่อไร, "หัวหน้าแบบไหนดี" วารสารข้าราชการ, 13 (กันยายน,
 2511), 49 - 53.

โดยละมุนละม่อม เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานเลื่อมใส

4. แบบนักบริหาร (Executer) มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในการทำงาน มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนติดตามผลงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ สนใจวิชาการต่างๆ ใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ผลงานอยู่ในระดับสูง

คุณสมบัติที่ดีของการเป็นผู้นำ

ความสำเร็จของหน่วยงานส่วนใหญ่มุ่งขึ้นอยู่กับผู้นำด้วย เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์การ การเป็นผู้นำที่แท้จริงเห็นว่าเป็นสิ่งไม่ลำบากนัก แต่การเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถ เป็นสิ่งที่ยากลำบากอยู่มาก ปัจจุบันในวงการบริหารทั่ว ๆ ไปมักจะประสบกับปัญหาของการขาดแคลนผู้นำที่สามารถ มีความเสียสละและเป็นประชาธิปไตย และผู้นำที่มีอุดมการณ์ที่ดี การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่ง ที่พึงเรียนรู้และปรับปรุงได้¹⁹ ดังนั้นคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญ อาจสรุปได้ 2 ประการ

ก. หน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่

1. รู้จุดมุ่งหมายและนโยบายทั้งขององค์การและประเทศ
2. รู้และเข้าใจในความรับผิดชอบของตน

ข. ท่องรู้วิธีการบริหารงาน และการปกครองบังคับบัญชาให้ได้ผลดี กล่าว คือ

1. รู้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร
2. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี²⁰

บาร์นาร์ด²¹ (Barnard) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้ว่า

¹⁹ สมพงษ์ เกษมสิน, เล่มเดียวกัน, หน้า 443.

²⁰ เรื่องเดียวกัน; หน้า 434 - 435.

²¹ Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1962), pp. 92 - 102.

ผู้นำที่ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) ความมีชีวิตชีวาหมายถึงความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทาน คือการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักตลอดเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบาก เจ็บซ้ำได้โดยไม่ปรียากบน หรือแสดงอาการท้อแท้ใหญ่ใจพบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเองในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น

3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) หมายถึงความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงาน และรู้จักชักจูงในที่ควร นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้คือ ผู้นั้นเข้าใจง่าย ต้องตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนออกมาให้คนอื่นเห็นได้ชัด

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้ว จะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคนานาประการเกี่ยวข้อง

5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ ที่สำคัญที่สุดคือ ร่างกาย จิตใจและอารมณ์ สมบูรณ์ เพราะถาร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมึระกำสมองหรือเขาวนปัญญาสูงเพียงใด การใช้สมองและเขาวนปัญญาอบรมบ่มพรองผิดพลาดได้เสมอ

อาษา เมฆสวรรค์²² กล่าวว่าลักษณะที่ผู้นำควรจะมีคือ

"คม" ได้

1. มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบทันคน โดยเฉพาะลูกน้องอย่าให้โดน
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
3. มีความเคັะเคี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว
6. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร เมตตา กรุณา และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีลสัตย์ มั่นคง และเที่ยงตรง
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

สาจส์²³ (Sachs) ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องมีความเข้าใจในตนเอง และสามารถประเมินค่าตัวเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องสามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่งานของตน

²²อาษา เมฆสวรรค์, คร. "ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน", หลักบริหาร (กรมการปกครอง) 2512, หน้า 398.

²³Benjamin M. Sachs, Educational Administration : A Behavior Approach (Boston : Houghton Mifflin Company, 1966), pp. 3 - 4.

นอกจากนี้ ดร. วิทยุโธ สาร²⁴ ได้ให้แนวความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะผู้คนที่ดีในสังคมไทย ดังนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ โอกาส และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หุบเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
4. ยุติธรรม
5. ซื่อสัตย์และสุจริตใจ
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. อ่อนหวาน นอบนอม สุภาพ
10. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
11. รู้จักเลือกใจคน
12. อดทนควยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ยึดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
13. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
14. ฉลาดที่จะกระตุกเตือนเมื่อผู้น้อยลาซาหรือผิดพลาด
15. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
16. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
17. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนได้ทุกชั้น
18. ชมคนเป็น และขยันชม

²⁴วิทยุโธ สาร, ดร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2514, หน้า 237 - 238.

19. ไม่ดูคำหรือเลนงานผู้ใดต่อหน้าคนอื่น
20. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ใหญ่ผู้อื่นรู้ว่าถูกบีบบังคับ
21. ใ้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
22. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
23. สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
24. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกคานของผู้น้อย
25. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
26. ละเว้นจากประพฤติชั่วซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
27. มีความเด็ดขาด เกื้อเกี้ยว มั่นคง แน่นนอน
28. รู้จักถนอมน้ำใจคน
29. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะ ของคุณอยู่เสมอ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี มีส่วนทำให้ผู้น้อยมีความพึงพอใจใน
หน่วยงาน ทำให้ขวัญดี

อุดมคติของนักบริหาร

นักบริหารที่ดี นอกจากจะมีคุณลักษณะ ของการเป็นผู้นำที่ดีแล้วจะต้องยึดถืออุดมการณ์
ของการเป็นนักบริหารที่ดีด้วย ดร.อมร รัชศาสตร์²⁵ ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอุดมคติของนัก
บริหารไว้ 5 ประการดังนี้

1. หลักประสิทธิภาพ(Effectiveness) คือการบริหารงานโดยถือหลักว่าให้ได้
ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดที่จะทำได้ วิธีที่จะคิดว่าการทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดมีประ-
สิทธิภาพมากหรือน้อย ใดแก่การเปรียบเทียบว่าลิ่งนำเขาหรือต้นทุนที่เราลงไปนั้นได้ผลงาน

²⁵อมร รัชศาสตร์, ดร. "หลักบริหารเบื้องต้น" วารสารข้าราชการ 12 (ฉบับ
ที่ 5 2510), 14 - 15.

ออกมามากน้อยเพียงใด

$$\text{Efficiency} = \text{Input} : \text{Output}$$

2. หลักประสิทธิภาพ (Effectiveness) คำนี้ฟังคล้าย ๆ กับหลักประ-
 สติภาพ แต่ความหมายต่างกันมาก กล่าวคือหลักประสิทธิผล ถือเอาผลงานที่ทำจนสำเร็จลง
 ได้เป็นหลักในการพิจารณา เพราะมีกิจกรรมทางการบริหารบางประการซึ่งจำเป็นต้องทำให้
 สำเร็จผล ไมว่าจะสิ้นเปลืองหรือไร้ประสิทธิภาพเพียงใด เช่น การฉีกวัคซีน ต้องพยายาม
 ฉีดให้ทั่วถึงโดยทุกวิถีทาง จึงจะสามารถป้องกันโรคระบาดได้

3. หลักประหยัด (Economy) เป็นหลักซึ่งคุ้นเคยกัน เหมือนจะซ้ำกับหลักที่
 1 เพราะการบริหารงานโดยประหยัดกำลังคน เวลา และทรัพยากร ย่อมหมายถึงการลดค่า
 ใช้จ่ายในส่วนนำเข้า (Input) หลักประหยัดมุ่งอยู่ที่ว่าจะทำงานให้ใครผลเท่ากันแล้ว
 ขอให้เราลงทุนน้อยกว่าผู้อื่น

4. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) การทำงานทุกชนิดจะต้องมีการ
 รับผิดชอบ ขอให้ระลึกอยู่เสมอว่างานย่อมต้องรับผิดชอบต่อผู้หนึ่งผู้ใดหรือกลุ่มชนหนึ่งกลุ่ม
 ชนโดยอยู่เสมอ จะทำไม่รู้อะไรก็ช่าง เสียก็ช่าง ไม่ได้

บางคนทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่หันมาพิจารณาคำว่า งานที่คนทำนั้นควรรับผิดชอบ
 ต่อใคร บางคนก็คอยแต่จะรับความชอบ แต่ความผิดไม่รับ หรือคอยปิดโยนไปให้ผู้อื่น อย่างนั้นไม่
 ได้ชื่อว่าเป็นนักบริหาร น่าจะเป็นนักฉวยโอกาสมากกว่า

5. หลักพัฒนา (Development) การทำงานนั้นผู้บริหารจะต้องคอยพัฒนาบริการ
 ของตนให้ทันกับความต้องการของชาติหรือสังคมอยู่เสมอ ถ้าจะให้ดีแล้วต้องพัฒนาบริการให้
 สำนึกความต้องการของชาติไปด้วยซ้ำ

ลักษณะที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง

ผู้บริหารที่ดีควรระวังระลึกไว้ว่า พฤติกรรมทุกอย่างที่ใครกระทำลงไปมีผลกระทบต่อ
 ต่อหน่วยงานเสมอ ดร.อาษา เมฆสวรรค์²⁷ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ลักษณะที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง

²⁷อาษา เมฆสวรรค์, เรื่องเดิม, หน้า 201 - 202.

เลี้ยงโคแก

1. ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ไม่เหมือนคนทั่วไปโดยปกติ
2. หลงและหลงอำนาจ
3. มีความกลัวต่าง ๆ นานา ไม่กล้าปฏิบัติงานตามที่ควร
4. มีปมค้อย
5. ขาดเหตุผล
6. ทูเบา
7. ขาดความเที่ยงธรรม
8. วางตัวใหญ่เกินควร
9. ชอบใช้อำนาจลงอาญา ไม่ชอบให้ใครแสดงความเห็นหรือโต้ทาน

บรรยากาศของการทำงานในสถาบัน

พฤติกรรมของผู้บริหาร มีผลต่อบรรยากาศของการทำงานเป็นอย่างมาก จากการศึกษาของ ฮัลปิน²⁶ (Halpin) ได้สรุปบรรยากาศในสถาบันแบ่งออกเป็น 6 ชนิด

1. บรรยากาศในสถาบันที่มีหัวหน้าที่มีความเป็นผู้นำดี ทุกคนมีความสุขมาก มีงานมาก ผลงานดี ทุกฝ่ายมีความจริงใจต่อกัน (The Open Climate)
2. บรรยากาศในสถาบันที่มีหัวหน้างานมีความเป็นผู้นำดี คนสามัคคีในการทำงาน มีความเป็นอิสระ แต่บรรยากาศยังคงย่ำแย่แบบแรก (The Autonomous Climate)
3. บรรยากาศในสถาบันที่มุ่งงานเป็นหลัก งานประสบความสำเร็จสูง แต่คนไม่ค่อยมีความสุขในการทำงาน ขวัญในหน่วยงานปานกลาง (The Controlled Climate)
4. บรรยากาศในหน่วยงานที่ทั้งหัวหน้าและลูกน้องไม่ค่อยสนใจซึ่งกันและกัน ทำงานไปตามสบาย ไม่ยุ่งเกี่ยวกับ ผลงานไม่ไค่มาก คนในหน่วยงานไม่สามัคคีต่อกัน (The

26

Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : The Macmillan Co., 1966), p. 133.

Familiar Climate)

5. บรรยากาศในหน่วยงานที่หัวหน้าปฏิบัติงานคนเดียว ขวัญในหน่วยงาน
คำ สมาชิกไม่สนใจเอาใจใส่งาน ต่างคนต่างอยู่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับ (The Paternal
Climate)

6. บรรยากาศในหน่วยงานที่หัวหน้าและลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์กัน บังคับ
บัญชากันไม่ได้ ผลงานไม่ดี ขวัญของสมาชิกในกลุ่มต่ำ คนไม่มีความสุขในการทำงาน หัวหน้า
งานไม่มีลักษณะของผู้นำที่ดี (The Closed Climate)

ความสำเร็จและความล้มเหลวของผู้นำ

บารท์²⁸ (Bartky) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการเป็น
ผู้นำดังนี้

แหล่งที่มาของความสำเร็จของผู้นำมี 4 แหล่งคือ

1. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี กลยุทธ์ (Strategy) และกลวิธี (Tactics)
ของความเป็นผู้นำ

2. ความรู้สึก (Sensibility) ต่อประชาชน หน่วยงานและสิ่ง
แวดล้อมต่าง ๆ

3. ความอดทนและแรงกระตุ้น รวมทั้งความต้องการที่จะเป็นผู้นำ

4. โชค

แหล่งที่มาของความล้มเหลวของผู้นำมี 4 แหล่งคือ

1. ปัญหาที่ประสบเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้ (Unsolvable)

2. ผู้ที่เป็นผู้นำคาดการณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation) ผิด

²⁸John A. Bartky, op.cit., pp. 132 - 133.

และไม่เหมาะสม

3. ผู้ที่เป็นผู้นำใช้กลยุทธ์ (Strategy) และกลวิธี (Tactics) ผิด
4. ผู้นำเป็นผู้ที่ขาดความสามารถในการที่จะแก้ปัญหา (Grappling)

ที่เผชิญอยู่

สรุป

ลักษณะของผู้นำที่มีส่วนสำคัญต่อหน่วยงานมาก เพราะผู้นำเป็นแกนกลางของหน่วยงานที่จะดำเนินงานทั้งหมดให้บรรลุเป้าหมายที่ใ้ความไว้ ถ้าผู้นำไม่มีความรู้ในทางบริหารงานขาดประสบการณ์และความรู้ในด้านอื่น ๆ แล้วก็เป็นที่ยากที่จะบริหารงานได้สำเร็จ

การวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

เท่าที่สำรวจมายังไม่เคยมีการวิจัยใดๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพมหานครมาก่อน โดยเฉพาะการใช้แบบสอบถาม LBDQ แต่มีการวิจัยและรายงานอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในโรงพยาบาลและการบริหารขององค์กรอื่น ในที่นี้จะนำมากล่าวเฉพาะการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิจัยนี้เท่านั้น

ค.ศ.1968 แฮริงตันและชาร์ลอตเท²⁹ (Helen Harrington and E. Charlotte Thesis) ได้ศึกษางานคานบริการพยาบาลและการจัดระบบงานของ ลอร์บ เซ็นเตอร์ (Loeb Center) พบว่าแตกต่างกับแผนกบริการพยาบาลในโรงพยาบาลทั่วไป คือ ผู้บริหารงานเป็นพยาบาลวิชาชีพ มีผู้ช่วยผู้บริหารเป็นพยาบาลวิชาชีพ เช่นเดียวกัน

²⁹Helen Ann Harrington and E. Charlotte Thesis. "Organization of Nursing Service in Institutions Studied" Nursing Research 17, (May - June 1968), 229 - 230.

ผู้บริหารทำหน้าที่ในด้านการนิเทศและให้คำแนะนำแก่พยาบาลประจำการ คนนี้ไม่มีหัวหน้า
 ทัก แยกพยาบาลอาวุโสจะทำหน้าที่ประเมินผลงาน ส่วนงานอื่น ๆ มีเลขานุการประจำหอ
 ผู้ป่วยทำหน้าที่พยาบาล หน้าที่ของพยาบาลโดยตรงนี้ โรงพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลแต่ละคนมี
 อีตระที่จะวางแผนงานเกี่ยวกับการพยาบาล ให้เหมาะสมและถูกต้องกับความต้องการของผู้
 ป่วยแต่ละคน

ค.ศ. 1968 เบล³⁰ (Bell) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขอบเขตการควบคุม
 งาน โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้ตรวจการและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงพยาบาลชุมชนของอเมริกา
 แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยค้นพบสิ่งสำคัญในการควบคุมงานสามอย่างคือ เมื่องานของผู้ใต้บังคับ
 บัญชามีความยุ่งยากมาก ขอบเขตการควบคุมงานจะลดลง ในทำนองเดียวกันงานของ
 ผู้ตรวจการมีความยุ่งยากมาก ขอบเขตการควบคุมงานก็ต่ำ การนิเทศงานอย่างใกล้ชิดนั้น
 ไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงเวลาการนิเทศงานของผู้บริหาร ประการสุดท้ายพบว่า งานที่สับสน
 ยุ่งยากของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ตรวจการมีความสัมพันธ์กันทางบวก

ค.ศ. 1968 เออร์วิง และ เอลอนซา³¹ (Irving and Alonza) ได้ทำการ
 วิจัยเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารใน
 โรงพยาบาลจิตเวชแห่งหนึ่งในแคลิฟอร์เนีย โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนตอบแบบสอบถาม
 เมื่อแบ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่ตามลักษณะ ของทัศนคติแล้ว มีเพียงหนึ่งในห้าของกลุ่มแรกที่ชอบให้
 มีการบริหารแบบแยก เป็นกลุ่มตามลักษณะ ของผู้ป่วย และให้มีอำนาจรับผิดชอบงานโดยอิสระ

³⁰Bell G.D. "Determinants of Span of Control" Nursing Research,
 17, (Jan. - Feb. 1968), 82.

³¹Irving Babow and Alonza C. Johnson. "Staff Attitude Profiles
 and Response to an Administration Innovation in a Mental Hospital"
Nursing Research, 19, (May - June 1968), 269 - 272.

ค.ศ. 1969 เจอราด³² (Geraad) ได้ทำการวิจัยเรื่องการยอมรับว่าหัวหน้าแผนกบริการพยาบาลเป็นนักบริหารผู้หนึ่งเหมือนกัน โดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร 25 คนของโรงพยาบาลอาสาสมัครในซีกาโก เกี่ยวกับขอบเขตของงานที่หัวหน้าแผนกบริการพยาบาลได้ช่วยผู้อำนวยการโรงพยาบาลนั้นบริหารงาน เช่น การกำหนดนโยบาย การประสานงานภายใน การเขียนรายงาน การจัดงบประมาณ รวมทั้งด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหาร 4 คนเห็นว่า หัวหน้าแผนกบริการพยาบาลนั้นมีบทบาทเป็นผู้ช่วยบริหารงาน มีโรงพยาบาล 22 แห่ง ที่ให้หัวหน้าแผนกบริการพยาบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานของแผนกตามเป้าหมาย แต่ถึงแม้ว่าหัวหน้าแผนกบริการพยาบาลมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานหลายอย่างในการบริหารงาน ผู้บริหารงานทั้งหลายก็ไม่สนับสนุนที่จะให้หัวหน้าแผนกบริการพยาบาลมีส่วนช่วยเหลือผู้บริหารงานในโรงพยาบาลเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและจัดงบประมาณ

แอนเดอร์สัน³³ (Ruth M. Anderson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าตึกทางคานูน่า จุดมุ่งหมายเพื่อที่จะวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้าตึกที่เป็นที่นิยมและพฤติกรรมที่ใครกระทำเป็นประจำ โดยให้ผู้โตบังคับบัญชาเป็นผู้แสดงความคิดเห็น ใช้แบบสอบถามเป็น 2 ภาค คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับ Activity Preference Questionnaire กับ Leadership Behavior Questionnaire ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือหัวหน้าตึก 25 คน ผู้โตบังคับบัญชา 279 คน การศึกษาพบว่า หัวหน้าตึกที่มีการทำงานเป็นที่พอใจของผู้โตบังคับบัญชามาก คือผู้ที่มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการให้การพยาบาลผู้ป่วยคอนข้างสูง ส่วนหัวหน้าตึกที่มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของบุคลากรหรือเป็นผู้ประสานงาน จะได้รับความนิยมนองลงมา

³²Mary Geraad. "Recognizing the Nursing Service Director as an Administration Team Member," Nursing Research, 18, (September-October, 1969), 452.

³³Ruth M. Anderson. "Activity Preferences and Leadership Behavior of Head Nurses : Part I" Nursing Research, 13 (No. 3 1964), 239 - 243.

ค.ศ. 1971 ไพร์เออร์ และ คีสตีฟาโน³⁴ (Pryer and Distefano) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การยอมรับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้ตรวจการในโรงพยาบาลจิตเวชแห่งหนึ่ง โดยตามความคิดเห็นจากพยาบาล 3 ระดับคือ พยาบาลประจำการ ผู้ช่วยพยาบาลและไม่ใช่ ผู้ช่วยผู้ตรวจการ โดยใช้แบบสอบถาม 3 ประเภท คือ แบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมด้านความเกรงใจ (Consideration) และพฤติกรรมด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) The Job Descriptive Index (IDI) และ Internal-External Scale ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรทั้ง 3 ระดับมีความพอใจต่อพฤติกรรมด้านความเกรงใจ พฤติกรรมด้านความริเริ่มมีบุคลากรเพียง 2 ระดับที่ยอมรับ ส่วนความพึงพอใจเกี่ยวกับการควบคุมทั้งภายในและภายนอกนั้น ขึ้นอยู่กับ การให้รางวัล (Reward) ของผู้บริหาร แห่งนั้น ๆ

การใช้ LBDQ ในการวิจัย

แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำแบบสอบถามชนิดนี้มีผู้นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง ผู้ที่นำไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษาคือ เฮมพิล และ ฮัลปิน³⁵ (Hemphill and Halpin) แบบสอบถามแบ่งเป็น พฤติกรรมด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) 15 ข้อ พฤติกรรมด้านความเกรงใจ (Consideration) 15 ข้อ จากการวิเคราะห์โดยใช้แฟกเตอร์ อานาไลซิส (Factor Analysis) ได้พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่วัดโดยแบบสอบถาม LBDQ มีระดับความ

³⁴Margaret W. Pryer, and M.K. Distefano, Jr. "Perceptions of Leadership Behavior, Job Satisfaction, and Internal-External Control Across Three Nursing Levels, Nursing Research, 20 (No. 6 1971), 536.

³⁵John K. Hemphill, and Andrew W. Halpin, in The Leadership Behavior of School Superintendents, by Andrew W. Halpin, (Midwest Administration Center, The University of Chicago), p. 88.

เชื่อถือได้ประมาณ .93 สำหรับพฤติกรรมด้านความเกรงใจ (Consideration) และระดับความเชื่อถือได้ของพฤติกรรมผู้นำด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) ประมาณ .86³⁶ มีผู้นำแบบสอบถาม LBDQ ไปใช้ในการวิจัยกันอย่างมากมาย ในที่นี้ได้นำผลการวิจัยมากล่าวเฉพาะที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้เท่านั้น

ในปี ค.ศ. 1952 กริฟฟิธส์³⁷ (Griffiths) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "An Evaluation of the Leadership of the School Superintendent" เพื่อต้องการจะหาเกณฑ์สำหรับวัดภาวะผู้นำของศึกษานิเทศกร โดยศึกษาจากศึกษานิเทศกรที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร กับศึกษานิเทศกรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหาร เพื่อความแตกต่างกัน ในด้านงานในความรับผิดชอบ การบริหารทั่วไป และปฏิกิริยาของครูที่มีต่อการบริหารงานของศึกษานิเทศกร สรุปผลการวิจัยได้ว่า วิธีการบริหารงานของศึกษานิเทศกรทั้งสองประเภทมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนด้านการรับผิดชอบงานในหน้าที่และปฏิกิริยาของครูที่มีต่อการบริหารงานของศึกษานิเทศกรทั้งสองประเภทไม่แตกต่างกัน วิธีบริหารบุคลากรของศึกษานิเทศกรทั้งสองประเภทต่างกันมาก โดยเฉพาะด้านการแต่งตั้งบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ

ในปี ค.ศ. 1959 คาลิ³⁸ (Cali) ได้วิจัยเรื่อง "A Study of Chief School Administrator Opinion Regarding Human Relations Behavior of Public School Administrator" เพื่อศึกษาความคิดเรื่องพฤติกรรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐนियोร์คทางตะวันตก โดยใช้แบบสอบถามใหญ่ตรวจสอบทดสอบพฤติกรรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สรุปผลการวิจัยได้ว่า สิ่งที่สำคัญ

³⁶ Andrew W. Halpin, op.cit., p. 88.

³⁷ Daniel Edward Griffiths, "An Evaluation of the Leadership of the School Superintendents," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilm, 29, (August 1968), 435 A.

³⁸ Alfred Joseph Cali, "A Study of Chief School Administrator Opinion Regarding Human Relations Behavior of Public School Administrator," Dissertation Abstract (Ann : Arbor Michigan : University Microfilms, Inc., XX(October 1959), 1239.

ตามลำดับในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ได้แก่ การบริหารงานแบบประชาธิปไตย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน วัฒนธรรม และความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ในปี ค.ศ. 1963 โจนส์³⁹ (Jones) และผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ วิจัยเรื่อง

"Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in a Status Hierarchy" เพื่อต้องการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความแตกต่างในสถานภาพของผู้นำกับผู้ร่วมงาน ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความพึงพอใจต่างกันไปเลย ผู้ร่วมงานที่อยู่ในตำแหน่งไม่สำคัญ ส่วนมากไม่สนใจการบริหารงานของผู้นำ แต่สนใจในตำแหน่งงานที่สูงกว่าตนขึ้นไปเล็กน้อย ผู้นำเห็นว่าควรจะมีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในตำแหน่งต่ำ มีบทบาทในการบริหารมากกว่าที่เป็นอยู่ ไม่ควรปล่อยให้บุคคลเหล่านั้นเป็นผู้ตามอยู่ตลอดเวลา

2. ผู้ร่วมงานที่อยู่ในตำแหน่งต่ำ มองผู้นำของตนโดยยึดถือความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก เช่น บางคนมองเห็นว่า ผู้นำปฏิบัติต่อตนเหมือนกับปฏิบัติต่อคนอื่นที่อยู่ในสภาพอื่นเดียวกับตน ฯลฯ การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นำ มักจะเป็นไปในลักษณะที่ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มก่อน

3. ผู้นำส่วนมากเห็นว่า การให้ความรักและความเห็นใจผู้ร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก ส่วนมากต้องการให้ผู้ร่วมงานรักใคร่นับถือตน ผู้นำจำเป็นต้องได้รับความสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน ในการนี้ผู้นำจะต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าตนเป็นผู้มีความสามารถสูง ทั้งในด้านการตัดสินใจ ประสบการณ์ ตลอดจนบทบาทในการบริหารงานด้านต่าง ๆ

³⁹ Edward E. Jones, Kenneth J. Gerpen, and Robert G. Jones, "Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in a Status Hierarchy" Psychological Monograph : General and Applied, 77, (American Psychological Association, Inc., 1963), 2 - 3.

ในปี ค.ศ. 1963 ฮัลพิน และ เฮมฟีลล์⁴⁰ (Halpin and Hemphill) ได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของหัวหน้างาน เขาได้ให้แบบของหัวหน้างานไว้ 2 แบบ

1. พฤติกรรมด้านความเกรงใจ (Consideration) คือลักษณะของหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมในทางสนใจ เอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา นับถือบุคคลเป็นใหญ่

2. พฤติกรรมด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) คือลักษณะของหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมโน้มเอียงไปในทางสนใจผลงานมากกว่าที่จะสนใจในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

✓ ในการวิจัยนี้สรุปได้ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่จะออกมาใน 2 แบบนั้น ถ้าหัวหน้างานคนใดสามารถประพอกและปฏิบัติกันให้อยู่ในระหว่างพฤติกรรมทั้งสองแบบแล้ว คือสนใจในเรื่องส่วนตัวของบุคคลด้วย และขณะเดียวกันก็สนใจในผลงานด้วยแล้ว ก็จะเป็นหัวหน้าที่สมบูรณ์ตามอุดมคติ

พ.ศ. 2513 สมาน วีระกำแหง⁴¹ ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน

2. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพยายามสร้างรูปแบบที่ดีในหน่วยงาน วิชิตคติ สัมพันธ์ และกระบวนวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

⁴⁰ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan, 1966), p. 133.

⁴¹ สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514).

3. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ในเรื่องเกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครู ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยครู ควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งด้านความริเริ่มและด้านความเกรงใจ

5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ได้

พ.ศ. 2514 รัตนา ทองสมบูรณ์⁴² ได้วิจัยเรื่องเกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) มีค่าร้อยละ 52.28 ± 2 ด้านความเกรงใจ (Consideration) $56.42 = \pm 2.73$ ซึ่งเห็นได้ว่าพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะคะแนนพฤติกรรมบริหารแต่ละด้านมีค่าประมาณครึ่งเดียวเท่านั้น

2. เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน มี 3 โรงเรียนคือ โรงเรียนช่างก่อสร้างकुสิติ โรงเรียนวัดคัมภีร์พิมุข และโรงเรียนการช่างอินทร์ราชัย มีพฤติกรรมบริหารสูงกว่าปกติทุกด้าน โรงเรียนพลศึกษาการเขตุพน โรงเรียนพลศึกษาการบางนา

⁴²รัตนา ทองสมบูรณ์, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2515).

และโรงเรียนช่างก่อสร้างอุเทนถวาย ต่ำกว่าปกติทุกด้าน ส่วนโรงเรียนการช่างวัด
ราชสีหราชาราม มีพฤติกรรมด้านความริเริ่มต่ำ และด้านความเกรงใจสูงกว่าปกติ และ
โรงเรียนช่างกลปทุมวัน พฤติกรรมด้านความริเริ่มปานกลาง แต่ด้านความเกรงใจสูงกว่า
ปกติมาก

✓ จากผลงานการวิจัยในภาวะผู้นำ ทั้งทางด้านการบริหารแผนกพยาบาลและ
ผู้บริหารองค์การอื่น อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแผนกพยาบาลนั้น เป็นองค์ประ-
กอบสำคัญที่มีผลสะท้อนต่อการบริหาร และบรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะ
งานของพยาบาลเป็นงานที่หนัก ต้องทำงานติดต่อกันตลอด 24 ชั่วโมง ถ้าผู้นำไม่มีความ
เข้าใจหรือเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาการลาออกมากขึ้น หรืออีก
นัยหนึ่ง ภาวะผู้นำย่อมเป็นดัชนีที่จะให้เห็นถึงพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารแผนก
พยาบาล หรือหน่วยงานใดอย่างหนึ่ง เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานมากดังกล่าว
แล้ว ผู้นำจึงควรตระหนักในหน้าที่ของตน ดำเนินงานทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ
หน่วยงาน และสร้างความสะทกสะบายในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำควรมีคุณลักษณะ
พิเศษในแง่ความสามารถ การปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และต้องมีส่วนร่วม
ในการทำงานด้วย.