

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งทุกระดับ ทั้งด้านรัฐกิจและธุรกิจ ย่อมประกอบด้วย บุคลากรปฏิบัติงาน บุคลากรในตำแหน่งถึง บรรดาพนักงาน เจาหน้าที่ หรือข้าราชการประจำหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนงานนั้นก็คือ ภาระกิจทุกอย่างที่หน่วยงานแต่ละแห่งรับผิดชอบอยู่ บุคลากรปฏิบัติงาน เป็นของคู่กัน และเกี่ยวของสัมพันธ์กันอย่างแยกแยะไม่ออก เพราะบุคลากรเป็นผู้ก่อให้เกิดงาน แล่นำความสำเร็จมาส่งองค์การหรือหน่วยงาน งาน เป็นกิจกรรมของสังคมที่คนต้องทำร่วมกัน งานยิ่งใหญ่มากเท่าใด ก็ต้องใช้ความพยายามรวมของคนมากเท่านั้น การทำงานรวมของคนเป็น จำนวนมาก ย่อมต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ และเทคนิคหลายประการที่เรียกว่า "การบริหาร" เพื่อช่วยให้งานดำเนินไปได้โดยสะดวก เรียบร้อย และประสพผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานนั้น เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับ 4 องค์ ประกอบ คือ งาน องค์การ กลุ่มผู้ร่วมงาน และที่สำคัญคือ ผู้นำ ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2525 : 1 - 2) ได้กล่าวไว้

การบริหารงานโดยโครงสร้างแล้ว เป็นระดับชั้นแห่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายในระบบสังคมหนึ่ง ซึ่งการบริหารงานจะโอบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา เป็นสำคัญ (. . .) เพราะผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนผู้นำ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักชัยของหน่วยงาน และเป็นดวงประทีปของหมู่ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเลยทีเดียว ผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และ พยายามทำตนให้เป็นที่เลื่อมใส ศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับองค์ ประกอบสำคัญหลายประการ เช่น ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร และคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้ มีสิ่งที่ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชามีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่ได้จากการศึกษาฝึกฝน และการปฏิบัติเป็นสำคัญ

ในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีฐานะและบทบาทในการ เป็นผู้นำองค์กรหรือ
 หน่วยงาน จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญ ในการดำเนินการประสานบทบาทขององค์กรและ
 บทบาทของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในดุลยภาพที่ดี อันจะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์กร
 (Organization climate) อันแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ
 ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานรวมกันได้ ทั้งนี้บรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงาน
 ขององค์กรเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญของ
 บุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานนั้น (Richard M. Steer 1977: 101 - 104) องค์กรใดมี
 บรรยากาศเป็นที่น่าพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่ดีในการ
 ปฏิบัติงาน ในทางกลับกัน องค์กรใดที่มีบรรยากาศองค์กรไม่เป็นที่น่าพึงพอใจในการปฏิบัติ
 งาน ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานไม่อยากทำงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดความเอาใจใส่ และขาด
 ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารไม่สามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการ
 ทำงานให้เป็นที่น่าพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดขึ้นในหน่วยงานใดแล้ว งาน
 บริหารจะดำเนินไปได้ไม่ราบรื่นนัก บรรยากาศองค์กรที่เป็นที่น่าพึงพอใจจะช่วยลดความขัด
 แยงระหว่างบุคลากร และอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานได้ ทำให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่าง
 ความราบรื่น (Robert Sweitzer 1969: 167 - 182) จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์กร
 เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งที่จะสร้างเสริมความสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานโดยส่วนรวม
 ให้เกิดขึ้นได้ สถานการณ์ศึกษานี้เป็นองค์กรหนึ่ง ที่ต้องรับผิดชอบและพัฒนาโครงการการ
 เรียนการสอนใหม่ประสิทธิภาพอยู่เสมอ ดังนั้นบรรยากาศของสถานีย่อมเป็นสื่อกลางที่สำคัญ
 ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานความหมายที่ควรต้องรับผิดชอบ ให้ประสบผลตามที่ใฝ่ฝัน เป้าหมายไว้
 (E. Niklos 1970: 331)

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของสถานียับมีบทบาทสำคัญต่อทุกหน่วย
 งาน สถานการณ์ศึกษายาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการผลิตพยาบาลที่ดี มีความ
 รับผิดชอบเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย เพื่อให้บริการแก่ประชาชน เพราะในสถานศึกษาพยาบาล
 วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดคือ เพื่อเตรียมนักศึกษาให้เหมาะสม พร้อมทั้งจะออกไปปฏิบัติหน้าที่ตาม
 การพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ การพยาบาลนั้น เป็นการกระทำโดยตรงต่อชีวิตมนุษย์ ไม่อาจ
 ลองผิด ลองถูก หรือยอมให้มีการผิดพลาดเกิดขึ้นได้ นักศึกษาพยาบาลต้องมีความรู้ทางดาน

ทฤษฎีและรู้จักนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติการพยาบาลต่อผู้ป่วย รวมทั้งต้องพัฒนาคุณลักษณะ
หลายประการ อาทิ ความมีเมตตาธรรมอันสูง ยินดีช่วยเหลือผู้ป่วยด้วยความจริงใจ ซึ่ง
คุณลักษณะเหล่านี้ อาจารย์พยาบาลเป็นบุคคลสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และศิลป์
เพื่อให้อุทิศทางการพยาบาลที่ผลออกมา มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานด้านการ
บริการรักษาพยาบาลแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การที่จะสามารถผลิตพยาบาลที่มี
ประสิทธิภาพนั้น สถาบันการศึกษาพยาบาล ควรคำนึงถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำของผู้
บริหารสถาบันกับบรรยากาศองค์การในสถาบันนั้น ๆ เพราะสภาพพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบัน
กับบรรยากาศองค์การเป็นต้นาพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ก็จะเป็นส่วนหนึ่ง แต่
เป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมาก ที่จะช่วยให้อาจารย์พยาบาลมีความพึงพอใจในการทำงาน
มีความเต็มใจ ร่วมมือร่วมใจกันในการถ่ายทอดความรู้ ปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ และเป็น
ตัวอย่างที่ดีแก่นักศึกษาในการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมี
คุณภาพ แต่ถาอาจารย์พยาบาลขาดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ก็ย่อมส่งผลให้การศึกษ
พยาบาลเสื่อมลง ทำให้นักศึกษาพยาบาลที่สำเร็จออกมาเป็นพยาบาลที่มีคุณสมบัติไม่พร้อมที่จะ
ปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาในภายหลังได้

บรรยากาศองค์การ เป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างให้เกิดขึ้นมาได้ การสร้างบรรยากาศ
ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
คั้งนี้ในหนังสือของข้าในฐานะผู้นำสถาบันการศึกษาพยาบาล ต้องรู้จักดำเนินบทบาท หรือมีพฤติกรรม
ผู้นำอย่างเหมาะสมต่อผู้ร่วมงาน อันจะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่นาพึงพอใจ ทั้งนี้เพราะ
ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่เกี่ยวของสัมพันธ์กัน (Bobbit,
et al. อ้างใน อรุณ รัชธรรม 2523 : 225) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับว่า พฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารมีส่วนในการเสริมสร้างบรรยากาศที่นาพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรใน
หน่วยงานในสถาบันนี้ เพราะถาไม่มีการยอมรับ การพัฒนาปรับปรุงสถาบันให้มีประสิทธิภาพใน
การทำงานที่คนยอมเกิดขึ้นไม่ได้ อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารต้องตนตวอยุ่เสมอในการศึกษาให้
ทราบว่า บรรยากาศองค์การในขณะนั้นเป็นอย่างไร เพื่อจะไดหาวีธีแก้ไข ปรับปรุง ให้การทำงาน
มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัจจุบันสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความต้องการทางสังคมย่อมเปลี่ยนแปลงไป กานิยมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป ในด้านวิชาชีพพยาบาลจะเห็นได้ว่า สมัยเดิม มีสี่ในถึง เกล ผู้ให้กำเนิดวิชาชีพพยาบาลแผนใหม่ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัตของพยาบาลที่ดี เห็นตัวอย่างที่ดีแก่พยาบาลรุ่นหลัง วิชาชีพพยาบาลจึงเต็มไปด้วยความเสียสละ เห็นผู้ป่วยเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด แต่มาในปัจจุบัน มักจะโคธินโกฟง เป็นชาวอูยูเสมอว่า ประชาชนเรียกโรงพยาบาลว่า เป็นโรงพยาบาลพยาบาลขาดความรับผิดชอบ ขาดความเสียสละ เมตตากรุณา พยาบาลดู พูจาไม่สุภาพ หนาทาไม่ยอมแยม ไม่คอยพุดจากขผู้ป่วย ฯลฯ ซึ่งไม่เต็มผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญ การพยาบาลขาดประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในวิชาชีพพยาบาล หง ๆ ในปัจจุบัน การศึกษาพยาบาลในประเทศไทย โคชยายวงกว้างและเจริญก้าวหน้าไปมาก หลักสูตรการศึกษาได้ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ วิชาชีพนี้สามารถศึกษาได้ทั้งระดับปริญญาโทจากภายในประเทศ และสามารถศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกจากต่างประเทศ พื้นฐานการรับนักศึกษาเป็นชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ทุกสอานัน เนื่อหาวิชาที่สอนได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัย ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจกว้างขวางกว่าเดิม เมื่อจบการศึกษานักศึกษาได้รบปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า เมื่อพิจารณาตามแผนจะเห็นว่าวิชาชีพพยาบาล น่าจะเจริญก้าวหน้า และควรได้รับการยกย่อง เลื่อมใสศรัทธาจากสังคมทั่วไปเป็นอย่างดี แต่ความเป็นจริงแล้ว ยังไม่ได้รับการยกย่องนับถือจากสังคมเท่าที่ควร ซึ่งจากปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า จุดสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาคือ การศึกษาพยาบาลที่จบนั้นขาดคุณและโทษให้แก่วิชาชีพพยาบาลเป็นอย่างมาก สิ่งควรสนใจคือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันกับบรรยากาศต่อการศึกษาในสถานศึกษาพยาบาล เพราะงานทุกอย่างต้องใจคน ถาคนขาดความพึงพอใจและกำลังใจในการทำงาน ปัจจุบัน ๆ แมจะบริบูรณ์เพียงใดก็ไม่มีประโยชน์ บุคคลากรที่ควรสนใจคือ อาจารย์พยาบาล ถ้ามีความพึงพอใจและมีกำลังใจในการทำงานแล้ว จะช่วยให้การอบรมสั่งสอนนักศึกษาพยาบาลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการพยาบาลก็จะได้รับผลดีด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดทฤษฎีและแนวความคิดของ แอนดรู ฮาลบิน (Andrew W. Halpin) เป็นหลักในการศึกษา ซึ่ง ฮาลบิน ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในวงการต่าง ๆ และบรรยากาศต่อการศึกษาในสถานศึกษาไว้ โดยได้ศึกษาดังพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ และบรรยากาศต่อการศึกษา 8 มิติ ซึ่ง หาญชัย สงวนโท (2519: ๕ - 7) ได้ให้ความหมายเป็น

ภาษาไทยคือ คำนำพุทธิกรรมผู้นำ 2 มิติ โดเมน มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) และมิติสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ส่วนในคำนำบรรณาคาต่อถกการ 8 มิติ ซึ่งศึกษาจากพุทธิกรรมของคณะอาจารย์ 4 มิติ โดเมน ขาคความสามัคคี อุปสรรค ขวัญ และมิตรสัมพันธ์ และศึกษาจากพุทธิกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ โดเมน หางเหิน มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง และกรุณาปราณี ซึ่งจาก 8 มิติ ฮาลบินและกรอห์ โดแปลง เป็นบรรณาคาต่อถกการ 6 แบบ ซึ่งหาญชัย สงวนโท (2519 : 7 - 8) ได้ให้ความหมายเป็นภาษาไทยคือ แจงวิสัย อิศระ ความคุมสัมพันธ์ รวบรวมอำนาจ และซึมซาบ ซึ่งแนวความคิดนี้ มีผู้ใช้ศึกษาพุทธิกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรณาคาต่อถกการในวงการต่าง ๆ อย่างกว้างขวางรวมทั้งในวงการศึกษาคด้วย ทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย

ในการศึกษาพุทธิกรรมผู้นำของบริหารและบรรณาคาต่อถกการ จำเป็นต้องคำนึงถึงสังคม โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา ระบบการบริหารภายในองถกการ และสภาพแวดล้อมของถกการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบบันดาลกัน เพราะสิ่งเหล่านี้อาจมีอิทธิพลต่อพุทธิกรรมผู้นำและบรรณาคาต่อถกการโดยตรง ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์จะศึกษาเกี่ยวกับพุทธิกรรมผู้นำของบริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรณาคาต่อถกการในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข พร้อมทั้งศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพุทธิกรรมผู้นำของบริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรณาคาต่อถกการในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข โดยการสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์พยาบาล เพื่อเป็นการพิสูจน์แนวคิดทางการบริหารซึ่งได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาลสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข เป็นสถานศึกษาพยาบาลที่กระจายอยู่ในจังหวัดใหญ่ ๆ ทั่วประเทศ มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตบุคลากรพยาบาลจำนวนมาก เพื่อเตรียมบุคคลที่มอบหมายและความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานตามวิชาการรักษาพยาบาลแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพโดยทั่วถึงในประเทศไทย เพื่อเป็นการสนองแผนนโยบายการพัฒนาสาธารณสุขที่ให้อาบบริการสาธารณสุขออกให้ทั่วถึงในท้องถิ่นชนบทให้มากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2524 : 115)

ปัจจุบันการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความคิด เห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ
 ผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล ยังไม่มีผู้ใดได้ศึกษาวิจัยมาก่อน
 ผู้วิจัยเฝ้ามอง เห็นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถาบัน
 เป็นอย่างมาก จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้ และเชื่อว่า ผลสรุปที่ได้จะเป็น
 ประโยชน์ต่อการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล การสร้างบรรยากาศองค์การให้เป็นที่
 พึงพอใจในการทำงาน การพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารที่ดียิ่งขึ้น
 ซึ่งจะมีส่วนทำให้วิชาชีพพยาบาลเจริญก้าวหน้าต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิด เห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
2. เพื่อศึกษาความคิด เห็น เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด

กองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิด เห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
 วิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์การ และแบบบรรยากาศองค์การ ในสังกัดกองงานวิทยาลัย
 พยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

แนวเหตุผลและสมมุติฐานของการวิจัย

แนว เหตุผลของการตั้งสมมุติฐานของการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้คือ

1. ตามแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำ
 ของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับบรรยากาศและประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์การ เป็นอย่าง
 มาก พฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์และมีทิศทางเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมที่จะสร้างบรรยากาศ
 และประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้จากการวิจัยของ ฮาลปิน (Halpin 1957: 39 - 51)
 พบว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์ซึ่งจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูง
 ทั้งมีลักษณะสัมพันธ์และมีทิศทาง ดังนั้นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่มีประสิทธิภาพจึงควรต้องมี
 พฤติกรรมผู้นำทั้งมีลักษณะสัมพันธ์และมีทิศทางอยู่ในระดับสูง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า
 "ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำทั้งมีลักษณะสัมพันธ์และมีทิศทางอยู่ในระดับสูง"

2. เนื่องจากการศึกษาวิชาชีพพยาบาล เป็นการศึกษาระดับอุดมศึกษา สถาบันการศึกษา
 ระดับอุดมศึกษานี้ มีหน้าที่เผยแพร่ความรู้สูงส่งให้แก่นักศึกษา ส่งเสริมเพิ่มเติมความรู้โดยการวิจัย
 ในบริการทางวิชาการแก่สังคม อบรมบรรณานักศึกษาให้มีความสามารถไปเผชิญชีวิตภายนอกใน
 สังคม โดยสามารถใช้ความรู้ การปฏิบัติตน และใช้ความคิดโดยอิสระ "การดำเนินงานของ
 สถาบันอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หรือการดำเนินงานในสถาบัน เป็น
 สำคัญ ซึ่งกลุ่มบุคคลซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษาคือ อาจารย์ในสถาบันนั้น" (วิจิตร
 ศรีสอาน 2518 : 71) และหลักการสำคัญของการอุดมศึกษาคือ "ความเน้นเลิศทางวิชาการ
 โดยอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระในการดำเนินการและมีเสรีภาพทางวิชาการ" (วิจิตร ศรีสอาน
 2518 : 46) ดังนั้นบรรณาคาสองถกการที่นำพึงพอใจในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการดำเนิน
 การระกิจอย่างมีประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา ควรจะมีลักษณะเป็นอิสระ ที่อาจารย์มีเสรีภาพ
 ในการใช้ความคิด และการแสดงออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า
 "บรรณาคาสองถกการของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข
 เป็นแบบอิสระ"

3. บรรณาคาสองถกการเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างให้เกิดขึ้นมาได้ การสร้าง
 บรรณาคาสีให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับพฤติกรรม
 ผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรณาคาสองถกการ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรม
 ผู้นำอย่างเหมาะสมต่อผู้ร่วมงาน จะก่อให้เกิดบรรณาคาสีในการทำงานที่นำพึงพอใจในสถาบัน
 นั้น ๆ ทั้งนี้เพราะว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรณาคาสองถกการเป็นสิ่งที่เกี่ยวของสัมพันธ์
 กัน (Bobbit, et al. อางใน อรุณ วัชรธรรม 2523 : 225) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า
 "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรณาคาสี และแบบบรรณาคาสองถกการ" ดังนั้น

- 3.1 พฤติกรรมผู้นำมีตักจสัมพันธ์ความสัมพันธ์กับบรรณาคาสองถกการมิติขาด
 ความสามัคคี
- 3.2 พฤติกรรมผู้นำมีตักจสัมพันธ์ความสัมพันธ์กับบรรณาคาสองถกการมิติอุปสรรค
- 3.3 พฤติกรรมผู้นำมีตักจสัมพันธ์ความสัมพันธ์กับบรรณาคาสองถกการมิติขวัญ
- 3.4 พฤติกรรมผู้นำมีตักจสัมพันธ์ความสัมพันธ์กับบรรณาคาสองถกการมิติมิตรสัมพันธ์

- 3.5 พฤติกรรมผู้นำที่กิจสัมพันธ์ความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติทาง เหนือ
- 3.6 พฤติกรรมผู้นำที่กิจสัมพันธ์ความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงาน
- 3.7 พฤติกรรมผู้นำที่กิจสัมพันธ์ความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติเป็นแบบอย่าง
- 3.8 พฤติกรรมผู้นำที่กิจสัมพันธ์ความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติกรุณาปราณี
- 3.9 พฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์ภาพที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขาด

ความสัมพันธ์

- 3.10 พฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์ภาพที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรค
- 3.11 พฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์ภาพที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ
- 3.12 พฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์ภาพที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์
- 3.13 พฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์ภาพที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติทาง เหนือ
- 3.14 พฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์ภาพที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงาน
- 3.15 พฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์ภาพที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติเป็นแบบอย่าง
- 3.16 พฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์ภาพที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติกรุณาปราณี
- 3.17 พฤติกรรมผู้นำที่กิจสัมพันธ์ความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ
- 3.18 พฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์ภาพที่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษารูปแบบศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์การ กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยเรื่องนี้ ได้แก่ อาจารย์พยาบาลซึ่งปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ในปีการศึกษา 2525

2. ตัวแปรที่จะทำการวิจัย

- 2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ

2.1.1 มีตักจัส้มัฒนัธ (Initiating structure)

2.1.2 มีตักจัส้มัฒนัธภาพ (Consideration)

2.2 ตั้วแปรตาม ไคแก บรรรยาภาตองถการ 3 มีติ และแบบบรรรยาภาตองถการ 6 แบบ ซึ่งจำแนกไคถงนี้คือ

2.2.1 บรรรยาภาตองถการ 3 มีติ ไคแก

2.2.1.1 ซาคถาวมสำนัถิ (Disengagement)

2.2.1.2 อุปสรรค (Hindrance)

2.2.1.3 ซาญ (Esprit)

2.2.1.4 มีตกรสัมพัฒนัธ (Intimacy)

2.2.1.5 หางไคน (Aloofness)

2.2.1.6 มุงผลงาน (Product emphasis)

2.2.1.7 เป็นแบบอย่าง (Thrust)

2.2.1.8 กรุถาปราชิ (Consideration)

2.2.2 แบบบรรรยาภาตองถการ 6 แบบ ไคแก

2.2.2.1 แจงไคส (The Open Climate)

2.2.2.2 อิศระ (The Autonomous Climate)

2.2.2.3 ถวบกุม (The Controlled Climate)

2.2.2.4 สนิทสนม (The Familiar Climate)

2.2.2.5 รวยอำนาจ (The Paternal Climate)

2.2.2.6 ซิมเซา (The Closed Climate)

ขอจำกัถของถการวิจัย

ขอจำกัถของถการวิจัยตรงนั มีถงนั

1. ถการวิจัยตรงนั ถานพฤตกรรรมผู้นำ มีไคถำนัถถงถกรระเบียบทางกฎหมาย หรือระเบียบบริหารราชการแผนถนั ซึ่งอาจมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤตกรรรมผู้นำของผูบริหาร ทำใหพฤตกรรรมบางอยางของผูบริหารไม่เป็นไปตามหลักวิชา

2. การวิจัยจำกัดอยู่เฉพาะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเพียง 2 ด้านเท่านั้น คือ กิจสำนึก (Initiating structure) และสัมพันธภาพ (Consideration) ทำให้ไม่สามารถทราบถึงพฤติกรรมด้านอื่น ๆ ของผู้บริหารได้

3. การวิจัยในสถานบรรยากาส่องค้ำการดำเนินถึง สังกัด สายการบังคับบัญชา โครงสร้าง ระบบการบริหารภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเท่านั้น ซึ่งอาจจะมีข้อแปรอน ๆ ที่เมื่อกระทบต่อบรรยาคาส่องค้ำการได้ เช่น สถานที่ตั้ง ภูมิประเทศ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ต่างกัน ซึ่งอาจทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนได้

ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้

1. อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความจริงใจในการตอบแบบสอบถาม และมีความสามารถในการชี้แจงลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานของตนได้
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยาคาส่องค้ำการที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นผลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์พยาบาล โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของ ฮาลปิน (Halpin) และแบบสอบถามวัดบรรยาคาส่องค้ำการของ ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin & Croft) โดยผู้วิจัยได้ดัดแปลงใหม่ความเหมาะสม และได้นำไปทดสอบหาความเชื่อมั่นทางสถิติแล้ว จึงได้นำมาใช้สำหรับการวิจัยเรื่องนี้
3. การวิจัยในสถานบรรยาคาส่องค้ำการของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยดำเนินถึง สังกัด สายการบังคับบัญชา โครงสร้าง ระบบบริหารภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเท่านั้น ไม่ได้ดำเนินถึง สถานตั้งหน่วยงาน ภูมิประเทศ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ต่างกัน

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

ผู้วิจัยคาดว่า การวิจัยครั้งนี้ จะได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยาคาส่องค้ำการ ซึ่งผลของการวิจัยอาจจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำและ

บรรยากาศต่อการของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงสาธารณสุข รวมทั้ง เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน
โดยส่วนรวม

2. ผลการวิจัยอาจให้ข้อคิดหรือข้อสังเกต เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา หรือพิจารณา
คัดเลือก สรรหา ผู้เข้าทำหน้าที่บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ดี

3. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรม
ผู้นำและบรรยากาศต่อการ ในสถานประกอบการระดับต่าง ๆ เพื่อจะได้พัฒนาการบริหารการศึกษา
ให้ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำจำกัดความของคำที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน เกี่ยวกับความหมายของคำบางคำที่ใช้ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัย
ได้ให้ความหมายไว้โดยเฉพาะ ดังต่อไปนี้

ความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศต่อการ เป็นความคิดเห็น
ของอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงาน
ปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งใช้หลักสูตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ และเป็นอาจารย์
พยาบาลที่ใดปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลมาแล้วอย่างน้อย 1 ปีการศึกษาขึ้นไป

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ทาที่ที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรม
ต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อการแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญ
และกำลังใจของกลุ่ม ซึ่งแสดงออกมาในการบริหารงานและบูรณาการงานสามารถสังเกตเห็นได้
พฤติกรรมผู้นำมี 2 มิติ ตามที่ ฮาลปิน (Halpin 1966: 86) ใ้คำอธิบายไว้ ดังนี้คือ

1. พฤติกรรมผู้นำมีลักษณะเริ่มต้น (Initiating structure) หมายถึง พฤติกรรม
ผู้นำที่แสดงออกทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธี
ดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. พฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์ภาพ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ
ที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจในผู้ร่วมงาน มีความเคารพซึ่งกันและกัน
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน เป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา
ในปีการศึกษา 2525

วิทยาลัยพยาบาล หมายถึง สถานศึกษาพยาบาลในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งใช้หลักสูตรพยาบาลศาสตร์และพลุฑุกรรม จำนวน
10 แห่ง ในประเทศไทย

บรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งวัด
ได้จาก การสอบถามความคิดเห็น ทศนะ หรือความรู้สึกนึกคิดของอาจารย์พยาบาลที่มีต่อพฤติกรรม
ของคณะอาจารย์และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน สำหรับบรรยากาศองค์การที่วัดจากพฤติกรรมของ
คณะอาจารย์ โดยยึดตามแนวความคิดของ ฮาลบินและครอฟท์ (Halpin 1966: 150 - 151)
ซึ่งมี 4 มิติ ดังนี้

1. ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อ
พฤติกรรมของคณะอาจารย์ว่า ทำงานโดยขาดความสามัคคี ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปในลักษณะต่างคน
ต่างทำ ขาดการประสานงาน หรือขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทั้ง ๆ ที่งานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ
กันทำเป็นหมู่คณะ จึงจะได้ผลงานที่ดี

2. อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของ
คณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัว หรือขาดความสะดวก
เพราะผู้บริหารให้งานอาจารย์มากเกินไป อาจารย์รู้สึกอึดอัดที่ต้องปฏิบัติตามผลของคณะกรรมการ
และกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งอาจารย์เห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าที่จะเอื้ออำนวย
ในการปฏิบัติงาน

3. ชวีต (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์
ว่า คณะอาจารย์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยมีชวีตและกำลังใจ มีความรักในหมู่คณะ มีความภาคภูมิใจ
ที่ได้เป็นสมาชิกในหน่วยงานนี้

4. มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของ
คณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน และมีความสัมพันธ์
กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การที่วัดจากพฤติกรรมของผู้บริหาร ตามแนวความคิดของ ฮาลปินและกรอฟท์ (Halpin 1966: 151) มี 4 มิติ เช่นเดียวกันคือ

1. **ห่างเหิน (Aloofness)** หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มองพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของคณะอาจารย์ การติดต่อกับคณะอาจารย์นั้นมีการติดต่อกัน เป็นส่วนรวมมากกว่า การติดต่อแบบกันเป็นรายบุคคล

2. **มุ่งผลงาน (Product emphasis)** หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มองพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุม ตรวจสอบ สั่งการ และนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด อาจารย์ต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารโดยเคร่งครัด ปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

3. **เป็นแบบอย่าง (Thrust)** หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มองพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามกระตุ้นเตือน หรือจูงใจให้คณะอาจารย์ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ใช้การควบคุม ตรวจสอบ หรือนิเทศงานโดยตรง แต่จะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างใหญ่ก้อนนำไปปฏิบัติได้

4. **กรุณาปราณี (Consideration)** หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มองพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะอาจารย์โดยแสดงออกถึงความ เป็นผู้เมตตา กรุณา ช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของอาจารย์เป็นอย่างดี

แบบบรรยากาศองค์การ หมายถึง แบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบ ตามที่ ฮาลปินและกรอฟท์ (Halpin 1966: 174-181) ได้อธิบายไว้ดังนี้คือ

1. **บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส (The Open Climate)** หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและคณะอาจารย์มีความรู้สึกว่าเป็นความสุข สบายใจ คณะอาจารย์มีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสัมพันธ์กันฉันมิตร มีความพึงพอใจในผลงานของหมู่คณะ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การแห่งนี้

2. **บรรยากาศองค์การแบบอิสระ (The Autonomous Climate)** หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารให้การส่งเสริมคณะอาจารย์เสรีภาพในการใช้ความคิด ในการปฏิบัติงานร่วมกัน และในการสร้างความสัมพันธ์กันฉันมิตร คณะอาจารย์มีขวัญและกำลังใจดี

มีความสัมพันธ์กันดี จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานก็ตามไปด้วย

3. บรรยากาศต่อการแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน จึงพยายามควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศงานคณะกรรมการให้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ระเบียบ กฎเกณฑ์ทางไว้ เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ คณะอาจารย์มีงานทำจนหมดมือ จึงมีเวลาสร้างความสัมพันธ์กันน้อย แต่เนื่องจากการที่ผู้บริหารบริหารงานได้ดี จึงทำให้ได้ผลงานที่ดี และผลงานที่ตนเอง ทำให้ คณะอาจารย์มีความพึงพอใจและภาคภูมิใจมาก ขวัญและกำลังใจของคณะอาจารย์ซึ่งอยู่ในเกณฑ์

4. บรรยากาศต่อการแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและคณะอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอันดีจนมิตรสหาย มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันมาก ผู้บริหารไม่ชอบการออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศการทำงาน ของคณะอาจารย์ แต่จะปล่อยให้คณะอาจารย์ปฏิบัติงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน ขวัญและกำลังใจของคณะอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์กันอันดีมิตรเพียงอย่างเดียว ส่วนความภาคภูมิใจในผลงานมีน้อยมาก

5. บรรยากาศต่อการแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้วิธีออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์อย่างใกล้ชิด ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะอาจารย์มีความสัมพันธ์กันอันดีมิตร แต่ความพยายามเหล่านี้ไม่ได้อะไร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นผู้ที่ไปเสียทุกอย่าง ทำให้คณะอาจารย์มีความรู้สึกไร้ค่า และเกิดความเบื่อหน่ายต่อคำสั่ง หรือการนิเทศงานแบบผิด ๆ ถูก ๆ ของผู้บริหาร ผลงานของอาจารย์ส่วนใหญ่ประสบความล้มเหลว คณะอาจารย์เสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมาก

6. บรรยากาศต่อการแบบขังเข้า (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคคลิกของความเป็นผู้นำ และขาดสมรรถภาพในการบริหาร ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่คณะอาจารย์ แต่ตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นมาขังกันอย่างพร่ำเพรื่อ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การผูกพันการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่ตรงกัน ทำให้คณะอาจารย์ขาดความกระตือรือร้น และเสียขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด