

วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ
ของกองทัพบก

ปริญญานิพนธ์
ของ
พร ภิเศก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2546

พร ภิเศก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์, รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่, รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา.

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และเพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ อาจารย์จำนวน 382 คน ซึ่งมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำนวน 21 แห่ง แบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือการวิเคราะห์อิทธิพล(Path Analysis)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เป็นวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยวัฒนธรรมเด่นที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ วัฒนธรรมแบบราชการ ส่วนวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่มีการปฏิบัติในระดับรองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

2. การศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกพบว่า

2.1 วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน โดยประเภทของวัฒนธรรมองค์การซึ่งส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน คือวัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมองค์การสามารถรวมกันอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงานได้มากกว่าแนวปฏิบัติของกองทัพบก

2.2 วัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน ส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน ประเภทของวัฒนธรรมองค์การซึ่งส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน คือ วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยวัฒนธรรมองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลโรงเรียนได้มากที่สุด รองลงมาคือแนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงานตามลำดับ

2.3 วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนผ่านความพึงพอใจในงาน โดยประเภทของวัฒนธรรมองค์การซึ่งส่งผลทางอ้อมสูง คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบราชการ

3. การศึกษาเพิ่มเติมพบว่า

3.1 แหล่งที่มาของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาการอยู่ปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ โดยอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า แม้ว่าจะมีความพึงพอใจในงานและเกียรติภูมิทหารไม่ต่างจากอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากที่อื่น ๆ อีกหลายกลุ่ม แต่อาจารย์กลุ่มนี้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นระยะเวลายาวนานกว่ากลุ่มอื่น ๆ

3.2 อาจารย์ซึ่งมีระดับการศึกษาและระดับความพึงพอใจในงานต่างกันรับรู้การมีประสิทธิผลโรงเรียนต่างกัน โดย อาจารย์ซึ่งจบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนสูงกว่าอาจารย์ซึ่งจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท และ ในกลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานมาก รับรู้การมีประสิทธิผลโรงเรียนสูงกว่าในกลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานปานกลาง

Pon Pisek. (2003). *Organizational Culture and Factors Affecting the Effectiveness of the Royal Thai Army's Branch Service Schools*. Dissertation, Ed.D (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Asst. Prof. Dr. Puongrat Kesonpat, Assoc Prof. Dr. Wichai Wongyai, Assoc. Prof. Dr. Dusadee Yolao.

The purposes of this study were to study the characteristics of the Royal Thai Army branch service schools' organizational culture and to study the effects of organizational culture, Army practices, and job satisfaction on the effectiveness of the Royal Thai Army branch service schools. The sample consisted of 382 instructors with at least 1 year of teaching experience in the Royal Thai Army's 21 branch service schools. Questionnaires were Likert – typed scales. Path analysis was used to analyze data.

Findings from the study were as follow:

1. The characteristics of the Royal Thai Army branch service schools' organizational culture was a mixed culture of clan culture, adhocracy culture, bureaucracy culture and market culture. The dominant and most widely practiced culture type was bureaucracy culture. Less dominant and less widely practiced cultures were market culture, clan culture and adhocracy culture consecutively.

2. The effects of organizational culture, Army practices, and job satisfaction on the effectiveness of the Royal Thai Army branch service schools were:-

2.1 Both organizational culture and Army practices had a direct effect on job satisfaction. The culture types that had a direct effect on job satisfaction were clan culture and bureaucracy culture. Organizational culture accounted for higher variances of job satisfaction than Army practices.

2.2 Organizational culture, Army practices and job satisfaction had a direct effect on school effectiveness. The culture types that had a direct effect on school effectiveness were adhocracy culture and market culture . Organizational culture accounted for the highest variances of school effectiveness. Army practices and job satisfaction were found to account less for the variances of school effectiveness consecutively.

2.3 Both organizational culture and Army practices had an indirect effect on school effectiveness via job satisfaction. The two culture types that had a high indirect effect were clan culture and bureaucracy culture.

3. Additional findings of the study :-

3.1 Instructors' origins were found to relate to instructors' serving period. Even though job satisfaction and military prestige were not different among the instructors from different sources of commission. Graduates of the Military Academy, in general, served as instructors in shorter time than those instructors who previously served as non-commissioned officers, instructors who graduated from universities, officers from Officer Candidate School and other sources of commission.

3.2 Instructors with different level of education and different level of job satisfaction had different perceptions of school effectiveness. Instructors with less than baccalaureate degree perceived higher degree of school effectiveness than those who obtained bachelors or masters degree. Instructors with higher level of job satisfaction perceived higher degree of school effectiveness than those with lower level of job satisfaction.

ประกาศคุณประการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดีก็ด้วยความช่วยเหลือและให้กำลังใจจากหลายฝ่ายซึ่งผู้วิจัยขอถือโอกาสนี้ขอบพระคุณผู้ซึ่งได้มีส่วนช่วยเหลือต่าง ๆ ดังนี้

กองทัพบกที่ให้โอกาสแก่ผู้วิจัยในการเข้ารับการศึกษา รวมทั้งอุดหนุนทุนการศึกษาแก่ผู้วิจัยจนตลอดหลักสูตร

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ซึ่งประกอบด้วย ผศ.ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ และ รศ.ดร. ดุษฎี โยเหลา ที่ได้ให้ความเมตตาแนะนำช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด รวมทั้งให้กำลังใจจนกระทั่งผู้วิจัยสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้มุ่งหวังเอาไว้ภายในเวลาที่กำหนด

คณะกรรมการบริการหลักสูตรปริญญานิพนธ์เอกสาขาการบริหารการศึกษา มศว. ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย

คณะผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามและคณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ที่แต่งตั้งเพิ่มเติมซึ่งประกอบด้วย ผศ.ดร. อรรธรณ ตันต์เจริญรัตน์ และพลตรี ดร. พหล สง่าเนตร รองผู้อำนวยการสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง

ผู้ที่มีส่วนในการช่วยเหลืออื่น ๆ คือ พันเอก สุรัชย์ โสฬ์จินดา รองผู้อำนวยการกองกองกำลังพล โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ที่ช่วยประสานงานการเก็บข้อมูลทดสอบแบบสอบถามจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พันเอกหญิงเพชรดา จันทรรัตน์ ประจำกองการศึกษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ที่ช่วยประสานงานเก็บข้อมูลจากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จและให้กำลังใจมาตลอดคือสมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัยเองซึ่งประกอบด้วย นาง สิริรัฐ ภิกเสก เด็กหญิง พิษณุสินี ภิกเสก และเด็กชาย ปุณพจน์ ภิกเสก คุณพ่อและคุณแม่คือ นาย เพชร ภิกเสก และ นาง บัว ภิกเสก ที่เฝ้าห่วงใยและให้กำลังใจอยู่เสมอๆ รวมทั้ง พันเอก ประเวศน์ ชีรสฤษกุล และนางเตือนตา ชีรสฤษกุล ที่ได้ช่วยดูแลหลานๆ ให้ผู้วิจัยได้มีเวลาในการศึกษาได้เต็มที่

สุดท้ายขอขอบคุณในมิตรภาพและความปรารถนาดีจากกัลยาณมิตรของเพื่อนร่วมรุ่น นิสิตปริญญานิพนธ์เอกสาขาการบริหารการศึกษา มศว. รุ่นที่ 6 ทุกคน และขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกคนที่ป้อนคำถามว่า จบหรือยัง? เมื่อไหร่จะจบ? ซึ่งเป็นแรงกดดันทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ผู้วิจัยต้องมุ่งมั่นในการศึกษามากยิ่งขึ้น

พันเอก พร ภิกเสก

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	5
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	6
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	6
ขอบเขตของเนื้อหา	6
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	6
ตัวแปรที่ศึกษา.....	6
ตัวแปรต้น.....	6
ตัวแปรตาม... ..	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า	11
สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
ตอนที่ 1 โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก	16
ระบบการศึกษาของกองทัพบก	16
โรงเรียนและอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก	18
ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ	26
ลักษณะการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ	27
วิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ	28
วิธีการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ	29
ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ	30
ความเข้มของวัฒนธรรม	31
หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ	32
อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิผลองค์การ	33
ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ	34
การแบ่งวัฒนธรรม	37
ลักษณะต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การ.....	39
ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ.....	41
ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมการแข่งขันคุณค่า	41
ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของคึกและลาฟเฟอร์ตี้	43
ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของเอลเลียตต์-เคมปี.....	45
ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของคาเมรอนและเอตติงตัน.....	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2 (ต่อ)	สรุปและตัวแปรที่ศึกษา	51
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
	งานวิจัยต่างประเทศ	52
	งานวิจัยในประเทศ	56
ตอนที่ 3	แนวปฏิบัติของกองทัพบก	58
	องค์การทหารกับมิติความแตกต่างในองค์การทหาร	58
	แนวปฏิบัติของกองทัพบกกับการศึกษา	59
	ผลของแนวปฏิบัติของกองทัพบก	61
ตอนที่ 4	ความพึงพอใจในงาน	63
	แนวคิดเกี่ยวกับสิ่งกำหนดความพึงพอใจในงาน	66
	ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน	67
	ทฤษฎีในการศึกษาความพึงพอใจในงาน	69
	ตัวแบบด้านของงาน	69
	ตัวแบบสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก... ..	70
	ตัวแบบความแตกต่างระหว่างผลได้กับความคาดหวัง	70
	ทฤษฎีความคงที่ในความพึงพอใจในงาน	70
	ตัวแบบด้านสถานการณ์ของความพึงพอใจในงาน	70
	สรุปและตัวแปรที่ศึกษา	71
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78
	งานวิจัยต่างประเทศ	78
	งานวิจัยในประเทศ	79
ตอนที่ 5	ประสิทธิผลองค์การ	81
	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ	81
	กรอบการศึกษาประสิทธิผลองค์การ	83
	ตัวแบบเป้าหมาย	83
	ตัวแบบระบบ	84
	ตัวแบบหุ้นส่วนยุทธศาสตร์	84
	ตัวแบบการแข่งขันคุณค่า.....	85
	ตัวแบบมิติเวลา.....	85
	สรุปเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์การ	86
		87
	สรุปและตัวแปรที่ศึกษา	92
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
	งานวิจัยต่างประเทศ	92
	งานวิจัยในประเทศ	95

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า
	การกำหนดกลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
	ประชากร
	การเลือกกลุ่มตัวอย่าง
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
	วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ.....
	การเก็บรวบรวมข้อมูล
	การจัดกระทำข้อมูล
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
	การเตรียมข้อมูลและการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น
	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
	ตอนที่ 1
	สมมุติฐาน 1
	ตอนที่ 2
	สมมุติฐาน 2
	สมมุติฐาน 3
	สมมุติฐาน 4
	การวิเคราะห์เพิ่มเติม
5	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ
	สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐานและวิธีการศึกษาค้นคว้า
	สรุปผลการศึกษาค้นคว้า
	อภิปรายผล
	ข้อเสนอแนะ
	ข้อเสนอแนะสำหรับกองทัพบก
	ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ
	ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้า
บรรณานุกรม.....	131

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	146
ก. เครื่องมือการวิจัย	147
ข. หนังสือแนะนำในการเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	154
ค. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	157
ง. หนังสือขอความร่วมมือในการทดลองเครื่องมือ	159
จ. หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล	162
ฉ. หนังสือตอบรับการเก็บข้อมูล	165
ช. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	167
ซ. ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	168
ด. ผลการทดสอบการกระจายของข้อมูล	174
ต. การแปลผลรายข้อแนวปฏิบัติของกองทัพบก	178
ถ. การแปลผลรายข้อความพึงพอใจในงาน	180
ท. ระดับความพึงพอใจในงานรายโรงเรียน	184
ธ. การแปลผลรายข้อประสิทธิผลโรงเรียน	187
น. ระดับประสิทธิผลรายโรงเรียน	190
บ. การถดถอยของความพึงพอใจในงานบนวัฒนธรรมองค์กร และแนวปฏิบัติของ กองทัพบก	192
ป. การถดถอยของประสิทธิผลโรงเรียนบนวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน	194
ผ. การเปรียบเทียบรายคู่ความพึงพอใจในงานตามแหล่งที่มาของอาจารย์	196
ฝ. การเปรียบเทียบรายคู่เกียรติภูมิทหารตามแหล่งที่มาของอาจารย์	198
พ. การเปรียบเทียบรายคู่ประสิทธิผลโรงเรียนตามระดับการศึกษาของอาจารย์	200
ประวัติย่อผู้วิจัย	202

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า	13
2 โครงสร้างระบบการศึกษาของกองทัพบก.....	25
3 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์กร	34
4 วัฒนธรรมและประสิทธิผลองค์กร	35
5 ตัวแบบวัฒนธรรมสามระดับของไชน่	38
6 วัฒนธรรมตามกรอบการแข่งขันคุณค่า	43
7 วัฒนธรรมตามกรอบของคาเมรอนและเอดดิงตัน	47
8 ตัวแบบประสิทธิผลสามระดับ	83
9 ตัวแบบมิติเวลากับประสิทธิผล	86
10 กราฟแสดงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก	105
11 กราฟแสดงระดับแนวปฏิบัติของกองทัพบก	106
12 กราฟแสดงระดับความพึงพอใจในงานรายด้าน	107
13 กราฟแสดงระดับประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก	108
14 สัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของตัวแปรต้นต่อตัวแปรตามตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ค้นคว้า	109
15 กราฟแสดงผลเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลโรงเรียน	117

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและตัวอย่างที่ศึกษา	97
2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	102
3 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา	104
4 การเปรียบเทียบอำนาจในการทำนายความพึงพอใจในงานระหว่างวัฒนธรรมองค์การและ แนวปฏิบัติของกองทัพบก	110
5 การเปรียบเทียบอำนาจในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนระหว่างวัฒนธรรมองค์การ แนว ปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงาน	112
6 สรุปค่าอิทธิพลทางตรง(DE) อิทธิพลทางอ้อม(IE) และอิทธิพลรวม(TE) ของตัวแปรสาเหตุ ต่อตัวแปรตาม	113
7 ความสัมพันธ์ของกลุ่มอาจารย์จากแหล่งที่มาต่างกันกับจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ...	115
8 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานระหว่างอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาต่างกัน	115
9 การเปรียบเทียบการรับรู้เกียรติภูมิทหารระหว่างอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาต่างกัน	116
10 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียนระหว่างกลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจใน งานต่างกัน	117
11 การเปรียบเทียบการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนระหว่างอาจารย์ซึ่งมีระดับการศึกษาต่างกัน ...	118

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

กองทัพไทยมีสถาบันการศึกษาด้านการทหารหลายแห่งเพื่อเสริมสร้างความรู้เฉพาะทางให้ทหาร ได้มีความรู้หลายสาขาวิชา สามารถบูรณาการความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คณะที่ปรึกษา สถาบันป้องกันประเทศกองบัญชาการทหารสูงสุด. 2543 : 2) กองทัพบกแม้จะมีภารกิจหลักในการเตรียม กำลังทางบกและการป้องกันประเทศก็ตาม แต่ภายในกองทัพบกมีหน่วยงานทางการศึกษาทั้งในระดับอุดมศึกษาและต่ำกว่าอุดมศึกษา ที่ทำหน้าที่ในการผลิตบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าประจำการในกองทัพบก และเมื่อบรรจุเข้าประจำการแล้วก็มีโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้การฝึกอบรมพัฒนากำลังพล เหล่านี้อย่างต่อเนื่อง โดยให้การฝึกอบรมกำลังพลที่เป็นทหารอาชีพทุกคนในระดับชั้นยศสิบตรี – ร้อยเอก (ดิเรก พรหมบาง. 2543 : 35) ให้มีความรู้เฉพาะทางสอดคล้องกับชั้นยศและตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นตาม แนวทางการรับราชการของเหล่าทหารและสายงานพิเศษต่างๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่หลากหลายใน หน่วยงานต่างๆของกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนเหล่านี้จึงมีความสำคัญต่อศักยภาพของ กองทัพบกเป็นอย่างยิ่งเพราะทหารอาชีพทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมจากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบก

หน่วยงานทางการศึกษาโดยทั่วไปต้องการคุณลักษณะของการบริหารที่แตกต่างจากหน่วยที่มีการ ควบคุมบังคับบัญชาแบบทหารโดยตรง แต่ในบริบทของกองทัพที่มีภารกิจหลักในการป้องกันประเทศนั้นมี ลักษณะการปฏิบัติทางการบริหารและค่านิยมวิชาชีพที่แตกต่างจากองค์กรทางการศึกษาโดยตรง ซึ่ง ค่านิยมและแนวปฏิบัติของกองทัพย่อมมุ่งสู่การบรรลุภารกิจหลักในการปฏิบัติการทางทหารเป็นสำคัญ และ โดยทั่วไปแล้วกองทัพมีค่านิยมการปฏิบัติทางทหารที่เรียกว่า แนวปฏิบัติตามหลักความแตกต่างแบบเขต พื้นที่ (Zonal Differentiation) (Caplow & Hicks. 1995 : 103-106) ที่ถือว่าหน่วยงานใดยิ่งปฏิบัติงานใกล้ แนวหน้าหรือประชิดข้าศึกมากก็ยิ่งมีความสำคัญมาก ซึ่งในทางปฏิบัติก็คือหน่วยกำลังรบได้รับความสำคัญ สูงกว่าหน่วยที่มีใช้หน่วยกำลังรบ ทำให้หน่วยงานบางประเภทที่ปฏิบัติงานอยู่ในแนวหลังหรือมีลักษณะงาน แบบการให้การสนับสนุนได้รับความสำคัญอยู่ในลำดับรอง และในภาวะปกติแนวปฏิบัติดังกล่าวก็ยังมีอิทธิพล ต่อการบริหารกองทัพอยู่ในปัจจุบัน

จากภารกิจหลักของกองทัพบกและข้อจำกัดทางด้านงบประมาณที่ได้รับในปัจจุบัน กองทัพบก จำเป็นต้องทุ่มเทให้กับภารกิจหลักในด้านการเตรียมกำลังและการป้องกันประเทศ รวมทั้งการเสริมสร้าง ความมั่นคงในรูปแบบต่างๆ เป็นหลักก่อน เช่น การปราบปรามยาเสพติดและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ จากข้อจำกัดและภารกิจดังกล่าวทำให้บทบาทงานด้านการศึกษาของ กองทัพบกกลายเป็นบทบาทรองในบริบทของกองทัพ รวมทั้งจากธรรมเนียมนิยมที่สืบทอดกันมาตามที่ถูกสืบทอด มาแล้ว ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาของกองทัพบกเห็นว่าการรับราชการในหน่วย การศึกษาเป็นเพียงบทบาทเสริมในงานของกองทัพ ทำให้มีเกียรติภูมิทหาร มีอำนาจ มีความก้าวหน้าใน

อาชีพในระยะยาว และมีผลประโยชน์ตอบแทน(Fringe Benefits)ที่จำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยอื่นๆ ทำให้ครู – อาจารย์ส่วนมากปฏิบัติงานในสถานศึกษาเพียงระยะหนึ่งเท่านั้น เมื่อมีโอกาสก็จะพยายามสร้างทางเลือกให้กับตนเองหลายๆทาง และปรับย้ายออกจากสถาบันการศึกษาไป (ณัติ พิทักษ์ชาติ. 2543 : 3 ; ธวัชชัย ศรีวัฒน์. สัมภาษณ์. 2545 ; สมชาย สิงห์โต. สัมภาษณ์. 2545)

องค์การทุกแห่งมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง วัฒนธรรมองค์การคือระบบของการกระทำ ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกัน รวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของหน่วยงาน วิธีปฏิบัติงาน ลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกที่พัฒนาสืบทอดกันมาจนเกิดเป็นพฤติกรรมที่คุ้นเคยภายในองค์การ ซึ่งชี้้นำการกระทำและความคาดหวังในหมู่สมาชิก (Jenk. 1990 : 410 ; Schermerhorn, et al. 1997 : 267) โดยในทางสังคมวิทยาเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่องค์การมีและช่วยอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Moat. 1997 : 22 ; citing Cameron & Ettington. 1988) ด้วยความสำคัญของอิทธิพลทางวัฒนธรรมดังกล่าวทำให้นักทฤษฎีและผู้บริหารองค์การตระหนักและให้ความสนใจต่อรูปแบบพลังที่ไม่มีตัวตนของวงจรชีวิตขององค์การในส่วนที่เกี่ยวกับมนุษย์ ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความเชื่อ มีค่านิยม และมีวิธีการตีความข่าวสารและเหตุการณ์ต่างๆ แตกต่างกันไป (Conrad & Poole. 1998 : 114) ทำให้วัฒนธรรมองค์การเป็นปัญหาท้าทายที่สำคัญยิ่งในการปรับองค์การรวมทั้งการออกแบบองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนากลยุทธ์ทางการบริหาร เพราะกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่ฝังแน่นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ (Schneider & Barsoux. 1997 : 20) อีกทั้งความผันผวนที่กระทบต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง ทำให้วิธีการศึกษาองค์การแบบเดิมในเชิงโครงสร้างและเหตุผล (Structural – Rational Approaches) ไม่เพียงพอที่จะอธิบายหรือทำความเข้าใจกับพฤติกรรมองค์การได้ดีเท่าที่ควร (Ivancevich & Matteson. 1999 : 75)

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Nahavandi & Malekzadeh. 1999 : 74) วิธีการตัดสินใจ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพในการปฏิบัติงาน การตีความสภาพแวดล้อมขององค์การ การดำเนินการต่อข่าวสาร วิธีปฏิบัติงาน (Gordon, et al. 1990 : 621 ; Johns. 1996 : 289 ; Jones. 1995 : 170) สร้างความมั่นคงและเอกลักษณ์ร่วม สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในกลุ่มสมาชิก (Ivancevich & Matteson. 1999 : 75) ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพในการปฏิบัติงาน (Gordon, et al. 1990 : 624 – 625 ; Robbins. 1997a : 241) ผลผลิตและการปรับตัวขององค์การ (Trice & Beyer. 1993 : 29) เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งอาชีพของบุคคลอาจมีผลกระทบจากระดับความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับวัฒนธรรมองค์การ (Schermerhorn, et al. 1991 : 274, 352) และวัฒนธรรมที่ไม่ดีก็จะส่งผลเสียต่อการปรับปรุงองค์การด้วย (Gibson, et al. 1991: 48) โดยวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวแทนทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพครูได้สูง เกิดการยึดเหนี่ยวระหว่างครูกับโรงเรียนซึ่งแสดงออกในรูปของค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของทั้งสองฝ่าย(บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540 : 110 ; อ้างอิงจาก Foster. 1993 ; Nnadozie. 1993 ; ประภาพร เหลืองช่วยโชค. 2539 : 15 ; อ้างอิงจาก Dlamini. 1994 ; Open. 1993 ; Shaw. 1993 ; Barnett. 1997 : 1608-A ; Jones. 1998 : 1026-A ; Squilini. 1999 : 1861-A)

การบรรลุเป้าหมายสูงสุดหรือการมีประสิทธิผลขององค์การนั้นจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าขาดความเหมาะสมของการบริหารที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งนี้เพราะบริบททาง

วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการกระทำหน้าที่ขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางสังคม ซึ่งกระบวนการทางการบริหารต่างๆจะส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรโดยมีอิทธิพลของวัฒนธรรมแทรกอยู่ด้วย (Komin. 1995 : 138) โดยในระดับโรงเรียนนั้นวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน (คิลปชัย ศรีเกียรติ. 2540 : บทคัดย่อ) และยังพบว่าอิทธิพลมากที่สุดต่อประสิทธิผลส่วนกลยุทธ์ทางการบริหาร ในโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา (Clott. 1995 : 263-A) อีกทั้งนอกเหนือจากสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม(Socioeconomic Status) ของผู้เรียนแล้วประสิทธิผลของโรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายได้สูงสุดในด้านผลลัพธ์ของนักเรียน(Outcomes)ที่เป็นคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาในระยะยาว (Olivier. 2001 : 2001-A) ซึ่งการทดสอบการบริหารที่ดีที่สุดคือการดูความสามารถในการจัดการองค์กร การใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเอาไว้ ประสิทธิผลองค์กรจึงเป็นปัจจัยชี้ขาดขั้นสุดท้ายว่าองค์กรมีระดับของการบรรลุเป้าหมายเพียงใด และในโลกของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในปัจจุบันประสิทธิผลองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญในลำดับแรกของทฤษฎีองค์กร (Scott. 1998 : 343 ; Steers. 1991 : 301)

ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติสำคัญเกี่ยวกับงานซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูง แต่อะไรเป็นสาเหตุนี้ยังไม่สามารถกำหนดได้ชัดเจน (Robert & Hunt. 1991 : 148 ; citing Cumy, et al. 1986) ผู้บริหารจะต้องพยายามพัฒนาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน (Nelson & Quick. 1997 : 110) เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ทุ่มเทการทำงานและอยู่กับองค์กรให้ยาวนานขึ้น เพราะในการบริหารองค์กรมีสมมุติฐานที่สำคัญว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีจำกัด องค์กรจึงต้องมุ่งรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามปรับปรุงการทำงานของสมาชิกที่ยังต้องประสิทธิภาพอยู่ให้ดีขึ้นเพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 95 ; อ้างอิงจาก Steers. 1977) ความพึงพอใจในงานอยู่ภายใต้อิทธิพลทางวัฒนธรรม คนที่มาจากวัฒนธรรมต่างกันมีความคาดหวังในผลลัพธ์ของงานต่างกัน อีกทั้งค่านิยมยังสะท้อนการตัดสินใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ของงานและแนวปฏิบัติในการทำงาน (Bahamond – Gunnell. 2000 : 49 – 53 ; George & Jones. 1999 : 78) ความพึงพอใจในงานของบุคคลก่อให้เกิดประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร เป็นการเพิ่มขวัญและเพิ่มผลผลิต มีพฤติกรรมผูกพันต่อการทำงานเหนือกว่าปกติรวมทั้งเป็นตัวแปรพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540 :103 ; อ้างอิงจาก Cranny, Smith & Stone. 1992 ; พิชญานุรักษ์ อิงคามระธร. 2532 : 29 ; อ้างอิงจาก Mitchell. 1982 ; Gee. 2000 : 1854-B ; Lambert. 1999 : 1999-A ; Wilkins. 1988 : 1050-A)

ในยุคของข้อมูลข่าวสาร องค์กรสาธารณะต่างๆต้องเผชิญกับการเรียกร้องจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดเวลว่า หน่วยงานมีประสิทธิผลสอดคล้องกับทรัพยากรที่สังคมจัดสรรให้มากน้อยเพียงใด โดยในบริบทของการศึกษานั้นวัฒนธรรมองค์กรได้เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตทางการศึกษา ความมั่นคงของสถาบันภาวะผู้นำและประสิทธิผลองค์กร (Moats. 1997 : 3) การทำความเข้าใจกับบริบทของสถาบันการศึกษา นอกเหนือไปจากแนวการศึกษาแบบเดิมในเชิงของแบบราชการและโครงสร้างหน้าที่จึงมีความจำเป็นมาก ทั้งนี้เพราะการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรอาจทำให้เกิดความเข้าใจในแง่มุมใหม่ทั้งแก่นักวิจัยและผู้บริหาร เพราะการศึกษาในเชิงวัฒนธรรมอาจทำให้พบพฤติกรรมหรือการวางแผนที่ไม่เอื้อต่อสถาบัน ที่จะ

แนวทางนำไปสู่การวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวต่อบริบทของสังคม และวิชาการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Anderson. 2000 : 4)

สถาบันการศึกษาต่างๆในกองทัพเป็นสถาบันที่ค่อนข้างปิดตัวเอง (ดุสิต น้าฝน. 2529 : 27) ย่อมได้รับผลกระทบจากวัฒนธรรม ค่านิยมทางวิชาชีพและมีเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การทหาร (สุภัทรา เอื้อวงศ์. 2539 : บทคัดย่อ) อีกทั้งกระบวนการทางการบริหารส่วนใหญ่นั้นก็กำหนดขึ้นภายใต้บริบทของการบริหารองค์การแบบทหาร และถ้าพิจารณาระบบการศึกษาในบริบทของกองทัพก็พบตามแนวปฏิบัติของหลักความแตกต่างแบบเขตพื้นที่แล้ว สถาบันการศึกษาต่างๆจึงมีบทบาทอยู่ในลำดับรองจากหน่วยกำลังรบ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยการศึกษาขาดความมั่นใจในความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง นายทหารอาชีพที่ต้องทำหน้าที่เป็นครู – อาจารย์นั้นถ้าเลือกได้บุคลากรเหล่านี้อาจเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นแหล่งสุดท้าย (สามารถ ประจักษ์. 2545 : 35) ทหารอาชีพเห็นว่าตำแหน่งงานในสถาบันการศึกษาไม่ใช่ตำแหน่งในทางวิชาชีพที่แท้จริงจึงไม่ยากปฏิบัติงานในหน่วยการศึกษาเป็นเวลานาน เพราะจะทำให้ขาดการมีในทางทหารและโอกาสก้าวหน้าขึ้นไปในระดับสูงของกองทัพลดลง นอกจากนั้นความเชื่อถือในคุณค่าของครู – อาจารย์ในกองทัพยังมีจำกัด ผู้ที่ย้ายมาเป็นครู – อาจารย์บางคนถึงแม้จะได้รับการเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่งก็ตาม แต่ส่วนใหญ่ยังคงต้องการปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยอื่นๆนอกหน่วยการศึกษา (วีรวิท คงศักดิ์. 2545 : 12) จนมีการกล่าวกันว่าครู – อาจารย์ถ้าอยากเจริญก้าวหน้าในกองทัพจะต้องปรับย้ายออกไปปฏิบัติงานนอกหน่วยการศึกษาให้ได้ (ประเสริฐ หวานน้ำ. สัมภาษณ์. 2545)

แนวปฏิบัติที่มีอยู่ในกองทัพก็พบดังกล่าวก่อให้เกิดค่านิยมที่ไม่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครู – อาจารย์ในสถาบันการศึกษาของกองทัพทุก ทั้งนี้เพราะจากการศึกษาพบว่าความมีชื่อเสียงของหน่วยงานและความมีเกียรติของวิชาชีพสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์การ (ปริยาภรณ์ อัครดำรงชัย. 2541 : 43 ; อ้างอิงจาก Lewis. 1967) งานวิจัยฉบับนี้จึงสนใจศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์การ และแนวปฏิบัติของกองทัพส่งผลต่อผู้ที่ทำหน้าที่อาจารย์ในด้านความพึงพอใจในงานหรือไม่ และบุคลากรเหล่านี้รับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพเป็นอย่างไร

ในยุคศตวรรษที่ 21 กองทัพต้องสร้างบุคลากรที่เอาคุณภาพเป็นมาตรฐาน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทางทหารหรือการปฏิวัติในกิจการทหาร (Revolution in Military Affairs) ได้ตอกย้ำถึงลักษณะการก้าวกระโดดของปัจจัยเชิงคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้กระบวนการสร้างคนโดยผ่านการศึกษาในระดับต่างๆของกองทัพต้องมีความเข้มข้นมากขึ้น (สุชาติ บำรุงสุข. 2540ก : 31) การที่จะให้กองทัพมีประสิทธิภาพได้นั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพของกำลังพลให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจและใช้เทคโนโลยีต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สยามจดหมายเหตุ. 2540 : 1295 ; สุชาติ บำรุงสุข. 2540 : 16) ด้วยการพัฒนาการศึกษาของกำลังพลให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆของสังคม (คำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 146/36)

บริบทของกองทัพเป็นบริบทของการรวมศูนย์อำนาจ มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการเชื่อฟังคำสั่งอย่างเคร่งครัดและปราศจากการโต้แย้ง (ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2525 : 1-2) ซึ่งเอกลักษณ์องค์การดังกล่าวเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการกิจในทางทหารเป็นสำคัญและเป็นบริบทที่ตรงกันข้ามกับการจัดการศึกษาในระบบของพลเรือนที่เน้นการกระจายอำนาจ ความเป็นอิสระของหน่วยงานและเสรีภาพทางวิชาการ และหากหน่วย

การศึกษาของกองทัพไม่สามารถสร้างกำลังพลให้สามารถต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางยุทธศาสตร์ใหม่ที่มีความไม่แน่นอนสูงได้แล้ว หน่วยดังกล่าวก็จะประสบผลสำเร็จในการผลิตนายทหารให้อยู่ได้เพียงในโลกของศตวรรษที่ผ่านมาแล้วเท่านั้น (สุชาติ บำรุงสุข. 2544 : 32) ในฐานะที่สังคมคือผู้ที่สนับสนุนทรัพยากรและรับประโยชน์โดยตรงจากการมีกำลังทหาร สังคมจึงควรให้ความสนใจว่าแนวปฏิบัติและค่านิยมดังกล่าวในกองทัพ ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานทางการศึกษาซึ่งป้อนกำลังพลให้กับกองทัพเพียงใด ทั้งนี้เพราะการมีกองทัพที่มีศักยภาพสูงเป็นความต้องการของสังคมทุกสังคม (Hartle. 1989 : 7)

การที่จะทำให้กองทัพมีคุณภาพโดยผ่านระบบการฝึกศึกษานั้น จำเป็นที่หน่วยงานซึ่งจัดการศึกษาโดยเฉพาะโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพจะต้องเร่งพัฒนาตนเองและป้อนกำลังพลที่มีคุณภาพเข้าสู่กองทัพอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้เกิดความประหยัดและตรงเป้าหมายที่แท้จริงนั้น การศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่ของสถาบันการศึกษาจึงมีความจำเป็นอันดับแรกเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดพัฒนาองค์การให้เกิดความก้าวหน้ามากขึ้น ซึ่งการศึกษาประสิทธิผลคือจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น (Mundel. 1983 : 5) โดยการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพและความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพในครั้งนี้ จะทำให้ทราบความพร้อมและความสามารถในการที่จะปรับบริบททางการศึกษาของสถาบันดังกล่าวให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากองทัพ (กองทัพ. 2544 : 17) รวมทั้งมีประเด็นที่จะต้องเร่งปรับปรุงประสิทธิผลในด้านใดบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทด้านมาตรฐานการศึกษาของชาติที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ในปัจจุบัน

ตามที่ได้ประมวลความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาตามที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน เป็นแนวคิดทางการศึกษาที่ยังค่อนข้างใหม่ ไม่ได้มีการศึกษาอย่างแพร่หลายมาก่อน อีกทั้งงานวิจัยทางทฤษฎีและผลประจักษ์ที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับผลทางวัฒนธรรมก็ยังไม่ชัดเจน (Ivancevich & Matteson. 1999 : 75) แต่เมื่อเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องทำในสิ่งที่ถูกที่ควรให้องค์การเกิดประสิทธิผล (Drucker. 1995 : 1) ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานทางการศึกษาของกองทัพก็สนใจที่จะศึกษาว่า บริบทของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพเป็นอย่างไร และวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรและต่อประสิทธิผลโรงเรียนอย่างไรบ้าง รวมทั้งจะปรับแก้วัฒนธรรมที่ไม่เอื้อต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการในกองทัพให้เกื้อกูลต่อการเพิ่มประสิทธิผลโรงเรียนได้อย่างไร

ปัญหาการวิจัยที่สนใจจะหาคำตอบคือ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพเป็นอย่างไร และวัฒนธรรมองค์การกับแนวปฏิบัติของกองทัพส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของ อาจารย์และต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพหรือไม่ อย่างไร

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จุดมุ่งหมายหลักคือต้องการศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยบางประการที่เป็นบริบทเฉพาะของกองทัพซึ่งประกอบด้วย แนวปฏิบัติของกองทัพและความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพ โดยแบ่งประเด็นในการศึกษาที่สำคัญคือ

1. เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. เป็นการพัฒนาคำถามความรู้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการป้องกันประเทศ รวมทั้งองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติของกองทัพบกต่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่ยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน
2. เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรในระดับโรงเรียน และแนวปฏิบัติในระดับของกองทัพบกที่มีต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์และต่อประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นแนวทางนำไปสู่การวางแผน กำหนดมาตรการในการปรับปรุงปัจจัยต่างดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในอนาคต

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

1. **ขอบเขตของเนื้อหา** การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรในระดับโรงเรียน และแนวปฏิบัติของกองทัพบกภายใต้บริบทการบริหารกองทัพบกในภาวะปกติ ที่มีต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ซึ่งเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร และต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งมีภารกิจหลักในการผลิตนายทหารชั้นประทวนและการพัฒนาบุคลากรประจำการของกองทัพบกในระดับชั้นยศตั้งแต่ สิบตรี – พันตรี ในลักษณะของการให้การฝึกอบรม

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก 21 แห่ง จำนวน 875 คน ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีงบประมาณ 2546 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี

กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก 21 แห่งจำนวน 382 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น 3 ตัวแปรคือ วัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน

3.1.1 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

- 3.1.1.1 วัฒนธรรมแบบครอบครัว
- 3.1.1.2 วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา
- 3.1.1.3 วัฒนธรรมแบบราชการ

3.1.1.4 วัฒนธรรมแบบการตลาด

3.1.2 แนวปฏิบัติของกองทัพบก ประกอบด้วย

3.1.2.1 เกียรติภูมิทหาร

3.1.2.2 การให้คุณค่าโรงเรียน

3.1.3 ความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

3.1.3.1 การใช้ความรู้ความสามารถ

3.1.3.2 การบรรลุผลสำเร็จ

3.1.3.3 ความก้าวหน้า

3.1.3.4 ความรับผิดชอบ

3.1.3.5 การได้รับการยอมรับ

3.1.3.6 การมีอำนาจ

3.1.3.7 การใช้ความคิดสร้างสรรค์

3.1.3.8 ความเป็นอิสระ

3.1.3.9 ความหลากหลายของงาน

3.1.3.10 ผลประโยชน์เกื้อกูล

3.2 ตัวแปรตาม 1 ตัวแปรคือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ประกอบด้วย

3.2.1 ความสามัคคีของบุคลากร

3.2.2 นวัตกรรมในโรงเรียน

3.2.3 การพัฒนาบุคลากร

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก หมายถึงสถาบันการศึกษาในกองทัพบก

ซึ่งทำหน้าที่ในการผลิตบุคลากรในระดับต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรและให้การพัฒนาบุคลากรประจำการของกองทัพบกในลักษณะของการฝึกอบรม (In - service Training) เพื่อเตรียมบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้การฝึกอบรมทั้งนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนที่มีชั้นยศตั้งแต่สิบตรี – ร้อยเอก ประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 21 แห่ง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

4.1.1 โรงเรียนเหล่ากำลังรบ หมายถึงโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการที่สังกัดเหล่าทหารซึ่งเป็นเหล่ากำลังรบทำการฝึกอบรมทหารที่เกี่ยวข้องกับการทำการรบในสนามรบโดยตรงประกอบด้วยโรงเรียน 2 แห่งคือ 1) โรงเรียนทหารราบ และ 2) โรงเรียนทหารม้า

4.1.2 โรงเรียนเหล่าสนับสนุนการรบ หมายถึงโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการที่สังกัดเหล่าทหารซึ่งเป็นเหล่าสนับสนุนการรบทำการฝึกอบรมทหารที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสู้รบในสนามรบโดยตรงแต่ให้การสนับสนุนการทำการรบอย่างใกล้ชิดประกอบด้วยโรงเรียน 6 แห่งคือ 1) โรงเรียนทหารปืนใหญ่ 2) โรงเรียนทหารช่าง 3) โรงเรียนทหารสื่อสาร 4) โรงเรียนการบินทหารบก 5) โรงเรียนสงครามพิเศษ และ 6) โรงเรียนทหารการข่าว

4.1.3 โรงเรียนเหล่านับสนุนทางการช่วยรบ หมายถึงโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการที่สังกัดเหล่าทหารที่ทำหน้าที่ทางการช่วยรบคือมีลักษณะให้การสนับสนุนในการส่งกำลังบำรุงหรือบริการจากส่วนหลังเพื่อให้หน่วยที่ปฏิบัติการในแนวหน้าหรือสนามรบสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยโรงเรียน 13 แห่งคือ 1) โรงเรียนทหารขนส่ง 2) โรงเรียนทหารพลาริการ 3) โรงเรียนทหารสารวัตร 4) โรงเรียนเสนารักษ์ 5) โรงเรียนทหารการเงิน 6) โรงเรียนทหารสารบรรณ 7) โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก 8) โรงเรียนทหารการสัตว์ 9) โรงเรียนทหารสรรพาวุธ 10) โรงเรียนกิจการพลเรือน 11) โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก 12) โรงเรียนกำลังสำรองทหารบก และ 13) โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก

4.2 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงลักษณะของการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนหรือพัฒนานวัตกรรม และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในระดับต่างๆ ที่ได้พัฒนาและยึดถือสืบต่อกันมา ภายในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยหน่วยหนึ่งของกองทัพบก จนทำให้เกิดแนวทางพฤติกรรม การกระทำและความคาดหวังในหมู่สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยแบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นการจัดกลุ่มย่อยของวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเฉพาะออกเป็น 4 แบบคือ 1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว 2) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา 3) วัฒนธรรมแบบราชการ และ 4) วัฒนธรรมแบบการตลาด โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 วัฒนธรรมแบบครอบครัว หมายถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นให้สมาชิกรักสามัคคีและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำงานร่วมกันและห่วงใยต่อกันเหมือนญาติมิตร ไม่ถือยศศักดิ์หรือสถานภาพเข้าหากันในการทำงาน สมาชิกร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกันดีในการทำงาน มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่กันและกัน ช่วยผลักดันความก้าวหน้าให้แก่กันและกัน และเป็นห่วงเป็นใยต่อองค์การ

4.2.2 วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา หมายถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นให้เสรีและความคิดริเริ่มในการทำงาน มุ่งแสวงหาโอกาสหรือสรรค์สร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าให้องค์การ กล้ายอมรับการเสี่ยงเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ใส่ใจกับการพัฒนาหรือแสวงหาสิ่งท้าทายใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน องค์การกระตุ้นและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ใส่ใจกับทั้งผลงานและความก้าวหน้าของสมาชิก และใส่ใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน

4.2.3 วัฒนธรรมแบบราชการ หมายถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นการติดต่อประสานงานหรือสื่อสารสั่งการอย่างเป็นทางการ มีระเบียบหรือข้อบังคับการปฏิบัติงานต่างๆ กำหนดไว้อย่างชัดเจน ต้องใส่ใจและปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนต่างๆ ในหน่วยงาน การปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ มักทำตามแบบเดิมๆ ที่เคยทำมา สมาชิกมักเป็นผู้ตามที่ดีในการทำงาน การตัดสินใจมักถือเอานโยบายหรือระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง การตัดสินใจมักจะขึ้นอยู่กับหน่วยเหนือหรือต้องแจ้งให้หน่วยเหนือทราบ และการสั่งการหรือรายงานต้องยึดถือตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา

4.2.4 วัฒนธรรมแบบการตลาด หมายถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง มีบรรยากาศของการแข่งขันในการทำงาน จะได้รับการยอมรับสูงถ้าทำงานบรรลุเป้าหมายหรือมีผลงานโดดเด่นเหนือคนอื่น ต้องใช้ความริเริ่มส่วนบุคคลสูงในการทำงาน สมาชิกมุ่งมั่นทำงานกันหนัก

ยาวนานในแต่ละวัน เน้นการสร้างผลงานที่ประหยัดและมีคุณภาพ มุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าผู้รับบริการ และมุ่งผลงานตามเป้าหมายเป็นหลักมากกว่ายึดระเบียบขั้นตอนการทำงาน

4.3 วัฒนธรรมเด่น หมายถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีการปฏิบัติอย่างแพร่หลายและสอดคล้องกันมากที่สุดในกลุ่มสมาชิกองค์การ

4.4 ปัจจัยบางประการ หมายถึง แนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงาน

4.5 แนวปฏิบัติของกองทัพบก หมายถึงลักษณะค่านิยมการปฏิบัติตามหลักมิติต่างแตกต่างแบบเขตพื้นที่ (Zonal Differentiation) ซึ่งเป็นลักษณะการเลือกปฏิบัติในการให้ความสำคัญกับหน่วยทหารและบุคลากรแตกต่างกันภายใต้สภาวะการจำเพาะอันหนึ่ง **ของกองทัพบกที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะในองค์การทหาร** โดยให้ความสำคัญหน่วยกำลังรบสูงกว่าหน่วยอื่นๆ แนวความคิดดังกล่าวส่งผลต่อค่านิยมการเลือกไปปฏิบัติงานในหน่วยกำลังรบสูง รวมทั้งการมีเกียรติและศักดิ์ศรีต่างกันในกลุ่มทหารที่ทำงานในหน่วยหรือเหล่าต่างกัน มิติต่างกล่าวทำให้เกิดความแตกต่างในด้าน 1) เกียรติภูมิทหาร และ 2) การให้คุณค่าโรงเรียน

4.5.1 เกียรติภูมิทหาร หมายถึง การที่กองทัพบกยอมรับในการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของการเป็นครู - อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เปรียบเทียบกับบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่อื่นๆในกองทัพบกว่ามีสถานะเท่าเทียมกันหรือไม่ ประกอบด้วย การให้การยกย่องครู - อาจารย์เท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น การยอมรับในความสำเร็จของบทบาทครู - อาจารย์เท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น การมีศักดิ์ศรีในอาชีพทหารของครู - อาจารย์เท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น การให้โอกาสครู - อาจารย์ได้มีบทบาทหรือแสดงความสามารถในกิจการสำคัญของหน่วยเหล่าหรือกองทัพบกเท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น การยอมรับและให้โอกาสให้ครู - อาจารย์หมุนเวียนไปทำงานในหน้าที่อื่นๆในกองทัพบกเท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น และความภาคภูมิใจที่ได้เป็นครู-อาจารย์ ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ

4.5.2 การให้คุณค่าโรงเรียน หมายถึง การที่กองทัพบกสนใจติดตามพัฒนาการต่างๆในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในกองทัพบกให้ความสำคัญกับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมให้กับโรงเรียนเพื่อเร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา จัดสรรงบประมาณให้อย่างยุติธรรมเมื่อเทียบกับหน่วยอื่นๆในลักษณะเดียวกัน สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องช่วยฝึกให้อย่างพอเพียง และสนใจพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง

4.6 ความพึงพอใจในงาน หมายถึงความรู้สึกของบุคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่รู้สึกชอบหรือพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในด้านลักษณะของตัวงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การใช้ความรู้ความสามารถ 2) การบรรลุผลสำเร็จ 3) ความก้าวหน้า 4) ความรับผิดชอบ 5) การได้รับการยอมรับ 6) การมีอำนาจ 7) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ 8) ความเป็นอิสระ 9) ความหลากหลายของงาน และ 10) ผลประโยชน์เกื้อกูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.6.1 การใช้ความรู้ความสามารถ หมายถึงความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับการได้ทำงานที่มีลักษณะท้าทาย ตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง งานที่ต้องใช้ความพยายามมากกว่าปกติ และการใช้ทักษะหรือความสามารถเฉพาะตัวเพื่อให้งานสำเร็จ

4.6.2 การบรรลุผลสำเร็จ หมายถึงผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจว่าบรรลุผลสำเร็จจากการทำงาน โดยงานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด งานที่ทำมีความเรียบร้อยสมบูรณ์ สามารถแก้ปัญหาการทำงานต่างๆให้ลุล่วงได้และมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง

4.6.3 ความก้าวหน้า หมายถึงความรู้สึกพึงพอใจจากการมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในโรงเรียน มีโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้นไปอีก มีโอกาสก้าวหน้าขึ้นในหน่วย/เหล่าของตนเอง และการมีโอกาสนำหน้าในหน่วยอื่นๆในกองทัพบก

4.6.4 ความรับผิดชอบ หมายถึงความรู้สึกพึงพอใจจากการมีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง การได้รับมอบหมายให้ทำงานอยู่เสมอ และการสามารถทำงานต่างๆที่ได้รับมอบตั้งแต่ต้นจนจบโดยแม้อุปสรรคขัดขวาง

4.6.5 การได้รับการยอมรับ หมายถึงความรู้สึกพึงพอใจจากการได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อกระทำหน้าที่ได้ดี การรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในหน่วยงาน การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถ

4.6.6 การมีอำนาจ หมายถึงความรู้สึกพึงพอใจจากการได้มีโอกาสควบคุมคนอื่นๆในการปฏิบัติงาน การมีผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงในสายงานหลายคน การมีบุคคลอื่นในหน่วยงานคอยช่วยเหลือในการทำงานอยู่เสมอ การสามารถมีอิทธิพลหรือสามารถชักจูงให้เพื่อนร่วมงานคล้อยตามแนวคิดของตนเองได้อยู่เสมอ การสามารถเสนอให้เลื่อนหรือดบ่าเหน็จกับเพื่อนร่วมงานได้ และการสามารถเลือกมอบหมายงานเฉพาะของหน่วยให้กับเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่งได้

4.6.7 การใช้ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึงความรู้สึกพึงพอใจจากการมีโอกาสดำเนินการสิ่งใหม่ๆ การสามารถริเริ่มงานในหน้าที่ได้ตามลำพัง การรู้สึกว่าความคิดของตนเองมีคุณค่าได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การมีเสรีในการเสนอแนวคิดต่างได้ และการที่หน่วยเห็นคุณค่าของการริเริ่มสร้างสรรค์

4.6.8 ความเป็นอิสระ หมายถึงความรู้สึกพึงพอใจจากการสามารถทำงานด้วยตัวเองได้เพียงลำพัง ผู้บังคับบัญชาให้เสรีในการเลือกวิธีทำงานที่ได้รับมอบ การทำงานได้โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบขั้นตอนจนเกินไป และการมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

4.6.9 ความหลากหลายของงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจจากการได้ทำงานหลายอย่างอยู่เสมอ การมีโอกาสดำเนินงานและศึกษางานใหม่ๆ งานที่ทำมีความสลับซับซ้อน และการได้ใช้ความรู้และทักษะหลายอย่างในการทำงาน

4.6.10 ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในผลประโยชน์ต่างๆ(Fringe Benefits)นอกเหนือจากเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งที่บุคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการได้รับเปรียบเทียบกับบุคลากรในระดับเดียวกันที่ปฏิบัติงานอยู่นอกสถาบันเหล่านั้นประกอบด้วย เบี้ยเลี้ยงในการเดินทางไปฝึก - ศึกษา นอกหน่วย ค่าจ้างสอนนอกหน่วย ค่าทำงานนอกเวลา ค่าพัฒนาเอกสารตำรา การมียานพาหนะหรือน้ำมันสนับสนุนในการทำงาน การที่หน่วยจัดสวัสดิการอื่นๆเพิ่มเติมให้นอกเหนือจากที่มีในระเบียบของกองทัพบก เช่น จัดอาหารกลางวันราคาถูกในที่ทำงาน การมียานพาหนะรับส่งสมาชิกครอบครัว การแจกจ่ายเสื้อผ้าหรือของใช้ต่างๆประกอบการทำงานตามโอกาสอันควร เป็นต้น

4.7 ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึงการรับรู้ระดับของการบรรลุเป้าหมายที่เกิดจากระบบของค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อของครู - อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในการทำให้สถาบันดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย ในด้าน 1) ความสามัคคีของบุคลากร 2) นวัตกรรมในโรงเรียน และ 3) การพัฒนาบุคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.7.1 ความสามัคคีของบุคลากร หมายถึงสมาชิกมีความผูกพันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สมาชิกเข้าร่วมในกิจกรรมส่วนรวมต่างๆของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารยุติธรรมตรงไปตรงมา ผู้ปฏิบัติงานไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก บุคลากรช่วยเหลือเกื้อกูลกันดี หน่วยรองต่างๆทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น ผู้บริหารระดับต่างๆมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในฐานะรุ่นพี่รุ่นน้องหรือผู้ใหญ่ผู้น้อย

4.7.2 นวัตกรรมในโรงเรียน หมายถึงการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรตามโอกาสอันควร การนำวิชาใหม่ๆมาบรรจุในการสอน การปรับปรุงแก้ไขตำราและเอกสารการสอนเดิมให้ทันสมัยตามโอกาสอันควร การพัฒนาตำราหรือเอกสารประกอบการสอนขึ้นมาใหม่ การนำรูปแบบการฝึกหรือการเรียนการสอนใหม่ๆมาใช้ การนำระบบการวัดและประเมินผลใหม่ๆมาใช้ การนำแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษามาพิจารณาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน และการนำวัสดุทัศนูปกรณ์หรือเครื่องช่วยฝึกประเภทใหม่ๆมาใช้ประกอบการศึกษา

4.7.3 การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการเตรียมบุคลากรในองค์กรให้พร้อมสำหรับอนาคต ประกอบด้วย การส่งเสริมให้ไปฝึกอบรมในหน่วยงานทั้งภาครัฐหรือเอกชน การจัดให้มีการฝึกอบรมหรือในเทศภายในแก่ครู-อาจารย์ การจัดให้สมาชิกไปดูงานในหน่วยต่างๆเพื่อนำความรู้มาพัฒนางานในหน้าที่ การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาให้ความรู้ การแนะนำหรือปฐมนิเทศบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ การจัดให้บุคลากรหรือครู-อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในโรงเรียนได้มีโอกาสถ่ายทอดประสบการณ์หรือแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ การให้โอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิ และการสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่างๆแก่ครู - อาจารย์ในการเข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม

กรอบความคิดในการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้อาศัยทฤษฎีโครงสร้าง - หน้าที่นิยมของพาร์สัน(Parsons) (Ritzer. 1996 : 237) เป็นทฤษฎีมหภาค โดยทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่นิยมของพาร์สันส์กล่าวถึงหน้าที่พื้นฐานของระบบ 4 ประการที่เรียกโดยย่อว่า **AGIL** ซึ่งทุกระบบจะต้องมีเพื่อให้ระบบนั้นสามารถอยู่รอดได้คือ การปรับตัว (**Adaptation**) การบรรลุเป้าหมาย (**Goal Attainment**) การบูรณาการ (**Integration**) และการรักษาแบบแผนของระบบ (**Latency or Pattern Maintenance**) โดยในการทำหน้าที่พื้นฐานของสังคมนั้นมีระบบทางวัฒนธรรม (**Cultural System**) ทำหน้าที่เพื่อรักษาไว้ซึ่งแบบแผนของสังคม ด้วยการกำหนดบรรทัดฐานและค่านิยมแก่ผู้ปฏิบัติ (สุเทพ สุนทรเภสัช. 2540 : 96) ซึ่งการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกและผลของวัฒนธรรมครั้งนี้เป็นการศึกษาลักษณะแบบแผนการปฏิบัติอันหนึ่งในสังคมทหาร ซึ่งเกิดจากความเชื่อและค่านิยมขององค์กรและอาชีพทหารที่สืบทอดต่อกันมา

การศึกษาตัวแปรในกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้ใช้กรอบการศึกษาย่อยแต่ละด้าน ดังนี้

1. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ใช้ตัวแบบการศึกษาของคาเมรอนและเอตติงตัน (Cameron & Ettington. 1988) ที่ศึกษามิติของลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นเสมือนกลไกการสื่อสารระหว่างบุคคล ตามแนวคิดของการแลกเปลี่ยนด้านราคา ที่พัฒนามาจากทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์และทฤษฎีองค์การ โดยในองค์การมีมิติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอยู่ 4 ลักษณะคือ 1) วัฒนธรรมแบบครอบครัวซึ่งมีลักษณะของการมุ่งยึดมั่นในความเป็นพวกพ้อง 2) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาซึ่งมีลักษณะของการมุ่งความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 3) วัฒนธรรมแบบราชการซึ่งมีลักษณะของการมุ่งยึดถือระเบียบแบบแผนและการควบคุมตามลำดับขั้น และ 4) วัฒนธรรมแบบการตลาดซึ่งมีลักษณะของการมุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อชัยชนะ

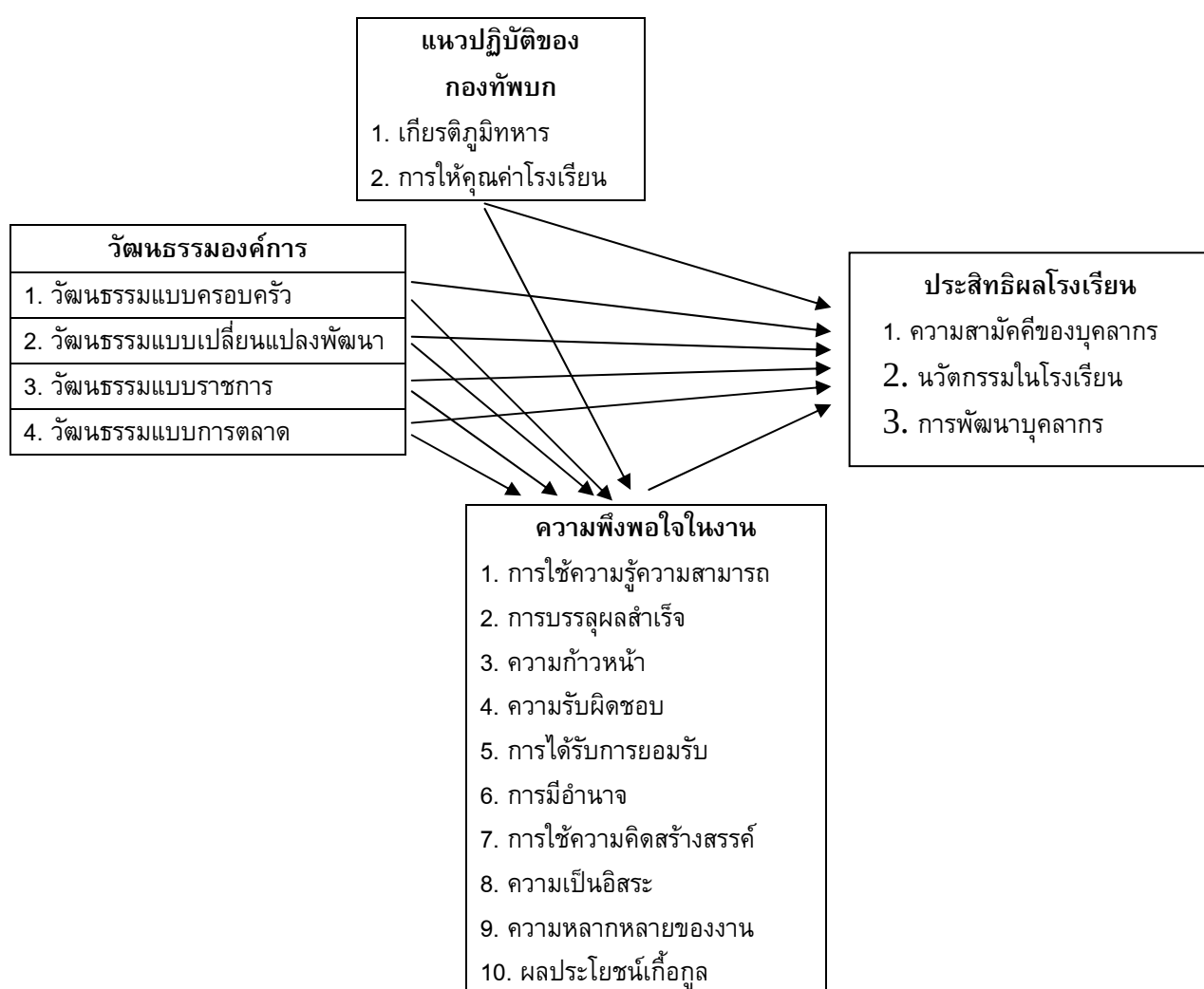
2. การศึกษาแนวปฏิบัติของกองทัพบก เป็นแนวความคิดตามมิติความแตกต่างแบบเขตพื้นที่ (Zonal Differentiation) ซึ่งเป็นลักษณะค่านิยมการเลือกปฏิบัติในกองทัพบกตามแนวคิดของคัพโพลและฮิกส์ (Caplow & Hicks. 1995) โดยแนวปฏิบัติตามมิติความแตกต่างแบบเขตพื้นที่เป็นแนวปฏิบัติที่กองทัพบกมีค่านิยมให้ความสำคัญกับหน่วยงานต่างๆแตกต่างกัน คือให้ความสำคัญกับหน่วยกำลังรบสูงกว่าหน่วยอื่นๆซึ่งทำให้เกิดการเปรียบเทียบความสำคัญของการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานของกองทัพบก โดยเป็นการเปรียบเทียบการรับรู้ความสำคัญที่กองทัพบกให้กับหน่วยงานอื่นๆ กับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกใน 2 ด้านคือ 1) เกียรติภูมิทหาร และ 2) การให้คุณค่าโรงเรียน

3. การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานใช้กรอบการศึกษาตัวแบบด้านของงาน (The Facet Model of Job Satisfaction) ของไวส์ และคณะ (Weiss, et al. 1967) ซึ่งให้ความสนใจหลักไปที่ปัจจัยสถานการณ์ของงานโดยแบ่งตัวงานออกเป็นหลายๆ องค์ประกอบหรือด้านของงาน (Job Facets) และการตรวจสอบว่าผู้ที่พึงพอใจในงานรู้สึกอย่างไรต่องานแต่ละด้าน (George & Jones. 1999 : 82-83 ; Citing Weiss, et al. 1967) ซึ่งด้านต่างๆ ของงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานคือ การใช้ความรู้ความสามารถ การบรรลุผลสำเร็จ การมีกิจกรรมหลากหลาย การมีความก้าวหน้า การมีอำนาจ นโยบายและการปฏิบัติขององค์การ การได้รับค่าจ้าง เพื่อนร่วมงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ คุณค่าทางจริยธรรม การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ ความมั่นคงในงาน การบริการสังคม สถานภาพทางสังคม ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ความสามารถทางเทคนิคของผู้บริหาร ความหลากหลายของงานและสภาพในการทำงาน โดยการศึกษาครั้งนี้เลือกองค์ประกอบซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในเกี่ยวกับงาน 10 ด้านมาศึกษาคือ 1) การใช้ความรู้ความสามารถ 2) การบรรลุผลสำเร็จ 3) ความก้าวหน้า 4) ความรับผิดชอบ 5) การได้รับการยอมรับ 6) การมีอำนาจ 7) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ 8) ความเป็นอิสระ 9) ความหลากหลายของงาน และ 10) ผลประโยชน์เกื้อกูล

4. การศึกษาเรื่องประสิทธิผลองค์การเลือกองค์ประกอบซึ่งสอดคล้องกับลักษณะที่โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมุ่งเน้นตามกรอบการแข่งขันคุณค่า(The Competing Values Model) ของควินน์และโรห์โบห์ (Quinn & Rohrbaugh. 1979) ซึ่งเชื่อว่าการวัดประสิทธิผลนั้นไม่มีบรรทัดฐานใดที่ดีที่สุดในการประเมิน และองค์การต้องสนใจในประสิทธิผลด้านต่างๆอย่างเท่าเทียมกัน การเลือกเกณฑ์ประเมินแตกต่างกันไปตามผลประโยชน์ของผู้ที่ต้องการ ซึ่งกลุ่มการประเมินคุณค่าพื้นฐานในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ

สิ่งที่ต้องการมุ่งเน้นคือศึกษาความเป็นอยู่ด้านสัมพันธภาพที่ดี การพัฒนาคนที่อยู่ในองค์กร และการพัฒนาภายในองค์กรโดยเลือกศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผล 3 ด้านคือ 1) ความสามัคคีของบุคลากร 2) นวัตกรรมในโรงเรียน และ 3) การพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบของตัวแปรแต่ละด้านที่นำมาศึกษาได้พิจารณาเลือกองค์ประกอบที่อยู่ในอำนาจของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการและกองทัพบกที่จะสามารถบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อประสานตัวแปรในแต่ละด้านดังกล่าวเข้าด้วยกันตามแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การและต่อความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การแล้ว จึงได้กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าตามภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ลักษณะวัฒนธรรมเด่นในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกคือวัฒนธรรมแบบราชการ
2. วัฒนธรรมองค์การ และแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน
3. วัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
4. วัฒนธรรมองค์การ และแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกผ่านความพึงพอใจในงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

ตอนที่ 1. โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

1.1 ระบบการศึกษาของกองทัพบก

1.2 โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการและหลักสูตรการศึกษา

ตอนที่ 2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 ลักษณะการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

2.2 วิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

2.3 วิธีการทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมองค์กร

2.4 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

2.5 ความเข้มของวัฒนธรรม

2.6 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

2.7 อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อประสิทธิผลองค์กร

2.8 ตัวแบบวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์กร

2.9 การแบ่งวัฒนธรรม

2.10 ลักษณะต่างๆของวัฒนธรรมองค์กร

2.11 ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

2.12 สรุปและตัวแปรที่ศึกษา

2.13 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3. แนวปฏิบัติของกองทัพบก

3.1 องค์การทหารกับมิติความแตกต่างในองค์การทหาร

3.2 แนวปฏิบัติของกองทัพบกกับการศึกษา

3.3 ผลของแนวปฏิบัติของกองทัพบก

ตอนที่ 4. ความพึงพอใจในงาน

4.1 สิ่งกำหนดความพึงพอใจในงาน

4.2 ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

4.3 ทฤษฎีในการศึกษาความพึงพอใจในงาน

4.4 สรุปและตัวแปรที่ศึกษา

4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5. ประสิทธิภาพองค์กร

5.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร

5.2 กรอบการศึกษาประสิทธิภาพองค์กร

5.3 สรุปเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์การ

5.4 สรุปและตัวแปรที่ศึกษา

5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1. โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

กองทัพบกเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการเตรียมกำลังทางบกและการป้องกันประเทศ แต่ภายในกองทัพบกมีหน่วยงานในการจัดการศึกษาเพื่อป้อนบุคลากรเข้าสู่กองทัพ มีลักษณะเป็นการจัดการศึกษาเฉพาะทางเพื่อตอบสนองต่อภารกิจดังกล่าวเป็นหลัก โดยระบบการศึกษาของกองทัพบกนั้นประกอบด้วย การศึกษาในขั้นเตรียมเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ในขั้นต่ำตามที่กำหนดก่อนบรรจุเข้ารับราชการ การศึกษาขั้นเทคนิคเฉพาะเหล่าเพื่อฝึกอบรมบุคลากรให้ตอบสนองต่อภารกิจที่หลากหลายในกองทัพบก และการศึกษาทางทหารระดับสูงเพื่อเตรียมผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการให้แก่กองทัพบกในอนาคต ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ระบบการศึกษาของกองทัพบก แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

1.1.1 การศึกษาขั้นเตรียม (Army Pre-Commissioned School) ได้แก่การจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังพลนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน ซึ่งกองทัพรับมาจากบุคคลพลเรือนให้มีความรู้พื้นฐานตามที่กองทัพบกต้องการในหลักสูตรเพื่อผลิตกำลังพล เพื่อบรรจุเข้าประจำการในกองทัพบก ซึ่งสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับนี้คือ

1. โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก ผลิตนักเรียนดุริยางค์คุณวุฒิ ปวช. (สาขาการดนตรี)
2. โรงเรียนนายสิบทหารบก ผลิตนักเรียนนายสิบ
3. วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ผลิตนักเรียนพยาบาลคุณวุฒิปริญญาตรี และนักเรียนผู้ช่วยพยาบาลคุณวุฒิ ปวช.
4. โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ผลิตนักเรียนนายร้อยคุณวุฒิปริญญาตรี
5. วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้าผลิตนักเรียนแพทย์คุณวุฒิปริญญาตรี

1.1.2 การศึกษาในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการหรือขั้นเทคนิคเฉพาะเหล่า (Branch Service School) ได้แก่การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลที่บรรจุเข้ารับราชการแล้วให้สามารถปฏิบัติงานทางด้านเทคนิคเฉพาะของเหล่าต่างๆในกองทัพบกได้ โดยฝึกอบรมเพื่อพัฒนากำลังพลภายในกองทัพบกให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการเหล่านี้เป็นสถาบันการศึกษาในทางทหารไม่มีการแบ่งเป็นระดับปริญญาแต่เป็นเพียงระดับให้วิชาการชั้นสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาเท่านั้น เป็นการให้การศึกษาหลายสาขาผสมผสานกันในรูปแบบต่างๆ เพื่อฝึกอบรมนายทหารให้มีความรู้ ความสามารถ มีเทคนิค ประสบการณ์ มีระเบียบปฏิบัติการที่ดีและรู้ในข้อเท็จจริง (ไกววัล ทรานซิต. 2525 : 1) ซึ่งสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับนี้มี 21 โรงเรียนคือ

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1. โรงเรียนทหารราบ | 2. โรงเรียนทหารม้า |
| 3. โรงเรียนทหารปืนใหญ่ | 4. โรงเรียนทหารช่าง |
| 5. โรงเรียนทหารสื่อสาร | 6. โรงเรียนทหารขนส่ง |

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 7. โรงเรียนทหารสรรพาวุธ | 8. โรงเรียนทหารพลธิการ |
| 9. โรงเรียนทหารสารวัตร | 10. โรงเรียนทหารการสัตว์ |
| 11. โรงเรียนเสนารักษ์ | 12. โรงเรียนทหารสารบรรณ |
| 13. โรงเรียนทหารการเงิน | 14. โรงเรียนทหารการข่าว |
| 15. โรงเรียนส่งกำลังบำรุง | 16. โรงเรียนสงครามพิเศษ |
| 17. โรงเรียนกำลังสำรอง | 18. โรงเรียนการบินทหารบก |
| 19. โรงเรียนกิจการพลเรือน | 20. โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก |
| 21. โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก | |

หลักสูตรการศึกษาที่จัดในชั้นเทคนิคเฉพาะเหล่าคือ หลักสูตรบังคับตามแนวทางรับราชการ เพื่อพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การศึกษาระดับนี้เป็นการแยกจัดการศึกษาเฉพาะด้าน ตามเทคนิคของแต่ละเหล่า ผู้เข้ารับการศึกษามีบรรจุแล้วจะมียศทางทหารตั้งแต่ สิบตรี - ร้อยเอกตามระดับ ของหลักสูตร กำลังพลประจำการทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนทุกนายในกองทัพบก จะต้อง เข้ารับการศึกษอบรมในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการตามหลักเกณฑ์และลำดับความก้าวหน้าในการรับราชการ

จากลักษณะการแบ่งงานของกองทัพบกตามความชำนาญเฉพาะทาง ได้เกิดเป็นเหล่า ทหารบกในการปฏิบัติงานจำนวน 16 เหล่าคือ ทหารราบ ทหารม้า ทหารปืนใหญ่ ทหารช่าง ทหารสื่อสาร ทหาร ขนส่ง ทหารพลธิการ ทหารสารวัตร ทหารเสนารักษ์ ทหารสรรพาวุธ ทหารการข่าว ทหารการสัตว์ ทหาร การเงิน ทหารแผนที่ ทหารสารบัญ และทหารดุริยางค์ ทำให้เกิดลักษณะกลุ่มงานในหน่วยทหารบกที่ หลากหลายสอดคล้องกับเหล่าทหาร ภารกิจของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการเหล่านี้เกิดขึ้นสอดคล้องกับงานที่ หลากหลายดังกล่าว ภารกิจทั่วไปของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการทุกโรงเรียนจะมีคล้ายกันคือ ให้การฝึกอบรม พัฒนากำลังพลของกองทัพบก แต่มีความแตกต่างในจุดประสงค์เฉพาะคือให้มีความรู้ความสามารถที่จะกลับไป ปฏิบัติงานในเทคนิคเฉพาะเหล่าของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภารกิจของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ที่นอกจากจะทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ประจำการแล้ว บางโรงเรียนยังทำหน้าที่ทั้งสองอย่างคือพัฒนาบุคลากรและผลิตบุคลากรด้วย โดยโรงเรียน ที่ทำหน้าที่ทั้งสองอย่างจะรับนักเรียนนายสิบของเหล่าตนเองจากโรงเรียนนายสิบทหารบกไปศึกษาต่อที่โรงเรียน เหล่าสายวิทยาการของตนเองในห้วง 6 เดือนสุดท้าย เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเรียนรู้งานเฉพาะเหล่า ก่อนบรรจุเข้ารับราชการ ส่วนโรงเรียนที่ทำหน้าที่เดียวเฉพาะพัฒนาบุคลากรคือ โรงเรียนสารบรรณทหารบก โรงเรียนกิจการพลเรือนทหารบก โรงเรียนทหารการข่าว โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก โรงเรียนสงคราม พิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก โรงเรียนกำลังสำรองทหารบกและโรงเรียนการบินทหารบก

1.1.3 การศึกษาทางทหารระดับสูง (Military Advanced Institution) ได้แก่ การจัดการศึกษา เพื่อเตรียมบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายเสนธิการของกองทัพบก การจัดการ ศึกษาเป็นลักษณะรวมการไม่แยกเฉพาะเหล่า สถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับนี้คือ โรงเรียนเสนาริ การทหารบก และวิทยาลัยการทัพบก โดยหลักสูตรการศึกษาที่รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยโรงเรียนเสนาริ การทหารบก คือ หลักสูตรเสนาริการทหารบกและหลักสูตรนายทหารบกอาวุโส ส่วนวิทยาลัยการทัพบกจัด

การศึกษาในหลักสูตรวิทยาลัยการทัพบก โดยผู้เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรทางทหารระดับสูงจะมีชั้นยศ ตั้งแต่ พันตรี – พันเอก (ประสาธ สุขเกษตร . 2542 : 18 ; ดิเรก พรหมบาง . 2543 : 35)

การศึกษาทางทหารระดับสูง ไม่บังคับให้ทุกคนต้องเข้าศึกษาแต่กำหนดไว้ใน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งบางตำแหน่งว่าผู้ที่จบการศึกษาในหลักสูตรทางทหารในระดับสูงเท่านั้นจึงจะบรรจุ ในตำแหน่งเหล่านั้นได้

1.2 โรงเรียนและอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

1.2.1 โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกและหลักสูตรการศึกษา

กองทัพบกมีโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการจำนวน 21 แห่งแต่ละแห่งมีการจัดภายในที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งมีหลักสูตรการฝึกอบรมหลักที่ใกล้เคียงกันคือหลักสูตรนายสิบชั้นต้น หลักสูตรนายสิบอาวุโส หลักสูตรชั้นนายร้อยและหลักสูตรชั้นนายพัน ส่วนหลักสูตรการฝึกอบรมย่อยๆ มีหลากหลายแตกต่างกัน มีที่ตั้งอยู่ทั้ง ในกรุงเทพฯและต่างจังหวัดดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1.1 โรงเรียนทหารราบ เป็นหน่วยงานในสังกัดของศูนย์การทหารราบ มีผู้บัญชาการ ศูนย์การทหารราบเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายธนะรัชต์ อ.ปราณบุรี จ.ประจวบคีรีขันธ์

การจัดโรงเรียนทหารราบประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกประเมินผลและสถิติ และแผนกสนับสนุน กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารทั่วไป แผนกวิชายุทธวิธี แผนกวิชาอำนวยการ แผนกวิชาจู่โจมและส่งทางอากาศ แผนกวิชาสื่อสาร แผนกวิชายานยนต์ แผนกวิชาหลักยิง แผนกวิชาอาวุธ) และ กองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารราบ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารราบ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารราบ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารราบ หลักสูตรนายทหารเครื่องยิงลูกระเบิด หลักสูตรการรบแบบจู่โจม หลักสูตรส่งทางอากาศ หลักสูตรนายทหารสื่อสาร หลักสูตรพลแม่นปืน และหลักสูตรนายสหายานยนต์

1.2.1.2 โรงเรียนทหารม้า เป็นหน่วยงานในสังกัดของศูนย์การทหารม้า มีผู้บัญชาการศูนย์การทหารม้าเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายอดิศร อ.เมือง จ.สระบุรี

การจัดโรงเรียนทหารม้าประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกประเมินผลและสถิติ และแผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชายุทธวิธี แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาการรบพิเศษ แผนกวิชาสื่อสาร แผนกวิชาหลักยิงและตรวจการณ์ แผนกวิชาการขี่ม้า แผนกวิชายานยนต์ และแผนกวิชาอาวุธ) และ กรมนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารม้า หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารม้า หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารม้า หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารม้า หลักสูตรนายสหายานยนต์ หลักสูตรผู้เชี่ยวชาญการใช้อาวุธรถถัง หลักสูตรนายสิบยุทธการและการข่าว หลักสูตรนายสภากำลังพลและส่งกำลัง หลักสูตรซ่อมบำรุงยานยนต์ประจำหน่วย หลักสูตรการใช้เครื่องยิงลูกระเบิด และหลักสูตรพลประจำรถถังและช่างซ่อม

1.2.1.3 โรงเรียนทหารปืนใหญ่ เป็นหน่วยงานในสังกัดของศูนย์การทหารปืนใหญ่ มีผู้บัญชาการศูนย์การทหารปืนใหญ่เป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายพลโยธิน อ.เมือง จ. ลพบุรี

การจัดโรงเรียนทหารปืนใหญ่ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล และแผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารทั่วไป แผนกวิชายุทธวิธี แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาอาวุธ แผนกวิชาปืนใหญ่ป้องกันภัยทางอากาศ แผนกวิชาหลักยิง แผนกวิชาค้นหาเป้าหมาย แผนกวิชาสื่อสาร) และกองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารปืนใหญ่ หลักสูตร ชั้นนายร้อยเหล่าทหารปืนใหญ่ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารปืนใหญ่ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารปืนใหญ่ หลักสูตรหลักยิงปืนใหญ่ หลักสูตรนายสิบแผนที่ หลักสูตรนายสิบสื่อสาร และหลักสูตรช่างซ่อมยานยนต์ล้อ

1.2.1.4 โรงเรียนทหารช่าง เป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมการทหารช่าง มีเจ้ากรมการทหารช่างเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายภาณุรังษี อ.เมือง จ.ราชบุรี

การจัดโรงเรียนทหารช่างประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสนับสนุนการศึกษา แผนกประเมินผล กองการศึกษา(แผนกวิชาทหารทั่วไป แผนกวิชายุทธวิธี แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาช่างโยธา แผนกวิชาการคมนาคม แผนกวิชาก่อสร้างและสาธารณูปโภค แผนกวิชาเครื่องมือช่าง แผนกวิชาเครื่องมือกล แผนกวิชาสงครามทุ่นระเบิด) และกองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารช่าง หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารช่าง หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารช่าง หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารช่าง หลักสูตรสงครามทุ่นระเบิด หลักสูตรนายสิบส่งกำลัง หลักสูตรพลขีปนาวุธบรรทุกเบา และหลักสูตรช่างซ่อมเครื่องมือการช่าง

1.2.1.5 โรงเรียนทหารสื่อสาร เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมการทหารสื่อสาร มีเจ้ากรมการทหารสื่อสารเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมการทหารสื่อสาร ถ.พระราม 5 สะพานแดง เขตดุสิต กรุงเทพฯ ฯ และ บางส่วนอยู่ที่ค่ายกำแพงเพชรอัครโยธิน อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร

การจัดโรงเรียนทหารสื่อสารประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกสถิติและประเมินผล กองการศึกษา (แผนกวิชาทหาร แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชาส่งกำลัง แผนกวิชาสื่อสารประยุกต์ แผนกวิชาสื่อสารประเภทสาย แผนกวิชาสงครามอิเล็กทรอนิกส์ แผนกวิชาสื่อสารประเภทวิทยุและอิเล็กทรอนิกส์ และส่วนวิชาคอมพิวเตอร์) และกองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารสื่อสาร หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารสื่อสาร หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารสื่อสาร หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารสื่อสาร หลักสูตรช่างอิเล็กทรอนิกส์ หลักสูตรพนักงานวิทยุถ่ายทอดและคลื่นพาห์ หลักสูตรพนักงานวิทยุโทรเลข และหลักสูตรช่างบำรุงรักษาเครื่องวิทยุสนาม

1.2.1.6 โรงเรียนทหารขนส่ง เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมการทหารขนส่ง มีเจ้ากรมการทหารขนส่งเป็นผู้บัญชาการโรงเรียนตั้งอยู่ที่ ถ.ประดิพัทธ์ แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนทหารขนส่งประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกประเมินผลและสถิติ แผนกสนับสนุนการศึกษา และแผนกธุรการและกำลังพล กองการศึกษา(แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป แผนกวิชาทหารขนส่ง และแผนกวิชาการเคลื่อนย้าย) และกองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารขนส่ง หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารขนส่ง หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารขนส่ง หลักสูตรช่างยานยนต์ประจำหน่วย และหลักสูตรพลขับรถกึ่งพ่วง

1.2.1.7 โรงเรียนทหารสรรพาวุธ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพาวุธทหารบก มีเจ้ากรม สรรพาวุธทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ ถ.ทหาร แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนทหารสรรพาวุธประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกสนับสนุนการศึกษา และแผนกประเมินผลและสถิติ กองการศึกษา (แผนกวิชาอาวุธนำวิถี แผนกวิชาอาวุธ แผนกวิชากระสุน และวัตถุระเบิด แผนกวิชาส่งกำลังและบริการทหารสรรพาวุธ แผนกวิชาอุตสาหกรรมและบริหารโรงงาน แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาทหาร แผนกวิชาควบคุมการยิง และแผนกวิชาทั่วไป) และกองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารสรรพาวุธ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารสรรพาวุธ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารสรรพาวุธ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารสรรพาวุธ หลักสูตรช่างซ่อมยานยนต์ล้อ หลักสูตรช่างซ่อมปืนใหญ่รถถัง หลักสูตรช่างซ่อมระบบเชื้อเพลิง และไฟฟ้า หลักสูตรส่งกำลังทั่วไป หลักสูตรช่างซ่อมปืนใหญ่สนาม หลักสูตรช่างซ่อมยานยนต์สายพาน หลักสูตรนายสิบส่งกำลังกระสุน และหลักสูตรนายทหารส่งกำลังและซ่อมบำรุง

1.2.1.8 โรงเรียนทหารพลาธิการ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมพลาธิการทหารบก มีเจ้ากรมพลาธิการทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมพลาธิการทหารบก เกียกกาย บางซื่อ กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนทหารพลาธิการประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกประเมินผลและสถิติ กองการศึกษา(แผนกวิชาการส่งกำลังและซ่อมบำรุง แผนกวิชาการอาหาร แผนกวิชาการน้ำมัน แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป แผนกวิชาส่งกำลังทางอากาศ และแผนกโรงฝึกงาน) และ กองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือหลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารพลาธิการ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารพลาธิการ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารพลาธิการ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารพลาธิการ และหลักสูตรนายทหารจัดหา

1.2.1.9 โรงเรียนทหารสารวัตร เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสารวัตรทหารบก มีเจ้ากรมสารวัตรทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมสารวัตรทหารบก ถ.โยธี พญาไท กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนทหารสารวัตรประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกประเมินผลและสถิติและแผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา(แผนกวิชาทหารสารวัตร แผนกวิชายุทธวิธีและฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาฝ่ายการสารวัตร แผนกวิชาสืบสวนสอบสวน แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชายานยนต์ แผนกวิชาสื่อสาร) และ กองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารสารวัตร หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารสารวัตร หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารสารวัตร หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารสารวัตร หลักสูตรพลสารวัตร และหลักสูตรการต่อสู้ป้องกันตัว

1.2.1.10 โรงเรียนทหารการสัตว เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมการสัตวทหารบก มีเจ้ากรมการสัตวทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมการสัตวทหารบก อ.เมือง จ.นครปฐม

การจัดโรงเรียนทหารการสัตวประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา(แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป แผนกวิชาการเกษตร แผนกวิชาสัตวแพทย์) และ กองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารการสัตว หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารการสัตว หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารการสัตว หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารการสัตว หลักสูตรนายสิบสวบาล หลักสูตรนายสิบส่งกำลังสายการสัตว และหลักสูตรนายสิบช่างเกือกสัตว

1.2.1.11 โรงเรียนเสนารักษ์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมแพทย์ทหารบก มีเจ้ากรมแพทย์ทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมแพทย์ทหารบก ถ.โยธี พญาไท กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนทหารเสนารักษ์ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาการเสนารักษ์ แผนกวิชาการแพทย์ แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชาทหาร แผนกวิชาการพยาบาล) และกองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าแพทย์ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าแพทย์ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าแพทย์ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าแพทย์ หลักสูตรนายสิบส่งกำลังสายแพทย์ และหลักสูตรนายสิบเวชกรรมป้องกัน

1.2.1.12 โรงเรียนทหารสารบรรณ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสารบรรณทหารบกมีเจ้ากรมสารบรรณทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ในกรมยุทธศึกษาทหารบก ถ.เทอดดำริ เขตดุสิต กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนทหารสารบรรณประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป แผนกวิชาสารบรรณ แผนกวิชาการระเบียบแบบธรรมเนียม และแผนกวิชาการกำลังพล)

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญ คือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารสารบรรณ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารสารบรรณ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารสารบรรณ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารสารบรรณ และหลักสูตรนายทหารธุรการและกำลังพล

1.2.1.13 โรงเรียนทหารการเงิน เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมการเงินทหารบก มีเจ้ากรมการเงินทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ในกรมยุทธศึกษาทหารบก ถ.เทอดดำริ เขตดุสิต กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนทหารการเงินประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาธนาคารกิจ แผนกวิชาการบัญชี แผนกวิชาปลัดบัญชี แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป) และ กองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญ คือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารการเงิน หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารการเงิน หลักสูตรนายทหารปลัดบัญชี และหลักสูตรเสมียนงบประมาณ

1.2.1.14 โรงเรียนทหารการข่าว เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมข่าวทหารบก มีเจ้ากรมข่าวทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ ถ.พระอาทิตย์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนทหารการข่าว ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกการศึกษาและวิจัย กองการศึกษา (แผนกวิชาข่าวกรองการรบ แผนกวิชาต่อต้านข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัย แผนกวิชาข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ แผนกวิชาข่าวลับ และการรบนอกแบบ แผนกวิชาข่าวกรองทางเทคนิค แผนกวิชาข่าวกรองฝ่ายอากาศ และแผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป) แผนกบริการ และ แผนกอุปกรณ์

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือหลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารการข่าว หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารการข่าว หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารการข่าว หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารการข่าว หลักสูตรรวบรวมพิเศษ หลักสูตรการอบรมผู้ช่วยทูตทหารบก หลักสูตรฝึกอบรมเสมียนสำนักงานผู้ช่วยทูต และหลักสูตรนายทหารฝ่ายการข่าวของกรมและกองพันกำลังรบ

1.2.1.15 โรงเรียนส่งกำลังบำรุง เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก มีเจ้ากรมส่งกำลังบำรุงทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ในกรมยุทธศึกษาทหารบก ถ.เทอดดำริ เขตดุสิต กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนส่งกำลังบำรุง ประกอบด้วย แผนกสารบรรณ แผนกบริการ แผนกอุปกรณ์การศึกษา และกองแผนการศึกษาและวิจัย กองการศึกษา(แผนกวิชาจัดงานส่งกำลังบำรุง แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการช่วยรบ และแผนกวิชาบริการเทคนิค)

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือหลักสูตรนายทหารฝ่ายการส่งกำลังบำรุง หลักสูตรการจัดงานส่งกำลังบำรุง หลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์การบริหารงานส่งกำลังบำรุงและการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

1.2.1.16 โรงเรียนสงครามพิเศษ เป็นหน่วยงานในสังกัดศูนย์สงครามพิเศษ หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ มีผู้บัญชาการศูนย์สงครามพิเศษเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายเอราวัณ อ.เมือง จ.ลพบุรี

การจัดโรงเรียนสงครามพิเศษ ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล และแผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชาสงครามนอกแบบ แผนกวิชาส่งทางอากาศ แผนกวิชากิจการพลเรือน แผนกวิชาป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ และแผนกวิชาจู่โจม) และ กองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรรบพิเศษ หลักสูตรการแทรกซึมเบื้องสูงทางยุทธวิธี หลักสูตรส่งทางอากาศ หลักสูตรปฏิบัติการพิเศษ และหลักสูตรการปฏิบัติการจิตวิทยา

1.2.1.17 โรงเรียนกำลังสำรอง เป็นหน่วยงานในสังกัดหน่วยบัญชาการกำลังสำรองทหารบก มีผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการกำลังสำรองเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายธนระริศ อ.ปรางค์บุรี จ.พระนครศรีอยุธยา

การจัดโรงเรียนกำลังสำรอง ประกอบด้วย กองยุทธการและการข่าว แผนกเตรียมการ แผนกประเมินผลและสถิติ กองบริการ หน่วยตรวจโรค กองการศึกษา(แผนกวิชาหลักยิง แผนกวิชาอาวุธ แผนกวิชารบพิเศษ แผนกวิชาอาวุธรถถังและยานยนต์ แผนกวิชาสื่อสาร แผนกวิชาอาวุธปืนใหญ่ป้องกัน

ภัยทางอากาศ แผนวิชาค้นหาเป้าหมาย แผนวิชายุทธวิธีทหารราบ แผนวิชายุทธวิธีทหารม้า แผนกวิชายุทธวิธีทหารปืนใหญ่ แผนวิชาทหารช่าง แผนวิชาฝ่ายอำนวยการ แผนวิชาการกำลังสำรอง แผนกวิชาทั่วไป แผนวิชาการทะเบียนพล แผนวิชาการสถิติและแผนวิชาการเรียกและสถิติ) และกองพันนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรนายทหารสถิติชั้นสูง หลักสูตรนายสิบสถิติอาวุโส หลักสูตรนายทหารสถิติชั้นต้น หลักสูตรการระดมสรรพกำลัง หลักสูตรผู้บังคับกองร้อยอาสารักษาดินแดน และหลักสูตรผู้บังคับหมวดอาสารักษาดินแดน

1.2.1.18 โรงเรียนการบินทหารบก เป็นหน่วยงานสังกัดกรมการบินทหารบก มีผู้บัญชาการศูนย์การบินทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี อ. เมือง จ.ลพบุรี

การจัดโรงเรียนการบินทหารบกประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการฝึก กองบริการและซ่อมบำรุงอากาศยาน กองการศึกษา (แผนกวิชาการบิน แผนกวิชาสื่อสารการบิน แผนกวิชาซ่อมบำรุง แผนกวิชาการบิน แผนกวิชายุทธวิธี แผนกวิชาอาวุธ แผนกฝึกอากาศยานปีกหมุน แผนกฝึกอากาศยานปีกติดลำตัว และแผนกฝึกอากาศยานลาลอง)

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญ คือ หลักสูตรครูการบินทหารบก หลักสูตรศิษย์การบิน ชั้นประถม หลักสูตรศิษย์การบินชั้นมัธยม หลักสูตรนายทหารนิรภัยการบิน หลักสูตรการบินโดยอาศัยลักษณะ ภูมิประเทศ หลักสูตรการบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบิน หลักสูตรช่างอากาศยานทหารบก หลักสูตรช่างตรวจสอบสภาพทางเทคนิคและกำกับดูแลการซ่อมบำรุงอากาศยาน

1.2.1.19 โรงเรียนกิจการพลเรือน เป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมกิจการพลเรือนทหารบก มีเจ้ากรมกิจการพลเรือนทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ในกรมยุทธศึกษาทหารบก ถ.เทอดดำริ เขตดุสิต กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนกิจการพลเรือนทหารบกประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาปฏิบัติการจิตวิทยา แผนกวิชากิจการพลเรือน แผนกวิชาการเมืองการปกครอง แผนกวิชาการประชาสัมพันธ์ แผนกวิชาอำนวยการและวิชาทั่วไป)

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรนายทหารกิจการพลเรือน หลักสูตรนายทหารปฏิบัติการจิตวิทยา หลักสูตรนายทหารประชาสัมพันธ์ และหลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร

1.2.1.20 โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก เป็นหน่วยงานในสังกัดกองดุริยางค์ทหารบก กรมสวัสดิการทหารบก มีผู้บังคับกองดุริยางค์ทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ ถ.วิภาติรังสิต กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนดุริยางค์ทหารบก ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกสถิติและประเมินผล แผนกการศึกษา (หมวดวิชาการดนตรี หมวดวิชาการทหาร และหมวดวิชาสามัญ) และ กองร้อยนักเรียน

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรนักเรียนดุริยางค์ทหารบก และหลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารดุริยางค์

1.2.1.21 โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก เป็นหน่วยงานสังกัดกรมวิทยาศาสตร์ทหารบก มีเจ้ากรมวิทยาศาสตร์ทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมวิทยาศาสตร์ทหารบก ถ.พหลโยธิน บางเขน กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก ประกอบด้วย แผนกเตรียมการและแผนกธุรการ กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป แผนกวิชาเคมี ชีวะ แผนกวิชารังสีและนิวเคลียร์ และแผนก ยุทธโศปกรณ์และสงกำลัง)

หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรการป้องกันนิวเคลียร์ เคมี ชีวะ หลักสูตรนายสิบ นิวเคลียร์เคมี ชีวะ และหลักสูตรนายสิบสงกำลังและซ่อมบำรุงสิ่งอุปกรณ์สายวิทยาศาสตร์

โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 21 โรงเรียน บางโรงเรียนมีหน้าที่ให้ การศึกษาในลักษณะของทั้งการผลิตและการพัฒนาบุคลากร ส่วนบางโรงเรียนมีหน้าที่เฉพาะการพัฒนาบุคลากร ของกองทัพบกที่บรรจุเข้าประจำการแล้วตั้งแต่ในระดับชั้นยศ สิบตรี - ร้อยเอก โดยโรงเรียนที่ผลิตกำลังพลจะทำ การผลิตบุคลากรในระดับต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ส่วนการฝึกอบรมจะจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรที่สำคัญ คล้ายๆกันคือหลักสูตรนายสิบชั้นต้น หลักสูตรนายสิบอาวุโส หลักสูตรชั้นนายร้อยและหลักสูตรชั้นนายพัน แต่ อย่างไรก็ตามโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกยังมีหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะทางอื่นๆอีกมากมายเพื่อ ตอบสนองภารกิจต่างๆของกองทัพบก และโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของ หน่วยหรือเหล่าทหารซึ่งมีภารกิจที่ตรงกับคุณลักษณะของโรงเรียนนั้นๆ โดยมีผู้บังคับหน่วยหรือเหล่าทหารทำ หน้าที่ผู้บัญชาการโรงเรียนด้วยอีกตำแหน่งหนึ่ง

1.2.2 อาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

อาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรซึ่งมีแหล่งที่มา และพื้นฐานการศึกษาหลากหลาย โดยมีทั้งที่ได้รับการบรรจุเป็นอาจารย์ตั้งแต่เริ่มรับราชการ และปรับย้ายนาย ทหารจากหน่วยต่างๆของกองทัพบกเข้าไปปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ตามตำแหน่งที่ว่างในโรงเรียน โดยการศึกษา ครั้งนี้ แบ่งกำเนิดหรือแหล่งที่มาของนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ออกเป็น 5 แหล่งดังนี้

1. โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รร.จปร) คือ กลุ่มอาจารย์ที่เป็นนายทหารหลักซึ่งจบ การศึกษามาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า แล้วได้รับการบรรจุไปปฏิบัติงานในหน่วยทหารต่างๆและ ภายหลังได้รับการปรับย้ายมาปฏิบัติหน้าที่อาจารย์

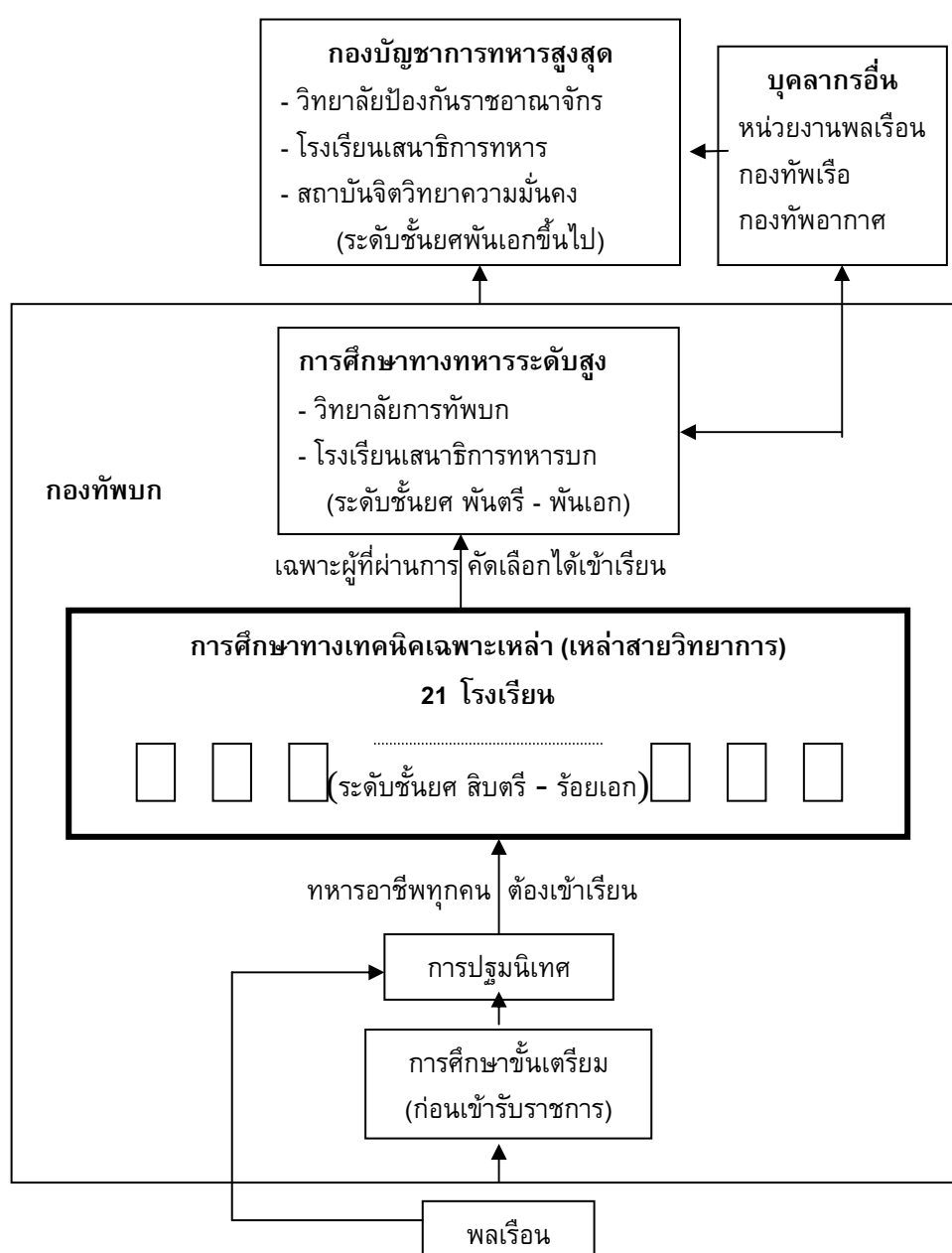
2. นายร้อยพิเศษ คือ นักเรียนนายร้อยที่กองทัพบกรับสมัครจากบุคคลพลเรือนซึ่งจบ การศึกษาในระดับอนุปริญญาขึ้นไป มาเข้ารับการศึกษานในหลักสูตรนายร้อยพิเศษในโรงเรียนนายร้อยพระ จุลจอมเกล้าเฉพาะในวิชาทหารเป็นเวลา 1 ปี แล้วบรรจุเข้ารับราชการเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร โดย ดำเนินการระหว่าง ปี 2511 – 2516 (จำนวน 8 รุ่น)

3. มหาวิทยาลัย คือ กลุ่มอาจารย์ที่เป็นพลเรือนซึ่งจบการศึกษาในระดับปริญญาจาก สถาบันอุดมศึกษาพลเรือนต่างๆภายนอกกองทัพบก แล้วได้รับการบรรจุเข้ามาเป็นนายทหารสัญญาบัตรใน กองทัพบก ทั้งในตำแหน่งอาจารย์โดยตรงหรือบรรจุในตำแหน่งอื่นแล้วปรับย้ายมาเป็นอาจารย์ในภายหลัง

4. เลื่อนฐานะจากนายทหารประทวน คือ กลุ่มอาจารย์ซึ่งได้รับการเลื่อนฐานะขึ้นมาจากนายทหารชั้นประทวน ด้วยการสอบเลื่อนชั้นประจำปีตามคุณสมบัติที่กองทัพบกกำหนด ซึ่งอาจารย์กลุ่มนี้ส่วนมากจะจบการศึกษาจากโรงเรียนนายสิบทหารบก

5. อื่นๆ หมายถึง อาจารย์ซึ่งมีที่มาจากแหล่งอื่นๆนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว เช่น นักเรียนพยาบาลของกองทัพบก รวมทั้งการบรรจุนายทหารชั้นประทวนที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นเป็นนายทหารสัญญาบัตรโดยการสอบแข่งขันภายในกองทัพบก

สำหรับโครงสร้างโดยรวมของระบบการศึกษาของกองทัพบก และการเชื่อมต่อการศึกษาทางทหารกับกองบัญชาการทหารสูงสุด สามารถสรุปได้ตามภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างระบบการศึกษาของกองทัพบก

ตอนที่ 2. วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมมีคำจำกัดความหลากหลาย โดยในคำจำกัดความเหล่านั้นได้รวมเอาคำต่างๆ เหล่านี้เข้าไว้ด้วยกันคือ ความคิด (Idea) แนวคิด (Concept) อุดมการณ์ (Ideology) ค่านิยม (Value) ทักษะคติ (Attitude) เป้าหมาย (Goal) บรรทัดฐาน (Norm) พฤติกรรมการเรียนรู้ (Learned Behavior) สัญลักษณ์ (Symbol) พิธี (Rite) พิธีการ (Ritual) ประเพณี (Custom) เรื่องเล่าขาน (Myth) หรือสิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เช่นเครื่องมือหรือตัวแทนทางวัตถุอื่นๆ ภายใต้ความหลากหลายของแนวคิดดังกล่าว ทำให้เกิดความเข้าใจและมีข้อสมมุติที่แตกต่างกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมและองค์ประกอบทางวัฒนธรรมรวมทั้งเกิดแนวคิดที่คลุมเครือจากคำจำกัดความที่สะท้อนออกมาจากสำนักศึกษาต่างๆ (Roberts & Hunts. 1991 : 115 ; Sackman. 1995 : 8 ; citing Kroeber & Kluckhohn. 1952)

วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการดิ้นรนของมนุษย์ เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนและเพื่อสร้างความเป็นระเบียบในสังคม (Trice & Beyer. 1993 : 1 – 2) เป็นเรื่องของกลุ่มความเข้าใจร่วมที่สำคัญในหมู่สมาชิก (ปกติมักไม่ได้เขียนไว้ชัดเจน) (Mainiero & Tromley. 1994 : 329 ; citing Vijay Sathe. 1983) และเป็นวิวัฒนาการที่ไม่หยุดนิ่งที่ส่งต่อกันไปยังสมาชิกใหม่ด้วยการสื่อสาร (Conrad & Poole. 1998 : 116 ; Shani & Lau. 2000 : 351) ได้รับการพิจารณาว่าเป็นโครงสร้างทางสังคมในส่วนที่เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งขึ้นจากการรับรู้และการคิด สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจ แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นจากกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลักในการแก้ปัญหาองค์การ (Sackman. 1995 : 16-17, 52)

เมื่อกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปหมายถึงวัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) ขององค์การนั้นๆ (Robbins. 1997a : 239) โดยวัฒนธรรมเด่นเป็นค่านิยมร่วมหลักในองค์การที่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติร่วมกันอย่างแพร่หลายในหมู่สมาชิก แม้ว่าในบางองค์การอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยอีกหลายอย่างก็ตาม และคำว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นคำพรรณนาวัฒนธรรม (Descriptive Term) ไม่ใช่การที่สมาชิกชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมนั้น ซึ่งแตกต่างกับความพึงพอใจที่เป็นการประเมินสภาพการณ์ (Evaluation) (Robbins. 1994 : 245) งานวิจัยทางวัฒนธรรมจึงเป็นการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับองค์การว่าเป็นอย่างไร ไม่ใช่การประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรม (Robbins. 1997a : 238)

วัฒนธรรมองค์การได้รวมเอาหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะองค์การเข้าไว้ด้วยกัน เป็นผลจากอิทธิพลของโครงสร้าง ธรรมชาติของผลผลิตและบริการ ประวัติศาสตร์ การบริหารจัดการ รวมทั้งกิจกรรมสัมพันธ์ของสมาชิกและวัฒนธรรมของชาติ (Gibson, et al. 1991 : 49 ; Narkervis, et al. 1996 : 33) ทุกๆ องค์การที่เป็นทางการจะมีลักษณะขององค์การอย่างไม่เป็นทางการแฝงอยู่ในรูปของกฎ กระบวนการ รวมทั้งวิธีการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก เกิดเป็นการมีทัศนคติ ความเชื่อ และความเข้าใจร่วมกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน (Wagner III & Hollenbeck. 1998 : 337) ซึ่งมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อบุคคล กลุ่ม และประสิทธิผลขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ (Set of Assumptions) ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม ซึ่งส่วนมากรู้จักกันในและมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม (Gordon. 1999 : 342 ;

Johns. 1996 : 288 ; Moorhead & Griffin. 1998 : 512) และมุ่งการกระทำเพื่อเผชิญปัญหาในการปรับตัวและสร้างบูรณาการ(Schein. 1992 : 12)

จากแนวคิดที่หลากหลายเรื่องวัฒนธรรมดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การคือกลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ โดยอาจแบ่งกลุ่มของลักษณะทางวัฒนธรรมออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ 1) กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิกองค์การ มีร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์การ สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้กันภายในและเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบความคิด ความเชื่อ และการกระทำ 2) กลุ่มของสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์ เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อและสื่อความหมาย ที่เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) กลุ่มของพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันในรูปของการแสดงเพื่อสื่อความหมาย

ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์การในเรื่องของความเชื่อ ความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรสายงานครู – อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่มีต่อการปฏิบัติงาน และมีต่อการปฏิบัติของกองทัพบกต่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ

2.1 ลักษณะการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

2.1.1 การศึกษาแบบมานุษยวิทยา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มแนวคิดคือ

1. กลุ่มหน้าที่นิยมดั้งเดิม (Functionalist Tradition) (Moats. 1997 : 19 ; citing Malinowski. 1961) เป็นการศึกษาแบบองค์รวม(Holistic Studies) ว่าความเชื่อและค่านิยมทำงานร่วมกันอย่างไรในการใช้เป็นเครื่องมือควบคุมสมาชิก การศึกษาเน้นการสังเกตในสนาม และอาจเสริมด้วยการวิเคราะห์เอกสารหรือหลักฐานทางประวัติศาสตร์และโบราณคดี (ประเสริฐ จิริยานุกูล. 2536 : 21-22 ; อ้างอิงจาก Ouchi & Wilkins. 1985 ; Cameron & Ulrich. 1988)

2. กลุ่มศึกษาสัญลักษณ์ (Semiotic Tradition) ศึกษาในลักษณะเชิงเปรียบเทียบในทางภาษา สัญลักษณ์ และพิธีกรรมต่างๆ

2.1.2 การศึกษาแบบสังคมวิทยา การศึกษาในห้วงแรกเป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพและพัฒนาเป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ มี 2 แนวทางคือ

1. แนวที่มองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบในการรับรู้ของบุคคล โดยผู้วิจัยพัฒนากรอบการศึกษาเพื่อตีความชีวิตทางสังคม ผ่านมุมมองของผู้ที่มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่กำหนด วิธีการศึกษาแบบนี้มองว่าบุคคลยึดมั่นอยู่กับสถาบัน

2. แนวการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางสังคมและพฤติกรรม ผู้วิจัยศึกษากลุ่มและพัฒนาแนวการศึกษาตามสถานการณ์

2.1.3 ข้อแตกต่างระหว่างวิธีการศึกษาแบบมานุษยวิทยาและแบบสังคมวิทยา

ทางสังคมวิทยาศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นตัวแปรอิสระที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การ ผลการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ขณะที่ทางมานุษยวิทยาศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นตัวแปรตามหรือสิ่งที่ถูกอธิบายหรือพยากรณ์ รวมทั้งทางสังคมวิทยาศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นบางสิ่งบางอย่างที่สถาบันมี (Has) โดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในหลายรูปแบบที่ช่วยอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์การ ขณะที่ทางมานุษยวิทยาศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นบางสิ่งบางอย่างซึ่งสถาบันเป็นอยู่ (Is) โดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหลักในการอธิบายองค์การ (Moats. 1997 : 22 ; citing Cameron & Ettington. 1988 ; Weick. 1976)

2.2 วิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ การประยุกต์แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมกับองค์การและการจัดการ ได้วิธีการศึกษาทั้งจากแนวคิดทางมานุษยวิทยาและสังคมวิทยา งานทางการบริหารส่วนใหญ่มุ่งไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ ให้สามารถคาดการณ์และควบคุมปรากฏการณ์ได้ ในแง่ของการบริหารการเข้าใจแนวคิดทางวัฒนธรรมองค์การจึงให้ความสนใจหลักไปที่พฤติกรรมและหน้าที่ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ (Gordon, et al. 1990 : 622)

วัฒนธรรมองค์การมีหลายตัวแบบในการศึกษา (Gordon. 1999 : 345) รวมทั้งประเด็นของความเหมือนกันหรือต่างกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศองค์การ (Luthans. 1998 : 550, 554 ; Trice & Bayer. 1993 : 19) โดยนักวิชาการหลายคนเห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นเพียงการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับองค์การ ไม่ใช่ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานทางสังคม บรรยากาศเป็นเพียงสิ่งที่ปรากฏเป็นฉากหน้าของวัฒนธรรม ซึ่งการศึกษาบรรยากาศองค์การไม่ได้ช่วยให้เจาะลึกถึงรูปแบบทางเหตุและผลในการทำหน้าที่ขององค์การ (Schein. 1990 : 12)

ไซน์ (Schein. 1990 : 13-14 ; 1991 : 243-245) ได้แบ่งวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเป็น 5 วิธีคือ การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา การศึกษาแบบประวัติศาสตร์และการศึกษาแบบให้คำปรึกษา ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละวิธีการดังนี้

1. การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ (The Survey Research Approach) พิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นคุณสมบัติของกลุ่มที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม โดยสมมติเอาว่ามีมิติของวัฒนธรรมต่างๆในองค์การที่จะศึกษาเอาไว้ล่วงหน้า แม้ว่าข้อมูลการศึกษาจะได้มาจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ก็ตาม แต่ก็ยังไม่สามารถชี้ได้อย่างชัดเจนว่ามิติทางวัฒนธรรมที่กำหนดเอาไว้ล่วงหน้านั้นครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาในองค์การเพียงใด รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นนามธรรมสามารถจะวัดได้ด้วยเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสำรวจหรือไม่ และวัฒนธรรมในองค์การต่างๆอาจเหมือนกันแต่ระดับของความเข้มที่โดดเด่นต่างกันนั้น เป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจมากกว่าการศึกษาในสิ่งที่เหมือนกัน

2. การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ (The Analytic Descriptive Approach) คล้ายกับการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจ แต่กระทำโดยแยกส่วนของวัฒนธรรมองค์การออกเป็นองค์ประกอบย่อยต่างๆ เพื่อง่ายในการศึกษา เช่นพิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์หรือองค์ประกอบอื่นๆในทางวัฒนธรรมเพื่อศึกษาเจาะลึกในแต่ละประเด็น วิธีการนี้แม้จะเป็นวิธีการที่ดีแต่ก็มีจุดอ่อนง่ายต่อการลำเอียง (Bias) ขาดการยอมรับจากมุมมองอื่นๆ รวมทั้งขัดแย้งกับแนวการศึกษาแบบองค์รวม (Holistic) ที่ต้องการเข้าใจองค์การในภาพรวม ไม่ใช่แยกส่วน

3. การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา (The Ethnographic Approach) ได้แนวการศึกษาจากด้านมานุษยวิทยาและสังคมวิทยา โดยมีข้อสมมุติว่าจะคลี่คลายหรือเข้าใจโครงสร้างต่างๆในองค์กรไม่ได้ถ้าปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกตทั้งแบบเจาะลึกและแบบวงกว้าง พร้อมทั้งเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น วิธีการนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อปรากฏการณ์บางอย่างที่ยังไม่เคยมีการศึกษาหรือบันทึกเอาไว้ ต้องศึกษาจากหลายกรณีก่อนที่จะสามารถสรุปเป็นข้อมูลทั่วไปได้ เป็นวิธีการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มอาชีพทำให้การศึกษาในแบบสังเกตการณ์จำกัดรูปแบบอยู่เฉพาะพฤติกรรมกลุ่มเท่านั้น

4. การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ (Historical Approach) โดยทั่วไปแม้ว่านักประวัติศาสตร์ จะไม่ค่อยศึกษาในแง่ของวัฒนธรรมองค์กรก็ตาม แต่วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นรูปแบบหนึ่งขององค์การที่ควรได้รับการวิเคราะห์และศึกษาในระยะยาว จุดอ่อนของวิธีการศึกษาแบบนี้ก็คล้ายกับวิธีการชาติพันธุ์วรรณา แต่สามารถชดเชยได้ด้วยวิธีการศึกษาแบบเจาะลึกทางประวัติศาสตร์และวิเคราะห์ต่อเนื่องระยะยาว

5. การศึกษาแบบการให้คำปรึกษา (Clinical Descriptive) บริษัทที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารเพื่อพัฒนาองค์การ สามารถเรียนรู้และวิเคราะห์บริบทต่างๆทางวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่นวิธีการกำหนดนโยบาย การกำหนดระบบการให้รางวัลและพิจารณาความดีความชอบ และกระบวนการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์การ ผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) จะทราบผลกระทบของกระบวนการต่างๆดังกล่าวที่มีต่อองค์การเพื่อให้คำปรึกษาปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาแบบนี้เรียกว่าการพัฒนาองค์การ

ในงานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจำนวน 21 แห่งซึ่งเป็นการศึกษาในลักษณะการสำรวจในแบบสังคมวิทยาที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่องค์การมี อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติต่างๆที่สืบทอดกันมาในองค์กรนั้นส่งผลต่อหรือทำให้เกิดพฤติกรรมอื่นๆตามมา และวัฒนธรรมองค์กรเป็นคุณสมบัติภายในของกลุ่มที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม โดยพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรภายนอกซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์การหรือประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยใช้วิธีการศึกษาแบบสำรวจตามกรอบของมิติวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อปรากฏการณ์ในองค์การที่ศึกษามากขึ้น จึงเพิ่มเติมด้วยวิธีการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมที่ค้นพบ

2.3 วิธีการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร มาร์ติน (Moats. 1997 : 22 ; citing Martin.

1992) ได้เสนอการแบ่งกลุ่มแนวคิดเอาไว้ 3 กลุ่มคือ แนวคิดบูรณาการ แนวคิดความแตกต่าง และแนวคิดแบบแยกส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดบูรณาการ (Integration) มองวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์รวม ที่ทำให้เกิดเอกภาพและความสามัคคี วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่มีร่วมกันในองค์การ เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ความหวัง รูปแบบการตีความและข้อสมมุติร่วม ซึ่งทำให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวร่วมกันในองค์การ

2. แนวคิดความแตกต่าง (Differentiation) ศึกษากลุ่มวัฒนธรรมย่อยที่บางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งหรือสามัคคีกัน การวิจัยมุ่งวิเคราะห์ลงไปถึงกลุ่มย่อยในองค์การ ซึ่งขาดความสอดคล้องในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทั้งในการปฏิบัติ สัญลักษณ์และเนื้อหา

3. แนวคิดแบบแยกส่วน (Fragmentation) ศึกษาความซับซ้อนคลุมเครือในการแสดงออก และการตีความอย่างหลากหลายของวัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้เกิดการอธิบายปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม องค์กรอย่างหลากหลายและไม่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรมีสภาพคงที่ วัฒนธรรมองค์กรตั้งคนมาร่วมกันเป็นครั้งคราวตามแต่สถานการณ์และวัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนไปเมื่อประเด็นเปลี่ยนไป การแสดงออกทางวัฒนธรรม องค์กรมีลักษณะคลุมเครือเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ

ในงานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปรากฏการณ์ในองค์การทั้งหมดใน ภาพรวมของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่ส่งผลทำให้เกิดความคิด ความเชื่อในหมู่ครู – อาจารย์ ร่วมกัน จึงได้ใช้แนวคิดบูรณาการในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยมองว่าวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่มี ร่วมกันในองค์การจนเกิดความสอดคล้องและชัดเจนในการปฏิบัติ ทำให้สมาชิกองค์การรับรู้และเกิดความหวัง และค่านิยม ที่กำหนดทิศทางของการกระทำ โดยพิจารณาว่าวัฒนธรรมโรงเรียนและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ต่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ทำให้ครู – อาจารย์เกิดความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการรับรู้ ต่อความพึงพอใจในงาน และส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

2.4 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

กอร์ดอน และคณะ พลังเกิดต่กับอัตเตอร์ และชานีกับเลา(Gordon, et al. 1990 : 623 ; Plunkett & Atter. 1997 : 279 ; Shani & Lau. 2000 : 351) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรคือ คุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มทำงาน ภาวะผู้นำและลักษณะการบริหาร สัมพันธภาพของกลุ่มและการวางแผนงาน คุณลักษณะองค์การ และคุณลักษณะของสภาพแวดล้อม

องค์การเป็นหน่วยที่รับเอาสิ่งป้อนจากสภาพแวดล้อม ซึ่งรวมถึงความรู้และสัญลักษณ์ เช่น ความเชื่อ ค่านิยม และแนวปฏิบัติต่างๆ เข้ามาสู่องค์การ นอกจากนี้บุคคลที่เข้าสู่องค์การก็มีเงื่อนไขทาง วัฒนธรรมติดตัวมาด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมจากภายนอกจึงเข้าสู่องค์การผ่านทางสมาชิกหรือบุคคลอื่นที่ติดต่อกับองค์การ และผ่านแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกองค์การหรือสังคมนั้น ๆ นอกจากนี้อุดมการณ์หรือเนื้อหาของวัฒนธรรมบางอย่างก็พัฒนาขึ้นมาภายในองค์การหรือสังคมนั้น ๆ สำหรับวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีที่มาหลักๆ จากอุดมการณ์ภายนอกและอุดมการณ์อาชีพดังนี้

2.4.1 อุดมการณ์ภายนอก

ไทรซ์และเบเยอร์ (Trice & Beyer. 1993 : 46 – 53) ได้กล่าวถึงอุดมการณ์ภายนอกที่เข้าสู่องค์การไว้ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมข้ามชาติ (Transnational Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ส่งข้ามพรมแดนของประเทศ เช่น อุดมการณ์ทางศาสตร์แขนงต่าง ๆ ระบบทุนนิยม และความเชื่อทางศาสนา เป็นต้น
2. วัฒนธรรมภายในชาติ (National Culture) ค่านิยมและวัฒนธรรมภายในชาติมีผลสะท้อนถึงลักษณะของการทำงานในองค์การ
3. วัฒนธรรมชุมชนและภูมิภาค (Regional and Community Culture) ชุมชนหรือภูมิภาคที่ต่างกัน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ถือได้ว่าเป็นมิติทางจิตวิทยาสังคมที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

4. อุดมการณ์ทางอุตสาหกรรม (Industrial Ideology) แนวคิดที่เกิดจากพัฒนาการทางอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี รวมทั้งการแข่งขัน การมุ่งความพึงพอใจต่อลูกค้า ทำให้เกิดแนวคิดและค่านิยมในวัฒนธรรมทางการบริหารที่ได้รับการยอมรับ และกระจายไปสู่หน่วยงานประเภทอื่น ๆ ได้

5. ลักษณะของกลุ่มองค์การ (Organizational Sets) องค์การหลายแห่งมักจะมีปฏิสัมพันธ์กับองค์การต่าง ๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ลักษณะของกลุ่มองค์การคือองค์การหลายองค์การที่ต้องปฏิบัติงานโดยร่วมมือประสานกันอยู่บ่อย ๆ หรือปฏิบัติงานที่มีลักษณะต่อเนื่องหรือต้องอาศัยซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด เช่น โรงพยาบาล ศูนย์บำบัดยาเสพติด หน่วยงานตำรวจ ที่ต้องร่วมมือกันป้องกันปราบปรามและบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด ในกลุ่มขององค์การนี้จะมีลักษณะของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหลาย ๆ ด้าน ผลผลิตขององค์การหนึ่งอาจเป็นสิ่งป้อนของอีกองค์การหนึ่ง ส่งผลให้กลุ่มองค์การเหล่านี้มีลักษณะทางวัฒนธรรมบางอย่างคล้ายกัน

2.4.2 อุดมการณ์อาชีพ (Occupational Ideology) กลุ่มอาชีพต่าง ๆ มักจะได้รับการฝึกฝนและปลูกฝังอุดมการณ์แตกต่างกันไป อาชีพต่าง ๆ มักเป็นบ่อเกิดของอุดมการณ์ที่ผ่านการปฏิบัติงานนั้น ๆ สมาชิกอาชีพได้เรียนรู้เทคนิคและกระบวนการเฉพาะ ซึ่งมีผลต่อรูปแบบของการใช้เหตุผล พร้อมทั้งวิธีการในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน กลุ่มอาชีพส่วนมากจะพัฒนาอุดมการณ์ซึ่งให้เหตุผลความถูกต้องในงานและวิธีในการกระทำของตนเอง (Trice & Beyer, 1993 : 200-201) อุดมการณ์ในอาชีพอาจรวมถึงจรรยาบรรณอาชีพ การปลูกฝังอุดมการณ์อาจมีผลที่ทรงพลังมากในหมู่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การบางอย่าง

วัฒนธรรมอาชีพ (Occupational Culture) ทุก ๆ อาชีพมีเอกลักษณ์เฉพาะของตัวเอง โรงเรียนวิชาชีพ (Professional Schools) นอกจากจะให้ความรู้แล้วยังสั่งสอนบรรทัดฐาน (Norms) และรูปแบบการใช้ชีวิต (Life – Style) ของอาชีพนั้น ๆ ครูผู้สอนและรูปแบบการปฏิบัติต่าง ๆ ในอาชีพได้กลายเป็นตัวแบบด้านบทบาท (Role – Model) ซึ่งแสดงออกทางเอกลักษณ์ต่าง ๆ ของอาชีพ การเตรียมตัวในลักษณะดังกล่าวบางครั้งชัดเจนมาก เช่นการบังคับให้ต้องศึกษาจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นต้น (Hodson & Sullivan, 1995 : 290)

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษากลุ่มสถาบันซึ่งมีบริบททางวิชาการรวมทั้งมีอุดมการณ์ทางอาชีพเหมือนกัน ที่ถือเป็นประเด็นสำคัญอันหนึ่งในการอธิบายพฤติกรรมการให้เหตุผลในการกระทำของทหาร และเนื่องจากทหารเป็นกลุ่มอาชีพที่มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานเฉพาะที่แตกต่างจากพลเรือนทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับการปลูกฝังอุดมการณ์ของการเป็นทหารอาชีพ แต่เมื่อต้องมาทำหน้าที่ครู – อาจารย์ในสถานศึกษาของทหารที่มีลักษณะอุดมการณ์ทางอาชีพที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับทหาร แต่ยังคงอยู่ภายใต้การบริหารองค์การแบบทหารซึ่งเป็นบทบาทที่เกิดความขัดแย้งกันอยู่ในตัวเช่นเสรีภาพทางวิชาการและเสรีภาพในสถานศึกษากับการควบคุมและการเชื่อฟังคำสั่งอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการมุ่งที่จะมีความเป็นเลิศในทางอาชีพครูหรือทางอาชีพเป็นทหาร เป็นต้น

2.5 ความเข้มของวัฒนธรรม (Cultural Intensity) การที่องค์การต่าง ๆ มีวัฒนธรรมต่างกัน ส่วนหนึ่งเกิดจากค่านิยมและความเชื่อที่สมาชิกแต่ละคนในองค์การยึดถือ บุคคลหลายคนร่วมกันสร้างสภาพทางสังคมเพื่อจัดการกับพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ ซึ่งสภาพทางสังคมที่สร้างขึ้นนั้นมุ่งสู่พฤติกรรมที่คาดหวังจากสมาชิกแต่ละคนภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ ต่อมาเมื่อสภาพทางสังคมนี้มีอิทธิพล

เหนือบุคคลแล้ว บุคคลก็ต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความรู้สึกหายกังวลหรืออบอุ่นตามสภาพแวดล้อมในองค์กร เมื่อวัฒนธรรมองค์กรสร้างโดยคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงสะท้อนออกมาผ่านบุคคลหรือกลุ่มร่วมกันในแง่ของการคิด การกระทำ ความเชื่อ ที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม

ในแนวคิดของความแตกต่างเห็นว่าองค์กรไม่ได้มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเดียว แต่องค์กรเป็นเสมือนหน่วย ซึ่งรวมเอาวัฒนธรรมย่อย (Sub – culture) ต่างๆไว้ด้วยกัน บางครั้งวัฒนธรรมเหล่านี้มีทั้งสอดคล้องกันและขัดแย้งกันเอง การพิจารณาตามแนวคิดความแตกต่างเผยให้เห็นถึงที่มาของอำนาจ ความขัดแย้ง และความเห็นต่างๆ ที่แตกต่างกันในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรย่อยหลายชนิดอาจรวมกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่หรือเลื่อนหายไปก็ได้ ความเข้มแข็งหรือความเข้มข้นของวัฒนธรรมเดิมนั้นจะถูกทำลายจากวัฒนธรรมใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา ความเข้มแข็งหรือความเข้มข้นของวัฒนธรรมเดิมนั้นจะขึ้นอยู่กับจำนวนของผู้ที่ยอมรับในองค์กร

สถาบันการศึกษา วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยต่างมีวัฒนธรรมองค์กรย่อยอยู่หลากหลายและวัฒนธรรมเด่นในสถาบันก็ถูกทำลายอย่างต่อเนื่อง ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรได้รับการแสดงออกมากเท่าใด หรือยิ่งมีความเห็นสอดคล้องในวัฒนธรรมองค์กรนั้นเท่าใด วัฒนธรรมนั้นจะยิ่งเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงกว่าในการส่งผลกระทบต่อสถาบัน องค์กรที่ยิ่งมีวัฒนธรรมแข็ง(Strong Culture)เท่าใดก็ยิ่งมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อน(Weak Culture) (Moat. 1997 : 49-50 ; citing Weick. 1979 ; Deal & Kennedy. 1982 ; Peter & Waterman. 1982 ; Quinn & Hail. 1983 ; Martin. 1992) ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นเครื่องชี้ที่เชื่อถือได้ของการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร (Sawner. 2000 : 85,88) แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมแข็งก็ไม่ใช่ว่าประกันความสำเร็จเสมอไป เพราะวัฒนธรรมแข็งที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงก็อาจส่งผลเสียต่อองค์กรได้มากกว่าวัฒนธรรมอ่อน

2.6 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีหน้าที่ วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง และวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่เมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมช่วยกันผลักดันให้องค์กรกระทำในสิ่งที่ถูกที่ควรเพื่อความอยู่รอดขององค์กร (Mainiero & Tromley. 1994 : 332) ช่วยสรรค์สร้างบูรณาการในองค์กร ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมุติ และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กรและความชัดเจนของภารกิจ (Mission) จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์กรได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ (Gordon. 1999 : 346) ซึ่งหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรสามารถสรุปได้ 3 ประการคือ หน้าที่พื้นฐาน หน้าที่ในการช่วยในการปรับตัวและการสร้างบูรณาการขององค์กร ดังมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

2.6.1 หน้าที่พื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร

แวกเนอร์ ทรีและฮอลเลนเบ็ค (Wagner III & Hollenbeck. 1998 : 337) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกาวทางสังคมที่ช่วยเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่นและร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการคือ

1. เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์การ มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกัน และมีจุดหมายร่วมกัน (Robbins. 1997a : 240)

2. เกิดความผูกพันและมีจุดหมายร่วมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การเดียวกันมีแนวโน้มก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม

3. เกิดความมั่นคง เมื่อเกิดการมีเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกัน จะกระตุ้นให้เกิดบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก

4. กล่อมเกลายุติกรรม ทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่เสมือนแหล่งของการมีความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไมสิ่งต่างๆ ในองค์การจึงเป็นเช่นนั้น

2.6.2 วัฒนธรรมองค์การกับการปรับตัว

ไซน์ และเชอร์เมอร์ฮอร์นและคณะ (Schein. 1991 : 249 ; Schermerhorn, et al. 1991 : 344) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การกับการปรับตัวว่า วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับการที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับแรงผลักดันจากภายนอก วัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับ 1) การกิจพื้นฐานและกลยุทธ์ขององค์กร 2) เป้าหมายที่ต่องบบรรลุ 3) วิธีการในการบรรลุเป้าหมาย 4) มาตรฐานในการวัดความคืบหน้าเพื่อบ่งชี้เป้าหมาย และ 5) วิธีการที่จำเป็นในการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

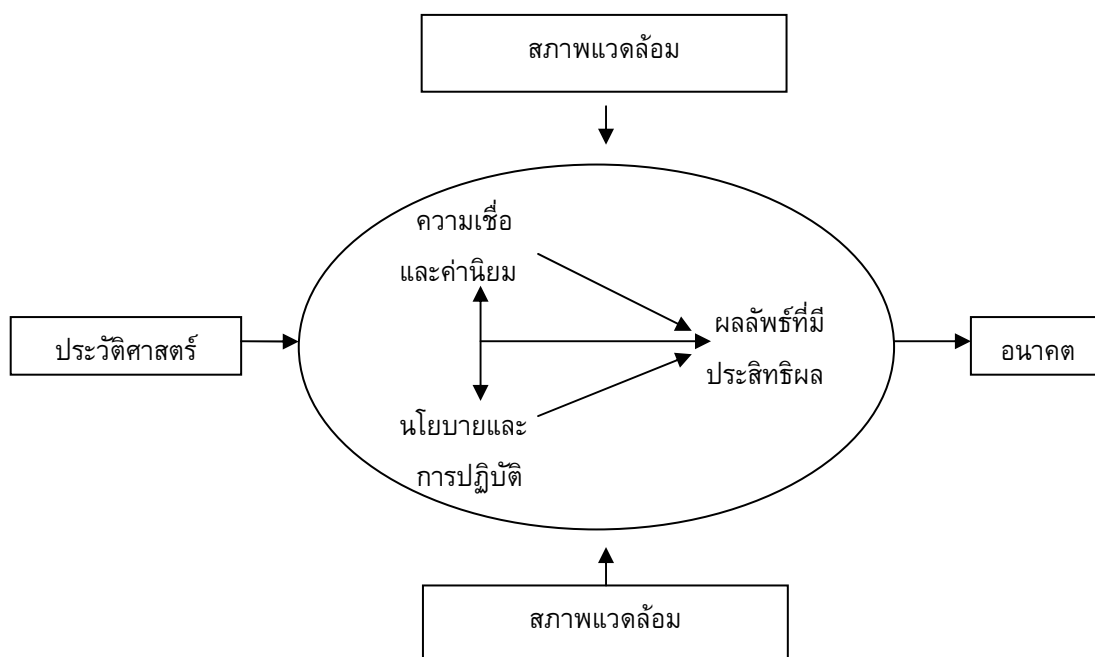
2.6.3 วัฒนธรรมองค์การกับการสร้างบูรณาการภายใน เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพของความเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งเป็นแรงภายในที่ทำให้สมาชิกองค์การสามารถบรรลุผลร่วมกันอย่างแท้จริง ด้วยการสร้างวิถีทางที่ชัดเจนให้สมาชิกโดย 1) การพัฒนาภาษาร่วมหรือภาษาเฉพาะกลุ่มขึ้นมา 2) การสร้างบรรทัดฐานที่เห็นพ้องกันในหมู่สมาชิก 3) ช่วยแก้ไขความแตกต่างทางสถานะและอำนาจ 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของความสนิทสนมและมิตรภาพต่อกัน 5) ช่วยกำหนดที่มาของการให้รางวัลและการลงโทษ และ 6) ช่วยให้เกิดปรัชญาที่ช่วยให้ความหมายของสิ่งที่อธิบายไม่ได้

หน้าที่ที่ชัดเจนของวัฒนธรรมองค์การในเรื่องของการปรับตัวและการสร้างบูรณาการภายใน ทำให้ช่วยในการกำหนดตัวแปรตามในเรื่องของประสิทธิผลองค์การในมิติที่สำคัญได้คือความสามัคคีของบุคลากร นวัตกรรมในโรงเรียนและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อพิจารณาว่าองค์การที่ศึกษา มีความสามารถปรับตัวให้ทันกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในสังคมได้ดีเพียงใด และสามารถสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่สมาชิกที่ปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อ พฤติกรรม ค่านิยมร่วมและความชัดเจนของภารกิจจะช่วยให้สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การได้

2.7 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิผลองค์การ

ผลการศึกษาผลการปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่นที่ประสบผลสำเร็จสูงพบว่ามีความสัมพันธ์สูงกับลักษณะวัฒนธรรมแบบการตลาด (เน้นค่านิยมการแข่งขัน ทำงานเชิงรุกและมุ่งผลลัพธ์) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา(เน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรม) (Deshpande, et al. 1993 : 23 – 37) อย่างไรก็ตาม แม้ว่านักวิชาการจะยังขาดความเห็นที่สอดคล้องกันของความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540 : 36-37 ; Moats. 1997 : 52) แต่การตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิผลองค์การ ได้เกิดขึ้นอย่าง

แพร่หลายในทางการบริหาร แต่การศึกษาความเชื่อมโยงของการปฏิบัติทางการบริหารกับข้อสมมุติและความเชื่อเป็นประเด็นสำคัญที่มักจะถูกละเลยในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ค่านิยมและความเชื่อทำให้เกิดกลุ่มของการปฏิบัติทางการบริหาร นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญๆบางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อ (Denison. 1990 : 5) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิดกรอบแนวคิดทั่วไปและวิธีพิจารณาที่หลากหลายในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ตามภาพประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์การ

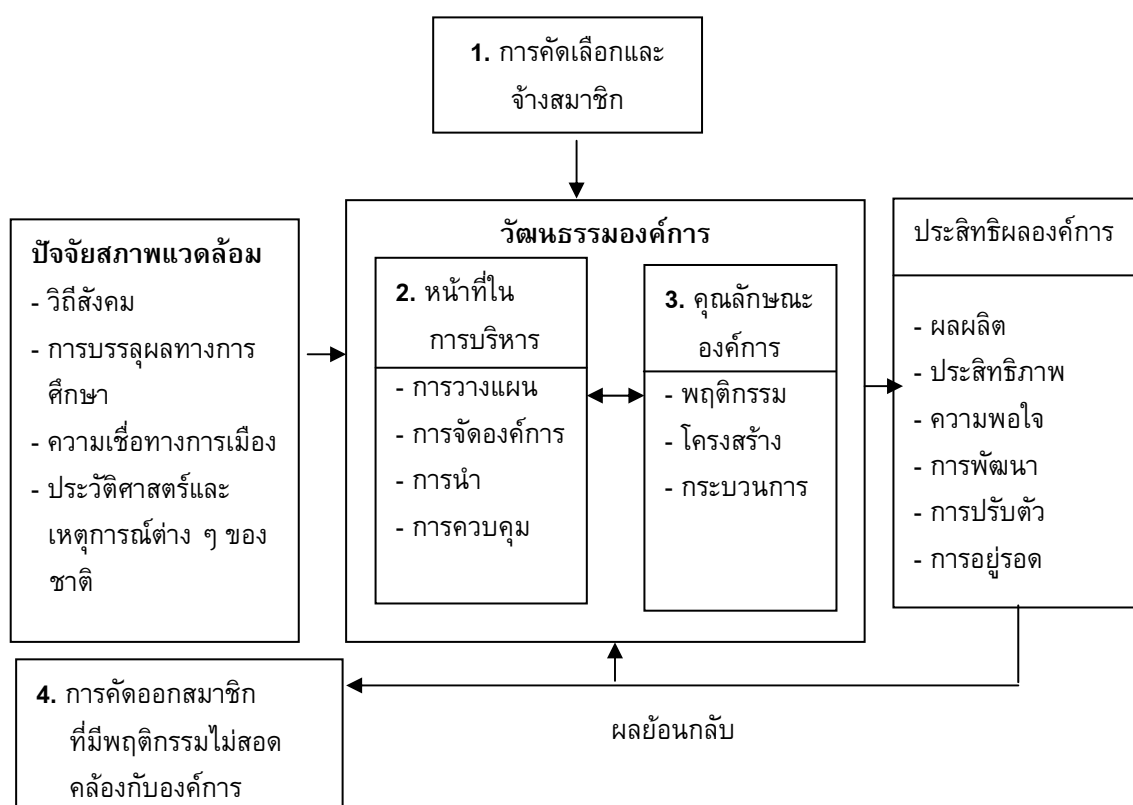
ที่มา : Denial R. Denison. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. p. 5

ประสิทธิผล เป็นผลของการปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกภายในองค์การ ค่านิยมเฉพาะบางอย่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การเกิดความเชื่ออย่างแรงกล้า การตระหนักต่อภารกิจหรือการยึดมั่นจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์การ การปฏิบัติบางอย่าง เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กลยุทธ์ในการวางแผน การออกแบบงานหรือการตกลงใจล้วนแต่มีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

นโยบายและการปฏิบัติ มีลักษณะสอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยม การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติและการมีวัฒนธรรมเชิงบวกเป็นนัยว่าค่านิยมและการปฏิบัติมีความผูกพันต่อกัน ความผูกพันดังกล่าวมักจะอ้างว่าเป็นที่มาของความเข้มแข็งขององค์การ และเป็นวิถีทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลให้ดีขึ้น และในระยะยาวสภาพแวดล้อมบางอย่างจะทำให้เกิดวัฒนธรรมเฉพาะ หรือองค์การอาจต้องการวัฒนธรรมบางอย่างเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้

2.8 ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์การ สะท้อนให้เห็นถึงอดีตและปัจจุบันของกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ หรือค่านิยม ความคาดหวัง และวิถีปฏิบัติขององค์การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะ ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์การ (Jenk. 1990 : 417) ตามภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 วัฒนธรรมและประสิทธิผลองค์การ

ที่มา : James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly Jr. (1991). *Organization : Behavior – Structure – Process*. p. 50

ตามแบบจำลองของกิบสันและคณะในภาพประกอบ 4 จะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การได้รวมเอาทั้งหน้าที่ทางการบริการและคุณลักษณะองค์การเข้าไว้ด้วยกัน การจัดการเป็นได้ทั้งสาเหตุและส่วนหนึ่งของคุณลักษณะองค์การ วัฒนธรรมในองค์การสะท้อนกิจกรรมต่างๆทั้งในอดีตและปัจจุบันของการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ในกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอน ตามแบบจำลองนั้นหน้าที่ทางการบริหาร

สามารถสอดแทรกเพื่อแก้ไขวัฒนธรรมองค์การได้ สมาชิกใดที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนออกจากบรรทัดฐานที่เหมาะสมก็จะถอนตัวจากองค์การทั้งโดยสมัครใจหรือถูกบีบบังคับ

ความพอใจและขวัญมีความหมายคล้ายคลึงกัน คือการที่องค์การสามารถสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด มาตรการที่ใช้วัดความพอใจรวมถึงทัศนคติของพนักงาน การเปลี่ยนงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชาและความทุกข์ใจต่างๆ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 119 ; อ้างอิงจาก Etzioni. 1964)

จากมุมมองภายในวัฒนธรรมองค์การได้เชื่อมต่อน้ำที่และผลลัพธ์ขององค์การหลายอย่างเช่น การปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มและผลผลิต การวางแผนและใช้แผนกลยุทธ์ การจัดหาและการคัดเลือกบุคลากร การกล่อมเกลாதองศาสังคมและการพัฒนานวัตกรรม

จากมุมมองภายนอกวัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขัน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม รวมทั้งการบริหารวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่เกิดจากการควบรวมองค์การหลายแห่งเข้าด้วยกัน (Golembiewsky. 1993 : 92)

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Nahavandi & Malekzadeh. 1999 : 74) วิธีการในการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพในการปฏิบัติงาน การจัดการและดีสภาพแวดล้อมขององค์การ การดำเนินการต่อข่าวสาร วิธีปฏิบัติงาน (Johns. 1996 : 289 ; Gordon, et al. 1990 : 621 ; Jones. 1995 : 170) ทำให้เกิดความมั่นคงและเอกลักษณ์ร่วม สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในหมู่สมาชิก (Ivancevich & Matteson. 1999 : 75) ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพในการปฏิบัติงาน (Gordon, et al. 1990 : 624 – 625 ; Robbins. 1997a : 241) ผลผลิตและการปรับตัวขององค์การ (Trice & Beyer. 1993 : 29) เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งอาชีพของบุคคลอาจมีผลกระทบจากระดับความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับวัฒนธรรมองค์การ (Schermerhorn, et al. 1991 : 274, 352) และวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ดีก็จะส่งผลเสียต่อการปรับปรุงองค์การ (Gibson, et al. 1991 : 48)

บรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความรู้สึผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท รวมทั้งค่านิยมในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ต่างกันทำให้เกิดความผูกพันต่องานต่างกัน และองค์ประกอบบางประการของวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้ (ประภาพร เหลืองช่วยโชค. 2539 : 15 ; อ้างอิงจาก Dlamini. 1994 ; Open. 1993 ; Shaw. 1993)

ประสิทธิผลองค์การเป็นผลของการแปลความเชื่อและค่านิยมที่สำคัญไปสู่ นโยบายและการปฏิบัติ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อและค่านิยม นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อและระบบของการมีความหมายร่วมกันที่สนับสนุนการปฏิบัติเหล่านั้น (Dennison. 1990 : 5) ซึ่งแนวคิดประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่องของค่านิยมหรือความชอบ (Value Laden) และขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะ ซึ่งค่านิยมและความชอบมีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การว่าจะนำตัวชี้วัดใดมาใช้ การวัดประสิทธิผลองค์การขึ้นอยู่กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียว่าจะนำเกณฑ์ตัวชี้วัดใดมาวัด องค์การที่ไม่บรรลุประสิทธิผลจะไม่สามารถอยู่ได้ (Bedian & Zammuto. 1991 : 61) ตัวชี้วัดประสิทธิผล

องค์การมีความหลากหลาย และมีวิธีการวัดประสิทธิผลองค์การที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เลือกมิติที่มีผลจากอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การบางประเภท และมีมิติต่างๆในการดำเนินการขององค์การ นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างที่แยกออกจากค่านิยมและความเชื่อร่วมกันเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติเหล่านั้น ประสิทธิผลองค์การเป็นผลจากการปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกองค์การ และวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายประสิทธิผลองค์การได้สูง (Anderson. 2000 : 7)

2.9 การแบ่งวัฒนธรรม

วัฒนธรรมมีลักษณะการแบ่งดังนี้

2.9.1 ระดับของวัฒนธรรม

روبินส์ (Robbins. 1997a : 249) กล่าวว่าโดยปกติวัฒนธรรมมี 3 ระดับ คือวัฒนธรรมระดับชาติ วัฒนธรรมระดับกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์การ ในการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมระดับชาติมีผลกระทบต่อสมาชิกองค์การสูงกว่าวัฒนธรรมองค์การ

2.9.2 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

ไชน์ (Schein. 1992 : 17) ได้สร้างกรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 3 ระดับ คือ สิ่งประดิษฐ์และการสร้างสรรค์ต่างๆ ค่านิยมที่สำคัญ และข้อสมมุติพื้นฐานดังรายละเอียดในแต่ละระดับดังต่อไปนี้

1. ระดับที่ 1 คือสิ่งประดิษฐ์และการสร้างสรรค์ต่างๆ (Artifacts) ที่ปรากฏให้เห็นแต่สิ่งดังกล่าวก็ไม่สามารถตีความหมายได้เสมอไป
2. ระดับที่ 2 คือค่านิยมที่สำคัญ (Values) โดยค่านิยมในระดับนี้ แม้ว่าสมาชิกอาจปฏิบัติแตกต่างกันไปในบางสถานการณ์ แต่เป็นค่านิยมที่รู้ตัวมีผลแท้จริงต่อความต้องการหรือปรารถนาซึ่งส่งผลต่อความเชื่อว่าจะทำอะไร
3. ระดับที่ 3 คือข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic Assumptions) ที่ผู้ปฏิบัติงานยึดถือเป็นแนวกำหนดพฤติกรรม และรวมถึงข้อสมมุติซึ่งบอกบุคคลในวิธีการรับรู้ การคิด และความรู้สึกเกี่ยวกับงาน เป้าหมายในการปฏิบัติ มนุษยสัมพันธ์และการปฏิบัติของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งความคิดและข้อสมมุติเหล่านี้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ (Ivancevich & Matteson. 1999 : 73)

สำหรับกรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 3 ระดับของไชน์มีรายละเอียดตามภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ตัวแบบวัฒนธรรมสามระดับของไชน์

ที่มา : Edgar H. Schein. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. p. 17 ;

John M. Ivancevich & Micheal T. Matteson. (1999). *Organizational Behavior and Management*. 5th ed. p. 73.

สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) คือวัฒนธรรมองค์การในระดับที่ปรากฏให้เห็นได้คือสิ่งประดิษฐ์ ซึ่งรวมถึงสิ่งที่ได้เห็น ได้ฟัง หรือรู้สึกเมื่อบุคคลภายนอกเข้าไปอยู่ในกลุ่มที่มีวัฒนธรรมแตกต่างออกไป สภาพแวดล้อมทางกายภาพด้านสถาปัตยกรรม ภาษา เทคโนโลยีและผลผลิต สิ่งสร้างสรรค์ทางศิลปกรรม รูปแบบเสื้อผ้า การแต่งกาย วิธีการทักทาย การแสดงอารมณ์ เรื่องเล่าขานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์การ ค่านิยม

ที่เขียนไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งพิธีกรรมและอื่นๆ วัฒนธรรมในระดับนี้แม้ว่าจะปรากฏชัดแต่ก็แปลความหมาย (Decipher) ได้ยาก ผู้ที่ศึกษาอาจอธิบายในสิ่งที่เห็นและรู้สึกได้แต่ไม่สามารถตีความจากสิ่งที่ปรากฏให้เห็นนั้นได้เพียงลำพัง

ค่านิยม (Values) เมื่อมีการก่อตั้งกลุ่มขึ้น กลุ่มจะสะท้อนค่านิยมดั้งเดิมออกมา และเมื่อได้ปฏิบัติต่อๆ กันมาก็จะกลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อร่วมของกลุ่มในที่สุด และพัฒนาไปเรื่อยๆ เป็นข้อสมมุติร่วม

ข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic Assumptions) เมื่อเกิดเป็นความเชื่ออย่างอัตโนมัติโดยปราศจากข้อสงสัยว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นจริง เชื่อว่าธรรมชาติของสิ่งต่าง ๆ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามวิถีทางที่ปรากฏนั้นโดยไม่มี การโต้แย้ง กลายเป็นข้อสมมุติพื้นฐานร่วมที่ฝังรากลึกภายในกลุ่มยากต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรผู้ศึกษาจะต้องพยายามทำความเข้าใจกับข้อสมมุติพื้นฐานร่วมของกลุ่ม รวมทั้งเข้าใจกระบวนการวิธีการเรียนรู้ว่าข้อสมมุติพื้นฐานนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร (Schein. 1992 : 26)

ข้อสมมุติพื้นฐาน ค่านิยม สิ่งประดิษฐ์ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกระบวนการทางวัฒนธรรมอยู่ 4 ขั้นตอน (Gordon. 1999 : 348-349) คือ 1) การยอมรับ (Manifestation) คือการรับรู้ ความเข้าใจ และอารมณ์ของสมาชิกองค์กรเผยให้เห็นข้อสมมุติในทางวัฒนธรรม 2) การตระหนัก (Realization) คือการรับรู้ ความเข้าใจ และอารมณ์เปลี่ยนไปสู่การมีสิ่งประดิษฐ์ที่มีตัวตนชัดเจน เช่น พิธีการ เรื่องเล่าขานต่าง ๆ 3) การสร้างสัญลักษณ์ (Symbolization) คือการที่สิ่งประดิษฐ์เฉพาะบางอย่างได้กลายเป็นสัญลักษณ์ที่มีความสำคัญขึ้นมา และ 3) การตีความ (Interpretation) คือการที่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรพิจารณาความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ

ปรากฏการณ์ต่างๆ ที่สังเกตได้และสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรคือ 1) พฤติกรรมตามปกติที่เห็นได้ 2) บรรทัดฐานของกลุ่ม 3) ค่านิยมที่สำคัญ 4) ประเพณี 5) กฎต่างๆ 6) บรรยายกาองค์กร 7) ทักษะที่สำคัญ 8) วิธีในการคิด 9) การมีความหมายร่วม 10) การมีสัญลักษณ์ร่วม (Luthans. 1998 : 550 ; Schein. 1992 : 8 - 9)

2.10 ลักษณะต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์กร

กอร์ดอน(Gordon. 1999 : 344-345) รอปบินส์ (Robbins. 1994 : 245) รอปบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter: 1999 : 80) รือและไบร์ส (Rue & Byars. 1995 : 434-435) และเชอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermerhorn, et al. 1991 : 352) ได้ศึกษาและรวบรวมลักษณะต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายประเภทดังนี้

1. การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) คือการที่สมาชิกขององค์กรได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการ ด้วยการมุ่งกระตุ้นให้แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ
2. การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) คือระดับความคาดหวังที่สมาชิกขององค์กรแสดงออกซึ่งความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด
3. การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีการในการทำให้งานบรรลุผล

4. การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือระดับการตัดสินใจในทางการบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริมและสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน

5. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในงานจัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก

6. การมุ่งมั่นสู่ชัยชนะ (Aggressiveness) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรบุกงาน มุ่งมั่นแข่งขันมากกว่าทำงานกันตามสบาย

7. การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม (Status Quo) ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ ด้วยการยึดถือกฎระเบียบ หวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัยซึ่งตรงข้ามกับการมุ่งสู่การเจริญเติบโตขององค์กร

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือระดับของการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ จำนวนและประเภทของระบบการติดต่อสื่อสาร ประเภทของข่าวสารที่ติดต่อ และแบบของการติดต่อ

9. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ความเต็มใจของฝ่ายบริหารที่จะให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ได้ตามลำดับ

10. การให้ความดีความชอบ (Performance – Reward) คือการจัดสรรรางวัลและความดีความชอบตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งตรงข้ามกับระบบอาวุโสและการเล่นพรรคเล่นพวก พฤติกรรมชนิดใดที่ได้รับรางวัลและประเภทของรางวัลที่ให้ และบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ

11. การตัดสินใจ (Decision Making) คือวิธีการในการตัดสินใจและการแก้ไขความขัดแย้ง

12. การวางแผน (Planing) ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้น และระยะยาว การวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกองค์กร

13. การปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การเข้าถึงระดับฝ่ายบริหาร การมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การกระตุ้นให้เกิดความหลากหลายในองค์กร การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

14. การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบ อดทนกับภาวะที่เป็นอยู่ ใจเย็นและความขัดแย้งต่ำ

15. การรักษาความอยู่รอด (Fortress) เน้นความสำคัญในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน

16. วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดมั่นความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ต้องมีคนรู้จักคอย

ส่งเสริมในการพิจารณาความเหมาะสม ความก้าวหน้าอาจเป็นเพียงได้หมุนเวียนตำแหน่งงานให้รู้หลายหน้า (Generalist)

17. การยืดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball Team) ให้มีความสำคัญกับพรสวรรค์และความสามารถเฉพาะบุคคลสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่าผลงาน การก้าวกระโดดหรือเปลี่ยนงานจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งถือเป็นสิ่งปกติ

18. การให้ความอิสระแก่บุคคล (Individual Autonomy) คือระดับของความรับผิดชอบอิสระและโอกาสที่บุคคลในองค์กรได้รับในการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่างๆ

19. การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อนฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังคงมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกันและยอมรับความแตกต่างอย่างเปิดเผย

20. การชี้แนะ (Direction) คือระดับที่องค์กรกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และความคาดหวังในผลการทำงาน

21. การแสดงตัว (Identify) คือระดับซึ่งสมาชิกในองค์กรแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรทั้งหมดไม่ใช่กลุ่มงานเฉพาะหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะ

2.11 ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร มีผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบและได้เสนอตัวแบบการศึกษาไว้หลายตัวแบบแต่ในงานวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอเฉพาะ 1) ตัวแบบการแข่งขันคุณค่า 2) ตัวแบบของคึกและลาฟเฟอร์ตี 3) ตัวแบบของเอลเลียตต์ – เคมป์ และ 4) ตัวแบบของคาเมรอนและเอตติงตัน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละตัวแบบดังต่อไปนี้

2.11.1 ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมการแข่งขันคุณค่า

ดาฟท์ (Daft. 1999 : 193 – 195) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร ซึ่งว่าความพอดีระหว่างสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และค่านิยมมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม 4 ประเภทคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Culture)

ความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทนั้น มาจากมิติที่สำคัญ 2 ด้านคือ มิติซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกต้องการความยืดหยุ่นหรือความมั่นคง และมิติซึ่งกลยุทธ์เน้นไปที่ภายในหรือภายนอกองค์กร

มิติของวัฒนธรรมในกรอบการแข่งขันคุณค่าทั้ง 2 ด้านดังกล่าวทำให้เกิดแบบของวัฒนธรรม 4 แบบ โดยมีค่านิยมที่ต่างกัน ซึ่งองค์กรหนึ่งอาจมีค่านิยมทางวัฒนธรรมแยกแยะได้หลายแบบหรืออาจทั้ง 4 แบบเลยก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรที่ประสบผลสำเร็จและมีวัฒนธรรมแข็งแกร่งนั้นวัฒนธรรมจะโน้มเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) มุ่งความสนใจไปภายในองค์กรในการเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองกับความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมแบบครอบครัวให้ค่านิยมกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรแบบนี้โดยทั่วไปแล้วมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว

ผู้บริหารเน้นการให้ความร่วมมือ ใส่ใจกับทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ และพยายามเลี่ยงความแตกต่างทางสถานภาพ ให้รางวัลอย่างยุติธรรมและคล้อยตามเสียงส่วนใหญ่ สมาชิกมีความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยต่อกันและต้องการ

2) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มุ่งความสนใจไปยังภายในองค์กร เน้นการรักษาสถานภาพเดิมสำหรับสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเน้นระเบียบแบบแผน มีเหตุมีผล มีลำดับขั้นตอนในการทำงานตามกฎเกณฑ์ และมีค่านิยมมัธยัสถ์ ความสำเร็จขององค์กรเกิดขึ้นได้ด้วยการมีบูรณาการที่ดีเยี่ยมและมีประสิทธิภาพ

3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) มีลักษณะที่ผู้นำใช้กลยุทธ์กระตุ้นค่านิยมที่สนับสนุนความสามารถขององค์กรในการตีความและแปลสัญญาณจากสภาพแวดล้อมเพื่อส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมตอบสนองแบบใหม่ ๆ จากองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีในการตัดสินใจและดำเนินการอย่างเสรี ให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ และมีค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าสูง ผู้นำกระตุ้นหรือสั่งในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นและให้รางวัลต่อความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการเสี่ยง

4) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Culture) มีคุณลักษณะที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเป้าหมายองค์กร และผู้นำเน้นการบรรลุผลเฉพาะที่ชัดเจน องค์กรตระหนักถึงการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยไม่สนใจต่อความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นการมุ่งผลลัพธ์ ซึ่งให้ค่านิยมกับการแข่งขัน บุคลากร ริเริ่มส่วนบุคคล และใส่ใจต่อการทำงานหนักหาหนทางใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมาย การเน้นการเอาชนะคือการเชื่อมประสานองค์กรเข้าด้วยกัน

สำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันคุณค่ามีรายละเอียดตามภาพประกอบ 6 ดังนี้

ความยืดหยุ่น	
วัฒนธรรมครอบครัว ค่านิยม : - การร่วมมือ - การใส่ใจซึ่งกันและกัน - การเห็นพ้องกัน - ความยุติธรรม - ความเท่าเทียมทางสังคม	วัฒนธรรมการปรับตัว ค่านิยม : - การสร้างสรรค์ - การทดลองสิ่งใหม่ - การยอมรับการเสี่ยง - ความมีอิสระ - การตอบสนอง
มุ่งภายใน	มุ่งภายนอก
วัฒนธรรมราชการ ค่านิยม : - การประหยัด - การเป็นทางการ - ความมีเหตุมีผล - การยึดถือกฎระเบียบ - การเชื่อฟัง	วัฒนธรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ค่านิยม : - การแข่งขัน - การเน้นผลสัมฤทธิ์ - การทำงานหนัก - ความขยัน - ความริเริ่มส่วนบุคคล

ความมั่นคง

ภาพประกอบ 6 วัฒนธรรมตามกรอบการแข่งขันคุณค่า

ที่มา : Richard L. Daft. (1999). *Leadership : Theory and Practice*. p. 194

2.11.2 ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของค็อกและลาฟเฟอร์ตี

ค็อก และลาฟเฟอร์ตี (Moats. 1997 : 59 ; citing Cook & Lafferty. 1989 ; Gundry. 2001 : 6) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 3 ประเภทคือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) คือวัฒนธรรมที่ให้ความ สมดุล อย่างพอเหมาะระหว่างคนกับงานส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและการบรรลุเป้าหมายของตนเอง มีความผสมกลมกลืนระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์การพร้อมๆกับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทำให้บุคคล กลุ่มและองค์การเกิดประสิทธิผล ความเจริญรุ่งเรืองและคุณภาพ ประกอบด้วย ลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะคือ

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คือสมาชิกจะได้รับการกระตุ้นให้มุ่งสู่ มาตรฐานของความยอดเยี่ยม กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุผลอย่างท้าทายและเป็นไปได้ ทำงานอย่าง กระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งมีแผนและทางเลือกที่ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ

2) การมุ่งพัฒนาบุคลากร (Self – Actualization) คือลักษณะที่องค์การให้คุณค่ากับความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ใส่ใจกับทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของบุคคล สมาชิกได้รับการกระตุ้นให้มีความสุขในการทำงาน พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ๆ ที่หลากหลาย

3) การมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร (Humanistic – Encouraging) ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อื่น มุ่งการมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยถือว่าคนมีความสำคัญยิ่ง สมาชิกจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

4) การมุ่งผูกพันฉันท์พี่น้อง (Affiliative) ให้ความสำคัญสูงกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกมีความเป็นมิตร เปิดเผย และใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

2. วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ (Passive – Defensive Culture) คือการให้ความสำคัญกับคนมากกว่างานการใส่ใจกับงาน ถึงแม้ว่าจะให้ความสำคัญกับคนมากแต่บุคลากรก็ยังรู้สึกขาดความมั่นคง กลุ่มสมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างระมัดระวัง แม้ว่าบุคลากรจะยอมอยู่ใต้อำนาจแล้วก็ตามแต่ก็ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน องค์การขาดความเจริญก้าวหน้า แม้ว่าจะสามารถคาดหมายผลการทำงานได้ในบางขณะและดูเหมือนก็มีความมั่นคงแต่สมาชิกจะแสวงหาความปลอดภัยให้แก่ตนเอง เกิดผลเสียต่อโอกาสในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับตัวและรากฐานของความอยู่รอด ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะคือ

1) การมุ่งยอมตาม (Approval) องค์การจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งอย่างน้อยปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในภาพหน้าก็เป็นไปอย่างราบรื่น สมาชิกมีความรู้สึกว่าจะต้องยอมตามหรือเห็นด้วยซึ่งทำให้จำกัดประสิทธิภาพองค์การ โดยลดความแตกต่างทางความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่างๆ ลง

2) การมุงยึดถือแบบแผน (Conventional) เน้นการปฏิบัติและการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ สมาชิกอยู่ภายใต้ระเบียบแบบราชการและได้รับการคาดหวังว่าต้องปฏิบัติตามกฎต่างๆ ที่กำหนดไว้ การยึดถือแบบแผนจนเกินไปอาจเกิดความด้อยประสิทธิภาพ ขาดนวัตกรรมและการปรับตัว

3) การพึ่งพิง (Dependent) คือลักษณะขององค์การที่เน้นการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา ไม่มีบรรยากาศของการมีส่วนร่วม สมาชิกเป็นผู้ตามที่ดี ทำตามในสิ่งที่บอกให้ทำ การตัดสินใจทุกเรื่องต้องแจ้งให้หน่วยเหนือทราบ มุ่งผลการตัดสินใจที่คาดการณ์ได้แน่นอน

4) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือลักษณะขององค์การที่ไม่สนใจให้รางวัลกับความสำเร็จ แ่ล่งโทษเมื่อกระทำผิดพลาด สมาชิกมักจะโยนความรับผิดชอบให้ผู้อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกกล่าวโทษ ขาดความผูกพันในองค์การ มีปัญหาในความอยู่รอดขององค์การเนื่องจากสมาชิกขาดความเต็มใจในการตัดสินใจ รวมทั้งการปฏิบัติและการยอมรับการเสี่ยงใดๆ

3. วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive - Defensive Culture) คือวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับงานเหนือบุคคล เกิดบรรยากาศและแรงขับจากความรู้สึกไม่มั่นคง บางครั้งบุคลากรมุ่งสนองความต้องการของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อคนอื่น สมาชิกจะต้องเข้มแข็ง เป็นอิสระและมีเล่ห์เหลี่ยม แม้ว่าบางครั้งจะเกิดประสิทธิผลแต่ก็นำไปสู่ความเครียด การตัดสินใจมาจากพื้นฐานในการรักษาสถานภาพ

มากกว่าใช้ความเชี่ยวชาญ และเกิดปัญหาความขัดแย้งมากกว่าความร่วมมือ ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะคือ

1) การมุ่งการคัดค้าน (Oppositional) เป็นวัฒนธรรมของการเผชิญหน้า การให้ความเห็นคัดค้าน ปฏิเสธ ซึ่งความผิดผู้อื่นได้จะได้รับรางวัล สมาชิกจะได้รับสถานภาพและมีอิทธิพลโดยผ่านกระแสวิจารณ์ และเสริมด้วยความสามารถในการโต้แย้งความคิดของคนอื่นๆเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างปลอดภัย การคัดค้านสูงอาจนำไปสู่การขัดแย้งที่ไม่จำเป็นได้ ทำให้การแก้ปัญหาของกลุ่มไม่ดีและปล่อยให้ปัญหาคือคลาไคลไปเอง

2) การมุ่งอำนาจ (Power) เป็นวัฒนธรรมที่มาจากพื้นฐานโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่สมาชิกได้มาจากตำแหน่ง สมาชิกยึดมั่นและปฏิบัติตามเพื่อให้ตนเองมีอำนาจสูงสุด องค์การที่มุ่งอำนาจจะมีประสิทธิผลน้อยเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่อต้านวิธีการควบคุมดังกล่าว ปิดบังข่าวสารและลดการปฏิบัติของตนเองให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดที่ยอมรับได้เท่านั้น

3) การมุ่งการแข่งขัน (Competitive) มุ่งผลการปฏิบัติงานสูง ทำงานต่อสู้กับคนอื่น ๆ การได้ชัยชนะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการยอมรับในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การดังกล่าวทำงานบนพื้นฐานของการ "แพ้-ชนะ" คาดหวังที่จะทำงานเพื่อเอาชนะเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

4) การมุ่งความถูกต้องสมบูรณ์ (Perfection) เป็นลักษณะขององค์การที่เน้นคุณค่าความถูกต้องสมบูรณ์ในการทำงาน ใส่ใจต่อรายละเอียด ยืนหยัดทำงานหนักยาวนาน สมาชิกรู้สึกว่าการละเลยความผิดพลาด สนใจรายละเอียดทุกอย่างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่ชัด

2.11.3 ตัวแบบศึกษาวัฒนธรรมของเอลเลียตต์ - เคมป์

เอลเลียตต์ – เคมป์ (Elliott - Kempt. 1999. Unpaged) แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภทคือวัฒนธรรมอำนาจ วัฒนธรรมการสนับสนุน วัฒนธรรมบทบาทและวัฒนธรรมการทำทลาย ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมอำนาจ (Power) คือลักษณะขององค์การที่เน้นการมีผู้นำเข้มแข็งเด็ดขาด มีการควบคุมและกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นความจงรักภักดีต่อผู้นำ มีระดับการพึ่งพิงและการเกรงกลัวผู้นำสูง การเอาใจเจ้านายมักจะเป็นเรื่องสำคัญในลำดับแรกๆ การตัดสินใจใดๆจะต้องแจ้งให้เจ้านายทราบเสมอ

2. วัฒนธรรมการสนับสนุน (Support Culture) คือลักษณะขององค์การที่เน้นการมีภาวะผู้นำร่วมกันโดยไม่พึ่งโครงสร้างที่เป็นทางการเท่านั้น มีช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่ดี มีบรรยากาศของการให้บริการที่จริงจัง เน้นความร่วมมือภายในกลุ่ม ไม่ด่วนประเมินคนอื่นล่วงหน้า

3. วัฒนธรรมบทบาท (Role Culture) คือลักษณะขององค์การที่เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ เน้นสายการบังคับบัญชาและสถานภาพที่เกิดจากสายการบังคับบัญชา การแก้ปัญหาใช้ระเบียบปฏิบัติประจำ มีการอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เกิดปัญหาความล่าช้าจากวิธีการปฏิบัติงานประจำที่ต้องใช้เวลามาก ไม่ยืดหยุ่นและขาดความสามารถในการปรับตัว

4. วัฒนธรรมการทำทลาย (Challenge Culture) คือลักษณะขององค์การที่เน้นความเป็นอิสระและความเป็นตัวของตัวเองสูง กระตือรือร้นต่อการสร้างนวัตกรรมและสิ่งท้าทายใหม่ๆ มุ่งเน้นการ

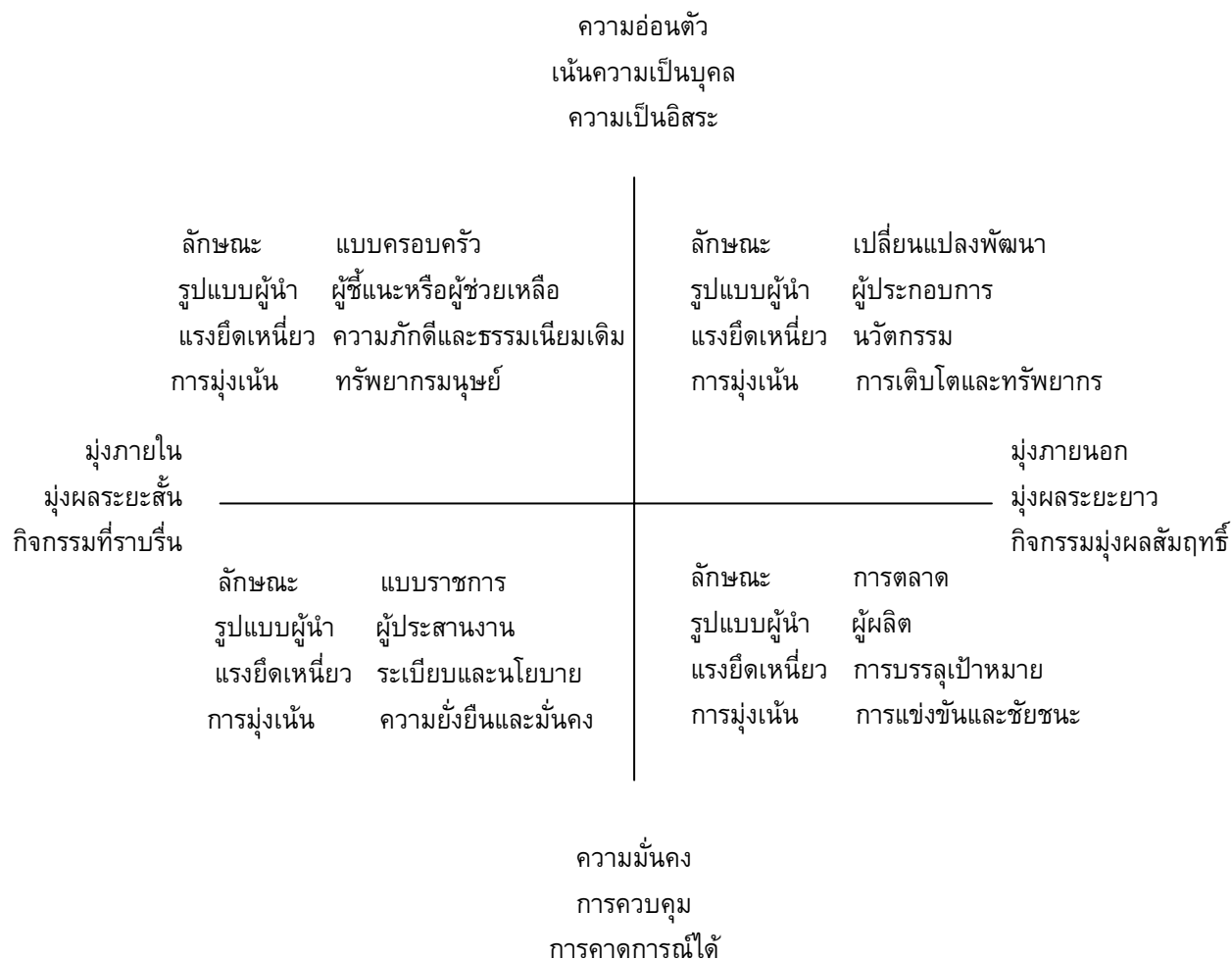
สร้างทีมงาน ความเชื่อถือเกิดจากความเชี่ยวชาญของบุคคลและการมีส่วนช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย รังเกียจความเฉื่อยชาตามแบบราชการ พึงพอใจกับบทบาทของผู้นำตามหน้าที่และมีแนวโน้มของการไม่ใส่ใจต่อสถานภาพรวมทั้งชั้นยศหรือศักดิ์นาต่างๆ จงรักภักดีต่อทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

2.11.4 ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของคาเมรอนและเอตติงตัน

คาเมรอน และเอตติงตัน (Anderson. 2000 : 28-29 ; citing Cameron & Attington. 1988) ได้เสนอตัวแบบเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภทคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการและวัฒนธรรมแบบการตลาด

ตัวแบบการศึกษาของคาเมรอนและเอตติงตันประยุกต์มาจากพื้นฐานตัวแบบด้านจิตวิทยาของจุง (Jung. 1923) และลักษณะวัฒนธรรม 3 แบบของโออุชิ (Ouchi. 1980) ซึ่งตัวแบบได้แบ่งเป็น 4 มิติตามแนวจิตวิทยาของจุง ในแต่ละมิติมีคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่โดดเด่นเพียงด้านเดียว คาเมรอนและเอตติงตันได้ใส่คุณลักษณะทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นเสมือนกลไกการสื่อสารระหว่างบุคคลของโออุชิ 3 แบบลงในแต่ละกริด คือการตลาด (Markets) การปฏิบัติแบบราชการหรือแบบสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Bureaucracies or Hierarchy) และลักษณะของพรรคพวกหรือครอบครัว (Clan) และประยุกต์แนวคิดวัฒนธรรมแบบที่ 4 คือการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy) มาจากแนวคิดของเบนนิส (Bennis. 1973) ทอฟฟเลอร์ (Toffler. 1980) มินซ์เบิร์ก (Mintzberg. 1979) และเฮดเบิร์ก ไนส์ตัมและสตาร์บัค (Hedberg, Nystrom & Starbuck. 1976) การจัดเรียงลักษณะทางวัฒนธรรมลงในแต่ละกริดใช้แนวคิดของการแลกเปลี่ยนด้านราคา (Cost Approach) ซึ่งปรับมาจากทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์และทฤษฎีองค์การ (Anderson. 2000 : 28) ดังนี้

สำหรับตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของคาเมรอนและเอตติงตันมีรายละเอียดตามภาพประกอบ 7 ดังนี้



ภาพประกอบ 7 วัฒนธรรมตามกรอบของคาเมรอนและเอดดิงตัน

ที่มา : Judith A. Anderson. (2000). *Explanatory Roles of Mission and Culture : Organizational Effectiveness in Tennessee's Community Colleges*. p. 28

1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) คือวัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียวและความรู้สึกเหมือนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน มีลักษณะ มุ่งภายในองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน

วัฒนธรรมแบบครอบครัว มีประสิทธิภาพเมื่อความไม่สอดคล้องในเป้าหมายต่ำและมีความคลุมเครือในการปฏิบัติสูง องค์กรแบบครอบครัวมีลักษณะตามที่เดิร์กไฮม์ (Ouchi. 1980 : 135 ; citing Durkheim. 1933) กล่าวถึงคือเป็นองค์กรที่มีความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่น (Organic Solidarity) ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรที่ผูกพันต่อกันตามพันธสัญญา ความเป็นปึกแผ่นจะเป็นแรงดึงดูดให้เป้าหมายของสมาชิกองค์กรรวมกันเป็นหนึ่งเดียวบนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของสมาชิก ในความหมายดังกล่าวกลุ่มวิชาชีพใดๆ ซึ่งมีลักษณะผูกพันเหนียวแน่นอาจเรียกได้ว่าเป็นองค์กรแบบครอบครัว ดังนั้น

อาจเข้าใจได้ว่ากลุ่มอาชีพ สหภาพแรงงาน หรือบริษัทห้างร้านคือการตอบสนองต่อความต้องการร่วมสำหรับการแลกเปลี่ยนภายในกลุ่มอาชีพ (แบบครอบครัว) และระหว่างกลุ่มอาชีพ(แบบราชการ)

องค์การอุตสาหกรรมสมัยใหม่บางประเภทก็มีลักษณะเป็นองค์การแบบครอบครัว ในองค์การแบบนี้กลไกทางสังคมภายในจะเป็นตัวลดความแตกต่างระหว่างบุคคลและเป้าหมายขององค์การแล้วสร้างสำนึกของประชาคมที่เข้มแข็งขึ้นมาร่วมกัน องค์การดังกล่าวโดยปกติแล้วยังมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือเป็นแบบอุตสาหกรรมต่างๆ ที่ผสมผสานเข้าด้วยกันอย่างแนบแน่น ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีบ่อย ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความคลุมเครือสูง

องค์การแบบครอบครัวทำให้เกิดการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ และอาจทำให้เกิดการขึ้นามากกว่าและเป็นกลไกที่ชัดเจนกว่าแบบอื่นๆ องค์การแบบครอบครัวอาจแสดงออกซึ่งการมีวินัยสูง โดยการมีวินัยนี้ไม่ได้เกิดขึ้นจากการมีพันธสัญญาหรือการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดระหว่างกัน แต่เกิดขึ้นจากรูปแบบของความเชื่อในผลประโยชน์ของบุคคลว่าจะบรรลุผลได้สูงสุดโดยประสานผลประโยชน์ของแต่ละคนเข้ารวมกันเป็นหนึ่งเดียว (Ouchi. 1980 : 136 ; citing Kanter. 1972) ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมคิด จงพยุพะ (2533 : 96) กล่าวถึงองค์การทหารว่าวินัยเป็นฐานในการสร้างคุณภาพองค์การทหาร นอกจากนี้ทหารต้องมีความสามัคคี ความรักใคร่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการเคารพตามลำดับอาวุโส ความมีผู้ใหญ่น้อย

ในบางครั้งองค์การแบบครอบครัวอาจใช้ระบบอำนาจตามกฎหมาย (แต่ส่วนมาก ใช้ธรรมเนียมประเพณี) แต่ความแตกต่างที่สำคัญจากองค์การแบบราชการคือ องค์การแบบครอบครัวไม่ต้องการประเมินและติดตามผลอย่างเป็นรูปแบบชัดเจน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการมีข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกขององค์การแบบครอบครัวที่จะส่งเสริมการเรียนรู้และการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อมูลดังกล่าว ก็ไม่ผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดตามแนวความสัมพันธ์แบบพันธสัญญาเพราะการกำกับอย่างใกล้ชิดและข้อสัญญาผูกพันที่จะดำเนินการตรวจสอบก็ไม่สามารถกำหนดได้ในองค์การแบบครอบครัว

ประเพณีเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ซึ่งไม่ชัดเจนเหมือนกฎที่ควบคุมพฤติกรรม อีกทั้งประเพณีไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนสมาชิกจึงอาจไม่ทราบซึ่งได้ง่าย ทำให้สมาชิกใหม่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพจนกว่าจะได้เรียนรู้อย่างชัดเจน ในทางตรงข้ามประเพณีเฉพาะบางอย่างแม้จะไม่ชัดเจนแต่เมื่อสมาชิกทราบซึ่งแล้วก็มีอำนาจเหนือการตัดสินใจที่นำมาซึ่งผลดีหรือง่ายต่อการควบคุมสมาชิกได้

2. วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) คือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา ปฏิบัติงานเสมือนผู้ประกอบการทางธุรกิจและเน้นการมีทีมงานที่ดี มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอกและการเจริญเติบโตขององค์การ ให้ความสำคัญสูงต่อนวัตกรรม

ด้วยข้อจำกัดขององค์การแบบราชการ ที่ยึดมั่นในกฎระเบียบและการควบคุมจนเป็นสาเหตุของความเฉื่อยชาไร้ประสิทธิภาพ องค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาจึงเน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรมเพื่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและความอิสระของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสมาชิกในองค์การจะได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของตนเองในการริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อผลิตผลงานใหม่ๆ ให้กับองค์การอย่างสม่ำเสมอ ให้องค์การรักษาความสามารถในการการแข่งขันเอาไว้ได้ด้วยการพัฒนานวัตกรรม มุ่งแสวงหาช่องทางใหม่ ยอมรับความเสี่ยงที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ

อาจจะเกิดขึ้น ความสามารถขององค์กรในการแข่งขันมีพื้นฐานจากเสรีภาพในการริเริ่ม ให้โอกาสแก่สมาชิก ไม่ยึดติดกับระเบียบจนขาดความคล่องตัว เน้นการมีช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในอย่างหลากหลาย สมาชิกในองค์กร ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม องค์กรมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกระตุ้นสมาชิกให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) เน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่างๆ มีลักษณะการมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบและบรรลุเป้าหมาย

องค์กรแบบราชการมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องในเป้าหมายและความคลุมเครือในการปฏิบัติค่อนข้างสูง องค์กรแบบราชการมีพื้นฐานการดำเนินการมาจากการควบคุมดูแล การประเมินและการชี้แนะตามลำดับชั้น ในระบบดังกล่าวหัวหน้าในแต่ละระดับชั้นจะมีเงื่อนไขมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมหรือสิ่งนำออก(Output) เพื่อให้สามารถควบคุมพฤติกรรมหรือสิ่งนำออกได้ แต่มาตรฐานนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ค่านิยมของสิ่งนำออกได้เพียงคร่าวๆเท่านั้น อีกทั้งยังอาจถูกบิดเบือนตีความเฉพาะบุคคลได้ด้วย คนจะรับรู้มาตรฐานเหล่านี้ว่ามีความเที่ยงตรงตรงเท่าที่เขาคิดว่ามาตรฐานที่กำหนดมีจำนวนของข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลเพียงพอ

องค์กรแบบราชการมีข้อได้เปรียบเหนือความสัมพันธ์แบบการตลาด โดยองค์กรแบบราชการใช้ความสัมพันธ์ในการจ้างงานแบบไม่สมบูรณ์ คือผู้ปฏิบัติงานยอมอยู่ใต้บังคับซึ่งจะแต่งตั้งใครก็ได้มาเป็นผู้นำกำกับดูแลตนเอง องค์กรแบบราชการมีบรรยากาศที่ไว้วางใจกันสูงในหมู่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าองค์กรแบบการตลาด ที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแลกเปลี่ยน องค์กรแบบราชการจะถูกจำกัดการฉวยโอกาสภายใต้การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

องค์กรแบบราชการยังมีคุณลักษณะที่เน้นความชำนาญทางเทคนิค ซึ่งนำไปสู่การฝึกวิชาชีพและการกล่อมเกลாதองศาสูงให้สมาชิกเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ ความเป็นวิชาชีพภายใต้บังคับการแบบราชการเป็นการผสมผสานความผูกพันในวิชาชีพกับการมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นปึกแผ่นในหมู่สมาชิกแล้วทำให้ลดปัญหาความไม่สอดคล้องในเป้าหมายลง (Ouchi. 1980 : 134)

องค์กรแบบระบบราชการมีคุณลักษณะที่เห็นได้ชัดอยู่ 5 ประการคือ

1) มีกฎระเบียบและข้อบังคับอย่างละเอียดรัดกุม เพื่อใช้ในการดำเนินการภายในองค์กร

2) บุคลากรภายในระบบราชการถูกจัดเข้าอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งลดหลั่นกันลงมาจากระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ในระดับสูงจะเป็นระดับผู้บริหารและในระดับต่ำจะเป็นระดับผู้ปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรจะออกมาในรูปของผู้น้อยผู้ใหญ่ หรือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3) การจัดการและการดำเนินงานภายในองค์กร ตลอดจนการสื่อสารอาศัยเอกสารเป็นหลัก เอกสารเหล่านี้มักถูกเก็บไว้เป็นหลักฐานในการดำเนินงานด้วย

4) มีการแบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วน ตามความสามารถเฉพาะด้านของกลุ่มบุคลากร ทำให้เกิดหน่วยงานย่อยๆขึ้นในสถาบันนั้นๆ

5) บุคลากรในระดับผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการปฏิบัติหน้าที่ของตนและในการใช้กฎระเบียบต่างๆของสถาบัน

ระบบราชการมีจุดแข็งอยู่หลายประการเช่น สามารถแยกแยะงานที่ซับซ้อนออกเป็นงานย่อยๆที่ไม่ซับซ้อนซึ่งทำให้ง่ายแก่การดำเนินการ ระบบราชการช่วยให้การตัดสินใจในปัญหาต่างๆเป็นไปอย่างมีเหตุผล มีหลักฐาน และมีความคิดเห็นส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด แต่อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของระบบราชการก็มี เช่น การควบคุมพฤติกรรมบุคลากรด้วยกฎระเบียบต่างๆเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทำให้เกิดการจำกัดความคิดและขาดอิสระภาพในการกระทำ นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาในกระบวนการแก้ปัญหา เพราะผู้ตัดสินใจในระดับสูงได้รับข้อมูลที่จำกัดจากการกลั่นกรองและเสนอขึ้นมามาตามลำดับชั้นจนบางครั้งข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจขาดหายไป ซึ่งเมื่อตัดสินใจก็อาจเกิดผลเสียได้ หรือทำให้ต้องมีการทบทวนการเก็บข้อมูลประกอบการตัดสินใจใหม่หลายครั้งจนเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ (สุมิตร คุณานุการ. 2518 : 241-243)

สำหรับองค์การทหารมีลักษณะเด่นอยู่ 5 ประการคือ มีการบังคับบัญชาารวมศูนย์ มีการถือการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นลดหลั่นไปตามลำดับ มีวินัยที่เข้มงวด มีการสื่อสารติดต่อภายในระหว่างหน่วยต่างๆ และมีความรักหมู่คณะแยกตัวเองออกจากส่วนอื่นๆของสังคม (ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2529 : 1-2) ซึ่งคุณสมบัติสำคัญของชีวิตทหารคือ การใช้ชีวิตอยู่ในโครงสร้างขององค์การแบบราชการ มีสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวดเด็ดขาดและมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การทางสังคมอื่นคือ(ดุสิต น้าฝน. 2529 : 2 ; อ้างอิงจาก Vidich & Stein. 1960 ; Lyons & Masland. 1959)

1) องค์การมีลักษณะแผ่กว้าง การจะทำให้สมาชิกองค์การทุกคนเห็นพ้องกันและมีการสื่อสารอย่างฉับไวองค์การต้องสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมในองค์การ

2) องค์การสามารถผลิตบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ทางทหารที่มีคุณภาพในระดับต่างๆทดแทนกันได้

3) องค์การเน้นยึดถือสายการบังคับบัญชา และการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดโดยเฉพาะอย่างยิ่งขณะทำการรบ

4) การเป็นสมาชิกองค์การต้องผ่านการฝึกเพื่อรับเอาค่านิยม แบบแผนและวัตถุประสงค์ทหารมาเป็นวิถีชีวิต เพื่อปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ

4. วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) คือวัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุก บุคลิก การแข่งขัน การขยายหน่วยงาน การผลิตและประสิทธิภาพ มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอก การบริการลูกค้าและกลยุทธ์ทางด้านราคา การผลิต การส่งเสริมการขายและสถานที่ให้บริการ มุ่งเน้นผลสำเร็จและชัยชนะในการแข่งขัน

ข้อตกลงพื้นฐานทางสังคมในระบบการตลาดคือราคาเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยน การแลกเปลี่ยนทางการตลาด (Market Transaction) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสัญญาซึ่งอยู่ในขอบเขตของสิ่งของที่จะนำมาแลกเปลี่ยน รูปแบบพันธสัญญาที่ง่ายที่สุดคือ “จุดแลกเปลี่ยน” และ “สิ่งที่จะนำมาแลกเปลี่ยน” ซึ่งความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนส่วนมากเกิดขึ้นภายใต้ข้อกำหนดระยะยาว อีกทั้งปัญหาความไม่แน่นอนของอนาคตทำให้พันธสัญญาของการแลกเปลี่ยนที่กำหนดขาดความสมบูรณ์ ความไม่สมบูรณ์

ดังกล่าวจึงขึ้นอยู่กับความไว้วางใจต่อกันและกันของคู่สัญญาเป็นสำคัญ ซึ่งต่อมาอาจนำไปสู่การฉวยโอกาสได้ในภายหลัง การแลกเปลี่ยนบางกรณีนำไปสู่การผูกขาดแต่ละฝ่ายฉวยโอกาสโก่งราคาหรือการบริการขาดคุณภาพ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการป้องกันและติดตาม ซึ่งถ้าการแลกเปลี่ยนแบบนี้ราคาสูงเกินไปก็จะทำให้ความสัมพันธ์ทางการตลาดล้มเหลวเพราะเต็มไปด้วยการฉวยโอกาส แนวคิดความล้มเหลวภายใต้ระบบการตลาดมีประโยชน์ในการนำมาเปรียบเทียบกับความเข้มแข็งของแนวคิดแบบราชการ (Ouchi, 1980 : 133 ; citing Williamson, 1975) ซึ่งวิธีการคือต้องกำหนดว่าการแลกเปลี่ยนทั้งหมดใช้สื่อกลางผ่านความสัมพันธ์ของระบบการตลาด และเหตุใดจึงทำให้เงื่อนไขแบบการตลาดล้มเหลวแล้วถูกแทนที่ด้วยเงื่อนไขแบบราชการ ภายใต้วิธีการคิดดังกล่าวจะเห็นว่าการแบบราชการทุกแห่งประกอบขึ้นด้วยตัวอย่างของความล้มเหลวในแนวคิดแบบการตลาด

2.12 สรุปและตัวแปรที่ศึกษา

วัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่ในองค์กร คำว่าวัฒนธรรมเป็นคำพรรณนา (Descriptive) ไม่ใช่การประเมิน (Evaluation) ที่มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลายและยังขาดความเห็นสอดคล้องกัน ในหมู่นักวิชาการปัจจุบัน งานวิจัยทางวัฒนธรรมเป็นการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างไร ไม่ใช่การประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมองค์กร (Robbins, 1997a : 238)

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในงานวิจัยฉบับนี้ตามการแบ่งระดับของไซน์ เป็นการศึกษาวัฒนธรรมในระดับที่สอง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมของการบริหารราชการในกองทัพและหน่วยการศึกษาของกองทัพบกซึ่งขึ้นจากการกระทำ บรรทัดฐานของกลุ่ม การมีความหมายร่วมกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน วิธีในการคิดและการตัดสินใจแต่อย่างไรก็ตามการศึกษาอาจจะมีการคาบเกี่ยวกับวัฒนธรรมในระดับอื่นๆด้วยในบางประเด็น ทั้งนี้เนื่องจากว่าความเกี่ยวพันของวัฒนธรรมในทั้งสามระดับนั้นไม่อาจแบ่งแยกได้ชัดเจน

ในงานวิจัยฉบับนี้ได้นำเสนอตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะ 1) กรอบการแข่งขัน คุณค่า 2) กรอบของคึกและลาฟเฟอร์ดี 3) กรอบของเอลเลียตต์-เคมปี และ 4) กรอบของคาเมรอนและเอตติงตัน ซึ่งกรอบการศึกษาวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบนี้มีความใกล้เคียงและคาบเกี่ยวกันอยู่ในทุกมิติ โดยเฉพาะกรอบการแข่งขันคุณค่า กรอบของคาเมรอนและเอตติงตันและกรอบของเอลเลียตต์-เคมปีมีความคล้ายคลึงกันมากจะต่างกันเพียงชื่อเรียกในมิติต่างๆและรายละเอียดปลีกย่อยที่อธิบายปรากฏการณ์ในแต่ละมิติ ซึ่งกรอบแนวคิดทั้งสามดังกล่าวเหมาะที่จะนำมาศึกษาในหน่วยงานทางราชการมากที่สุด ส่วนกรอบของคึกและลาฟเฟอร์ดีสามารถที่จะนำไปศึกษากับองค์กรได้ทุกประเภทเพราะได้อธิบายปรากฏการณ์ไว้อย่างกว้างมากแต่ความละเอียดที่ศึกษาในแต่ละมิติมีจำกัด และมีตัวอย่างบางอย่างเช่นการมุ่งการคัดค้านผู้วิจัยพิจารณาว่ามีปรากฏการณ์ดังกล่าวอยู่ในองค์กรแบบทหารน้อยมาก

กรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือกรอบของคาเมรอนและเอตติงตัน ซึ่งประกอบด้วยลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว 2) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา 3) วัฒนธรรมแบบราชการ และ 4) วัฒนธรรมแบบการตลาด การเลือกกรอบของคาเมรอนและเอตติงตันมาศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเพราะหน่วยที่ศึกษาเป็นหน่วยงานราชการที่มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบราชการ มีเอกลักษณ์องค์กรที่ยึดสายการ

บังคับบัญชาและการรวมอำนาจสูง รวมทั้งในองค์การทหารจะเน้นความสามัคคีรู้หน้าที่รู้หน้าที่และความรักหมู่คณะ (Esprit de Corps) ถือเป็นบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวที่เป็นพวกเดียวกันสูงเพราะแยกตัวจากสังคมและเลี้ยงตัวเองได้ให้คุณค่าสูงกับความจงรักภักดีต่อหน่วยงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้แล้วหน่วยการศึกษาของกองทัพมักไม่ใช่หน่วยกำลังรบโดยตรงไม่ได้เน้นเรื่องของอำนาจในองค์การสูง ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว มีความใกล้เคียงกับกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของคาเมรอนและเอตติงตัน อีกทั้งมีงานวิจัยที่ใช้ตัวแบบดังกล่าว ศึกษาพบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์การสนับสนุนการทำวิจัยในครั้งนี้ (Anderson. 2000 ; citing Abungah. 1996 ; Hamm. 1992 ; Smart & Hamm. 1993 ; Clott & Fjortoff. 1998 ; Smart, et al. 1997)

2.13 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.13.1 งานวิจัยต่างประเทศ ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในเชิงปริมาณตามแนวสังคมวิทยา ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การในปัจจุบันยังมีอยู่จำกัด สำหรับงานวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

คลอท์ท (Clott. 1995 : 263-A) ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการพึ่งพิงทรัพยากรที่มีต่อประสิทธิผลโรงเรียนบริหารธุรกิจโดยสอบถามจากคณบดีจำนวน 313 คนพบว่า วัฒนธรรมภายในองค์การ 4 แบบคือวัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนาและวัฒนธรรมแบบครอบครัว มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามกรอบของคาเมรอน 7 ด้าน(ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) ส่วนกลยุทธ์ทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา

โมทส์ (Moats. 1997 : 85) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยที่จัดการศึกษาโดยสถาบันทางศาสนาจำนวน 4 แห่ง โดยสอบถามจากผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 198 คน พบว่า รูปแบบทางวัฒนธรรมองค์การตามกรอบของคิกและลาฟเฟอร์ตี (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก) ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถาบันในด้านความสามารถในการผลิตนักศึกษา และความสามารถทางการเงินของสถาบัน และยังพบว่าสถาบันการศึกษาที่มีลักษณะภารกิจและโครงสร้างคล้ายๆกันก็มีวัฒนธรรมต่างกัน

บาร์เนต (Barnett. 1997 : 1608-A) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงานและชีวิตการทำงานส่วนบุคคล ต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐ พบว่าตัวแปรชีวิตการทำงานส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันยังพบว่าอายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานได้แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่ออาชีพได้ ตัวแปรประชากรด้านจำนวนปีที่ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และพยากรณ์ความผูกพันต่ออาชีพได้ และความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่ออาชีพ

สมาร์ท และคณะ (Smart, et al. 1997 : 271) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ แบบของการตัดสินใจ และประสิทธิผลองค์การในตัวแบบสาเหตุ(Causal Model) โดยวัฒนธรรมองค์การศึกษตามกรอบของคาเมรอนและเอตติงตัน และประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนตามกรอบของคาเมรอน 7 ด้าน(ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) โดยศึกษาในวิทยาลัยชุมชนที่จัดการศึกษา 2 ปีจำนวน 30 แห่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำ 639 คน พบว่า ประสิทธิผลของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีลักษณะที่ได้เปรียบและมีประสิทธิผลสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) โดยในแนวของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงพัฒนา เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคคลมีแรงจูงใจจากอุดมการณ์และความสำคัญของงานตามที่กำหนด

ปัง (Pang. 1998 : Abstract) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีคุณภาพยอดเยี่ยมใน ฮองกง โดยสอบถามจากครู 554 คนในโรงเรียนมัธยมศึกษา 44 แห่งเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนยอดเยี่ยม กับโรงเรียนที่ดีว่ามีค่านิยมทางวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไร โดยในโรงเรียนยอดเยี่ยมพบว่าผู้ปกครองชอบโรงเรียนเหล่านี้มากกว่าโรงเรียนอื่นๆ คณะครูมีระดับในการยอมรับค่านิยมโรงเรียนสูง มีวัฒนธรรมแข็งซึ่งเป็นวัฒนธรรมทางวิชาชีพ และวัฒนธรรมแบบวิชาชีพ – ราชการ นอกจากนี้ ยังมีการเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมกับกลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ในด้านการรับรู้ค่านิยมในโรงเรียนพบว่าครูมีความเชื่อร่วมกันอย่างกว้างขวาง รวมทั้งค่านิยมแบบราชการมีความสัมพันธ์กับความมีเหตุผลและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน

เฮฟลิช (Heflich. 1998 : Unpaged) ศึกษาความสัมพันธ์ในการใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อในการติดต่อสื่อสารกับวัฒนธรรมโรงเรียน โดยการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จากนักการศึกษา 25 คน ซึ่งเป็นตัวแทนโรงเรียนในสหรัฐ 16 รัฐ และต่างประเทศอีก 6 ประเทศ พบว่ารูปแบบของวัฒนธรรมในทางบวกขององค์การ เช่นการไว้วางใจและความร่วมมือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกวิชาชีพ ความผูกพันต่อการพัฒนาวิชาชีพ การเคารพต่อสิทธิของนักเรียนในการเรียนรู้เป็นรายบุคคล รวมทั้งการสนับสนุนและกระตุ้นจากฝ่ายบริหารจะช่วยให้การนำคอมพิวเตอร์ไปใช้ในการติดต่อสื่อสาร (Computer – Mediated Communication) ในโรงเรียนทำได้ง่ายขึ้น

คลอทท์ และฟอ์ท็อฟ (Clott & Fjortoft. 1998 : 8) ศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมและกลยุทธ์ทางการบริหารต่อประสิทธิผลคณะบริหารธุรกิจในมหาวิทยาลัยของสหรัฐ และคานาดาจากการสอบถามคณบดีและหัวหน้าภาควิชา 333 คนพบว่าวัฒนธรรมองค์การตามกรอบของคาเมรอนและเอตติงตันในมิติวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) มีผลต่อประสิทธิผลองค์การตามกรอบของคาเมรอน 7 ด้านในมิติความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความพอใจทางการศึกษาของผู้เรียนและความพอใจการทำงานของอาจารย์ สูงกว่าวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierachy

Culture) นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบครอบครัวยังพบว่ามีประสิทธิผลสูงกว่าในทางมิติซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคคลและการรับรู้ในความเปิดกว้างของสถาบัน

แมคเคย์ (McKay. 1998 : 679-A) ศึกษาปัญหาวัฒนธรรมองค์การในการประเมินครู โดยศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนแห่งหนึ่งในรัฐแมซซาชูเซตต์ พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีส่วนอย่างสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติในการประเมินครูและมีส่วนสนับสนุนต่อการเรียนและการสอนในโรงเรียนอย่างจริงจัง

โบเยอร์ (Boyer. 1998 : 2786-A) ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นชายและผู้บริหารเป็นหญิง จากครูใหญ่ 369 คนในเขตการศึกษา 216 แห่งในรัฐอินเดียนา อิลลินอยส์ มิชิแกน และโอไฮโอ พบว่าเพศของผู้บริหารไม่มีผลทำให้วัฒนธรรมของโรงเรียนต่างกัน แต่ระดับของการใช้อำนาจต่างกัน

โจนส์ (Jones. 1998 : 1776-A) ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การกับความขัดแย้งภายในองค์กรกับเจ้าหน้าที่ศูนย์บำบัด โดยศึกษาองค์กรที่มีลักษณะความขัดแย้งสูงกับองค์กรที่มีลักษณะความขัดแย้งต่ำ 10 แห่ง พบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง โดยวัฒนธรรมของการเอาใจใส่ดูแลคือลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีความขัดแย้งต่ำ ขณะที่วัฒนธรรมแบบตั้งมั่นป้องกันตนเองคือลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีความขัดแย้งสูง นอกจากนี้วัฒนธรรมย่อยภายในองค์กรก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

โจนส์ (Jones. 1998 : 1026-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับวัฒนธรรมองค์การ โดยก่อนหน้านี้นักวิจัยจำนวนมากพบความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของความผูกพันต่อองค์กรกับวัฒนธรรมองค์การ และผลการศึกษาในผู้บริหาร ครู และหัวหน้าแผนกวิชาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 12 แห่งในรัฐนิวเจอร์ซีย์พบความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรกับวัฒนธรรมองค์การคือบรรยากาศขององค์กร บรรยากาศการติดต่อสื่อสาร การให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน และการมีความสะดวกในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด

ชาดวิกส์ (Chadwick. 1999 : 2599-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิรูปนิเทศของสถานประกอบการ วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยสอบถามจากประธานธนาคาร 535 คนพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อระดับของการปฏิรูปนิเทศของสถานประกอบการ

มาราส์ (Marais. 1999 : 2606-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร 26 แห่งที่เมืองคาลามาซูลู รัฐมิชิแกน พบว่าผลจากการประเมินมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์การ เช่นความพึงพอใจของลูกจ้าง คุณภาพการให้บริการ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวิสัยทัศน์

แพตเตอร์สัน (Patterson. 1999 : 2739-A) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย The University of Southern Mississippi โดยใช้กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของคึก และลาฟเฟอร์ตี(วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก) พบว่า ผลการปฏิบัติของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์

อย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภทจะทำให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่นๆว่า วัฒนธรรมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ

แอนเดอร์สัน (Anderson. 2000 : 103) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน และสถาบันทางเทคนิคในรัฐเทนเนสซี โดยสอบถามผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ธุรการและอาจารย์จำนวน 1,423 คนโดยกรอบการศึกษาวรรณกรรมของคาเมรอนและเอตติงตันพบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และสุขภาพองค์การ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร สุขภาพองค์การ และความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์การ การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ และความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพองค์การและความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน

ซอร์เนอร์ (Sawner. 2000 : 85,88) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การโดยใช้ตัวแบบของซาซกิน (Sashkin) ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบรรลุเป้าหมาย การประสานทีมงาน การมุ่งลูกค้าและความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม กับผลการปฏิบัติงาน(Performance) ของหน่วยบิน Air National Guard 44 หน่วยบิน ผู้ตอบแบบสอบถาม 28,650 คน โดยใช้ตัวชี้วัดการตรวจความพร้อมในการปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยมิติ ผลการตรวจสอบ อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน การรักษายอดกำลังพลของหน่วย พบว่ามิติของวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับมิติผลการปฏิบัติงานทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่าความเข้มแข็งของวัฒนธรรม และการบรรลุเป้าหมายยังเป็นเครื่องชี้ที่เชื่อถือได้ของการวัดผลการปฏิบัติงาน การประสานทีมงาน การบรรลุเป้าหมาย และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับผลการตรวจ

ฮัมม์ (Anderson. 2000 : 32-33 ; citing Hamm. 1992) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การรูปแบบการตัดสินใจ ตำแหน่งงาน ขนาดสถาบันและสถานภาพของสหภาพต่อประสิทธิผลองค์การในวิทยาลัยชุมชน 2 ปี โดยสอบถามผู้บริหาร และอาจารย์พบว่าวัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ โดยวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีอำนาจการทำนายสูงสุดในทางบวกต่อประสิทธิผลองค์การด้านความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียนและการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ขณะที่วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucracy Culture) มีความสัมพันธ์ในทางลบสูงต่อประสิทธิผลองค์การ

สมาร์ทและฮัมม์ (Anderson. 2000 : 32 ; citing Smart & Hamm. 1993) ศึกษาวัฒนธรรมและประสิทธิผลองค์การในวิทยาลัยชุมชนกับผู้บริหารและอาจารย์โดยกรอบการศึกษาวรรณกรรมของคาเมรอนและเอตติงตันพบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีความสัมพันธ์สูง

กับมิติประสิทธิผลองค์กร (ด้านความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) ขณะที่วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) สัมพันธ์กับมิติประสิทธิผลองค์กรซึ่งเน้นภายใน (ความพึงพอใจในการจ้างงานของอาจารย์และผู้บริหาร การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ และสุขภาพองค์กร) และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) มีความสัมพันธ์ในทางลบกับกับมิติประสิทธิผลองค์กรในการพัฒนาวิชาชีพของผู้เรียน และความเปิดของระบบกับปฏิสัมพันธ์กับชุมชน

อับงากห์ (Anderson. 2000 : 33 ; citing Abungah. 1996) ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ต่อวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพ วิธีการตัดสินใจและประชากรในวิทยาลัยชุมชนพบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) และ วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลองค์กรในด้านความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียนและการพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน

ป๊อปเพนส์ (Poppens. 2001 : 3919-A) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 6 แห่งในเขต Midwestern สหรัฐฯ โดยตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของคาเมรอนและเอดดิงตัน พบว่าอาจารย์และผู้บริหารจำนวน 344 คนที่รับรู้วัฒนธรรมในวิทยาลัยสอดคล้องกับตนเองหรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม มีระดับของความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้สูงกว่าตัวแปรด้านบทบาท เพศ อายุและจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน เมื่ออายุและปีที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นพบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัวได้รับความชอบมากกว่าวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

โอลิเวียร์ (Olivier. 2001 : 2001-A) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียน และประสิทธิผลโรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (Outcomes) ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาวที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (Socioeconomic Status) ของผู้เรียน

ชาเวซ (Chaves. 2001 : 584-B) ศึกษาค่านิยมในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัท 192 คนพบว่า ค่านิยมการมุ่งอำนาจเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้บุคคลที่มีค่านิยมมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จสูงยังมีความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานสูงด้วย

กูเบอร์ (Guber. 2002 : 3834-B) ศึกษาวัฒนธรรมกับความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งพบว่าการรับรู้ในองค์ประกอบต่างๆทางวัฒนธรรมองค์กรเช่นระเบียบการแต่งกาย คำขวัญในองค์กร เป้าหมายร่วม ฯลฯ เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกได้

2.13.2 งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยทางวัฒนธรรมองค์การในประเทศไทยยังมีอยู่จำกัด ส่วนมากเป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพและตามแนวมานุษยวิทยาที่ศึกษาว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่องค์การเป็นอยู่ ส่วนการศึกษาในแบบปริมาณทางสังคมวิทยาที่พิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สถาบันมีและช่วยอธิบายผลการปฏิบัติขององค์การมีอยู่น้อยมาก งานวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

ประเสริฐ จรรย์านุกูล (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราชโดยวิธีการศึกษาแบบคุณภาพเพื่อศึกษาวิเคราะห์ลักษณะของพฤติกรรมองค์การจากพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์ในการบริหารงานหลักของสถาบันโดยอาศัยกรอบความคิด 6 ประการคือสิ่งแวดล้อม ฐานของสถาบัน กุศโลบาย สารสนเทศ การขัดเกลาพฤติกรรมทางสังคมและภาวะผู้นำพบว่า ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมในวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราชเป็นแบบราชการและแบบครอบครัว อาจารย์มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งผูกพันด้วยความเชื่อถือศรัทธา การปฏิบัติในสถาบันยึดตามแนวประเพณีและนโยบาย รวมทั้งพื้นฐานของสถาบันเพื่อบริหารท้องถิ่น การตัดสินใจอยู่ในกรอบกฎ ระเบียบของทางราชการ ฐานของสถาบันคือเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในลักษณะของที่ปรึกษาและผู้ประสานความสอดคล้อง กุศโลบายหลักคือให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและองค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อขยายฐานทางวิชาการที่เน้นงานการผลิตบัณฑิต

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยวิธีการศึกษาแบบคุณภาพ พบว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลมีภาพรวมของวัฒนธรรมวิชาชีพคล้ายกัน แต่วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหมมีวัฒนธรรมเด่นในลักษณะของความเป็นทหาร ซึ่งเกี่ยวกับการปกครองตามลำดับชั้นและเชื่อฟังคำสั่ง สมาชิกมีลักษณะคล้ายตาม ยึดถือระบบอาวุโสและอาวุโสรุ่นซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ และมีผลทั้งในการส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบัน ขณะที่คณะพยาบาลศาสตร์สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่เน้นให้อิสระในการทำงาน สมาชิกควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาสถาบัน

อัญชลี วิสิทธิ์วงศ์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลแบบสำรวจตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของคิกและลาฟเฟอร์ดี (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก และวัฒนธรรมป้องกันเชิงรับ) โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่พยาบาลพบว่าวัฒนธรรมฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชนมีลักษณะเป็นแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบป้องกันเชิงรับอยู่ในระดับปานกลาง

วิริยาภรณ์ สุวัฒนสวัสดิ์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาพยาบาล โดยใช้แบบสำรวจตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของคิกและลาฟเฟอร์ดี (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก และวัฒนธรรมป้องกันเชิงรับ) พบว่ามีลักษณะวัฒนธรรมเป็นแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบป้องกันเชิงรับอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อเปรียบเทียบระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลที่สังกัดหน่วยงาน 3 แห่งคือกระทรวงสาธารณสุข ทบวงมหาวิทยาลัยและสังกัดเอกชนพบว่า มีลักษณะแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสามแบบ

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การพบว่า ช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

สุพรรณิ สมานญาติ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิโดยวิธีการศึกษาแบบสังเกต สัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามโดยศึกษาวัฒนธรรม 3 ระดับคือ สิ่งประดิษฐ์และพฤติกรรมที่แสดงออก ค่านิยมและคติฐานพบว่า โรงเรียนขนาดต่างกันมีสัญลักษณ์ ที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของโรงเรียนต่างๆ ไปเหมือนกัน มีค่านิยมใกล้เคียงกันและคติฐานของโรงเรียนไม่ต่างกัน

สมเกียรติ ศรีธาราธิคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงพยาบาลชุมชนตามตัวแบบของคูก์และลาฟเฟอร์ตี(วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุกและวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ) กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชายในโรงพยาบาลชุมชนพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ส่วนวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน

ตอนที่ 3. แนวปฏิบัติของกองทัพบก

องค์การแบบทหารเป็นองค์การที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของตัวเอง เพราะภารกิจทางทหารเป็นสิ่งกำหนดธรรมชาติขององค์การ ในบทนี้จะนำเสนอแนวคิดมิติต่างในองค์การทหาร ซึ่งทำให้เกิดแนวปฏิบัติและค่านิยมเฉพาะในหมู่ทหารที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางการศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 องค์การทหารกับมิติต่างในองค์การทหาร

ทหารเป็นเครื่องมือของรัฐมีความชอบธรรมที่จะใช้อำนาจจัดการกับความรุนแรงต่าง ๆ เพื่อรักษาเป้าหมายของสังคม (ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2525 : 2) เมื่อทหารถือว่าเป็นอาชีพที่มีหน้าที่จัดการกับความรุนแรง ทหารจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะทางทหารที่ต่างไปจากผู้ใช้วิชาชีพอื่น ซึ่งคุณลักษณะทางทหาร 3 ประการคือ คุณลักษณะทางความรู้ คุณลักษณะทางร่างกายและจิตใจ และคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ โดยวิชาชีพทหารได้รับการยอมรับว่าเป็นวิชาชีพที่ทัดเทียมกับวิชาชีพอื่นๆ และลูกค้าหรือผู้ใช้บริการวิชาชีพทหารคือรัฐ (ดุสิต น้าฝน. 2529 : 7 – 11)

องค์การทหารมีการครอบครองทั้งกำลังคนและกำลังอาวุธเป็นจำนวนมาก องค์การทหารจำเป็นต้องจัดตั้งอย่างเป็นระบบเพื่อให้การควบคุม และการใช้กำลังอำนาจดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งลักษณะเด่นขององค์การทหารมีอยู่ 5 ประการ คือ การบังคับบัญชารวมศูนย์ การถือการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การมีวินัยที่เข้มงวด การมีการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างหน่วยต่าง ๆ ขององค์การ การมีความสามัคคีรักหมู่คณะ (Esprit de Corps) และมีลักษณะที่แยกตัวออกจากส่วนอื่น ๆ ของสังคมโดยมีความสามารถในการพึ่งตนเองได้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2525 : 1 – 2)

ในองค์การทหารมีลักษณะของความแตกต่างอยู่ 3 มิติ (Caplow & Hicks. 1995 : 103–106) คือ มิติตามแนวตั้งสายการบังคับบัญชา มิติตามแนวนระดับ และมิติตามเขตพื้นที่ ซึ่งในแต่ละมิติมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. มิติตามแนวดิ่งของชั้นยศและการบังคับบัญชา (Vertical Dimension of Rank and Command) ในกองทัพของรัสเซียมีความแตกต่างในแนวดิ่งตามชั้นยศและการบังคับบัญชามีลักษณะเป็นสากลและคงที่มายาวนาน โดยปกติแล้วการจัดแบ่งชั้นยศ และหน่วยในการบังคับบัญชาของกำลังทางบกมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากในห้วงสองศตวรรษที่ผ่านมา

2. มิติตามแนวนระดับ (Horizontal Differentiation) ในแนวนระดับเป็นการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะทาง และเหล่าในการรับราชการ (Branch of Service and Occupational Specialty) เนื่องจากในหน่วยงานทหารมีลักษณะเฉพาะของกลุ่มงานที่แตกต่างกัน และมีตำแหน่งงานที่หลากหลาย ในหน่วยทหารบกได้แบ่งออกเป็นเหล่าในการรับราชการ จำนวน 16 เหล่าคือ ทหารราบ ทหารม้า ทหารปืนใหญ่ ทหารช่าง ทหารสื่อสาร ทหารขนส่ง ทหารพลการ ทหารสารวัตร ทหารเสนารักษ์ ทหารสรรพาวุธ ทหารการข่าว ทหารการสัตว ทหารการเงิน ทหารแผนที่ ทหารสารบัญ และทหารดุริยางค์ นอกจากนี้ด้วยความหลากหลายและซับซ้อนของลักษณะงาน หน่วยทหารบกได้กำหนดลักษณะงานที่หลากหลายเป็นตำแหน่ง ความชำนาญการทางทหาร หรือการจัดกลุ่มลักษณะงาน (Military Occupational Specialty) เมื่อมีการเปลี่ยนตำแหน่งหรือย้ายจะต้องฝึกอบรมหรือทดลองปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าตำแหน่งใหม่มีลักษณะความชำนาญการทางทหารต่างไปจากเดิม

3. มิติตามเขตพื้นที่ (Zonal Differentiation) ความแตกต่างตามเขตพื้นที่นี้เกิดขึ้นตามตำแหน่งในเวลาสงครามแต่อาจไม่ชัดเจนนักในยามปกติ ลักษณะพื้นที่ดังกล่าว เช่นเขตหน้า (แนวหน้า) เขตหลัง (แนวหลัง) ดินแดนข้าศึก พื้นที่ให้การสนับสนุน พื้นที่ปลอดภัย เส้นทางส่งกำลัง เป็นต้น มิติดังกล่าวทำให้เกิดความแตกต่างในความสำเร็จในการทำงาน หน่วยทหารซึ่งเกี่ยวข้องกับการสู้รบโดยตรง (หน่วยกำลังรบ) จะมีเกียรติภูมิสูงกว่าหน่วยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสู้รบ(หน่วยสนับสนุน)โดยตรง แนวคิดดังกล่าวส่งผลต่อค่านิยมในการเลือกไปปฏิบัติงานในหน่วยกำลังรบสูง รวมทั้งการมีความก้าวหน้าและการยอมรับในอำนาจ หรือผู้บังคับบัญชาที่มาจากหน่วยกำลังรบจะได้รับการยอมรับมากกว่าผู้ที่มีพื้นฐานมาจากหน่วยสนับสนุน

เกียรติภูมิของเหล่าทหารที่รับราชการมีสภาพแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับระยะของความใกล้ชิดกับอันตราย หน่วยกำลังรบมีสถานะทางเกียรติภูมิสูงกว่าหน่วยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการรบโดยตรง ทหารผ่านศึกมีเกียรติภูมิตั้งสูงกว่าผู้ที่ไม่ได้มีประสบการณ์ในการรบ

3.2 แนวปฏิบัติของกองทัพกับการศึกษา

ระบบการศึกษาของกองทัพเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ทหารเป็นทหารอาชีพ คือทำให้มีความรู้ในเรื่องของวิชาชีพทหาร โดยเกิดความรู้จากการศึกษาและเกิดทักษะจากการฝึก การฝึกและการศึกษาจึงเดินควบคู่กันไปเพราะความรู้ที่ไม่สามารถแปรรูปไปสู่การปฏิบัติได้ก็คือการขาดความรู้ที่เป็นจริง ระบบการศึกษาของกองทัพยังมีความสำคัญอีกประการหนึ่งคือการเตรียมบุคลากร การจัดขั้นตอนการศึกษาของกองทัพมีระบบและกระทำอย่างเป็นขั้นตอนมากกว่าพลเรือน ซึ่งอาจเป็นเพราะการสร้างบุคลากรของกองทัพมีลักษณะของการให้การศึกษาเฉพาะทางมากกว่า ในขณะที่ส่วนของพลเรือนเป็นการเรียนในระบบเปิดของสถานศึกษาต่างๆที่มีอยู่

หน่วยการศึกษาของกองทัพเป็นส่วนที่ไม่ค่อยได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง หลายครั้งมีการพูดว่า โรงเรียนเป็นสุสานหรือไม่ก็โรงเรียนกลายเป็นที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะวางคนที่หาที่ลงไม่ได้หรือไม่ต้องการให้ลงตำแหน่งหลักมาไว้ในหน่วยการศึกษา (สุรชาติ บำรุงสุข. 2541 : 29-30) โรงเรียนมีปัญหาของการบริหารการศึกษาที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดการประเมินผลการผลิตนักเรียน ความแตกต่างทางโครงสร้างการจัดการศึกษาจากระบบพลเรือนทำให้เป็นอุปสรรคในการติดต่อประสานงาน ในระดับอุดมศึกษา บุคลากรยังไม่ได้รับการกระตุ้นให้ใฝ่งานวิจัย โครงสร้างทางการจัดการศึกษาไม่ดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการเป็นอาจารย์ รวมทั้งข้อบังคับของกระทรวงกลาโหมไม่เอื้ออำนวยต่อการขอตำแหน่งทางวิชาการเพราะผูกพันกับชั้นยศและอัตราทำให้อาจารย์บางคนเสียโอกาสในการขอตำแหน่งทางวิชาการ จำนวนอาจารย์ถูกจำกัดด้วยอัตราบางสถาบันต้องอาศัยอาจารย์จากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ อาจารย์ที่ประจำอยู่มีความรู้ลึกกว่ามีโอกาสดำรงตำแหน่งและได้รับความสำคัญน้อยกว่านายทหารที่สังกัดในหน่วยอื่นๆ รวมทั้งหน่วยไม่ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยและการเข้าร่วมสัมมนาของอาจารย์กับมหาวิทยาลัยมีน้อยมาก ไม่มีการเสนอความต้องการจำนวนผู้เรียนในสาขาที่จัดการศึกษาอย่างชัดเจน และขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา อีกทั้งผลประโยชน์ตอบแทนของผู้ปฏิบัติงานในสายงานอาจารย์กับสายงานอื่นๆ ก็แตกต่างกันมาก (มนตรี สุภาพพร. 2541 : 96-97)

ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการการบรรจุผู้ที่จะทำหน้าที่ครู - อาจารย์ ในสถาบันการศึกษาของกองทัพบกนั้น ไม่มีการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ทางด้านวิชาครูโดยตรงเข้าบรรจุในตำแหน่งดังกล่าว เมื่อมีตำแหน่งครู - อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการว่างลง ก็จะมีการพิจารณาบรรจุผู้มีชั้นยศ เงินเดือนของบุคคลที่สามารถบรรจุได้เป็นลำดับแรกตามกำหนดในตำแหน่งที่ว่าง และตามความเห็นชอบของผู้บริหารสถานศึกษาแห่งนั้นโดยตรง โดยไม่มีการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้เมื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครู - อาจารย์แล้ว ก็ไม่มีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้อย่างเป็นระบบ ขึ้นอยู่กับความริเริ่มของแต่ละโรงเรียนที่จะพัฒนาคุณภาพครู-อาจารย์ในสถาบันของตนเอง ขีดความสามารถและประสิทธิภาพของครู-อาจารย์ในสถานศึกษาของกองทัพบกในการจัดการเรียนการสอนจึงอาจหย่อนคุณภาพกว่าครู - อาจารย์ที่ได้รับการฝึกอบรมให้ปฏิบัติหน้าที่นี้โดยตรง (สุรัชย์ เกิดศรี. 2537 : 2,4 ; โรงเรียนนายสิบทหารบก. 2542 : 2)

ระบบการบรรจุครู - อาจารย์ในสถานศึกษาของกองทัพบกดังกล่าว ส่งผลต่อประสิทธิภาพของครู - อาจารย์โดยตรง บางคนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถต้องย้ายไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นแม้ว่าจะครองตำแหน่งครู-อาจารย์อยู่ก็ตาม นอกจากนั้นครู-อาจารย์ที่เหลืออยู่ก็ไม่มีหลักประกันว่าจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางคนต้องรับภาระงานแทนคนอื่นทำให้การทำงานหนักขึ้น ขาดการเตรียมการและขวัญกำลังใจลดลง ซึ่งปัญหาทั้งหลายเหล่านี้ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการพัฒนากำลังพลของกองทัพบกโดยตรง (กานต์ สุมะโน. 2542 : 67 ; กรมยุทธศึกษาทหารบก. 2542 : 21, 29 ; เดชา บุญญะไชย. 2537 : 57 ; เจริญชัย โกมารทัต. 2533 : 67 ; วุฒิ วุฒิชัย. 2535 : 54 ; สุรัชย์ เกิดศรี. 2537 : 53 ; สุรพล สวรรธน์วงศ์. 2534 : 32)

การปฏิบัติที่สืบเนื่องกันมาตามมิติการแบ่งเขตพื้นที่ของกองทัพที่เห็นว่าแนวหน้าสำคัญกว่าแนวหลังในเวลากำหนดสงคราม ได้ส่งผลถึงการปฏิบัติงานในระบบการศึกษาของกองทัพบกในภาวะปกติด้วย

โดยกองทัพบกมักจะทุ่มเทการสนับสนุนและยกย่องบุคลากรในหน่วยกำลังทหารว่าสำคัญว่าบุคลากรในหน่วยอื่นๆ ทำให้เกิดค่านิยมที่ทหารชอบปฏิบัติงานกับหน่วยคุมกำลัง ไม่อยากเป็นครูทหารและหากไม่จำเป็นหรือโดนบังคับแล้วน้อยคนที่จะอาสาเป็นครู (สามารถ ประสูตรรณ. 2545 : 34) รวมทั้งมีทัศนะว่าครู – อาจารย์ไม่ใช่อาชีพทหารที่แท้จริง ถ้าอยู่ในหน่วยการศึกษานานก็จะถูกกลืน ขาดการยอมรับและไม่เป็นผลดีกับอนาคต อีกทั้งเมื่อพิจารณาถึงโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่ทหารอาชีพทุกคนต้องเข้าศึกษาตามลำดับขั้นโดยไม่มีข้อแม้แล้วจะเห็นว่า คุณภาพอย่างแท้จริงของบุคลากรที่เป็นทหารอาชีพทั้งหมดในกองทัพบกขึ้นอยู่กับคุณภาพของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาขั้นเตรียมและการศึกษาขั้นสูงของกองทัพบก แต่กองทัพกลับให้ความสำคัญกับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการน้อย ฉะนั้นการศึกษาประชากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกซึ่งรับผิดชอบจัดการเรียนการสอนให้กับกำลังพลกองทัพบกทุกคนในครั้งนี้จะชี้ให้เห็นว่าบุคลากรเหล่านี้พึงพอใจในงาน และโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการมีประสิทธิผลเพียงใด และประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการจากวัฒนธรรมองค์กรและแนวปฏิบัติของกองทัพบกหรือไม่

3.3 ผลของแนวปฏิบัติของกองทัพบก

อาจสรุปได้ว่าแนวปฏิบัติของกองทัพบกที่มีผลต่อหน่วยงานและบุคลากรทางด้านการศึกษาใน 2 ด้านคือ เกียรติภูมิทหารและการให้คุณค่าโรงเรียน ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 เกียรติภูมิทหาร คือความรู้สึกภาคภูมิใจของครู - อาจารย์ที่เกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างสถานภาพ ของการปฏิบัติงานในโรงเรียนโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกับการปฏิบัติงานในหน่วยอื่นๆ ว่าตนเองอยู่ในภาวะที่ดีกว่าหรือเท่าเทียมกับสภาพอื่นนั้น จึงทำให้เกิดความพึงพอใจกับภาวะที่ได้เปรียบดังกล่าวและเห็นว่าสถานภาพนั้นเหมาะสมและเป็นคุณค่าของตนเอง

เกียรติภูมิของเหล่าทหารที่รับราชการมีสภาพแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับระยะของความใกล้ชิดกับอันตราย หน่วยกำลังรับมีสถานะทางเกียรติภูมิสูงกว่าหน่วยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการรบโดยตรง ทหารผ่านศึกมีเกียรติภูมิตั้งสูงกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการรบ (Caplow & Hicks. 1995 : 106)

ไฮแมน (Hyman) ได้กล่าวถึง กลุ่มอ้างอิงว่า โดยทั่วไปแล้วบุคคลมีทัศนคติและความประพฤติตามรูปแบบที่กลุ่มของตนเป็นสมาชิกอยู่ แต่ก็มีข้อยกเว้นที่ส่งผลในทางตรงข้ามกันอยู่คือบุคคลอยู่ในตำแหน่งฐานะชั้นสูงแต่เกิดความรู้สึกเสียเปรียบทั้งๆที่ควรจะมีความรู้สึกว่าอยู่ในภาวะที่ได้เปรียบมากกว่า และกลายเป็นผู้ไม่ถือปฏิบัติตามตามแนวคิด “กลุ่มอ้างอิง” เพื่ออธิบายกรอบความคิดในการเปรียบเทียบทางสังคม จนเกิดเป็นอีกแนวคิดหนึ่งคือ “การเสียเปรียบสัมพัทธ์” (Relative Deprivation) และจากการศึกษาในทหารอเมริกันของสตูฟเฟอร์ (Stouffer) พบความรู้สึกระหว่างความพึงพอใจกับความรู้สึกเสียเปรียบหรือต่ำต้อย (Deprivation) ในสภาพการที่มีร่วมกันระหว่างทหารกลุ่มต่างๆที่แตกต่างกัน ความรู้สึกที่ต่ำต้อยหรือเสียเปรียบนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับใดระดับหนึ่งอย่างสมบูรณ์แบบ แต่ผันแปรอย่างมีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งที่ได้รับรู้ภายในกลุ่มตนเอง แนวคิดกลุ่มอ้างอิงนี้เป็นการพิจารณาประเมินคุณค่าของตนเองกับฐานเปรียบเทียบซึ่งได้แก่คุณค่า หรือบรรทัดฐานของผู้อื่นโดยนำมาใช้เป็นกรอบอ้างอิง โดยแบ่งกลุ่มอ้างอิงออกเป็นกลุ่มอ้างอิงทางการเปรียบเทียบและกลุ่มอ้างอิงทางบรรทัดฐาน เพื่อประโยชน์ในการมองกลุ่มอ้างอิงใน

ฐานะของการเปรียบเทียบกับตัวเองเพื่อประเมินคุณค่าของตัวเองและในฐานะของแหล่งที่มาแห่งบรรทัดฐานทัศนคติและคุณค่าของบุคคล (ดูลิต น้ำฝน. 2529 : 83-84 ; อ้างอิงจาก Hyman. 1969 ; Stouffer. 1949)

กลุ่มอ้างอิงทางบรรทัดฐานมีพลังต่อผู้ไม่ใช่สมาชิกกลุ่มในการที่จะพยายามแสดงตนเข้าเป็นพวกด้วยหรือปรารถนาที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิก แสดงเจตนาปรารถนาที่จะรับเอาสิ่งที่ได้รับรู้จากกลุ่มนั้นมาเป็นบรรทัดฐาน และจะเริ่มเรียนรู้ด้วยตนเองจากสิ่งที่เขารับรู้ได้ว่าเป็นบรรทัดฐานที่ตนเองพึงยึดถือ กลุ่มอ้างอิงที่บุคคลปรารถนาจะได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกและแสดงบทบาทตามบรรทัดฐานจึงเป็นความพึงพอใจที่เมื่อเปรียบเทียบแล้วมีผลโน้มน้าวทางบวกที่จะยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เป็นความรู้สึกทางบวกที่เรียกว่าเป็นความภาคภูมิใจ(ดูลิต น้ำฝน. 2529 : 84 ; อ้างอิงจาก Form. 1968)

การที่บุคคลทั่วไปมักจะเลือกกลุ่มอ้างอิงมาเป็นฐานในการเปรียบเทียบกับสถานการณ์ในปัจจุบันว่าตัวเองอยู่ในภาวะใดเปรียบ เสียเปรียบเป็นสัดส่วนเท่าใด พอจะยอมรับหรือทนทานต่อภาวะการณ่นั้นได้มากน้อยเพียงใด โดยมากจะเลือกเอากลุ่มอ้างอิงที่มีความเหนือกว่าด้วยแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่สถานภาพที่สูงขึ้นในอนาคตและเมื่อถึงเวลานั้นความรู้สึกเสียเปรียบสัมพัทธ์จะลดลงและมีความภาคภูมิใจเข้ามาแทนที่

เกียรติภูมิครู - อาจารย์ทหารเป็นความภาคภูมิใจในการได้เข้าเป็นสมาชิกองค์การด้านการศึกษาของทหาร และเมื่อใช้เป็นฐานเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติงานในกลุ่มทหาร ซึ่งทำหน้าที่อื่นๆ แล้วประเมินค่าของอาชีพครู - อาจารย์ทหารในทางบวกและเป็นคุณค่าของตนเอง

การเป็นครู - อาจารย์ไม่มีอำนาจ ภาระหน้าที่คือการสอนทำหน้าที่เป็นนักวิชาการไม่ได้ใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ไม่มีลูกน้องเพื่อใช้อำนาจ ครู - อาจารย์ต้องอยู่กับตำรา ไม่มีอำนาจทางการบังคับบัญชาหรือมีก็เพียงเล็กน้อยเท่านั้น อำนาจในทางวิชาชีพทหารในบริบทของโรงเรียนมีน้อยมากและแทบจะไม่มีสำคัญเลยไม่เหมือนผู้ที่ทำหน้าที่ทางการบริหารหรือการปกครองบังคับบัญชา (ชาญชัย โชคช่วยชู. สัมภาษณ์. 2545 ; ประเสริฐ หวานฉ่ำ. สัมภาษณ์. 2545 ; สามารถ ประจวบรัตน์. 2545 : 35 ; สมชาย สิงห์โต. สัมภาษณ์. 2545) แต่ขณะเดียวกันมีบางคนเห็นว่าบุคลากรในส่วนการศึกษามีเกียรติและศักดิ์ศรีดีกว่าบุคลากรนอกหน่วยการศึกษา (วรวิทย์ พรรณสมัย. สัมภาษณ์. 2545)

การยอมรับยกย่องและเห็นความสำคัญจากกองทัพบกว่าบุคลากรในโรงเรียนมีเกียรติและศักดิ์ศรีจะมีน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารหรือผู้บังคับหน่วยกำลังรบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภารกิจของกองทัพบกคือการป้องกันประเทศ จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรเหล่านี้มากกว่า (สมชาย สิงห์โต. สัมภาษณ์. 2545) ครู - อาจารย์จะได้รับการยกย่องให้เกียรติจากผู้ใต้ครู - อาจารย์ให้การฝึกสอนเท่านั้น นอกจากนี้ นักวิชาการในกองทัพบกยังไม่ได้รับความสนใจและส่งเสริม ตลอดจนไม่มีสิ่งจูงใจด้านวิชาการเท่าที่ควร (ชาญชัย โชคช่วยชู. สัมภาษณ์. 2545)

3.3.2 การให้คุณค่าโรงเรียน คือการที่กองทัพบกใส่ใจต่อความเจริญก้าวหน้า หรือพัฒนาการต่างๆ ของสถาบันอย่างสม่ำเสมอทั้งจัดสรรทรัพยากรให้อย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ นอกสถาบันเหล่านี้

ปัจจุบันผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในกองทัพบกใส่ใจกับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของกองทัพบกมาก (ประเสริฐ หวานฉ่ำ. สัมภาษณ์. 2545 ; ธวัชชัย ศรีวัฒน์. สัมภาษณ์. 2545 ; วรวิทย์ พรรณสมัย. สัมภาษณ์. 2545 ; สมชาย สิงห์โต. สัมภาษณ์. 2545) ส่วนในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ

แม้ว่ากองทัพบกจะกำหนดนโยบายพัฒนาการศึกษาออกมาอย่างชัดเจนแต่ในระดับปฏิบัติยังไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร ยกเว้นในกรณีที่สำคัญจริงๆหรือมีการให้ความสนใจในหลักสูตรเฉพาะบางหลักสูตรเท่านั้น การให้การสนับสนุนในด้านต่างๆเพื่อพัฒนาการศึกษายังไม่สอดคล้องกับนโยบายเท่าที่ควร (ชาญชัย โชคช่วยชู. สัมภาษณ์. 2545 ; ณรงค์ ดวงกระโทก. สัมภาษณ์. 2545 ; ทิพย์รัตน์ เอี่ยมละออ. สัมภาษณ์. 2545)

การกลั่นกรองบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบการศึกษากระทำไม่ได้เต็มที่ แม้ว่าส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานได้ดีแต่บางครั้งก็ขาดความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (มารุต อินทรโยธิน. สัมภาษณ์. 2545 ; สมชาย สิงโต. สัมภาษณ์. 2545) โรงเรียนมีทางเลือกจำกัดในการสรรหาบุคลากรและเสรีภาพในทางวิชาการแตกต่างจากหน่วยการศึกษาพลเรือน (ณรงค์ ดวงกระโทก. สัมภาษณ์. 2545) อีกทั้งนายทหารที่ถูกหมุนเวียนมาเป็นครู – อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีพื้นฐานด้านวิชาครูมาก่อน (สามารถ ประจักษ์. 2545 : 35)

แนวทางการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการบางครั้งขึ้นอยู่กับเหล่าทหารที่โรงเรียนนั้นสังกัด ถ้าเหล่าให้ความสนใจก็จะคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพให้โรงเรียน (สมบุญ สักขกุล. สัมภาษณ์. 2545) รวมทั้งขึ้นอยู่กับความริเริ่มของโรงเรียนเองที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาครู – อาจารย์ภายในของตนเอง หรือการบังคับให้ผู้รับการศึกษามาทำงานใช้ทุนที่โรงเรียน (รัชชัย คุ่มรุ่งเรือง. สัมภาษณ์. 2545)

ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนบางคนขาดพื้นฐานจากหน่วยการศึกษามาก่อนแต่ถูกแต่งตั้งมาบริหารหน่วยการศึกษา (รัชชัย ศรีวัฒน์. สัมภาษณ์. 2545) รวมทั้งในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการนั้นผู้บัญชาการโรงเรียนก็ทำหน้าที่สองตำแหน่งคือเป็นผู้บัญชาการศูนย์ (เช่น ศูนย์การทหารราบ ศูนย์การทหารม้า ฯ) หรือเจ้ากรมด้วย (เช่น กรมการทหารช่าง กรมการทหารสื่อสาร กรมสารวัตรทหารบก กรมสรรพาวุธทหารบก ฯ) อีกตำแหน่งหนึ่งทำให้ไม่มีเวลากำกับดูแลการศึกษาโดยใกล้ชิด และส่วนมากจะให้ความสำคัญกับงานในเหล่าทหารก่อนแล้วมอบอำนาจการบริหารโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการให้กับรอง ผู้บัญชาการโรงเรียนทำหน้าที่แทน

ตอนที่ 4. ความพึงพอใจในงาน

ข้อสมมุติหนึ่งของการนำไปสู่กระบวนการในการขัดเกลาทางสังคมคือมนุษย์เป็นผู้แสวงหาความพึงพอใจ โดยมนุษย์จะแสวงหาความพึงพอใจที่จะให้ผลคุ้มค่าสูงสุด และขณะเดียวกันก็ลดค่าการเสี่ยงหรือค่าการลงทุนให้น้อยที่สุด ซึ่งการจะทำให้บุคคลพึงพอใจต่องานอาชีพทุกอย่างและทุกคนยอมเป็นไปไม่ได้ และบุคคลมักเปรียบเทียบอาชีพตนเองกับอาชีพอื่นอยู่เสมอทั้งนี้เพราะสถานภาพของอาชีพแต่ละอาชีพแตกต่างกันและให้ผลตอบแทนที่ต่างกัน(ดุสิต น้ำฝน. 2529 : 25 ; อ้างอิงจาก Tallman, et al. 1983 ; Mcneil. 1969) ความพึงพอใจในงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคลเพราะมีผลต่อความสำเร็จของงานในองค์กรใดๆถ้าหากบุคคลขาดความพึงพอใจในงานจะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง บุคลากรขาดงาน ขี้เกียจ หรือลาออกจากงานมาก ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดีและเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งที่จะใช้เป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพของหน่วยงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความ

กระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ มีการเสียสละ อุทิศร่างกายแรงใจมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร(รัตนไทร พรรคพวง. 2539 : 11 ; อ้างอิงจาก จันทรานี สงวนนาม. 2533 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535)

ความพึงพอใจในงานหมายถึง การสะสมของทัศนคติซึ่งผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ทำ โดยสามารถแยกความพึงพอใจออกได้เป็นอย่างน้อย 2 รูปแบบคือ ลักษณะความพอใจต่องานในเฉพาะด้าน กับ ลักษณะความพอใจต่อภาพรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงาน (Overall Satisfaction) ซึ่งถือได้ว่าเป็นค่าเฉลี่ยของทัศนคติของบุคคลต่อลักษณะด้านต่าง ๆ ของงาน (Johns. 1996 : 137)

ความพึงพอใจในงานเป็นผลรวมกันระหว่างค่านิยมและความเชื่อ ผู้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันทำงานภายใต้เงื่อนไขเดียวกันทั้งหมดอาจพึงพอใจต่องานต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ในงานของแต่ละบุคคล และแม้ว่าทั้งสองคนจะมีการรับรู้งานเท่าเทียมกัน แต่ก็อาจมีความต้องการจากงานต่างกัน

ในงานวิจัยจำนวนมากพบว่าทัศนคติเกี่ยวกับงานจัดเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ เช่น ด้านของตัวงาน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับ ประโยชน์ตอบแทน สภาพในการทำงาน การกำกับดูแลเพื่อนร่วมงานและนโยบายขององค์กร นอกจากความพึงพอใจในแต่ละด้านของงานแล้ว ยังสามารถวัดความพึงพอใจต่องานในภาพรวมได้ ซึ่งก็คือผลรวมของทัศนคติต่อสิ่งชีวิตในทุก ๆ ด้านของความพึงพอใจในงานนั่นเอง

มีรายงานการวิจัยถึงความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานของบุคคลและผลลัพธ์ขององค์กรพบว่าผู้ที่ขาดความพึงพอใจในงานมีการขาดงานบ่อย หรือมีโอกาสสูงที่จะออกจากงาน และมีปัญหาทางสุขภาพจิตและสุขภาพกายมากกว่าผู้ที่พอใจในงาน (Nelson & Quick. 1997 : 108 ; Citing Griffin & Bateman. 1986) ความพึงพอใจก่อให้เกิดประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กรเป็นการเพิ่มขวัญและเพิ่มผลผลิต คนทำงานที่มีความสุขจะก่อให้เกิดผลผลิต(บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540 : 103 ; อ้างอิงจาก Cranny, Smith & Stone. 1992 ; พิชญากรณ์ อิงคามระธร. 2532 : 29 ; อ้างอิงจาก Mitchell. 1982) รวมทั้งความพึงพอใจในงานเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ (จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 81 ; อ้างอิงจาก Hill. 1984 ; Steers. 1977 ; Gee. 2000 : 1854-B ; Lambert. 1999 : 1999-A ; Wilkins. 1998 : 1050-A) และอาจสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแสดงตัวเป็นสมาชิกขององค์กร คือมีพฤติกรรมผูกพันที่เหนือกว่าการทำงานตามปกติ โดยคนงานที่พึงพอใจมีแนวโน้มของการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานมากกว่า ให้ความเห็นในทางบวกต่อหน่วยงานมากกว่า รวมทั้งงดเว้นการตำหนิองค์กรถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น การกระทำที่เหนือกว่าการทำงานตามปกติมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม เพราะคนงานต้องการความช่วยเหลือจากเพื่อนเป็นพิเศษเพื่อให้ภารกิจสำเร็จ

คนงานที่พึงพอใจในงานต้องการกระทำเพื่อตอบสนองบางสิ่งบางอย่างแก่องค์กร ต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีระหว่างตนเองกับองค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นสมาชิกขององค์กรมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน คนงานที่แสดงพฤติกรรมเช่น การช่วยเหลือผู้อื่น การให้คำแนะนำ เพื่อสร้างนวัตกรรมและกระตือรือร้นต่อการพัฒนาทักษะของตนเองมักจะได้รับการประเมินที่สูงกว่า

ความพึงพอใจในงานมีลักษณะเหมือนกับทัศนคติต่าง ๆ คือ อยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมเช่นกัน ในงานวิจัยพบว่าคนงานของญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในงานต่ำกว่าคนงานอเมริกัน ซึ่งความพึงพอใจในงานของทั้งคนญี่ปุ่นและอเมริกันสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยเทคนิคการมีส่วนร่วม เช่น การใช้วงจรของคุณภาพและกิจกรรมทางสังคมอื่นๆที่ได้รับการสนับสนุนโดยองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารในประเทศ

ที่มีความเจริญทางอุตสาหกรรมน้อยมีความพึงพอใจในงานต่ำกว่าผู้บริหารในประเทศที่มีความเจริญทางอุตสาหกรรมสูงกว่า

วัฒนธรรมอาจมีผลกระทบต่อปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานจากการเปรียบเทียบระหว่างสหรัฐกับอินเดียพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำ ค่าจ้าง และความมั่นคง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานสำหรับชาวอเมริกัน ขณะที่การได้รับการยอมรับ นวัตกรรม และการปราศจากความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานสำหรับชาวอินเดีย ความพึงพอใจในงานได้รับผลกระทบอย่างสำคัญจากวัฒนธรรม โดยคนงานที่มาจากวัฒนธรรมต่างกันอาจมีความคาดหวังจากการทำงานที่ต่างกัน

ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อกันสูง คือ การเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในงานจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทำให้เพิ่มความพึงพอใจและความผูกพัน ผู้บริหารสามารถให้ออกาสกับผู้ร่วมงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อช่วยเพิ่มทัศนคติที่ดีในสองด้านดังกล่าว (Nelson & Quick. 1997 : 109 – 110)

ในงานวิจัยหลายฉบับพบว่าแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการมีความรับผิดชอบ งานที่ท้าทาย ความก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการมีอำนาจในองค์การเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าแรงจูงใจที่มาจากปัจจัยภายนอก(บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540 : 111 ; อ้างอิงจาก Ely. 1994 ; Evers. 1992 ; Javis. 1993 ; Malone. 1993 ; เวทวิชญ์ เนียมอินทร์. 2542 : 38 ; อ้างอิงจาก Valez. 1972 ; Sergiovani. 1973 ; Lambert. 1999 : 1999-A ; Squilini. 1999 : 1861-A ; Kersey. 1998 : 2605-A ; Lok. 1997 : 3078-A ; Pokoney. 1997 : 2483-A)

งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมีจำนวนมาก ส่วนใหญ่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับความพึงพอใจในงาน มากกว่าที่จะศึกษาถึงความพึงพอใจในงานว่ามีส่วนส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในงานขององค์การ(จันทร์หาญ สวณนาม. 2533 : 81) งานวิจัยในโรงเรียนไทยส่วนมากพบว่าความพึงพอใจในงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่งานวิจัยบางฉบับพบความพึงพอใจในงานของครูสูง ส่วนปัจจัยชีวสังคมเช่น เพศ อายุ เงินเดือน ระดับการศึกษา ประสบการณ์และอื่นๆ เป็นตัวแปรที่ไม่คงที่ โดยงานวิจัยบางฉบับพบว่าปัจจัยชีวสังคมบางตัวมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน(บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540 : 104 ; อ้างอิงจาก เวศ ศรีละมุน. 2523 ; สุดใจ ทองอ่อน. 2522 ; สนธยา เขื่อนนันท. 2531 ; สังคม โทปรินทร์. 2536 ; สมรภูมิ ขวัญคุ้ม. 2530 ; อังคณา โกสัสวัสดิ์. 2534 ; Bruner. 1994 ; Ely. 1994 ; Lamb. 1993 ; Macneil. 1993 ; Malone. 1993 ; Nnadozie. 1993 ; Portscheller. 1993 ; Poole. 1993 ; Pumipuntu. 1994 ; Wangpanich. 1984)

ในการวิเคราะห์แบบอภิมานจากงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานกว่า 2000 เรื่องได้ข้อสรุปจากผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน 4 ประการคือ (ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544 : 33 ; อ้างอิงจาก Srirastva, et al. 1977)

1. แรงจูงใจภายในของการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการขาดงานและการเปลี่ยนงาน
2. ความอิสระของงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการขาดงานและการเปลี่ยนงาน
3. ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน แต่อาจสัมพันธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบกับผลการปฏิบัติงาน

4. ผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างเปิดเผย การให้อิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และส่วนมากมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของครูในต่างประเทศพบประเด็นที่สำคัญๆ ดังนี้คือ ความพึงพอใจในงานของครูจะต่ำกว่าในกลุ่มครูซึ่งรับรู้ระดับของความเป็นราชการสูงในโรงเรียน เมื่อแยกมิติของความเป็นราชการในโรงเรียนพบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจหลายด้านคือ ปัจจัยด้านความเป็นราชการซึ่งเพิ่มความแตกต่างทางสถานะระหว่างกลุ่มวิชาชีพ เช่นลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจ จะทำให้ความพึงพอใจในงานต่ำ แต่ปัจจัยต่างๆซึ่งทำให้งานมีความชัดเจน และทำให้เกิดความเท่าเทียมในการใช้นโยบายโรงเรียนจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงกว่า(Hoy & Miskel. 1996 : 254 ; citing Ratsoy. 1973 ; Carpenter. 1971 ; Gerhardt, Grassie & Carss. 1973 ; Miskel, Fevurly & Stewart. 1979)

แรงจูงใจในงานยังมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจจากความคาดหวังมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู ครูซึ่งเชื่อว่าตนเองมีความสามารถจะปฏิบัติงานได้และรับรู้ว่าจะมีผลในทางบวกจากความพยายามของตนจะมีระดับของความพึงพอใจสูงกว่า และถ้าบรรยากาศในโรงเรียนเปิดกว้างในการมีส่วนร่วมจะทำให้ระดับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น(Hoy & Miskel. 1996 : 254 ; citing Miskel, DeFrain & Wilcoy. 1980 ; Miskel, McDonald & Bloom. 1983 ; Grassie & Carss. 1973 ; Miskel, Fevurly & Stewart. 1979)

ภาวะผู้นำ การตัดสินใจและกระบวนการสื่อสารยังมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ธรรมชาติของความสัมพัทธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และคุณภาพของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจของครู การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอนทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงขึ้น และคุณภาพของกระบวนการสื่อสารยังสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในภาพรวม การมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ปฏิบัติงานในด้านขอบเขตของงาน บทบาทของผู้ปฏิบัติงานต่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและวิธีการประเมินผลงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน(Hoy & Miskel. 1996 : 254 ; citing Balasco & Alluto. 1972 ; Cooke & Mohrman. 1978 ; Holdaway. 1978b ; Nicolson. 1980)

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับสิ่งกำหนดความพึงพอใจในงาน

จอห์น(Johns. 1996 : 139-142) กล่าวว่าสิ่งกำหนดความพึงพอใจในงานประกอบด้วยความแตกต่างระหว่างผลได้กับสิ่งที่คาดหวัง ความยุติธรรมและความโน้มเอียงส่วนบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความแตกต่างระหว่างผลได้กับสิ่งที่คาดหวัง (Discrepancy) ความพึงพอใจในงานเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อและค่านิยม ปัจจัยดังกล่าวอาจทำให้เกิดความพึงพอใจต่างกันแม้ว่างานจะมีลักษณะเหมือนกันก็ตาม ผู้ที่ปฏิบัติงานในงานแบบเดียวกันอาจรับรู้ในธรรมชาติของงานต่างกัน รวมทั้งมีความต้องการจากงานต่างกัน ซึ่งความต้องการดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับระบบค่านิยมของผู้ปฏิบัติงาน ทฤษฎีของความแตกต่าง (Discrepancy Theory) ยืนยันเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานว่าเป็นผลของความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ของงานที่บุคคลต้องการ และผลลัพธ์ที่เห็นว่าตนเองได้รับ ซึ่งโดยปกติแล้วคนงานที่ได้รับผลตอบแทนจากงานมากกว่าที่ตนเองคิดว่าควรจะเป็น จะมีความพึงพอใจต่อภาพรวมของงานสูงตามไปด้วย

2. ความยุติธรรม (Fairness) มีผลกระทบต่องานที่คนต้องการจากงาน และวิธีการในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อความแตกต่างที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จากองค์กร

ความยุติธรรมในการกระจาย (Distributive Fairness) เกิดขึ้นเมื่อคนได้รับในสิ่งที่เขาควรได้จากงานที่กระทำ ซึ่งก็เกี่ยวข้องกับการแจกจ่ายรางวัลและทรัพยากรอย่างดีที่สุด ในการทำงาน บางครั้ง คนปฏิบัติงานอาจไม่ต้องการรายได้ที่สูงอย่างเดียวแต่ต้องการความยุติธรรม

ความยุติธรรมในกระบวนการ (Procedural Fairness) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นว่ากระบวนการในการกำหนดผลลัพธ์มีเหตุมีผล เป็นกระบวนการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งทรัพยากรหรือรางวัลโดยตรงแต่เกี่ยวกับว่าผลลัพธ์ถูกตัดสินและจัดแบ่งอย่างไร ซึ่งความยุติธรรมในกระบวนการจะสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การปลดคนงาน และการมอบหมายงาน ในกระบวนการนี้จะเกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมในกระบวนการเมื่อผู้มีอำนาจให้เหตุผลที่ดีพอในการตัดสินใจ ทำตามระเบียบวิธีที่เคยปฏิบัติมา รวมทั้งใช้ข้อมูลที่ถูกต้องปราศจากอคติปฏิบัติต่อกลุ่มต่าง ๆ ให้มีการสื่อสารแบบสองทางระหว่างกระบวนการจัดแบ่ง รวมทั้งให้มีโอกาสอุทธรณ์ต่อกระบวนการหรือการจัดแบ่งที่เกิดขึ้น

3. ความโน้มเอียงส่วนบุคคล (Disposition) ความพึงพอใจในงานสามารถทำให้เพิ่มขึ้นโดยการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างความยุติธรรม และลดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่บุคคลต้องการกับสิ่งที่งานเสนอให้ แต่การกระทำดังกล่าวก็ไม่มีผลต่อการเพิ่มความพึงพอใจในงานเสมอไป เพราะผู้ปฏิบัติงานบางคนมีความโน้มเอียงหรือความชอบเฉพาะเนื่องจากบุคลิกภาพเฉพาะของตนเอง ที่ไม่อาจจะเปลี่ยนความพึงพอใจในงานได้ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงความแตกต่างในสิ่งที่คาดหวังหรือความยุติธรรมก็ตาม ทั้งนี้เพราะบุคลิกลักษณะของบุคคลบางอย่างมีผลต่อความพึงพอใจในงานบางประเภทโดยเฉพาะ หรือความพึงพอใจในงานอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคลิกภาพ

มัมฟอร์ด (Mumford. 1972) (ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544 : 16 ; อ้างอิงจาก สมชาติ คงพิกุล. 2537) ได้จำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจากผลการวิจัยออกเป็นกลุ่มได้ 5 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มความต้องการทางจิตวิทยา มองความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน และต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ
2. กลุ่มภาวะผู้นำ มองความพึงพอใจในการทำงานจากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. กลุ่มความพยายามต่อรางวัล มองความพึงพอใจในงานจากรายได้ เงินเดือน และผลตอบแทนอื่นๆ
4. กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ มองความพึงพอใจในงานจากพฤติกรรมการบริหารขององค์กร
5. กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน มองความพึงพอใจเกิดจากเนื้อหาของงาน

มัมฟอร์ดได้ให้แนวคิดว่าการศึกษเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานควรจะนำแนวคิดต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน

4.2 ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

การศึกษาความพึงพอใจในงานมีอยู่อย่างหลากหลาย นักวิชาการได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างหลากหลายดังต่อไปนี้

สมยศ นาวิการ(ปิยะพร สร้อยทอง. 2544 : 37 – 38 ; อ้างอิงจาก สมยศ นาวิการ. 2525) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลพึงพอใจในงานมีดังนี้คือ โอกาสความก้าวหน้า เงินเดือน ความท้าทาย การมีส่วนร่วม

ร่วมในงาน การได้รับการยกย่องและการมีสถานภาพที่ดี ความรับผิดชอบและการมีอำนาจ ความมั่นคง ความมีอิสระ โอกาสในความเจริญก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมทำงานที่ดี

กิลเมอร์และคณะ(ชูชาติ เบ้าเจริญ. 2537. 14 ; อ้างอิงจาก Gilmer, et al. 1966)กล่าวถึงสิ่งที่ทำให้คนพอใจในงาน 10 ประการคือ ความมั่นคงปลอดภัย การมีโอกาสนำหน้า ลักษณะขององค์การ และการจัดการ ค่าจ้าง ลักษณะของงาน การบังคับบัญชาและการนิเทศงาน ลักษณะทางสังคมที่เกี่ยวกับงาน ลักษณะของการคมนาคมและการสื่อสาร สภาพการทำงาน และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

บาร์นาต(ปิยะพร สร้อยทอง. 2544 : 37 ; อ้างอิงจาก Barnard. 1972) กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในงาน 8 ประการคือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสที่ไม่ใช่วัตถุเช่นการได้รับเกียรติและได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว สภาพทางกายภาพที่พึงประสงค์ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ความดึงดูดใจทางสังคม การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน และสภาพในการอยู่ร่วมกันของบุคลากร

ล๊อค (ปิยะพร สร้อยทอง. 2544 : 38 ; อ้างอิงจาก Locke. 1976) พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานมีดังนี้ ลักษณะงาน รายได้ ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน ลักษณะการบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน องค์การและการบริหารงาน

มิลตัน(ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544 : 22 ; อ้างอิงจาก Milton. 1981) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานดังนี้ คือ ลักษณะงาน เงินเดือน ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการบริหารงาน

เฮียร์และแครมเมอร์(ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544 : 25 ; อ้างอิงจาก Heer & Cramer . 1992) สรุปว่าความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวข้องกับ ความรู้สึกมีเกียรติในงาน ความมีอิสระ ความผูกพันกับกลุ่มทำงาน ความท้าทายและหลากหลายของงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รายได้เปรียบเทียบกับงาน ลักษณะเดียวกัน ความมั่นคง สภาพการทำงาน และการมีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองของบุคลากร

กิเซลลีและบราวน์(Ghiselli & Brown)(รัตนไทร พรรคพวก. 2539. 20 ; อ้างอิงจาก กิติมา ปรีดีติลล. 2529) ศึกษาองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมี 5 ประการคือ ระดับสถานะของอาชีพ สภาพการทำงาน อายุ รายได้ และคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

เฟรนช์(ชูชาติ เบ้าเจริญ. 2537. 14 ; อ้างอิงจาก French. 1964) ได้จำแนกปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้คือ ความมั่นคงในอาชีพ ค่าจ้างเงินเดือนที่เป็นธรรม การควบคุมบังคับบัญชา ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน โอกาสก้าวหน้า และความมีเกียรติทางสังคม

จอห์น (Johns. 1996 : 145) กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานประกอบด้วยงานที่ทำหาย รายได้สูง ความก้าวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ดังรายละเอียดในแต่ละด้านต่อไปนี้

1. งานที่ท้าทาย (Mentally Challenging Work) เป็นลักษณะของงานที่ทดสอบทักษะและความสามารถ รวมทั้งช่วยให้คนงานกำหนดบริบทของการทำงานได้เอง คนส่วนมากมักจะรับรู้งานที่มีลักษณะดังกล่าวว่าเป็นการได้มีส่วนร่วมด้วยตนเองและเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ อีกทั้งมีส่วนช่วยให้คนงานรับทราบผลการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามงานที่ท้าทายเกินไป ก็อาจก่อให้เกิดความรู้สึกที่ท้อถอยและล้าเหลว และลดความพึงพอใจลง แต่ก็มีคนงานบางคนมีแนวโน้มพอใจงานที่ซ้ำซาก ไม่ท้าทายหรือไม่จำเป็นต้องทุ่มเทความสามารถมากนัก

2. รายได้สูง (High Pay) รายได้จากการทำงานกับความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ต่อกันสูง แต่อย่างไรก็ตามเงินไม่ใช่ปัจจัยหลักกำหนดความพึงพอใจเสมอไป คนงานบางคนอาจชอบงานที่มี

ความรับผิดชอบน้อยหรือมีชั่วโมงการทำงานน้อยสำหรับรายรับที่ต่ำ บางคนชอบที่จะทำงานนอกเวลาเพื่อให้มีรายรับสูงขึ้น แต่ก็มีคนอื่นที่ไม่ค่อยที่เสียงานนอกเวลาและไม่ต้องการเงินเพิ่ม

3. ความก้าวหน้า (Promotions) การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งภายใต้ระบบการพิจารณาที่ยุติธรรมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การมีโอกาสก้าวหน้ามีความสำคัญเพราะการเลื่อนตำแหน่งได้รวมเอาคุณค่าที่บ่งถึงการเจริญก้าวหน้าและคุณค่าในตัวเองของบุคคล คุณค่าต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นทั้งคุณค่าในทางวัตถุและคุณค่าในทางสังคม แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยทางวัฒนธรรม และความแตกต่างของบุคคลที่มีผลต่อระบบการเลื่อนตำแหน่ง

4. เพื่อนร่วมงาน (People) เพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาที่เอาใจใส่ดูแล ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตามยังมีรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานมีแนวโน้มพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงานที่ให้การช่วยเหลือเพื่อบรรลุนานที่มีคุณค่า

จอร์จ และโจห์น (George & Jones. 1999 : 78-80) เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานประกอบด้วย บุคลิกภาพ ค่านิยม และสถานการณ์ในการทำงานและอิทธิพลทางสังคม ดังรายละเอียดในแต่ละด้านต่อไปนี้

1. บุคลิกภาพ (Personality) คือปัจจัยกำหนดตัวแรกที่แสดงให้เห็นถึงว่าบุคคลรู้สึก และคิดอย่างไรเกี่ยวกับงานและความพึงพอใจในงาน บุคลิกภาพของบุคคลมีผลต่อความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับงานทั้งในทางบวกและทางลบ ปัจจัยทางพันธุกรรม (Genetic Factors) มีผลต่อความพึงพอใจในงานที่คล้ายคลึงกันในหมู่คู่แฝด (George & Johns. 1999 : 49) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คนส่วนหนึ่งแสวงหางานซึ่งเหมาะสมกับพันธุกรรม (Genetic Makeup) ของตนหรือเหมาะสมกับบุคลิกภาพ (ที่ได้จากพันธุกรรม) ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดขั้นแรกในการเลือกชนิดของงาน

2. ค่านิยม (Values) มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงาน เนื่องจากค่านิยมสะท้อนการตัดสินใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ของงานและแนวการปฏิบัติในการทำงาน

3. สถานการณ์ในการทำงาน (Work Situation) อาจเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในความพึงพอใจในงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งวิธีการที่หน่วยงานดูแลคนงาน

4. อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) ที่มีต่อทัศนคติหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อนร่วมงาน กลุ่มที่บุคคลเป็นสมาชิก รวมทั้งวัฒนธรรมที่บุคคลผู้นั้นเติบโตขึ้นมาแล้วแต่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในงาน

สรุปได้ว่าปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการคือ ปัจจัยด้านบุคคล เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์และการศึกษาเป็นต้น ปัจจัยด้านของงาน เช่น ลักษณะงาน และสถานการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยด้านการจัดการ เช่น การมีส่วนร่วม และลักษณะการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น และปัจจัยทางสังคม เช่น เพื่อนร่วมงาน และค่านิยมเป็นต้น

4.3 ทฤษฎีในการศึกษาความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีและตัวแบบในการศึกษาความพึงพอใจในงานมีอยู่หลากหลายทฤษฎี และแต่ละทฤษฎีจะให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้คือ บุคลิกภาพ ค่านิยม สถานการณ์ในการทำงาน และอิทธิพลทางสังคม (Jayaratne. 1993 : 112-114 ; George & Jones. 1999 : 31) นอกจากนี้แต่ละทฤษฎีจะมีจุดเน้นในรายละเอียดแตกต่างกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.3.1 ตัวแบบด้านของงาน (The Facet Model of Job Satisfaction) ให้ความสนใจหลักไปที่ปัจจัยสถานการณ์ของงานโดยแบ่งตัวงานออกเป็นหลายๆ องค์ประกอบหรือด้านของงาน (Job Facets) และการตรวจสอบว่าผู้ที่พึงพอใจในงานรู้สึกอย่างไรต่องานด้านต่างๆ ความพึงพอใจในงานในภาพรวมคือผลรวมของความพึงพอใจงานในแต่ละด้าน (George & Jones. 1999 : 82-83 ; Citing Weiss, et al. 1967)

ด้านต่างๆ ของงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานคือ การได้ใช้ความรู้ความสามารถ การบรรลุผลสำเร็จ การมีกิจกรรมหลากหลาย การมีความก้าวหน้า การมีอำนาจ นโยบายและการปฏิบัติขององค์กร การได้รับค่าจ้าง เพื่อนร่วมงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ คุณค่าทางจริยธรรมการได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ ความมั่นคงในงาน การบริการสังคม สถานภาพทางสังคม ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ความสามารถทางเทคนิคของผู้บริหาร ความหลากหลายของงานและสภาพในการทำงาน

4.3.2 ตัวแบบสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivator – Hygiene Theory of Job Satisfaction) เฮิร์ซเบิร์กมุ่งความสนใจไปยังเฉพาะบางด้านของงานที่มีผลต่อความพึงพอใจ โดยเฮิร์ซเบิร์กเสนอว่าผู้ปฏิบัติงานมีกลุ่มของความต้องการอยู่สองกลุ่มคือ ความต้องการทางด้านการจูงใจ (Motivation Factors) และความต้องการทางด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors)

ความต้องการด้านการจูงใจเกี่ยวกับตัวงานและความท้าทายของงานโดยตรง 6 ด้านคือความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในอนาคต และความรับผิดชอบ ส่วนความต้องการด้านการบำรุงรักษาจะสัมพันธ์กับกายและจิตใจ 10 ด้านคือเงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สถานภาพทางสังคม การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและความมั่นคงในการทำงานจะสนองตอบต่อความต้องการด้านการบำรุงรักษา

4.3.3 ตัวแบบความแตกต่างระหว่างผลได้กับความคาดหวัง (The Discrepancy Model of Job Satisfaction) มีพื้นฐานมาจากความคิดง่ายๆ คือ ผลลัพธ์จากงานในอุดมคติที่ผู้ปฏิบัติงานคิดและคาดหวังจากงานนั้นเป็นอย่างไร และเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจริงนั้นมีความแตกต่างกันเพียงใด เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังจากงานสูง แต่ไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความไม่พอใจในงาน (George & Jones. 1999 : 86)

4.3.4 ทฤษฎีความคงที่ในความพึงพอใจในงาน (The Steady – State Theory of Job Satisfaction) ความพึงพอใจในงานที่มีความคงที่เชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีระดับของความพึงพอใจในงานของตนเองอยู่แล้ว หรือมีระดับของความพึงพอใจที่ได้สมดุลหรือคงที่ (The Steady State or Equilibrium Level) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในงานอาจทำให้ความพึงพอใจในงานสูงขึ้นหรือต่ำลงเปลี่ยนไปจากเส้นสมดุลในห้วงเวลาหนึ่งแล้วกลับเข้าสู่ภาวะสมดุลตามเดิม

ผู้บริหารพิจารณาการเปลี่ยนแปลงองค์การว่าปัจจัยใดที่จะทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นและคงอยู่ในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในด้านของงานบางอย่างอาจนำไปสู่ความพึงพอใจในงานได้อย่างยาวนานมากกว่า (George & Jones. 1999 : 88)

4.3.5 ตัวแบบด้านสถานการณ์ของความพึงพอใจในงาน (Situational Model of Job Satisfaction) เกี่ยวข้องกับการผสมผสานตัวแปรด้านงาน ด้านองค์การและด้านบุคคล ในการเป็นเครื่องชี้วัดความพึงพอใจในงาน (Hoy & Miskel. 1996 : 253 ; citing Glisson & Durick. 1988 ; Quarstein, McAfee & Glassman. 1992 ; Agho, Mueller & Price. 1993)

ในตัวแทนด้านสถานการณ์ของความพึงพอใจในงานแบ่งตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. คุณลักษณะของงาน เช่นความมีอิสระ ค่าจ้าง และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ การมีลักษณะเป็นงานประจำ ความสำคัญของงาน ความท้าทายและความหลากหลาย เป็นต้น
2. คุณลักษณะขององค์การ เช่นการรวมอำนาจ การเป็นวิชาชีพ การบังคับบัญชา การรับรู้ในผลย้อนกลับของงาน และวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น
3. คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่นอายุ เพศ การศึกษา แรงจูงใจ ความสามารถ และความโน้มเอียงส่วนบุคคล เป็นต้น

4.4 สรุปและตัวแปรที่ศึกษา การศึกษาความพึงพอใจในงาน พบว่าความพึงพอใจในงานอยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรม คนที่มาจากวัฒนธรรมต่างกันอาจมีความคาดหวังที่ต่างกันในการทำงาน ค่านิยมของคนมีผลต่อความพึงพอใจในงาน เนื่องจากค่านิยมสะท้อนการตัดสินใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ของงานและแนวปฏิบัติในการทำงาน ผู้ที่พึงพอใจในงานจะขาดงานหรือออกจากงานน้อยและต้องการกระทำเพื่อตอบแทนบางสิ่งบางอย่างแก่องค์การ และมีความผูกพันที่เหนือกว่าการทำงานตามปกติ เช่นการช่วยเหลือผู้อื่น การให้คำแนะนำเพื่อสร้างนวัตกรรม และกระตือรือร้นต่อการพัฒนาทักษะของบุคลากร

ตัวแปรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมีจำนวนมาก แต่ในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกเฉพาะตัวแปรซึ่งอยู่ภายในอำนาจของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการและของกองทัพบกที่จะสามารถพัฒนาหรือบริหารจัดการปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานได้ด้วยตัวเอง นอกจากนี้ยังได้พิจารณาเลือกตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะงานที่มีผลต่อแรงจูงใจสูง (Motivators Factors) ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบอร์ก ซึ่งเทียบได้กับความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ดังนี้ 1) การใช้ความรู้ความสามารถ 2) การบรรลุผลสำเร็จ 3) ความก้าวหน้า 4) ความรับผิดชอบ 5) การได้รับการยอมรับ 6) การมีอำนาจ 7) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ 8) ความเป็นอิสระ 9) ความหลากหลายของงาน และ 10) ผลประโยชน์เกื้อกูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.4.1 การใช้ความรู้ความสามารถ คือระดับที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง (George & Jones. 1999 : 82 ; citing Weiss, et al. 1967) ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นหนึ่งของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) คืองานที่กระตุ้นและท้าทาย ในลักษณะงานที่ทำนั้นถ้าบุคคลได้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดก็จะทำให้เกิดความสนใจและพึงพอใจที่จะทำงานนั้นๆ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารมักจะพึงพอใจในการทำงานที่ท้าทายความสามารถ (เบญจวรรณ เนตรชม. 2541 : 62-63 ; อ้างอิงจาก Gilmer, et al. 1966 ; Locke. 1976)

งานที่ท้าทายความสามารถมีแนวโน้มจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานมากกว่า เพราะการได้ใช้ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้ความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่น้อยคนจะทำได้ หรือการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะตัวเพื่อทำงานให้สำเร็จจะนำมาซึ่งความพอใจในงาน คนทำงานมักจะพอใจเมื่อรู้ว่าการนั้นเรียกร้องบางสิ่งบางอย่างจากตัวเขา หรือทำให้เขาต้องใช้ความพยายามอย่างมาก นอกจากนี้เป็นที่น่าสังเกตว่างานที่ท้าทายจะทำให้คนรู้สึกผูกพันกับงานมากขึ้น (ปภาวดี ดุลยจินดา. 2538 : 539)

4.4.2 การบรรลุผลสำเร็จ คือระดับที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าบรรลุผลสำเร็จจากการทำงาน (George & Jones. 1999 : 82 ; citing Weiss, et al. 1967) รวมทั้งพอใจในความเรียบร้อยสมบูรณ์ของงาน มีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในผลงาน และมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป (เบญจวรรณ เนตรชม. 2541 : 65 ; อ้างอิงจาก จันทร์จิรา เหล่าพงษ์นันท์. 2533) โดยปกติแล้วบุคคลที่ปฏิบัติงานเมื่อได้รับมอบอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนแล้วก็จะมุ่งมั่นทำงานตามหน้าที่ ให้

ความสามารถของตัวเองที่มีอยู่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะการที่เอื้ออำนวยขององค์กร เมื่องานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มีกำลังใจที่จะทุ่มเทให้กับองค์กรต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามหากงานมีปัญหาไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้บ่อยๆ บุคคลที่ปฏิบัติงานนั้นอาจจะรู้สึกผิดหวัง ท้อแท้หลีกเลี่ยงงานและลดแรงจูงใจลงไปเรื่อยๆ จนในที่สุดอาจจะหมดความพยายามที่จะทำงานต่อไป

การไม่บรรลุผลสำเร็จอาจเกิดจากทั้งปัจจัยการสนับสนุนขององค์กร ความสามารถของบุคคล จากคู่แข่ง หรือจากการได้รับมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความล้มเหลวนำมาซึ่งการขาดความเชื่อมั่น และกระทบต่อชื่อเสียงของผู้ปฏิบัติ ขาดการยอมรับในองค์กรและในที่สุดบุคคลผู้นั้นอาจจะต้องถอนตัวจากองค์กรไป ระดับของการบรรลุผลสำเร็จในงานจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำ เพราะผลสำเร็จจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้า การขึ้นเงินเดือน เกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับในองค์กรในที่สุด

4.4.3 ความก้าวหน้า คือการมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง(George & Jones. 1999 : 82; citing Weiss, et al. 1967) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้ตามคาดหวังด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง ทั้งการเลื่อนขึ้นเงินเดือน การได้มีโอกาสโยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงานหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของตน(ณัฐธิดา ปานศักดิ์. 2544 : 22 ; อ้างอิงจาก Gilmer. 1966) มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อเนื่องให้ได้รับวุฒิที่สูงขึ้น หรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของตนเองเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพเพิ่มขึ้น (เบญจวรรณ เนตรแซม. 2541 : 66 ; อ้างอิงจาก จันทร์จิรา เหล่าพินนันทน์. 2533) การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดการไม่ชอบงาน ผู้ชายต้องการโอกาสก้าวหน้าสูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้นความต้องการในเรื่องนี้จะลดลง การรู้สึกก้าวหน้าเป็นปัจจัยสำคัญทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บุคคลรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กรจึงมีขวัญ กำลังใจ และผูกพันในการทำงานและกระตุ้นให้เกิดผลงานมากยิ่งขึ้น บุคคลมองว่าความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ควรได้รับแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนกับการทุ่มเทความรู้ความสามารถของตน แต่ละบุคคลจะได้รับความก้าวหน้าก็โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มองค์ความรู้(เบญจวรรณ เนตรแซม. 2541 : 70 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1959)

คนที่มีความสามารถและการศึกษาสูงจะให้ความสำคัญกับความก้าวหน้ามากกว่า ความก้าวหน้าในการทำงานได้แก่การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถ การเลื่อนขึ้นหรือเลื่อนตำแหน่งก่อให้เกิดการทำหน้าที่ที่งานในฐานะและหน้าที่ใหม่ และยังเป็นภาระการประสพการณ์ใหม่ด้วย ทำให้รู้สึกว่าตนมีความสามารถ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา รู้สึกมีอำนาจและความรับผิดชอบสูงขึ้น การเลื่อนขึ้นหรือตำแหน่งทำให้เกิดความตั้งใจที่จะทำหน้าที่ทางภารกิจยิ่งใหญ่ขึ้น ทำให้รู้สึกว่ามีความรับผิดชอบสูงขึ้นซึ่งเป็นสถานภาพอย่างหนึ่งทางสังคม (ปิยะพร สร้อยทอง. 2544 : 43 ; อ้างอิงจาก ศุภฤกษ์ แก้วสิงห์. 2539 ; สุนทร ศรีมาเสริมและสมชัย โสรัจจะ. 2517)

ความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ คือโอกาสที่บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการจะได้รับความเจริญก้าวหน้าในการรับราชการเปรียบเทียบกับบุคลากรอื่นๆที่ปฏิบัติงานอยู่นอกสถาบันเหล่านั้น

ในสถาบันอุดมศึกษาของกองทัพบกการเลื่อนยศนายทหารในระดับร้อยตรี – พันเอก ยังถือว่าพอเลื่อนยศได้(ประเสริฐ หวานฉ่ำ. สัมภาษณ์. 2545) ส่วนในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการตำแหน่งครู – อาจารย์ถูกจำกัดอยู่ในระดับพันโท ส่วนระดับพันเอกเป็นฝ่ายบริหารมีอยู่จำกัดมาก และมักจะเป็น

ตำแหน่งที่บุคคลภายนอกโรงเรียนหมุนเวียนมาเกินตำแหน่งภายในโรงเรียน โดยทั่วไปแม้ว่าบุคลากรในหน่วย การศึกษาจะได้รับการยอมรับกันทั่วไป แต่โอกาสความก้าวหน้าในระดับสูงของกองทัพบกมีน้อยรวมทั้งการ ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงในโรงเรียนเองก็จำกัดเช่นกัน(ประเสริฐ หวานฉ่ำ. สัมภาษณ์. 2545 ; วรวิทย์ พรรณสมัย. สัมภาษณ์. 2545 ; สมชาย สิงห์โต. สัมภาษณ์. 2545) การหมุนเวียนออกไปรับราชการใน หน่วยอื่นๆขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะบุคคล ทำให้ครู – อาจารย์ต้องสร้างทางเลือกให้ตนเองด้วยการเข้า ศึกษาอบรมในหลักสูตรต่างๆของกองทัพบกเพื่อให้ตัวเองพร้อมที่จะมีทางเลือกได้หลายๆทาง (ธวัชชัย ศรี วัฒนะ. สัมภาษณ์. 2545)

การได้รับบำเหน็จพิเศษโดยภาพรวมเทียบไม่ได้กับผู้ที่อยู่นอกหน่วยการศึกษา(ชาญชัย โชคช่วยชู. สัมภาษณ์. 2545 ; ธวัชชัย ศรีวัฒนะ. สัมภาษณ์. 2545 ; ประเสริฐ หวานฉ่ำ. สัมภาษณ์. 2545) รวมทั้งครู – อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสาขาวិทยาการของกองทัพบกยังมีความเห็นว่าแม้จะมีคุณวุฒิและ เวลารับราชการเท่ากันแต่ครู – อาจารย์ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีโอกาสก้าวหน้าได้ไวกว่า(ณรงค์ ดวง กระโทก. สัมภาษณ์. 2545)

4.4.4 ความรับผิดชอบ คือได้มีความรับผิดชอบในการกระทำและการตัดสินใจต่างๆ ด้วยตัวเอง(George & Jones. 1999 : 82 citing Weiss, et al. 1967) หรือเป็นขนาดของความรู้สึกรู้สึกของคนที่ ได้มีโอกาสรับผิดชอบและเป็นเจ้าของเรื่องนั้นที่ตัวเขาเป็นผู้กระทำด้วยตนเองจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จว่ามี มาก หรือมีน้อยแค่ไหน หากเขารับผิดชอบต่อผลสำเร็จด้วยตัวเองคนเดียวได้มากแล้วความพอใจก็จะมีมาก (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 123) บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น เมื่อได้รับมอบหน้าที่และความรับผิดชอบ เรียบร้อยแล้วก็ย่อมคาดหวังว่าตนเองจะมีอำนาจในขอบเขตที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม ความรับผิดชอบที่บุคคลได้รับ ช่วยให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถทั้งปวงเพื่อกระทำให้งานสำเร็จ มีความ รับผิดชอบในการกระทำของตนเอง รวมทั้งมีอิสระในการตัดสินใจต่างๆในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ การที่บุคคลมีอิสระในขอบเขตที่ควรจะมีนั้นจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบ ภาคภูมิใจในผลสำเร็จที่เกิดจาก การคิด การตัดสินใจและการกระทำของตนเอง

บุคคลที่ถูกควบคุมจากการตัดสินใจของผู้อื่น หรือต้องปฏิบัติตามคำสั่งตลอดเวลาจะทำให้ เกิดความรู้สึกของการด้อยคุณค่า ไม่มีความสามารถ ผู้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจมอบหมายงานที่สำคัญให้ ทำ ขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถในระยะยาวและในที่สุดก็เป็นได้แต่เพียงผู้ทำตามคำสั่ง ในทาง ตรงกันข้ามการมีความรับผิดชอบและอิสระในงานที่ได้รับมอบจะเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญให้เกิดการพัฒนา บุคลากรในระยะยาว เกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของในผลงาน สร้างความพึงพอใจในงานที่ทำและไม่เกิด ความรู้สึกด้อยคุณค่า อีกทั้งยังทำให้เกิดการพัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกและในองค์กรในที่สุด

ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ (Responsibility for Results) ทำให้คนผูกติดกับวัตถุประสงค์ และเกิดความผูกพัน ผู้นำต้องเน้นผลที่ออกมาของความพยายามของผู้ตาม ให้ทำงานด้วยความท้าทาย มี ความรู้สึกรับผิดชอบและมอบอำนาจให้ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่ามีคุณค่าและปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ คนที่ต้องการทำงานให้สำเร็จสูงจะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ (บัณฑิต แท่น พิทักษ์. 2540 : 37,43 ; อ้างอิงจาก Bell. 1992 ; Lynch. 1993 ; Randall. 1989 ; Steers. 1991) ผู้ปฏิบัติงานจึงควรจะมีโอกาสสำหรับความรับผิดชอบในงานและควบคุมงานของเขาเอง

4.4.5 การได้รับการยอมรับ คือการได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อกระทำหน้าที่ได้ดี(George & Jones. 1999 : 82 citing Weiss, et al. 1967) ตามแนวความคิดลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งเห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยความต้องการตามลำดับขั้น คือความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการทางเกียรติยศชื่อเสียงและความ

ต้องการสมหวังในชีวิต ด้านความต้องการทางสังคมนั้นคนต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์และอยู่ร่วมกับผู้อื่น ต้องการความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและได้รับการยอมรับ ผู้บริหารต้องพยายามทำให้บุคคลรับรู้ว่าเขาเป็นสมาชิกที่มีค่าในทีมหรือในหน่วยงาน

บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรเมื่อได้รับการตอบสนองทางสังคมแล้ว โดยทั่วไปยังมีความต้องการมากกว่าการเป็นสมาชิกกลุ่มเท่านั้น บุคคลต้องการความรู้สึกในการเคารพนับถือ ทั้งการเคารพนับถือในตนเองและการยกย่องจากบุคคลอื่น โดยเฉพาะจากผู้ที่มีอำนาจที่ให้ความดีความชอบได้ การตอบสนองความต้องการเหล่านี้ทำให้เกิดความรู้สึกว่า เชื้อมั่นในตนเอง มีเกียรติ อำนาจและการควบคุม บุคคลรู้สึกว่าเขาเองมีประโยชน์และมีผลกระทบบางอย่างต่อสภาพแวดล้อมของเขาเอง การได้รับการยกย่องชมเชยมีชื่อเสียงในองค์กรหรือหน่วยงานของตนเองคือ การได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรเหล่านั้น เห็นว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อกระทำหน้าที่ได้ดี(สมยศ นาวิการ. 2538 : 61) บุคคลที่อยู่ในสังคมที่พัฒนาแล้วจะมีความต้องการด้านสังคมและเกียรติยศชื่อเสียงสูง ซึ่งเกียรติยศชื่อเสียงมักจะเกิดขึ้นกับคนหนุ่มที่ยังไม่พอใจกับสถานภาพของตนเองมากกว่าคนสูงอายุ ที่มีแนวโน้มที่บรรลุถึงขั้นที่ตัวเองต้องการแล้ว หรืออาจจะปล่อยเลยไปเมื่อเห็นว่าไม่สามารถจะทำได้แล้ว การยอมรับทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความพยายามของตน ซึ่งจะพัฒนาเป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและกระตุ้นในภาระหน้าที่ของผู้ที่ได้รับการยอมรับ(บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540 : 80 ; อ้างอิงจาก Lynch. 1993)

การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคคลที่ทำงานเกิดความพึงพอใจ เช่นเมื่อทำงานสำเร็จก็จะได้รับการยกย่องประกาศเกียรติคุณสรรเสริญ ให้ความเชื่อถือกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรจะทำให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำให้งานสำเร็จลงด้วยดี(ณัฐธิดา ปานศักดิ์. 2454 : 24 ; อ้างอิงจาก Locke. 1979)

4.4.6 การมีอำนาจ คือการมีโอกาสควบคุมคนอื่น(George & Jones. 1999 : 82 ; citing Weiss, et al. 1967) การศึกษาของแมคเคลลีแลน (McClelland) พบว่าความต้องการของมนุษย์โดยพื้นฐานคือความต้องการอำนาจ(Need for Power : n/Pwr) ไม่มีใครแสวงหาตำแหน่งที่ปราศจากอำนาจเพราะตำแหน่งและอำนาจเป็นของคู่กัน การรวมกลุ่มกันทำให้มีอำนาจ อำนาจคือความสามารถในการชักจูงหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม อำนาจมี 2 ประเภทคืออำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และอำนาจส่วนบุคคล บุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมคนอื่นเพราะว่าตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนเอาไว้ บุคคลที่มีอิทธิพลจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมจะมีอำนาจส่วนบุคคล บางคนมีอำนาจทั้งสองอย่างและบางคนไม่มีอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งเลย (สมยศ นาวิการ. 2538 : 66)

อำนาจเป็นคำที่มีโครงสร้างกว้างซึ่งรวมถึงทั้งที่ถูกต้องชอบธรรมกับไม่ถูกต้องชอบธรรม และเป็นทางการกับไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่น่าไปสู่การคล้อยตาม(Hoy & Miskel. 1996 : 410) อำนาจเป็นอิทธิพลประเภทหนึ่งที่สามารถจะผลักดันหรือก่อผลทางด้านพฤติกรรมด้านความคิดหรือทางด้านความรู้สึกแก่ผู้อื่นได้ อำนาจมีได้เหมือนอิทธิพล (Influence) เสียทีเดียว ข้อแตกต่างของอำนาจและอิทธิพลคือ อิทธิพลมีลักษณะโน้มน้าวใจไปในทางจูงใจ (Persuasive) มากกว่าอำนาจ ส่วนอำนาจนั้นมีลักษณะโน้มน้าวใจไปในทางบีบบังคับ (Coercive) มากกว่าอิทธิพล(เผชญี ศรีสุวรรณ. 2520 :57; อ้างอิงจาก Van Dyke. 1968)

อำนาจ(Power) หมายถึงความสามารถซึ่งบุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอีกคนหนึ่งให้มีพฤติกรรมหรือไม่ให้มีพฤติกรรม หรือหมายถึงศักยภาพด้านความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมบุคคลหรือผู้อื่น เป็นความสามารถของผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมของผู้อื่นและแหล่งที่มาของความสามารถของผู้นำที่สามารถชักชวนผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้(ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541

: 217 ; อ้างอิงจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2540 ; Daft. 1999 : 470-471) ซึ่งฐานอำนาจตามแนวคิดของเฟรนช์และราเวน (บันทิต แทนพิทักษ์. 2540 : 85 ; อ้างอิงจาก French & Raven. 1959) ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีอิทธิพลเหนือคนอื่น มี 5 ประการคือ

1. ฐานอำนาจบังคับ (Coercive Power) หมายถึงอำนาจที่มีพื้นฐานจากความกลัวต่อการลงโทษ บุคคลมีปฏิกริยาต่ออำนาจนี้เกิดจากการกระทำที่เป็นทางลบ เช่นอำนาจการลงโทษ หรือชี้แนะให้มีการลงโทษ การไล่ออก การลดตำแหน่ง การวิจารณ์ การขัดขวางการเลื่อนเงินเดือน การใช้อำนาจบังคับด้านร่างกายหรือการคุกคามความปลอดภัย

2. ฐานอำนาจที่ได้จากการให้รางวัล(Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีคุณค่ากับบุคคลอื่น ซึ่งมีที่มาจากอำนาจหน้าที่ เช่นเงิน รางวัล การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือน การมอบหมายงานหรือการโยกย้ายงาน รวมถึงการที่ผู้นำระดับสูงมีอิทธิพลต่อการแบ่งทรัพยากรให้กับหน่วยรอง และผู้นำสามารถใช้อำนาจการให้รางวัลเพื่อสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลูกน้องได้

3. ฐานอำนาจตามกฎหมาย(Legitimate Power) เป็นอำนาจของบุคคลที่เป็นผลจากตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการขององค์กร อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ประกอบด้วย ด้านการบังคับ และการให้รางวัล เป็นต้น อำนาจตามกฎหมายกว้างขวางกว่าอำนาจการบังคับและการให้รางวัล เพราะจะรวมถึงการยอมรับของสมาชิกขององค์กร เมื่อบุคคลได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมาจะรู้ว่าตัวเองมีหน้าที่ต้องทำตามจากการควบคุมบังคับบัญชาและการชี้แนะในสิ่งที่เกี่ยวข้องงาน ผู้ปฏิบัติงานจะยอมรับอำนาจตามกฎหมายว่าผู้นำอย่างเป็นทางการต้องกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจและกำหนดกิจกรรมต่างๆในองค์กร อีกทั้งตำแหน่งของผู้นำจะมีสิทธิพิเศษและความรับผิดชอบบางอย่างที่ผู้อื่นไม่มี

4. ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจของบุคคลที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถเฉพาะด้าน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นแหล่งที่มีอิทธิพลและอำนาจสูงสุด ความเจริญด้านเทคโนโลยีทำให้การทำงานต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น ผู้เชี่ยวชาญสามารถใช้ความรู้ของตนเองสร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปได้ นอกจากนี้ข้อมูลข่าวสารเฉพาะบางอย่างอาจถูกเก็บหรือเปิดเผยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามที่ผู้นำกำหนด

5. ฐานอำนาจการมีอิทธิพล(Referent Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งทำให้ผู้อื่นนำไปอ้างอิงกล่าวถึงหรือชื่นชม เช่นลักษณะเฉพาะตัวซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นเกิดจากความพึงพอใจที่มีต่อบุคคลและปรารถนาที่จะเป็นเหมือนบุคคลนั้นหรือยอมทำตามบุคคลนั้นด้วยความเคารพและพึงพอใจ อำนาจการมีอิทธิพลเกิดจากคุณลักษณะส่วนบุคคลมากกว่าการเกิดจากตำแหน่งหรือหน้าที่อย่างเป็นทางการ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนในกรณีผู้นำแบบบารมี

อำนาจทางทหารหมายถึง อำนาจที่เกิดจากการผูกขาดขุมกำลังและอาวุธที่ใช้ในการรักษาความสงบเรียบร้อยในการป้องกันประเทศ หรือดังที่มีผู้กล่าวว่าอำนาจเกิดจากปลายกระบองปืนหรืออำนาจคือธรรมเป็นต้น(ดิน ปรัชญพฤทธ์. 2538 : 558 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974)

ในองค์กรทหารผู้ที่คุมอำนาจและขุมกำลังเบ็ดเสร็จได้คือผู้บังคับหน่วยกำลังในระดับต่างๆ ในขณะที่ฝ่ายเสนานิการเป็นผู้ที่ให้ข้อเสนอแนะในกระบวนการและวิธีการในการตกลงใจใช้ทรัพยากรแก่ผู้บังคับหน่วยเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร ในแง่ของอำนาจดังกล่าวผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนานิการมีความสัมพันธ์ที่แนบแน่นในการใช้อำนาจทหาร ซึ่งจะเห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจนของการมีอำนาจของหน่วยกำลังและการมีอำนาจของหน่วยการศึกษา ซึ่งอำนาจกำลังรบคือ อำนาจเบ็ดเสร็จทั้งมวลในการกระทำต่อศัตรูเพื่อสร้างความแตกหักในสนามรบซึ่งถือเป็นพลังที่ทหารอาชีพทุกคนได้รับการปลูกฝังมาแต่ต้น

เพื่อให้ดำเนินการ และปรารถนาที่จะมีโอกาสได้บริหารอำนาจนั้น แต่การมีอำนาจในหน่วยงานทางการศึกษาของกองทัพไม่ได้แตกต่างจากการมีอำนาจในหน่วยงานทางพลเรือนทั่วไป และถ้าพิจารณาตามแหล่งที่มาของอำนาจจะเห็นได้ว่าโดยธรรมชาตินั้น กำลังทหารมีลักษณะใช้เพื่อขู่บังคับให้ฝ่ายตรงข้ามยินยอม ไม่ใช่อำนาจที่มาจากการรอบรู้ในทางวิชาการ

คนที่ต้องการอำนาจสูงจะพยายามสุดกำลังเพื่อสร้างอิทธิพลให้ตนเองเหนือผู้อื่น ชอบการแข่งขันเพื่อให้ได้สถานภาพสูงเช่นเป็นหัวหน้า เป็นกังวลเรื่องอิทธิพลและอำนาจและชื่อเสียงเหนือคนอื่นมากกว่าที่จะทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ(กรองแก้ว อยู่สุข. 2537 : 84) และค่านิยมการมุ่งอำนาจของบุคคลเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรได้(Chaves. 2000 : 584)

4.4.7 การใช้ความคิดสร้างสรรค์ คือการมีเสรีได้ค้นคิดสิ่งใหม่ๆ(George & Jones. 1999 : 82 citing Weiss, et al. 1967) ในแง่สิ่งแวดล้อมของงานนั้นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานคือเป็นงานที่ทำให้ผู้ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์(ธนุธิชา ปานศักดิ์. 2544 : 27 ; อ้างอิงจาก อาร์ เพชรผุด. 2537) ในองค์การบางอย่างเน้นให้สมาชิกต้องเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่ง แต่องค์การบางประเภทเน้นให้สมาชิกมีอิสระในการคิดการกระทำ ซึ่งคุณลักษณะขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ(Porkorney. 1997 : 2483-A) โครงสร้างองค์การในรูปปริมาตรที่เน้นการควบคุม รวมอำนาจการตัดสินใจและเป็นทางการสูงมีผลในเชิงลบกับความพึงพอใจและส่งผลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์การ(Soler. 1998 : 2136-A) การได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นการส่งเสริมให้บุคคลการในองค์การได้ปลดปล่อยศักยภาพในการทำงานของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ ซึ่งการได้ใช้ศักยภาพดังกล่าวของบุคคลในชีวิตการทำงานอาจกล่าวได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่เหนือกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุซึ่งจะนำไปสู่เกียรติยศชื่อเสียง เป็นความต้องการในระดับสูงว่าตนเองมีความสามารถแท้จริงเพียงใด

ภาวะที่ส่งเสริมให้บุคคลกล้าคิดอย่างสร้างสรรค์ได้แก่ภาวะที่บุคคลรู้สึกปลอดภัย (Psychological Safety) ซึ่งเกิดจากจากความรู้สึกที่ตัวเองมีค่าและได้รับการยอมรับ รวมทั้งภาวะในการมีเสรีในการแสดงออก(Psychological Freedom) โดยไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินค่า (อาร์ พันธ์มณี. 2543 : 17 ; อ้างอิงจาก Rogers. 1959)

4.4.8 ความเป็นอิสระ(Autonomy) คือการทำงานด้วยตัวเองได้เพียงลำพัง(George & Jones. 1999 : 82 ; citing Weiss, et al. 1967) โดยความคิดริเริ่มของตนเองอย่างอิสระซึ่งหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ทำและได้รับการยอมรับผลงานที่ทำ(เบญจวรรณ เนตรชม. 2541 : 64 ; อ้างอิงจาก Slavitt, et al. 1978) เป็นขนาดของความมากมายของงานนั้นๆที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานมีเสรีภาพ มีอิสระและการใช้ดุลพินิจ ซึ่งเปิดให้ผู้ทำงานกำหนดเวลาทำงานหรือตารางการทำงาน และระเบียบวิธีที่จะทำให้งานนั้นเสร็จได้ด้วยตนเอง ความเป็นอิสระเป็นเรื่องที่โยงโดยตรงกับความรับผิดชอบที่มีต่องาน ถ้าหากผู้ทำงานสามารถมีโอกาสควบคุมการทำงานของตนเองได้ด้วยตนเองมากขึ้นเท่าใดก็จะมีความรู้สึกกับรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำออกมาได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น(ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 124-125) ซึ่งการออกแบบงานที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจมากยิ่งขึ้นอย่างหนึ่งคือการให้มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ความอิสระของงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงานและการเปลี่ยนงาน(ธนุธิชา ปานศักดิ์. 2544 : 25,33 ; อ้างอิงจาก Srirastva, et al. 1977 ; Herr & Cramer. 1992)

ในการออกแบบงานที่เป็นกลุ่มหรือทีมงาน การที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานดีขึ้นในด้านของความเป็นอิสระนั้น ควรให้กลุ่มมีเสรีภาพที่จะตัดสินใจในเรื่องสำคัญเกี่ยวกับการเลือกวิธีทำงานของกลุ่มด้วยตนเอง ทั้งนี้โดยถือว่ากลุ่มต้องสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีทำ การกำหนดตารางเวลาการทำงาน การ

มอบหมายงานภายในกลุ่มและอื่นๆ นอกจากนี้ในบางกรณีกลุ่มอาจได้รับโอกาสให้ตัดสินใจในด้านการรับคนใหม่เข้ามา การเลื่อนขั้นบางคนที่จะก้าวหน้าและออกจากกลุ่มไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และรวมถึงเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้องเช่นการจัดสวัสดิการเป็นต้น(ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 132)

4.4.9 ความหลากหลายของงาน คือการได้ทำสิ่งต่างๆอย่างหลากหลายในการทำงาน (George & Jones. 1999 : 82 ; citing Weiss, et al. 1967) เป็นขนาดของความมากมายของกิจกรรมต่างๆหลายอย่างที่แตกต่างกันที่จำเป็นต้องนำความรู้หลากหลายมาใช้ปฏิบัติงานและเกี่ยวข้องกับการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะและความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่างานมีคุณค่า(ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 125) ในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านความน่าสนใจของตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน รวมทั้งงานที่มีความสลับซับซ้อนหลายอย่าง ไม่จำเจซ้ำซากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ และเกิดความผูกพันกับงาน(ณัฐธิดา ปานศักดิ์. 2544 : 21,29 ; อ้างอิงจาก ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2539 ; Smith, et al. 1969) ซึ่งงานที่สร้างแรงจูงใจภายในจะมีลักษณะดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำงานทราบโดยตรง งานนั้นเป็นงานที่พึงปรารถนา งานมีลักษณะท้าทายและงานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้(รัตนไตร พรรคพวก. 2539 : 21 ; อ้างอิงจาก กิตติมา ปรีดีติลล. 2529) ความหลากหลายและท้าทายของงานจะทำให้คนได้ใช้ความพยายาม ได้รับการกระตุ้นและแสดงออก มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในงานมากขึ้น ช่วยให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และเมื่องานมีลักษณะหลากหลายโอกาสที่งานจะตรงกับความถนัดหรือความรู้ความสามารถของบุคคลก็มีมากขึ้น นอกจากนี้งานที่หลากหลายทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ทักษะที่หลากหลายตามไปด้วย อีกทั้งงานทุกอย่างควรจะให้โอกาสสำหรับการเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานที่ดีจะทำให้คนรู้สึกว่าเขาากำลังเจริญเติบโตและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ

4.4.10 ผลประโยชน์เกื้อกูล ค่าจ้างมีความสัมพันธ์กับความมั่นคงและโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ผลตอบแทนในการทำงานมีทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสวัสดิการ ค่าจ้างมีความสำคัญเพราะดึงดูดคนให้เข้าทำงานร่วมกับองค์กร เงินทำหน้าที่เป็นสิ่งบังคับทุกๆไปเพราะมีลักษณะควบคู่กันกับการบังคับต่อความต้องการในสิ่งจำเป็นซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ และคนทำงานก็หวังจะได้รับผลตอบแทน

เมื่อได้บุคลากรเข้าสู่องค์กรแล้ว องค์กรจะต้องเตรียมจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของค่าจ้างหรือเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ โดยผลประโยชน์เกื้อกูลคือสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนซึ่งอาจเป็นสวัสดิการต่างๆ(ศิริอร ชันธหัตถ์. 2539 : 119) เช่น ผลตอบแทนเมื่อเกษียณอายุ ค่ารักษาพยาบาล การลาพัก วันหยุดต่างๆ เงินโบนัส ค่าคอมมิชชั่น เงินช่วยการศึกษาบุตร ค่าประกันชีวิต ค่าประกันสังคม การบริการรับ – ส่งบุคลากรและครอบครัว การช่วยเหลือค่าครองชีพ การจัดเลี้ยงอาหาร การจัดสหกรณ์ การจัดฌาปนกิจสงเคราะห์ และสวัสดิการอื่นๆเป็นต้น สิ่งเหล่านี้หากได้รับการตอบแทนที่ดีย่อมทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจได้เช่นกัน

ผลประโยชน์เกื้อกูลของครู - อาจารย์ คือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆนอกเหนือจากเงินเดือนที่บุคลากรในโรงเรียนโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการได้รับเปรียบเทียบกับบุคลากรในระดับเดียวกันที่ปฏิบัติงานอยู่นอกสถาบันเหล่านั้น ครู – อาจารย์ในโรงเรียนของกองทัพบกไม่มีผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆนอกเหนือจากเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งที่มีอยู่อย่างจำกัดเท่านั้น ไม่มีรถประจำตำแหน่ง ไม่มีน้ำมัน ไม่มีลูกน้องและเบี้ยเลี้ยงสนาม อาจารย์ที่ปฏิบัติงานส่วนหนึ่งอยู่ได้เพราะอุดมการณ์ (สมชาย สิงห์โต. สัมภาษณ์. 2545) นอกจากนี้บางครั้งครู – อาจารย์ก็ต้องใช้ทรัพยากรส่วนตัวในการทำงานด้วย(สามารถ ประจวบวรรณ. 2545 : 35)

ในสถาบันอุดมศึกษาของกองทัพตำแหน่งทางวิชาการถูกจำกัดไว้เพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้น ไม่เปิดโอกาสให้อาจารย์ทุกคนสามารถมีตำแหน่งทางวิชาการได้ตามศักยภาพของแต่ละคน และมีอาจารย์เพียงจำนวนน้อยเท่านั้นที่มีโอกาสออกไปสอนพิเศษ (ประเสริฐ หวานน้ำ. สัมภาษณ์. 2545) ส่วนในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ และแม้จะมีการแลกเปลี่ยนหรือเชิญอาจารย์สอนในระหว่างโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการด้วยกัน แต่ก็มีน้อย และค่าจ้างสอนก็กำหนดไว้ต่ำมากไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการเดินทางจนเป็นภาระให้ผู้สอนต้องแก้ปัญหาเอง (ธวัชชัย คุ่มรุ่งเรือง. สัมภาษณ์. 2545 ; มารุต อินทรโยธิน. สัมภาษณ์. 2545) การพัฒนาตำราทางวิชาการต่างๆยังไม่มียงบประมาณตอบแทนให้ผู้ที่มีความสามารถสร้างสรรค์ผลงาน อีกทั้งกระบวนการในการอนุมัติเอกสารตำราเพื่อให้สามารถเบิกจ่ายเงินสมนาคุณแก่ผู้พัฒนาตำราต้องใช้เวลานานและมีความซับซ้อนมากจนไม่มีผู้สนใจดำเนินการ(เกษมชาติ นเรศ เสนีย์. บรรยาย. 2545) แต่อย่างไรก็ตามในเรื่องผลตอบแทนครู – อาจารย์เมื่อเทียบกับบุคคลภายนอกหน่วยบางคนยังเห็นว่าไม่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทของหน่วยและตำแหน่งงาน (วรวิทย์ พรรณสมัย. สัมภาษณ์. 2545 ; สมบูรณ์ สังขกุล. สัมภาษณ์. 2545)

4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.5.1 งานวิจัยต่างประเทศ

ปอกอร์เนย์ (Pokorney. 1998 : 2483-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อการบริการโดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่สถาบันการเงิน 4,505 คนในสหรัฐและแคนาดา พบว่าการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อการบริการ คุณลักษณะขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อการบริการ ขณะที่การให้รางวัลและการให้ความสำคัญต่อพนักงานเป็นตัวแปรร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อการบริการได้มากที่สุด

สกีลินี (Squillini. 1999 : 1861-A) ศึกษาคุณลักษณะความพึงพอใจในงาน ที่มีอิทธิพลต่อครูฝ่ายบริหารในโรงเรียนประถมศึกษาทอลิก 339 คนซึ่งร่วมงานกับโรงเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี ในนิวยอร์ก พบว่าครูพึงพอใจในคุณลักษณะของงานเกี่ยวกับ ความเป็นอิสระ การได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร แรงจูงใจจากเด็กและความสัมพันธ์ในทางบวกกับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะดังกล่าวทำให้ครูยังอยู่ร่วมงานกับโรงเรียน ขณะเดียวกันความผูกพันต่อกันเกิดจากแรงยึดเหนี่ยวในทางวัฒนธรรมระหว่างครูและโรงเรียน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

โซเลอร์ (Soler. 2001 : 2136-A) ศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์กรและลักษณะของงานต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อการบริการของครูในโรงเรียน 39 แห่งในเวสเชสเตอร์ นิวเจอร์ซีย์ และลองไอส์แลนด์พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกของคุณลักษณะของงานกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อการบริการ องค์กรที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้นและรวมอำนาจ และเป็นทางการสูง มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อการบริการ ทำให้ครูขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความมีอิสระซึ่งส่งผลต่องานตามมา

บาฮามอนด์ - กันเนล (Bahamond – Gunnell. 2000 : 49-53) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรการโดยตัวแบบวัฒนธรรมของคูกและลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty) กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อการบริการของครูระดับประถมศึกษาจำนวน 58 คนในท้องถิ่นเขต Midwestern State ของสหรัฐฯ 11

โรงเรียนผลการศึกษาพบว่า กลุ่มครูซึ่งไม่พึงพอใจกับงานเห็นว่าวัฒนธรรมในองค์กรของตนเอง มีลักษณะแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive-Defensive Culture) มากกว่ากลุ่มครูที่มีความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้กลุ่มครูที่มีความผูกพันกับงานสูงเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของตนเองเป็นแบบสร้างสรรค์(Constructive Culture) มากกว่ากลุ่มครูซึ่งไม่มีความผูกพันหรือมีความผูกพันกับงานในระดับต่ำ และกลุ่มครูที่มีความผูกพันกับงานในระดับต่ำเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร ในหน่วยงานของตนเองมีลักษณะแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive-Defensive Culture) มากกว่ากลุ่มครูที่มีความผูกพันกับงานสูง

บราวน์ (Brown. 2001 : 1644-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 19 แห่ง 15 คน ในเขตการศึกษาคลาร์กเคาน์ตี รัฐเนวาดา พบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ(การมีส่วนร่วม ความคาดหวัง และความใกล้ชิดคุ้นเคย) และความพึงพอใจในงาน(ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอกและความพึงพอใจทั่วไป) โดยด้านความสัมพันธ์ในทางบวกชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมการมีส่วนร่วมสูงนำไปสู่ความพึงพอใจภายในและความใกล้ชิดคุ้นเคย ส่วนความสัมพันธ์ในทางลบของบรรยากาศความคาดหวังจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานน้อยลง

เซนซิรูโล (Cencirulo. 2001 : 1279-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความอดทนกับความพึงพอใจในงานในครูโรงเรียนประถมศึกษา 224 คนในเขตพื้นที่การศึกษาแคลิฟอร์เนียใต้ พบว่าบุคลิกภาพความอดทนต่อความยากลำบากของบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยบุคลิกภาพความอดทนต่อความยากลำบากประกอบด้วย ความผูกพัน ความท้าทาย และการควบคุม ผู้ที่มีบุคลิกภาพดังกล่าวจะอดทนต่อเหตุการณ์ความเครียดได้สูงและนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่อดทนน้อยกว่า

เฮลลีย์ (Hurley. 2002 : 4466-B) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียด อำนาจและความพึงพอใจในงานในพยาบาลสตรีที่เป็นผู้บริหาร 124 คน พบว่าพยาบาลซึ่งเป็นผู้บริหารพึงพอใจในงานและอำนาจสูง ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการมีอำนาจ นอกจากนี้ความเป็นอิสระและข้อบังคับเกี่ยวกับงานยังสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

กู๊ด (Good. 2002 : 3252-A) ศึกษาการรับรู้ในสถานภาพวิชาชีพกับความพึงพอใจในงาน โดยศึกษาจากครูในเขตการศึกษาแห่งหนึ่งในรัฐเวอร์จิเนีย 453 คน พบว่าครูมีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลาง ครูเห็นว่าตนเองมีความเป็นวิชาชีพเนื่องจากประสบการณ์ ความผูกพันต่อลูกค้า ความรู้ในอาชีพ ความเชี่ยวชาญและพื้นฐานการศึกษา ครูส่วนมากเห็นว่าเงินเดือน สถานภาพและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือความเป็นอิสระมีส่วนสำคัญต่อจุดยืนวิชาชีพ ความพึงพอใจของครูส่วนใหญ่มีอิทธิพลจากการรับรู้สถานะภาพ ความเป็นวิชาชีพ ครูในระดับประถมศึกษาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีแนวโน้มพึงพอใจในงานสูง และรู้สึกได้รับการยอมรับในวิชาชีพสูง

สเตรทเมเยอร์ (Stratemayer. 2002 : 4254-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัล ความเป็นวิชาชีพ การมุ่งการตลาด ความพึงพอใจในงานและคุณภาพของการบริการ โดยศึกษาจากนักศึกษา 1,184 คน และอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 48 คน พบว่าความเป็นวิชาชีพและการให้รางวัลมี

ความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ขณะที่การมุ่งการตลาดแม้จะสัมพันธ์กับคุณภาพการบริการ แต่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงาน

ทาฟา – เฮลชาม (Tafao – Helsham. 2002 : 3885-A) ศึกษาตัวชี้วัดความพึงพอใจในงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชนอเมริกันซามัว พบว่าตัวชี้วัดความพึงพอใจในงานในเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยจะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเมื่อเจ้าหน้าที่ได้ตระหนักในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน การวางแผน การมีส่วนร่วมมากขึ้นในการแสดงความคิดเห็นในงาน การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในทุกๆระดับ และกิจกรรมต่างๆทางสังคมจะเป็นการเพิ่มขวัญของพนักงาน

4.5.2 งานวิจัยในประเทศ

อังคณา โกสีสวัสดิ์ (2534 : บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันกับสถาบันและความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพบว่า อาจารย์มีระดับความผูกพันกับสถาบันมาก โดยความพึงพอใจในงานในด้านลักษณะงาน (ความมั่นคงและความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รายได้ อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน) มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันกับสถาบัน โดยตัวแปรบุคคลในด้านเพศ คุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับเงินเดือน อายุราชการไม่มีผลต่อความผูกพันต่อสถาบัน

สมชาติ คงพิกุล (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อการครองชีพของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการครองชีพ โดยคุณวุฒิและขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการครองชีพ

อรนิตน์ ญาณศิริ (ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544 : 39 ; อ้างอิงจาก อรนิตน์ ญาณศิริ : 2539) ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการคณะศึกษาศาสตร์ (บางเขน) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานและลักษณะงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก โดยศึกษาจากข้าราชการ 70 คน พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ อยู่ในระดับปานกลางทั้งในแต่ละด้านและรวมทุกด้าน ข้าราชการเพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมทุกด้านสูงกว่าข้าราชการเพศหญิง โดยเฉพาะในด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนในด้านประสบการณ์ในการทำงานไม่มีความแตกต่างกัน แต่ในด้านตำแหน่งงานนั้นข้าราชการที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานรวมทุกด้านต่ำกว่าข้าราชการที่มีตำแหน่งงานสูงกว่า

ธีรยล แสงอำนาจเจริญ(ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544 : 39 ; อ้างอิงจาก ธีรยล แสงอำนาจเจริญ. 2541) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและครูอาสาสมัคร ศูนย์บริการทางการศึกษานอกโรงเรียนในอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ข้าราชการและครูอาสาสมัครมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการและครูอาสาสมัครที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในงานโดยรวมแตกต่างกัน ข้าราชการและครูอาสาสมัครที่มีอายุ สถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งและรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่ต่างกัน

วิทยา ประยูร(ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544 : 40 ; อ้างอิงจาก วิทยา ประยูร. 2541) ศึกษาความพึงพอใจในงานของครูประจำกลุ่มการศึกษาทางไกลในจังหวัดเชียงใหม่พบว่า ครูประจำกลุ่มการศึกษาทางไกลมีความพึงพอใจในงานโดยรวมและเกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นคำตอบแทนที่อยู่ในระดับปานกลาง ครูประจำกลุ่มการศึกษาทางไกลที่มีเพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่ต่างกัน ครูประจำกลุ่มการศึกษาทางไกลที่มีอายุ สถานภาพการสมรส ผ่านการอบรมและไม่ผ่านการอบรมก่อนการปฏิบัติงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมต่างกัน

วัลลภ แดงใหญ่ (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกพบว่า มีระดับความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้มากที่สุดประกอบด้วย ความก้าวหน้าของงาน การบังคับบัญชา และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนตัวแปรด้านอายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานขณะที่ชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

ณัติ พิทักษ์ชาติ (2543 : 141-142) ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าพบว่า มีความพึงพอใจมากในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน การยอมรับนับถือและความรู้สึกในผลสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาและด้านความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจปานกลางในด้านความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ นโยบายและการบริหาร และพึงพอใจน้อยได้แก่รายได้และสวัสดิการ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานคือ อายุ สถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน แหล่งกำเนิดและระดับชั้นยศ

ตอนที่ 5. ประสิทธิผลองค์การ

ประสิทธิผลองค์การเป็นหัวข้อศึกษาที่สำคัญต่อการวิเคราะห์เพื่อศึกษาพฤติกรรมองค์การที่เกิดจากการบริหารงานว่ามีประสิทธิผลเพียงใด(ธงชัย สันติวงษ์. 2541 : 29) เพราะองค์การจะต้องมีประสิทธิผลเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ (Steers. 1991 : 301 ; Scott. 1998 : 343) ซึ่งโดยปกติแล้วตัวองค์การเองก็มีความต้องการเพื่อความอยู่รอดซึ่งความอยู่รอดดังกล่าวขึ้นอยู่กับ 1) ประสิทธิภาพ 2) ผลผลิต 3) การประสานงานเพื่อบูรณาการกิจกรรม 4) การปรับตัว 5) ความสอดคล้องต่อสภาวะทางสังคม และ 6) การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Steers. 1991 : 302-303)

ประสิทธิผลองค์การคือ สมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเจริญเติบโต รวมทั้งการบูรณาการองค์การทั้งหมดเข้าด้วยกันเพื่อไม่ให้งานขัดแย้งกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ (Schein. 1970 : 117 – 119) สำหรับนักสังคมศาสตร์แล้วประสิทธิผลองค์การมักหมายถึงความถึงคุณภาพของชีวิตการทำงานด้วย (Steers. 1977. 1)

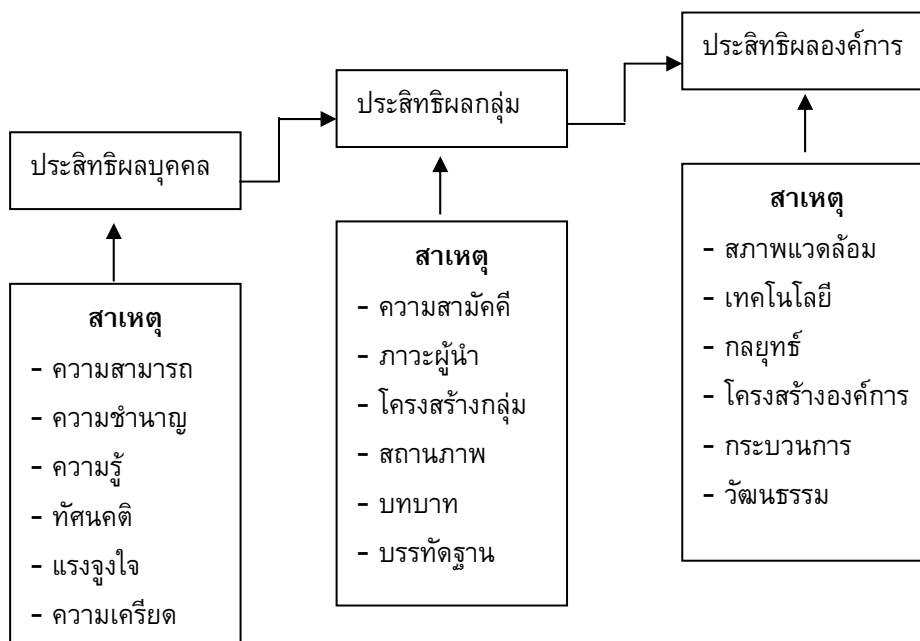
ประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่องของค่านิยมหรือความชอบ (Steers. 1991 : 301) ซึ่งค่านิยมหรือความชอบมีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การว่าจะนำตัวชี้วัดใดมาใช้ (Bedeian & Zammuto. 1991 : 69 ; Gibson, et al. 1997 : 22 ; Lawler III, et al. 1980 : 195 ; Van de Ven & Ferry. 1980 : 25)

ทำให้การประเมินประสิทธิผลองค์กรไม่ว่าจะใช้ตัวแบบใดจะมีลักษณะที่สำคัญคือความหลากหลายทั้งผู้เกี่ยวข้อง (Harrison. 1994 : 45 ; Hoy & Miskel. 1996 : 243) และเกณฑ์การประเมิน ดังนั้นการพิจารณาเกณฑ์การประเมินจึงต้องพิจารณา 1) ลูกค้ำที่ศึกษาว่าพึงพอใจในสภาพขององค์กรอย่างไร เกณฑ์อะไรที่บรรลุผลตามที่ลูกค้ำต้องการ 2) เกณฑ์ที่ช่วยส่งเสริมเป้าหมายของลูกค้ำ และ 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ ซึ่งการวัดประสิทธิผลองค์กรควรวัดลงไปถึงสองทางคือ การวัดผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจที่ทำได้และผลผลิตที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้เพียงใด กับการวัดว่าองค์กรสามารถช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของคณงานให้ดีขึ้นได้ขนาดไหนและได้ช่วยตอบสนองตามความต้องการของพนักงานเพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 6) สำหรับการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องประสิทธิผลองค์กรจะนำเสนอประเด็น ที่สำคัญ 3 ประเด็นคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร กรอบการศึกษาประสิทธิผลองค์กร และสรุปเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์กรซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

5.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ในการศึกษาประสิทธิผลองค์กรแบบเดิม สเตียร์

(Steers. 1977 : 77) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประเภทคือ ลักษณะองค์กร ลักษณะบุคคล ลักษณะสภาพแวดล้อม และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 6-7 ; Steer. 1977 : 58, 84 ; Steer, et al. 1985 : 77 – 78) แต่การศึกษาในระยะต่อมาพบว่าองค์ประกอบดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรสอดแทรกอยู่ด้วย โดยกิบสันและคณะ (Gibson, et al. 1991 : 28) ได้เสนอตัวแบบประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ประสิทธิผลบุคคล ประสิทธิผล กลุ่ม และประสิทธิผลองค์กร โดยประสิทธิผลในแต่ละระดับมีสาเหตุที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ระดับชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิผลบุคคล และประสิทธิผลองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลกลุ่ม ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมมีค่ามากกว่าผลรวมของประสิทธิผลบุคคลและประสิทธิผลกลุ่ม (Gibson, et al. 1991 : 25)

สำหรับตัวแบบประสิทธิผล 3 ระดับของกิบสันและคณะมีรายละเอียดตามภาพประกอบ 8 ดังนี้



ภาพประกอบ 8 ตัวแบบประสิทธิผลสามระดับ

ที่มา : James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly Jr. (1991). *Organization : Behavior – Structure – Process*. p. 28

5.2 กรอบการศึกษาประสิทธิผลองค์การ ในเอกสารวิจัยฉบับนี้จะนำเสนอกรอบการศึกษาประสิทธิผลองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกตัวแปรของประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการในกองทัพบกคือ ตัวแบบเป้าหมาย ตัวแบบระบบ ตัวแบบหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ ตัวแบบการแข่งขันคุณค่า และตัวแบบมิติเวลา ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละตัวแบบดังต่อไปนี้

5.2.1 ตัวแบบเป้าหมาย (Goal Model) การศึกษาเน้นไปที่ผลลัพธ์ว่าองค์การบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ถ้าบรรลุเป้าหมายหรือทะลุเป้าหมายขององค์การยิ่งมีประสิทธิผล (Bedeian & Zammuto. 1991 : 61) เป้าหมายคือทิศทางขององค์การและประสิทธิผลองค์การคือระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมาย (อุทัย เลาหวิเชียร. 2535 : 10) เป้าหมายช่วยลดความไม่แน่นอนของผู้ที่มีส่วนร่วม และใช้เป็นตัวแทนมาตรฐานในการประเมินองค์การ

เป้าหมายใช้เพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อแนะนำและกำหนดข้อบังคับทางพฤติกรรม และเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับกำหนดและประเมินลักษณะหน้าที่ต่างๆที่กำหนด (Van De Ven & Ferry. 1980 : 23) และวัตถุประสงค์หลักขององค์การทั่วไปมีคล้ายๆกันอยู่สามประการ คือเพื่อสร้างคุณค่าที่สังคมปรารถนา เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มต่างๆในองค์การ และเพื่อการดำรงอยู่และความเจริญขององค์การ (สมคิด บางโม. 2538 : 17-18) นอกจากนี้ทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเกิดขึ้นเพราะองค์การพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยองค์การรับเอาหรือพัฒนาเทคโนโลยีขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง (Ogawa & Bossert. 1995 : 227)

5.2.2 ตัวแบบระบบ (System Model) หรือบางครั้งเรียกว่าตัวแบบระบบ - ทรัพยากร (System – Resource Model) ซึ่งกำหนดความมีประสิทธิภาพองค์การคือความสามารถขององค์การในการรักษาไว้ซึ่งฐานะที่ได้เปรียบในการเจรจาต่อรองจากสภาพแวดล้อม บรรทัดฐานของความสามารถมีประสิทธิผลองค์การคือความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรต่างๆ และประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม (Bedeian & Zammuto. 1991 : 60,66)

การศึกษาโดยใช้ตัวแบบระบบได้เน้นไปที่ความเกี่ยวพันของส่วนต่างๆในองค์การและให้ความสำคัญหลักในด้านความอยู่รอดในระยะยาวและสุขภาพขององค์การ ซึ่งความสำเร็จระยะยาวขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะรักษาอัตราส่วนที่เหมาะสมระหว่างสิ่งนำเข้ากับผลผลิตไว้ องค์การจะมีประสิทธิผลดีที่สุดเมื่อมีฐานะในการต่อรองและแสวงหาทรัพยากรได้มากที่สุด

องค์ประกอบการวิเคราะห์ตัวแบบระบบ คือการวิเคราะห์เพื่อศึกษาสิ่งต่างๆดังนี้คือ 1) ผู้ปฏิบัติงานมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันได้ดีเพียงใด 2) ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือต่อกันและกันอย่างไร 3) มีทรัพยากรที่เหลือสะสมไว้พอเพียง ที่จะเผชิญกับภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจได้เท่าใด และ

4) มีการลงทุนเพื่ออนาคตในรูปของเงินทุนและทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเพียงใด (Banner & Gagne. 1995 : 116)

เมื่อองค์กรเป็นระบบเปิดจึงต้องมีสิ่งป้อนจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรสร้างผลผลิตได้ (Trice & Beyer. 1993 : 300) ดังนั้นองค์กรจึงต้องใส่ใจกับการปรับตัว เพื่อให้สามารถแข่งขันและได้มาซึ่งทรัพยากร จากแนวคิดของระบบองค์การที่มีประสิทธิภาพคือองค์กรซึ่งมีกลไกในการติดตามข่าวสารที่ดี เพื่อป้อนข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การได้มาซึ่งทรัพยากรมากขึ้น ดังนั้นบรรทัดฐานขั้นต้นในการประเมินประสิทธิผลองค์การจากแนวคิดของระบบคือ ความสอดคล้องกันระหว่างกระบวนการภายในกับโครงสร้าง และความสามารถในการเฝ้าติดตามและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Hoy & Miskel. 1996 : 240 – 241)

5.2.3 ตัวแบบหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (The Strategic Constituencies Model) เห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การคือความสามารถขององค์การที่จะต้องดำรงไว้ซึ่งกระบวนการภายในอย่างราบรื่นและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ พร้อมกับบรรลุเป้าหมายไปพร้อม ๆ กัน (Nahavandi & Malekzadeh. 1999 : 553) ตัวแบบหุ้นส่วนยุทธศาสตร์เป็นกลุ่มที่รวมเอาแนวคิดของตัวแบบเป้าหมายเข้ากับตัวแบบระบบ (Bedeian & Zammuto. 1991 : 70) เป็นแนวคิดที่พยายามสร้างความพึงพอใจต่อผู้ที่มีหุ้นส่วนสำคัญในองค์การหรือต่อกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่องค์การต้องพึ่งพาเพื่อความอยู่รอด (Banner & Gagne. 1995 : 118 ; citing Pfeffer & Salancik. 1978) แนวคิดดังกล่าวคล้ายๆ กับแนวคิดระบบแต่ตัวแบบหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญเฉพาะกับกลุ่มที่เป็นหุ้นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ ไม่ใช่สภาพแวดล้อมทั้งหมด

หุ้นส่วนยุทธศาสตร์มีลักษณะดังนี้ 1) สามารถสร้างความไม่แน่นอนให้เกิดขึ้นแก่องค์การได้มาก 2) องค์การไม่สามารถทดแทนหรือหลีกเลี่ยงการพึ่งพาหุ้นส่วนได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง 3) สามารถขัดขวางการดำเนินการ และ/หรือ แผนดำเนินการขององค์การได้โดยตรง

ตัวแบบหุ้นส่วนยุทธศาสตร์เห็นว่าองค์การเป็นลักษณะกลุ่มที่รวมกันเพื่ออำนาจ และต่างก็แข่งขันกันเพื่อควบคุมทรัพยากร ดังนั้นประสิทธิผลองค์การจึงเป็นความสามารถขององค์การในการสนองความต้องการในขั้นต่ำของกลุ่มเหล่านี้ให้ได้ (Bedeian & Zammuto. 1991 : 69 ; Nahavandi & Malekzadeh. 1999 : 554)

บรรทัดฐานการวัดประสิทธิผลตามตัวแบบหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Steers. 1991 : 304) คือ 1) การบรรลุเป้าหมาย 2) การได้ทรัพยากร 3) กระบวนการภายในที่ราบรื่น 4) ความพึงพอใจของหุ้นส่วนยุทธศาสตร์

5.2.4 ตัวแบบการแข่งขันคุณค่า (The Competing Values Model) วิธีการบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลสูงวิธีหนึ่งที่ถือได้ว่าเป็นวิธีการประเมินผลองค์การในเชิงรวมได้ก็คือวิธีการแข่งขันคุณค่า (ธงชัย สันติวงษ์. 2541 : 47 ; อ้างอิงจาก Quinn & Rohrbaugh. 1979) โดยคุณค่าของสิ่งต่างๆ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามสายตาของแต่ละคนซึ่งขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ของผู้ที่ต้องการ ดังนั้นประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับมุมมองและค่านิยมของผู้เป็นเจ้าขององค์การ

กรอบการแข่งขันคุณค่าเชื่อว่าไม่มีกลุ่มบรรทัดฐานชนิดใดที่ดีที่สุดในการประเมิน แต่เห็นว่าความแตกต่างเหล่านี้สามารถนำมาจัดกลุ่มรวมกันได้ เพื่อให้ได้มิติของควมมีประสิทธิภาพที่เป็นตัวแทนในการแข่งขันคุณค่าต่าง ๆ ซึ่งมีกลุ่มคุณค่าพื้นฐานที่แข่งขันกันอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน (Banner & Gagne. 1995 : 120-123) 1) คือกลุ่มที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การซึ่งเน้นที่โครงสร้างมีความคล่องตัว และรัดกุมเพื่อการควบคุม 2) กลุ่มที่เกี่ยวกับสิ่งที่องค์การมุ่งเน้น คือการมุ่งเน้นถึงชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและการพัฒนาคนที่อยู่ในองค์การ กับการมุ่งเน้นถึงการพัฒนาขององค์การแต่เพียงอย่างเดียวและ 3) กลุ่มที่เกี่ยวกับหนทางและผลสุดท้าย เป็นการพิจารณาให้น้ำหนักกับหนทางหรือกระบวนการทำงานต่าง ๆ ควบคู่กับการพิจารณาให้น้ำหนักต่อผลผลิตสุดท้าย

จากแผนการพิจารณาทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวสามารถสรุปเป็น 4 ตัวแบบย่อยของการสร้างประสิทธิผลองค์การคือ 1) ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ซึ่งวัดคุณค่าทรัพยากรมนุษย์และความสามัคคีและขวัญ 2) ตัวแบบระบบเปิดซึ่งวัดความพร้อมในการปรับตัวและการได้รับทรัพยากร 3) ตัวแบบมุ่งเป้าหมายผลงานซึ่งวัดประสิทธิภาพและการกำหนดเป้าหมาย และ 4) ตัวแบบมุ่งกระบวนการวิธีทำงานซึ่งวัดการควบคุมและการจัดการข่าวสาร และจากการศึกษาของควินน์และโรห์โบห์โดยตัวแบบการแข่งขันคุณค่าชี้ให้เห็นว่ามิติของคุณภาพเป็นองค์ประกอบรวมกันของทั้ง 4 ตัวแบบของการแข่งขันคุณค่า

5.2.5 ตัวแบบมิติเวลา (The Time Dimension Model of Organizational

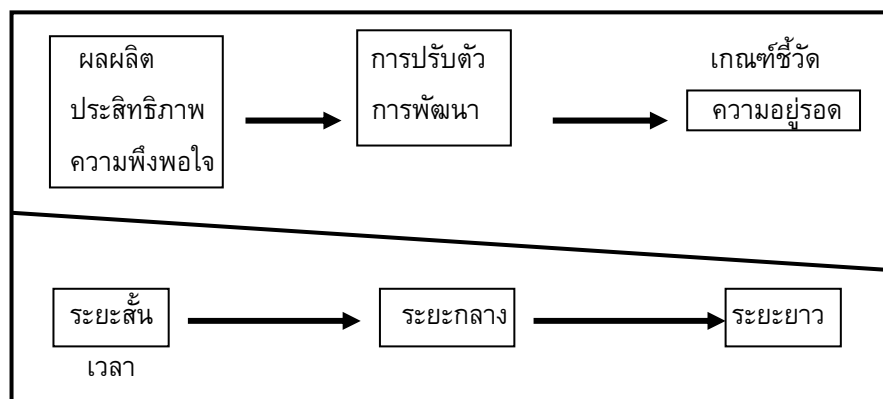
Effectiveness)(Gibson, et al. 1991 : 35-39) แม้ปัจจัยเวลาจะมีความสำคัญแต่ก็มักจะถูกกละเลย เพราะวงจรเวลาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ บรรทัดฐานควมมีประสิทธิภาพองค์การไม่คงที่เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็จะเปลี่ยนไปและเกิดข้อจำกัดและความคาดหวังใหม่ขึ้นในการกำหนดประสิทธิผลองค์การ ผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลในปัจจุบันอาจจะไม่มีประสิทธิผลในอนาคตเมื่อความต้องการและข้อจำกัดเปลี่ยนไป

ตัวแบบมิติเวลาในการศึกษาประสิทธิผลองค์การ เป็นการรวมมิติของเวลาเข้ากับตัวแบบระบบ จากที่ตัวแบบระบบได้ข้อสรุปที่สำคัญ 2 ประเด็นคือ ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับวงจรของทั้งระบบคือ สิ่งนำเข้า - กระบวนการ - ผลผลิต และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์การเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่การใช้เวลาทำให้เกิดกระบวนการและส่งผลผลิตออกสู่สภาพแวดล้อม บรรทัดฐานที่สำคัญที่สุดคือองค์การสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมหรือไม่ ดังนั้นความอยู่รอดขององค์การจึงเป็นเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การในระยะยาว และเมื่อองค์การพัฒนาไปองค์การก็จะผ่านขั้นตอนต่างๆ ตามวงจรชีวิตขององค์การ

ความอยู่รอดจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว และการปรับตัวก็เกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆที่สามารถจะคาดการณ์ได้ ดังนั้นบรรทัดฐานที่เหมาะสมในการวัดประสิทธิผลองค์การจะต้องสะท้อนขั้นตอนตามวงจรชีวิตขององค์การ

ในทางปฏิบัติการประเมินประสิทธิภาพองค์การผู้ประเมินมักจะใช้ดัชนีชีวิตของวงจรชีวิตองค์การระยะสั้น ซึ่งมีอยู่สามด้านคือ ผลผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ส่วนเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การในระยะกลาง ที่สอดคล้องกับมิติเวลาคือการปรับตัว และการพัฒนา

สำหรับตัวแบบการศึกษาประสิทธิผลองค์กรตามตัวแบบมิติเวลา มีรายละเอียดตามภาพประกอบ 9 ดังนี้



ภาพประกอบ 9 ตัวแบบมิติเวลากับประสิทธิผล

ที่มา : James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly Jr. (1991). *Organization : Behavior – Structure – Process*. p. 37

ตัวแบบมิติเวลาสามารถใช้ประเมินประสิทธิผลองค์กรได้ทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว และช่วยให้เกิดความเข้าใจในงานของผู้บริหารดีขึ้นเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาต่าง ๆ กัน

5.3 สรุปเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์กร

จากงานการศึกษาประสิทธิผลองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถสรุปเกณฑ์ต่างๆ ในการวัดประสิทธิผลองค์กรที่ได้มีการศึกษาเอาไว้ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2541 : 32-33 ; ภรณ์ กীরติบุตร. 2529 : 43-45 ; Gibson, et al. 1991 : 37 ; Harrison. 1994 : 40-41 ; Lawler III, et al. 1980 : 194 ; Lawless. 1979 : 32-33 ; Schein. 1970 : 117-119) 1) ประสิทธิภาพรวม (Overall Effectiveness) 2) ผลผลิต (Productivity) 3) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 4) กำไร (Profit) 5) คุณภาพ (Quality) 6) อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น (Accidents) 7) การเจริญเติบโต (Growth) 8) การขาดงาน (Absenteeism) 9) การลาออกจากงาน (Turnover) 10) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) 11) แรงจูงใจ (Motivation) 12)ขวัญและกำลังใจ (Morale) 13) การควบคุม (Control) 14) ความขัดแย้งและความสามัคคี (Conflict & Cohesion) 15) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility & Adaptation) 16) การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal - Setting) 17) ความเห็นที่สอดคล้องกันของเป้าหมาย (Goal Consensus) 18) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร (Internalized of Organization Goals) 19) การเข้ากันได้ตามบทบาทและแนวปฏิบัติตามที่กลุ่มกำหนด (Role and Norm Congruence) 20) ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (Managerial Interpersonal Skills) 21) ความสามารถในการส่วนที่เกี่ยวกับงานขององค์กร

(Managerial Task Skills) 22) การบริการข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information Management and Communication) 23) ความพร้อม (Readiness) 24) การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment) 25) การประเมินและสนับสนุนจากภายนอก (Evaluation by External Entities) 26) ความมั่นคง (Stability) 27) คุณค่าของทรัพยากรด้านบุคคล (Value of Human Resources) 28) การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ (Participation and Shared Influences) 29) การส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร (Training and Development Emphasis) 30) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Emphasis) 31) บูรณาการของสถาบัน (Integration) 32) ความเป็นสถาบัน (Institutionalization) 33) ความถูกต้องชอบธรรมตามกฎหมาย (Legitimacy) และ 34) นวัตกรรม (Innovativeness)

5.4 สรุปและตัวแปรที่ศึกษา

ในตัวแบบการศึกษาประสิทธิผลองค์การของสตีเยร์ (Steers) พบปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ 4 อย่างคือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของบุคคล ลักษณะสภาพแวดล้อมและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติแต่การศึกษาต่อมาพบว่าปัจจัยต่างๆดังกล่าวมีอิทธิพลของวัฒนธรรมแทรกอยู่ด้วย

องค์การบางอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเพื่อปฏิบัติภารกิจเฉพาะ ย่อมมีลักษณะการจัดโครงสร้างที่แตกต่างกันไปเหมาะสมกับภารกิจนั้นๆเป็นสำคัญ

ลักษณะของบุคคล เนื่องจากบุคคลมีพฤติกรรมซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การย่อมมีความเชื่อและค่านิยมแตกต่างกันไป นอกจากนี้แต่ละอาชีพยังมีวัฒนธรรมอาชีพ ซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะของตัวเองที่กำหนดบรรทัดฐานและรูปแบบการดำรงชีวิตรวมทั้งความคาดหวังในอาชีพของตนเอง

สภาพแวดล้อมภายในคือบรรยากาศขององค์การซึ่งทำหน้าที่เปรียบเสมือนฉากหน้าของวัฒนธรรม (Schein. 1990 : 12 ; 1992 : 8-9) ค่านิยม ความคาดหวังและวิถีปฏิบัติขององค์การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะ บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม และบุคคลและกลุ่มมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์การ (Jenk. 1990 : 417)

การวัดประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่องของค่านิยมหรือความชอบ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดความหลากหลายของผู้เกี่ยวข้องและบรรทัดฐานหลากหลาย ประสิทธิผลองค์การเป็นเครื่องชี้ว่าการบริหารองค์การประสบผลสำเร็จเพียงใด และในทางสังคมศาสตร์ประสิทธิผลองค์การมักหมายถึงคุณภาพของชีวิตการทำงานด้วย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ปรับตัวแบบการแข่งขันคุณค่าของคิวนินและโรโบห์มาเป็นตัวแบบในการศึกษา เพราะตัวแบบดังกล่าวได้รวมเอาจุดเด่นของการศึกษาแต่ละตัวแบบมาจัดเป็นกลุ่มตัวแปรในแต่ละมิติของประสิทธิผลองค์การ ซึ่งสามารถที่จะวัดประสิทธิผลองค์การครอบคลุมมิติต่างๆได้มากกว่า นอกจากนี้แล้วตามที่แนวคิดทางทฤษฎีกล่าวว่าไม่มีองค์การใดที่มีประสิทธิผลในทุกๆด้าน ฉะนั้นการนำมิติที่หลากหลายของการอบการแข่งขันคุณค่ามาศึกษาจึงจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงขององค์การได้รอบด้านใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกตัวแปรประสิทธิผลองค์การมาทำการศึกษาคือ ความสามัคคีของบุคลากร นวัตกรรมในโรงเรียนและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

5.4.1 ความสามัคคีของบุคลากร คือการวัดความสามารถขององค์การในการบูรณาการเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์การ โดยการติดต่อสื่อสารเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การสร้างและรักษาไว้ซึ่งข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรม เพื่อควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกซึ่งสัมพันธ์กับทั้งการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการปฏิบัติตาม อีกทั้งเป็นความสามารถในการผสมผสาน (Integration) ส่วนย่อยต่างๆในองค์การทั้งหมดเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 7 ; อ้างอิงจาก Schein. 1970)

ในการศึกษาประสิทธิผลองค์การตามกรอบการแข่งขันคุณค่าที่มุ่งคน มุ่งความคล่องตัว และมุ่งกระบวนการคือการพิจารณาคุณค่าที่กลมกลืนและขวัญของบุคลากร ซึ่งการวัดก็พิจารณาที่ระดับของการเข้ากันได้ และความผูกพันระหว่างกันของสมาชิกในองค์การ(ธงชัย สันติวงศ์. 2541 : 49)

บูรณาการเป็นการผสมผสานปัจจัยต่างๆเกี่ยวกับองค์การเข้าด้วยกัน เช่นเป้าหมาย ภาระงาน เทคโนโลยี และปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เพื่อให้เกิดเป็นผลผลิตและความพึงพอใจในงานของ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งกลไกในการบูรณาการประกอบด้วย การสรรหา การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม การออกแบบงาน กลุ่มทำงาน ความชัดเจนในบทบาท ระบบการให้รางวัลและการเปิดโอกาสให้คนทำงาน เลิกเวลาในการทำงานและเลิกงานได้ กลไกเหล่านี้จะผสมผสานตัวแปรด้านองค์การและตัวแปรด้านบุคคล ให้เคลื่อนไหวไปด้วยกันอย่างสอดคล้องต่อเนื่อง ภายใต้เงื่อนไขปรัชญาการจัดองค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งนำออกที่พึงประสงค์(ปภาวดี ดุลยจินดา. 2538 : 543-544 ; อ้างอิงจาก Milton. 1981)

วัฒนธรรมองค์การช่วยสร้างบูรณาการที่สอดคล้องขององค์ประกอบต่างๆในองค์การ ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ มีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหนียวแน่น เกิดลักษณะของการเป็นพวกเดียวกันและส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของการมีจุดหมายร่วมกัน(Gordon. 1999 : 346 ; Robbins. 1997a : 240) นอกจากนี้แล้วความเชื่อและค่านิยมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง ความเชื่อและค่านิยมจะร่วมกันผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ถูกที่ควรเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

ในด้านวัฒนธรรมกับการสร้างบูรณาการภายใน คือการสร้างสภาพของความเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งเป็นแรงภายในที่ทำให้สมาชิกองค์การสามารถบรรลุผลร่วมกันอย่างแท้จริง ด้วยการสร้างวิถีทางที่ชัดเจนให้สมาชิกโดย

1. การพัฒนาภาษาร่วมหรือภาษาเฉพาะกลุ่มขึ้นมา
2. การสร้างบรรทัดฐานที่เห็นพ้องกันในหมู่สมาชิก
3. การช่วยแก้ไขความแตกต่างทางสถานะและอำนาจ
4. การช่วยกำหนดมาตรฐานของความสนิทสนมและมิตรภาพต่อกัน
5. การช่วยกำหนดที่มาของการให้รางวัลและการลงโทษ
6. การช่วยให้เกิดปรัชญาที่จะนำมาช่วยให้ความหมายของสิ่งที่อธิบายไม่ได้

5.4.2 นวัตกรรมในโรงเรียน นวัตกรรม คือการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นและองค์การได้ยอมรับเอาไปใช้ การเกิดสิ่งใหม่ขึ้นและมีคุณค่าจนเป็นที่ยอมรับขององค์การต่างๆ อย่างกว้างขวาง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีความหมายต่อส่วนรวมมากเรียกว่าการประดิษฐ์ นวัตกรรมมีผลต่อ

ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ โดยมีกระบวนการอยู่ 3 ขั้นตอนคือ การตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีนวัตกรรม การทำนวัตกรรม และการนำนวัตกรรมไปใช้

การปรับตัวและนวัตกรรมคือคุณภาพที่แท้จริงของควมมีประสิทธิผลองค์การ(Steers. 1979 :164 ; citing Bennis. 1962 ; Duncan. 1973 ; Georgopoulos & Tannenbaum. 1957 ; Price. 1968) อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นจะต้องไม่เป็นไปอย่างไร้ทิศทาง การบริหารต้องสามารถสร้างความสมดุลในด้านความต้องการปรับตัวและนวัตกรรม ซึ่งการมีนวัตกรรมที่พอเพียงจะช่วยให้้องค์การสามารถริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเงื่อนไขอำนวย

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (พรรณี สุวดี. 2537 : 105 ; อ้างอิงจาก ชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2521) กล่าวว่า นวัตกรรมหมายถึง วิธีการหรือหลักปฏิบัติและแนวคิดที่ต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน มีการนำวิธีการ ระบบการใช้ โดยการพิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่ใส่เข้าไป กระบวนการ และผลลัพธ์ให้เหมาะสมก่อนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นสิ่งที่เคยนำมาใช้อย่างแพร่หลายแล้วในประเทศอื่นๆ แต่หากนำมาปรับปรุงใช้ในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมถือได้ว่าเป็นนวัตกรรม

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537 : 62) กล่าวว่านวัตกรรมหมายถึงความคิดใหม่ที่จะช่วยเสริมให้กระบวนการทำงานได้ผลคุ้มค่า การนำสิ่งใหม่ๆเข้ามาเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ท่ายุติเดิมเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบของนวัตกรรมประกอบด้วย การมีแนวคิด การมีระเบียบและระบบ การมีกระบวนการ การมีหลักปฏิบัติ และการเป็นสิ่งประดิษฐ์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (พรรณี สุวดี. 2537 : 105 ; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการคิด แนวความคิดการเลือก การจัดอย่างมีระบบให้ได้รับความสำเร็จ มีประสิทธิภาพสูง แม้จะเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วแต่ได้นำมาดัดแปลงใหม่ให้ดียิ่งขึ้นด้วยวิธีจัดระบบ

นวัตกรรมอาจจำแนกออกได้เป็น 3 ชนิดคือ เกี่ยวกับพื้นฐานทางเทคโนโลยี เกี่ยวกับพื้นฐานการบริหารและเกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงซ้อนที่เกี่ยวกับพื้นฐานทางเทคโนโลยีและด้านการบริหารที่คาบเกี่ยวกันอยู่(ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. 2538 : 861-862)

นวัตกรรมการศึกษาเป็นกระบวนการหรือแนวคิด วิธีการทั้งใหม่และเก่าทางการศึกษาซึ่งรวมไปถึงระบบการศึกษา เทคนิควิธีการสอน ตลอดจนอุปกรณ์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ได้นำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น(พรรณี สุวดี. 2537 : 104-105 ; อ้างอิงจาก นิพนธ์ สุขปรดี. 2519 ; บุญเกื้อ คอรวาเวช. 2521 ; สำลี ทองธิว. 2526 ; อูมา สุนทรมาน. 2526)

สุนันท์ ปัทมาคม(พรรณี สุวดี. 2537 : 106 ; อ้างอิงจาก สุนันท์ ปัทมาคม. ม.ป.ป.) กล่าวว่านวัตกรรมทางการศึกษามีอยู่ 6 ประเภทคือ

1. ด้านระบบการศึกษา เช่นระบบการสอนทางไกล การสอนระบบเปิด การสอนนอกโรงเรียน เป็นต้น
2. ด้านหลักสูตร เช่น หลักสูตรแบบบูรณาการ หลักสูตรเอกกัตภาพ หลักสูตรกิจกรรมหรือประสบการณ์ เป็นต้น
3. ด้านการเรียนการสอน เช่น การสอนแบบโปรแกรม การสอนแบบกลุ่มสัมพันธ์ การสอนแบบศูนย์การเรียน การสอนโดยใช้สถานการณ์จำลอง เป็นต้น
4. ด้านสื่อการสอน เช่นโทรทัศน์เพื่อการศึกษา วิทยุโรงเรียน บทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น
5. ด้านการวัดและประเมินผล เช่น การวัดผลแบบอิงกลุ่ม การวัดผลแบบอิงเกณฑ์ การประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การเลื่อนชั้นอัตโนมัติ เป็นต้น

6. ด้านบริหารและการบริการ เช่น การจัดโรงเรียนแบบไม่มีชั้น การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

5.4.3 การพัฒนาบุคลากร คือ วิธีการหนึ่งในการประกันประสิทธิผลตามมิติของเวลาคือการลงทุน เพื่อเตรียมองค์การให้พร้อมกับความต้องการของสภาพแวดล้อมในอนาคต การลงทุนในทางทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การในระยะยาว โดยในแง่ของทรัพยากรมนุษย์นั้น การให้การศึกษาและการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่าจะมีต้นทุนสูงในระยะสั้น แต่จะให้ผลตอบแทนสูงในระยะยาว ซึ่งถือว่าการพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ (Gibson, et al. 1991 : 38) และเป็นที่ยืนยันได้ว่าข้อได้เปรียบทางทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวจะมีอยู่ภายในองค์การที่มุ่งทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น(สมยศ นาวิการ. 2538 : 126)

ในการเตรียมองค์การนั้นจะต้องลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในระยะยาว ถ้าขาดการเตรียมการเพื่ออนาคต ความอยู่รอดขององค์การจะถูกคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงได้ การเตรียมองค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการในการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มสิ่งใหม่ กับความต้องการที่จะรักษาความมั่นคงและความต่อเนื่องของการปฏิบัติ ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 102 – 103) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดขององค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เป็นองค์การที่มีบุคลากรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบการคิดใหม่ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยาย มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูง โดยการทำงานร่วมกันและคิดอย่างอิสระ บุคลากรทุกคนเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ด้วยกัน การพัฒนาและการปรับตัวจึงเป็นสิ่งที่องค์การกระทำเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเป็นกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างความสามารถในการตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แนวคิดขององค์การการเรียนรู้ก็เป็นลักษณะองค์การที่ยืดหยุ่นและพร้อมต่อการปรับตัว องค์การที่มีประสิทธิผลต้องเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว (Nahavandi & Malekzadeh. 1999 : 556) โดยกิจกรรมหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งตัดสินว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ คือ การลงทุนให้กับองค์การเพื่อขยาย สับเปลี่ยน การอนุรักษ์ และการจัดหาทรัพยากรเพื่ออนาคต (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 64 ; อ้างอิงจาก Gross. 1976)

การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) สถาบันการศึกษาจำนวนมากใช้งบประมาณสูงเพื่อเพิ่มเงินเดือนและค่าจ้างแก่บุคลากร แต่ใช้งบประมาณที่จำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เพื่อให้พร้อมที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ดีขึ้นในสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรประจำการนั้นมีหลักการสำคัญอยู่ 2 อย่างคือ การให้ฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ (In – Service Training) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้การศึกษา อบรมเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้ดีขึ้น กับ การเตรียมบุคลากรเพื่ออนาคต(Advanced Preparation) ซึ่งวิธีการหลังนี้เกี่ยวข้องกับการเตรียมบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้พร้อมเพื่องานชนิดใหม่ หรืองานที่ก้าวหน้าขึ้น หรืองานในตำแหน่งที่จะมอบหมายให้ใหม่ และวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบนี้สำคัญมากเพราะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคต(Harris. 1989 : 21)

ในการวิจัยประเมินประสิทธิภาพขององค์การในสถาบันอุดมศึกษาของคาเมรอน (Cameron. 1978 : 613) พบว่าการพัฒนาวิชาชีพ(Professional Development) และคุณภาพคณาจารย์เป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลที่สำคัญอันหนึ่ง ซึ่งเป็นระดับของการบรรลุถึงเป้าหมายทางวิชาชีพและการพัฒนาอาจารย์ตลอดจนระดับของการกระตุ้นใจให้ไปสู่ด้านการพัฒนาวิชาชีพของสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการศึกษาประสิทธิผลขององค์การในกรอบการแข่งขันคุณค่าที่เห็นว่าในด้านมนุษยสัมพันธ์นั้น การมุ่งคนหรือ

การให้คุณค่าต่อการฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะมีความเชื่อว่าหากทรัพยากรบุคคล หรือ พนักงานขององค์กรมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถแล้วประสิทธิภาพขององค์กรก็จะเกิดขึ้น(ชงชัย สันติวงษ์. 2541 : 50) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบ็คฮาร์ด(อนุกูล เยี่ยงพฤษชาวัลย์. 2535 : 22 ; อ้างอิงจาก Beckhard. 1969) ที่กล่าวถึงองค์การที่มีประสิทธิภาพว่า ประกอบด้วย 1) ทั้งระบบและทุกคนในระบบ ทำงานโดยมีเป้าหมายและผลงาน 2) รูปแบบต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ 3) การตัดสินใจอยู่ที่ผู้รู้ข้อมูลที่สุด 4) วัดผู้บังคับบัญชาจากผลงานของหน่วย ความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานที่สามารถ 5) มีการสื่อสารที่ดีเปิดเผยต่อกัน 6) ความร่วมมือระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มดี 7) มีความขัดแย้งทางความคิดสูงแต่มีปัญหาระหว่างบุคคลน้อย 8) มีค่านิยมในการให้ความช่วยเหลือกัน และ 9) คนในองค์กร พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นผู้แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเรียนรู้ การมีความชำนาญพื้นฐาน และการมีแรงจูงใจ ในสถาบันการศึกษาถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรแล้ว การที่จะนำองค์การไปสู่ภาวะการตรวจสอบได้ (Accountability) ก็ยังอยู่ห่างไกล และการที่จะรักษาคุณภาพการศึกษาเอาไว้ให้ได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับศักยภาพของครู – อาจารย์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในการพัฒนาผู้เรียน (Harris. 1989 : 11) ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้นจะต้องกระทำให้เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของโรงเรียน เพราะครูที่มีคุณภาพนั้นคือครูที่เข้าร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่ครูซึ่งไร้ประสิทธิภาพนั้นจะไม่สนใจในกิจกรรมดังกล่าว(Ortrun Zuber – Skeritt. 1992 : 145) และผลการศึกษาของมอร์ติเมอร์และคณะ (Teddies & Renolds. 2000 : 150 ; citing Mortimore, et al. 1988) พบว่าการที่ครูเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ อย่างไร้จุดหมายและไม่เกี่ยวกับภารกิจหลักของโรงเรียนจะมีส่วนสัมพันธ์กับความไร้ ประสิทธิภาพของโรงเรียน

สำหรับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้นคราฟ (Craft. 1996 : 7) ให้เหตุผลความสำคัญไว้ 10 ประการคือ

1. เพื่อยกระดับความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดหรือบางกลุ่ม
2. เพื่อยกระดับความชำนาญการปฏิบัติงานของครูรายบุคคล
3. เพื่อขยายประสบการณ์ของครูเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาอาชีพ และเพื่อเลื่อน

ตำแหน่ง

4. เพื่อพัฒนาความรู้ในวิชาชีพและเพื่อทำความเข้าใจกับครูเป็นรายบุคคล
5. เพื่อขยายความรู้เฉพาะหรือความรู้ทั่วไปจากครูบางคน
6. เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง
7. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน
8. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงาน
9. เพื่อช่วยส่งเสริมให้ครูสามารถคาดการณ์และเตรียมตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้
10. เพื่อสร้างความเข้าใจในนโยบายโดยรวมหรือของแต่ละแผนกในโรงเรียน

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

กีออร์โกปูลอส และแทนเนนบวม (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 65 ; อ้างอิงจาก

Georgopoulos & Tannenbaum. 1957) ศึกษาประสิทธิภาพของการของสถานี่ขนส่ง 32 แห่งในปี 1957 โดยประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งตัวแปรที่ใช้วัดประสิทธิภาพคือความสามารถในการผลิตขององค์กร ความยืดหยุ่นและการปราศจากความตึงเครียด หรือการขัดแย้งระหว่างกลุ่มย่อยหรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับประสิทธิผลรวมขององค์กร

ไซเลอร์ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 15 ; อ้างอิงจาก Seiler. 1967) ใช้ทฤษฎีระบบเป็นกรอบในการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กรในแง่ของผลผลิต (Output) พบว่ามีปัจจัยประสิทธิภาพองค์กร 3 ประการคือ ความสามารถในการผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ความพึงพอใจของพนักงานหรือสมาชิก และการพัฒนาคือการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและยกระดับ

ยัคท์แมน และซีชอร์ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 47,60-62 ; อ้างอิงจาก Yuchtman & Seashore. 1967) ใช้แนวคิดของทฤษฎีระบบศึกษาประสิทธิภาพองค์กรในหน่วยงานประกันภัยในปี 1967 โดยใช้การวัดเปรียบเทียบองค์กรในรูปของการแข่งขันว่าองค์กรที่ได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่าย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่า การประเมินเปรียบเทียบประสิทธิผลจะทำให้ชัดเจนที่สุดในกรณีที่องค์กรที่ถูกประเมินแข่งขันกันโดยตรงเพื่อทรัพยากรอย่างเดียวกัน

ฟรีแลนเดอร์ และ พิคเคิล (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 48,67 ; อ้างอิงจาก Friedlander & Pickle. 1968) ศึกษาประสิทธิภาพองค์กรในบริษัทธุรกิจขนาดเล็ก 97 แห่งในปี 1968 โดยพิจารณาองค์การในรูประบบเปิด ซึ่งมีการเติบโตและการอยู่รอดได้ โดยมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างระบบภายในและระบบภายนอก เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความสามารถที่มีประสิทธิภาพองค์กรในด้านความสามารถในการทำกำไร การสร้างความพึงพอใจให้สมาชิก การมีคุณค่าต่อสังคม การเจริญเติบโต การสนองตอบต่อระบบย่อยและการสนองตอบต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งเกณฑ์การประเมินผลองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงการพึ่งพาอาศัยกันของตัวแปรดังกล่าวในการมีประสิทธิผลองค์กร

มอตต์ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 49,67 ; อ้างอิงจาก Mott. 1972) ศึกษาประสิทธิภาพองค์กรในองค์กรหลายประเภทในปี 1972 ในมิติความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถยืดหยุ่นได้ ผลการศึกษาพบว่าประสิทธิผลรวมขององค์กรสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยทั้งสามดังกล่าว

คาเมอร์อน (Cameron. 1978 : 613) ได้วิจัยประเมินประสิทธิภาพองค์กรระดับสถาบันอุดมศึกษาในนิวอิงแลนด์ 6 แห่ง โดยในขั้นต้นได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและอาจารย์แห่งละประมาณ 14 – 15 คนแล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชาพบว่า มีมิติของประสิทธิภาพองค์กรและเกณฑ์การวัดซึ่งจัดประเภทได้กว้างๆ 9 มิติ คือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน พัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาด้านวิชาชีพของผู้เรียน พัฒนาการด้านบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในด้านการจ้างงานของคณาจารย์และผู้บริหาร พัฒนาการด้านวิชาชีพของอาจารย์ ความเปิดของระบบ ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพขององค์กร มิติทั้ง 9 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมากในทางบวก ประสิทธิภาพองค์กรมีหลายมิติไม่ใช่เป็นแนวความคิดเดี่ยว แต่อย่างไรก็ตามการมีประสิทธิผลองค์กรในมิติหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพองค์กรในอีกมิติหนึ่ง ไม่มี

สถาบันการศึกษาได้มีประสิทธิผลองค์การในทุกมิติ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 70 – 71 ; Smart, et al. 1997 : 256 – 257) การศึกษาของคาเมรอนยังขาดการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ซึ่งกระทบกับผลการปฏิบัติขององค์การ เช่น กระบวนการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ กลุ่มผู้บริหารและนักเรียน (Finn & Manno. 1996 : 44-53)

ไพร์ซ์ (Price) และลอว์เลส (Lawless. 1979 : 32 – 33) ศึกษาความมีประสิทธิภาพองค์การในด้านของการบรรลุเป้าหมายโดยศึกษาในองค์การทุกประเภทในปี 1968 เช่น องค์การธุรกิจ โรงพยาบาล เรือรบ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงพยาบาลและหน่วยงานต่างๆของรัฐพบตัวแปรแทรกซ้อน 6 ชนิดที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายองค์การคือ ความสามารถในการผลิต ขวัญ การทำตามระเบียบ การปรับตัว ความเป็นปึกแผ่นและความมั่นคงขององค์การ

เบชเชอร์ และโบเออร์แมน (Bechger & Boerman. 1997 : 189 – 213) ศึกษาการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยอาชีวศึกษาของเนเธอร์แลนด์พบว่า การกระจายอำนาจการตัดสินใจส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับกลาง

ดันนาเวย์ (Dunaway. 1997 : 2730-B) ศึกษาการรับรู้ประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานทางธุรกิจจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามกลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหาร 159 คน กลุ่มที่ปรึกษาทางด้านการบริหาร 134 คน และกลุ่มอาจารย์ที่สอนทางด้านการบริหารธุรกิจ 142 คน พบว่ากลุ่มตัวแทนที่ศึกษาทั้งสามกลุ่มไม่มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับบรรทัดฐานที่ยอมรับของประสิทธิผลองค์การ รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวไม่มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับบรรทัดฐานที่สำคัญของประสิทธิผลองค์การเมื่อแยกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ อีกทั้งเกณฑ์ของประสิทธิผลองค์การไม่สามารถจัดกลุ่มเป็นชนิดที่ชัดเจนคงที่ได้

เฉิน (Shen. 1997 : 1450-A) ศึกษาเทคโนโลยีข่าวสารกับการรับรู้ประสิทธิผลองค์การของพนักงานรัฐบาลกลางในสหรัฐฯ 4,874 คน ในหน่วยงาน 310 แห่ง พบว่าเทคโนโลยีข่าวสารที่ก้าวหน้ามีผลกระทบในทางบวกต่อประสิทธิผลองค์การแต่ก็มักจะถูกกลืนโดยผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าการได้รับการฝึกอบรมในทางเทคโนโลยีข่าวสารจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลองค์การ รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลองค์การ

เวรน (Wren. 1997 : 2796-A) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและการรับรู้ในประสิทธิผลองค์การของครู 159 คนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 30 แห่งพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู คุณลักษณะของโรงเรียนในชุมชน ขนาดโรงเรียนและสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในโรงเรียนเป็นตัวแปรทำนายสำคัญของการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนเมื่อใช้ครูเป็นหน่วยของการวิเคราะห์

แลมบี (Lamb. 1998 : 4581-A) ศึกษาการรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัยเฉพาะทางด้านการพยาบาลและวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยใช้กรอบการศึกษาประสิทธิผลองค์การของคาเมรอน สอดถามจากผู้บริหาร 58 คนพบว่าสถาบันดังกล่าว มีประสิทธิผลสูงสุดในด้านมิติที่อาจารย์และผู้บริหารพึงพอใจในการจ้างงาน การพัฒนาวิชาชีพของนักศึกษา และนักศึกษาพึงพอใจกับการศึกษา และมีประสิทธิผลต่ำสุดในมิติด้านการพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของอาจารย์และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร อีกทั้งขนาดของจำนวนนักศึกษา จำนวนอาจารย์ประจำที่ทำงานเต็มเวลา ระดับการศึกษาของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การ

ปีเตอร์ (Peters. 1998 : 5178-B) ศึกษาการปฏิบัติงานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้านคือการจัดหา การคัดเลือก การประเมินงาน การฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้าง และการออกแบบงาน ในหน่วยงานรับนักศึกษา กับประสิทธิผลองค์กร โดยสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 927 คนพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่ว ๆ ไปนั้นมีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์กร การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังเชื่อมโยงกับการประเมินผลรวมและองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผล นอกจากนี้ผลการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสัมพันธ์สูงต่อชื่อเสียงในการให้บริการแก่ลูกค้า ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ผลผลิตตามเป้าหมาย และองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กร อีกทั้งระดับของการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรยังมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลรวม ชื่อเสียงในการให้บริการแก่ลูกค้า ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์กร ซึ่งตัวแปรทำนายเกี่ยวกับการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดคือ การให้การฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้างตอบแทน และการออกแบบงาน

ปาวน์เดอร์ (Pounder. 1999 : 389) ได้ศึกษาประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา 7 แห่งในฮ่องกงโดยในชั้นแรกเชิญผู้บริหารมาร่วมให้ข้อมูลในการพัฒนาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่า ซึ่งมีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน (1. ผลผลิต - ประสิทธิภาพ 2. คุณภาพ 3. ความสามัคคี - ขวัญ 4. ความพร้อม - การปรับตัว 5. การจัดการข่าวสาร - การติดต่อสื่อสาร 6. ความเจริญเติบโต - ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร 7. การวางแผน - กำหนดเป้าหมาย 8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 9. ความมั่นคง - การควบคุม) แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับถามอาจารย์และเจ้าหน้าที่ธุรการ 173 คนพบว่าประสิทธิผลองค์กรเป็นการมีความสมดุลที่เกิดจากการเรียกร้องต่างๆ ในองค์กรซึ่งสะท้อนออกมาในมิติที่สมดุลในด้านต่างๆ ของประสิทธิผลองค์กร การเน้นมิติความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติเพียงด้านใดด้านหนึ่งขององค์กรและละเลยด้านอื่นๆ จะทำให้ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมลดลง องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถรักษามิติของประสิทธิผลในด้านต่างๆ ไว้ให้เกิดความสมดุล นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างอย่างสำคัญในมิติด้านผลผลิต - ประสิทธิภาพและความเป็นปึกแผ่นขององค์กร องค์กรที่เน้นผลผลิต - ประสิทธิภาพมากจนเกินไปอาจนำไปสู่การขาดขวัญและกำลังใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และขาดความผูกพันต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

เดอโรซา (DeRosa. 2002 : 2639-A) ศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 10 แห่งในนครนิวยอร์ก โดยเปรียบเทียบการรับรู้ของครูในแผนกวิชาวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ พบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการรับรู้ประสิทธิผลองค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวแปรทำนายที่สำคัญของประสิทธิผลของแผนกวิชาต่างๆ ในโรงเรียน รวมทั้งโครงสร้างในแผนกวิชายังมีผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกในโรงเรียนด้วย

5.4.2 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยประสิทธิผลองค์กรในไทยยังมีอยู่จำกัดมาก โดยงานวิจัยส่วนมากเป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ หรือผู้บริหารที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ศิลปชัย ศรีเกียรติ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษาที่ 6 โดยการศึกษาแบบปริมาณด้วยการสอบถามครูสายผู้สอน 327 คน ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 10 ด้านคือความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริตและความหลากหลายของบุคลากร ส่วนประสิทธิผลโรงเรียนมี 2 ด้านคือ ความสามารถในการปรับปรุงโรงเรียนและความสามารถในการบูรณาการโรงเรียนพบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเอื้ออาทร ความหลากหลายของบุคลากร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนและความมีคุณภาพ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนด้านความสามารถปรับปรุงโรงเรียนได้ ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และความหลากหลายของบุคลากร สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนด้านความสามารถในการบูรณาการโรงเรียนได้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดประชากรที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ประชากร คืออาจารย์จำนวน 875 คนในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก 21 แห่งซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในปีงบประมาณ 2546 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี คือ 1) โรงเรียนทหารราบ 2) โรงเรียนทหารม้า 3) โรงเรียนทหารปืนใหญ่ 4) โรงเรียนทหารช่าง 5) โรงเรียนทหารสื่อสาร 6) โรงเรียนทหารขนส่ง 7) โรงเรียนทหารพลาริการ 8) โรงเรียนทหารสารวัตร 9) โรงเรียนทหารเสนารักษ์ 10) โรงเรียนทหารการเงิน 11) โรงเรียนทหารสารบรรณ 12) โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก 13) โรงเรียนทหารการสัตว์ 14) โรงเรียนทหารการข่าว 15) โรงเรียนทหารสรรพาวุธ 16) โรงเรียนกิจการพลเรือนทหารบก 17) โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก 18) โรงเรียนกำลังสำรองทหารบก 19) โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก 20) โรงเรียนสงครามพิเศษ และ 21) โรงเรียนการบินทหารบก

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง คืออาจารย์จำนวน 382 คนในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก 21 แห่งในปีงบประมาณ 2546 โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางการสุ่ม(นกทพิย์ พัฒนาพิวัฒน์. 2529 : 428) (ค่าความคลาดเคลื่อน 5% ระดับความเชื่อมั่น 99% ที่หน่วยประชากร 900 หน่วย ได้กลุ่มตัวอย่าง 382 หน่วย) แล้วกำหนดสัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามจากแต่ละโรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนกำหนดสัดส่วนตามแผนกหรือหน่วยงานย่อย และในแต่ละหน่วยงานย่อยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ซึ่งได้ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียนตามตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรและตัวอย่างที่ศึกษา

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. โรงเรียนทหารราบ	97	42
2. โรงเรียนทหารม้า	79	34
3. โรงเรียนทหารปืนใหญ่	74	32
4. โรงเรียนทหารช่าง	67	29
5. โรงเรียนทหารสื่อสาร	44	19
6. โรงเรียนทหารขนส่ง	47	21
7. โรงเรียนทหารสรรพาวุธ	57	25
8. โรงเรียนทหารพลาริการ	37	16
9. โรงเรียนทหารสารบรรณ	22	10
10. โรงเรียนทหารการสัตว์	26	11
11. โรงเรียนทหารสารวัตร	29	13
12. โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก	12	5
13. โรงเรียนทหารการเงิน	29	13
14. โรงเรียนเสนารักษ์	24	10
15. โรงเรียนทหารการข่าว	29	13
16. โรงเรียนส่งกำลังบำรุง	20	9
17. โรงเรียนกิจการพลเรือน	32	14
18. โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก	12	5
19. โรงเรียนกำลังสำรองทหารบก	32	14
20. โรงเรียนสงครามพิเศษ	54	24
21. โรงเรียนการบินทหารบก	52	23
รวม	875	382

หมายเหตุ : ครู – อาจารย์ใช้ยอดปฏิบัติงานจริงในกองการศึกษามาแล้วอย่างน้อย 1 ปี (ไม่ใช่อัตราบรรจุ)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 5 ฉบับ คือ 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กร 3) แบบวัดแนวปฏิบัติของกองทัพบก 4) แบบวัดความพึงพอใจในงาน และ 5) แบบวัดประสิทธิผลโรงเรียน ดังนี้

1. แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วย 1) โรงเรียนที่ปฏิบัติงาน 2) เพศ 3) แหล่งกำเนิด 4) ระดับการศึกษา 5) อายุ 6) อายุราชการ 7) จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และ 8) ยศ

2. แบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาเองตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของคาเมรอนและเอดดิงตันจำนวน 32 ข้อ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว 8 ข้อ 2) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา 8 ข้อ 3) วัฒนธรรมแบบราชการ 8 ข้อ 4) วัฒนธรรมแบบการตลาด 8 ข้อ เครื่องมือวัดมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนน ข้อคำถามที่เป็นข้อความทางบวก (30 ข้อ) ผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากการตอบ “ปฏิบัติมากที่สุด” ถึง “ปฏิบัติน้อยที่สุด” และ ในข้อความทางลบ (2 ข้อ) ได้คะแนนกลับกันจาก 1 ถึง 5

การแปลความหมาย กำหนดเกณฑ์การแปลผลดังนี้ 1) มีวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.50 – 5.00) 2) มีวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก (3.50 – 4.49) 3) มีวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลาง (2.50 – 3.49) 4) มีวัฒนธรรมอยู่ในระดับน้อย (1.50 – 2.49) 5) มีวัฒนธรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด (1.00 – 1.49)

3. แบบวัดแนวปฏิบัติของกองทัพบก ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาเองจำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย 1) เกียรติภูมิทหาร 8 ข้อ และ 2) การให้คุณค่าโรงเรียน 7 ข้อ เครื่องมือวัดมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนน ข้อคำถามที่เป็นข้อความทางบวก (14) ข้อ ผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากการตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” และในข้อความทางลบ (1 ข้อ) ได้คะแนนกลับกันจาก 1 ถึง 5

การแปลความหมายผู้ตอบที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่เห็นว่ากองทัพบกมีแนวปฏิบัติต่อโรงเรียนเหล่าสาขามหาวิทยาลัยมากกว่า โดยยอมรับในเกียรติภูมิของครู-อาจารย์และให้ความสำคัญกับโรงเรียนไม่แตกต่างจากบุคลากรและหน่วยงานอื่นๆ และกำหนดเกณฑ์การแปลผลดังนี้ 1) แนวปฏิบัติของกองทัพบกมากที่สุด (4.50 – 5.00) 2) แนวปฏิบัติของกองทัพบกมาก (3.50 – 4.49) 3) แนวปฏิบัติของกองทัพบกปานกลาง (2.50 – 3.49) 4) แนวปฏิบัติของกองทัพบกน้อย (1.50 – 2.49) 5) แนวปฏิบัติของกองทัพบกน้อยที่สุด (1.00 – 1.49)

4. แบบวัดความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาเองจำนวน 44 ข้อ ประกอบด้วย 1) การใช้ความรู้ความสามารถ 4 ข้อ 2) การบรรลุผลสำเร็จ 4 ข้อ 3) ความก้าวหน้า 4 ข้อ 4) ความรับผิดชอบ 4 ข้อ 5) การได้รับการยอมรับ 4 ข้อ 6) การมีอำนาจ 5 ข้อ 7) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ 4 ข้อ 8) ความเป็นอิสระ 4 ข้อ 9) ความหลากหลายของงาน 4 ข้อ 10) ผลประโยชน์เกื้อกูล 7 ข้อ เครื่องมือวัดมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนน ข้อคำถามเป็นข้อความทางบวกทั้งหมด ผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากการตอบ “พอใจอย่างยิ่ง” ถึง “ไม่พอใจอย่างยิ่ง”

การแปลความหมาย ผู้ตอบที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ผู้ตอบที่ได้คะแนนน้อยกว่า โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลดังนี้ 1) พพอใจในงานมากที่สุด (4.50 – 5.00) 2) พพอใจในงานมาก (3.50 – 4.49) 3) พพอใจในงานปานกลาง (2.50 – 3.49) 4) พพอใจในงานน้อย (1.50 – 2.49) 5) พพอใจในงานน้อยที่สุด (1.00 – 1.49)

5. แบบวัดประสิทธิผลโรงเรียน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาเองจำนวน 24 ข้อ ประกอบด้วย 1) ความสามัคคีของบุคลากร 8 ข้อ 2) นวัตกรรมในโรงเรียน 8 ข้อ และ 3) การพัฒนาบุคลากร 8 ข้อ เครื่องมือวัดมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนน ข้อคำถามที่เป็นข้อความทางบวก (23 ข้อ) ผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากการตอบ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” และในข้อความทางลบ (1 ข้อ) ได้คะแนนกลับกัน จาก 1 ถึง 5

การแปลความหมาย ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมมากกว่าแสดงว่ารับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนสูงกว่า ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่า โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลดังนี้ 1) มีประสิทธิผลมากที่สุด (4.50 – 5.00) 2) มีประสิทธิผลมาก (3.50 – 4.49) 3) มีประสิทธิผลปานกลาง (2.50 – 3.49) 4) มีประสิทธิผลน้อย (1.50 – 2.49) 5) มีประสิทธิผลน้อยที่สุด (1.00 – 1.49)

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือฉบับสมบูรณ์ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามย่อย 4 ฉบับคือ 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กร 3) แบบวัดแนวปฏิบัติของกองทัพบก 4) แบบวัดความพึงพอใจในงาน และ 5) แบบวัดประสิทธิผลโรงเรียน ได้ดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

3.1 ความเที่ยงตรง (Validity) ในด้านความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) เครื่องมือที่ใช้วัดแต่ละฉบับเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบโครงสร้างของทฤษฎี ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาให้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject - Matter Specialist) เป็นผู้ตรวจสอบ โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้เชี่ยวชาญอีกจำนวน 7 คนตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าแบบสอบถามทั้งหมดที่สร้างขึ้นแล้วเป็นเครื่องมือที่ใช้ได้จริง ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะตัวอย่างในการวิจัย คืออาจารย์ในส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจำนวน 34 คน แล้วนำผลการทดลองใช้มาคำนวณหาความเชื่อมั่นเพื่อปรับแก้แบบสอบถาม โดยได้ความเชื่อมั่นในแต่ละฉบับก่อนเก็บข้อมูลจริงดังนี้ (ภาคผนวก ข ผลการทดสอบความเชื่อมั่นเครื่องมือ)

3.2.1 แบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กร จำนวนข้อคำถาม 32 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นรวม .9537 สำหรับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรแต่ละด้านมีดังนี้ วัฒนธรรมแบบครอบครัวมีค่าความเชื่อมั่น .8751 วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา .9351 วัฒนธรรมแบบราชการ .8624 และ วัฒนธรรมแบบการตลาด .8721

3.2.2 แบบวัดแนวปฏิบัติของกองทัพบก จำนวนข้อคำถาม 15 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น

.9096

3.2.3 แบบวัดความพึงพอใจในงาน จำนวนข้อคำถาม 44 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .9742

3.2.4 แบบวัดประสิทธิผลโรงเรียน จำนวนข้อคำถาม 24 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .9663

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ทำหนังสือนำขออนุมัติเก็บข้อมูลจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบกซึ่งเป็นต้นสังกัดของผู้วิจัย ไปยังกรมยุทธศึกษาทหารบกซึ่งเป็นหน่วยควบคุมทางการศึกษาของกองทัพบก เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนเพื่ออธิบายจุดมุ่งหมาย และความสำคัญของการวิจัย พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามส่งตามสายการบังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารบก ไปยังโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการทั้ง 21 แห่ง

3. ในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการผ่านกรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งเป็นหน่วยควบคุมทางการศึกษาของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกโดยแจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 486 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 421 ฉบับ โดยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 393 ฉบับ ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ 382 ฉบับ

4. ขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่ออธิบายพฤติกรรมทางวัฒนธรรมและประสิทธิผลองค์กร รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผู้วิจัยเข้าไปพบปะสอบถามอาจารย์ และผู้บริหารระดับสูงในสถานศึกษาที่กำหนดด้วยตนเอง

การจัดกระทำข้อมูลข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด แล้วให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละตอนเพื่อนำคะแนนไปทำการวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1 สถิติเพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐาน คือ ร้อยละ (Percent) ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2 สถิติหาความเชื่อมั่นแบบสอบถาม คือค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3. สถิติวิเคราะห์สมมติฐาน มีดังนี้

3.1 สมมุติฐาน 1 ลักษณะวัฒนธรรมเด่นในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก คือวัฒนธรรมแบบราชการ สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ของวัฒนธรรมแต่ละประเภท

3.2 สมมุติฐาน 2 วัฒนธรรมองค์การ และแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน

สมมุติฐานย่อย 1 วัฒนธรรมองค์การ ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ การวิเคราะห์อิทธิพล(Path Analysis)

สมมุติฐานย่อย 2 แนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ การวิเคราะห์อิทธิพล(Path Analysis)

3.3 สมมุติฐาน 3 วัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

สมมุติฐานย่อย 1 วัฒนธรรมองค์การส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ การวิเคราะห์อิทธิพล(Path Analysis)

สมมุติฐานย่อย 2 แนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ การวิเคราะห์อิทธิพล(Path Analysis)

สมมุติฐานย่อย 3 ความพึงพอใจในงานส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis)

3.4 สมมุติฐาน 4 วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผ่านความพึงพอใจในงาน สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ การวิเคราะห์อิทธิพล(Path Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีความมุ่งหมายของการศึกษาอยู่ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และ 2) เพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยรายละเอียดในการศึกษาจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การเตรียมข้อมูลและการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น
2. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา
4. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
5. การวิเคราะห์เพิ่มเติม

1. การเตรียมข้อมูลและการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำข้อมูลไปตรวจสอบกับข้อตกลงเบื้องต้นคือ ในข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี แล้วตรวจสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติ พบว่าทุกตัวแปรในแบบสอบถามของแบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กร แบบวัดแนวปฏิบัติของกองทัพบก แบบวัดความพึงพอใจในงานและแบบวัดประสิทธิภาพโรงเรียนมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ด.)

2. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ศึกษาคืออาจารย์ซึ่งเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก 21 แห่ง โดยมีข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างดังตาราง 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ	เฉลี่ย
1	เพศ			
	ชาย	350	89.1	
	หญิง	43	10.9	
	รวม	393	100	

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ	เฉลี่ย
2	อายุ			46.6
	น้อยกว่า 40 ปี	82	20.9	
	41 – 50 ปี	171	43.5	
	มากกว่า 50 ปี	140	35.6	
3	การศึกษา			10.09
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	88	22.4	
	ปริญญาตรี	276	70.2	
	ปริญญาโท	29	7.4	
4	ระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงเรียน			10.09
	น้อยกว่า 5 ปี	157	39.9	
	6 – 10 ปี	94	24	
	มากกว่า 10 ปี	142	36.1	
5	แหล่งที่มาของอาจารย์			
	รร. จปร.	55	14	
	นายร้อยพิเศษ	16	4.1	
	มหาวิทยาลัย	101	25.7	
	เลื่อนฐานะขึ้นมาจากนายทหารประทวน	209	53.2	
	อื่นๆ	12	3	
6	ยศ			
	ร้อยตรี – ร้อยเอก	101	25.7	
	พันตรี – พันโท	223	56.7	
	พันเอก	69	17.6	

จากตาราง 2 กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำนวน 393 คน พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ (89.1%) เป็นเพศชายและมีอายุระหว่าง 41-50 ปีมากที่สุด (43.5%) โดยอาจารย์ส่วนมาก (70.2%) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี เลื่อนฐานะขึ้นมาจากนายทหารชั้นประทวน (53.2%) และมีชั้นยศในระดับพันตรี - พันโทมากที่สุด (56.7%) (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข.)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

จากตารางแมทริกส์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยภาพรวมพบว่าตัวแปรที่ศึกษาทั้งตัวแปรต้น และตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีขนาดความสัมพันธ์ตั้งแต่ค่อนข้างเล็กจนถึงค่อนข้างใหญ่ ตามรายละเอียดในตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	CI	Ad	Bu	Ma	Apr	Jsat	Eff
CI	1.00						
Ad	.738 **	1.00					
Bu	.261**	.317**	1.00				
Ma	.569**	.654**	.390**	1.00			
Apr	.491**	.630**	.289**	.532**	1.00		
Jsat	.364**	.365**	.294**	.353**	.353**	1.00	
Eff	.591**	.704**	.301**	.595**	.635**	.532**	1.00
$\bar{X}$	3.27	3.19	3.79	3.38	2.99	2.69	2.89

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

CI = วัฒนธรรมแบบครอบครัว

Apr = แนวปฏิบัติของกองทัพบก

Ad = วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

Jsat = ความพึงพอใจในงาน

Bu = วัฒนธรรมแบบราชการ

Eff = ประสิทธิภาพโรงเรียน

Ma = วัฒนธรรมแบบการตลาด

จากตาราง 3 ตัวแปรตามประสิทธิภาพโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบ ซึ่งเป็นตัวแปรต้น คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (CI) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Ad) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bu) และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Ma) โดยมีความสัมพันธ์ขนาดค่อนข้างเล็กกับวัฒนธรรมแบบราชการ (.301) มีความสัมพันธ์ขนาดปานกลางกับวัฒนธรรมแบบครอบครัว (.591) และ วัฒนธรรมแบบการตลาด (.595) และมีความสัมพันธ์ขนาดใหญ่กับวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (.704)

ตัวแปรตามประสิทธิภาพโรงเรียนกับแนวปฏิบัติของกองทัพบกที่เป็นตัวแปรต้น มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับแนวปฏิบัติของกองทัพบก โดยมีความสัมพันธ์ขนาดใหญ่ (.635)

ตัวแปรตามประสิทธิภาพโรงเรียนกับความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นตัวแปรต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ขนาดปานกลาง (.532)

ตัวแปรต้นความพึงพอใจในงานกับวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบ โดยมีความสัมพันธ์ขนาดเล็ก (.249 - .365)

ตัวแปรต้นความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับแนวปฏิบัติของกองทัพบกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ขนาดเล็ก (.353)

ตัวแปรต้นแนวปฏิบัติของกองทัพบกมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบ โดยมีความสัมพันธ์ขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ (.289 - .630)

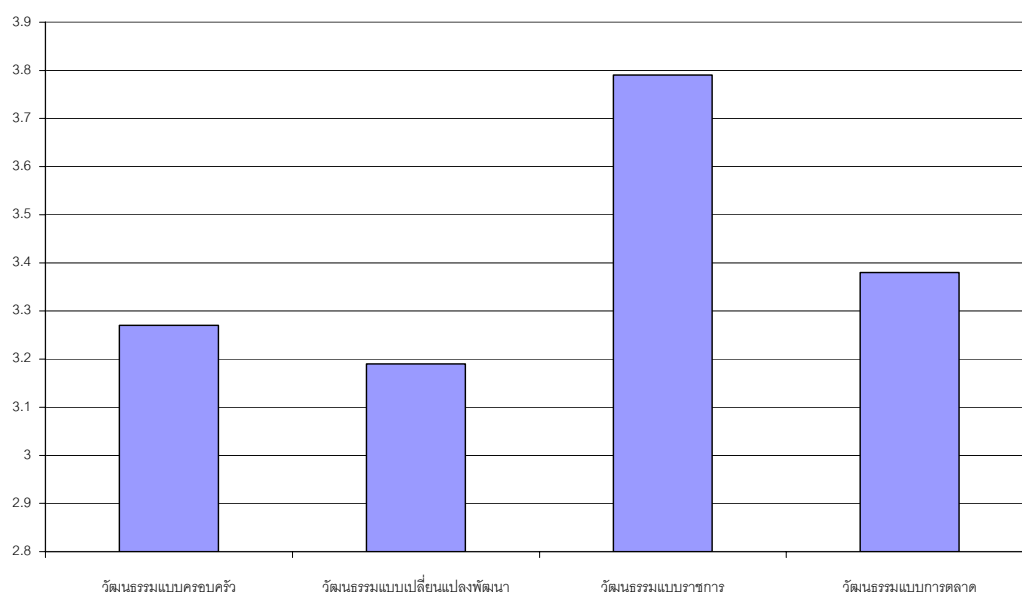
4. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ตอนคือ

4.1 ตอนที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

สมมุติฐาน 1 ลักษณะวัฒนธรรมเด่นในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกคือ วัฒนธรรมแบบราชการ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีรายละเอียดตามภาพประกอบ 10 ดังนี้



ภาพประกอบ 10 กราฟแสดงลักษณะวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

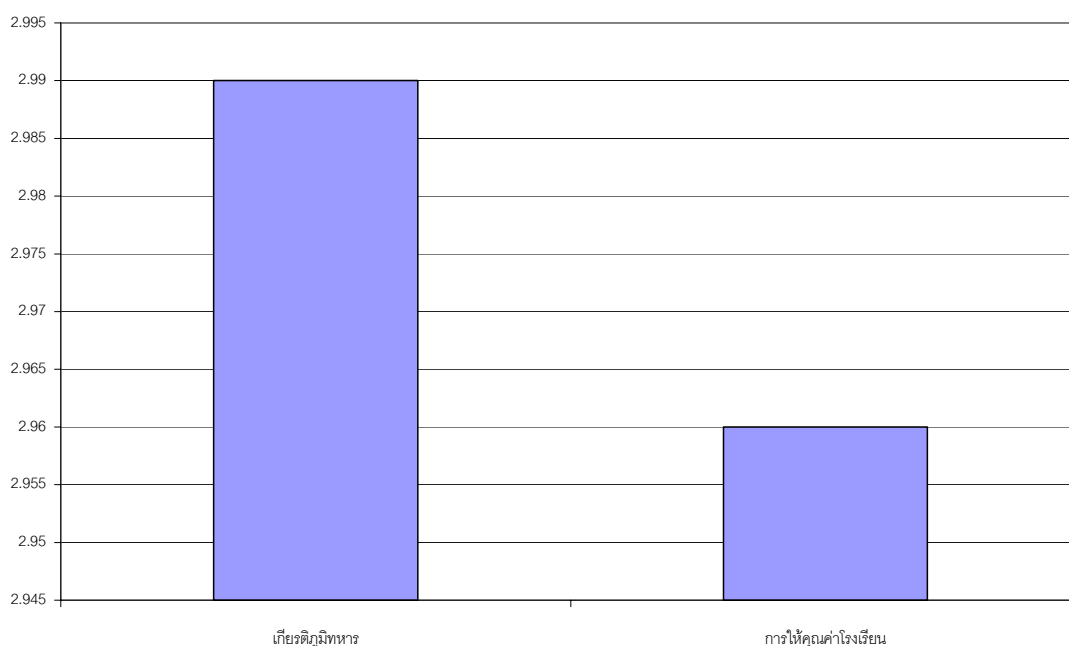
จากภาพประกอบ 10 พบว่าลักษณะวัฒนธรรมในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยรวม วัฒนธรรมแบบราชการมีการปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.79$) วัฒนธรรมแบบการตลาดมีการปฏิบัติปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) วัฒนธรรมแบบครอบครัวมีการปฏิบัติปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาการมีการปฏิบัติปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$)

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมเด่นในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกคือวัฒนธรรมแบบราชการ แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบผสมผสานอยู่ทั้งสี่แบบตามลำดับ คือ วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา โดยสามารถยืนยันสมมติฐานได้ว่าลักษณะวัฒนธรรมเด่นในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกคือวัฒนธรรมแบบราชการ

ในการศึกษาเพิ่มเติมเพื่ออธิบายตัวแปรอื่นๆในกรอบการศึกษาค้นคว้ามีดังนี้

แนวปฏิบัติของกองทัพบก

แนวปฏิบัติของกองทัพบก ต่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) โดยมีแนวปฏิบัติในแต่ละด้านตามภาพประกอบ 11 ดังนี้



ภาพประกอบ 11 กราฟแสดงระดับแนวปฏิบัติของกองทัพบก

จากภาพประกอบ 11 อาจารย์มีเกียรติภูมิในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) และกองทัพบกให้ความสำคัญกับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$)

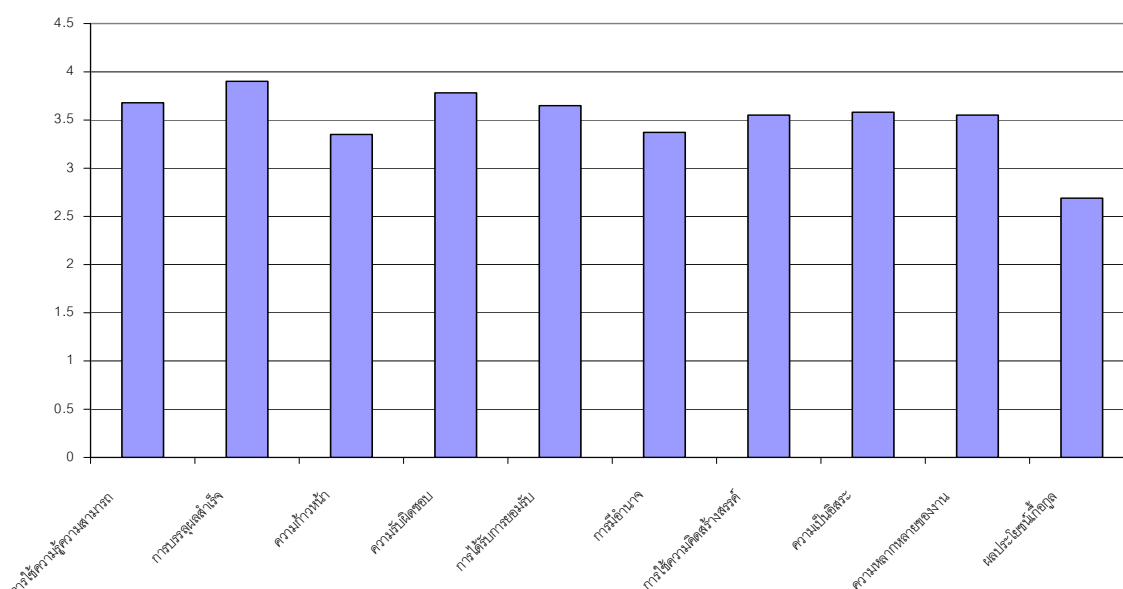
แนวปฏิบัติของกองทัพบกที่ทำให้อาจารย์รู้สึกว่ามีเกียรติภูมิน้อยคือ การที่กองทัพบกเห็นความสำคัญของบทบาทอาจารย์น้อยกว่าบุคลากรสายงานอื่นๆ อาจารย์ขาดโอกาสที่จะหมุนเวียนไป

ปฏิบัติงานในหน่วยอื่นๆ และการมีโอกาสนในการเจริญก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรสายงานอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตามอาจารย์ยังมีความภาคภูมิใจและอยากปฏิบัติงานต่อไป

ส่วนการให้คุณค่าโรงเรียนที่อาจารย์เห็นว่า แม้วากองทัพบกจะมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมให้โรงเรียนเพื่อเร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และผู้บัญชาการโรงเรียนให้ความสำคัญกับโรงเรียนมากก็ตาม แต่โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณและสิ่งอุปกรณ์ต่างๆ จำกัด รวมทั้งปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง(ดูรายละเอียดในภาคผนวก ต)

ความพึงพอใจในงาน

ด้านระดับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกพบว่า โดยภาพรวมแล้วอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) สำหรับความพึงพอใจในงานรายด้านของอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกนั้นมีรายละเอียดตามกราฟในภาพประกอบ 12 ดังนี้

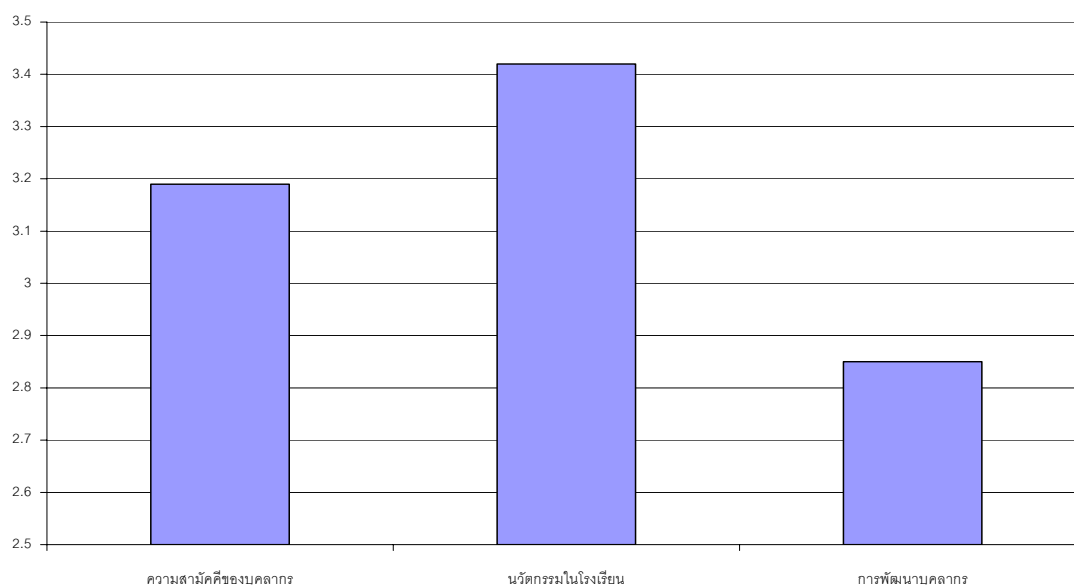


ภาพประกอบ 12 กราฟแสดงระดับความพึงพอใจในงานรายด้าน

จากภาพประกอบ 12 พบว่าในด้านความพึงพอใจในงานรายด้านอาจารย์มีความพึงพอใจในงานมากในด้านของ การบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.90$) ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.78$) การได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ($\bar{X} = 3.68$) การได้รับการยอมรับ ($\bar{X} = 3.65$) ความเป็นอิสระ ($\bar{X} = 3.58$) การได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.55$) และความหลากหลายของงาน ($\bar{X} = 3.55$) และพึงพอใจในงานปานกลางในด้าน การมีอำนาจ ($\bar{X} = 3.37$) ความก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.35$) และผลประโยชน์ที่ก่อเกิด ($\bar{X} = 2.69$) (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ถ และ ท)

ประสิทธิผลโรงเรียน

ด้านระดับประสิทธิผลโรงเรียนพบว่า โดยภาพรวมแล้วโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบกมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) โดยมีประสิทธิผลในด้านต่างๆตามภาพประกอบ 13 ดังนี้



ภาพประกอบ 13 กราฟแสดงระดับประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

จากภาพประกอบ 13 โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีประสิทธิผลในด้านต่างๆตามลำดับ ดังนี้ คือ นวัตกรรมในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.42$) ความสามัคคีของบุคลากร ($\bar{X} = 3.19$) และการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 2.85$) (ดูรายละเอียดภาคผนวก ข และ น)

ด้านความสามัคคีของบุคลากรนั้นมีลักษณะสำคัญคือผู้บริหารในระดับสูงของโรงเรียน มีความยุติธรรม ตรงไปตรงมา มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในฐานะรุ่นพี่รุ่นน้อง หรือผู้ใหญ่ผู้น้อย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาในด้านของการแบ่งพรรคแบ่งพวก และความผูกพันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ด้านนวัตกรรมที่สำคัญในโรงเรียนคือ การนำระบบการวัดและประเมินผลใหม่ๆ รวมทั้งแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษามาประยุกต์ใช้ และมีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรต่างๆ

ด้านการพัฒนาบุคลากร แม้ว่าอาจารย์จะได้รับโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมได้ แต่การสนับสนุนค่าใช้จ่าย รวมทั้งการเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้การอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้อาจารย์ยังมีอยู่จำกัด รวมทั้งบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ยังขาดกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา ติดตามช่วยเหลืออย่างเป็นระบบเพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน

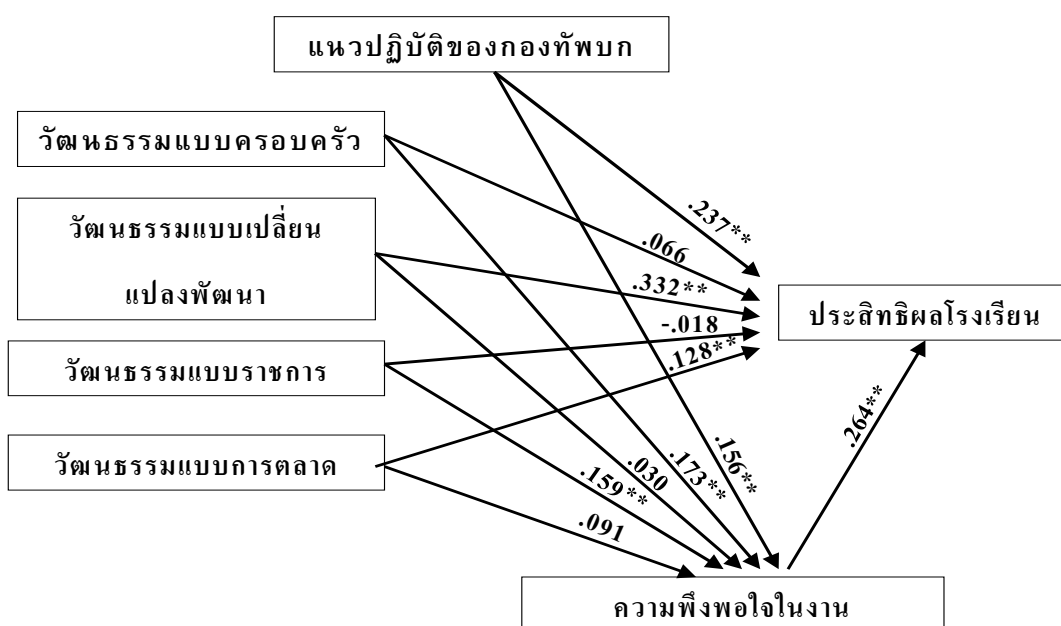
สรุปผลการศึกษาค้นคว้าตามสมมุติฐาน 1 คือ วัฒนธรรมเด่นในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกคือวัฒนธรรมแบบราชการ ส่วนแนวปฏิบัติของกองทัพบก ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ และประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

4.2 ตอนที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ผลของวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน ต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าข้อที่ 2 ต้องการศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นตัวแปรต้นในการศึกษา ส่งผลตรงต่อตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลโรงเรียนตามกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าหรือไม่

ในการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน ต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกสรุปได้ดังนี้

จากอิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์กรและแนวปฏิบัติของกองทัพบกต่อความพึงพอใจในงาน(ภาคผนวก บ) และอิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียน(ภาคผนวก ป) เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานมารวมกับกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าได้รายละเอียดตามภาพประกอบ 14 ดังนี้



ภาพประกอบ 14 สัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของตัวแปรต้นต่อตัวแปรตามตามกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

สมมุติฐาน 2 วัฒนธรรมองค์กร และแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน โดยมีสมมุติฐานย่อยดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน
2. แนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน

จากภาพประกอบ 14 พบว่าตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว ($\beta = .173, p < .01$) วัฒนธรรมแบบราชการ ($\beta = .159, p < .01$) และ

แนวปฏิบัติของกองทัพบก ($\beta = .156, p < .01$) โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 20.7 (ภาคผนวก บ)

จากการทดสอบนัยสำคัญที่ระดับ .05 ของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (ภาคผนวก ป) สามารถยืนยันสมมุติฐานย่อยข้อ 1 ได้บางส่วนคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัวกับวัฒนธรรมแบบราชการ ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน และสามารถยืนยันสมมุติฐานย่อยข้อ 2 ได้คือแนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน

ในการแยกศึกษาตัวแปรต้นแต่ละตัวเพื่อเปรียบเทียบอำนาจในการทำนายความพึงพอใจในงานระหว่างวัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบกพบว่า วัฒนธรรมองค์การร่วมกันทำนายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงาน ($R^2 = .193$) ได้สูงกว่าแนวปฏิบัติของกองทัพบก ($R^2 = .125$) ดังรายละเอียดในตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 การเปรียบเทียบอำนาจในการทำนายความพึงพอใจในงานระหว่างวัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก

ตัวแปรสาเหตุ	ความพึงพอใจในงาน		R ²
	SE	β	
วัฒนธรรมองค์การ			.193
1 วัฒนธรรมแบบครอบครัว	.337	.175**	
2 วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา	.351	.104	
3 วัฒนธรรมแบบราชการ	.336	.168**	
4 วัฒนธรรมแบบการตลาด	.359	.120	
แนวปฏิบัติของกองทัพบก			.125
1. เกียรติภูมิทหาร	.318	.224**	
2. การให้คุณค่าโรงเรียน	.301	.158**	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4 เมื่อแยกศึกษาวัฒนธรรมองค์การต่อความพึงพอใจในงานพบว่าวัฒนธรรมแบบครอบครัว ($\beta = .175, p < .01$) และวัฒนธรรมแบบราชการ ($\beta = .168, p < .01$) ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 15.3 และ เมื่อแยกศึกษาแนวปฏิบัติของกองทัพบกต่อความพึงพอใจในงานพบว่าแนวปฏิบัติของกองทัพบกทั้ง เกียรติภูมิทหาร ($\beta = .224, p < .01$) และการให้คุณค่าโรงเรียน ($\beta = .158, p < .01$) ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 12.7

สรุปผลการศึกษาค้นคว้าตามสมมุติฐาน 2 คือวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวและแบบราชการและแนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน โดยวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าแนวปฏิบัติของกองทัพบก โดยแนวปฏิบัติของกองทัพบกในด้านเกียรติภูมิทหารมีน้ำหนักส่งผลต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุด และรองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบราชการ และการให้คุณค่าโรงเรียน

สมมุติฐาน 3 วัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงานส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยมีสมมุติฐานย่อยดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
2. แนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
3. ความพึงพอใจในงานส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

จากภาพประกอบ 14 พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนคือ วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ($\beta = .332, p < .01$) และวัฒนธรรมแบบการตลาด ($\beta = .128, p < .01$) แนวปฏิบัติของกองทัพบก ($\beta = .237, p < .01$) และความพึงพอใจในงาน ($\beta = .264, p < .01$) ส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 63.5(ภาคผนวก ป)

จากการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (ภาคผนวก ผ) สามารถยืนยันสมมุติฐานย่อย 1 ได้บางส่วน คือ วัฒนธรรมองค์การเฉพาะวัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนาและวัฒนธรรมแบบการตลาดส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

สามารถยืนยันสมมุติฐานย่อย 2 ได้คือแนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

สามารถยืนยันสมมุติฐานย่อย 3 ได้คือความพึงพอใจในงานส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ในการแยกศึกษาตัวแปรต้นแต่ละตัวเพื่อเปรียบเทียบอำนาจในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนระหว่างวัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานพบว่าวัฒนธรรมองค์การร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงานได้มากที่สุด ($R^2 = .535$) รองลงมาคือแนวปฏิบัติของกองทัพบก ($R^2 = .403$) และความพึงพอใจในงาน ($R^2 = .284$) ตามลำดับดังรายละเอียดในตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 การเปรียบเทียบอำนาจในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนระหว่างวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน

ตัวแปรสาเหตุ	ประสิทธิผลโรงเรียน		R ²
	SE	β	
วัฒนธรรมองค์กร			.535
1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว	.146	.116*	
2. วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา	.151	.472**	
3. วัฒนธรรมแบบราชการ	.145	.041	
4. วัฒนธรรมแบบการตลาด	.155	.204**	
แนวปฏิบัติของกองทัพบก			.403
1. เกียรติภูมิทหาร	.150	.308**	
2.การให้คุณค่าโรงเรียน	.141	.413**	
ความพึงพอใจในงาน			.284
1. การใช้ความรู้ความสามารถ	.290	-.081	
2. การบรรลุผลสำเร็จ	.326	-.057	
3. ความก้าวหน้า	.243	.085	
4. ความรับผิดชอบ	.369	.100	
5. การได้รับการยอมรับ	.402	.061	
6. การมีอำนาจ	.266	.280**	
7. การใช้ความคิดสร้างสรรค์	.400	.135	
8. ความเป็นอิสระ	.385	-.046	
9. ความหลากหลายของงาน	.330	.085	
10. ผลประโยชน์เกื้อกูล	.123	.079	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ,** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 5 เมื่อแยกแผลผลวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิผลโรงเรียนพบว่าวัฒนธรรมแบบครอบครัว ($\beta = .116, p < .05$) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ($\beta = .472, p < .01$) และวัฒนธรรมแบบการตลาด ($\beta = .204, p < .01$) ส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 53.5

เมื่อแยกแผลผลแนวปฏิบัติของกองทัพบกต่อประสิทธิผลโรงเรียนพบว่าแนวปฏิบัติของกองทัพบกทั้งเกียรติภูมิทหาร ($\beta = .308, p < .01$) และการให้คุณค่าโรงเรียน ($\beta = .413, p < .01$) ส่งผลตรง

ต่อประสิทธิผลโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแนวปฏิบัติของกองทัพบกสามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 40.3

เมื่อแยกแยะผลความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียนพบว่าความพึงพอใจในงานด้านการมีอำนาจ ($\beta = .280, p < .01$) ส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยความพึงพอใจในงานสามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 28.4

สรุปผลการศึกษาค้นคว้าตามสมมุติฐาน 3 คือวัฒนธรรมองค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาและแบบการตลาด แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลโรงเรียนได้สูงที่สุด รองลงมาคือแนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงานตามลำดับ โดยวัฒนธรรมองค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนามีน้ำหนักส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมากที่สุด และรองลงมาคือ การให้คุณค่าโรงเรียน เกียรติภูมิทหาร และการมีอำนาจตามลำดับ

สมมุติฐาน 4 วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกผ่านความพึงพอใจในงาน

จากภาพประกอบ 14 สามารถสรุปรายละเอียดนำมาประกอบในการวิเคราะห์สมมุติฐาน 4 ได้ดังตาราง 6 ต่อไปนี้

ตาราง 6 สรุปค่าอิทธิพลทางตรง(DE) อิทธิพลทางอ้อม(IE) และอิทธิพลรวม(TE) ของตัวแปรสาเหตุต่อตัวแปรตาม

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรตาม					
	ความพึงพอใจในงาน			ประสิทธิผลโรงเรียน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว	.173		.173	.066	.046	.112
2. วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา	.030		.030	.332	.008	.340
3. วัฒนธรรมแบบราชการ	.159		.159	-.018	.042	.024
4. วัฒนธรรมแบบการตลาด	.091		.091	.128	.024	.152
5. แนวปฏิบัติของกองทัพบก	.156		.156	.237	.041	.278
6. ความพึงพอใจในงาน				.264		.264

จากตาราง 6 วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ต่างส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกผ่านความพึงพอใจในงาน โดยมีตัวแปรที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมสูง 3 ตัวแปร คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว ($\beta = .046$) วัฒนธรรมแบบราชการ ($\beta = .042$) และแนวปฏิบัติของกองทัพบก ($\beta = .041$)

ตัวแปรที่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนมากตามลำดับคือ 1) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ($\beta = .332$) 2) ความพึงพอใจในงาน ($\beta = .264$) 3) แนวปฏิบัติของกองทัพบก ($\beta = .237$) 4) วัฒนธรรมแบบการตลาด ($\beta = .128$) และ 5) วัฒนธรรมแบบครอบครัว ($\beta = .066$)

ตัวแปรที่ส่งอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลโรงเรียนมากตามลำดับคือ 1) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ($\beta = .340$) 2) แนวปฏิบัติของกองทัพบก ($\beta = .278$) 3) ความพึงพอใจในงาน ($\beta = .264$) 4) วัฒนธรรมแบบการตลาด ($\beta = .152$) 5) วัฒนธรรมแบบครอบครัว ($\beta = .112$) และ 6) วัฒนธรรมแบบราชการ ($\beta = .024$)

ผลการวิเคราะห์สามารถยืนยันสมมติฐาน 4 ได้คือ วัฒนธรรมองค์กรและแนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกผ่านความพึงพอใจในงาน

สรุปผลการศึกษาค้นคว้าตามสมมติฐาน 4 คือ วัฒนธรรมองค์กรและแนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนผ่านความพึงพอใจในงาน โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมสูงคือวัฒนธรรมแบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบราชการ และตัวแปรต้นที่ส่งอิทธิพลรวมสูงสุด 3 ตัวแปรคือ วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา แนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงาน

6. การวิเคราะห์เพิ่มเติม

ในการวิเคราะห์เพิ่มเติมครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่พบข้อสงสัยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต้นคือจากข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลตัวแปรส่วนบุคคล ว่าจะมีผลต่อตัวแปรตามในกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าอย่างไร ในประเด็นการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

6.1 การศึกษาว่าอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาต่างกันมีห้วงระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างกันหรือไม่ รวมทั้งบุคลากรกลุ่มนี้มีความพึงพอใจในงานและรับรู้การมีเกียรติภูมิทหารต่างกันหรือไม่ การวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบนี้มีการศึกษาเพิ่มเติม 3 เรื่องคือ 1) การศึกษาความสัมพันธ์ของอาจารย์จากแหล่งที่มาต่างกันกับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน 2) การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานระหว่างกลุ่มอาจารย์ และ 3) การเปรียบเทียบการรับรู้เกียรติภูมิทหารระหว่างกลุ่มอาจารย์ โดยมีลำดับการศึกษาดังนี้

6.1.1 การศึกษาความสัมพันธ์ของกลุ่มอาจารย์จากแหล่งที่มาต่างกันกับระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงเรียน มีรายละเอียดในตาราง 7 ดังนี้

ตาราง 7 ความสัมพันธ์ของกลุ่มอาจารย์จากแหล่งที่มาต่างกันกับจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

		จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน		รวม
		5 ปีและน้อยกว่า	มากกว่า 5 ปี	
แหล่งที่มา ของอาจารย์	จปร. %ในกลุ่ม	43 (78.2%)	12 (21.8%)	55 (100%)
	นายร้อยพิเศษและอื่นๆ %ในกลุ่ม	7 (25.0%)	21 (75.0%)	28 (100%)
	มหาวิทยาลัย %ในกลุ่ม	44 (43.6%)	57 (56.4%)	101 (100%)
	เลื่อนฐานะ %ในกลุ่ม	63 (30.1%)	146 (69.9%)	209 (100%)
	รวม	157 (39.9%)	236 (60.1%)	393 (100%)

$$\chi^2 = 45.048 ; df = 3 ; p < .000$$

จากตาราง 7 พบว่าแหล่งที่มาของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับจำนวนปีที่อาจารย์อยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอาจารย์กลุ่มที่มีแหล่งที่มาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีระยะเวลาอยู่ปฏิบัติงานเป็นอาจารย์ 5 ปีและน้อยกว่าสูงถึง ร้อยละ 78.2 และอยู่ปฏิบัติงานจนเกิน 5 ปีเพียงร้อยละ 21.8 เท่านั้น ขณะที่อาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากนายร้อยพิเศษ มหาวิทยาลัย เลื่อนฐานะจากนายทหารชั้นประทวนและจากแหล่งที่มาอื่นๆ มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์นานกว่า 5 ปี สูงตั้งแต่ร้อยละ 56.4 จนถึงร้อยละ 75

6.1.2 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานระหว่างอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาต่างกัน มีรายละเอียดในตาราง 8 ดังนี้

ตาราง 8 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานระหว่างอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ระหว่างกลุ่ม	4	7242.047	1810.512	2.595	.036
ภายในกลุ่ม	388	270683.5	687.638		
รวม	392	277925.5			

จากตาราง 8 อาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาต่างกันมีความพึงพอใจในงานต่างกัน โดยเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มแล้วพบว่าอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ($\bar{X} = 157.84$) นายร้อยพิเศษ ($\bar{X} = 156.44$) และอาจารย์ซึ่งเลื่อนฐานะขึ้นมาจากนายทหารชั้นประทวน ($\bar{X}$

=153.76) มีระดับความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันโดยอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่มนี้มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีแหล่งที่มาจากมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 146.158$) และมีที่มาจากแหล่งอื่นๆ ($\bar{X} = 143.00$) และอาจารย์ใน 2 กลุ่มหลังมีความพึงพอใจในงานไม่ต่างกัน (รายละเอียดการเปรียบเทียบภาคผนวก ผ)

6.1.3 การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้เกียรติภูมิทหารระหว่างอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาต่างกัน มีรายละเอียดในตาราง 9 ดังนี้

ตาราง 9 การเปรียบเทียบการรับรู้เกียรติภูมิทหารระหว่างอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ระหว่างกลุ่ม	4	402.204	100.551	4.664	.001
ภายในกลุ่ม	388	8364.656	21.558		
รวม	392	8766.86			

จากตาราง 9 พบว่าอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาต่างกันรับรู้ในการมีเกียรติภูมิทหารต่างกัน โดยเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มแล้วพบว่า อาจารย์ซึ่งเลื่อนฐานะขึ้นมาจากนายทหารชั้นประทวนรับรู้การมีเกียรติภูมิทหาร ($\bar{X} = 24.80$) สูงกว่าอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ($\bar{X} = 22.33$) นายร้อยพิเศษ ($\bar{X} = 22.00$) และอาจารย์ที่มีแหล่งที่มาจากมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 23.29$) โดยอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่มหลังนี้มีระดับการรับรู้เกียรติภูมิทหารไม่แตกต่างกัน และขณะเดียวกันอาจารย์ซึ่งเลื่อนฐานะขึ้นมาจากนายทหารประทวนรับรู้การมีเกียรติภูมิทหาร ($\bar{X} = 24.80$) ไม่แตกต่างจากอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากที่อื่นๆ ($\bar{X} = 23.92$) (รายละเอียดการเปรียบเทียบผนวก ผ)

จากตาราง 7, 8 และ 9 พบว่าแม้ว่าอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะมีความพึงพอใจในงานและเกียรติภูมิทหารไม่ต่างจากอีกหลายกลุ่ม แต่อาจารย์กลุ่มนี้อยู่ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นเวลายาวนานกว่ากลุ่มอื่นๆ

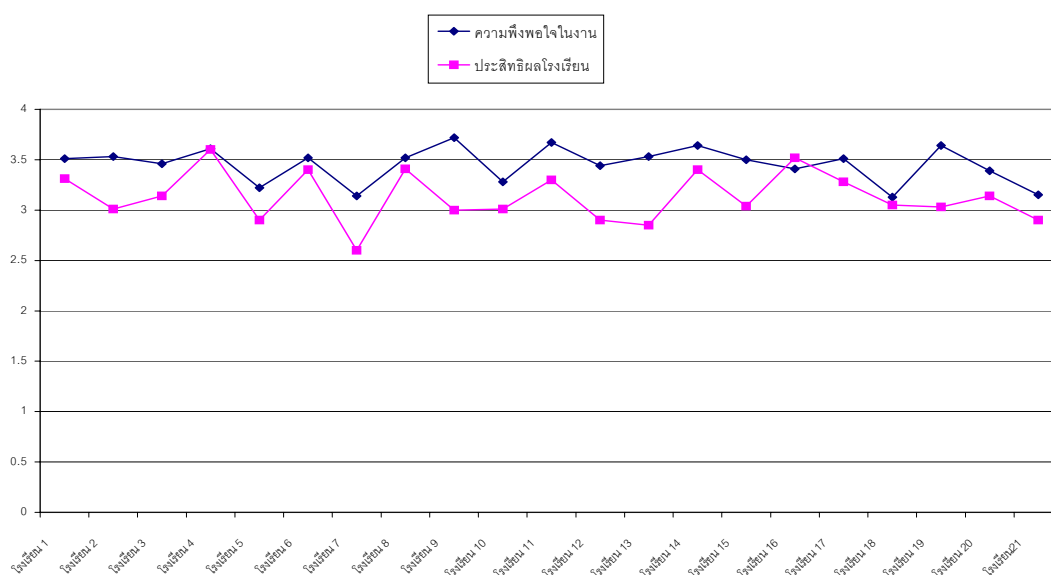
6.2 การศึกษาประสิทธิผลโรงเรียนกับความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาในรายโรงเรียนสามารถแบ่งกลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานต่างกันได้เป็น 2 กลุ่ม (รายละเอียดในภาคผนวก ฐ) คือกลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานปานกลาง 9 โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานมาก 12 โรงเรียน ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่าความพึงพอใจในงานของอาจารย์ที่ต่างกัน 2 กลุ่มนี้ มีผลต่อการมีประสิทธิผลโรงเรียนอย่างไร รวมทั้งอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาต่างกันรับรู้การมีประสิทธิผลโรงเรียนต่างกันหรือไม่ โดยมีการศึกษาเพิ่มเติม 2 เรื่องคือ 1) ระดับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ที่ต่างกันทำให้ประสิทธิผลโรงเรียนต่างกันหรือไม่ และ 2) ระดับการศึกษาของอาจารย์ที่ต่างกันทำให้การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนต่างกันหรือไม่ โดยมีลำดับการศึกษาดังนี้

6.2.1 ระดับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ที่ต่างกันทำให้ประสิทธิผลโรงเรียนต่างกันหรือไม่ มีรายละเอียดในตาราง 10 ดังนี้

ตาราง 10 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียนระหว่างกลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานต่างกัน

	N	ระดับประสิทธิผลโรงเรียน($\bar{X}$)	df	t	Sig
ความพึงพอใจในงานปานกลาง	170	45.46	391	-3.265	.001
ความพึงพอใจในงานมาก	223	48.75			

จากตาราง 10 กลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานปานกลางมีระดับประสิทธิผลโรงเรียน ($\bar{X} = 45.64$) ต่ำกว่ากลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานมาก ($\bar{X} = 48.75$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงได้จากกราฟในภาพประกอบ 15 ดังนี้



ภาพประกอบ 15 กราฟแสดงผลเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลโรงเรียน

จากภาพประกอบ 15 พบว่าความพึงพอใจในงานมีลักษณะสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน คือ ระดับประสิทธิผลโรงเรียนมีลักษณะเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามระดับความพึงพอใจในงานของอาจารย์

6.2.2 ระดับการศึกษาของอาจารย์ที่ต่างกันทำให้การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนต่างกันหรือไม่ มีรายละเอียดในตาราง 11 ดังนี้

ตาราง 11 การเปรียบเทียบการรับรู้ระดับประสิทธิผลโรงเรียนระหว่างอาจารย์ซึ่งมีระดับการศึกษาต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ระหว่างกลุ่ม	2	2161.389	1080.694	4.796	.009
ภายในกลุ่ม	390	87881.595	225.337		
รวม	392	90042.982			

จากตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบพบว่าอาจารย์ซึ่งมีระดับการศึกษาต่างกันรับรู้การมีประสิทธิผลโรงเรียนต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยอาจารย์ที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี เห็นว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีประสิทธิผล ($\bar{X} = 79.74$) สูงกว่าอาจารย์ซึ่งจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ($\bar{X} = 74.71$) และระดับปริญญาโท ($\bar{X} = 71.72$) (รายละเอียดการเปรียบเทียบภาคผนวก พ) ขณะที่อาจารย์ซึ่งจบการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทรับรู้การมีประสิทธิผลโรงเรียนไม่ต่างกัน และมีแนวโน้มว่าระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับการรับรู้ระดับประสิทธิผลโรงเรียน คืออาจารย์ที่มีการศึกษาสูงเห็นว่าโรงเรียนมีประสิทธิผลน้อย

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน

ต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ในการศึกษาได้กำหนดสมมุติฐานไว้ดังนี้

1. ลักษณะวัฒนธรรมเด่นในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกคือวัฒนธรรมแบบราชการ
2. วัฒนธรรมองค์กร และแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน
3. วัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
4. วัฒนธรรมองค์กร และแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผ่านความพึงพอใจในงาน

ประชากรในการศึกษา คือ คณาจารย์จำนวน 875 นายที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 21 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนทหารราบ 2) โรงเรียนทหารม้า 3) โรงเรียนทหารปืนใหญ่ 4) โรงเรียนทหารช่าง 5) โรงเรียนทหารสื่อสาร 6) โรงเรียนทหารขนส่ง 7) โรงเรียนทหารพลการ 8) โรงเรียนทหารสารวัตร 9) โรงเรียนเสนารักษ์ 10) โรงเรียนทหารการเงิน 11) โรงเรียนทหารสารบรรณ 12) โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก 13) โรงเรียนทหารการสัตว 14) โรงเรียนข่าวทหารบก 15) โรงเรียนทหารสรรพาวุธ 16) โรงเรียนกิจการพลเรือน 17) โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก 18) โรงเรียนกำลังสำรองทหารบก 19) โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก 20) โรงเรียนสงครามพิเศษ และ 21) โรงเรียนการบินทหารบก

กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์จำนวน 382 คนในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก 21 โรงเรียน

ตัวแปรในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น 3 ตัวแปรคือ 1) วัฒนธรรมองค์กร (วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด) 2) แนวปฏิบัติของกองทัพบก (เกียรติภูมิทหาร และการให้คุณค่าโรงเรียน) และ 3) ความพึงพอใจในงาน (การใช้ความรู้ความสามารถ การบรรลุผลสำเร็จ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ การมีอำนาจ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ ความหลากหลายของงาน และผลประโยชน์เกื้อกูล)
2. ตัวแปรตาม 1 ตัวแปรคือ ประสิทธิภาพโรงเรียน (ความสามัคคีของบุคลากร นวัตกรรมในโรงเรียนและ การพัฒนาบุคลากร)

วิธีการดำเนินการวิจัย ใช้แบบสอบถามปลายปิดสอบถามอาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาแปลผลได้จำนวน 393 ฉบับโดยแบบสอบถามประกอบด้วยแบบสอบถามย่อย 5 ชุดซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาเองดังนี้

1. แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สอบถามเกี่ยวกับ 1) โรงเรียนที่ปฏิบัติงาน 2) เพศ 3) แหล่งที่มาของนายทหาร 4) ระดับการศึกษา 5) อายุ 6) อายุราชการ 7) จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และ 8) ชั้นยศ
2. แบบสำรวจวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับจำนวน 32 ข้อ
3. แบบวัดแนวปฏิบัติของกองทัพบก เป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับจำนวน 15 ข้อ
4. แบบวัดความพึงพอใจในงาน เป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับจำนวน 44 ข้อ
5. แบบวัดประสิทธิผลองค์การ เป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับจำนวน 24 ข้อ

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นวัฒนธรรมแบบผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการและวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยวัฒนธรรมเด่นที่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติอย่างแพร่หลายมากที่สุดคือวัฒนธรรมแบบราชการ ส่วนวัฒนธรรมอื่นที่ได้รับการยอมรับในระดับรองลงมาคือวัฒนธรรมแบบแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา
2. ระดับแนวปฏิบัติของกองทัพบกต่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ในการรับรู้ในเกียรติภูมิทหารของอาจารย์ และการให้คุณค่าโรงเรียนดีในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง และระดับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอยู่ในระดับปานกลาง
3. วัฒนธรรมองค์การ และแนวปฏิบัติของกองทัพบก ($\beta = .156, p < .01$) ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน โดยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงานคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว ($\beta = .173, p < .01$) และวัฒนธรรมแบบราชการ ($\beta = .159, p < .01$) โดยวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงานได้มากกว่าแนวปฏิบัติของกองทัพบก
4. วัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก ($\beta = .237, p < .01$) และความพึงพอใจในงาน ($\beta = .264, p < .01$) ส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนคือ วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ($\beta = .332, p < .01$) และวัฒนธรรมแบบการตลาด ($\beta = .128, p < .01$) โดยวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลโรงเรียนได้มากที่สุด รองลงมาคือแนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงานตามลำดับ
5. วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกผ่านความพึงพอใจในงาน โดยตัวแปรที่ส่งผลทางอ้อมสูงที่สุด 3 ตัวแปรคือวัฒนธรรมแบบครอบครัว ($\beta = .046$) วัฒนธรรมแบบราชการ ($\beta = .042$) และแนวปฏิบัติของกองทัพบก ($\beta = .041$)
6. ตัวแปรที่ส่งผลรวม ต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมาก 5 ตัวแปรคือ 1) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ($\beta = .340, p < .01$) 2) แนวปฏิบัติของกองทัพบก ($\beta = .278, p < .01$)

3) ความพึงพอใจในงาน ($\beta = .264, p < .01$) 4) วัฒนธรรมแบบการตลาด ($\beta = .152, p < .01$) และ 5) วัฒนธรรมแบบครอบครัว ($\beta = .112, p < .05$)

7. การศึกษาเพิ่มเติมสรุปผลได้ดังนี้

7.1 แนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลตรงต่อวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนทั้ง 4 แบบคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการและวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยแนวปฏิบัติของกองทัพบกอธิบายความแปรปรวนในวัฒนธรรมองค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ได้มากที่สุด

7.2 แหล่งที่มาของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาการอยู่ปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ โดยอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า แม้ว่าจะมีความพึงพอใจในงานและเกียรติภูมิ ทหารไม่ต่างจากอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากที่อื่นๆอีกหลายกลุ่ม แต่อาจารย์กลุ่มนี้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์ ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นระยะเวลาสั้นกว่ากลุ่มอื่นๆ

7.3 อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ แตกต่างกัน 9 ด้านคือ 1) การใช้ความรู้ความสามารถ 2) การบรรลุผลสำเร็จ 3) ความก้าวหน้า 4) ความรับผิดชอบ 5) การได้รับการยอมรับ 6) การมีอำนาจ 7) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ 8) ความเป็นอิสระ และ 9) ผลประโยชน์เกื้อกูล ส่วนความพึงพอใจในด้านความหลากหลายของงานไม่แตกต่างกัน

7.4 อาจารย์ที่มีระดับการศึกษาและมีระดับความพึงพอใจในงานต่างกัน รับรู้การมีประสิทธิผล โรงเรียนต่างกัน

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

ในการอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้ามีลำดับดังนี้คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าข้อที่ 1 และ 3) จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าข้อที่ 2

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกร้อยละ 90 เป็นชาย ส่วนใหญ่อยู่ในระดับชั้นยศพันตรี – พันโท อยู่ในห้วงอายุระหว่าง 40 – 50 ปี และรับราชการมาแล้วประมาณ 25 ปี ในทางปฏิบัติงานถือว่าเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานมามากและได้รับการปรับย้ายเข้ามาปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ของกองทัพบก แต่อย่างไรก็ตามเนื่องด้วยความรู้สึกว่าตนเองไม่ใช่อาจารย์อาชีพจึงมีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ที่อาจารย์ไม่นานเหมือนกับ ครู - อาจารย์ในฝ่ายพลเรือนคือจะทำหน้าที่ทางด้านวิชาการอยู่ประมาณ 10 ปี แล้วก็หมุนเวียนไปปฏิบัติหน้าที่อื่นๆต่อไป

สำหรับระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่อาจารย์นั้นพบว่าอาจารย์ถึงร้อยละ 40 มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้หนึ่งว่าผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์จะไม่ทำหน้าที่อยู่นานเกินกว่า 5 ปี และถ้าพิจารณาถึงการมีประสบการณ์การเป็นอาจารย์ยาวนานกว่า 5 ปีจนพอจะมีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการศึกษาได้ดีแล้วจะมีอาจารย์กลุ่มนี้เหลืออยู่เพียงร้อยละ 60 เท่านั้น ซึ่งในทางด้านวิชาการแล้วถือว่ายังไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

ระดับการศึกษาของอาจารย์ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 78 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป (ปริญญาตรีร้อยละ 70.2 และปริญญาโทร้อยละ 7.5) แต่ยังมีอาจารย์อีกประมาณร้อยละ 22 ที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีซึ่งเลื่อนฐานะขึ้นมาจากนายทหารชั้นประทวน โดยบุคลากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่

อยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนนานกว่าน่าจะถือได้ว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เพิ่มขึ้นในระยะยาวต่อไป

ในด้านที่มาของอาจารย์นั้นอาจารย์ร้อยละ 53 (209 คน) เป็นผู้ที่เลื่อนฐานะขึ้นมาจากนายทหารชั้นประทวน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากนายทหารกลุ่มนี้มีความก้าวหน้าได้จำกัดในการรับราชการในหน่วยทหารอื่นๆ จึงพอใจที่จะทำหน้าที่ในหน่วยการศึกษาและมีโอกาสก้าวหน้าได้มากกว่าการปฏิบัติงานในหน่วยทหารซึ่งนำไปสู่การรับรู้การมีเกียรติภูมิทหารสูงกว่าด้วย ขณะเดียวกันการที่นายทหารซึ่งมีแหล่งที่มาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าที่ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์กลับมีจำนวนน้อยเพียงร้อยละ 14 (55 คน) เท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นจุดด้อยอันหนึ่งในระบบการศึกษาของกองทัพบกที่นายทหารหลักขาดความนิยมที่จะปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปลูกฝังอุดมการณ์จากการศึกษาที่มุ่งให้เป็นทหารอาชีพมาตั้งแต่ต้น การมีความพึงพอใจกับการมีชีวิตในหน่วยทหารอย่างแท้จริงรวมทั้งการมีทางเลือกที่มากกว่าในการรับราชการ จึงทำให้เกิดการรับรู้ในการมีเกียรติภูมิทหารน้อยกว่าเมื่อต้องทำหน้าที่ในหน่วยการศึกษาและพยายามหาทางปรับย้ายออกไปอยู่ในหน่วยอื่นๆต่อไปภายหลังจากที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยการศึกษาเป็นระยะเวลาสั้นๆซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวีระวิท คงศักดิ์ (2545 : 12) และ ประเสริฐ หวานน้ำ (สัมภาษณ์ : 2545)

2. จุดมุ่งหมายการศึกษาค้นคว้าข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

วัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ผลการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกพบว่า เป็นวัฒนธรรมแบบผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการและวัฒนธรรมแบบการตลาด แต่วัฒนธรรมแบบราชการเป็นวัฒนธรรมเด่นที่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติอย่างแพร่หลายที่สุด เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในหน่วยงานแบบทหารที่มีเอกลักษณ์ของการยึดถือแบบแผน การปฏิบัติงานตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชาและการรวมศูนย์อำนาจ (ชยอนันต์ สมุทวณิช. 2529 : 1-2) ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เด่นอันหนึ่งขององค์การแบบราชการ โดยในทุกโรงเรียนมีบริบททางวัฒนธรรมเด่นที่เหมือนกัน ซึ่งผลการศึกษาคล้ายกับของสุภัทรา เอื้อวงศ์(2539 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและพบว่าวัฒนธรรมเด่นในลักษณะของความเป็นทหาร การปกครองตามลำดับขั้นและการเชื่อฟังคำสั่ง สมาชิกมีลักษณะคล้ายตามขณะที่ประเสริฐ จริยานุกุล(2537 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพบว่าวัฒนธรรมของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราชซึ่งเป็นหน่วยงานราชการมีวัฒนธรรมแบบราชการ และสอดคล้องกับการศึกษาของสุพรรณิ สมานญาติ(2540 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิพบว่าโรงเรียนที่มีบริบทเหมือนกันจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกทางค่านิยม และมีสัญลักษณ์ต่างๆไปเหมือนกัน

แม้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจะมีวัฒนธรรมเด่นแบบราชการก็ตามแต่ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ยังมีวัฒนธรรมอื่นๆผสมผสานอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน การส่งเสริมการปฏิบัติงานตามแบบวัฒนธรรมอื่นๆคือวัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา และวัฒนธรรมแบบครอบครัวให้มีการปฏิบัติมากขึ้น จะนำไปสู่การปรับวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น โดยเฉพาะองค์การทหารซึ่งเน้นความสามัคคี การรักหมู่คณะ การส่งเสริมการเป็นพวกพ้อง การเรียนรู้ร่วมกันและการส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งกันและกันน่าจะได้รับการพิจารณาเป็นลำดับแรก ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมในลักษณะการทำงานแบบครอบครัวน่าจะพัฒนาขึ้นได้ง่ายในหน่วยทหารและวัฒนธรรมดังกล่าวมีน้ำหนักที่ค่อนข้างสูงต่อทั้งความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลองค์กร และขณะเดียวกันก็ควรตระเตรียมขั้นตอนซึ่งควบคุมการปฏิบัติงานตามแบบราชการลงให้เกิดความคล่องตัวต่อผู้ปฏิบัติมากขึ้น

วัฒนธรรมแบบราชการแสดงให้เห็นถึงภาพรวมขององค์กรที่ค่อนข้างจะไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือเคลื่อนไหวน้อย และไม่ค่อยปรับตัวกับภาวะต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป บุคลากรในองค์กรทำงานตามระเบียบแบบแผนและคำสั่ง ซึ่งตามหลักการคิดแบบราชการแล้ววิธีการดังกล่าวจะนำไปสู่ประสิทธิผล และปฏิบัติตามกันมาจนเกิดเป็นความคุ้นเคยและพึงพอใจกับภาวะดังกล่าว ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนต่อการปรับปรุงหน่วยงานให้ไปสู่ความพร้อมต่อการพัฒนา แม้ว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมดังกล่าวจะรู้สึกว่าจะมีความมั่นคง มีระเบียบหลักเกณฑ์การทำงานแน่นอน แต่ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมได้ช้า ซึ่งการพิจารณาประสิทธิผลองค์กรในมิติความมั่นคงเพียงอย่างเดียว ก็ไม่เพียงพอที่จะยกระดับมาตรฐานประสิทธิผลในภาพรวมซึ่งมีหลายมิติได้ วัฒนธรรมราชการนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่ค่อยนิยมการเปลี่ยนแปลงพึงพอใจเป็นภาวะของความพึงพอใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมแบบราชการยังเป็นวัฒนธรรมสำคัญที่ไม่อาจปฏิเสธได้ และมีอิทธิพลสูงต่อความพึงพอใจในงาน การมองวัฒนธรรมแบบราชการในมิติลบเพียงด้านเดียวอาจไม่ถูกต้องมากนัก เพราะถ้าวัฒนธรรมแบบราชการนำไปสู่การขาดประสิทธิผลเสียทั้งหมด หน่วยงานที่มีวัฒนธรรมดังกล่าวคงจะไม่สามารถอยู่รอดและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้จนถึงปัจจุบัน ซึ่งการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างค่อยเป็นค่อยไปน่าจะเป็นทางเลือกที่สำคัญขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบราชการ

แนวปฏิบัติของกองทัพบก

แนวความคิดของการเลือกปฏิบัติหรือเลือกให้ความสำคัญกับหน่วยทหารแตกต่างกันในเวลาสงคราม โดยกองทัพเลือกที่จะให้ความสำคัญกับหน่วยที่อยู่ในแนวหน้าหรือหน่วยกำลังรบสูงกว่าหน่วยอื่นๆ เพราะถือว่าเป็นหน่วยที่ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติในการสู้รบจึงต้องทุ่มเทความพยายามด้วยการให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ชัยชนะ การปฏิบัติดังกล่าวส่งผลต่อค่านิยมการเลือกรับราชการในหน่วยกำลังรบเพราะเห็นว่าเป็นหน่วยที่มีเกียรติสูงกว่า และหน่วยกำลังรบก็มีคุณค่าสูงกว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่จากกองทัพดีกว่าในทุกๆ ด้าน ซึ่งแนวการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลต่อหน่วยการศึกษาซึ่งถือว่าไม่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤติ ประกอบกับภารกิจหลักของกองทัพบกในการป้องกันประเทศและข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ต้องให้ความสำคัญร่วมกับภารกิจหลักก่อน ทำให้เกิดการปฏิบัติในแนวทางดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่องแม้กระทั่งในภาวะปกติ จนกระทั่งหน่วยงานทางการศึกษาได้รับความสำคัญอยู่ในลำดับรองในบริบทการบริหารของกองทัพ รวมทั้งบุคลากรที่มีคุณภาพในกองทัพบกก็ไม่ต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นครู – อาจารย์ในสถาบันการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากเห็นว่าสถาบันการศึกษาและครู – อาจารย์ขาดการเห็นความสำคัญ มีเกียรติและศักดิ์ศรีรวมทั้งความก้าวหน้าและผลประโยชน์เกื้อกูลน้อยเมื่อเทียบกับหน่วยอื่นๆ

ผลการศึกษาพบว่ากองทัพบกมีแนวปฏิบัติต่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอยู่ในระดับปานกลาง แต่อย่างไรก็ตามแนวปฏิบัติดังกล่าวถือว่ายังไม่ดีพอถ้าคำนึงถึงการที่หน่วยการศึกษาต้องป้อนบุคลากรที่มีคุณภาพให้กับกองทัพอย่างต่อเนื่อง และยังไม่สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาของชาติในปัจจุบันที่กำลังอยู่ในห้วงของการปฏิรูประบบการศึกษาเพื่อป้อนผลผลิตจากระบบการศึกษาที่มีคุณภาพเข้าสู่สังคมต่อไป กองทัพบกควรให้ความสำคัญกับหน่วยการศึกษาตั้งแต่ภาวะปกติให้มากขึ้นไม่น้อยไปกว่าการให้ความสำคัญกับหน่วยอื่นๆ เพราะการพัฒนาบุคลากรผ่านระบบการศึกษานั้นจะต้องใช้เวลาต่อเนื่องยาวนาน ค่านิยมการให้ความสำคัญกับหน่วยกำลังรบนั้นยังคงสำคัญในเวลาวิกฤติหรือเวลาสงคราม แต่ในเวลาปกติหน่วยการศึกษาควรจะมีค่าสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าหน่วยอื่นๆ เพราะหน่วยการศึกษาคือผู้ป้อนผลผลิตที่จะประกันคุณภาพในระยะยาวให้กับหน่วยกำลังรบ ดังนั้นคุณภาพของบุคลากรในแนวหน้าก็อยู่ที่คุณภาพของผลผลิตจากหน่วยการศึกษาซึ่งอยู่ส่วนหลังไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน

ความพึงพอใจในงาน

ผลการศึกษาพบว่าอาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีระดับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วัลลภ แดงใหญ่(2542 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจำนวน 6 แห่ง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณีติ พิทักษ์ชาติ(2543 : 141-142) ซึ่งศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ที่พบว่าอาจารย์มีความพึงพอใจในงานมากในลักษณะด้านของงานที่ปฏิบัติ พึงพอใจน้อยในด้านรายได้และสวัสดิการและสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของอาจารย์โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าและโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการหลายคนเห็นว่าอาจารย์แทบไม่มีผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ รวมทั้งการทำงานบางครั้งต้องนำทรัพยากรส่วนตัวมาใช้ในการทำงาน(ชาญชัย โชคช่วยชู. สัมภาษณ์. 2545; ณรงค์ดวงกระโทก. สัมภาษณ์. 2545; ธวัชชัย ศรีวิวัฒน์. สัมภาษณ์. 2545; ประเสริฐ หวานน้ำ. สัมภาษณ์. 2545; วรวิทย์ พรหมสมัย. สัมภาษณ์. 2545; สามารถ ประเสริฐ. 2545 : 35; สมชาย สิงห์โต. สัมภาษณ์. 2545) แต่อาจารย์ส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พึงพอใจในด้านความก้าวหน้าสูงกว่าอาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ความพึงพอใจในงานด้านต่างๆที่แตกต่างกันในกลุ่มอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกนั้นแสดงให้เห็นถึงบริบทการบริหารจัดการที่แตกต่างกันในระหว่างโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเหล่านี้อยู่ภายใต้การบริหารของหน่วยทหารที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดรูปแบบการบริหารภายในที่สอดคล้องกับการกิจและค่านิยมของหน่วยทหารนั้น ๆ มากกว่าการบริหารที่มีรูปแบบเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งกองทัพบก

ประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ประสิทธิผลองค์กรการมีหลายมิติไม่ใช่เป็นแนวความคิดเดี่ยวและขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเองว่าต้องการศึกษาและพอใจกับประสิทธิผลในด้านใด การมีประสิทธิผลองค์กรในมิติหนึ่งก็ไม่ได้จำเป็นต้องสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลในอีกมิติหนึ่ง ไม่มีสถาบันการศึกษาใดมีประสิทธิผลในทุกมิติ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 70-71; Smart, et al. 1997 : 256-257) แต่การเน้นมิติประสิทธิผลในการปฏิบัติเพียงด้านใดด้านหนึ่งและละเลยด้านอื่นๆจะทำให้ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมลดลง องค์กรที่มีประสิทธิผลต้องสามารถรักษามิติประสิทธิผลในด้านต่างๆเอาไว้ให้ได้(Pounder. 1999 : 389)

ผลการศึกษาพบว่าประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายด้านแล้วได้พบปัญหาที่โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการต้องเร่งแก้ไขคือด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านความสามัคคีของบุคลากร โดยในด้านการพัฒนาบุคลากรนั้นแม้ว่าอาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกประมาณร้อยละ 78 จะจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีตาม แต่บุคลากรด้านการศึกษาเหล่านี้จบการศึกษามากหลากหลายสาขาซึ่งถ้าพิจารณาโดยภาพรวมแล้วน่าจะเป็นผลดีต่อระบบการศึกษาของกองทัพบก แต่กระบวนการในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพบกในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าไปปฏิบัติหน้าที่อาจารย์นั้นยังขาดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ขาดระบบการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรสายการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในด้านของการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อให้ความรู้ความสามารถตามงานในหน้าที่เฉพาะของสายงานวิชาการที่ต้องปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เพราะว่าการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการกิจขององค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กร โดยตัวแปรที่สำคัญอันหนึ่งในการทำนายเกี่ยวกับการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการให้การฝึกอบรม (Peters. 1998 : 5178-B) อีกทั้งการพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพการศึกษาของอาจารย์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลองค์กร(Cameron. 1978 : 613; Lamb. 1998 :4581-A)

การที่อาจารย์ซึ่งจบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี รับรู้ว่ามีโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้ที่จบการศึกษาสูงกว่า เป็นแนวคิดสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้กลุ่มอาจารย์ส่วนหนึ่งพึงพอใจกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสภาพที่เป็นอยู่ ซึ่งความคุ้นเคยกับสภาพดังกล่าวอาจนำไปสู่การไม่ค่อยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเท่าที่ควร ในขณะที่กลุ่มอาจารย์ซึ่งมีระดับการศึกษาสูงกว่ากลับเห็นว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้มีข้อมูลในลักษณะของการเปรียบเทียบมากกว่า หรือมีแนวคิดที่ได้จากการศึกษาหลากหลายแตกต่างออกไป จึงทำให้เห็นจุดอ่อนของหน่วยงานที่ควรปรับปรุงแก้ไข และยังไม่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่

3. จุดมุ่งหมายการศึกษาค้นคว้าข้อที่ 2 เพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงาน ต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าวัฒนธรรมแบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบราชการ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ส่วนวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาและวัฒนธรรมแบบการตลาดส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน

แม้ว่านักวิชาการจะยังขาดความเห็นที่สอดคล้องกันในความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การว่าเกิดขึ้นอย่างไร แต่การตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิผลองค์การได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในทางการบริหาร(สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540 : 36-37; Moats. 1997 : 52) วัฒนธรรมองค์การได้รวมเอาหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะองค์การเข้าไว้ด้วยกันเป็นทั้งสาเหตุและส่วนหนึ่งของคุณลักษณะองค์การ ทำให้เกิดผลลัพธ์ขององค์การเช่นการปฏิบัติงานของบุคคลของกลุ่ม ขององค์การ แผนกลยุทธ์ วิธีการบริหารบุคคล และความสามารถในการปรับตัวและการแข่งขัน (Golembiewsky. 1993 : 92)

ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบราชการและแบบครอบครัวทำนายความพึงพอใจในงานได้สูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของบาร์เน็ตท์ (Barnett. 1997 : 1608 – a) โดยวัฒนธรรมแบบราชการซึ่งเป็นวัฒนธรรมเด่นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การน้อยกว่าวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการตลาด และวัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของฮัมม์ (Anderson. 2000 : 32-33; citing Hamm. 1992) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน โดยวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีอำนาจการทำนายสูงสุดในทางบวกต่อประสิทธิผลองค์การ ขณะที่วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucracy Culture) มีความสัมพันธ์ในทางลบสูงต่อประสิทธิผลองค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาของคลอท์ทและฟอร์ทอฟ และสมาร์ตและคณะ (Clott & Fjortoft. 1998 : 8; Smart, et al. 1997 : 271) ที่พบว่าวัฒนธรรมแบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนามีลักษณะที่ได้เปรียบและมีประสิทธิผลสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการและวัฒนธรรมแบบการตลาด และสอดคล้องผลการศึกษาของแพตเตอร์สัน(Patterson. 1999 : 2739-A) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยอย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประการจะทำให้เกิดผลเฉพาะขึ้นมา ขณะที่องค์การเอกชนแบบบริษัทของญี่ปุ่นที่ประสบผลสำเร็จสูงพบว่ามีวัฒนธรรมแบบการตลาด (เน้นค่านิยมการแข่งขัน การทำงานเชิงรุกและมุ่งผลลัพธ์) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (เน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรม) (Desphande, et al. 1993 : 23-27)

ในประสิทธิผลองค์การด้านความสามัคคีของบุคลากรนั้นแม้ว่าองค์การทหารจะเน้นความสามัคคีและการรักหมู่คณะ มีการเคารพตามลำดับอาวุโส มีความเป็นผู้นำผู้น้อย (สมคิด จงพยุหะ. 2533 :

96) ซึ่งเรื่องดังกล่าวถือเป็นอุดมการณ์สำคัญของหน่วยทหารก็ตาม แต่ผลการศึกษาพบว่าความสามัคคีของอาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งน่าจะอธิบายร่วมกับวัฒนธรรมแบบการตลาดในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่เป็นวัฒนธรรมเด่นในลำดับสอง รองลงมาจากวัฒนธรรมแบบราชการ โดยวัฒนธรรมแบบการตลาดนั้นไม่ได้เน้นความสำคัญของบุคลากรโดยรวมแต่เน้นความโดดเด่นของบุคคลในการแข่งขันเอาชนะชนะเพื่อรางวัลและการยอมรับ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของโจนส์(Jones. 1998 :1776-A) ที่พบว่าวัฒนธรรมเป็นปัจจัยหลักอันหนึ่งที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง โดยวัฒนธรรมแบบเอาใจใส่ดูแลคือลักษณะขององค์การที่มีความขัดแย้งต่ำ การมุ่งเน้นการตลาดแม้จะสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารแต่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงาน (Stratemayer. 2002 : 4254 – A) ในขณะที่วัฒนธรรมแบบตั้งมั่นป้องกันตนเองซึ่งบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างระมัดระวังทำให้เกิดความเครียด การมุ่งแต่ยึดถือกฎระเบียบ องค์การจะขาดความเจริญก้าวหน้าซึ่งวัฒนธรรมในลักษณะดังกล่าวจะทำให้บุคลากรมีความขัดแย้งสูง ขณะที่การเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแทนทำนุบำรุงที่บุคลากรตั้งใจจะอยู่ทำงานในองค์การต่อไป(Olivier. 2001 : 2001-A) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของซิลปชัย ศรีเกียรติ(2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเอื้ออาทร การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในสังคมที่ทำงานสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนด้านการบูรณาการโรงเรียนได้ อย่างไรก็ตามแม้ว่าวัฒนธรรมแบบการตลาดจะส่งผลต่อปัญหาความสามัคคีของบุคลากร แต่ในอีกด้านหนึ่งก็มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมในโรงเรียนสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ ซึ่งวัฒนธรรมแบบการตลาดที่เป็นวัฒนธรรมที่มีการปฏิบัติมากเป็นลำดับสองรองลงมาจากวัฒนธรรมแบบราชการนั้น ถือเป็นกลไกหลักอันหนึ่งที่ส่งผลทำให้เกิดประสิทธิผลด้านนวัตกรรมของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมากที่สุด

องค์การที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้น รวมอำนาจและเป็นทางการสูงมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงาน(Soler. 2001 : 2136 – A) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าการที่โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีวัฒนธรรมเด่นเป็นแบบราชการนั้น แม้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานก็ตามแต่เป็นการทำงานในลักษณะของการยึดถือกฎระเบียบ การเป็นผู้ตาม ไม่ชอบการริเริ่มเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของข้าราชการที่พึงพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ทำงานตามสบาย มีการแข่งขันและประสิทธิภาพน้อย แม้ว่าในทางทฤษฎีจะถือว่าวัฒนธรรมแบบราชการมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องในเป้าหมายและมีความคลุมเครือในการปฏิบัติงานสูง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือเงื่อนไขมาตรฐานที่กำหนดไว้จะช่วยให้ลดปัญหาความไม่สอดคล้องในเป้าหมายลงก็ตาม (Ouchi. 1980 : 134) แต่ในภาวะที่เป้าหมายการปฏิบัติงานชัดเจนและต้องการการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบราชการจะทำได้ยาก ทำให้เกิดความด้อยพัฒนาในองค์การ ขาดความสามารถในการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน

แนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลโดยตรงทั้งต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ต่อประสิทธิผลโรงเรียนและยังส่งผลต่อวัฒนธรรมในโรงเรียนสูง โดยเฉพาะวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ซึ่งเป็นกลไกในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน จากความจริงดังกล่าวการที่กองทัพบกจะมีแนวปฏิบัติต่อโรงเรียนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่ทหารอาชีพทุกคนจำเป็นต้องเข้าเรียนนั้น จะต้องมีความปฏิบัติของกองทัพบกอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะการพัฒนาอาจารย์ให้ก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างต่อเนื่อง การสร้างสายอาชีพที่เข้มแข็งให้รับรู้ในสถานภาพความเป็นวิชาชีพจะเป็นการสร้างความพึงพอใจในงานของอาจารย์ได้ (Good. 2002 : 3252-A; Tafao-Helsham. 2002 : 3885-A; Stratemayer. 2002 : 4254-A) ทำให้อาจารย์รู้สึกกว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีใกล้เคียงกับบุคลากรสายงานอื่น และโรงเรียนมีคุณค่าได้รับการเอาใจใส่ การมีการ

สนับสนุนทรัพยากรให้โรงเรียนอย่างพอเพียงจากกองทัพบกก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมของโรงเรียนต่อไป ขณะเดียวกันการกระจายอำนาจแก่โรงเรียนและอาจารย์ผู้ปฏิบัติมากขึ้นจะเป็นหนทางในการพัฒนาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้มีศักยภาพในการแข่งขัน บรรลุเป้าหมายของสถาบันและป้อนบุคลากรที่มีคุณภาพให้แก่กองทัพบกได้อย่างต่อเนื่อง

ความพึงพอใจในงานมีลักษณะเหมือนกับทัศนคติต่างๆที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรม เป็นผลร่วมกันระหว่างค่านิยมและความเชื่อ ความพึงพอใจก่อให้เกิดประสิทธิผลและความสำเร็จในองค์การเป็นการเพิ่มขวัญและผลผลิต(บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540 : 103; พิชญาภรณ์ อิงคามระชร. 2532 : 29) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียนพบว่าการมีอำนาจส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน และการศึกษาอื่นๆพบว่าความพึงพอใจในงานสัมพันธ์กับการมีอำนาจ(บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540 : 111; ปิยะพร สร้อยทอง. 2544; อ้างอิงจาก สมยศ นาวิการ; Barnard. 1972; Hurley. 2002. 4466-B) สำหรับด้านการมีอำนาจกับความพึงพอใจในงานนั้นแม้ว่าองค์การทหารจะเป็นองค์การที่มีลักษณะอำนาจนิยมโดยธรรมชาติก็ตาม แต่ผลการศึกษาพบว่าอาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีอำนาจอยู่ในระดับปานกลางกลางเท่านั้น อาจารย์ไม่มีอำนาจทางการบังคับบัญชาเหมือนในหน่วยทหารทั่วไป ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนมีสภาพแบบเพื่อนร่วมงาน และการใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นเพียงรูปแบบตามขั้นตอนมากกว่าการใช้อำนาจอย่างเคร่งครัดแบบในหน่วยทหารทั่วไป เมื่อแยกพิจารณาความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียนพบว่า การมีอำนาจส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยอาจารย์อาจต้องการอำนาจเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง มีอำนาจในการตัดสินใจในระดับผู้ปฏิบัติหรือในระดับโรงเรียนมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการบริหารต่างๆสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างรวดเร็วขึ้นในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการกระจายอำนาจการบริหารให้กับโรงเรียน เพราะโครงสร้างการบริหารของกองทัพมีลักษณะของการรวมอำนาจสูง ซึ่งมีผลการศึกษาอื่นๆพบว่าโครงสร้างการรวมอำนาจสูงมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงาน(Soler. 2001 : 2136-A)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับกองทัพบก

การให้คุณค่ากับหน่วยการศึกษา กองทัพบกมักจะให้ความสำคัญกับหน่วยงานทางการศึกษาอยู่ในลำดับรอง ผู้ที่ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองได้รับความสำคัญน้อย โรงเรียนจึงมักจะถูกกลืนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมักจะอยู่ปฏิบัติงานไม่นาน

ผลการศึกษาแนวปฏิบัติของกองทัพบกพบว่าสิ่งที่เป็จุดอ่อนควรจะได้รับแก้ไขคืออาจารย์ได้รับการยอมรับ รวมทั้งมีโอกาสได้หมุนเวียนไปปฏิบัติงานในหน่วยอื่นๆ และบทบาทความสำคัญของอาจารย์มีน้อย การสนับสนุนสิ่งอุปกรณ์และงบประมาณให้โรงเรียนจำกัด อาจารย์ไม่ค่อยได้รับการพัฒนาในวิชาชีพ และการรวมอำนาจการตัดสินใจเข้าสู่ส่วนกลางสูง ในการแก้ปัญหาดังกล่าวอาจต้องใช้เวลาอันยาวนานโดยเฉพาะค่านิยมที่เห็นว่าการปฏิบัติงานในหน่วยกำลังทหารมีความก้าวหน้า มีเกียรติ มีอำนาจและมีผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆดีกว่า โดยภาพรวมควรดำเนินการในแต่ละประเด็นดังนี้

1. การสร้างระบบหมุนเวียนบุคลากรระหว่างนักวิชาการในหน่วยการศึกษากับนักปฏิบัติในหน่วยทหาร การศึกษาในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการมีเอกลักษณ์เฉพาะที่ต้องการผู้ที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์จริงจากหน่วยทหารมาเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ เพราะโรงเรียนดังกล่าวมีลักษณะ

เป็นการสอนแบบปฏิบัติจริงกับอาวุธยุทโธปกรณ์มากกว่าการสอนวิชาการอย่างเดียว ดังนั้นอาจารย์ต้องมีทักษะการปฏิบัติจริงที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียน และความสามารถทางด้านการถ่ายทอดความรู้

การให้นักปฏิบัติที่มีความรู้สึกว่าตัวเองเป็นทหารอาชีพมาปฏิบัติหน้าที่อาจารย์อยู่นานๆ ก็อาจทำให้หน่วยทหารเสียโอกาส และขณะเดียวกันการให้อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่นานๆโดยไม่มีโอกาสออกไปเรียนรู้เพิ่มเติมจากหน่วยทหารนั้นก็อาจจะเกิดผลเสียกับการเรียนการสอนที่ไม่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติจริง อาจารย์ควรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ในทางวิชาการให้กับหน่วยปฏิบัติในลักษณะร่วมปฏิบัติงานจริง โดยกองทัพบกควรมีระบบหมุนเวียนระหว่างอาจารย์ในหน่วยการศึกษา กับนักปฏิบัติในหน่วยทหาร เพื่อสร้างให้มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนระหว่างวิชาการกับการปฏิบัติเพื่อเป็นการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แกกันและกัน ระบบการหมุนเวียนควรจะให้ผู้ที่อยู่ปฏิบัติงานจากการหมุนเวียนได้มีเวลาเพียงพอกับการเรียนรู้ การได้ถ่ายทอดและการได้พัฒนาตนเองเพิ่มเติม ทั้งนี้ทั้งนั้นการหมุนเวียนระหว่างตำแหน่งควรอยู่ในระหว่าง 4 – 5 ปี

ในกลุ่มอาจารย์ที่มีความประสงค์จะอยู่ปฏิบัติงานด้านวิชาการเป็นระยะเวลานานกว่า 4 - 5 ปี ควรจะมีระบบพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในสายงานวิชาการอย่างชัดเจน โดยต้องมีการทำผลงานด้านวิชาการ การพัฒนาคุณวุฒิทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น และให้มีความชัดเจนในด้านความเจริญก้าวหน้าในสายงานวิชาการ ซึ่งอาจารย์กลุ่มนี้จะเป็นแกนปฏิบัติงานหลักด้านวิชาการในสถาบันการศึกษาต่อไป

วิธีการปฏิบัติโดยผสมผสานระหว่างการทำให้นักหมุนเวียนอาจารย์ส่วนหนึ่งและอาจารย์ที่ปฏิบัติงานหลักประจำส่วนหนึ่ง จะช่วยให้เกิดความสมดุลระหว่างการปฏิบัติกับงานด้านวิชาการ ขณะเดียวกันยังช่วยให้ผู้ที่ได้รับการหมุนเวียนมาปฏิบัติหน้าที่อาจารย์เห็นเส้นทางก้าวหน้าที่จะได้รับการหมุนเวียนไปยังหน่วยอื่นต่อไปเมื่อปฏิบัติงานครบตามกำหนด หรือถ้าต้องการอยู่ปฏิบัติงานสายวิชาการต่อไปก็จะมีเส้นทางอาชีพที่แน่นอน ได้มีโอกาสพัฒนาผลงานด้านวิชาการเพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาขององค์การให้มากขึ้น

การให้มีระบบแลกเปลี่ยนอาจารย์ภายในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ที่มีลักษณะเนื้อหา หรือวิชาที่จัดการเรียนการสอนคล้ายกัน ซึ่งวิชาในกลุ่มดังกล่าวโดยปกติแล้วมีการเชิญอาจารย์จากต่างโรงเรียนมาทำการบรรยายเป็นประจำอยู่แล้ว การมีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ภายในระยะเวลาประมาณ 1 ปี จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เป็นการเพิ่มโลกทัศน์ให้อาจารย์ได้นำลักษณะเด่นในแต่ละโรงเรียนมาประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้โรงเรียนได้เร่งพัฒนาตนเองให้เกิดความทัดเทียมกับโรงเรียนอื่นๆมากขึ้น

2. การพัฒนาระบบการสรรหาอาจารย์ในโรงเรียนของกองทัพบกอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้เพราะว่าคุณภาพของอาจารย์คือสิ่งบ่งชี้ในมาตรฐานของสถาบัน การใช้ระบบการสรรหาอาจารย์แบบเดียวกันในทุกโรงเรียนทั่วทั้งกองทัพบก จะช่วยให้เกิดความยุติธรรมและมาตรฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกิดความรู้สึกในความเท่าเทียมกันในการยอมรับระบบและมีพลังที่จะผลักดันให้ระบบคงอยู่ต่อไป

3. การกระจายอำนาจในการบริหารให้กับหน่วยงานระดับโรงเรียนมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนมีความคล่องตัวต่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงต่างๆได้ง่ายขึ้น เช่นในด้านการพัฒนาและอนุมัติหลักสูตร การแสวงหาความร่วมมือหรือทำความตกลงการร่วมมือในทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาต่างๆ การบรรจุปรับเปลี่ยนบุคลากร รวมทั้งการจัดหาสิ่งอุปกรณ์ประกอบการศึกษาต่างๆให้พอเพียงและทันเวลา

4. การจัดตั้งกองทุนพัฒนาอาจารย์ ซึ่งตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นมีทั้งการพัฒนาในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาในระยะสั้นเฉพาะเรื่องเทคนิควิทยาการของเหล่าให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองโดยตรง การพัฒนาศักยภาพอาจารย์โดยรวมในด้านวิชาการทั่วไปเช่นวิชาการด้านอาชีพครู การจัดการเรียนการสอนควรดำเนินการโดยหน่วยงานรวมระดับกองทัพบก และการพัฒนาระยะ

ยาวเพื่อเพิ่มคุณวุฒิอาจารย์ให้สูงขึ้นควรมีข้อตกลงกับสถาบันการศึกษาภายนอกในการส่งอาจารย์เข้าศึกษาต่อภายใต้การสนับสนุนทุนการศึกษาของกองทัพบก

ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ

ผลการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นแบบราชการที่มุงยึดถือแบบแผนขั้นตอน ทำตามสิ่งเดิม ๆ ที่เคยทำมา ผลประโยชน์เกื้อกูลของอาจารย์มีน้อยและการพัฒนาอาจารย์ที่ดำเนินการเองในระดับโรงเรียนยังมีน้อย ควรดำเนินการดังนี้

1. ในด้านการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่คำนึงการริเริ่ม การเปลี่ยนแปลง การเอาใจใส่ดูแลผู้ปฏิบัติงาน การเอาใจใส่กับการพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่ให้เสรีในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรนำพลังการสร้างสรรค์ต่าง ๆ ออกมาพัฒนาสถาบันการศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ ลดการรวมอำนาจการบริหารต่าง ๆ ในระดับบนของโรงเรียนลงเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในระดับแผนกวิชาต่าง ๆ ให้มากขึ้น

2. การเอาใจใส่ต่อการดูแลสวัสดิการต่างๆของกำลังพลให้มากขึ้น ทั้งนี้จากผลการศึกษาพบว่าอาจารย์พึงพอใจในการได้รับสวัสดิการต่างๆอยู่ในระดับน้อยที่สุด ผู้บังคับบัญชาจะไม่เรียกร้องเกินกว่าสิทธิที่พึงมีพึงได้และขณะเดียวกันก็ไม่ต้องการการถูกละเลยมองไม่เห็นความสำคัญ การดูแลช่วยเหลือสวัสดิการของกำลังพลอย่างทั่วถึงจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยการศึกษาแม้จะมีผลประโยชน์ต่าง ๆ ตอบแทนแตกต่างกันไปจากหน่วยกำลังรบก็ตาม แต่การที่ผู้บังคับบัญชาแสวงหาโอกาสพบปะกับเพื่อนร่วมงานทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ การมีความจริงใจในการเอาใจใส่ดูแลจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ รวมทั้งการมีผู้บังคับบัญชาที่ตรงไปตรงมา มีความยุติธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี เห็นคุณค่าของครู - อาจารย์ต่อสถาบันย่อมจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตนเอง

3. การแสวงหาโอกาสในการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง ในระดับโรงเรียนควรจะหาโอกาสพาครู - อาจารย์ไปดูงานทั้งในภาครัฐและเอกชนในด้านที่เกี่ยวข้อง การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ การสัมมนาภายใน การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาในระยะสั้นๆ การดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่องจะทำให้อาจารย์สำนึกในคุณค่าของตนเอง และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองและทุ่มเทเพื่อสถาบันให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะของการปฏิบัติงานในกลุ่มอาจารย์ซึ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยกรอบการศึกษาและแบบสอบถามผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาเอง ในการศึกษาต่อไปเกี่ยวกับเรื่องต่างๆดังกล่าวผู้วิจัยมีข้อเสนอดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเนื้อหาส่วนมากที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นอิทธิพลของความเชื่อและค่านิยมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดแนวปฏิบัติเฉพาะอันหนึ่งของคนในองค์กรที่มีความเชื่อร่วมกัน การศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กรจึงควรศึกษาแบบเจาะลึกประกอบด้วยเพื่อศึกษาความเชื่อและค่านิยมของบุคลากรและของแต่ละอาชีพประกอบด้วยว่ามีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรเพียงใด วิธีการศึกษาวัฒนธรรมแบบสำรวจมักศึกษาได้ในลักษณะของวิธีการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการแสดงออกส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งคำว่าวิธีการปฏิบัติงานยังไม่ลึกซึ้งพอที่จะอธิบายความเชื่อและค่านิยมในวิชาชีพของคนในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้วิธีการปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ก็อาจเป็นเพียงรูปแบบการปฏิบัติงานตามกรอบวิธีการของหน่วยเหนือที่เป็น

ระบบใหญ่กว่า ซึ่งยังไม่สามารถตรวจสอบได้ลึกถึงความเชื่อและค่านิยมของบุคลากรและของอาชีพที่มีต่อการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

2. การศึกษาแนวปฏิบัติของกองทัพบกครั้งนี้ นับเป็นครั้งแรก ซึ่งเป็นแนวความคิดการปฏิบัติในเวลาสงครามที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกองทัพบกในภาวะปกติด้วย แนวคิดดังกล่าวเป็นการให้ความสำคัญกับหน่วยในแนวหน้ามากกว่าหน่วยในแนวหลัง การศึกษาในครั้งนี้ยังไม่ได้เป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิดระหว่างหน่วยดังกล่าวอย่างแท้จริง เพราะเป็นการศึกษาในหน่วยการศึกษาของกองทัพบกในกลุ่มเดียวเท่านั้น การศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของกองทัพบกในหน่วยการศึกษาต่อไป อาจเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างแนวปฏิบัติของกองทัพบกต่อโรงเรียนในระดับต่างกัน เช่นระหว่างโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกับโรงเรียนในระดับอุดมศึกษาของกองทัพบก หรือศึกษาเปรียบเทียบข้ามกองทัพบกเพื่อให้เห็นอิทธิพลของแนวความคิดดังกล่าวที่มีต่อการบริหารกองทัพบกซึ่งอาจมีผลที่ไม่พึงประสงค์ต่อหน่วยงานบางหน่วยในเวลาปกติ รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยการศึกษากับหน่วยทหารประเภทอื่นๆ และควรที่จะศึกษาในมิติการปฏิบัติที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

3. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในกลุ่มประชากรที่เป็นอาจารย์ในระดับนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งอาจได้ข้อมูลในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่ยังไม่สมบูรณ์รอบด้าน การศึกษาในโอกาสต่อไปควรศึกษากับบุคลากรในระดับนายทหารชั้นประทวนซึ่งปฏิบัติหน้าที่ครูทางเทคนิคด้วย เพราะโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีบุคลากรในกลุ่มดังกล่าวปฏิบัติหน้าที่ครูซึ่งเป็นผู้ชำนาญการทางเทคนิคเฉพาะอยู่จำนวนมาก

4. กรอบการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาขึ้นครั้งแรกพร้อมกับชุดแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง ควรจะได้มีการนำไปศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มประชากรอื่นๆ เพื่อยืนยันข้อมูลเพิ่มเติม และควรปรับกรอบวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การที่ศึกษาให้มากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกทิพย์ พัฒนาพัวพันธ์. (2529). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อการวิจัยการศึกษา*. เชียงใหม่ : ภาควิชาประเมินผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- กรมยุทธศึกษาทหารบก. (2542, 14 กุมภาพันธ์). *หนังสือที่ กท 0461.11/74 สรุปเวลาการศึกษาตาม หลักสูตรการศึกษาที่ได้รับอนุมัติใช้เป็นหลักฐานทางการศึกษาของ ทบ. ของ รร.เหล่าสาย วิทยาการ*. ถ่ายเอกสาร.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงกลาโหม. (2536, 30 ธันวาคม). *คำสั่ง(เฉพาะ) ที่ 146/36 เรื่อง นโยบายการพัฒนาการศึกษา ของกำลังพล*.
- กองการศึกษา กรมยุทธศึกษาทหารบก. (2544?). *งบประมาณงบบางงานศึกษาตามหลักสูตรประจำปี งบประมาณ 2545*. กรุงเทพฯ : กองการศึกษา กรมยุทธศึกษาทหารบก. ถ่ายเอกสาร.
- กองทัพบก. (2544). *นโยบายการปฏิบัติงานของ ทบ. ประจำปี 2545*.
- กานต์ สุมะโน. (2542). *การพัฒนาคุณภาพอาจารย์โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ*. เอกสาร วิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการทัพบก. ถ่ายเอกสาร.
- เกษมชาติ นเรศเสนีย์. (2545, 6 กุมภาพันธ์). *บรรยายนำในการสัมมนาการพัฒนาการศึกษาในกองทัพไทย ที่สถาบันป้องกันประเทศ. 0900 – 1000*.
- ไกววัล ศรานุชิต. (2525). “ปรัชญาการศึกษา,” ใน *สรุปหลักสูตรการศึกษาทุกเหล่าสายวิทยาการที่ ทบ.อนุมัติแล้ว*. หน้า 2-5. กรุงเทพฯ : กองการศึกษา กรมยุทธศึกษาทหารบก. ถ่ายเอกสาร.
- คณะที่ปรึกษาสถาบันป้องกันประเทศกองบัญชาการทหารสูงสุด. (2543?, มีนาคม). *บทบาทกองทัพไทย กับการศึกษาเพื่อพัฒนาในศตวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- จันทราณี สงวนนาม. (2533). *คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา*. ปรินูญานินพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2525). *ยังเตอร์กกับทหารประชาธิปไตย*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- ชาญชัย โชคช่วยชู เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พร ภิเศก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนเสนาธิการทหารบก เมื่อ 21 มกราคม 2545.
- ชูชาติ เป้าเจริญ. (2537). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ในสำนักงานใหญ่การประปาส่วนภูมิภาค*. ปรินูญานินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์ ดวงระโทก เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พร ภิเศก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนเสนาธิการทหารบก เมื่อ 21 มกราคม 2545.

- ณัฐนิชา ปานศักดิ์. (2544). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทหนึ่ง จำกัด*. ปรินญาณพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณัติ พิทักษ์ชาติ. (2543). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า*. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการทัพบก. ถ่ายเอกสาร.
- ดิเรก พรหมบาง. (2543, พฤษภาคม-สิงหาคม). "ปัญหาการศึกษาในกองทัพบก," *เสนาริบัติ*. 49 (2) : 32-36.
- ดุสิต น้ำฝน. (2529). *การถ่ายทอดลักษณะความเป็นทหารกับความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ : กรณีศึกษานักเรียนนายเรืออากาศ*. วิทยานิพนธ์ สด.ม (สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เดชา บุญชูไชย. (2537). *การพัฒนาระบบการศึกษาของโรงเรียนทหารราบ*. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการทัพบก. ถ่ายเอกสาร.
- ดิน ปรัชญพุทธิ. (2538). "อำนาจและการเมืองในองค์กร," ใน *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. เอกสารการสอนหน่วยที่ 8-15. หน้า 549-609. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพย์รัตน์ เอี่ยมละออ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พร ภิเศก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนเสนาริการทหารบก เมื่อ 21 มกราคม 2545.
- ธงชัย สันติวงศ์และชัยยศ สันติวงศ์. (2538). "การบริหารการเปลี่ยนแปลง," ใน *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. เอกสารการสอนหน่วยที่ 8-15. หน้า 831-875. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2535). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2541). *ทฤษฎีองค์กรและการออกแบบ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัชชัย คุ่มรุ่งเรือง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พร ภิเศก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนเสนาริการทหารบก เมื่อ 21 มกราคม 2545.
- ธวัชชัย ศรีวัฒนะ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พร ภิเศก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เมื่อ 9 มกราคม 2545.
- ธีรชัย โกมารทัต. (2533). *การพัฒนาครูทหารของโรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า*. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการทัพบก. ถ่ายเอกสาร.
- นโยบายรัฐบาล. (2540, พฤศจิกายน). *สยามจดหมายเหตุ*. 22 (47) : 1295.
- บัณฑิต แท่นพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. ปรินญาณพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- เบญจวรรณ เนตรแขม. (2541). **ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในจังหวัดสมุทรสาคร**. ปรินญา นิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปภาวดี ดุลยจินดา. (2538). “ทัศนคติและความพอใจ,” ใน **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**. เอกสารการสอนหน่วยที่ 8-15. หน้า 494-547. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปิยะพร สร้อยทอง. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานข้าราชการครู**. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2538). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน**. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประภาพร เหลืองช่วยโชค. (2539). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประสาธ สุขเกษตร. (2542). **การปรับโครงสร้างทางการศึกษาของกองทัพบก**. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการทัพบก. ถ่ายเอกสาร.
- ประเสริฐ จิรยานุกูล. (2536). **การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครู นครศรีธรรมราช**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประเสริฐ หวานนำ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พร ภิเศก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เมื่อ 9 มกราคม 2545.
- ปริยาภรณ์ อัครดำรงชัย. (2541). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดมณฑลจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เพชฌิ ศรีสวรรณ. (2520). “อำนาจแห่งชาติ” ใน **การเมืองระหว่างประเทศ(PS 320)**. หน้า 57 – 107. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรรณี สุวดี. (2537). **การวิเคราะห์สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พิชญภรณ์ อิงคามระรร. (2532). **ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารภาควิชา**. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ภรณ์ กิริติบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลองค์การ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- มนตรี สุภาพร(บรรณาธิการ). (2541). *วิสัยทัศน์อนาคตประเทศไทยพุทธศักราช 2570*. กรุงเทพฯ : เอส. อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- มารุต อินทรโยธิน เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พร ภิเศก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนเสนาธิการทหารบก เมื่อ 18 มกราคม 2545.
- รัตน์ไตร พรรคพวก. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- โรงเรียนนายสิบทหารบก. (2542, 20 ธันวาคม). *หนังสือที่ กท. 0461.12/345 เรื่อง กำหนดหัวข้อการสัมมนาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา*.
- วรวิทย์ พรรณสมัย เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พร ภิเศก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เมื่อ 9 มกราคม 2545.
- วัลลภ แฉงใหญ่. (2542). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนเหล่าสังกัดกองทัพบก*. วิทยานิพนธ์ ศษ. ม. (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). *กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์. (2538). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันศึกษาพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การพยาบาลศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วีรวิท คงศักดิ์. (2545). *การพัฒนาครู – อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาของทหาร*. เอกสารประกอบการสัมมนาการพัฒนาการศึกษาของกองทัพไทยที่สถาบันป้องกันประเทศเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2545. ถ่ายเอกสาร.
- วุฒิ วุฒิชัย. (2535). *การพัฒนาการศึกษาของเหล่าทหารการเงินของกองทัพบก*. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการทัพบก. ถ่ายเอกสาร.
- เวทวิชญ์ เนียมอินทร์. (2542). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานที่ที่ปฏิบัติงานครั้งแรกของนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ศิริอร ชันธหัตถ์. 2539. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- ศิลปชัย ศรีเกียรติ. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติใน*

- เขตการศึกษา 6.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สมเกียรติ ศรีธาราคูณ. (2542). **วัฒนธรรมองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชายโรงพยาบาลชุมชน.** วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- สมคิด จงพยุหะ. (2533). "บทบาทของราชการทหารเกี่ยวกับศาสนาเพื่อความมั่นคง," ใน **ทหารกับการเมืองไทย : ความสัมพันธ์ระหว่างทหาร – พลเรือน ประชาธิปไตยและความมั่นคงแห่งชาติ.** หน้า 89-119. กณลา สุขพานิช- ชันธปราม. บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2538). **หลักการจัตองค์การ.** กรุงเทพฯ : น้าอักษร.
- สมชาย สิงห์โต เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พร ภิเศก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เมื่อ 17 มกราคม 2545.
- สมบูรณ์ สังขกุล เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พร ภิเศก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนเสนาธิการทหารบก เมื่อ 21 มกราคม 2545.
- สมยศ นาวิการ. (2538). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : สามัคคีสาร.
- สามารถ ประสุวรรณ์. (2545). "ทหารกับการเป็นครูมืออาชีพ," **วารสารบริหารการศึกษา มศว.** 1(1) : 34-36.
- สุเทพ สุนทรภัสส์. (2540). **ทฤษฎีสังคมวิทยาร่วมสมัย : พื้นฐานแนวความคิดทฤษฎีทางสังคมและวัฒนธรรม.** กรุงเทพฯ : โกลบอลวิชั่น.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์.** กรุงเทพฯ : โฟร์เพช.
- สุพรรณิ สมานญาติ. (2540). **การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมิตร คุณานุกร. (2518). **หลักสูตรและการสอน.** กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. (2539). **วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษายาบาล.** วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุรัชย์ เกิดศรี. (2537). **การพัฒนาครูทหารให้มีประสิทธิภาพ.** เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการทัพบก. ถ่ายเอกสาร.
- สุรชาติ บำรุงสุข. (2540, กรกฎาคม). "สงครามในศตวรรษหน้า : หนึ่งยุทธ - สองร่วม - สามเร็ว - สี่ดี - ห้าเตรียม," **มติชนสุดสัปดาห์.** 17 (881) : 16.
- _____. (2540ก, เมษายน). "กองทัพไทย 2010 : ปัญหาการบริหารกองทัพในศตวรรษหน้า," **มติชนสุดสัปดาห์.** 17 (870) : 30.

_____. (2541, มีนาคม). "ปัญหาการศึกษาในกองทัพ : ข้อพิจารณาในยุคเศรษฐกิจขาลง," *มติชนสุดสัปดาห์*. 18 (919) : 29 – 30.

_____. (2544, กันยายน). "ปัญหา 12+1 ประการของกองทัพไทย," *มติชนสุดสัปดาห์*. 21 (1098) : 32.

สุรพล สุวรรณวงศ์. (2534). *การขาดแคลนครูทหารที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนเหล่าของกองทัพบก.*

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการทัพบก. ถ่ายเอกสาร.

อนุกุล เยี่ยงพุกขาววัลย์. 2535. *พัฒนาบุคคลเพื่อประสิทธิผลของงาน*. กรุงเทพฯ : มิตรสยาม.

อรุณ รักธรรม. (2525). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อัญชลี วิสิทธิ์วงศ์. (2539). *การศึกษาวัฒนธรรมของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

อารี พันธุ์มี. (2543). *คิดอย่างสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : ต้นอ้อ 1999.

อุทัย เลาหิเชียร. (2535). "องค์การ การจัดการ และสิ่งแวดล้อม," ใน *องค์การและการจัดงานบุคคล*. เอกสารการสอนหน่วยที่ 1 – 8. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 6-37. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Anderson, Judith A. (2000). *Explanatory Roles of Mission and Culture : Organizational Effectiveness in Tennessee's Community Colleges*. Dissertation, Ed.D. (Higher and Adult Education). Memphis : The University of Memphis. Photocopied.

Bahamond - Gunnell, Mayda A. (2000). *Teachers' Perceptions of School Culture in Relation to Job Satisfaction and Commitment*. Dissertation, Ed.D. (Teaching, Learning and Leadership). Kalamazoo : The Graduate College West Michigan University. Photocopied.

Banner, David K. & T. Elaine Gagne /. (1995). *Designing Effective Organizations : Traditional & Transformational Views*. Thousand Oaks. CA : SAGE.

Barnett, Timothy L. (1997). *The Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Personal Work Life on Job Satisfaction and Career Commitment of Student Affairs Middle Managers*. (Online). Available : DAI – A 58/05 : 1608. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9730906>.

Becher, Timo M. & Boerman, Peter L.J. (1997, March). "Decentralized Decision Making and Organizational Effectiveness in Colleges for Vocational Education : A Structural Equation Model for School Organization," *Educational Research and Evaluation*. 3 (3) : 89-213.

- Bedeian, Arthur G. & Zammuto, Raymond F. (1991). ***Organizations : Theory and Design***. Chicago, IL : Dryden.
- Boyer, LuAnn J. (1998). ***The Relationship Between the Gender of the Superintendent and Male and Female Principals' Perception of the organizational Culture of School District (Principals, Male Principals)***. (Online). Available : DAI - A 59/08 : 2786. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9902332>.
- Brown, Ouida M. (2001). ***The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction of Selected Urban Middle School Teachers in the Clark County Schools District***. (Online). Available : DAI-A 62/05 : 1644. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3016206>.
- Cameron, Kim S. (1978). "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education," ***Administrative Science Quarterly***. 23 : 604-632.
- Caplow, Theodore & Hicks, Louis. (1995). ***Systems of War and Peace***. Lanham : University Press of America.
- Cencirulo, Roy C. (2001). ***The Relationship Between Hardiness and Job Satisfaction in Elementary School Teachers***. (Online). Available : DAI-A 62/04 : 1279. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3012888>.
- Chadwick, Kenneth H. (1999). ***An Empirical Analysis of the Relationships Among Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Firm Performance***. (Online). Available : DAI - A 59/07 : 2599. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9840688>.
- Chaves, Wanda V. (2001). ***An Empirical Analysis of the Effect of Work-Related Values and Value Congruence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Task Performance, and Organizational Citizenship Behavior***. (Online). Available : DAI-B 61/01 : 584. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3001937>.
- Clott, Christopher B. (1995). ***Predictors of Organizational Effectiveness in Schools of Business (Business Schools)***. (Online). Available : DAI - A 56/01 : 263. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9516667>.
- Clott, Christopher B. & Fjortoft, Nancy. (1998,13-17 April). ***Culture and Strategy in Business School : Link to Organizational Effectiveness***. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. San Diego. CA. Photocopied.
- Conrad, Charles & Poole, Marshall S. (1998). ***Strategic Organizational Communication : Into the Twenty – First Century***. Fort Worth, TX : Harcourt Brace College.

- Craft, Anna. (1996). ***Continuing Professional Development : A Practical Guide for Teachers and Schools***. London : Routledge.
- Daft, Richard L. (1999). ***Leadership : Theory and Practice***. Orlando. FL : Dryden.
- Denison, Denial R. (1990). ***Corporate Culture and Organizational Effectiveness***. New York : John Wiley & Sons.
- Denison, Denial R. & Mishra, Aneil K. (1989). "Organizational Culture and Organizational Effectiveness : A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence," ***Academy of Management Proceeding***.
- DeRosa, Jill M. (2002). ***More Committed Teachers : The Relationship Among Commitment, Perceived Effectiveness, and Measured Achievement***. (Online). Available : DAI - A 62/08 : 2639. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3023375>.
- Deshpande, Rohit; Farley, John U. & Webster Jr., Frederic E. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovative in Japanese Firms: A Quadral Analysis," ***Journal of Marketing***. 37 : 23 – 37.
- Drucker, Peter S. (1995). ***The Effective Executive***. Jordan Hill. Oxford : Butterworth - Heinmann.
- Dunaway, William M. (1997). ***Organizational Effectiveness : A Comparison of Views Among Business Executives, Management Consultants, and Professors***. (Online). Available : DAI - B 58/05 : 2730. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9734275>.
- Elloitt - Kemp, John. (1999). ***Sigma Organizational Redesign : The Self - Renewing Organization***. Workshop Paper Presented at Mahasarakam University, Faculty of Education, Department of Educational Administration. 24 - 25 January 2001.
- Finn, C.E. & Manno, B.V. (1996). "Behind the Curtain," ***The Wilson Quarterly***. 20 : 44-53.
- Gee, Jessie. (2000). ***The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Healthcare Professionals in an Acute Care Military Hospital***. (Online). Available : DAI – B 61/04 : 1854. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9968176>.
- George, Jenifer N. & Jones, Gareth R. (1999). ***Understanding and Managing Organizational Behavior***. 2nd ed. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M. & Donnelly Jr., James H. (1991). ***Organization : Behavior - Structure - Processes***. 7th ed. Homewood, IL : Von Hoffman.
- _____. (1997). ***Organizations : Behavior – Structure - Processes***. 9th ed. Boston, MA : McGraw – Hill.
- Golembiewski, Robert T. (1993). ***Handbook of Organizational Behavior***. New York : Dekker.

- Good, Gwendolyn R. (2002). ***Teachers' Perception of Their Professional Status as Relates to Job Satisfaction***. (Online). Available : DAI-A 62/10 : 3252. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3030688>.
- Gordon, Judith R. (1999). ***Organizational Behavior : A Diagnostic Approach***. 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall International.
- Gordon, Judith R., et al. (1990). ***Management and Organizational Behavior***. Needham Height, MA : Allyn and Bacon.
- Guber, Jason S. (2002). ***Predicting on Employee's Commitment Using an Organization's Common Cultural Elements***. (Online). Available : DAI-B 62/08 : 3834. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3024549>.
- Gundry, Lisa K. (2001). ***Assessing Organizational Culture in the Small Firm for Human Resource Development and Adaptation***. (Online). Available : <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/88sbi256.txt>.
- Harris, Ben M. (1989). ***In – Service Training for Staff Development***. Boston, MA : Allyn and Bacon.
- Harrison, Micheal T. (1994). ***Diagnosing Organizations : Methods, Models, and Processes***. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Hartle, Anthony E. (1989). ***Moral Issues in Military Decision Making***. Lawrence, KA : University Press of Kansas.
- Heflich, David. (1998,10 -14 March). " Organizational Culture and the Classroom Integration of Computer - Mediated Communications," in ***Site 98 : Society for Information Technology & Teacher Education International Conference***. 9th ed. Washington DC.
- Hodson, Randy & Sullivan, Teresa. (1995). ***The Social Organization of Work***. Belmont, CA : Wadsworth.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (1996). ***Educational Administration : Theory Research Practice***. 5th ed. New York : McGraw - Hill.
- Hurley, Mary. (2002). ***The Relation of Stress, Power, and Job Satisfaction in Female Nurse Managers Within Rogers' Science of Unitary Human Beings (M.E Rogers, E.A.M. Barret)***. (Online). Available : DAI-B 62/10 : 4466. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3031304>.
- Ivancevich, John M. & Matteson, Michael T. (1999). ***Organizational Behavior and Management***. 5th ed. Boston, MA : Irwin McGraw – Hill.

- Janyaratne, Srinika. (1993). "The Antecedents, Consequences, and Correlates of Job Satisfaction," in **Handbook of Organizational Behavior**. Edited by Golembiewski, Robert T. p. 111-139. New York : Dekker.
- Jenk, Virginia O. (1990). **Human Relation in Organization**. New York : Harper & Row.
- Johns, Gary. (1996). **Organizational Behavior : Understanding and Managing Life at Work**. 4th ed. New York : Harper Collins College.
- Jones, Gareth R. (1995). **Organizational Theory : Text and Cases**. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Jones, Lynn K. (1998). **Culture and Conflict : A Comparative Study of Organizations (Organizational Culture, Management Strategies)**. (Online). Available : DAI - A 59/05 : 1776. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9834964>.
- Jones, Mark T. (1998). **The Relationship of Organizational Commitment to the Organizational Culture of High Schools**. (Online). Available : DAI – A 59/04 : 1026. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9829441>.
- Kersey, Alice P. (1998). **Job Satisfaction, Dissatisfaction and Career Commitment Among Community – Based Youth Development Professionals**. (Online). Available : DAI- A 59/07 : 2605. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9842167>.
- Komin, Suntaree. (1995). "Culture and Work – Related Values in Thai Organizations," in **Effective Organizations and Social Values**. Edited by Henry S.R. Kao, Durganand Sinha & Ng Sek – Hong. Singapore : Toppan Company.
- Lamb, Gail A. (1998). **Organizational Effectiveness in Specialized Colleges of Nursing and Health Sciences (Nursing School Administration)**. (Online). Available : DAI - A 58/12 : 4581. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9819893>.
- Lambert, Eric G. (1999). **A Path Analysis of the Antecedents and Consequences of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Correctional Staff**. (Online). Available : DAI – A 60/03 : 1999. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9920568>.
- Lawler III, Edward E.; Nadler, David A. & Cammann, C. (1980). **Organizational Assessment : Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life**. New York : John Wiley & Sons.
- Lawless, David J. (1979). **Organizational Behavior : The Psychology of Effective Management**. 2nd ed. Englewood Cliff, NJ : Prentice – Hall.
- Lok, Peter. (1997). **The Influence of Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction on Organizational Commitment**. (Online). Available : DAI – A 59/08 : 3078. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9904801>.

- Luthans, Fred. (1998). **Organizational Behavior**. 8th ed. Boston : Irwin Mc Graw – Hill.
- Mainiero, Lisa A. & Tromley, Cheryl L. (1994). **Developing Managerial Skills in Organizational Behavior : Exercises, Cases, and Reading**. 2nd ed. Englewood Cliffs. NJ : Prentice – Hall.
- Marais, Lorraine C. (1999). **The Relationship Between Organizational Culture and the Practice Program Evaluation in Human Service Organizations**. (Online). Available : DAI - A 59/07 : 2606. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9840039>.
- McKay, Vincent P. (1998). **The Implementation of New Teacher Evaluation Procedures in Massachusetts School District : A Problem in Organizational Culture (School Reform, Unions, Professional Growth)**. (Online). Available : DAI - A 59/03 : 679. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9828027>.
- Moats, Scott H. (1997). **The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Effectiveness : Producing Pastoral Ministry and World - Mission Major Graduates in Four Denominational Colleges**. Dissertation, Ph.D. Twin Cities, MN : Graduate School The University of Minnesota. Photocopied.
- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W. (1998). **Organizational Behavior : Managing People and Organizations**. 5th ed. Boston, MA : Houghton Muffin.
- Mundel, Marvin E. (1983). **Improving Productivity and Effectiveness**. Englewood Cliff, NJ : Prentice - Hall.
- Nahavandi, Afsaneh & Malekzadeh, Ali R. (1999). **Organizational Behavior : The Person - Organization Fit**. Upper Saddle River, NJ : Prentice - Hall.
- Narkervis, Alan R.; Comton, Robert L. & McCarthy, Terence E. (1996). **Strategic Human Resource Management**. 2nd ed. Melbourne : An International Thomson Publishing.
- Nelson, Debra L. & Quick, James C. (1997). **Organizational Behavior : Foundations, Realities, and Challenges**. 2nd ed. St. Pual, MN : West Publishing.
- Northcraft, Gregory B. & Neale, Magaret A. (1990). **Organizational Behavior : A Management Challenge**. Orlando, FL : The Dryden Press.
- Ogawa, Rodney T. & Bossert, Steven T. (1995). "Leadership as an Organizational Quality," **Educational Administration Quarterly**. 31 (2) : 224-243.
- Olivier, Dianne F. (2001). **Teacher Personal and School Culture Characteristics in Effective Schools : Toward a Model of Professional Learning Community**. (Online). Available : DAI-A 62/06 : 2001. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3016566>.
- Orturn Zuber-Skerritt. (1992). **Professional Development in Higher Education : A Theoretical Framework for Action Research**. London : Kogan Page

- Ouchi, William G. (1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*. 25 : 129 -140.
- Pang, Nicholas Sun - Keung. (1998, 13 -17 April). *Organizational Cultures of Excellent Schools in Hong Kong*. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Diego, CA. Photocopied.
- Patterson, Suzannah A. (1999). *Organizational Culture and Performance in Academia*. (Online). Available : DAI - A 59/07 : 2739. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9840839>.
- Peters, Carey L. (1998). *Human Resource Practices and Organizational Effectiveness : An Organizational - Level Analysis (College Admission Offices)*. (Online). Available : DAI - B 58/09 : 5178. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9809982>.
- Plunkett, Richard W. & Atter, Raymond F. (1997). *Management : Meeting and Exceeding Customer Expectations*. 6th ed. Cincinnati, OH : International Thomson.
- Pokorney, John J. (1997). *Education : Relationships With Job Satisfaction and Organizational Commitment*. (Online). Available : DAI – A 58/07 : 2483. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9803734>.
- Poppens, Betty B. (2001). *Perceived and Preferred Organizational Culture Types and Organizational Commitment at Midwestern Private, Nonprofit Colleges*. (Online). Available : DAI-A 61/10 : 3919. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659>.
- Pounder, James S. (1999). "Organizational Effectiveness in Higher Education : Managerial Implications of a Hong Kong Study," *Educational Management & Administration*. 27 (4) : 389 – 400.
- Ritzer, George. (1996). *Sociological Theory*. 4th ed. New York : McGraw Hill.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. 4th ed. Englewood Cliff, NJ : Prentice - Hall.
- _____. (1997a). *Essentials of Organization Behavior*. 5th ed. Upper Saddle, NJ : Prentice - Hall International.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (1999). *Management*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice – Hall.
- Roberts, Karlene H. & Hunt, David M. (1991). *Organizational Behavior*. Boston, Mass : PWS - Kent.
- Rue, Leslie W. & Byars, Lloyd L. (1995). *Management : Skills and Application*. 7th ed. Chicago, IL : Van Hoffmann.

- Sackman, Sonja A. (1995). ***Cultural Knowledge in Organizations : Exploring the Collective Mind***. Newbury Park, CA : SAGE.
- Sawner, Thomas E. (2000). ***An Empirical Investigation of the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in a Large Public Sector Organization***. Dissertation, Ed.D (Human Resource Development). Washington : The George Washington University. Photocopied.
- Schein, Edgar H. (1970). ***Organizational Psychology***. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- _____. (1990). "Organizational Culture," Module 10. Reprinted in ***The "NEW Organization"***. (1996). Edited by Ancona , Deborah and Others. Cincinnati, OH : South Western College.
- _____. (1991). " What is Culture ? " in ***Reframing Organizational Culture***. Edited by Frost , Peter J., et al. Newbury Park, CA : SAGE.
- _____. (1992). ***Organizational Culture and Leadership***. 2nd ed. San Francisco : Jossey – Bass.
- Schermerhorn Jr, John R. ; Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (1991). ***Managing Organizational Behavior***. 4th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Schneider, Susan C. & Barsoux, Jean – Louis. (1997). ***Managing Across Cultures***. Hartfordshire : Prentic – Hall Europe.
- Scott, Richard. W. (1998). ***Organization : Rational, Natural, and Open System***. Upper Saddle River, NJ : Prentice - Hall.
- Shani, Abraham B. (RAMI) & Lau, James B. (2000). ***Behavior in Organizations : An Experiential Approach***. 7th ed. Boston : Irwin McGraw – Hill.
- Shen, Ching - Ying. (1997). ***Information Technology and Federal Employees' Evaluation of Organizational Effectiveness (Job Satisfaction)***. (Online). Available : DAI - A 58/04 :1450. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9730979>.
- Smart, John C.; Kuh, George D. & Tierney,William G. (1997). "The Roles of Institution Cultures and Decision Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in Two – Year Colleges," ***The Journal of Higher Education***. 68 (3) : 256 – 282.
- Soler, Carole H. (1998). ***The Relationship of Organizational Structure and Job Characteristics to Teacher's Job Satisfaction and Commitment***. (Online). DAI – A 61/06 : 2136. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9953699>.

- Squillini, Catherine A. (1999). ***Motivators of Commitment and Longevity : A Study of the Characteristics of Job Satisfaction That Influence Catholic Elementary School Lay Teachers.*** (Online). Available : DAI – A 60/06 : 1861. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9931754>.
- Steers, Richard M. (1977). ***Organization Effectiveness : A Behavioral View.*** Santa Monica : Goodyear Publishing.
- _____. (1991). ***Introduction to Organizational Behavior.*** 4th ed. New York : Harper Collins.
- Steer, Richard M. & Porter, Lyman W. (1983). ***Motivation and Work Behavior.*** 3rd ed. New York : McGraw - Hill.
- Steers, Richard M.; Ungson, Gerado R. & Mowday, Richard T. (1985). ***Managing Effective Organizations : An Introduction.*** Boston, MA : Kent.
- Stratemeyer, Andreas W. (2002). ***The Relationship of Rewards, Professionalism, Market Oreintation, Job Satisfaction and Service Quality Among Professional Service Providers : The Case of College Professors.*** (Online). Available : DAI-A 62/12 : 4254. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3034675>.
- Tafao-Helsham, Irene. (2002). ***Using Job Satisfaction Indicators to Improve Work Performance : A Case Study at the American Samoa Community College.*** (Online). Available : DAI-A 62/11 : 3885. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3034810>.
- Teddie, Charles & Reynolds, David. (2000). ***The International Handbook of School Effectiveness Research.*** London : Falmer Press.
- Trice, Harrison M. & Beyer, Janice M. (1993). ***The Cultures of Work Organizations.*** Englewood Cliffs, NJ : Prentice - Hall.
- Van De Ven, H. & Ferry, Diane L. (1980). ***Measuring and Assessing Organizations.*** New York : John Wiley & Sons.
- Wagner III, John A. & Hollenbeck, John R. (1998). ***Organizational Behavior : Securing Competitive Advantage.*** 3rd ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice - Hall.
- Wilkins, Patricia R. S. (1998). ***Participation in Decision – Making, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Registered Nurses in Hospitals with a Shared or Non – Shared Governance Structure for Nursing Services.*** (Online). Available : DAI – A 59/03 : 1050. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9827629>.
- Wren, Cynthia Y. (1997). ***Work Motivation and Perceived Organizational Effectiveness in Middle Schools.*** (Online). Available : DAI - A 57/07 : 2796. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9637812>.

ภาคผนวก

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ด้วยกระผม พ.อ. พร ภิเศก อาจารย์โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ซึ่งได้รับอนุมัติจากกองทัพบก ให้เข้ารับการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก (การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา) ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ ขณะนี้อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก”

กระผมจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง และขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด โดยท่านไม่ต้องระบุชื่อในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ และผลการวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวมของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเท่านั้น ไม่มีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์หรือเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนต่างๆแต่อย่างใด

กระผมขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย พ.อ. พร ภิเศก โทรฯ 0 2241 - 5108
0 1911 - 2899
ทบ. 5 ตัว 89327

แบบสอบถาม

วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน
คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับสอบถาม อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ
- ตอนที่ 3 แนวปฏิบัติของกองทัพบก
- ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในงาน
- ตอนที่ 5 ประสิทธิภาพโรงเรียน

กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณากำหนด ☒ ลงใน () หรือเติมคำในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. โรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

1. () รร.ทหารราบ 2. () รร.ทหารม้า
2. 3. () รร.ทหารปืนใหญ่ 4. () รร.ทหารช่าง 5. () รร.ทหารสื่อสาร
6. () รร.สงครามพิเศษ 7. () รร.การบินทหารบก 8. () รร.ข่าวทหารบก
3. 9. () รร.ทหารขนส่ง 10. () รร.ทหารสรรพาวุธ 11. () รร.ทหารพลธิการ
12. () รร.ทหารสารวัตร 13. () รร.ทหารเสนารักษ์ 14. () รร.ทหารการเงิน
15. () รร.ทหารสารบรรณ 16. () รร.ทหารการสัตว 17. () รร.ส่งกำลังบำรุงทบ.
18. () รร.กิจการพลเรือน 19. () รร.ดุริยางค์ทหารบก
20. () รร.วิทยาศาสตร์ทหารบก 21. () รร.กำลังสำรอง

2. เพศ 1. () ชาย 2. () หญิง

3. ที่มาของนายทหาร (กำเนิด)

1. () นักเรียนนายร้อย
2. () นายร้อยพิเศษ
3. () มหาวิทยาลัย
4. () เลื่อนฐานะจากนายทหารประทวน
5. () อื่นๆ

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. () ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. () ปริญญาตรี
3. () ปริญญาโท

5. อายุ 1. () 40 ปีหรือน้อยกว่า กรุณาระบุอายุจริง.....ปี
2. () 41 ปี – 50 ปี กรุณาระบุอายุจริง.....ปี
3. () 51 ปีหรือมากกว่าไป กรุณาระบุอายุจริง.....ปี

6. อายุราชการ 1. () 15 ปีหรือน้อยกว่า กรุณาระบุอายุราชการจริง.....ปี
 2. () 16 ปี – 25 ปี กรุณาระบุอายุราชการจริง.....ปี
 3. () 26 ปีหรือมากกว่า กรุณาระบุอายุราชการจริง.....ปี

7. ปฏิบัติงานในโรงเรียนมาแล้ว

1. () 5 ปีหรือน้อยกว่า กรุณาระบุจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน.....ปี
 2. () 6 ปี – 10 ปี กรุณาระบุจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน.....ปี
 3. () 11 ปีหรือมากกว่า กรุณาระบุจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน.....ปี

8. ชั้นยศ 1. () ร.ต. – ร.อ. กรุณาระบุชั้นยศ.....
 2. () พ.ต. – พ.ท. กรุณาระบุชั้นยศ.....
 3. () พ.อ. ขึ้นไป กรุณาระบุชั้นยศ.....

คำแนะนำการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 - ตอนที่ 5

กรุณาทำ ✓ ลงในช่องตัวเลขใต้ตารางระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

การแปลความหมายในตอนที่ 2 - ตอนที่ 3

- 1 หมายถึง จริงน้อยที่สุด หรือ เกิดขึ้นน้อยที่สุด
 2 หมายถึง จริงน้อย หรือ เกิดขึ้นน้อย
 3 หมายถึง จริงปานกลาง หรือ เกิดขึ้นปานกลาง
 4 หมายถึง จริงมาก หรือ เกิดขึ้นมาก
 5 หมายถึง จริงมากที่สุด หรือ เกิดขึ้นมากที่สุด

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ

ข้อ ที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ในโรงเรียนของท่านมีลักษณะของการปฏิบัติดังต่อไปนี้ อยู่จริงหรือเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ?						
1	มีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรักษามัคคีต่อกัน					
2	ผู้ปฏิบัติงานห่วงใยต่อกันเหมือนญาติมิตร					
3	ผู้ปฏิบัติงานมักถือยศถีอศักดิ์เข้าหากันในขณะปฏิบัติงาน					
4	มีการร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกันดีในการทำงาน					
10	การมุ่งแสวงหาโอกาสเพื่อริเริ่มสิ่งใหม่ๆให้เกิดความก้าวหน้าในโรงเรียน					
11	การไม่ค่อยกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง					
12	การเอาใจใส่ในการพัฒนานำสิ่งท้าทายใหม่ๆมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
16	มีการเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคลากร					
17	การสื่อสารสั่งการในโรงเรียนมักกระทำอย่างเป็นทางการ					

ยังมีต่อ

ข้อ ที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
18	มีระเบียบการปฏิบัติงานต่าง ๆ กำหนดไว้อย่างชัดเจน					
32	การทำงานมุ่งผลงานตามเป้าหมายเป็นหลักมากกว่ายึดถือระเบียบขั้นตอนการทำงาน					

ตอนที่ 3. แนวปฏิบัติของกองทัพบก

ข้อ ที่	แนวการปฏิบัติของกองทัพบก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ท่านคิดว่าสถานะของอาจารย์รวมทั้งกองทัพบกได้ปฏิบัติต่อโรงเรียนและอาจารย์อย่างไรบ้าง ?						
33	อาจารย์ได้รับการยกย่องเท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น					
34	อาจารย์มีศักดิ์ศรีในอาชีพทหารเท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น					
44	กองทัพบกมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมให้กับโรงเรียนเพื่อเร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา					
45	กองทัพบกจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนอย่างพอเพียง					
46	กองทัพบกสนับสนุนสิ่งอุปกรณ์ให้กับโรงเรียนอย่างพอเพียง					
47	กองทัพบกสนใจพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างจริงจัง					

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในงาน

การแปลความหมายในตอนที่ 4 มีดังนี้

- 1 หมายถึง พึงพอใจน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง พึงพอใจน้อย
- 3 หมายถึง พึงพอใจปานกลาง
- 4 หมายถึง พึงพอใจมาก
- 5 หมายถึง พึงพอใจมากที่สุด

ข้อ ที่	ลักษณะงาน	ระดับความพึงพอใจ				
		1	2	3	4	5
ท่านพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันในด้านต่าง ๆดังต่อไปนี้เพียงใด?						
48	การได้ทำงานที่มีลักษณะท้าทาย					
49	การได้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง					
55	การมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง					
56	การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปอีกในโรงเรียน					
57	การมีโอกาสได้เลื่อนเงินเดือนสูงขึ้นไปอีก					
58	การมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าขึ้นได้อีกในเหล่าของตนเอง					

ยังมีต่อ

ข้อ ที่	ลักษณะงาน	ระดับความพึงพอใจ				
		1	2	3	4	5
60	การมีงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอย่างแน่นอน					
61	การสามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบได้ด้วยตนเอง					
65	การรู้สึกว่ามีคุณค่าในหน่วยงาน					
67	การที่เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน					
71	การสามารถเสนอให้เลื่อนบำเหน็จหรือความชอบอื่นๆกับเพื่อนร่วมงานได้					
72	การสามารถเลือกมอบหมายงานให้กับเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่งได้					
75	การมีเสรีในการเสนอความคิดต่างๆได้					
76	การที่หน่วยเห็นคุณค่าของการริเริ่มสร้างสรรค์					
80	การมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ					
84	การได้ใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านในการทำงาน					
90	การมีผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆนอกจากเงินเดือนประจำเท่าเทียมกับเพื่อนร่วมรุ่นที่อยู่ในหน่วยอื่นๆ					
91	การที่โรงเรียนจัดสวัสดิการอื่นๆเพิ่มเติมให้ นอกเหนือจากที่กองทัพบกกำหนด (เช่น อาหารกลางวันราคาถูกในที่ทำงาน ยานพาหนะรับส่งสมาชิกครอบครัว การแจกจ่ายเสื้อผ้าหรือของใช้ต่างๆประกอบการทำงานตามโอกาสอันควร ฯลฯ)					

ตอนที่ 5 ประสิทธิผลโรงเรียน
การแปลความหมายในตอนข้อที่ 5 มีดังนี้

ยังมีต่อ

- 1 หมายถึง จริงน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง จริงน้อย
- 3 หมายถึง จริงปานกลาง
- 4 หมายถึง จริงมาก
- 5 หมายถึง จริงมากที่สุด

ข้อ ที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ท่านคิดว่าในโรงเรียนของท่านมีลักษณะต่าง ๆดังต่อไปนี้จริงเพียงใด?						
92	ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน					
93	ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมในกิจกรรมส่วนรวมต่างๆของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
98	ผู้บริหารในระดับต่าง ๆมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
99	ผู้ปฏิบัติงานรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในฐานะรุ่นพี่รุ่นน้อง หรือผู้ใหญ่ผู้น้อย					
101	มีการนำวิชาใหม่ ๆมาบรรจุในการเรียนการสอน					
102	มีการปรับปรุงพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร					
103	มีการพัฒนาตำราประกอบการสอนขึ้นมาใหม่					

ยังมีต่อ

ข้อ ที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
104	มีการนำรูปแบบการฝึก การสอนใหม่ๆมาใช้					
107	มีการนำสื่อนวัตกรรมหรือเครื่องช่วยฝึกใหม่ๆมาใช้ประกอบการศึกษา					
108	มีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปฝึกอบรมในหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน					
109	มีการฝึกอบรมสัมมนาภายในแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
115	มีการสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่างๆในการเข้ารับการศึกษหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม(เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทางหรือยานพาหนะ ฯลฯ)					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม

ผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร. วีระ สุภากิจ | ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มศว. |
| 2. ผศ.ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ | หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มศว. |
| 3. ผศ.ดร. ทศนา แสงศักดิ์ | ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มศว. |
| 4. ผศ.ดร. สุรพล พุ่มคำ | สำนักวิจัยสถาบันราชภัฏเทพสตรี ลพบุรี |
| 5. อ.ดร. งามอาจ นัยพัฒน์ | สำนักวิจัยและทดสอบทางการศึกษา มศว. |
| 6. พล.ต.ดร. พหล สง่าเนตร | ผู้อำนวยการโรงเรียนเสนาธิการทหารบก |
| 7. พ.อ. ภาณุมาต สีระรา | รองผู้อำนวยการโรงเรียนเสนาธิการทหารบก |

ผนวก ท การแปลผลรายข้อความพึงพอใจในงาน

ข้อ ที่	ความพึงพอใจในงาน	ระดับความเห็น		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
การใช้ความรู้ความสามารถ				
1	การได้ทำงานที่มีลักษณะท้าทาย	3.53	.92	พึงพอใจมาก
2	การได้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง	3.75	.99	พึงพอใจมาก
3	การที่งานต้องใช้ความพยายามมากกว่าปกติ	3.60	.82	พึงพอใจมาก
4	การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตัวเพื่อให้งานสำเร็จ	3.84	.83	พึงพอใจมาก
รวม		3.68	พึงพอใจมาก	
การบรรลุผลสำเร็จ				
5	การทำงานเสร็จตามเวลา	4.00	.78	พึงพอใจมาก
6	การทำงานได้เรียบร้อยสมบูรณ์	3.96	.77	พึงพอใจมาก
7	การสามารถแก้ปัญหาการทำงานต่างๆให้ลุล่วงไปได้	3.96	.75	พึงพอใจมาก
8	การมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง	4.03	.79	พึงพอใจมาก
รวม		3.90	พึงพอใจมาก	
ความก้าวหน้า				
9	การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปอีกในโรงเรียน	3.31	1.14	พึงพอใจปานกลาง
10	การมีโอกาสได้เลื่อนเงินเดือนสูงขึ้นไปอีก	3.56	1.05	พึงพอใจมาก
11	การมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าขึ้นได้อีกในหน่วย/เหล่าของตนเอง	3.40	1.14	พึงพอใจปานกลาง
12	การมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าขึ้นได้อีกในหน่วยอื่น ๆ ในกองทัพบก	3.14	1.08	พึงพอใจปานกลาง
รวม		3.35	พึงพอใจปานกลาง	
ความรับผิดชอบ				
13	การมีงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอย่างแน่นอน	3.87	.80	พึงพอใจมาก
14	การสามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบได้ด้วยตนเอง	3.77	.89	พึงพอใจมาก
15	การได้รับมอบหมายงานให้ทำอยู่เสมอๆ	3.77	.77	พึงพอใจมาก
16	การสามารถทำงานต่างๆที่ได้รับมอบตั้งแต่ต้นจนจบโดยไม่ถูกแทรกแซง	3.69	.95	พึงพอใจมาก
รวม		3.78	พึงพอใจมาก	
การได้รับการยอมรับ				
17	การได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อทำหน้าที่ได้ดี	3.48	.94	พึงพอใจปานกลาง
18	การรู้สึกว่าคุณค่าในหน่วยงาน	3.65	.88	พึงพอใจมาก
19	การได้รับการสนับสนุนดีจากเพื่อนร่วมงาน	3.71	.81	พึงพอใจมาก
20	การที่เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน	3.74	.79	พึงพอใจมาก
รวม		3.65	พึงพอใจมาก	

ผนวก ท (ต่อ)

ข้อ ที่	ความพึงพอใจในงาน	ระดับความเห็น		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
การมีอำนาจ				
21	การมีโอกาสควบคุมคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.30	.87	พึงพอใจปานกลาง
22	การมีบุคคลอื่นในหน่วยงานคอยช่วยเหลือในการทำงาน	3.48	.87	พึงพอใจปานกลาง
23	การสามารถชักจูงให้เพื่อนร่วมงานคล้อยตามความเห็นของท่านได้	3.48	.73	พึงพอใจปานกลาง
24	การสามารถเสนอให้เลื่อนบำเหน็จหรือความชอบอื่น ๆ กับเพื่อนร่วมงานได้	3.26	1.10	พึงพอใจปานกลาง
25	การสามารถเลือกมอบหมายงานให้กับเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่งได้	3.29	.94	พึงพอใจปานกลาง
รวม		3.37	พึงพอใจปานกลาง	
การใช้ความคิดสร้างสรรค์				
26	การมีโอกาสได้คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน	3.52	.93	พึงพอใจมาก
27	การสามารถริเริ่มงานในหน้าที่ได้ตามลำพัง	3.56	.88	พึงพอใจมาก
28	การมีเสรีในการเสนอความคิดต่างๆ	3.61	.92	พึงพอใจมาก
29	การที่หน่วยเห็นคุณค่าของการริเริ่มสร้างสรรค์	3.51	.96	พึงพอใจมาก
รวม		3.55	พึงพอใจมาก	
ความเป็นอิสระ				
30	การสามารถทำงานด้วยตัวเองได้เพียงลำพัง	3.53	.81	พึงพอใจมาก
31	การมีเสรีในการเลือกวิธีทำงานที่ได้รับมอบได้	3.63	.87	พึงพอใจมาก
32	การทำงานโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบขั้นตอนมาก	3.52	.92	พึงพอใจมาก
33	การมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	3.65	.91	พึงพอใจมาก
รวม		3.58	พึงพอใจมาก	
ความหลากหลายของงาน				
34	การมีงานหลายอย่างให้ทำ	3.57	.85	พึงพอใจมาก
35	การมีโอกาสได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ	3.66	.86	พึงพอใจมาก
36	การได้ทำงานที่มีความสลับซับซ้อน	3.26	.85	พึงพอใจปานกลาง
37	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านในการทำงาน	3.70	.82	พึงพอใจมาก
รวม		3.55	พึงพอใจมาก	
ผลประโยชน์เกื้อกูล				
38	การได้รับเบี่ยงเลี้ยงในการไปฝึกศึกษานอกหน่วย	2.96	1.08	พึงพอใจปานกลาง
39	การได้รับค่าจ้างสอนนอกหน่วยอย่างเหมาะสม	2.83	1.15	พึงพอใจปานกลาง
40	การได้รับค่าทำงานนอกเวลาตอบแทน	2.60	1.23	พึงพอใจปานกลาง

ผนวก ท (ต่อ)

ข้อ ที่	ความพึงพอใจในงาน	ระดับความเห็น		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
41	การมีเงินตอบแทนในการพัฒนาเอกสารตำราที่ใช้ในการเรียนการสอน	2.51	1.17	พึงพอใจปานกลาง
42	การมียานพาหนะหรือน้ำมันสนับสนุนในการปฏิบัติงานในหน้าที่	2.69	1.27	พึงพอใจปานกลาง
43	การมีผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆนอกจากเงินเดือนประจำเท่าเทียมกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในหน่วยอื่นๆ	2.54	1.24	พึงพอใจปานกลาง
44	การที่โรงเรียนจัดสวัสดิการอื่นๆให้นอกเหนือจากที่กองทัพบกกำหนด(เช่น อาหารกลางวันราคาถูกในที่ทำงาน มียานพาหนะรับส่ง สมาชิกครอบครัว การแจกจ่ายเสื้อผ้าหรือของใช้ต่างๆประกอบการทำงานตามโอกาสอันควร)	2.70	1.29	พึงพอใจปานกลาง
รวม		2.69	พึงพอใจปานกลาง	

ผนวก ถ การแปลผลรายข้อแนวปฏิบัติของกองทัพบก

ข้อ ที่	แนวปฏิบัติของกองทัพบก	ระดับความเห็น		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
เกียรติภูมิทหาร				
1	อาจารย์ได้รับการยกย่องเท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น	2.74	1.04	ปฏิบัติปานกลาง
2	อาจารย์มีศักดิ์ศรีในอาชีพทหารเท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น	2.89	1.04	ปฏิบัติปานกลาง
3	การภูมิใจที่ได้เป็นอาจารย์	3.93	.96	ปฏิบัติมาก
4	การอยากทำงานในตำแหน่งอาจารย์ต่อไป	3.67	1.12	ปฏิบัติมาก
5	อาจารย์มีโอกาสดำเนินงานไปปฏิบัติงานในหน่วยต่าง ๆ เท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น	2.30	1.02	ปฏิบัติน้อย
6	ความสำคัญของบทบาทอาจารย์ในกองทัพบกมีน้อยกว่าบุคลากรในสายงานอื่น	2.07	1.22	ปฏิบัติน้อย
7	อาจารย์ได้แสดงความสามารถในหน่วย/เหล่าหรือในระดับกองทัพบกเท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น	2.94	.98	ปฏิบัติปานกลาง
8	อาจารย์เจริญก้าวหน้าได้เท่าเทียมกับบุคลากรสายงานอื่น	2.53	1.02	ปฏิบัติปานกลาง
รวม		2.99	ปฏิบัติปานกลาง	
การให้คุณค่าโรงเรียน				
9	กองทัพบกสนใจติดตามพัฒนาการต่างๆในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	2.93	.93	ปฏิบัติปานกลาง
10	ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของกองทัพบกให้ความสำคัญกับโรงเรียน	2.94	.99	ปฏิบัติปานกลาง
11	ผู้บัญชาการของท่านให้ความสำคัญกับโรงเรียน	3.73	1.00	ปฏิบัติมาก
12	กองทัพบกมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมให้กับโรงเรียนเพื่อเร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	3.36	.87	ปฏิบัติปานกลาง
13	กองทัพบกจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนอย่างพอเพียง	2.50	.91	ปฏิบัติปานกลาง
14	กองทัพบกสนับสนุนสิ่งอุปกรณ์ให้กับโรงเรียนอย่างพอเพียง	2.37	.89	ปฏิบัติน้อย
15	กองทัพบกสนใจพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างจริงจัง	2.86	.97	ปฏิบัติปานกลาง
รวม		2.96	ปฏิบัติปานกลาง	

ผนวก น การแปลผลรายข้อประสิทธิผลโรงเรียน

ข้อ ที่	ประสิทธิผลโรงเรียน	ระดับความเห็น		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
ความสามัคคีของบุคลากร				
1	ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน	2.97	.88	ประสิทธิผลปานกลาง
2	ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมในกิจกรรมส่วนรวมต่างๆของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.11	.85	ประสิทธิผลปานกลาง
3	ผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนยุติธรรม ตรงไปตรงมา	3.57	.93	ประสิทธิผลมาก
4	ผู้ปฏิบัติงานมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	2.93	1.08	ประสิทธิผลปานกลาง
5	ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือเกื้อกูลกันดี	3.14	.80	ประสิทธิผลปานกลาง
6	หน่วยรองระดับต่างๆในโรงเรียนทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น	3.12	.75	ประสิทธิผลปานกลาง
7	ผู้บริหารในระดับต่างๆมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.19	.82	ประสิทธิผลปานกลาง
8	ผู้ปฏิบัติงานรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในฐานะรุ่นพี่รุ่นน้อง หรือผู้ใหญ่ผู้น้อย	3.47	.93	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม		3.19	ประสิทธิผลปานกลาง	
นวัตกรรมในโรงเรียน(ภายใน 4 ปีที่ผ่านมา)				
9	มีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรต่างๆ	3.54	.89	ประสิทธิผลมาก
10	มีการนำวิชาใหม่ๆมาบรรจุในการเรียนการสอน	3.32	.91	ประสิทธิผลปานกลาง
11	มีการปรับปรุงพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร	3.40	.89	ประสิทธิผลปานกลาง
12	มีการพัฒนาตำราประกอบการสอนขึ้นมาใหม่	3.38	.95	ประสิทธิผลปานกลาง
13	มีการนำรูปแบบการฝึก การสอนใหม่ๆมาใช้	3.37	.93	ประสิทธิผลปานกลาง
14	มีการนำระบบการวัดและประเมินผลแบบใหม่ๆมาใช้	3.61	.88	ประสิทธิผลมาก
15	มีการนำแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษามาพิจารณาประยุกต์ใช้	3.55	.90	ประสิทธิผลมาก
16	มีการนำโสตทัศนูปกรณ์หรือเครื่องช่วยฝึกใหม่ๆมาใช้ประกอบการศึกษา	3.18	1.02	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม		3.42	ประสิทธิผลปานกลาง	
การพัฒนาบุคลากร				
17	มีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปฝึกอบรมในหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน	2.87	1.08	ประสิทธิผลปานกลาง
18	มีการจัดฝึกอบรมสัมมนาภายในให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	2.89	.98	ประสิทธิผลปานกลาง
19	มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน	2.69	1.08	ประสิทธิผลปานกลาง
20	มีการแนะนำ ติดตามช่วยเหลือผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่	2.77	1.06	ประสิทธิผลปานกลาง

ผนวก น (ต่อ)

ข้อ ที่	ประสิทธิผลโรงเรียน	ระดับความเห็น		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
21	มีการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในโรงเรียนได้มีโอกาสถ่ายทอดประสบการณ์หรือแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ	2.83	1.02	ประสิทธิผลปานกลาง
22	โรงเรียนจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ไปดูงานในหน่วยหรือองค์กรต่างๆเพื่อนำความรู้มาพัฒนางานตามโอกาสอันควร	2.81	.96	ประสิทธิผลปานกลาง
23	โรงเรียนให้โอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มเติมคุณวุฒิได้	3.33	1.06	ประสิทธิผลปานกลาง
24	มีการสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่างๆในการเข้ารับการศึกษหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม(เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง หรือยานพาหนะ)	2.59	1.11	ประสิทธิผลปานกลาง
รวม		2.85	ประสิทธิผลปานกลาง	

ผนวก บ ระดับประสิทธิผลรายโรงเรียน

หน่วยงาน	ประสิทธิผลโรงเรียน			รวม	แปลผล
	ความสามัคคี ของบุคลากร $\bar{X}$	นวัตกรรม ในโรงเรียน $\bar{X}$	การพัฒนา บุคลากร $\bar{X}$		
1. โรงเรียน 1	3.25	3.77	2.91	3.31	มีประสิทธิผลปานกลาง
2. โรงเรียน 2	3.09	3.27	2.73	3.01	มีประสิทธิผลปานกลาง
3. โรงเรียน 3	3.19	3.42	2.81	3.14	มีประสิทธิผลปานกลาง
4. โรงเรียน 4	3.55	3.91	3.35	3.60	มีประสิทธิผลมาก
5. โรงเรียน 5	3.03	3.14	2.53	2.90	มีประสิทธิผลปานกลาง
6. โรงเรียน 6	3.41	3.54	3.24	3.40	มีประสิทธิผลปานกลาง
7. โรงเรียน 7	2.96	2.74	2.10	2.60	มีประสิทธิผลปานกลาง
8. โรงเรียน 8	3.26	3.80	3.18	3.41	มีประสิทธิผลปานกลาง
9. โรงเรียน 9	3.27	3.01	2.71	3.00	มีประสิทธิผลปานกลาง
10. โรงเรียน 10	3.16	3.24	2.63	3.01	มีประสิทธิผลปานกลาง
11. โรงเรียน 11	3.30	3.52	3.07	3.30	มีประสิทธิผลปานกลาง
12. โรงเรียน 12	2.93	3.14	2.63	2.90	มีประสิทธิผลปานกลาง
13. โรงเรียน 13	2.68	3.38	2.51	2.85	มีประสิทธิผลปานกลาง
14. โรงเรียน 14	3.43	3.55	3.22	3.40	มีประสิทธิผลปานกลาง
15. โรงเรียน 15	2.79	3.47	2.86	3.04	มีประสิทธิผลปานกลาง
16. โรงเรียน 16	3.43	3.91	3.23	3.52	มีประสิทธิผลมาก
17. โรงเรียน 17	3.52	3.34	2.97	3.28	มีประสิทธิผลปานกลาง
18. โรงเรียน 18	2.93	3.61	2.62	3.05	มีประสิทธิผลปานกลาง
19. โรงเรียน 19	2.96	3.29	2.83	3.03	มีประสิทธิผลปานกลาง
20. โรงเรียน 20	3.50	3.13	2.80	3.14	มีประสิทธิผลปานกลาง
21. โรงเรียน 21	3.01	3.01	2.73	2.90	มีประสิทธิผลปานกลาง
รวม	3.19	3.42	2.85	3.15	มีประสิทธิผลปานกลาง

ผนวก บ การถดถอยของความพึงพอใจในงานบนวัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน(β) และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) ของวัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบกต่อความพึงพอใจในงาน

ตัวแปรสาเหตุ	ความพึงพอใจในงาน	
	SE	β
วัฒนธรรมแบบครอบครัว	.335	.173**
วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา	.373	.030
วัฒนธรรมแบบราชการ	.334	.159**
วัฒนธรรมแบบการตลาด	.362	.091
แนวปฏิบัติของกองทัพบก	.186	.156**
R^2	.207	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผนวก ป การวิเคราะห์การถดถอยของประสิทธิผลโรงเรียนบนวัฒนธรรมองค์กร
แนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงาน

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) ของ
วัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียน

ตัวแปรสาเหตุ	ประสิทธิผลโรงเรียน	
	SE	β
1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว	.131	.066
2. วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา	.144	.332**
3. วัฒนธรรมแบบราชการ	.131	-.018
4. วัฒนธรรมแบบการตลาด	.141	.128**
5. แนวปฏิบัติของกองทัพบก	.072	.237**
6. ความพึงพอใจในงาน	.020	.264**
R^2	.635	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผนวก ๕ ระดับความพึงพอใจในงานรายโรงเรียน

หน่วยงาน	ความพึงพอใจในงาน											แปลผล
	การใช้ ความรู้ ความ สามารถ $\bar{X}$	การ บรรลุ ผลสำเร็จ $\bar{X}$	ความ ก้าวหน้า $\bar{X}$	ความ รับผิดชอบ $\bar{X}$	การได้ รับการ ยอมรับ $\bar{X}$	การมี อำนาจ $\bar{X}$	การใช้ ความคิด สร้างสรรค์ $\bar{X}$	ความ เป็นอิสระ $\bar{X}$	ความ หลากหลาย ของงาน $\bar{X}$	ผล ประโยชน์ เกื้อกูล $\bar{X}$	รวม $\bar{X}$	
1. โรงเรียน 1	3.93	4.05	3.36	3.73	3.80	3.50	3.61	3.64	3.51	2.66	3.51	พึงพอใจในงานมาก
2. โรงเรียน 2	3.79	4.08	3.34	3.77	3.52	3.67	3.63	3.61	3.55	2.84	3.53	พึงพอใจในงานมาก
3. โรงเรียน 3	3.72	3.98	3.23	3.74	3.72	3.39	3.64	3.64	3.64	2.55	3.46	พึงพอใจในงานปานกลาง
4. โรงเรียน 4	3.79	4.18	3.55	3.99	3.78	3.53	3.74	3.71	3.61	2.83	3.61	พึงพอใจในงานมาก
5. โรงเรียน 5	3.60	3.52	3.12	3.52	3.36	3.00	3.14	3.32	3.58	2.59	3.22	พึงพอใจในงานปานกลาง
6. โรงเรียน 6	3.76	3.91	3.47	3.83	3.70	3.43	3.63	3.49	3.43	2.97	3.52	พึงพอใจในงานมาก
7. โรงเรียน 7	3.59	3.81	3.17	3.67	3.27	2.93	3.97	3.22	3.27	2.23	3.14	พึงพอใจในงานปานกลาง
8. โรงเรียน 8	3.71	4.08	3.52	3.88	4.00	3.42	3.58	3.60	3.73	2.48	3.52	พึงพอใจในงานมาก
9. โรงเรียน 9	3.71	4.33	3.77	3.96	3.77	3.58	3.79	3.79	3.75	3.20	3.72	พึงพอใจในงานมาก
10. โรงเรียน 10	3.35	4.03	2.96	3.69	3.56	3.33	3.19	3.43	3.37	2.51	3.28	พึงพอใจในงานปานกลาง
11. โรงเรียน 11	3.70	4.05	3.77	4.19	3.82	3.43	3.61	3.96	3.84	2.94	3.67	พึงพอใจในงานมาก
12. โรงเรียน 12	3.68	3.88	3.46	3.77	3.52	3.29	3.48	3.63	3.50	2.76	3.44	พึงพอใจในงานปานกลาง
13. โรงเรียน 13	3.81	4.02	3.52	3.96	3.77	3.23	3.63	3.48	3.71	2.81	3.53	พึงพอใจในงานมาก
14. โรงเรียน 14	3.60	4.17	3.68	4.10	4.02	3.53	3.95	3.87	3.43	2.75	3.64	พึงพอใจในงานมาก
15. โรงเรียน 15	3.83	4.08	3.57	3.96	3.67	3.00	3.81	3.65	3.73	2.54	3.50	พึงพอใจในงานมาก

ผนวก ๕ (ต่อ)

	ความพึงพอใจในงาน											
หน่วยงาน	การใช้ ความรู้ ความ สามารถ $\bar{X}$	การ บรรลุ ผลสำเร็จ $\bar{X}$	ความ ก้าวหน้า $\bar{X}$	ความ รับผิดชอบ $\bar{X}$	การ ได้รับ การ ยอมรับ $\bar{X}$	การมี อำนาจ $\bar{X}$	การใช้ ความคิด สร้างสรรค์ $\bar{X}$	ความ เป็นอิสระ $\bar{X}$	ความ หลากหลาย ของงาน $\bar{X}$	ผล ประโยชน์ เกื้อกูล $\bar{X}$	รวม $\bar{X}$	การแปลความหมาย
16. โรงเรียน 16	3.25	3.65	3.54	3.63	3.52	3.35	3.67	3.35	3.33	3.06	3.41	พึงพอใจในงานปานกลาง
17. โรงเรียน 17	3.97	4.56	3.34	3.88	3.75	3.60	3.53	3.72	3.78	2.03	3.51	พึงพอใจในงานมาก
18. โรงเรียน 18	3.46	3.64	2.91	3.47	3.39	3.06	3.25	3.09	3.48	2.26	3.13	พึงพอใจในงานปานกลาง
19. โรงเรียน 19	3.83	4.29	3.38	3.67	3.63	3.20	3.96	4.13	3.67	3.12	3.64	พึงพอใจในงานมาก
20. โรงเรียน 20	3.50	3.75	3.10	4.05	3.75	3.24	3.70	3.80	3.30	2.51	3.39	พึงพอใจในงานปานกลาง
21. โรงเรียน 21	3.23	3.67	2.84	3.14	3.33	2.99	3.34	3.55	3.41	2.49	3.15	พึงพอใจในงานปานกลาง
รวม	3.68	3.90	3.35	3.78	3.65	3.37	3.55	3.58	3.55	2.69	3.46	พึงพอใจในงานปานกลาง

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	พินเอก พร ภิเศก
วัน เดือน ปี เกิด	2 สิงหาคม 2502
สถานที่เกิด	อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	31/1 ถนนสีดา อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี 15000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยอาจารย์อำนวยการส่วนวิชายุทธวิธี โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ถนนเทอดดำริ เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2519	ม.ศ.3 โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน อ. เมือง จ. ขอนแก่น
พ.ศ. 2521	ชั้นปีที่ 2 โรงเรียนเตรียมทหาร (รุ่นที่ 19)
พ.ศ. 2526	วท.บ. (ทบ) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า(รุ่นที่ 30)
พ.ศ. 2527	ศศ.บ. (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2537	ร.ม. (บริการรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2546	ก.ศ.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2526	รองผู้บังคับชุดปฏิบัติการรบพิเศษ กรมรบพิเศษที่ 3 จ. ลพบุรี
พ.ศ. 2529	ผู้บังคับชุดปฏิบัติการรบพิเศษ กรมรบพิเศษที่ 3 จ. ลพบุรี
พ.ศ. 2533	ผู้บังคับกองร้อยรบพิเศษ กรมรบพิเศษที่ 3 จ.ลพบุรี
พ.ศ. 2534	อาจารย์โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พ.ศ. 2546	ผู้ช่วยอาจารย์อำนวยการ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก