



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมประกอบไปด้วยบุคคลสองประเภท คือ ผู้นำหรือหัวหน้า กับผู้ตาม หรือผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลทั้งสองประเภทนี้มีบทบาทในการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมาย ในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่เพื่อเป้าหมายร่วมกัน ความแตกต่างกันในงานต่าง ๆ ของบุคลากร ทำให้ต้องมีคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนทำหน้าที่ นำกลุ่ม หรือประสานประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำเปรียบเสมือนศูนย์กลาง หรือหัวใจของกลุ่ม พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหรือผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก

สถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นองค์กรรูปแบบหนึ่ง ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรวิชาชีพพยาบาล ที่ประกอบด้วยความรู้และจริยธรรม ที่จะประกอบวิชาชีพเพื่อช่วยสนองความต้องการทางด้านสุขภาพอนามัยของประชาชน ซึ่งมีตั้งแต่ ป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ให้การรักษาพยาบาลและฟื้นฟูสมรรถภาพ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานและเป็นผู้นำ ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสม และมีความสามารถในการบริหารงาน ในระดับที่สูงพอภารกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาล จึงจะบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้

ความหมายของผู้นำ

การบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือผู้นำ

ผู้นำตามความหมายของ ชีระ บุญเจริญ ได้แยกความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำคือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงานอาจจะโดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader)
2. ผู้นำคือบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ผู้นำประเภทนี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำนอกแบบ (Informal Leader) <sup>1</sup>

จากความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำนี้ แอนดรูว์ ฮาลปิน (Andrew W. Halpin) ได้กล่าวสรุปความคิดเห็นว่า ผู้นำควรจะหมายถึง อยางใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการต่อไปนี้

1. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำหมายถึงบุคคล ซึ่ง มีบทบาท เหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่เขาวางไว้
4. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่ง ผู้นำในหน่วยงานตามหน้าที่ <sup>2</sup>

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำตามความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ที่ได้อธิบายแล้วนี้ จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีความหมายรวมทั้งผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำนอกแบบ ดังนั้นในหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำได้หลายคน ไม่จำเป็นต้องมีคนเดียวเฉพาะผู้บริหารเสมอไป

---

<sup>1</sup>ธีระ รุญเจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 22.

จากความหมายของผู้นำที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นนี้ อาจสรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจอิทธิพล หรือมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน เป็นผู้ที่มั่งคั่งศิลป์และศาสตร์ในการสร้างสรรค์ ชักนำให้ผู้อื่นในกลุ่มผู้ร่วมงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่วางเอาไว้ ผู้นำอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ และอาจเป็นคนเดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้

### ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่า ผู้นำมีความเหมาะสมสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด ความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>1</sup>

ภาวะผู้นำที่แท้จริงได้แก่ ผู้นำที่มีทัศนคติในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลไปในทางสร้างสรรค์ มากกว่าจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลไปในทางบีบบังคับ มิใช่จะเอาแต่อำนาจหรืออิทธิพลเขาข่มขู่ผู้ร่วมงานให้เกิดความเกรงกลัว จึงต้องปฏิบัติตาม แต่ทางที่ถูก ต้องให้การปฏิบัติตามนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความร่วมมือ และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันมาก-

---

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 204.

กว่า<sup>1</sup> สาระสำคัญแห่งภาวะของความเป็นผู้นำก็คือ ความสามารถของผู้นำ ที่จะชักนำให้  
ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจยิ่ง เท่าที่ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนจะพึงมี

พอล เฮอร์ซีย์ และ เคนเนท เฮอร์เชย์ บลันชาร์ด ( Paul Hersey and Kenneth  
H. Blanchard ) มีความคิดเห็นว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพล ในการ  
ปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้  
สถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยน  
ตามไปด้วย<sup>2</sup>

จากแนวความคิดดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัว  
ของผู้นำ ที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ  
เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

### ประเภทของผู้นำ

การศึกษาประเภทของผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากอยู่ไม่น้อย เพราะ  
ประเภทของผู้นำ ย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่ เวลา สถานการณ์และสถานที่ ดังนั้น จึงมี  
นักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษา พิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำ ในทางที่  
แตกต่างกัน

001522

<sup>1</sup> จ่านงค์ สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (กรุงเทพมหานคร:  
มิตรเจริญการพิมพ์, 2518), หน้า 77.

<sup>2</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Delhi : Prentice - Hall of India Private Limited, 1974 ), p. 68.

อย่างไรก็ตาม การศึกษาประเภทของผู้นำ จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี สำหรับประเภทของผู้นำนี้ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบ แล้วแต่ละจะพิจารณาประเภทของผู้นำในลักษณะใดอย่างไรก็ดีจากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน สามารถพิจารณาประเภทของผู้นำได้ใน 3 ลักษณะคือ

ก. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ ซึ่งแยกออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย ( Legal Leaders ) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย ซึ่งมีอำนาจและความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้
2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ( Charismatic Leaders ) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาจากวามมีของตนเอง
3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ ( Symbolic Leaders ) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่องตามประเพณีนิยม <sup>1</sup>

ข. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ พิจารณาจากแบบของผู้นำ 3 แบบดังนี้คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ ( Autocratic Leadership ) คือผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง แบ่งมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อยและผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ( Democratic Leadership ) คือผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม ( Laissez - fair Leadership ) คือผู้นำ

<sup>1</sup>  
H.H. Gerth and C. Wright Mills, From Max Weber : Essays in Sociology (New York : Oxford University Press, 1968), pp. 221 - 224.

แบบมอบอำนาจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ โดยปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำงานกันตามสบาย <sup>1</sup>

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก พิจารณาได้ 3 แบบคือ

1. แบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parent Leadership) ผู้นำแบบนี้แสดงออกในการปฏิบัติงานแบบรวมอำนาจ คล้ายกับผู้เผด็จการ แต่อำนาจนั้นมักเป็นไปในลักษณะให้ความคุ้มครอง โดยต้องการให้ลูกน้องมีความจงรักภักดีต่อตนเอง

2. แบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) ผู้นำแบบนี้อาศัยตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคลอื่นมาใช้อำนาจเอาความสำคัญให้ตน เป็นแบบนักการเมือง และบริหารงานแบบการเมือง

3. แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่ใช้ผู้นำในความหมายของการเป็นผู้นำในทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำแนะนำในแบบนักวิชาการหรือที่ปรึกษา ผู้นำแบบนี้ มักเป็นผู้เชี่ยวชาญมีความรู้เฉพาะอย่าง <sup>2</sup>

การแบ่งประเภทผู้นำ แบบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ไม่อาจจะชี้ให้เห็นชัดว่าผู้นำประเภทไหนดีที่สุด แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจเหมาะกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป หรือระยะเวลาผ่านไป ประเภทผู้นำแบบนั้นอาจไม่เหมาะสมก็ได้

อย่างไรก็ตาม วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำจากผลงานในแง่ประสิทธิผล โดยแบ่งไว้ 2 แบบคือ

<sup>1</sup> Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education (New York : Harper & Row Publishers, 1969), pp. 101 - 103.

<sup>2</sup> ศุภสดี สัตย์มานะ, การบริหารรัฐกิจ (พระนคร : มงคลการพิมพ์, 2514), หน้า 79.

ก. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ใช่ไม่ได้ มีผลงานค่าความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อยคือ

1. แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก

2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล่าวถากถางตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

3. แบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้ใด ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้นำที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

ข. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อยคือ

1. แบบยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความสามารถ จะยึดกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน หัวหน้าเช่นนี้พบเสมอในระบบราชการทั่วไป

2. แบบนักพัฒนา ( Developer ) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การทำงาน ให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพมีเมตตา ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

3. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ ( Benevolent Autocrat ) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลป์ในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับการอุตสาหกรรม

4. แบบนักบริหาร ( Executer ) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ใ้ยก่าดั่งใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า <sup>1</sup>

ประเภทของผู้นำตามที่ไคกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่ามีวิธีการแบ่งประเภทผู้นำได้หลายวิธี แล้วแต่ว่านักวิชาการจะมองในแง่ใดและผู้นำประเภทใดดีที่สุด ก็ยากที่จะกำหนดได้ เพราะลักษณะของหน่วยงานก็ดี โครงสร้างของสังคมและวัฒนธรรมที่หน่วยงานตั้งอยู่ก็ดี สถานการณ์และสภาพแวดล้อมก็ดื้อย้อมแตกต่างกัน

ลักษณะของการ เป็นผู้นำที่ดี

ลักษณะของการ เป็นผู้นำที่ดี มีความสำคัญยิ่งต่อผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะลักษณะของผู้นำจะเป็นตัวกำหนดแบบของการ เป็นผู้นำซึ่งทำให้ผู้นำแต่ละคน มีลักษณะเป็นส่วนตัว

---

<sup>1</sup> William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw -Hill Book Co., 1970), pp. 205 - 234.



ทั้งลักษณะทางร่างกาย และบุคลิกภาพ ลักษณะของผู้นำที่ผู้บริหารหรือผู้นำทุกระดับจะขาดเสียมิได้ ซึ่ง เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ได้เสนอลักษณะสำคัญ 5 ประการดังนี้คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) ซึ่งครอบคลุมถึงความคล่องแคล่วว่องไว คันทัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ มีความร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ สามารถทำงานต่อเนื่องกันได้ เป็นเวลานาน และมีความอดทนในการทำงาน ลักษณะทั้งสองประการนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ข้อคิดว่า เป็นคุณลักษณะขั้นมูลฐานที่สำคัญยิ่งของความเป็นผู้นำ
2. มีขีดความสามารถที่จะทำและความกระตือรือร้นที่จะวินิจฉัยสั่งการ (Decisiveness) ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับ (Positive Decision) เป็นการกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ถูกเวลา และสามารถป้องกันความผิดพลาดต่าง ๆ ได้ อีกลักษณะหนึ่งของการวินิจฉัยสั่งการคือ เป็นการกระทำที่ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานและหน่วยงานได้ โดยสรุปแล้ว ความล่าช้าในการวินิจฉัยสั่งการ หรือความล่าช้าในการดำเนินงาน หรือความล่าช้าในการแสดงความเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงานได้
3. มีความสามารถและความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติเพื่อการจูงใจคน (Persuasiveness) ในที่นี้ครอบคลุมถึง ความสามารถในการสนทนา ความสามารถในการเขียน การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส นอกจากนั้นยังต้องเป็นคนที่สามารถใ้ภาษาได้ดี พูดโน้มน้าวใจง่าย ครองไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนออกมาให้คนอื่นเห็น ได้ชัด คุณสมบัติในข้อนี้มีความสำคัญ ที่จะช่วยส่งเสริมลักษณะของความเป็นผู้นำในข้ออื่น ๆ ให้เด่นยิ่งขึ้น
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงสถานะทางอารมณ์ ที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกไม่พอใจอย่างรุนแรง เมื่อไม่สามารถกระทำในสิ่งที่คิดหรือ

สิ่งที่ตนรับผิดชอบได้สำเร็จ ดังนั้น ถ้าบุคคลนั้นเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจนั้น หรืออีกนัยหนึ่ง จะพยายามหาทางปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยวิธีทางที่ถูกต้องเหมาะสม

5. ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual Capacity) สมองเนียนแหลมเต็มไปด้วยความรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ ที่สำคัญที่สุดคือ ร่างกาย จิตใจและอารมณ์สมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมีความสามารถหรือเชี่ยวชาญสูงเพียงใด การใช้สมองและเชี่ยวชาญย่อมบกพร่องผิดพลาดได้เสมอ<sup>1</sup>

จากการสรุปงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของ ราล์ฟ เอ็ม สโตกคิล (Ralph M. Stogdill) ทั้งในปี ค.ศ. 1948 และ 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำต้องเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษาและสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ผู้นำต้องเป็นผู้มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ ผู้นำต้องเป็นผู้มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ

---

1

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

และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม <sup>1</sup>

ลักษณะของผู้นำที่คิดเชิงไกลแล้ว จะเห็นได้ว่าคุณมีความสำคัญยิ่งต่อผู้นำหรือผู้บริหารในการที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ การเป็นผู้นำแค่เพียงผิวเผิน อาจเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากนักแต่การเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ จะเป็นสิ่งที่ยากอยู่ไม่น้อย ฉะนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจึงจำเป็นต้องฝึกฝนตนเอง เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถ เป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ดี มีความเสียสละ และมีความเป็นประชาธิปไตย

### พฤติกรรมความเป็นผู้นำ

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานและการวางแผนของผู้นำ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติงานและผลงานถ้าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้า เป็นไปในลักษณะที่เหมาะสมแล้ว ผู้ร่วมงานย่อมจะมีขวัญ มีความพอใจ ทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความตั้งใจ ความสำเร็จก็ย่อมเกิดขึ้นได้ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่ว่าการบริหารงานของผู้นำนั้น เน้นหนักทางใด นักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

เจ. คัมบลิว เกทเชลล์ และ อี.จี. กูบา ( J. W. Getzels and E.G. Guba ) แบ่งพฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำแสดงออกมาเป็น 3 แบบคือ

1. พฤติกรรมที่ผู้บริหารยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้บริหารคำนึงถึงความสำคัญและ

<sup>1</sup> Stogdill, Hand Book of Leadership, pp. 74 - 75.

วัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่

2. พฤติกรรมที่ผู้บริหาร ยึดบุคคลเป็นหลักคือผู้บริหารได้คำนึงถึงตัวบุคคล บุคลิกภาพของบุคคล และความต้องการของบุคคลเป็นใหญ่

3. พฤติกรรมที่ผู้บริหารยึดการประสาน ประโยชน์เป็นหลักคือ ผู้บริหารได้คำนึงถึงทั้งสองอย่างดังกล่าวแล้ว คือทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็นของสถาบัน ภายในขอบเขตของวัฒนธรรม ประเพณี และความปรารถนาของสังคม และความต้องการ หรือความจำเป็นส่วนบุคคล โดยถือว่า การกระทำใด ๆ ต้องผสมกลมกลืนให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์แก่ทั้งสถาบันและบุคคลที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กันไป <sup>1</sup>

ตามความเห็นของ เกทเซลส์ (Getzels) และกูบา (Guba) นี้ จะเป็นการพิจารณาแนวโน้มรวม ๆ ในการบริหารของผู้นำที่เน้นหนักไปทางใด แนวโน้มที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติและปรัชญาในการบริหารของผู้นำเป็นสำคัญ จะเห็นว่า ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักมีลักษณะใกล้เคียงกับพฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักมีพฤติกรรมใกล้เคียงกับผู้นำแบบเสรีนิยม และผู้นำที่ประสานประโยชน์มีลักษณะใกล้เคียงกับพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย

นอกจากนี้ จอห์น เค. เฮมฟีลด์ และ อโลวิน อี. คูนส์ ( John K. Hemphill and Alovin E. Coons ) ได้แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำ อีกแบบหนึ่งที่ได้รับการสนใจอย่างกว้างขวาง และมีผู้นำไปใช้ในการวิจัยมากคือ การแบ่งโดยคำนึงถึงงานและสัมพันธภาพเป็นหลักดังนี้

1. พฤติกรรมด้านมุงงาน ( Initiating Structure ) เป็นพฤติกรรมของผู้นำด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยเน้นหนักไปทางด้าน

<sup>1</sup> Jacob W. Getzels, and Others, Educational Administration as a Social Process (New York : Harper and Row, 1968), p. 146.

การควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. พฤติกรรมคำนึงสัมพันธ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งทางการสร้างความพึงพอใจให้ผู้ร่วมงาน แสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจระหว่างกัน ความนับถือ และความอบอุ่นของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน<sup>1</sup>

สำหรับผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำซึ่งให้ความสำคัญต่องานเป็นหลักหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) จะมีลักษณะดังนี้

1. อาจมีความสนใจ หรือให้ความสำคัญต่องานที่ทำ
2. ถือว่าคนงานเป็นสื่อหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงาน

สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

3. เพื่อให้สำเร็จผลในงานที่ทำ เขาจึงต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีให้งานที่ทำงานต้องเสียหาย

4. ไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเลย และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นสิทธิขาดของเขาแต่ผู้เดียว

ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำซึ่งให้ความสำคัญต่อคนงาน หรือผู้ร่วมงานเป็นหลัก หรือมุ่งสัมพันธ (Consideration) จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ และเห็นคุณค่าของคนงานเสมอ และจะสนใจ

1

John K. Hemphill, and Alovin E. Coons, "Leader Behavior," in Roald F. Campbell and Russell T. Gregg, Administrative Behavior in Education (New York : Harper & Brothers Publishers, 1967), p. 40.

ในความสำเร็จ และทุกความสุขของคนในบังคับบัญชาของตน

2. จะไม่ทำตนเป็นผู้คอยขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใ้บังคับบัญชาในทางตรงข้าม กลับจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือเจือจุนและสนับสนุน
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใ้บังคับบัญชา และยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ใ้บังคับบัญชาได้มีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. พยายามเสริมสร้างให้คนงานมีความจงรักภักดี ด้วยการใ้ชีวิตให้คนงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ และใ้รวมในการตัดสินใจ ในปัญหาที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในส่วนของเขา <sup>1</sup>

จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงาน จะเห็นความสำคัญของงานมากกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งยอมใ้ใ้มีการควบคุมงานมาก และผู้ร่วมงานจะมีอิสระใ้ส่วนน้อย ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านสัมพันธ์ จะเห็นความสำคัญที่ใ้ผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ใ้ทำ ผู้นำชนิดนี้จะเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน และจะพยายามจัดกลุ่มของผู้ร่วมงานใ้เหมาะสมที่สุด อย่างไรก็ตาม ถึงแม้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจะเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม และเป็นพฤติกรรมที่แยกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่ผู้บริหารส่วนมากจะมีพฤติกรรมผสมของผู้นำทั้งสองแบบ แต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณแตกต่างกันไป ทำให้บางคนมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) บางคนเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) <sup>2</sup>

<sup>1</sup> ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 397.

<sup>2</sup> ดวงเดือน พันธุมนาวิน, การวิเคราะห์ผู้นำควยวิธีการทางจิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : แผนกการพิมพ์ทางทุนส่วนจำกัด เกษมสุวรรณ, 2519), หน้า 29.

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำเริ่มในปี 1949 โดย เฮมพิล (Hemphill) ซึ่งก่อนหน้านั้นประมาณ 4 ปี มหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Ohio University) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำอยู่แล้ว โดยเน้นศึกษาไปทางพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) มากกว่าที่จะศึกษาการเป็นผู้นำ (Leadership) ผลงานที่มีชื่อเสียงมากอันหนึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำก็คือแบบสอบถามนี้เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเรียกย่อว่า LBDQ แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของจอห์น เค. เฮมพิล และอโลวิน อี. คูนส์ (John K. Hemphill and Alovin E. Coons) และได้รับการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ โดย ฮัลปิน ไวน์เนอร์ และ สโตกคิล (Halpin, Winer & Stogdill) เป็นต้น แบบสอบถามนี้ได้ทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา ปรากฏว่าได้ผลดีมาก แบบสอบถามนี้ จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติคือ พฤติกรรมด้านปฏิบัติงาน (Initiating Structure) และ พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ แบบสอบถาม LBDQ นี้มีทั้งหมด 30 ข้อ เป็นพฤติกรรมด้านปฏิบัติงาน และ พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์อย่างละ 15 ข้อ แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นสูง สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของด้านปฏิบัติงานเท่ากับ .86 และของด้านมุ่งสัมพันธ์เท่ากับ .93 แบบสอบถามแต่ละข้อเป็นพฤติกรรมของผู้นำ หรือหัวหน้า ซึ่งประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา การตอบเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า<sup>1</sup>

อย่างไรก็ตาม เฟรด อี. ฟิดเลอร์ (Fred E. Fiedler) ได้ศึกษาวิจัยพบว่าไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ก็ตาม เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่า แต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะกับภาวะเงื่อนไขของ

<sup>1</sup> เสริมศักดิ์ วิชาดารณ, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (พิษณุโลก : แผนกเอกสารการพิมพ์ แผนกวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2521), หน้า 133.

เหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ผลดีในทุกสถานการณ์นั้นย่อมเป็นไปได้<sup>1</sup> ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟิลมอร์ เอช. แซนฟอร์ด ( Felmore H. Sanford ) ที่ว่า ในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่ง พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะแตกต่างกันไปจากคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ หรือสรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม<sup>2</sup> ส่วน จอห์น เค. เฮมพิลล์ ( John K. Hemphill ) ได้สนับสนุนในข้อนี้และขยายความต่อไปว่า ขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานก็มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือ ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีขนาดใหญ่ พฤติกรรมผู้นำมีแนวโน้มไปในทางที่ว่า ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานจะลดลง ส่วนในกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็ก ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น<sup>3</sup> ข้อเท็จจริงเหล่านี้ แสดงให้เห็นว่า สถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา กับพฤติกรรมและขนาดของกลุ่ม มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำอย่างมาก

สรุปแล้วจะแบ่งพฤติกรรม ความเป็นผู้นำเป็นกี่แบบก็ตาม พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้า จะปรากฏหรือแสดงออกในรูปใดก็ตาม มิได้เป็นการยืนยันว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการบริหารได้ จึงควรมีการประเมินพฤติกรรมของผู้นำในแง่ของความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับอัตราส่วนสมดุลของพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่ง-

<sup>1</sup> Fred E. Fiedler, "Interpersonal Perception and Group Effectiveness," in R. Tagiuri, and L. Petsullo, Person Perception and Interpersonal Behavior (California : Stanford, 1958), pp. 243 - 257.

<sup>2</sup> Felmore H. Sanford, "Research on Military Leadership," in Andrew W. Halpin Theory and Research in Administration, p. 51.

<sup>3</sup> Hemphill, Situational Factors in Leadership, p. 4.



ความสัมพันธ์ สถานการณ์ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การประเมินตนเองและสถานการณ์ของผู้นำ ความสามารถของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ การที่ผู้ร่วมงานจะมีขวัญดี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จงรักภักดีต่อหน่วยงาน ทุ่เมความสามารถให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มทีนั้น พฤติกรรมความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผลได้

### งานของผู้นำในสถาบันการศึกษา

ผู้บริหารสถาบันการศึกษา ไม่ว่าจะมื่อเรียกอย่างไร เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ คณบดี หรืออธิการบดี ต่างก็มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารของสถาบันศึกษานั้น ๆ ถ้าหากผู้บริหารสถาบันการศึกษาทำหน้าที่ผู้บริหารอย่างเดี่ยว สถาบันศึกษานั้น ก็คงจะบรรลุจุดประสงค์ได้โดยยาก ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำในสถาบันศึกษานั้น ๆ ด้วย

โรลด์ เอฟ. แคมป์เบลล์ และคณะ (Roald F. Campbell and Others) มีความเห็นว่า สถาบันการศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถาบันการศึกษา จึงจำเป็นต้องจัดการให้การเรียนการสอนได้ผลดีที่สุด ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องเป็นผู้จัดรูปงาน (An Organizer)  
สถาบันการศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาจทำเองหมด สถาบันการศึกษาขนาดใหญ่ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาจมอบหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้ผู้อื่นทำบาง ไม่ว่าผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะต้องจัดรูปงาน โดยให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ
2. ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อความหมาย (Communicator)  
เนื่องจากผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถาบันการ-

การศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสื่อสาร หรือสื่อความหมาย กับคนทั้งหลาย เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำของการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน การรวมกับกับสมาคมวิชาชีพ หรือมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ทางการศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชา จำเป็นต้องบังคับบัญชาในงานทั้งหลายดูลงไปด้วยดี รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม <sup>1</sup>

เจมส์ เจ. โจนส์ และคณะ (James J. Jones and Others) มีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำดังต่อไปนี้

ก. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาอาจทำได้โดย

1. รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการของตน
2. รวมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน
3. รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
4. แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาย่อมเหนือกว่าจุดมุ่ง

หมายของตนเอง

5. รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน
6. เป็นผู้มีจริยธรรมและคุณธรรม
7. มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน

1

Roald F. Campbell, and Others, Introduction to Educational Administration, 3 rd ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1968), pp. 225 -

8. รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น
9. หวงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน
10. มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง

ข. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันการศึกษากับชุมชน เนื่องจากสถาบันการศึกษาเป็นสถาบันทางสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นสถาบันการศึกษาจำต้องบริหารสังคม และให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนสถาบันการศึกษา

ค. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา และวิจัยผู้บริหารสถาบันการศึกษา จำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันผู้บริหารสถาบันการศึกษา จำเป็นต้องสนใจเกี่ยวกับการวิจัย และวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน

ง. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้บริหารสถาบันศึกษามีหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารสถาบันการศึกษา ควรจะมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน<sup>1</sup>

ในแง่ของการศึกษาพยาบาล แอนนา เฮเลน แกลลาซเซอร์ (Anna Helen Gallagher) มีความเห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลมีหน้าที่รับผิดชอบหลายประการ แต่ที่สำคัญพอจะสรุปได้คือ

1. เป็นผู้นำในการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร
2. เป็นผู้นำในด้านวิชาการ

---

1

James J. Jones, and Others, Secondary School Administration  
(New York : McGraw - Hill, 1969), pp. 179 - 183.

3. เป็นผู้ที่ตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการศึกษาอยู่เสมอ<sup>1</sup>

โดยสรุปแล้ว งานของผู้บริหารสถาบันการศึกษา ในฐานะที่เป็นผู้นำของสถาบันการศึกษานั้น มีภารกิจหลักอยู่ 3 ประการคือ

1. ทำให้สถาบันการศึกษาได้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้
2. ทำให้สถาบันการศึกษามีความเจริญก้าวหน้า
3. ทำให้สถาบันการศึกษาอยู่ได้ต่อไปโดยไม่ล้ม

นอกจากภารกิจหลัก 3 ประการที่กล่าวแล้ว ผู้นำของสถาบันการศึกษา ควรแสดงบทบาทของผู้นำดังต่อไปนี้

1. ผู้นำทางด้านสังคม ผู้นำจะต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถาบันการศึกษา พัฒนาความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
2. ผู้นำทางด้านกระบวนการ ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทของผู้บริหารในการที่จะทำให้การดำเนินงานในสถาบันการศึกษาคำเนินไปด้วยความสะดวก
3. ผู้นำทางด้านภารกิจ ผู้นำจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะทำให้งานของสถาบันการศึกษา สำเร็จลุล่วงไปได้

#### การดำเนินงานของสถาบันการศึกษาพยาบาล

สถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นสถาบันการศึกษาชั้นอุดมศึกษา ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรด้านวิชาชีพพยาบาล เพื่อให้บริการพยาบาลแก่สังคมและประเทศชาติ ปัจจุบันการ-

1

Anna Helen Gallagher, Educational Administration in Nursing (New York : Collies Macmillan Limited, 1965), p. 9.

ศึกษาพยาบาลของประเทศไทย ได้เปลี่ยนแปลง พัฒนาจากเดิมเป็นอย่างมาก จากที่เคยเป็นโรงเรียนที่กำเนิดขึ้นในโรงพยาบาล ด้วยความต้องการที่จะได้นักเรียนไว้ช่วยให้บริการแก่ผู้ป่วย มีผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วย รับผิดชอบงานทั้งสองด้าน ทั้งการศึกษาและการบริการพยาบาล มาเป็นระบบการศึกษาในชั้นอุดมศึกษาชั้นปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และใช้เวลาเรียนเท่ากับบัณฑิตในสาขาอื่น ๆ มีอาจารย์พยาบาล ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาโดยตรง ทำให้มีโอกาสจะจัดระบบการศึกษาได้คล่องตัวขึ้น มีงบประมาณสำหรับการเรียนการสอน และอุปกรณ์ต่าง ๆ มากขึ้น อาจารย์พยาบาลมีเวลาที่จะพัฒนาตนเอง ในแง่ของการศึกษาต่อไปในชั้นสูงขึ้นไป ทั้งสาขาพยาบาลและสาขาอื่น ๆ หรือเข้ารับการศึกษาอบรม หรือพัฒนาการเรียนรู้อย่างตนเองได้มากขึ้น นอกจากนี้ หลักสูตรการศึกษาพยาบาล ได้รับการปรับปรุง แก้ไข อยู่ตลอดเวลา ด้วยความมุ่งหวังของนักการศึกษาที่จะผลิตบุคลากรพยาบาล ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาสุขภาพอนามัยของประชาชน ได้ดีขึ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยการใช่ LBDQ

#### ผลการวิจัยของต่างประเทศ

แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีผู้นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งวงการอุตสาหกรรม วงการทหาร และวงการศึกษา ในที่นี้ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยบางส่วนที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับงานวิจัยของผู้วิจัยมากกล่าวถึงดังนี้

ในปี ค.ศ. 1970 กลีน เบอร์เนทท์ ไชโรเคอร์ (Glenn Burnett Schroeder) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชา ในความเป็นจริงและในอุดมคติ ผลการวิจัยพบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านปฏิบัติงานและมุ่งสัมพันธ์ในความเป็นจริงตามความเห็นของ หัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณะอาจารย์

2. คณะอาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาในค่านิยมสัมพัทธ์ไว้สูงกว่าความคาดหวังของอนุสาสก์ แต่อนุสาสก์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ในอุดมคติกานมุงงาน ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้สูงกว่าคณะอาจารย์

3. ในทัศนะของหัวหน้าแผนกวิชา เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ในอุดมคติกานมุงงาน หัวหน้าแผนกวิชาเองคาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณะอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาคานมุงสัมพัทธ์ หัวหน้าแผนกวิชาและคณะอาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกัน

4. อนุสาสก์ และหัวหน้าแผนกวิชา มีความเห็นตรงกันว่าบทบาทของหัวหน้าแผนกวิชา สำคัญต่อการบริหารมากและจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต พร้อมกันนั้น 68 เปอร์เซ็นต์ของอนุสาสก์ และ 62 เปอร์เซ็นต์ของหัวหน้าแผนกวิชาเห็นว่า หัวหน้าแผนกวิชาควรจะได้รับกาฝึกอบรมทางการบริหารด้วย <sup>1</sup>

ส่วนการวิจัยของ เอ็ดเวิร์ด วิลตัน คอกซ์ (Edward Wilton Cox) ใช้แบบสอบถาม LBDQ เช่นเดียวกัน มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำคานมุงงานและคานมุงสัมพัทธ์ของคณบดีฝ่ายวิชาการ ในวิทยาลัยครูชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ กลุ่มตัวอย่างประชากรได้แก่ อธิการ 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 27 คน และคณะอาจารย์ 305 คน จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของ

---

<sup>1</sup> Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts Ann Arbor : University Microfilms, Vol. 30, No. 12, (June 1970) : 5209A.

- ก. คณะอาจารย์กับอธิการ
- ข. คณะอาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ
- ค. อธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน<sup>1</sup>

นอกจากนั้น ฟรานซิส แพททริก ฟอย (Francis Patrick Foy) ได้วิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ในความเป็นจริง และในอุดมคติของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชน ในเท็กซัส ที่เปิดทำการสอนในระดับปีที่ 2 โดยการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนก และผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในลักษณะของการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริง และพฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทั้งด้านมุงงานและมุงสัมพันธ์ ผู้รวมงานประสงค์ให้คณบดีฝ่ายวิชาการ มีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงขึ้นกว่าเดิม มากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้านมุงสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุงงาน ซึ่งเป็นอยู่ในขณะนี้<sup>2</sup>

ผลการวิจัยของ ไชร์เคอร์ (Schroeder) คอก (Cox) และฟอย (Foy) แสดงให้เห็นว่า ผู้นำให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้รวมงาน ในสภาพเป็นจริง พฤติกรรมด้านมุงสัมพันธ์ มีสูงกว่าด้านมุงงาน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงต่ำกว่า

<sup>1</sup> Edward Wilton Cox, "Superiors' and Subordinates Perceptions and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction : A Survey of the North Carolina Community College System," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 5 (November 1974) : 2568 -9 -A.

<sup>2</sup> Francis Patrick Foy, "An Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Deans of Institution," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 9 (November 1974) : 2475 -A.

พฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติมาก

จอห์น พี. คอนนอลลี (John P. Connolly) ได้วิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพส่วนตัว และลักษณะของสถานการณ์ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. อายุและการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน
2. ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางลบกับพฤติกรรมด้านปฏิบัติงาน ส่วนประสบการณ์กับพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันทางสถิติ
3. ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างรายได้ปานกลางของประชาชนและรายได้ต่อหัวของนักเรียนกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำไม่ว่าด้านใด
4. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างขนาดของเขตโรงเรียนและพฤติกรรมด้านปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน แต่ขนาดของเขตโรงเรียนกับพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน
5. สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโดยรวม ๆ ลักษณะของสถานการณ์และพฤติกรรมทั้งสองด้านของผู้บริหารโรงเรียนมีสหสัมพันธ์ต่อกัน
6. ลักษณะของสถานการณ์เป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมทั้งสองด้านของผู้บริหารโรงเรียนได้ดีกว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหาร<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> John P. Connolly, "The Relationship of Selected Personal and Situational Characteristics to the Perceived Leader Behavior of Chief School Administrators," Dissertation Abstracts, Vol. 36, No. 1 (July 1975) : 58 - 9 -A.



ฟูอัค เอส. เคลาดา (Fouad S. Kelada) ได้ทำการวิจัย เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ เจ้าอาวาส และนักบริหารธุรกิจ ในรัฐอินเดียนา (Indiana) เพื่อต้องการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามอุดมคติของครูใหญ่ เจ้าอาวาสและนักบริหารธุรกิจ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน คือคานมุงงานและคานมุงสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเข้าใจของครูใหญ่และเจ้าอาวาส และความเข้าใจของครูใหญ่กับนักบริหารธุรกิจ ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามอุดมคติกานมุงสัมพันธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความเข้าใจของคนทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกันในเรื่องพฤติกรรมผู้นำคานมุงงาน
2. ความเข้าใจของครูใหญ่กับคณะครูในโรงเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามอุดมคติของครูใหญ่คานมุงสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. ความเข้าใจของนักบริหารธุรกิจและผู้รวมงานเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ตามอุดมคติของครูใหญ่ทั้งคานมุงงานและคานมุงสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ<sup>1</sup>

รัธ เอ็ม แอนเดอร์สัน (Ruth M. Anderson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าตึกทางคานผู้นำ จุดมุ่งหมายเพื่อที่จะวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้าตึกที่เป็นที่นิยม และพฤติกรรมที่ได้กระทำเป็นประจำ โดยให้ผู้ที่บังคับบัญชาเป็นผู้แสดงความคิดเห็นประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือหัวหน้าตึก 25 คน ผู้บังคับบัญชา 279 คน

---

<sup>1</sup>  
Fouad S. Kelada, "Comparative Study of Leadership Behavior of Selected High School Principals Church Ministers, and Business Executives in Indiana," Dissertation Abstracts Ann Arbor : University Microfilms, Vol. 30, No. 10, (April 1970) : 3685 -A.

การศึกษาพบว่า หัวหน้าคึกที่มีการทำงานเป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากคือ ผู้ที่มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการให้การพยาบาลผู้ป่วยค่อนข้างสูง ส่วนหัวหน้าคึกที่มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของ บุคลากรหรือเป็นผู้ประสานงานจะได้รับความนิยมนรองลงมา <sup>1</sup>

### ผลการวิจัยในประเทศ

ในปี พ.ศ. 2513 สมาน วีระคำแหง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง แยกเป็นผู้บริหาร 22 คน และอาจารย์ 264 คน เพื่อศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารในสภาพที่เป็นอยู่จริง และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกค่า
2. อาจารย์กับผู้บริหาร มีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
3. อาจารย์กับผู้บริหาร มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นใน

1

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

เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

4. อาจารย์และผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน

5. อาจารย์คองกรให้ผู้บริหาร มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ได้<sup>1</sup>

ในปี 2514 รัตนา ทองสมบูรณ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ " โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามครู 264 คน จาก 8 โรงเรียน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) มีค่าร้อยละ  $52.28 \pm 2$  ด้านความเกรงใจ (Consideration)  $56.42 \pm 2.3$  ซึ่งเห็นได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

2. เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน มี 3 โรงเรียนที่มีพฤติกรรมการบริหารสูงกว่าปกติทุกด้านและอีก 3 โรงเรียนต่ำกว่าปกติทุกด้าน<sup>2</sup>

<sup>1</sup>สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู," หน้า 91 - 94.

<sup>2</sup>รัตนา ทองสมบูรณ์, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 77 - 78.

ต่อมาในปี พ.ศ. 2516 ศรีสุมาลัย รัตตโน ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาล ในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหาร 43.33 เปอร์เซ็นต์ เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน และพยาบาล 46.67 เปอร์เซ็นต์ ก็ยอมรับว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแผนกพยาบาลสูงทั้ง 2 ด้าน ผู้บริหารและพยาบาล มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งที่เป็นอยู่และในอนาคตเกี่ยวกับพฤติกรรมตามมิติสัมพันธ์ (Consideration) แต่มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ทั้งผู้บริหารและพยาบาลมีความเห็นตรงกันว่าผู้บริหารแผนกพยาบาลควรมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าที่เป็นอยู่ และพยาบาลต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าที่เป็นอยู่ และตัวผู้บริหารเองก็เชื่อว่าเขาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้สูงกว่าที่เป็นอยู่ได้<sup>1</sup>

เขียน แสงหนุ่ม ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา" ผลการวิจัยพบว่า ในกรณีที่ผู้บริหารถือมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำเร็จในระดับที่สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารงานที่ถืองานเป็นสำคัญ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญ และไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จและความพอใจ

<sup>1</sup> ศรีสุมาลัย รัตตโน, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาล ในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517).

ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>1</sup>

พีรศักดิ์ ทองมาก ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" ผลการวิจัยสรุปได้คือ

1. หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงในระดับปานกลางทุกด้าน โดยที่พฤติกรรมด้านการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรไว้วางใจ ความนับถือซึ่งกันและกัน และสัมพันธภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้นำกับผู้นร่วมงาน มีแนวโน้มสูงกว่าพฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้นร่วมงาน ด้านความเข้าใจในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร รวมทั้งวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสูงกว่าความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายวิชาการอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มสูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ
3. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทุกด้าน ในทางบวก ในระดับที่สูงมากและใกล้เคียงกัน<sup>2</sup>

<sup>1</sup> เขียน แสงหนุ่ม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา" (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 36 - 37.

<sup>2</sup> พีรศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519)

กลาหาญ สุกแสน ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย" ผลการวิจัยพบว่า ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดกับศึกษานิเทศก์จังหวัด ปรากฏว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ที่ควรจะเป็นทั้งค่านิยมงานและค่านิยมสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ควรจะเป็นกับที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด มีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำค่านิยมงานที่เป็นอยู่จริงต่ำกว่าที่ควรจะเป็น แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำค่านิยมสัมพันธ์ที่ควรจะเป็นกับที่เป็นอยู่จริง ไม่แตกต่างกัน และกลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริง แยกต่าง กับที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำค่านิยมงานและค่านิยมสัมพันธ์<sup>1</sup>

จากผลการวิจัยเท่าที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า แบบของผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจไม่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ในความเป็นจริง ผู้นำมักมีพฤติกรรมค่านิยมสัมพันธ์สูงกว่าค่านิยมงานและพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงต่ำกว่าพฤติกรรมในอุดมคติมาก แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเน้นค่านิยมสัมพันธ์มากกว่าพฤติกรรมค่านิยมงาน ผู้นำมักประเมินพฤติกรรมตนเองสูงกว่าที่ผู้ร่วมงานประเมิน ลักษณะเช่นนี้อาจเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้ผู้นำ ไม่ปรับปรุงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองเท่าที่ควรจะเป็น

งานบริหารการศึกษา เป็นสิ่งสำคัญต่อสถาบันการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท

<sup>1</sup> กลาหาญ สุกแสน, "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520).

การให้บริการงานการศึกษาแก่ประชาชนตามภาระหน้าที่ของสถานศึกษา จะบังเกิดผลดี และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานในสถาบันการศึกษาของ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาเป็นสำคัญ จึงควรจะได้ทำการวิจัยให้กว้างขวาง เพื่อหาทาง ปรับปรุงและพัฒนาผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านนี้ให้มีความสามารถในการบริหารงานในสถาบัน การศึกษา ให้สูงกว่าที่เป็นอยู่ สำหรับการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย เพื่อต้องการทราบว่า ผู้บริหาร สถาบันการศึกษาพยาบาลควรปฏิบัติอย่างไร จึงจะทำให้การบริหารงานในสถาบันการศึกษา พยาบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้ร่วมงานมากยิ่งขึ้น