

## บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ค่าถามการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวง  
กลาโหม
2. เพื่อศึกษาแบบบรรยายของคณาจารย์ ของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวง  
กลาโหม
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับบรรยายของคณาจารย์  
ของสถาบันการศึกษา สังกัดกระทรวงกลาโหม

คำถามของการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแต่ละวิทยาลัยพยาบาล หรือโรงเรียนพยาบาล สังกัด  
กระทรวงกลาโหม ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธภาพอยู่ในระดับใด และพฤติกรรมผู้นำของผู้  
บริหารโดยส่วนรวมเป็นอย่างไร
2. บรรยายของคณาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล หรือโรงเรียนพยาบาล สังกัดกระทรวง  
กลาโหมเป็นแบบใด
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยายของคณาจารย์ของแต่ละวิทยาลัยพยาบาล หรือ  
โรงเรียนพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม มีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร และโดยส่วนรวม  
แล้วเป็นอย่างไร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่คณาจารย์และครูพยาบาลที่ปฏิบัติงาน หรือทำการสอน  
ในวิทยาลัยพยาบาล หรือโรงเรียนพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 152 คน ที่ไปปฏิบัติ  
งานหรือทำการสอนในแต่ละแห่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี นับถึง 30 มกราคม 2530

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาลหรือโรงเรียนพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งสอบถามพฤติกรรมผู้นำสองด้าน คือ ด้านกิจสัมพันธ์ และด้านสัมพันธภาพ แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นโดยการแปล เรียบเรียง และปรับปรุง แบบสอบถาม LBDQ ของ Halpin เพื่อให้แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง จึงได้ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ รวม ท่านช่วยทำการตรวจสอบแก้ไข และนำไปทดลองใช้ (Try - out) กับคณะครูและ อาจารย์พยาบาลที่ไม่ได้เป็นกลุ่มประชากรตัวอย่าง เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรแอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นด้านกิจสัมพันธ์ .86 และด้านสัมพันธภาพ .89

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยหรือ โรงเรียนพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งมี 4 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการมีศีลย์ แบบปรึกษา และแบบมีส่วนร่วม แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ องค์การของ Likert ( 1961 : 222- 236 ) เป็นหลัก และได้ศึกษาแบบสอบถามที่ บุญสิทธิ นันท์ วิชา วิชาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของ ภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ( 2526 ) ประกอบ ทั้งนี้โดยขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ทำการตรวจสอบแก้ไข เพื่อให้แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง และผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และโรงเรียนพยาบาลของกองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ ให้ช่วยดำเนินการให้ครู หรือ อาจารย์พยาบาลช่วยตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้โดยมีหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ใ้รับแบบสอบถามคืน 152 ฉบับ คิด เป็นร้อยละ 89.41

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใจโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ( Statistical Package for the Social Science ) ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าร้อยละ มีชนิดเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( Pearsons' Product - moment Correlation Coefficient ) และการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( Test of Significance )

#### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การและผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม จึงสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 152 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.7 ส่วนเพศชายร้อยละ 26.3 อายุส่วนมากมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 59.2 ทำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 25.0 และปริญญาโทร้อยละ 15.8 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1- 5 ปี เป็นส่วนมาก รองลงมาคือ 6 - 10 ปี

2. พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลหรือโรงเรียนพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์เป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เช่น ผู้บริหารทำงานโดยมีการวางแผน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ทำงานตามระเบียบแบบแผน และเน้นให้ครู-อาจารย์ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้ ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะเด่นของผู้บริหารที่เป็นทหาร นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้เสรีภาพแก่ครู-อาจารย์ในการซักถามเมื่อสงสัยหรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3. พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์ของผู้บริหารวิทยาลัยหรือโรงเรียนพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนพยาบาล

ทหารอากาศ ซึ่งมีพฤติกรรมผู้นำค่านี้อยู่ในระดับสูง และเมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำค่านี้นี้ เป็นรายชื่อ พบว่า ชื่อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 4 ชื่อคือ ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล เกี่ยวกับสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของครู-อาจารย์ ผู้บริหารเป็นคนยอมรับแนวความคิดเห็นใหม่ ผู้บริหารทำงานรวมและสังสรรค์กับผู้ร่วมงาน และผู้บริหารทำงานโดยมีการปรึกษาหารือกับ คณะครู-อาจารย์

เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้ง 4 สถาบัน สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่า เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง

4. บรรยากาศองค์การ ของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมเป็นแบบปรึกษา ยกเว้นโรงเรียนพยาบาล กองการศึกษา กรมแพทยทหารเรือ บรรยากาศองค์การเป็นแบบเผด็จการมีศิลปะ เมื่อวิเคราะห์บรรยากาศองค์การเป็นรายชื่อ พบว่า การปฏิบัติเกี่ยวกับการสื่อสารความหมายในหน่วยงานค่อนข้างน้อย และผู้บริหารเข้าใจ ปัญหาของผู้ร่วมงานค่อนข้างน้อยเท่าเทียมกัน ซึ่งลักษณะทั้งสองประการนี้เป็นลักษณะบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการมีศิลปะ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมพบว่า ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวก ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศ องค์การทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบรรยากาศองค์การเป็น ตัวแปรตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธและค่านิยมสัมพันธภาพของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ทั้ง 4 สถาบัน อยู่ในระดับปานกลาง (ยกเว้นพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนพยาบาลทหารอากาศ อยู่ในระดับสูง แต่สูงกว่าระดับปานกลางเล็กน้อยเท่านั้น) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ หาญชัย สงวนิให้ ( 2519 : 56 -58 ) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศของกิจการ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองค่านิยมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ( 2515 : 71 ) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหาร กับอายุ เพศ และประสบการณ์ รวมทั้งคุณวุฒิของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองค่านิยมอยู่ในระดับปานกลาง อาร เนื่องจาก

1.1 การเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาพยาบาล คือแต่ละกองทัพจะผลิตพยาบาลชั้นเพื่อปฏิบัติงานบริการ คำนการ รักษาพยาบาลแก่ทหาร ครอบครัว และประชาชนทั่วไปในยามปกติ และสนับสนุนหน่วยกำลังรบในยามสงคราม จึงผลิตเฉพาะพยาบาลระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ต่อมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2520 เป็นต้นมา สถาบันการศึกษาพยาบาลในแต่ละกองทัพได้ปรับปรุงการศึกษาพยาบาลให้สูงขึ้นเทียบเท่าระดับปริญญาตรี และในปี 2525 -2527 ทรวงมหาวินิจฉัย ( 2527 ) ได้ออกประกาศเกณฑ์การจัดตั้งและการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ระดับต้น และพยาบาลศาสตร์ระดับวิชาชีพ ( ต่อเนื่อง 2 ปี ) เพื่อให้การศึกษาพยาบาลเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยทรวงมหาวินิจฉัยเป็นผู้ควบคุมและรับรองหลักสูตรพยาบาลทุกระดับ ที่สถาบันต่างๆทั่วประเทศไทย ได้ทำการผลิตพยาบาล ซึ่งช่วงระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงนี้ อาจจะเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารไม่อาจกำหนดหรือวางแนวทางการบริหารได้แน่นอน จึงอาจเป็นผลกระทบต่อการแสดงออกของพฤติกรรมผู้นำได้

1.2 การเข้าสู่ตำแหน่ง คุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารไม่ชัดเจน โดยส่วนมากถือระบบอาวุโส ไม่นำถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์สำคัญในการแต่งตั้ง (ประไพ ปิยะจันทร์ 2523 : 83) จึงอาจมีผลกระทบถึงคุณภาพในการบริหารงานได้ ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงผลงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อย ซึ่งจากการวิจัยของ Andrew W. Halpin พบว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์ที่จะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธ์ภาพ (Halpin 1957 : 39 - 51)

1.3 คุณวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารยังไม่สอดคล้องกับภารกิจการบริหาร พบวงมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญด้านนี้ของผู้บริหาร จึงได้ตั้งเกณฑ์มาตรฐาน (ทบวงมหาวิทยาลัย 2527) เกี่ยวกับคุณวุฒิผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลไว้อย่างต่ำต้องมีวุฒิทางการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่า และจากการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล (2515 : 71) พบว่า ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูง หรือมีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองด้านสูงกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

1.4 ระเบียบและขนบธรรมเนียมทหาร (Regulation) เน้นประสิทธิภาพทางระเบียบวินัยมาก อาจทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานลดน้อยลง จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเน้น เกี่ยวกับการส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ทำงานตามระเบียบแบบแผน และผู้บริหารขอร้องให้ครู-อาจารย์ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ( $\bar{X} = 3.11$  และ  $3.04$  ตามลำดับ) ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมด้านนี้อยู่ในระดับสูง

1.5 ผู้บริหารไม่เข้าใจถึงบทบาท (Role) ของนักบริหาร จึงทำให้ผู้บริหารส่วนมากปฏิบัติงานในส่วนที่ไม่ใช่หน้าที่ของนักบริหารจะพึงปฏิบัติ จากการวิจัยของ บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526 : 88) พบว่า หัวหน้าภาควิชา 5 คณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งแสดงพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ระดับปานกลาง เป็นคณะที่ตั้งขึ้นใหม่ 3 คณะ ทำให้หัวหน้าภาควิชาขาดเป้าหมายที่แน่ชัดในการทำงาน ประกอบกับอาวุโสน้อยขาดประสบการณ์ในการทำงาน และจากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่าหัวหน้าภาควิชาเหล่านี้ต้องรับผิดชอบงานธุรการของภาควิชามากเกินไป จึงทำให้ผู้บริหารไม่มีเวลาเพียงพอที่จะคิดสร้างสรรค์ พัฒนาปรับปรุงหรือดำเนินงานหลักของหน่วยงานของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบราชการ

ที่แต่งตั้งผู้บริหารตามระบบอาวุโส บ่อมทำให้ผู้บริหาร เข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ  
ของตนเอง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาแล้วจึงทำให้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล  
ทั้งสองค่านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัด  
กระทรวงกลาโหม พบว่าโดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศแบบปรึกษา ยกเว้นบรรยากาศองค์การ  
ของโรงเรียนพยาบาล กองการศึกษา กรมแพทย์ทหารเรือ บรรยากาศองค์การเป็นแบบเผด็จ  
การมีศิลปะ สอดคล้องกับการวิจัยของ นูตลีทซ์ บัฆาน ( 2526 : 86 ) ที่ใช้แบบสอบถามความ  
แนวทศทิศขององค์การของ Likert ( 1961 ) ศึกษาแบบบรรยากาศองค์การของภาควิชา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่าบรรยากาศองค์การของทุกคณะเป็นแบบปรึกษา และจากผล  
การวิเคราะห์บรรยากาศองค์การเป็นรายข้อตามตารางที่ 9 พบว่า การปฏิบัติการเกี่ยวกับ  
การสื่อความหมายในหน่วยงานค่อนข้างน้อย และผู้บริหารไม่เข้าใจหรือไม่คอยสนใจเกี่ยวกับ  
ปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงาน ซึ่งบรรยากาศแบบนี้ เป็นลักษณะบรรยากาศแบบเผด็จการมีศิลปะ  
ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า

2.1 วิทยาลัยพยาบาลหรือโรงเรียนพยาบาลของทั้งสามเหล่าทัพ เป็นสถาบัน  
การศึกษาระดับเทียบเท่าปริญญาตรี และต่ำกว่า และเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อกรมแพทย์ของแต่ละ  
กองทัพอ ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จึงต้องดำเนินไปตามระเบียบและนโยบายของหน่วยที่ขึ้นตรง  
การที่ผู้บริหารจะให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกๆด้าน อย่างสถาบันการศึกษาระดับสูงยอมเป็นไป  
ได้ยาก จึงทำให้บรรยากาศแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้ยากเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด  
ของ Likert ว่า บรรยากาศแบบมีส่วนร่วมเป็นแบบอุดมคติ

2.2 พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อแบบบรรยากาศองค์การ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้  
พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งค่านกิจสัมพันธ์ และค่านสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง  
จึงก่อให้เกิดบรรยากาศแบบปรึกษา เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวพบว่า ส่วนมากครู อาจารย์

มีประสบการณ์การทำงานในวิทยาลัยขนาดเล็ก ช่วงเวลาในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานยังน้อย จึงทำให้ผู้บริหารใช้วิธีการปรึกษางานต่างๆ กับผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ จึงเกิดบรรยากาศแบบปรึกษา

2.3 จากการวิเคราะห์แบบบรรยากาศของคัลการเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานของผู้บริหารถูกต่อต้านจากผู้ร่วมงานหรือกลุ่มผู้ร่วมงานเป็นครั้งคราว ลักษณะการควบคุมงานในหน่วยงานมีการควบคุมมาง โดยให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบด้วย ผู้บริหารมีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการตัดสินใจบ้างตามสมควร ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานขนาดปานกลาง ซึ่งบรรยากาศของคัลการดังกล่าวเป็นบรรยากาศของคัลการแบบปรึกษา ตามแนวความคิดเกี่ยวกับระบบของคัลการของ Likert

3. ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำคานกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของคัลการแบบปรึกษาทางบวกในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมผู้นำคานสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของคัลการแบบปรึกษาทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับการวิจัยของ Brickner (1971 :96-A) พบว่าบรรยากาศของคัลการแบบปรึกษา ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมคานสัมพันธ์ภาพในระดับสูงนั้น แสดงถึงความต้องการที่จะให้งานในหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ บนพื้นฐานของความเชื่อว่าจะต้องเน้นการสร้างสัมพันธภาพ และรักษานำใจกับผู้ร่วมงานให้มาก ส่วน Lambert (1969 :2484-A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ พบว่าขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริง และอยู่ในระดับสูงด้วย แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำคานสัมพันธ์ภาพมากกว่าคานกิจสัมพันธ์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำคานสัมพันธ์ภาพสูง ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศในองคัลการแบบปรึกษาจริง

โดยทั่วไป พฤติกรรมผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และปฏิบัติการงานทั้งในทางบวกและทางลบ แต่พฤติกรรมผู้นำที่จะส่งเสริมให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำควรมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งคานกิจสัมพันธ์และคาน



สัมพันธ์ภาพ ส่วนบรรยากาศของคณาจารย์มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก เช่นเดียวกัน โดยหลักการและทฤษฎีแล้ว บรรยากาศของคณาจารย์แบบมีส่วนร่วม จะมีผล และเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นอย่างมาก

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศขององค์กรดังกล่าว แล้วนี้ เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยโดยสรุปจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบรรยากาศขององค์กรเป็นแบบปรึกษา ซึ่งเป็นสภาพปกติขององค์กรที่กำลังพัฒนา ผู้วิจัยเชื่อว่าทั้งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรในสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้ง 4 สถาบันของสามเหล่าทัพดังกล่าว สามารถได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองด้านให้อยู่ในระดับสูง และพัฒนาบรรยากาศขององค์กรให้เป็นแบบมีส่วนร่วมได้ ทั้งนี้เพื่อทำให้การบริหารงานของแต่ละสถาบันมีประสิทธิภาพสูงขึ้นหรือสูงสุด เช่นเดียวกันในองค์กรใดจะเกิดบรรยากาศขององค์กรแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร เป็นสำคัญ

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งยังไม่ถึงระดับสูงหรือระดับที่พึงประสงค์ที่จะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง และพบว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นแค่แบบปรึกษา ดังนั้นควรจะได้มีการพัฒนาให้ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และให้เกิดบรรยากาศขององค์กรถึงระดับมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถกระทำได้ดังนี้

1.1 ควรจัดทำโครงการสัมมนาหรือฝึกอบรมผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล ด้านบริหารการศึกษา เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ โดยเน้นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และ ทักษะ/เทคนิคในการบริหาร ภาวะผู้นำ - พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งอาจจะจัดทำเป็นโครงการ ปีละ 1 ครั้ง หรือ 2 ปีต่อครั้ง

1.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เข้าศึกษา ฝึกอบรม ประชุม และดูงานเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำ และการพัฒนาบรรยากาศองค์การทั้งในและต่างประเทศ

2. การพิจารณาคัดเลือกแต่งตั้งผู้บริหาร ควรจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลัก เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารอย่างแท้จริง

3. ควรจัดให้มีโครงการเตรียมผู้บริหารก่อนเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

4. ปรับปรุงบรรยากาศองค์การตามหลักของ Steer ตามที่ได้อ้างถึงในหน้า 56-57 โดย

4.1 ปรับปรุงระบบการทำงาน

4.2 ปรับปรุงระบบการให้รางวัลตอบแทนหรือบำเหน็จความชอบอย่างยุติธรรมอย่างแท้จริง

4.3 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และตัดสินใจ

4.4 สร้างความอบอุ่น และส่งเสริมผู้มีความสามารถ

4.5 ยอมรับในเรื่องความขัดแย้ง และบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์

4.6 สร้างความรักในหมู่คณะ พัฒนาความสัมพันธ์

มีทิศทางเหล่านี้ถ้าพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์การใด ย่อมจะทำให้บรรยากาศในองค์การนั้นเป็นที่พึงพอใจของทุกคนในองค์การ นอกจากนี้แล้วการพัฒนากระบวนการสื่อสารในหน่วยหรือในองค์การให้มีประสิทธิภาพ จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อประสิทธิภาพของงานยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล กับตัวแปรอื่นๆ เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ คุณวุฒิ ขนาดขององค์การ จำนวนครูอาจารย์ และนักศึกษา ว่ามีผลกระทบบ้างพฤติกรรมการบริหารหรือไม่ว่า

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ตามการรับรู้ของผู้บริหารกับครูอาจารย์ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคน 2 กลุ่ม

3. ควรจะมีการศึกษาวิจัยหาเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา การสรรหา หรือคัดเลือกผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

4. ควรจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบพฤติกรรมการบริหารของวิทยาลัยพยาบาล หรือ โรงเรียนพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม