

3912

32350

4.3

กระบวนการบริหารและแบบบรรยายภาคองค์การ

ในสถานศึกษาของกองทัพบก

ปริญญานิพนธ์

ของ

พ.ต.หญิง สันตนา อ้วนวานิช

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 พระโขนง กรุงเทพฯ 11 โทร. 3921 575, 391 5058

- 7 ก.ค. 2526

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประธานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาดุษฎีบัณฑิต

พฤศจิกายน 2525

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

151918

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปัญหานี้
ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

.....ประธาน

.....กรรมการ

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

.....กรรมการ

.....กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรตบางกูร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศิราภรณ์ บุญส่ง รับทำหน้าที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ทำนุบำรุงส่งเสริมและแนะนำแนวทางการดำเนินการวิจัย ควบคุม ชี้แนะ ตรวจสอบแก้ไขรูปแบบ สำนวน ภาษาอยู่หลายครั้งหลายคราเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งในการนี้ต้องเสียสละทั้งเวลา และ กำลังความคิดโดยที่ท่านมิรู้เบื่อหน่าย พฤติกรรมอันแสดงถึงการเป็น "ครู" ในครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัย รู้สึกสำนึกและซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณอาจารย์สุจินต์ อุทุมพรรัตน์ ที่กรุณาให้เบาะแสรื้อหา เพื่อค้นคว้าในเรื่องที่เกี่ยวข้องตลอดทั้งให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ในการวิจัย

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาทุกระดับ นักเรียน เพื่อนร่วมงาน โรงเรียนทหารพลาริการ กรมพลาริการทหารบก ที่มีส่วนสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินการตามวิธีรวบรวมข้อมูล เป็นอย่างดี และขอขอบคุณผู้บัญชาการและข้าราชการในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการต่าง ๆ ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้ผู้วิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้

พ.ต. หญิง ฉันทนา ยืนวานิชย์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	3
สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
2 เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
กระบวนการบริหาร	10
บรรยากาศองค์การ	16
การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร	22
การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ	24
3 วิธีดำเนินการ	26
ประชากร	26
กลุ่มตัวอย่าง	26
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	26
วิธีการรวบรวมข้อมูล	32
วิธีการจัดการกระทำกับข้อมูล	32
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	33

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	35
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
กระบวนการบริหาร	36
แบบบรรยายภาคองค์การ	39
ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารกับบรรยายภาคองค์การ	45
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	47
ความมุ่งหมาย	47
กลุ่มตัวอย่าง	47
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	47
การวิเคราะห์ข้อมูล	48
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
อภิปรายผล	49
ข้อเสนอแนะ	57
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป	61
บรรณานุกรม	62
ภาคผนวก	66

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงลักษณะแบบบรรยายภาคองค์การเรียงตามลำดับจากแบบแจ่มใต้งถึงแบบเข้มเข้	31
2	แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน กระบวนการบริหาร ของผู้อำนวยการโรงเรียนจำแนกเป็นรายด้าน	36
3	แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการบริหารแต่ละด้าน จำแนกเป็นรายโรงเรียน	37
4	แสดงคะแนนมาตรฐานที่ปกติ (Normalized T-score) แบบบรรยายภาคองค์การ 8 มิติ จำแนกเป็นรายโรงเรียน	39
5	แสดงจำนวนโรงเรียนที่มีแบบบรรยายภาคองค์การที่แตกต่างกัน 6 แบบ	40
6	แสดงค่าเฉลี่ยของกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามแบบบรรยายภาคองค์การ เรียงจากแบบแจ่มใต้งถึงแบบเข้มเข้	41
7	แสดงแบบบรรยายภาคองค์การ จำแนกตามการปฏิบัติตามกระบวนการบริหาร มาก-ปานกลาง-น้อย	43
8	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารกับแบบบรรยายภาคองค์การ ในแต่ละมิติ	45

ภูมิหลัง

การที่ประเทศหนึ่งประเทศใดพร้อมที่จะเข้าสู่สงครามด้วยความมั่นใจว่าจะได้รับชัยชนะอย่างแน่นอนนั้น ต้องมีศักยภาพในการทำสงครามสูงและมั่นคงพอที่จะอำนวยความสะดวกยับยั้งได้ มีแผนยุทธศาสตร์อันรอบคอบ มีระบบการสนับสนุนทางการช่วยรบ และระบบการส่งกำลังบำรุงที่มีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้คือความพร้อมในการปฏิบัติการ (Operational Readiness) ความพร้อมรบนับเป็นหัวใจสำคัญของกองทัพ ประกอบด้วยความพร้อม 3 ส่วน คือ ความพร้อมด้านกำลังพล ด้านการฝึก และด้านการส่งกำลังบำรุง (วิไลยุทธ วงศ์ไทย, พ.อ. 2519 : ก)

ความพร้อมด้านกำลังพลนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะถึงแม้ว่าจะมีอาวุธยุทโธปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม หากขาดผู้นำไปใช้หรือควบคุมระบบอาวุธเหล่านั้น ยุทโธปกรณ์ดังกล่าวก็ไร้ความหมาย และผู้นำไปใช้หรือผู้ควบคุมระบบอาวุธที่มีอยู่ ถ้าไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ ก็จะเกิดผลร้ายมากกว่า ดังนั้น กองทัพจึงต้องเสริมสมรรถภาพของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยจัดให้มีการฝึกและศึกษาอย่างต่อเนื่อง สถาบันการศึกษาของกองทัพบกจึงเป็นหน่วยงานที่รับภาระในหน้าที่เพื่อพัฒนากำลังพลให้มีสมรรถภาพตามที่ต้องการ

ภารกิจของกองทัพบกในอันที่จะเตรียมกำลังทางบกและป้องกันราชอาณาจักรนั้นอาจแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ งานทางด้านยุทธวิธี ซึ่งกระทำต่อข้าศึกโดยตรงอย่างหนึ่ง และการสนับสนุนให้งานทางยุทธวิธีหรือการทำการรบมีประสิทธิภาพสูงสุดอีกอย่างหนึ่ง ลักษณะงานในประการหลังนี้ต้องอาศัยหลักการและกลวิธีของการบริหารงานโดยทั่วไป จึงมีการนำหลักการทฤษฎีการบริหารมาประยุกต์ใช้มากขึ้น มีการจัดอบรมวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน การจัดการเข้าไว้ในหลักสูตรของสถาบันการศึกษาระดับสูงของกองทัพบก เช่น ในโรงเรียนเสนาธิการทหารบก วิทยาลัยการทัพบก โรงเรียนส่งกำลังบำรุง เป็นต้น

ผู้บริหารการศึกษาของกองทัพบกจึงควรจะต้องเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลักการบริหาร อันเป็น "คำลัทธิ" ที่มีกฎเกณฑ์ เพื่อเป็นแนวคิดที่ช่วยลดการลองผิดลองถูกในการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจสั่งการในเรื่องหรือสถานการณ์ที่ตนไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและ ได้ผลดี (บาโจ อุนจิตต์ 2519 : 15) อย่างไรก็ตาม การนำทฤษฎีหรือหลักการบริหาร มาใช้โดยมิได้มีการดัดแปลงปรับปรุงให้เข้ากับความต้องการของผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อม อัน เป็นลักษณะเฉพาะ หรือบรรยากาศของสถานศึกษานั้นแล้ว จะทำให้ไม่บังเกิดผลดีเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ "คำลัทธิ" อย่างมี "ศิลป์" เพื่อให้สอดคล้องและเป็นการสร้างลัทธิ ให้เกิดบรรยากาศที่พึงประสงค์

สถานศึกษาของกองทัพบกมีลักษณะธรรมชาติเฉพาะตัวที่ต่างไปจากโรงเรียนทั่ว ๆ ไป โดยมีรูปแบบองค์การปิด (Closed Organization) การจัดการเป็นแบบทหาร (Military Organization) คือมีการแบ่งส่วนราชการ ภารกิจหน้าที่เฉพาะ ความรับผิดชอบ ได้กำหนดไว้แน่นอนแล้วสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ ฝ่ายการบังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ต้อง ปฏิบัติ ผ่านไม่ได้ วินัยและการลงโทษกระทำกันอย่างเข้มงวด

ผู้บริหารสถานศึกษาของกองทัพบกนั้น อาจจะกล่าวได้ว่ามีวิชาชีพทางการทหาร มิได้มี พื้นฐานทางด้านการศึกษาให้บริการทางการศึกษา และเมื่อได้พิจารณาพร้อมกับโครงสร้างการสัณนิบาต ก้าวสูง อันเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาอย่างมากคือ ครู อาจารย์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นทหารอาชีพ อีกเช่นกัน บ่อยครั้งที่ต้องหมุนเวียนโยกย้ายไปทำหน้าที่ด้านอื่น ๆ อันมิได้เกี่ยวข้องกับการศึกษา เมื่อมาบรรจุอยู่ในโรงเรียนและมีการฝึกที่กำหนดไว้คือ การสอน ผู้ที่ไม่มีความถนัดจะบังเกิด ความสับสนใจ ความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่ออันใหญ่หลวงต่อผลงานที่ปฏิบัติ เมื่อ เป็นเช่นนี้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาของกองทัพบกจึงมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบไม่พึงประสงค์ ตามทฤษฎีของฮัลปีน (Halpin) คือ แบบซึมเศร้า แบบรวบอำนาจ เป็นต้น มีลักษณะของการ ขาดความร่วมมือ ในขณะที่การบริหารโรงเรียนมีความหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น จะต้องการบุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อ ให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่าง ๆ

ให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ (วิจิตร วรุตบางกูร 2521 : 3) จึงเป็นจุดที่นำ
ศึกษาว่า ในเจ็อนโซ สถานการณ์ และพื้นฐานที่เป็นปัจจุบัน เมื่อมีการนำกระบวนการบริหาร
ตามแนวคิดของเกรก (Gregg) ซึ่งเน้นในด้านการศึกษาโดยตรง และถือการตัดสินใจสั่งการ
เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการอันเป็นการสอดคล้องกับลักษณะของหน่วยงานนี้มาพิจารณา
แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาของกองทัพบกได้มีการนำทฤษฎี หลักการในกระบวนการบริหารมาใช้ใน
การบริหารสถานศึกษาเพียงใด และสภาพบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาของกองทัพบกเป็น
อย่างไร มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาของกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาของกองทัพบก
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับแบบบรรยากาศองค์การใน

สถานศึกษาของกองทัพบก

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารในสถานศึกษาของกองทัพบกได้ใช้เป็นแนวทางในการ
ปรับปรุงกระบวนการบริหารสถานศึกษา และปรับปรุงบรรยากาศองค์การให้เป็นที่ยอมรับและค้ำ
ยั้งขึ้น นอกจากนี้ผลการวิจัยยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารกองทัพบกระดับสูงที่จะใช้เป็นแนวทาง
ฝึกอบรม เพื่อเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาผู้บริหารที่มีอยู่แล้วให้เป็นผู้มีสมรรถภาพในการ
บริหารสถานศึกษาของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บัญชาการโรงเรียนและข้าราชการในสังกัดสถานศึกษาของ
กองทัพบกระดับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2525

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 กระบวนการบริหารงานของผู้บัญชาการโรงเรียน ซึ่งจำแนกออกเป็น 7 ด้าน ตามการจำแนกของแคมป์เบลล์และเกรก (Campbell and Gregg) ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน การสั่งองค์การ การสื่อสาร การใช้อำนาจบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ มาก ปานกลาง น้อย

2.2 แบบบรรยาการองค์การของสถาบัน 6 แบบ คือ บรรยาการค้ำมั่งไล่ บรรยาการค้ำอิสระ บรรยาการค้ำควบคุม บรรยาการค้ำสนิทสนม บรรยาการค้ำรวบอำนาจ และ บรรยาการค้ำเข้มเข่า อันได้มาจากการแปลผลการวัดบรรยาการองค์การ 8 มิติ ซึ่งประกอบไปด้วย พฤติกรรมข้าราชการ 4 มิติ พฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ ดังนี้

2.2.1 พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่ มิติห่วงเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี

2.2.2 พฤติกรรมของข้าราชการ 4 มิติ ได้แก่ มิติขาดความล้ามคค มิติอุปสรรค มิติขวิญ และมิติมิตรสัมพันธ์

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกด้าน
2. กระบวนการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับแบบบรรยาการองค์การ

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. กระบวนการบริหารงานของผู้บัญชาการโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่บริหาร ด้วยการกระทำเป็นขั้นตอนต่อเนื่องหมุนเวียนกันไปอย่างเป็นระเบียบ โดยไม่ขาดตอนจากกัน หากแต่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ โดยผู้ร่วมงานสามารถสังเกตเห็นได้จากการตอบตามแบบลอบถามทั้ง 49 ข้อ ซึ่งจำแนกออกเป็น 7 ด้านดังนี้คือ

1.1 การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การพิจารณาหาข้อตกลงใจ หรือตัดสินใจดำเนินงาน กำหนดแนวคิดว่านำไปปฏิบัติได้ เห็นทิศทางของการปฏิบัติงานในองค์การ

1.2 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิสัยทางปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า โดยพิจารณาจากปัจจุบันสัมพันธ์ไปถึงอนาคตที่จะเป็นผลกระทบต่องค์การ

1.3 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กิจกรรมการสัปดาห์โครงสร้าง การบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ แบ่งงานของแต่ละฝ่าย รวมทั้งการติดต่อสัมพันธ์กัน

1.4 การสื่อสาร (Communicating) หมายถึง การกำหนดลักษณะของการส่งข่าวสาร การรายงานตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงตามข้อเท็จจริง

1.5 การใช้อำนาจบังคับบัญชา (Influencing) หมายถึง การแนะนำ การจูงใจ และการควบคุมบังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

1.6 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานสัมพันธ์และดำเนินไปทิศทางเดียวกัน

1.7 การประเมินผล (Evaluating) หมายถึง การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าและข้อบกพร่อง ระยะเวลาที่กำหนดเพื่อทราบผลการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และหาทางแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

2. บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่เชื่อมโยงกัน อันได้แก่ โครงสร้าง กฎเกณฑ์ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในองค์การ เป็นต้น คุณลักษณะเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ค่านิยม ทัศนคติของข้าราชการที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และสามารถวัดได้จากการสอบถามการรับรู้หรือความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อคุณลักษณะดังกล่าว บรรยากาศองค์การประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติคือ ทำงเห็น มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง และกรุณาปราณี กับพฤติกรรมของข้าราชการ

ในสถาบันนั้น 4 มิติ คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญ และมิตรสัมพันธ์ รวม 8 มิติดังนี้
คือ (Halpin, 1966 : 150-151)

2.1 วัดจากพฤติกรรมของข้าราชการ 4 มิติคือ

2.1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของ
ข้าราชการแต่ละคนที่มีต่อพฤติกรรมของข้าราชการในหน่วยงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
โดยขาดความสามัคคี กล่าวคือ ข้าราชการได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนไปในลักษณะที่ต่างคนต่าง
ทำ ขาดการประสานงาน ขาดความร่วมมือกลมเกลียวกัน

2.1.2 อุปสรรค (Hindrane) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการแต่ละ
คนที่มีต่อพฤติกรรมของข้าราชการในหน่วยงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ว่าเป็น
ไปโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก มีข้อขัดข้องจากปัจจัยต่าง ๆ เล่ม

2.1.3 ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการแต่ละคนที่มีต่อ
พฤติกรรมของข้าราชการในหน่วยงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ว่ามีขวัญและกำลังใจ
ดี มีความรักหมู่คณะ เพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม และได้รับความ
สำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

2.1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการแต่ละคน
ที่มีต่อพฤติกรรมของข้าราชการในหน่วยงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ว่ามีความสนิท
สัมพันธ์กันสนิทมิตร แต่ไม่จำเป็นที่จะเป็นเหตุให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.2 วัดจากพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติคือ

2.2.1 ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อ
พฤติกรรมของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานอย่างเข้มงวดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจ
ของผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปของการติดต่อเป็นส่วนรวมมากกว่า
เป็นรายบุคคลหรือเป็นส่วนตัว จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก

2.2.2 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึงความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานมาก มีการควบคุมการปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างใกล้ชิด และการปฏิบัติงานจะต้องทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด โดยไม่อาจแสดงความเห็นขัดแย้งได้

2.2.3 เป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึงความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ว่าเป็นผู้บริหารอย่างมีระบบและระเบียบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เหมาะสมที่จะยึดถือเป็นแบบอย่างและแนวทางในการปฏิบัติ โดยผู้บริหารไม่จำเป็นต้องออกคำสั่งหรือควบคุมดูแล

2.2.4 กรณุปราณี (Consideration) หมายถึงความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมของบริหารว่าเป็นผู้มีเมตตากรุณา คอยล่อลวงดูแล และยินดีให้คำปรึกษาหารือและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวอย่างเต็มใจ

2.3 แบบบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) ได้แก่ แบบแจ่มใส อิสระ ควบคุม สนิทสนม รวบอำนาจ และเข้มแข็ง ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละแบบ บรรยากาศตามที่ ฮัลพิน (Halpin, 1966 : 174-181) ให้คำนิยามไว้ดังนี้คือ

2.3.1 บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและข้าราชการมีความรู้สึกว่า ตนมีความรู้สึกคล้อยตาม ลွယ်กายสบายใจ ทุกคนมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสัมพันธ์กันดีกันดี มีความพึงพอใจในผลงานของหมู่คณะ และมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของสถานศึกษา

2.3.2 บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารได้ให้การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์กันดีกันดีและการปฏิบัติงานร่วมกัน ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจดี มีความสัมพันธ์กันดี จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

2.3.3 บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ซึ่งพยายาม ควบคุม ตรวจสอบ และสั่งการให้ข้าราชการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือหลักเกณฑ์ที่วางไว้ เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ข้าราชการจึงมีงานทำมากจนล้นมือ ไม่ค่อยจะมีเวลาสร้างความ สัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากผู้บริหารบริหารดี จึงทำให้ได้ผลงานที่ดี ผลงานของสถานศึกษาปรากฏ สร้างความพึงพอใจ และความภูมิใจให้แก่ข้าราชการในโรงเรียน ขวัญ และกำลังใจของกลุ่มอยู่ในเกณฑ์ดี

2.3.4 บรรยากาศสัมพันธ์ (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและข้าราชการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันสนิทมิตรสหาย มีความสัมพันธ์กันคุ้นเคยกันมาก ผู้บริหารจะไม่ชอบออกควบคุมตรวจสอบ หรือสั่งการด้วยตนเองอย่าง ใกล้ชิด แต่จะปล่อยให้ข้าราชการปฏิบัติงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน ขวัญ และกำลังใจ อยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้รับความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์สนิทมิตรเพียงมีดีเดียว ความภาคภูมิใจในผลงานมีน้อย

2.3.5 บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้วิธีออกคำสั่งควบคุมและตรวจสอบการ ปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนอย่างใกล้ชิดประดุจเงาตามตัว กระทำตนเป็นผู้รู้ดี เยี่ยวชาญไปหมดทุก ๆ ด้าน ไม่รับฟังความคิดเห็นของข้าราชการ ข้าราชการเกิดความเบื่อหน่าย ในการปฏิบัติงาน ผลงานล้มเหลว ความสัมพันธ์สนิทมิตรมีน้อยมาก ข้าราชการเสียขวัญ และ กำลังใจ

2.3.6 บรรยากาศขี้นเขา (The Closed Climate) หมายถึงบรรยากาศ ของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ และขาด สมรรถภาพในการบริหาร ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ แต่ พยายามตั้งกฎเกณฑ์หรือระเบียบขึ้นมาใช้บังคับอย่างพร่ำเพรื่อ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การ พุดกับการปฏิบัติไม่ตรงกัน ข้าราชการขาดความกระตือรือร้น เสียขวัญและไม่มีความสนใจในการปฏิบัติงาน

3. ผู้บัญชาการโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่หรือได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ซึ่งเป็นสถานศึกษาของกองทัพบกในปีการศึกษา 2525

4. โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ หมายถึง โรงเรียนประจำเหล่าสายวิทยาการ ซึ่งกองทัพบกจัดตั้งขึ้นและบรรจุกำลังพลให้ตามอัตราการจัดชุดโรปรณ์ โดยมีผู้บัญชาการโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่สองประการคือ ให้การศึกษาอย่างเป็นระบบแก่กำลังพลของเหล่าเกี่ยวกับวิทยาการทั้งด้านวิทยาศาสตร์และยุทธศาสตร์ให้สามารถปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่สองประการที่สองคือ ศึกษา ค้นคว้า วิจัย และเผยแพร่วิทยาการและหลักนิยมของเหล่าเพื่อใช้เป็นคู่มือปฏิบัติราชการสนามและปฏิบัติราชการยามปกติภายในขอบเขตหน้าที่ของเหล่า ปัจจุบันมีโรงเรียนเหล่าดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนเหล่าทหารราบ
2. โรงเรียนเหล่าทหารม้า
3. โรงเรียนเหล่าทหารปืนใหญ่
4. โรงเรียนเหล่าทหารช่าง
5. โรงเรียนเหล่าทหารสื่อสาร
6. โรงเรียนเหล่าทหารสรรพาวุธ
7. โรงเรียนเหล่าทหารขนส่ง
8. โรงเรียนเหล่าทหารพลารธิการ
9. โรงเรียนเหล่าทหารแพทย์
10. โรงเรียนเหล่าทหารการสัตว
11. โรงเรียนเหล่าทหารสารวัตร
12. โรงเรียนเหล่าทหารการเงิน
13. โรงเรียนเหล่าทหารสารบรรณ
14. โรงเรียนเหล่าทหารดุริยางค์

5. ข้าราชการ หมายถึง ผู้ที่รับราชการอยู่ในสถานศึกษาของกองทัพบก อันได้แก่ ครู อาจารย์ หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่มิได้ทำการสอน

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการค้นคว้าเกี่ยวกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. กระบวนการบริหาร
2. บรรยากาต้องค้การ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการบริหาร

ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต่างก็จะต้องเกี่ยวข้องอยู่กับการวางแผน จัดรูปองค์การ ดำเนินการเกี่ยวกับกำลังคน ต่อเนื่องด้วยการสั่งการและทำการควบคุมงาน เมื่อพิจารณาดูหน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่า หน้าที่ในการบริหารเหล่านี้ต่างก็มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างใกล้ชิด อันเป็นลักษณะของกระบวนการอย่างหนึ่ง (Process) ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่บริหารด้วยการกระทำเป็นขั้นตอน (Step by Step) ที่ดำเนินโดยต่อเนื่องหมุนเวียนกันไปอย่างเป็นระเบียบ ไม่ขาดตอนจากกัน การพิจารณาในลักษณะนี้ทำให้สามารถมองเห็นกรอบของงาน (Framework) ว่าหน้าที่แต่ละด้านมีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกับด้านอื่น ๆ อย่างไร และเป็นแนวทางไปสู่การพิจารณาเป็นระบบที่สมบูรณ์ต่อไป

สำหรับการบริหารการศึกษานั้น สมาคมผู้นำทางการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators, 1955 : 17) เสนอกระบวนการบริหารอันประกอบด้วยขั้นตอน 5 ประการคือ การวางแผนงาน การจัดสรรทรัพยากรบุคคลและวัสดุ การกระตุ้นและส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน การประสานงาน และการประเมินผลงาน

ในปี 1957 แคมป์เบลล์ และ เกรก (Campbell and Gregg, 1957 : 35) ซึ่งมีความเห็นว่า กระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันกับการบริหารทั่วไป

เพียงแต่เน้นวัตถุประสงค์ในการเรียนการสอน ประกอบด้วยหลัก 7 ประการคือ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดการ การติดต่อสื่อสาร ใช้อำนาจบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้พบว่าเป็นทฤษฎีหลักที่จะพิจารณากระบวนการบริหารตามขั้นตอนดังกล่าว ด้วยเหตุผลที่ว่า กระบวนการบริหารของเกรกนั้น มุ่งหมายจะเน้นถึงการบริหารงานในทางการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ และถือว่าการตัดสินใจเป็นขั้นตอนหลักของกระบวนการซึ่งสอดคล้องกับลักษณะองค์การทางทหาร ที่ถือการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเป็นเรื่องสำคัญยิ่งเช่นกัน รายละเอียดของกระบวนการมีดังนี้

1. การตัดสินใจ (Decision making)

เกรก (Gregg) ถือว่าการตัดสินใจเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร โดยมี แมคคาบี (McCamy) ให้ความหมายสนับสนุนไว้ว่า "การตัดสินใจเป็นแกนหลักของการบริหาร ที่ทุกขั้นตอนของกระบวนการต้องยึดถือเป็นแนวทาง" ธรรมชาติของการตัดสินใจนั้น อาจจะ เป็นการกระทำโดยรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ การตัดสินใจนั้นมักมีรากฐานมาจากกฎหมาย นโยบายที่ได้รับมอบเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่มีความมุ่งหมายและเหตุผล ความรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้นแม้จะให้กลุ่มผู้ร่วมงานช่วยกันแสดงความคิดเห็น แต่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงเป็นสิทธิของผู้บริหาร ซึ่ง เกรก ถือว่าจะมอบอำนาจให้ไม่ได้ (Gregg, 1957 : 274-276)

การตัดสินใจเป็นศิลปะการบริหารที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงในทฤษฎีการบริหารเล่มอ คาล์สตราจารย์ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจ เพื่อสั่งการไว้ในทฤษฎี POSDCORB ว่า การสั่งการเป็นงานที่กระทำต่อเนื่องมาจากการตัดสินใจ

2. การวางแผน (Planning)

การวางแผนหมายถึง การกำหนดขอบข่ายของงาน กำหนดโครงการที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยแนวทางปฏิบัติก่อนลงมือปฏิบัติงาน (Gulick, 1936 : 13)

ในการวางแผนบริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะ "ทำอะไร เมื่อไร และใครเป็นผู้กระทำ" (ลัทธิ นาวิกการ 2522 : 75) ลักษณะของแผนที่ต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน กำหนดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ต้องมีการกำหนดระยะเวลา ปฏิบัติตามแผน มีการบริหารแผนงาน เช่น มอบหมาย ควบคุมงานและประเมินผล ต้องยืดหยุ่นและง่ายต่อการปรับปรุง สิ่งสำคัญก็คือ ถ้ามีแผนงานอื่นเป็นเป้าหมายของหน่วยงานใหญ่ แผนงานของหน่วยงานย่อยต้องสอดคล้องและมีวิธีประสานแผนอยู่ด้วย (อาษา เมฆสวรรค์ 2510 : 42) แผนงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัตถุประสงค์และนโยบาย เป็นข้อกำหนดที่คาดหวังจะปฏิบัติในอนาคต แผนจึงเป็นที่ยอมรับทั้งการปฏิบัติงานทั้งปวงขององค์กร ดังนั้น แผนงานที่ดีจะช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

3. การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กรเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสัมพันธ์กัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดนั่นเอง

สำหรับองค์การที่เกี่ยวกับการศึกษาเน้น วิทยุ สาร (วิทยุ สาร 2519 : 137-138) ได้ให้ข้อเสนอหลักในการจัดองค์กรดังนี้

- ต้องจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) และการติดต่อสื่อสารให้แน่นอน และให้บุคลากรทุกคนได้ทราบอย่างแน่ชัด
- ให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ รู้แน่นอนว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา หน่วยต้นสังกัด ผู้อยู่ในสังกัดนั้น

- ลายการติดต่อสื่อสารและช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control)

ต้องสั้นและแคบที่สุด

- มีลำดับชั้นในการติดต่อสั่งงานที่แน่นอน (Hierarchy)

- หัวหน้าฝ่ายงานหรือผู้บริหารระดับกลางและระดับต่ำ ควรมีความสามารถเฉพาะตำแหน่งสูง ส่วนผู้บริหารระดับสูงควรมีความสามารถทั่ว ๆ ไป

- เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใดรับผิดชอบ ควรมอบอำนาจหน้าที่วินิจฉัยสั่งการในทางปฏิบัติให้แก่ผู้นั้นด้วย

การสั่งองค์การที่ดีจะช่วยให้การบริหารเป็นไปโดยสะดวก ไม่ก่อปัญหาทางคำสั่ง ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน ไม่เกิดปัญหาเกี่ยวกับท่า ทำให้ทราบขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของคนที่ต้องผู้ขึ้นใต้ดี สำหรับหน่วยทางทหาร (Military Organization) คูนท์ซ์ และ โอดอนเนล (Koontz and Donnell, 1959 : 19) กล่าวว่า หลักการที่สำคัญและการปฏิบัติในการสั่งองค์การธุรกิจปัจจุบันดำเนินตามแนวทางการสั่งองค์การทางทหารซึ่งมีการจัดการเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนจำนวนมาก

4. การสื่อสาร (Communicating)

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อให้คนในองค์การหนึ่งองค์การใดได้เข้าใจความหมาย และสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นได้ (Bellows, 1962 : 59) การสื่อสารประกอบไปด้วยผู้ส่งข่าวสาร มีข่าวสารและผู้รับข่าวสาร (กิตติมา ประติสสกล 2524 : 248) กระบวนการนี้จึงนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของการบริหาร ทำให้เกิดความเข้าใจ เชื่อใจ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

การติดต่อสื่อสารจากส่วนนอกออกไปเป็น 3 ระดับ (ลัมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 258-259) คือ

- การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication)
- การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน (Upward Communication)
- การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

5. การใช้อำนาจบังคับบัญชา (Influencing)

โดยเหตุที่ผู้บริหารจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ก็โดยที่ต้องอาศัยบุคคลอื่น ซึ่งต้องมีอำนาจในการบังคับบัญชา สั่งการ ให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ซึ่งมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เป็นการยอมรับในอำนาจบังคับบัญชาตามตำแหน่งที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องประสพความสำเร็จในการบริหารงานเหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการที่จะสร้างอำนาจโดยใช้ความสามารถในการชักจูงเกลี้ยกล่อม (Persuasion) แนะนำ (Suggestion) การควบคุม (Controlling) หรือด้วยวิธีการอื่น ๆ ให้มีอิทธิพล (Influence) เพื่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

อำนาจในการบังคับบัญชามีปัจจัยเพียงแต่อำนาจโดยตำแหน่งที่เป็นทางการเท่านั้น ยังคงประกอบด้วยอำนาจในตัวผู้บริหารที่ ไชมอน (Simon, 1957 : 126-127) อธิบายว่าเป็นลักษณะที่ "ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ทั้ง ๆ ที่เขายังมีสิทธิ์อุทธรณ์ของตนเอง และยังสามารถเลือกที่จะปฏิเสธหรือปฏิบัติตามก็ได้"

6. การประสานงาน (Coordinating)

ในการบริหารงานทุกชนิด การประสานงานเป็นหลักการที่จะขาดเสียไม่ได้ ลัมพงศ์ เกษมสิน (ลัมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 155) ให้ความหมายว่า "เป็นการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติสักระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์

และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้" ภิญโญ ลำธ (ภิญโญ ลำธ 2516 : 92) กล่าวว่าเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

คูนท์ และ โอดอนเนล (Koontz and O'Donnell. 1959 : 39) ได้ให้หลักการไว้ว่า การประสานงานที่ดีนั้นจะต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ต้องเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนและการกำหนดนโยบาย ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน ซึ่งจะมีอิทธิพลกระทบกระเทือนต่อกันได้

7. การประเมินผล (Evaluating)

การประเมินผล แม้จะถือกันว่าเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร แต่ในเนื้อแท้แล้วจะต้องแทรกอยู่ทุกขั้นตอน เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและผลงานเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบผลการปฏิบัติ และปัญหาเพื่อที่จะได้ดำเนินการในขั้นต่อไป (พวลี หันนาคินทร์ 2513 : 43)

การประเมินผลงานย่อมเกี่ยวข้องกับการควบคุมดูแล สั่งการ (Directing) สำหรับการบริหารโรงเรียนย่อมหมายถึงการนำเอาผลงานที่ได้รับจากงานในหน่วยต่าง ๆ ขององค์กรโรงเรียนมาประมวลกันเข้า และพิจารณาว่าผลงานนั้นมีประสิทธิภาพเป็นไปตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้เพียงใด กระบวนการในการประเมินผลมี 5 ขั้นตอน (ลัมบุร์น พรหมภาพ 2521 : 223)

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน
- กำหนดหลักเกณฑ์ของการประเมินผลงาน
- กำหนดวิธีการและเครื่องมือสำหรับการวัดผล
- การวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูลต่าง ๆ
- การสรุปผลของการประเมินผลงานทั้งหมด

บรรยากาศองค์การ

ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ฮัลปีน และ ครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ให้ความสนใจที่จะศึกษาความแตกต่างของบรรยากาศองค์การแต่ละแห่ง เนื่องจากมีความรู้สึกว่าเมื่อเข้าไปในโรงเรียนหนึ่งเราจะ "รู้สึก" ได้ถึงความมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ความร่วมมือกันทำงาน ความฉันทานุมัติใจ ในขณะที่อีกโรงเรียนหนึ่งเมื่อเข้าไปไปแล้วจะ "รู้สึก" ว่ามีความซึมเซา หงอยเหงา เฉื่อยชา ท้อแท้หมดหวัง นั้นเป็น "บุคลิกภาพ" (Personality) เฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียน ซึ่งเราเรียกว่า "บรรยากาศองค์การ" (Organizational Climate) ของโรงเรียน เขาสนใจที่จะศึกษาถึงบรรยากาศองค์การขององค์การต่าง ๆ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยงานทหาร หรือบริษัทค้าเงินธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตาม แบบสอบถาม OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ที่เขาส่งสร้างขึ้นใช้กับโรงเรียนประถมก็ได้รับความสนใจนำไปใช้วัดบรรยากาศองค์การในหน่วยงานอื่น ๆ อย่างแพร่หลาย เพราะมีลักษณะเป็นกลางที่ไม่ผูกพันกับสถานการณ์ของโรงเรียนมากนัก (Halpin, 1966 : 131-133) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาหมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากการสอบถามทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดของคณะอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ด้วยกัน และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บรรยากาศองค์การประกอบด้วย พฤติกรรมของข้าราชการ 4 มิติ คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญและมิตรสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ ห้างเหินมุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและกฎาปราชญ์ รวม 8 มิติ ตามที่ฮัลปีน (Halpin, 1966 : 150-151) ให้คำอธิบายไว้ดังนี้คือ

1. พฤติกรรมของคณะอาจารย์ 4 มิติ ได้แก่

1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ด้วยกันว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการ

ประสานงานหรือร่วมมือกันทำงาน ทั้งที่ลักษณะของงานนั้น ๆ จะต้องอาศัยการร่วมมือกันกระทำเป็น หมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

1.2 อุปสรรค (Hindrane) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของ คณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานอาจารย์ทำมากเกินไป อาจารย์รู้สึกขัดใจที่ต้องปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการและระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่อาจารย์เห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบาก มากกว่าการอำนวยความสะดวกให้

1.3 ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะ อาจารย์ว่า คณะอาจารย์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญกำลังใจดีมาก มีความรักหมู่คณะเพราะ คณะอาจารย์ได้รับการสนองตอบด้านความต้องการทางสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรม ของคณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนาน และ มีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่

2.1 ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรม ของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และนโยบายอย่าง เคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของคณะอาจารย์ การติดต่อกับคณะอาจารย์นั้นมีการติดต่อกัน เป็นส่วนรวมแทนการที่จะติดต่อพบปะกันเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ คณะอาจารย์มีน้อยมาก

2.2 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มี ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า คำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราสั่งการและนิเทศ การปฏิบัติงานของอาจารย์อย่างใกล้ชิด อาจารย์ต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารโดยเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

2.3 เป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้คณะอาจารย์ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจตราหรือเฝ้างานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่ยุ่อื่นจะถือไปปฏิบัติได้

2.4 กรณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะอาจารย์ โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตา กรุณา ช่วยเหลือปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของคณะอาจารย์เป็นอย่างดี

ฮัลปีน ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดบรรยายภาคองค์การโดยแปลคะแนน 8 มิติ ของบรรยายภาคองค์การแต่ละมิติ เป็นคะแนนมาตรฐาน แล้วตัดออกเป็น 3 ช่วง คือ สูง กลาง และต่ำ แล้วจึงพิจารณาจัดแบบบรรยายภาคต่อเนื่องกันไปจากบรรยายภาคที่พึงประสงค์ที่สุดไปถึงบรรยายภาคที่ไม่พึงประสงค์เลย บรรยายภาคองค์การควรเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบคือ แจ่มใส อีละระ ควบคุม สนิทสนม รวบอำนาจ และเข้มเข้ บรรยายภาคแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะแบบ ตามที่ ฮัลปีน (Halpin, 1966 : 174-181) ได้อธิบายไว้ดังนี้คือ

1. บรรยายภาคแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยายภาคองค์การที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญกำลังใจดีมาก คณะอาจารย์มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี อาจารย์มีงานที่พอเหมาะกับความสามารถ จึงมีผลงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของสถาบันแห่งนี้ พฤติกรรมผู้บริหารจะพบว่าผู้บริหารมีบุคลิกภาพดีมีฐานะและบทบาทในการบริหารดี เป็นที่เคารพรักและต้องการของคณะอาจารย์ ผู้บริหารปฏิบัติงานดีเด่น ถือว่าเป็นแบบอย่างที่ดีได้ นอกจากนี้ยังให้การช่วยเหลือคณะอาจารย์ให้ปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมหรือเฝ้าคอย ๆ เพราะคณะอาจารย์มีระเบียบวินัยมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกและควบคุมคณะอาจารย์ยังคงมีอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานของคณะอาจารย์ แต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของการ

เป็นผู้นำให้คณะอาจารย์ จนสามารถผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพได้อย่างง่ายดาย บรรยายภาค
แบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุด และเป็นแบบที่ดีที่สุด

2. บรรยายภาคอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยายภาคที่มีลักษณะ
เด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะอาจารย์มีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์กันส่วนตัว
บรรยายภาคแบบนี้มีแนวโน้มที่คณะอาจารย์ได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กันส่วนตัวมากกว่า
ความพึงพอใจที่ได้รับจากผลสำเร็จในการทำงาน คณะอาจารย์มีความสามารถและร่วมมือกัน
ทำงานดี ผู้บริหารมีวิธีการ กฎเกณฑ์ หรือระเบียบต่าง ๆ พร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการ
การปฏิบัติให้คณะอาจารย์ ขวัญกำลังใจของคณะอาจารย์ดี แต่ไม่ได้ทำบรรยายภาคแจ่มใส
ผู้บริหารจะแสดงความกรุณาปรานีและคอยช่วยเหลือคณะอาจารย์ในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว
ผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหารพยายามส่งเสริม
ส่วลัทธิภาพของคณะอาจารย์ พฤติกรรมผู้บริหารของบรรยายภาคแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวดกวดขัน
มากกว่าผู้บริหารแบบแจ่มใส

3. บรรยายภาคควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยายภาคที่ผู้บริหาร
บริหารงานโดยเน้นความสำเร็จของผลการทำงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะคอยควบคุมตรวจตรา
ออกคำสั่งหรือนิเทศงานของคณะอาจารย์จนคณะอาจารย์ไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์กันส่วนตัว
แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีส่งผลให้คณะอาจารย์มีความภาคภูมิใจ และพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับ
ปกติเล็กน้อย คณะอาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา ทำให้ความสามัคคีในหมู่คณะดี แต่
ความสัมพันธ์กันส่วนตัวมีน้อย ผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์น้อย แต่
จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการในการทำงานให้คณะอาจารย์ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความ
สัมพันธ์กับคณะอาจารย์น้อยเพราะมุ่งคำนึงถึงผลงานถือว่า "งานที่ทำให้อำนาจสำเร็จและใช้วิธีการ
ของผู้บริหาร" ผู้บริหารจะไม่สนใจความคิดเห็น หลักการ และเหตุผลของผู้อื่นเลย ภาวะการ
นำเป็นของผู้บริหารมากกว่าคณะอาจารย์

4. บรรยากาศที่คุ้นเคย (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร และ คณะครูมีความสัมพันธ์กันสนิทสนมหลาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยถึงละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ระเบียบหรือการนิเทศงาน ทำให้คณะอาจารย์ขาดความล้ามคืดในการทำงาน คณะอาจารย์ไม่ค่อยมีงานทำแต่มีความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัว ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพราะได้จากความสัมพันธ์กันสนิทสนมกันแต่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ปลื้มปลอละเลยการบริหารบุคลากร แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าคณะอาจารย์ทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตา กรุณาและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก คณะอาจารย์จะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งขึ้นตลอดเวลา

5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้วิธีการออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์อย่างใกล้ชิดประดุจตั้งเงาตามตัว ผู้บริหารพยายามจะสร้างความสัมพันธ์กันสนิทสนมภายในกลุ่มของคณะอาจารย์ แต่ความพยายามของผู้บริหารประสบความสำเร็จเพราะคณะอาจารย์ไม่ยอมรับนับถือความรู้และความสามารถของผู้บริหาร คณะอาจารย์แบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ และไม่สามารรถจะสร้างความสัมพันธ์กันสนิทสนมได้ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารรถที่จะทำหน้าที่บริหารงานบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารรบกวนเวลาการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์มากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกให้ ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจของคณะครูเสียเพราะขาดทั้งความสัมพันธ์กันสนิทสนมและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้ดีไปเสียทุกอย่าง ทั้ง ๆ ที่บางเรื่องรู้เพียงรู้ ๆ ปลด ๆ ทำให้คณะอาจารย์เบื่อหน่ายและรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

6. บรรยากาศที่ปิดกั้น (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศการบริหารที่บริหารงานโดยขาดความรู้ บุคลิกภาพของผู้นำและสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล คณะอาจารย์เสียขวัญกำลังใจในการทำงานเพราะขาดความสัมพันธ์กันสนิทสนมและความภาคภูมิใจในผลการทำงาน คณะอาจารย์ขาดความล้ามคืดในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวก

ในการปฏิบัติงานให้คณะอาจารย์เลย ผู้บริหารกับคณะอาจารย์มีความสัมพันธ์กันน้อย แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับให้คณะอาจารย์ปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเท่านั้น และผู้บริหารก็ไม่เคยจะใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานได้ผล ผู้บริหารไม่ล้ามารณปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ และไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีให้ปรากฏแก่ล่ายตาคณะอาจารย์เลย คณะอาจารย์จึงมองผู้บริหารของตนว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจอมปลอม บรรยายภาคแบบนี้เป็นบรรยายภาคที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

ปีล (Beal. 1974 : 83-85) กล่าวถึงบรรยายภาคและความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของกลุ่มว่า พฤติกรรมของกลุ่มเป็นเครื่องตัดสินบรรยายภาคของกลุ่ม ในกลุ่มที่มีบรรยายภาคอบอุ่น อีลระ ประชาธิปไตย ดูเหมือนจะมีผลงานดีกว่าและนำพึงพอใจมากกว่า เพราะจะลดความไม่พึงพอใจ ความคับข้องใจ ความก้าวร้าวลงจะมีแต่ความเป็นมิตร ความจริงใจ ความร่วมมือและความรู้สึก "พวกเรา" มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานขององค์การที่มีบรรยายภาคประชาธิปไตยก็ช่วยเอื้อให้การพัฒนาการเพิ่มผลผลิตและขวัญแบบบรรยายภาคของปีล (Beal) มีดังนี้

1. บรรยายภาคแบบกลัว ล่งสย กลัวจะไม่เป็นที่ยอมรับ ต่างล่งสยไม่ไว้วางใจกันและกัน บรรยายภาคจะก้าวร้าว อิมเขาเฉื่อยชา ไม่มีชีวิตชีวา แต่ละคนจะคอยให้ผู้อื่นเป็นฝ่ายพูดออกความเห็นก่อน
2. บรรยายภาคเป็นมิตร อบอุ่น อีลระ ทุกคนรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นพูดจากันอย่างตรงไปตรงมา แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกของตน
3. บรรยายภาคแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดว่ากลุ่มควรจะทำอะไรตามที่ตนตั้งใจ ไม่มีใครมีส่วนร่วมหรือริเริ่มกระทำการยกเว้นที่ได้รับคำสั่ง
4. บรรยายภาคแบบประชาธิปไตย ทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้สันทบาทเป็นผู้นำ เพื่อที่จะร่วมกันทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

5. บรรยายภาคที่เชื่อมโยงคุณค่าของผู้อื่น ยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้อื่น
ผู้บังคับบัญชามีสายตาว้างยอมรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร

เอลส์คิว (Elskov. 1960 : 4346-4347) ศึกษาเรื่องบทบาทของคณบดีในการบริหาร
การเรียนการสอนกับนักศึกษาฝึกหัดครูระดับปริญญาโทในสหรัฐอเมริกา พบว่าคณบดีมีความสนใจใน
การปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างมาก แต่มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมากในแง่ของการ
ประเมินผลการสอน และพบว่าคณบดีของสถาบันการฝึกหัดครูส่วนมากใช้วิธีการประเมินผลการสอน
อยู่เป็นประจำ มีเพียงส่วนน้อยที่ได้กระทำ

คอลล์ (Call. 1974 : 4602A-4603A) ศึกษาบทบาทที่คาดหวังของพฤติกรรม
การบริหารของผู้บริหารในอุดมคติของคณบดีในวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐเวอร์จิเนีย ตามทัศนะ
อธิการบดี หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก และคณบดีเอง ปรากฏผลว่า ความรับผิดชอบที่นับว่าสำคัญ
ที่สุดของคณบดี คือ การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล และการแก้ไขปรับปรุง ความรับผิดชอบ
ที่รองลงมาคือการเลือกและสรรหาอาจารย์ ส่วนด้านประสิทธิภาพในการบริหารนั้น ควรจะมีมาก่อน
เป็นคณบดี และคณบดีควรจะให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ของวิทยาลัย ต้องควบคุม
ดูแลเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณ การประสานงานระหว่างอาจารย์ และเห็นว่าพฤติกรรมส่วนตัว
มิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลอื่น ๆ ของสถาบันมีความสำคัญมากกว่าความ
สัมพันธ์กับผู้บริหารที่สูงหรือต่ำกว่าคณบดี

อีสตัน (Easton. 1974 : 6894A-6895A) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดี ที่
ค่าที่ได้รับการสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในรัฐเซาท์อีสต์เทรอน โดยสอบถาม
เกี่ยวกับบุคลิก หน้าที่ ความสัมพันธ์กับอธิการบดีและหัวหน้าแผนกวิชา หน้าที่ในการบริหารกับ
คุณสมบัตินี้ การบริหารงานและคุณลักษณะกับความสามารถของคณบดีที่ประสบความสำเร็จในทัศนะ
ของอธิการบดี ผลปรากฏว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนมากเคยมีประสบการณ์ในการบริหารระดับ

อุดมศึกษามาก่อน และยังพบว่าการศึกษาความสัมพันธ์กับหัวหน้าแผนกวิชามีความสำคัญมากกว่ากับอธิการบดี ด้านคุณลักษณะและความสามารถที่จำเป็นไปสู่ความสำเร็จนั้นประกอบด้วย

- ได้รับความไว้วางใจและเคารพนับถือจากคณาจารย์
- มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- มีความสามารถในการติดต่อการ
- มีความสามารถในการเป็นผู้นำ
- มีความสามารถทางการศึกษาและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางการศึกษา

ไวท์ (Veit. 1975 : 3463A) ได้ศึกษาการทำงานของคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย โดยแบ่งงานบริหารออกเป็นสามด้านคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการประสานงาน และด้านอำนาจในการตัดสินใจ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม จำนวน 27 ข้อ ถามเกี่ยวกับหน้าที่บริหารสามด้าน ด้านละเก้าข้อ ปรากฏว่าหน้าที่ที่ปฏิบัติตรงกับหน้าที่ที่ควรปฏิบัติทั้งสามด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและความสำเร็จในการจัดการในสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคลากรมากกว่าอำนาจตามสายการบังคับบัญชา

สุลักษณ์ มีฤทธิ์ (สุลักษณ์ มีฤทธิ์ 2517 : 152-156) ทำการวิจัยในปี 2517 เรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย เพื่อศึกษากระบวนการบริหาร 7 ประการ ตามหลักของ กุลิค (Gulick) ผลปรากฏว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารในระดับปานกลาง ยกเว้นเรื่องงบประมาณและการเงินที่พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นบางเรื่อง มีส่วนน้อยที่เข้าใจละเอียดปฏิบัติทางการเงินดี ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยต่อ ๆ มาคือ

คำริ นิลสัยพันธ์ (คำริ นิลสัยพันธ์, พ.ต.ท. 2518 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของกุลิค 7 ประการพบว่า ในการวางแผนงานผู้บริหารระดับเหนือกว่าจะเป็นผู้กำหนดนโยบายการติดต่อราชการแบ่งส่วนราชการเหมาะสมดีแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติ

งาน อาศัยหลักเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในหน้าที่มากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ๆ การอำนวยความสะดวก ไข้ คณะกรรมการร่วมพิจารณาจะทำการศึกษาวิจัยสังการ ยกเว้นเรื่องที่สำคัณที่ผู้บริหารจะ วิจัยสังการเอง ในด้านงบประมาณการเงินพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการ เงินในบางเรื่องเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยะใจ จันจิตต์ ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมทางการบริหารงานของผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษา (ยะใจ จันจิตต์ 2519 : 130-136) พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณน้อย

▷ ศิรินาม เม่งช่วย (ศิรินาม เม่งช่วย 2523 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารตามทัศนะของอาจารย์และผู้บริหารในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร โดยยึดหลักการของ กุลิศ 7 ด้านคือ การวางแผนงาน การสังคักการ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การเล่นอรายงาน และการสังคักงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์และผู้บริหารงาน พบว่า ทัศนะของอาจารย์และผู้บริหารต่อ พฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ผู้บริหารที่มีวุฒิต่างกัน มี ประสบการณต่างกันจะมีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารต่างกัน เว้นแต่การบริหารงบประมาณ โดยส่วนรวมแล้วอาจารย์และผู้บริหารมีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารงานทั้ง 7 ด้านต่างกัน

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ฮัลปีน (Halpin) มีความสนใจในเรื่องบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ซึ่งเขารู้สึกว่ามีความแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ หลังจากที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและสร้างแบบสอบถาม LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) ร่วมกับ ไวนเนอร์ (Winer) จนเป็นที่แพร่หลายแล้ว เขาก็เริ่มทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน (Organizational Climate of School) โดยสร้างแบบสอบถามสำหรับประเมินบรรยากาศ องค์การ (Organizational Climate Description Questionnaire) หรือที่เรียกกันว่าแบบ สอบถาม OCDQ ซึ่งจะใช้ในการวัดบรรยากาศองค์การ โดยร่วมกับครอฟท์ (Croft) พัฒนา จากแบบสอบถามข้อคักจากกลุ่ม (Group Description Questionnaire) ของ เฮมฟีล

และ เวสต์ (Hemphill and Westie) แบบสอบถามครั้งแรกนี้ใช้วัดบรรยากาศของโรงเรียน ประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา และได้จัดแบบสอบถามองค์การไว้ 6 แบบ คือ บรรยากาศ แจ่มใส อึดระ ควบคุม สนิทสนม รวบอำนาจ และเข้มเข่า (Halpin, 1966 : 174-181)

ซัทตัน (Sutton, 1979 : 675-687) ศึกษาเมื่อปี 1979 ในเรื่ององค์การแม่ องค์การและบรรยากาศแวดล้อมกับความสัมพันธ์ของปฏิกริยาตอบสนองของแต่ละบุคคล เขาพบว่า ในการวิจัยด้านความสัมพันธ์ของคุณลักษณะและสภาพการณ์ในปฏิกริยาตอบสนองของบุคคลมักจะศึกษา เกี่ยวพันกับลักษณะขององค์การและบรรยากาศแวดล้อมด้วย โดยศึกษากับผู้จัดการองค์การ พบว่า ทั้งบุคลิกภาพขององค์การและบรรยากาศแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับปฏิกริยาตอบสนองที่จะแสดงออก ในรูปของการแสดงความรับผิดชอบต่องาน

ธีระ รุญเจริญ (ธีระ รุญเจริญ 2511 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยพฤติกรรมในการบริหาร งานของสถาบันฝึกหัดครูในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ที่แปลมาจากของ ฮัลปีน (Halpin) สอบถามอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครู 22 แห่งพบว่า พฤติกรรมในการบริหารของ สถาบันฝึกหัดครูส่วนรวมมีแนวโน้มที่มีบรรยากาศแจ่มใส ระดับโรงเรียนฝึกหัดครูมีบรรยากาศเป็น แบบอึดระ และวิทยาลัยครูมีบรรยากาศแบบแจ่มใส

หาญชัย ส่องวนิห์ (หาญชัย ส่องวนิห์ 2519 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศองค์การของ วิทยาลัยครูโดยส่วนรวมเป็นแบบอึดระ ซึ่งไม่สอดคล้องกับของ ธีระ รุญเจริญ ที่พบว่าเป็นแบบ แจ่มใส ทั้งนี้ หาญชัย ส่องวนิห์ ให้เหตุผลว่า เนื่องมาจากบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ เปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในวิทยาลัยครู การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือการ โยกย้ายอาจารย์ในวิทยาลัยก็มีส่วนทำให้บรรยากาศองค์การเปลี่ยนแปลงได้

วิเชียร เปลี่ยวฉัตร (วิเชียร เปลี่ยวฉัตร 2523 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การพบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่างอยู่ในระดับ ปานกลาง บรรยากาศองค์การของกองโดยส่วนรวมเป็นแบบเข้มเข่า

วิธีดำเนินการ

ผู้บัญชาการสถานศึกษาของกองทัพบกมีอยู่หลายระดับ สำหรับการศึกษาค้นคว้าได้ใช้ข้อมูลจากข้าราชการระดับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการที่มีสถานที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

ประชากร

ในการศึกษาค้นคว้ากำหนดมวลประชากรเป็นผู้บัญชาการและข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาของกองทัพบกปี 2525 ระดับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการที่มีสถานที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 โรงเรียน ประชากร 840 คน

กลุ่มตัวอย่าง

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างดำเนินการโดย

1. พิจารณาจากบัญชีรายชื่อข้าราชการของแต่ละโรงเรียนเลือกเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาแห่งนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า 6 เดือน
2. จากบัญชีรายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ในข้อ 1. ใช้วิธีการสุ่มแบบธรรมดา (Simple Random Sampling) เลือกข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างออกมาร้อยละ 50 ของจำนวนข้าราชการในแต่ละโรงเรียน ได้ข้าราชการที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง 412 คน ผู้บัญชาการโรงเรียน 8 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 420 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับคือ แบบสอบถามวัดพฤติกรรม ตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาของกองทัพบก และแบบสอบถามใช้วัดบรรยากาศองค์การ

1. แบบสอบถาม วัดพฤติกรรมตามกระบวนการบริหาร

1.1 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมตามกระบวนการบริหาร ตามหลักการของเกรก (Gregg) 7 ด้าน อันได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การใช้อำนาจบังคับบัญชา การประสานงาน การประเมินผล โดยปรับปรุงจากแบบสอบถามของ ลัมพงค์ ศิริเขต (ลัมพงค์ ศิริเขต 2523 : ภาคผนวก) ซึ่งมีค่าระดับความเชื่อมั่น .98 ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับพฤติกรรม จำนวนได้ 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 49 ข้อ วัดด้านละ 7 ข้อ

1.3 การหาคะแนนระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามให้ผู้บังคับบัญชา และอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมแล้วส่งนำไปทดลองใช้กับข้าราชการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 30 คน นำมาหาค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่น .87

ตัวอย่างแบบสอบถามวัดพฤติกรรมกระบวนการบริหาร

แบบสอบถามนี้ถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของผู้บัญชาการโรงเรียนของท่าน ในด้านการตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผล โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่าในช่วงที่ผ่านมา ท่านผู้บัญชาการโรงเรียนของท่านแสดงพฤติกรรมดังกล่าวในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องของระดับค่าพฤติกรรมนั้น ๆ (มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด) ในช่องทางขวามือ

ตัวอย่าง

- (0) ผู้บัญชาการให้ความสำคัญเป็นธรรม
กับผู้ร่วมงาน
- (00) ผู้บัญชาการรับฟังความ
คิดเห็นและเหตุผลของ
ผู้ร่วมงาน

ระดับพฤติกรรม				
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
✓				
	✓			

เกณฑ์การให้คะแนน

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด	มีน้ำหนักคะแนน	5
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมาก	มีน้ำหนักคะแนน	4
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นปานกลาง	มีน้ำหนักคะแนน	3
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อย	มีน้ำหนักคะแนน	2
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด	มีน้ำหนักคะแนน	1

ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ถือเป็นเกณฑ์การประเมินผล ได้ตัดแปลงจากเกณฑ์เฉลี่ยของ เบสท์

(Best. 1970 : 174-178) ดังนี้

1.0000 - 2.3333	น้อย
2.3334 - 3.6667	ปานกลาง
3.6668 - 5.0000	มาก

2. แบบสอบถาม วัดบรรยากาศองค์การ

2.1 เป็นแบบสอบถามที่ หาญชัย ส่งวนให้ แปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถาม ชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ของ ฮัลปีน (Halpin, 1966 : 152-154) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่น .80

2.2 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ Role Differential Scale มี 4 ตัวเลือก จำนวน 64 ข้อ วัดพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ คณะอาจารย์ 4 มิติ รวม 8 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมของคณะอาจารย์ 4 มิติ มีคำถามรวม 33 ข้อคือ

ขาดความสามัคคี	มีจำนวน	10	ข้อ	คือ	ข้อ	1-10
อุปสรรค	มีจำนวน	6	ข้อ	คือ	ข้อ	11-16
ขวัญ	มีจำนวน	10	ข้อ	คือ	ข้อ	17-26
มิตรสัมพันธ์	มีจำนวน	7	ข้อ	คือ	ข้อ	27-33

พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ มีคำถามรวม 31 ข้อคือ

ห่างเหิน	มีจำนวน	9	ข้อ	คือ	ข้อ	34-42
มุ่งผลงาน	มีจำนวน	7	ข้อ	คือ	ข้อ	43-49
เป็นแบบตัวอย่าง	มีจำนวน	9	ข้อ	คือ	ข้อ	50-58
กรุณาปราณี	มีจำนวน	6	ข้อ	คือ	ข้อ	59-64

2.3 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ผ่านแบบสอบถามนี้ไปทดลองใช้กับ ข้าราชการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตเทศบาลนคร จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่น .82

ตัวอย่างแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ

โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนวงกลมรอบตัวเลข 1 2 3 4
 ตัวใดตัวหนึ่งตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่า พฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อความนั้นเกิดขึ้นบ่อย
 เพียงใดในสถาบันของท่าน พฤติกรรมนี้อาจเกิดขึ้นกับตัวท่านหรืออาจารย์คนอื่น หรือคณะอาจารย์
 ก็ได้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด	มีน้ำหนัก	4
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก	มีน้ำหนัก	3
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	มีน้ำหนัก	2
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก	มีน้ำหนัก	1

คำถาม

- (0) อาจารย์สังสรรค์กันเฉพาะกลุ่มของตนเท่านั้น 1 2 3 4
 (00) อาจารย์ร่วมมือกันทำรายงานต่าง ๆ 1 2 3 4

เกณฑ์การให้คะแนน

การให้คะแนนเป็นไปตามคำตอบคือ ถ้าตอบ 1, 2, 3, 4 ให้คะแนน 1, 2, 3, 4
 ตามลำดับ ยกเว้นคำถามข้อที่ 15, 16, 33, 41 และ 42 ซึ่งเป็นการวัดพฤติกรรมทางด้านลบ
 ให้คะแนนกลับกัน กล่าวคือ ถ้าตอบ 1, 2, 3, 4 ให้คะแนน 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ
 การรวมคะแนน รวมแยกเป็นแต่ละมิติ

เกณฑ์การวัดบรรยากาศองค์การ 8 มิติ ให้อยู่ในระดับต่ำ ปานกลาง และสูง ใช้
 คะแนนมาตรฐาน ที่ปกติ ดังนี้

คะแนนมาตรฐานที่ปกติ 20-45	จัดเป็นระดับ ต่ำ
คะแนนมาตรฐานที่ปกติ 46-55	จัดเป็นระดับ ปานกลาง

คะแนนมาตรฐานที่ปกติ 56-80 จัดเป็นระดับ สูง

เมื่อจัดระดับได้แล้วจึงนำไปเปรียบเทียบกับแบบบรรยายภาคองค์การ 6 แบบตามที่ฮัลพิน
จัดไว้ (Halpin, 1966 : 174-181) เรียงจากแบบบรรยายภาคแจ่มใสไปจนถึงแบบขีมีเข่า
(ตามตาราง 1)

ตาราง 1 แสดงลักษณะแบบบรรยายภาคองค์การเรียงตามลำดับจากแบบแจ่มใสถึงแบบขีมีเข่า

แบบ บรรยายภาค องค์การ	ลักษณะพฤติกรรมของข้าราชการ				ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร			
	ขาดความ สำนึกดี	อุปสรรค	ขวัญ	มิตร สัมพันธ์	ห่างเหิน	มุ่ง ผลงาน	เป็น แบบอย่าง	กรุณา ปราณี
แจ่มใส	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง
อิสระ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง
ควบคุม	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
ลัดลั่น	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
รวบอำนาจ	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ปานกลาง	สูง
ขีมีเข่า	สูง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปขอความร่วมมือในการตอบตามโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และรับกลับตามเวลาที่กำหนดให้ด้วยตนเอง โดยแยกคำตอบของแต่ละโรงเรียนตามรหัสที่กำหนดไว้ แบบสอบถามแจกไป 420 ฉบับ / ได้รับคืน 414 ฉบับ และจากการตรวจคัดลอกความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามปรากฏว่าไม่สมบูรณ์ 12 ฉบับ สามารถนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้เพียง 402 ฉบับ

วิธีการคัดกระทำกับข้อมูล

1. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืนว่าผู้ตอบตอบคำถามทุกข้อหรือไม่ ถ้าตอบครบถ้วนก็จะนำมาใช้ในการวิจัย ถ้าตอบไม่ครบถ้วนไม่นำมาใช้ ปรากฏว่ามีคำตอบสมบูรณ์จำนวน 402 ฉบับ
2. ให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามทั้งสองฉบับ
3. หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการบริหาร ทั้ง 7 ด้าน
4. หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การ 8 มิติ
5. หาค่าคะแนนมาตรฐานที่ปกติ (Normalized T-Score) จากคะแนนดิบของบรรยากาศองค์การแต่ละมิติและตัดเป็น 3 ระดับคือ ระดับต่ำ ปานกลาง สูง เปรียบเทียบให้เป็นแบบบรรยากาศ 6 แบบ ตามเกณฑ์ของ ฮัลพิน (Halpin, 1966 : 174-181) ดังลักษณะของแบบบรรยากาศองค์การที่แสดงไว้ในตาราง 1
6. เรียงอันดับแบบบรรยากาศองค์การแยกเป็นรายโรงเรียน
7. คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างกระบวนการบริหารและแบบบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ

สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาคะแนนเฉลี่ย ใช้สูตร (ล้วน ลำดับที่ 2522 : 51)

$$\begin{aligned}\bar{X} &= \frac{\sum X}{N} \\ \text{เมื่อ } \bar{X} &= \text{แทนคะแนนเฉลี่ย} \\ \sum X &= \text{แทนผลรวมของคะแนนทั้งหมด} \\ N &= \text{แทนจำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง}\end{aligned}$$

2. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากสูตร (ล้วน ลำดับที่ 2522 : 98)

$$\begin{aligned}S &= \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}} \\ \text{เมื่อ } S &= \text{แทนค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน} \\ \sum X^2 &= \text{แทนผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง} \\ (\sum X)^2 &= \text{แทนผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง} \\ N &= \text{แทนจำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง}\end{aligned}$$

3. หาค่าคะแนนมาตรฐานที่ปกติ (Normalized T-Score) จากสูตร (ล้วน ลำดับที่ 2522 : 272)

4. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) จากสูตร
Pearson Product-Moment Correlation Coefficient

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

(ล้วน ล่ายบค 2522 : 168)

เมื่อ	r	แทน	ค่าสหสัมพันธ์
	N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ X
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนนดิบ Y
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนดิบ Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ X และ Y คูณกันแต่ละคู่

5. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ไข้อยู่ตร Coefficient Alpha

(วิเชียร เกตุสิงห์ 2523 : 151)

$$\infty = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

เมื่อ	∞	แทน	ความเชื่อถือได้
	n	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	V_i	แทน	ความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ
	V_t	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะเป็นการเล่นผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะเล่นตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานของผู้บัญชาการโรงเรียนทั้ง 7 ด้าน เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาของกองทัพบก
3. การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารกับบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ เป็นการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเล่นผลการวิจัยใช้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
N	แทน	จำนวนข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
S	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
T	แทน	คะแนนมาตรฐานที่ปกติ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
∞	แทน	ค่าความเชื่อมั่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานข้อที่ 1 ตั้งไว้ว่า "การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของผู้บัญชาการโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกด้าน" นั้น การวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการให้คะแนนของข้าราชการในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของผู้บัญชาการโรงเรียน ส่วนแรกเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการบริหารของผู้บัญชาการโรงเรียน
จำแนกเป็นรายด้าน

ด้านที่	กระบวนการบริหาร	$\bar{X}$	S
1	การตัดสินใจ	3.6493	5.5347
2	การวางแผน	3.5722	5.6555
3	การจัดองค์การ	3.3896	5.9236
4	การสื่อสาร	3.4606	5.5879
5	การใช้อำนาจบังคับบัญชา	3.4614	5.9365
6	การประสานงาน	3.2839	5.7706
7	การประเมินผล	3.2460	6.6572
	รวมเฉลี่ย	3.4376	

จากตาราง 2 เมื่อเปรียบเทียบผลของค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ปรากฏว่าการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของผู้บัญชาการสถานศึกษาของกองทัพบกระดับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง นับว่าตรงกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1 และจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน พบว่ากระบวนการบริหารอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกด้าน โดยมีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตัดสินใจสูงกว่าด้านอื่น ๆ เล็กน้อย ส่วนการประเมินผลและการประสานงานเป็นด้านที่ปฏิบัติค่อนข้างน้อยเป็นอันดับสุดท้าย

การหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการบริหารของผู้บัญชาการโรงเรียน จำแนกเป็นรายโรงเรียน ปรากฏผลดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการบริหารแต่ละด้าน จำแนก
เป็นรายโรงเรียน

โรงเรียน	ที่	$\bar{X}$ S	กระบวนการบริหาร							รวม
			การตัดสินใจ	การวางแผน	การจัดองค์การ	การสื่อสาร	การใช้อำนาจบังคับบัญชา	การประสานงาน	การประเมินผล	
1	$\bar{X}$	3.2609	3.2540	3.2931	3.2081	3.0746	3.0342	3.0000	3.1614	
	S	5.8587	5.1893	5.5890	5.7453	6.1173	6.1180	5.7116		
2	$\bar{X}$	3.8796	3.7743	3.5902	3.3346	3.6379	3.4436	3.4887	3.5998	
	S	5.8876	5.4096	6.4568	6.4001	6.6227	6.5800	6.8250		
3	$\bar{X}$	4.1674	4.0936	4.1194	4.1286	4.1682	4.0277	3.9821	4.0981	
	S	7.2054	7.1682	8.4759	6.6720	7.0635	6.7185	11.1237		
4	$\bar{X}$	3.5325	3.5905	3.1027	3.4955	3.4339	3.1205	3.0446	3.3314	
	S	6.8578	7.6979	6.7004	6.6017	7.1540	6.1349	7.5509		
5	$\bar{X}$	4.0642	4.0071	3.8000	4.0571	4.1571	3.7214	3.7071	3.9305	
	S	5.2663	5.6613	4.6949	4.1090	4.5642	5.0103	7.1780		
6	$\bar{X}$	3.5563	3.3985	3.1503	3.3303	3.0451	2.7744	2.6616	3.1320	
	S	4.2674	4.8371	6.1053	5.5583	5.2815	4.9701	6.2201		
7	$\bar{X}$	3.7643	3.7357	3.4285	3.4571	3.5929	3.5071	3.4214	3.5581	
	S	5.0684	4.6822	5.7179	6.4937	6.1582	6.4683	5.4238		
8	$\bar{X}$	2.9693	2.7244	2.6326	2.6734	2.5816	2.6428	2.6632	2.6981	
	S	3.8666	4.5987	3.6525	3.1238	4.5313	4.1649	3.2251		

จากตาราง 3 เมื่อพิจารณากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายโรงเรียน ปรากฏว่าโรงเรียนที่ 3 และที่ 5 มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 4.0981 และ 3.9305 ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนที่ 8 เป็นโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในกลุ่ม นอกนั้นผู้บริหารปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติตามด้านการตัดสินใจมากกว่าด้านอื่น ๆ และด้านการประเมินผลเป็นด้านที่ปฏิบัติตามน้อยที่สุด

2. การวัดระดับบรรยากาศองค์การ ผลของการแปลงคะแนนดิบของบรรยากาศองค์การแต่ละมิติเป็นคะแนนมาตรฐานที่ปกติ (Normalized T-Score) เพื่อใช้ในการกำหนดลักษณะแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบ ในตาราง 5 หน้า 40 นั้น ปรากฏผลดังแสดงไว้ในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงคะแนนมาตรฐานที่ปกติ (Normalized T-Score) บรรยากาศองค์การ 8 มิติ จำแนกเป็นรายโรงเรียน

รร.ที่	บรรยากาศองค์การ		ขาดความสามัคคี		อุปสรรค		ขวัญ		มิตรสัมพันธ์		ห่างเหิน		มุ่งผลงาน		เป็นแบบอย่าง		กรุณาปราณี	
	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T
1	17	47	13	52	24	56	15	50	21	55	16	62	19	43	12	39		
2	17	47	13	52	23	47	15	50	20	48	14	55	22	52	15	62		
3	16	41	11	35	28	62	15	50	19	43	11	39	23	57	13	48		
4	20	59	13	52	23	47	14	41	22	65	13	50	20	48	14	55		
5	18	53	13	52	28	62	16	62	19	43	12	45	25	65	15	62		
6	21	65	13	52	23	47	15	50	21	55	11	39	19	43	12	39		
7	18	53	14	65	23	47	16	62	21	55	16	62	23	57	13	48		
8	15	35	12	41	19	35	13	35	18	35	13	50	16	35	13	48		

จากตาราง 4 เป็นการแปลงคะแนนดิบเป็นคะแนนมาตรฐานที่ปกติ (Normalized T-Score) โดยนำค่าเฉลี่ยคะแนนดิบของแต่ละโรงเรียนในแต่ละมิติ มาแปลงเป็นค่าคะแนนมาตรฐานที่ปกติ เพื่อใช้ในการจำแนกบรรยากาศองค์การของแต่ละโรงเรียนตามเกณฑ์ของ ฮัลปีน และ ครอฟท์ คือ

คะแนนมาตรฐานที่ปกติ	20-45	จัดเป็นระดับ	ต่ำ
คะแนนมาตรฐานที่ปกติ	46-55	จัดเป็นระดับ	ปานกลาง
คะแนนมาตรฐานที่ปกติ	56-80	จัดเป็นระดับ	สูง

เมื่อแปลงคะแนนดิบของบรรยากาศองค์การแต่ละมิติเป็นคะแนนมาตรฐานที่ปกติแล้ว จึงได้นำคะแนนมาตรฐานที่ปกติไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อจัดระดับคะแนน และกำหนดลักษณะแบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนว่าอยู่ในบรรยากาศแบบใดใน 6 แบบ ซึ่งเรียงจากแบบแค่มโนโลไปจนถึงแบบฮิมเฮา ตามวิธีการในตาราง 1 หน้า 31 ปรากฏรายละเอียดของแบบบรรยากาศดังที่แสดงไว้ในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวนโรงเรียนที่มีแบบบรรยายภาคองค์การที่แตกต่างกัน 6 แบบ

แบบที่	แบบบรรยายภาคองค์การของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน
1	แบบแจ่มใส	2
2	แบบอิสระ	-
3	แบบควบคุม	-
4	แบบล้นหลาม	3
5	แบบรวบอำนาจ	1
6	แบบเข้มเข้	2

จากตาราง 5 ปรากฏว่าแบบบรรยายภาคองค์การของสถานศึกษาในกองทัพบกเป็นแบบแจ่มใส 2 โรงเรียน แบบล้นหลาม 3 โรงเรียน แบบรวบอำนาจ 1 โรงเรียน และแบบเข้มเข้ 2 โรงเรียน ไร้พบว่ามิโรงเรียนใดเป็นแบบอิสระและแบบควบคุม แบบบรรยายภาคส่วนใหญ๋ของสถานศึกษาของกองทัพบกมีแนวโน้มว่าเป็นแบบล้นหลามมากกว่าแบบอื่น

3. การเปรียบเทียบผลของค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารกับแบบบรรยายภาคองค์การกระทำโดยนำค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้านมาแสดงไว้ตามลำดับ แบบบรรยายภาคองค์การจากแบบแจ่มใสถึงแบบเข้มเข้ โดยจำแนกเป็นรายโรงเรียน ปรากฏผลดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยของกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามแบบบรรยากาศองค์การ
เรียงจากแบบแจ่มใสถึงแบบขมเข่า

แบบ บรรยากาศ องค์การ	โรง เรียน	กระบวนการบริหาร						
		การ ตัดสินใจ	การ วางแผน	การศึ ดองค์การ	การ สื่อสาร	การใ้ อำนาจ บังคับบัญชา	การประ- สานงาน	การประ- เมินผล
		$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$
แจ่มใส	3	4.1674	4.0936	4.1194	4.1286	4.1682	4.0277	3.9821
	5	4.0642	4.0071	3.8000	4.0571	4.1571	3.7214	3.7071
	เฉลี่ย	4.1158	4.0504	3.9597	4.0929	4.1627	3.8746	3.8446
อิสระ	-	-	-	-	-	-	-	-
	เฉลี่ย	-	-	-	-	-	-	-
ควบคุม	-	-	-	-	-	-	-	-
	เฉลี่ย	-	-	-	-	-	-	-
สนิทสนม	2	3.8796	3.7743	3.5902	3.3346	3.6879	3.4436	3.4887
	4	3.5325	3.5905	3.1027	3.4955	3.4339	3.1205	3.0446
	7	3.7643	3.7357	3.4285	3.4571	3.5929	3.5071	3.4214
	เฉลี่ย	3.7255	3.7002	3.3738	3.4291	3.5716	3.3571	3.3182
รวบอำนาจ	8	2.9693	2.7244	2.6326	2.6734	2.5816	2.6428	2.6632
	เฉลี่ย	2.9693	2.7244	2.6326	2.6734	2.5816	2.6428	2.6632
ขมเข่า	1	3.2609	3.2540	3.2981	3.2081	3.0746	3.0342	3.000
	6	3.5563	3.3985	3.1503	3.3308	3.0451	2.7744	2.6616
	เฉลี่ย	3.4086	3.6195	3.2242	3.2695	3.0599	2.9043	2.8308

จากตาราง 6 ปรากฏว่าจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกระบวนการบริหาร
บรรยากาศแบบแจ่มใสมีค่าเฉลี่ยในกระบวนการบริหารงานตามกระบวนการอยู่ในเกณฑ์สูง และ
จัดว่าสูงกว่าบรรยากาศแบบอื่น บรรยากาศแบบล้นหลามค่าเฉลี่ยสูงกว่าบรรยากาศแบบขีมีเข่า
ค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดได้แก่แบบรวบอำนาจ

เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหาร โดยรวมของบรรณารักษ์องคค์การ 6
แบบปรากฏว่า

6.1 ค่าเฉลี่ยของกระบวนการบริหารในโรงเรียนที่มีบรรยากาศดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นบรรยากาศดีมีสัมพันธและบรรยากาศดีมีเป้า ส่วนบรรยากาศแบบรวบอำนาจมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

6.2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบแฉ่มใสค่าเฉลี่ยทางด้านการใช้อำนาจบังคับบัญชาและการตัดสินใจจะสูงกว่าด้านอื่น ส่วนด้านการประเมินผลจะต่ำกว่าทุก ๆ ด้าน

6.3 โรงเรียนที่มีบรรยากาศคล่องตัวและรวบอำนาจพบว่ามีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการวางแผนงานมาก ๔๓ เป็นอันดับที่หนึ่งและสอง ส่วนอันดับสุดท้ายนั้นโรงเรียนที่มีแบบบรรยากาศคล่องตัวจะได้แก่การปฏิบัติงานด้านประเมินผล แต่โรงเรียนที่มีแบบบรรยากาศรวบอำนาจจะได้แก่การปฏิบัติงานการใช้อำนาจบังคับบัญชา

6.4 โรงเรียนที่บรรยายภาคีฮิมเฉา ปรากฏว่าผู้บริหารปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการตัดสินใจมากกว่าด้านอื่น และปฏิบัติงานด้านการประเมินผลต่ำกว่าทุกด้าน

4. การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารสำนักงานตามความแตกต่างของระดับการปฏิบัติ
มาก ปานกลาง น้อย กับแบบบรรยายภาคองค์การในแต่ละระดับ ปรากฏผลดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงแบบบรรยายการก่อสร้าง จำแนกตามการปฏิบัติตามกระบวนการบริหาร

มาก - ปานกลาง - น้อย

การปฏิบัติตาม กระบวนการ	ร.ร.ที่	แบบบรรยายการก่อสร้าง					
		แจ่มใส	อิสระ	ควบคุม	สันติสนม	รวบอำนาจ	เข้มแข็ง
มาก	3	✓					
	5	✓					
รวม		2	-	-	-	-	-
ปานกลาง	1						✓
	2				✓		
	4				✓		
	6						✓
	7				✓		
	8					✓	
		-	-	-	3	1	2
รวม		-	-	-	3	1	2
น้อย		-	-	-	-	-	-
รวม		-	-	-	-	-	-

จากตาราง 7 ปรากฏว่าโรงเรียนที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารมาก (ค่าเฉลี่ย 3.6667 - 5.0000) มีบรรยากาศองค์การเป็นแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.2223 - 3.6666) พบว่ามีแบบบรรยากาศองค์การอยู่ในแบบสับสน รวบรวม และเข้มเข้ ไม่ปรากฏว่าโรงเรียนใดปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในเกณฑ์น้อย

5. การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2

สมมุติฐานข้อที่ 2 ตั้งไว้ว่า "กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ" จากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารกับค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ ปรากฏผลตามตาราง 8 ดังนี้

ตาราง 8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารกับแบบบรรยายกาองค์การในแต่ละมิติ

ลำดับที่	มิติของบรรยายกาองค์การ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
1	ขาดความล้ามคคี	- .4329**
2	อุปสรรค	- .3598**
3	ขวัญ	.5124**
4	มิตรสัมพันธ์	.4286**
5	ห่างเหิน	.2451**
6	มุ่งผลงาน	.2237**
7	เป็นแบบอย่าง	.4138**
8	กรุณาปราณี	.2039**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์กับแบบบรรยายกาองค์การมิติต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนี้

8.1 มีความสัมพันธ์กันโดยตรงกันข้ามกับมิติขาดความล้ามคคี และมิติอุปสรรค กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในเกณฑ์สูง การขาดความล้ามคคี และอุปสรรคขัดข้องในการปฏิบัติงานจะลดต่ำลง แต่จะกลับสูงขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

8.2 มีความสัมพันธ์กับนิติบัญญัติ นิติมิตรสัมพันธ์ นิติห่วงเหิน นิติมุ่งผลงาน นิติเป็นแบบอย่าง และนิติกรุณาปราณี ในทางที่คล้ายคลึงกัน แสดงว่าการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในเกณฑ์สูง บรรยายการองค์การนิติต่าง ๆ จะสูงตาม และถ้าการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในเกณฑ์ต่ำ บรรยายการองค์การนิติต่าง ๆ จะต่ำตามไปด้วย

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอนแนะ

ความมุ่งหมาย

ในการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายจะศึกษาปริมาณการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของผู้บัญชาการโรงเรียนในสถานศึกษาของกองทัพบก และแบบบรรยายภาคองค์การโดยส่วนรวมว่าเป็นแบบใด มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างไรหรือไม่ ซึ่งผลการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการการบริหารงานการศึกษาของสถานศึกษาในกองทัพบก และแบบบรรยายภาคองค์การให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นข้าราชการในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการในกรุงเทพมหานคร 8 โรงเรียน จำนวน 402 คน ซึ่งใช้วิธีการกลุ่มตัวอย่างแบบธรรมดา (Simple Random Sampling) จากรายชื่อมาร้อยละ 50 ของจำนวนข้าราชการในแต่ละโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับคือ

1. แบบสอบถามวัดการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของผู้บัญชาการจำนวน 49 ข้อ ปรับปรุงจากแบบสอบถามของ สัมพงษ์ ศิริเขต ซึ่งสร้างขึ้นโดยมีเนื้อหาครอบคลุมการตัดสินใจ การวางแผน การสั่งองค์การ การสื่อสาร การใช้อำนาจบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า มีระดับพฤติกรรมแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด
2. แบบสอบถามวัดบรรยายภาคองค์การ เป็นแบบสอบถามชื่อ OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ของ ฮัลบิน และ ครอฟท์ โดยนำแบบสอบถาม

ที่ หาญชัย ลังวนให้ แปลและเรียบเรียงไว้มารับปรุงให้เข้ากับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง
ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ Role Differential Scale มี 4 ตัวเลือก จำนวน 64
ข้อ วัดพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ ข้าราชการ 4 มิติ รวมเป็น 8 มิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่ารายเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการ
การบริหารของผู้บัญชาการโรงเรียน และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนต่าง ๆ 8 มิติ
2. หาค่าคะแนนมาตรฐานที่ปกติของบรรยากาศองค์การของโรงเรียนต่าง ๆ 8 มิติ
เพื่อนำมาเปลี่ยน เป็นแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบ
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารและแบบบรรยากาศองค์การ
แต่ละมิติโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product-Moment Correlation
Coefficient

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของผู้บัญชาการโรงเรียนปรากฏว่า อยู่ในระดับ
ปานกลางทุกด้าน การปฏิบัติด้านการตัดสินใจสูงกว่าการปฏิบัติงานด้านอื่น ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติ
น้อยกว่าด้านอื่น ๆ คือ การประเมินผล เว้นโรงเรียนที่การบริหารงานอยู่ในเขตที่ปานกลาง
ค่อนข้างต่ำ (ค่าเฉลี่ย 2.6632) การใช้อำนาจบังคับบัญชาน้อยกว่าด้านอื่น
2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยส่วนรวมเป็นแบบลัทธิลัทธิ 3 โรงเรียน
แบบแจ่มใส 2 โรงเรียน แบบเข้มเข่า 2 โรงเรียน แบบรวบอำนาจ 1 โรงเรียน ไม่
พบว่ามีโรงเรียนใดที่มีบรรยากาศแบบอิสระหรือแบบควบคุม
3. กระบวนการบริหารกับแบบบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมข้าราชการมีขนาด
ความล้ามคด มีมิติอุปสรรค มีความสัมพันธ์กันในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กล่าวคือ เมื่อมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในเกณฑ์สูง การขาดความล้มเหลว และอุปสรรคในการปฏิบัติงานจะลดน้อยลงแต่จะกลับสูงขึ้นถ้ามีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

4. กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับบรรยากาศองค์การมิติต่าง ๆ ดังนี้

4.1 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมข้าราชการในมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ กล่าวคือ เมื่อผู้บัญชาการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารในระดับสูง ข้าราชการมีขวัญดี และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นราบรื่น

4.2 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารในมิติทางเดิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกฎระเบียบ กล่าวคือ เมื่อผู้บัญชาการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารในระดับสูง จะทำให้สัมพันธ์ภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาทางเดินไป มีความไม่เป็นกันเองสูง มีการควบคุมตรวจตราการทำงานเพื่อให้ได้ผลงาน กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในขณะที่เขวทักก็เอาใจใส่ให้มีสวัสดิการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้านของ ผู้บัญชาการสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารในตำแหน่งต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกด้าน เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การตัดสินใจปฏิบัติมากกว่างานด้านอื่น ๆ ส่วนงานด้านการประเมินผลกับผู้บัญชาการปฏิบัติมีน้อยกว่างานทุกด้าน แสดงว่าการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารนั้น ผู้บัญชาการมิได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนต่าง ๆ เท่าเทียมกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการตัดสินใจของผู้บัญชาการเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงาน

ทุกเรื่องที่มีปัญหาการต้องสั่งการ ส่วนการประเมินผลงานนั้นจะมีผู้บริหารระดับรอง ๆ เป็นผู้ตรวจสอบติดตามและกลั่นกรองมาก่อนจะเสนอให้ผู้บัญชาการทราบ จึงมีขั้นตอนในการปฏิบัติมากกว่าทุกด้าน

1.1 การตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่าโดยส่วนรวมแล้วผู้บริหารมีการตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง และจากการวิเคราะห์เป็นรายโรงเรียนยังพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีกระบวนการบริหารด้านการตัดสินใจสูงกว่างานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเกรก (Gregg, 1957 : 276) ที่ถือว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหาร แม้จะมีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายแล้ว แต่อำนาจสิทธิ์ขาดและความรับผิดชอบยังคงเป็นของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจด้วยตนเองในขั้นสุดท้ายและในสถานศึกษาของกองทัพบกนี้ แม้จะได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่แต่ละหน่วยงานไปแล้วก็ตาม ผู้บัญชาการยังคงต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือและความเห็นชอบก่อนในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจสั่งการ จึงจะถือเป็นนโยบายที่จะนำไปปฏิบัติได้ เกณฑ์การปฏิบัติงานด้านตัดสินใจจึงอยู่ในระดับสูง

1.2 การวางแผน การปฏิบัติงานด้านการวางแผนงานของผู้บัญชาการโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูงรองจากด้านการตัดสินใจ ระดับการปฏิบัติงานในเกณฑ์ปานกลางนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สัมพงศ์ ศิริเขต (สัมพงศ์ ศิริเขต 2523 : 44) และ ปราโมทย์ ฉิตบรรจง (ปราโมทย์ ฉิตบรรจง 2522 : 59-61) ที่ศึกษาพบว่า กระบวนการวางแผนของครูใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง แต่แตกต่างจากผลการวิจัยของ พรศรี ทองส้มฉัตร (พรศรี ทองส้มฉัตร 2522 : 147-149) ที่ได้ศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารที่ครูใหญ่กระทำในระดับน้อย คือ ด้านการวางแผนสำหรับการวางแผนในสถานศึกษาของกองทัพบกนั้น เมื่อผู้บัญชาการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติทางใดแล้วจะต้องมีการวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดการปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนในโรงเรียนทราบว่าความมุ่งหมายของโรงเรียนต้องการจะบรรลุจุดประสงค์ใด และต้องการให้หน่วยงานใดและใครเป็นผู้ทำอะไรในสถานศึกษาของกองทัพบกนั้น นอกจากลักษณะธรรมชาติขององค์การจะมีรูปแบบเฉพาะตัวที่มีการ

ตัดสินใจสั่งการเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดแล้ว การวางแผนปฏิบัติการเป็นสิ่งสำคัญในอันดับรองลงมา ดังนั้นลักษณะเฉพาะตัวนี้อาจจะมีส่วนทำให้กระบวนการบริหารของผู้บัญชาการในสถานศึกษาของ กองทัพบกไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใด ยังคงมีการปฏิบัติงานด้านการตัดสินใจและการวางแผน อันเป็นงานต่อเนื่องกันอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างสูง นอกจากนั้นภารกิจของสถานศึกษาใน กองทัพบกในการให้การศึกษาแก่กำลังพลของเหล่าต้องมีการวางแผนงานทั้งระยะยาว คือการ วางแผนงานว่าจะมีหลักสูตรใดบ้างในแต่ละปี และวางแผนในระยะสั้นคือ เมื่อใกล้จะถึง กำหนดเปิดหลักสูตรแต่ละหลักสูตรตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนแล้วนั้น ผู้บัญชาการต้องจัดประชุมและ จัดสรรทรัพยากร รวมทั้งกำหนด ครู อาจารย์ เพื่อวางแผนนโยบายในการปฏิบัติงานอย่าง ละเอียดถึงหน้าที่ของแต่ละหน่วยอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนจึงเป็นงานที่ผู้บัญชาการกระทำ อยู่เป็นประจำ

1.3 การจัดการ พบว่าการจัดการของผู้บัญชาการอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ปราโมทย์ จิตบรรจง (ปราโมทย์ จิตบรรจง 2522 : 59) และผลการวิจัยของ สัมพงศ์ ศิริเขต (สัมพงศ์ ศิริเขต 2523 : 45) ที่พบว่าครูใหญ่มี การบริหารงานด้านการจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นด้วยสถานศึกษาของกองทัพ บก มีการจัดการแบบราชการ (Bureaucracy) มีการจัดอัตราตำแหน่งหน้าที่ลดหลั่นกัน ไปตามสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งแผนกกอง เป็นไปตามลักษณะงานเฉพาะด้านอย่างมี สัดส่วนและความสัมพันธ์ รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระบุไว้แล้วโดยชัดเจนตาม สายและช่วงการบังคับบัญชาอย่างมีเอกภาพ ดังนั้น ผู้บัญชาการจึงสามารถมอบหมายงานและ ความรับผิดชอบให้ข้าราชการในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมสมควร การประชุมเพื่อทำความเข้าใจ เกี่ยวกับการภารกิจของแต่ละหน่วยได้กระทำอยู่พร้อมกับการวางแผนงาน ดังนั้นการปฏิบัติงาน ด้านนี้จึงมีความสอดคล้องกับผู้บริหารโรงเรียนทั่ว ๆ ไปคืออยู่ในระดับปานกลาง

1.4 การสื่อสาร พบว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลางซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุลักษณ์ นิยมทรัพย์ (สุลักษณ์ นิยมทรัพย์ 2517 : 152-156) ที่พบว่าการสื่อสารของครูใหญ่ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าการสื่อสารเป็นสิ่งเดียวที่จะนำ

ความต้องการ ความนึกคิด ทั้งจากผู้บัญชาการมาไปยังข้าราชการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บัญชาการ ตลอดจนรวมไปถึงการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ นอกโรงเรียนด้วย การติดต่อสื่อสารที่ใช้อยู่ภายในสถานศึกษาของกองทัพบกเป็นแบบสื่อสารอย่างเป็นทางการ เช่น การออกหนังสือเวียน และติดประกาศประชุมให้ผู้ร่วมงานทุกระดับชั้นได้รับทราบความเคลื่อนไหวและข่าวสารอยู่เกือบตลอดเวลา

1.5 การใช้อำนาจบังคับบัญชาพบว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลางสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สัมพงศ์ ศิริเขต (สัมพงศ์ ศิริเขต 2523 : 46) ที่พบว่าการบังคับบัญชาของครูใหญ่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะการใช้อำนาจบังคับบัญชาของผู้บัญชาการในตำแหน่งนี้ ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บัญชาการประกอบกับอำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นตำแหน่งทางทหารของผู้บัญชาการซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานย่อมสร้างบารมีและอิทธิพลเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพอควร จึงสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการกระตุ้นเตือนและเสริมสร้างขวัญ อนุญาตให้ข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมประสบการณ์และความรู้ มีการประชุมเพื่อชี้แจง อบรม ให้ข้าราชการเกิดความรู้รักภักดีต่อหน่วยงานของตนอยู่เป็นประจำ และเมื่อพิจารณาโดยละเอียดจากผลของการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่าโรงเรียนที่มีการบริหารอยู่ในเกณฑ์สูง และมีบรรยากาศแจ่มใสนั้น ผู้บังคับบัญชาจะมีความสามารถในการใช้อำนาจบังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์สูงด้วย ซึ่งต่างกับโรงเรียนที่มีบรรยากาศไม่พึงประสงค์คือแบบรวบอำนาจ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการใช้อำนาจบังคับบัญชาจะอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่เป็นที่ยอมรับจึงไม่มีอิทธิพลเพียงพอที่จะโน้มน้าวหรือกระตุ้นจิตใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

1.6 การประสานงาน ปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรินาม เม่งช่วย (ศรินาม เม่งช่วย 2522 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าทักษะของอาจารย์และผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในเรื่องการประสานงานนี้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ปราโมทย์ ฉิตบรรจง (ปราโมทย์ ฉิตบรรจง 2522 : 48-49) ที่ศึกษาพบว่า ทักษะของครูที่มีต่อการบริหารด้านการประสานงานของ

ครูใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง แต่ไม่ตรงกับผลการวิจัยของ ดาวเรือง รัตนิน (ดาวเรือง รัตนิน 2518 : 81-82) ที่พบว่า การประสานงานมีการปฏิบัติน้อยและไม่มีความชัดเจนใน รายงานที่ต้องประสานกัน สำหรับผู้บัญชาการของสถานศึกษา กองทัพบกได้จัดแบ่งหน้าที่การทำงานโดยไม่เกิดความขัดแย้งจากการประชุมอยู่เป็นประจำ ทำให้ทราบข้อขัดข้องและช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้

1.7 การประเมินผลปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และจากการเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารครั้งนี้แล้ว การประเมินผลของผู้บัญชาการเป็นงานที่ ภาระน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะเหตุว่าในการประเมินผลงานนั้น ผู้บัญชาการ จะเป็นผู้ประเมินผลงานในชั้นสุดท้าย การประเมินผลงานที่ผู้บัญชาการปฏิบัติประจำอยู่ ได้แก่ การประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตรแต่ละหลักสูตร เมื่อเปิดการศึกษา และการประเมินสมรรถภาพของข้าราชการประจำปี ส่วนการประเมินผลเรื่องต่าง ๆ มักกระทำ ในรูปคณะกรรมการ มีการพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จึงลดภาระของผู้บัญชาการ ไปส่วนหนึ่ง

2. แบบบรรยายภาคองค์การโดยส่วนรวมเป็นแบบสหนิเทศ ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ หาญชัย สังวนให้ ที่พบว่า บรรยายภาคองค์การโดยส่วนรวมของวิทยาลัยครูเป็น แบบอิสระ (หาญชัย สังวนให้ 2519 : 58) และไม่สอดคล้องกับผลวิจัยของ วิเชียร เป็ลยวจิตร ที่พบว่า แบบบรรยายภาคองค์การของกองในกระทรวงศึกษาธิการเป็นแบบเข้มเข้ (วิเชียร เป็ลยวจิตร 2523 : 58) ที่ผลการวิจัยแตกต่างกันนี้แสดงให้เห็นเหตุผลทางด้าน จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในการรวมกลุ่ม พฤติกรรมของสมาชิกได้รับอิทธิพลจาก สภาพแวดล้อม เช่น การแต่งกายที่เป็นแบบเดียวกัน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกเป็น "พวก" เดียวกัน อีกทั้งระบบ "อาวโล" ที่เคร่งครัดก็อาจเป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้ ข้าราชการในสถานศึกษาของกองทัพบกสหนิเทศ มิมีตรสัมพันธ์ ความเกรงใจสูง ตามลักษณะของ คนไทย แต่ความสัมพันธ์กันเช่นนี้ได้หมายความว่าความรวมไปถึงความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ขวัญของข้าราชการอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เพราะความสหนิเทศในกลุ่มข้าราชการเป็นการตอบ

สนองความต้องการทางสังคมเพียงด้านเดียว ความภาคภูมิใจในผลงานมีน้อย เพราะ
 ผู้บัญชาการพยายามทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน จึงไม่เห็นผลงาน ความรู้สึก
 ของข้าราชการที่มีต่อผู้บัญชาการจะเห็นว่าเป็นคนที่มีเมตตา แต่ไม่สามารถชักจูงให้ทุกฝ่าย
 มีการดำเนินการเป็นแนวทางเดียวกัน (Co-alignment) ในทุกแง่มุมได้

2.1 เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารกับแบบบรรยายภาคองค์การ
 โดยละเอียดแล้วพบว่า โรงเรียนที่มีแบบบรรยายภาคองค์การแบบแจ่มใส การปฏิบัติตาม
 กระบวนการบริหารของผู้บริหารอยู่ในเกณฑ์สูง (3.6667 - 5.0000) ส่วนโรงเรียนที่มี
 แบบบรรยายภาคสัณนิทัศน์ รวบอำนาจ และเข้มแข็ง การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของ
 ผู้บริหารอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แสดงว่ากระบวนการบริหารและแบบบรรยายภาคองค์การมีความ
 สัมพันธ์ต่อกันดังนี้

2.1.1 การที่ผู้บัญชาการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารขั้นตอนต่าง ๆ อย่าง
 ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความรอบรู้ในขอบเขตของงานอันเป็นภารกิจของเหล่าตนอย่างถ่องแท้
 สามารถให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ได้ตรงจุด นอกจากนั้นยังเป็นผู้มีบุคลิกภาพ
 และภาวะผู้นำสูงพอที่จะทำให้เกิดอิทธิพลต่อการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำ
 ชี้นำของตนได้โดยมีต้องเน้นย้ำถึงคำสั่งหรือระเบียบวินัยที่มีอยู่ ความสําคัญในบทบาทแห่งตน
 ของผู้บัญชาการ และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงโครงสร้างและสิ่งแวดล้อม
 ซึ่งมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การนี้ ทำให้ข้าราชการที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความ
 ยอมรับนับถือ ความเข้าใจในคำวินิจฉัยสั่งการและวัตถุประสงค์อันเป็นเป้าหมายร่วมในการ
 ทำงาน จึงมีขวัญดี ให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานสูง เป็นผู้มีระเบียบวินัยในตนเอง
 บังคับเหล่านี้เป็นเครื่องกำหนดให้เกิดบรรยายภาคแบบแจ่มใสอันเป็นแบบที่พึงประสงค์ที่สุดใน
 โรงเรียน

2.1.2 ในโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
 บรรยายภาคโรงเรียนจะเป็นแบบบรรยายภาคที่ไม่พึงประสงค์ ทั้งนี้แสดงว่า ผู้บัญชาการใน
 สถานศึกษาของกองทัพบกควรจะต้องมีการพัฒนาการบริหารงานให้อยู่ในระดับสูงกว่าที่เป็นอยู่

ในปัจจุบัน เพื่อให้บรรยากาศของโรงเรียนเป็นแบบที่พึงประสงค์ เหตุที่ผลการวิจัยเป็นไปดังกล่าวแล้วนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บัญชาการที่มาดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารที่มีทัศนะว่าสถานศึกษามีหน่วยกำลังรบ ความต้อประสิทธิภาพใด ๆ ที่เกิดขึ้นมิได้ก่อให้เกิดความสูญเสียที่ร้ายแรง การบริหารงานสถานศึกษาในกลุ่มนี้จึงค่อนข้างหละหลวม การปฏิบัติตามกระบวนการอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ลักษณะการบริหารเป็นแบบทหาร มีการใช้อำนาจสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Authority) โดยไม่คำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ และลักษณะโครงสร้างขององค์การอันเป็นสถานศึกษาที่ข้าราชการส่วนหนึ่งมีคุณสมบัติอีกด้านหนึ่งเป็นนักวิชาการพร้อม ๆ กับการเป็นทหาร ดังนั้นการไม่ยอมรับนับถือความคิดเห็นหรือไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนตัดสินใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นท่อนขวัญและกำลังใจ ทำให้ขาดศรัทธาในตัวผู้บริหาร ขาดความกระตือรือร้น ปฏิบัติงานไปวันต่อวัน ไม่ให้ความร่วมมือ บรรยากาศขาดความไว้วางใจเชื่อใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังมีข้อขัดข้องที่ผู้บัญชาการไม่สามารถประสานประโยชน์ให้เกิดแก่หน่วยได้ คือ การบริหารงานด้านการคัดเลือกและบรรจุกำลังพลอันอยู่ในอำนาจของหน่วยเหนือและเป็นสาเหตุประการสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะของงานอยู่เนือง ๆ กระบวนการและพฤติกรรมเหล่านี้เป็นตัวกำหนดให้บรรยากาศองค์การของโรงเรียนเป็นไปในแบบที่ไม่พึงประสงค์ คือ แบบสนิทสนม รวบอำนาจ และซึมเซา

3. ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารกับบรรยากาศองค์การมิติต่าง ๆ มีดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของข้าราชการ

3.1.1 กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติ

ขาดความสามัคคีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารและบรรยากาศองค์การต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน กล่าวคือ ถ้าผู้บัญชาการปฏิบัติตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำแล้ว การขาดความสามัคคีในหมู่ข้าราชการจะสูง เพราะผู้บัญชาไม่สามารทำให้ข้าราชการมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรได้ต่างคนจะต่างอยู่ แต่ถ้าเมื่อใดที่ข้าราชการมีความรู้สึกร่วมกันทำงานนั้นต้องอาศัยความร่วมมือกันเป็นหมู่เป็นคณะ ซึ่งอาจเกิดจากการประสานงานที่ดี การชี้แจงที่แจ่มชัดของผู้บัญชาการแล้ว การบริหารงานจะอยู่ในเกณฑ์สูงและการขาดความสามัคคีจะลดต่ำลง

3.1.2 กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติ
อุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยนี้แสดงว่าถ้าผู้บัญชาการมีการปฏิบัติ
งานตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารอยู่ในระดับสูง คือ มีการวางแผนงาน การตัดสินใจ
ที่ถูกต้อง มีการวางแผนขั้นตอนในการปฏิบัติงานและการประสานงานเพื่อขจัดปัญหาอุปสรรค มีการ
ประเมินผลงานตามระยะเวลา ให้คำแนะนำปรึกษาหารือที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานแล้ว
จะทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ข้าราชการมีความรู้สึกสบายใจในการ
ทำงานเพราะปราศจากข้อขัดข้อง บรรยากาศองค์การมิติอุปสรรคจะอยู่ในระดับต่ำ และมี
แนวโน้มที่จะทำให้เกิดบรรยากาศแบบแฉ่มใสหรืออิสระได้

3.1.3 กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติขวัญและมิตินิทร
สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยนี้แสดงว่าถ้าผู้บัญชาการแสดง
พฤติกรรมในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในระดับสูง พยายามส่งเสริมความเป็นอันหนึ่ง
อันเดียวของหมู่คณะ ให้เกียรติและความสำคัญ ให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน เช่น การ
ตัดสินใจ การวางแผน ทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ เป็นเป้าหมายรางวัลทาง
จิตใจ ที่จะมีผลกระทบในการทำงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวทางการจัดงานตามแนว
มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) ของศาสตราจารย์ George Elton
Mayo กับคณะ อันได้จากการทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Study เมื่อปี ค.ศ.
1927-1932 และพบความจริงที่ว่า คนมิใช่แค่ธาตุทรัพยากรที่จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทาง
กายภาพ (Physical factor) แต่คนเป็นสิ่งมีชีวิต ขวัญจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน
และพบว่า นอกจากความสามารถทางกายภาพ (Physical Capacity) แล้ว ความ
สามารถทางสังคม (Social Capacity) และความมีมิตรสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานยังเป็น
ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้ผลผลิตของงานสูงขึ้นด้วย (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 240-243)

3.2 ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริหาร

3.2.1 กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ
ด้านพฤติกรรมของผู้บริหารในมิติห่วงใย มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยที่ปรากฏเช่นนี้แสดงว่า ผู้บัญชาการที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารอยู่ในระดับสูงจะมีพฤติกรรมในการแสดงความห่วงใย มุ่งผลงาน การกระทำตนเป็นแบบอย่างสูงตามไปด้วย โดยมีการบริหารงานตามระเบียบที่วางไว้ การติดต่อกับข้าราชการเป็นไปในลักษณะส่วนรวมแทนการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นรายบุคคล ความสัมพันธ์ส่วนตัวมีน้อย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาลักษณะผู้นำของ เครช และ บอลลาชี (Krech and Ballachy. 1962 : 420-423) ที่ศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ โดยสรุปไว้ว่า โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยมสมาชิกจะอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย เปรียบได้กับการห่วงใยของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนโครงสร้างของผู้นำแบบอัตตนิยม ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันเฉพาะการสั่งงานและการปฏิบัติตามคำสั่ง ส่วนโครงสร้างของกลุ่มประชาธิปไตย ผู้นำจะเป็นศูนย์กลาง ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กันหลายทาง

เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผู้บัญชาการบริหารงานโดยคำนึงถึงผลงาน ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด คือลักษณะสังคมที่เป็นแบบ "ทหาร" ผู้บังคับบัญชาต้องเลือกใช้วิธีการบริหารและวิธีการลงใจที่เหมาะสม เช่น การดำเนินการอย่างเด็ดขาด (Be Strong) และในขณะเดียวกันก็ดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Be Good) โดยจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่การปฏิบัติงาน เพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจ (เล่มพงศ์ เกษมสิน 2523 : 24) มีการกระทำตนเป็นแบบอย่างลุ่มดั่งคำขวัญของกองทัพบกที่มีอยู่ว่า ผู้บังคับบัญชาต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างอันดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นถ้าผู้บริหารบริหารงานดี มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมในมิติต่าง ๆ นี้จะสูงตามกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติตามกระบวนการบริหาร โดยอาศัยผลการวิจัยและการอภิปรายผลมีดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับกรมพุทธศึกษาทหารบก ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการศึกษาให้แก่กำลังพลของกองทัพบก คือ เมื่อผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานของผู้บัญชาการโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกด้าน โดยมีการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง การประเมินผลอยู่ในระดับต่ำนั้น กรมพุทธศึกษาทหารบก ควรจะได้มีการเร่งรัดดำเนินการให้ความรู้เรื่องกระบวนการบริหารงานสถานศึกษาแก่ผู้บัญชาการโรงเรียนให้มากขึ้นในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องกระบวนการด้านการตัดสินใจอันมีความสำคัญต่อการบริหารและการอยู่รอดของกองทัพ ให้มีความเข้าใจและมีทักษะในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นผลดีแก่หน่วยงาน นอกจากนี้ควรเน้นเรื่องการประเมินผลซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บัญชาการกระทำน้อยที่สุดแต่มีความสำคัญต่อการบริหารงานไม่น้อยกว่าด้านใดเลย การพัฒนากระบวนการบริหารด้านเหล่านี้อาจจะกระทำได้โดยการ

1.1.1 จัดให้มีการเผยแพร่เอกสารทางวิชาการและความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ในรูปแบบของตำรา คำชี้แจง เอกสารคู่มือ บทความ ให้กับผู้บังคับบัญชาทุกระดับในสถานศึกษาของกองทัพบก เพื่อให้ได้ศึกษาด้วยตนเอง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานและพฤติกรรมมนุษย์มากขึ้น

1.1.2 จัดให้มีโปรแกรมการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาของกองทัพบก โดยอาจจัดในรูปของการสัมมนา อภิปราย ประชุมปฏิบัติการ หรือมีการประชุมร่วมทางวิชาการกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มหาวิทยาลัย ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือนฝ่ายพัฒนานักบริหาร หรือร่วมในการสัมมนานักบริหารของสมาคมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ตรงซึ่งกันและกัน และการฝึกฝนอบรมในระดับนี้ ควรเน้นการปฏิบัติจริงมากกว่าการบรรยาย เพื่อให้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และควรกระทำต่อเนื่องโดยมีหลักสูตรทบทวน เพื่อการพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บัญชาการโรงเรียน ตามผลการวิจัยนั้นทำให้ผู้บัญชาการโรงเรียนต้องตระหนักว่าการพัฒนากระบวนการบริหารจะได้มาเพียงใดขึ้นอยู่กับตัวผู้บัญชาการเอง

นอกจากการยอมรับกิจกรรมที่กรมพุทธศึกษาทหารบกจัดให้แล้ว ยังต้องรู้จักพัฒนาด้วยตนเอง อีกด้วย โดยปรับปรุงกระบวนการบริหารงานทุกด้านให้อยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตัดสินใจ การประเมินผล และการประสานงานที่ควรเร่งกระทำโดยรีบด่วน เพราะมีผลต่อประสิทธิภาพและการพัฒนาหน่วยงานมาก โดยสามารถกระทำได้ดังนี้

1.2.1 การตัดสินใจ ผู้บัญชาการต้องให้อิทธิพลแก่ข้าราชการแสดงความคิดเห็นทั้งในทางเห็นด้วยและในทางที่คัดค้านในเรื่องต่าง ๆ ที่กระทบกระเทือนต่อส่วนรวมให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเสนอแนะและปรับปรุงข้อปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน และยอมรับการตกลงใจในเรื่องที่เขามีส่วนร่วมตัดสินใจหรือกำหนดหนทางปฏิบัติ

1.2.2 การวางแผน ควรจะร่วมกับข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นเพราะผู้ปฏิบัติจะเป็นผู้ที่เข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างแท้จริง และต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เรียงลำดับตามขั้นตอนของกิจกรรมเพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการได้ และควรมีการฝึกการกำหนดนโยบาย การวางแผนระดับต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานมีประสบการณ์มากขึ้น เพื่อจะได้ช่วยแบ่งเบาภารกิจด้านนี้จากผู้บริหาร

1.2.3 การจัดองค์การ ผู้บัญชาการควรทบทวนโครงสร้าง การจัดสายงาน การแบ่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับลักษณะและปริมาณงาน กำหนดระเบียบปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน ไว้อย่างชัดเจนว่าใครทำหน้าที่ใดและต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับหน่วยงานใด ในลักษณะใด เพื่อขจัดความไม่คล่องตัว อันอาจจะเกิดจากระบบและสายการบังคับบัญชาที่ไม่เหมาะสม

1.2.4 การสื่อสาร ผู้บัญชาการควรจัดให้มีการกระจายข่าวสาร ระเบียบคำสั่งต่าง ๆ อย่างสะดวกและรวดเร็ว และเป็นไปโดยสม่ำเสมอทั่วทั้งโรงเรียน เพื่อสร้างความเคลือบแคลงและข้อขัดข้อง อีกทั้งเปิดโอกาสให้มีการติดต่อโดยตรงกับผู้บัญชาการได้ เพื่อรับทราบข่าวสารอันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน

1.2.5 การใช้อำนาจบังคับบัญชา ผู้บัญชาการควรใช้อำนาจหน้าที่ในลักษณะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือใช้วิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตร มีความจริงใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพยำเกรง ยอมรับคำแนะนำ ยึดมั่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าการบังคับโดยใช้อำนาจหน้าที่เพียงประการเดียว

1.2.6 การประสานงาน ผู้บัญชาการควรจะลดการติดต่อแบบมีพิธีการ หรือตามขั้นตอนและรายงานลงบ้าง ในบางเรื่องที่ต้องการความเร่งด่วน โดยใช้การประสาน ด้วยวาจาก่อน หรือส่งเจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison Officer) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่ เหมาะสมเข้ากับทุกหน่วยงานได้ จัดให้มีการพบปะ (Meeting) เพื่อให้ทำความเข้าใจ ลดปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ

1.2.7 การประเมินผล ควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมี ระบบเป็นประจำปีหรือครึ่งปี เพื่อช่วยให้ข้าราชการได้รับรู้ว่าผลการปฏิบัติงานของเขาจะ ถูกประเมินโดยมาตรการใด และส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเองด้วยการรายงานความก้าวหน้าของงานหรือแผนงานที่ปฏิบัติอยู่ตามระยะเวลาที่กำหนด

2. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงบรรยากาศองค์การ

2.1 ผลการวิจัยปรากฏว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาของกองทัพบก โดยส่วนรวมเป็นแบบลัทธิลัทธิ ถึงแม้จะยังคงพบแบบบรรยากาศองค์การในแบบเดิม และ รวบอ้อมมาอยู่ด้วยก็ยังคงเป็นแบบที่ไม่พึงประสงค์ แบบที่พึงประสงค์คือแบบแจ่มใสนั้นมีอยู่เป็น ส่วนน้อย ซึ่งควรจะมีการปรับปรุงบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาของกองทัพบกให้เป็นแบบ ที่พึงประสงค์ให้มากที่สุด ซึ่งอาจจะกระทำดังต่อไปนี้

2.1.1 โรงเรียนควรจะมีการตรวจสอบหรือประเมินผลแบบบรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้เป็นแนวทางปรับปรุงให้บรรยากาศดีขึ้น โดยเฉพาะ อย่างยิ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

2.1.2 มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทั้งฝ่ายปฏิบัติการสอนและฝ่าย ส่งเสริมสนับสนุนการสอน เพราะเหตุที่สิ่งแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เทคโนโลยี ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ความรู้ ทักษะ ของข้าราชการล้าหลังไม่ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการ

2.1.3 มีการหมุนเวียน โยกย้ายผู้ที่ทำงานประจำซ้ำซากอยู่ในหน้าที่เดียว ให้ได้ไปทำหน้าที่อื่นเสียบ้าง เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น มีแนวคิดหรือพลังที่จะทำงานใน หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้น

2.1.4 นอกจากระบบหมุนเวียนใน 2.1.3 แล้ว อาจใช้วิธีบำรุงขวัญ

เสริมสัมรรถภาพและสร้างความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของ Frederick Herzberg โดยวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงานให้มีคุณค่าสูงขึ้น (Job Enrichment) ทำทนายและชวนให้รับผิดชอบมากขึ้น เพื่อให้โอกาสในการเลื่อนขั้น ขยายตำแหน่ง

2.1.5 บุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์ได้คือ ตัว

ผู้บัญชาการจะต้องทำตนเป็นแบบอย่างที่จะนำไปเป็นแบบปฏิบัติได้ หาโอกาสพบปะ พูดคุย สงสัรค์ ประชุมปรึกษาหารือก่อนปฏิบัติงานสำคัญ เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสระบายความในใจ หรือเล่นอแนวความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์แก่โรงเรียน ผู้บัญชาการต้องฝใจกว้างพอที่จะรับฟังความเห็นของผู้อื่น ถ้าสามารถนิเทศทางปฏิบัติตามแนวคิดนั้นได้จะยิ่งทำให้เกิดขวัญและความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมการบริหารงาน บัคยต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้จะช่วยเสริมสร้างให้บรรยากาศองค์การพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นด้วยกลวิธีและเทคนิคในการบริหาร

2.1.6 ควรมีการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนเหล่าไว้ด้วยการคัดเลือกบุคคล

ที่เหมาะสม เข้ารับการฝึกอบรมทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เช่น เรื่องกระบวนการบริหาร การสร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์ในองค์การ การศึกษาดูงานในโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างได้

2.1.7 สำหรับโรงเรียนที่มีบรรยากาศเข้มเข่าและรวบอำนาจ ผู้บริหารระดับสูง

ต้องหาทางปรับปรุงและควรส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมอย่างรีบด่วน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.1 ศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารกับประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ

3.2 ศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ

3.3 ศึกษาลำดับความสำคัญของขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารว่าภาวะด้านใดมีความสำคัญมากน้อยอย่างไร

3.4 ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศแบบไม่พึงประสงค์ในองค์การอื่น ๆ

3.5 ศึกษาความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลในการทำงาน

המחלקה

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีติลล ทฤษฎีบริหารองค์การ เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประมาณ 2524, 339 หน้า อัดสำเนา
- ดาวเรือง รัตน์ งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวง
ศึกษาธิการ ปรินญาณินทร์ คค.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประมาณ 2518,
164 หน้า อัดสำเนา
- ดำริ นิลสัยพันธ์, พ.ต.ท. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันศึกษาของกรมตำรวจ
วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2518, 173 หน้า อัดสำเนา
- ธีระ รุณเจริญ ระบบพฤติกรรมในการบริหารงานของสถาบันฝึกหัดครู วิทยานิพนธ์ ค.ม.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2511, 114 หน้า อัดสำเนา
- ปราโมทย์ ฉิตบรรจง ทัศนะของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา ปรินญาณินทร์ คค.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประมาณ 2522, 90 หน้า อัดสำเนา
- พรศรี ทองลัมจิตร พฤติกรรมทางการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2518, 210 หน้า
อัดสำเนา
- พนัส หันนาสินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน วัฒนาพานิช 2513, 272 หน้า
- ปญโญ สาร หลักการบริหารการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 3 วัฒนาพานิช 2519, 536 หน้า
- ยาใจ อุ่นจิตต์ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยานิพนธ์ ค.ม.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2519, 161 หน้า อัดสำเนา
- ล้วน ล่ายยศ และ อังคณา ล่ายยศ สถิติวิทยาทางการศึกษา วัฒนาพานิช พิมพ์ครั้งที่ 2
2522, 276 หน้า 2A
- วิจิตร วรุตบางกูร และ สุวิมล ธีระกุล การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา
เบื้องต้น โรงพิมพ์นิษฐาการพิมพ์และโฆษณา 2521, 182 หน้า

วิเชียร เกตุสิงห์ หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย กุมภาพันธ์ 2523,
160 หน้า อัดสำเนา

วิเชียร เป็ลยาศิตรี ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวง
ศึกษาธิการกับบรรยากาศขององค์การ ปรินญาณิพนธ์ กค.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร 2523, 77 หน้า อัดสำเนา

วิศิษฐพร วงศ์ไทย, พ.อ. การพัฒนาการสนับสนุนการฝึกศึกษาของกองทัพบก วิทยานิพนธ์
วิทยาสัยการทัพบก สถาบันวิชาทหารบกชั้นสูง 2513, 36 หน้า อัดสำเนา

ศิรินาม เม้งช่วย พฤติกรรมการบริหารตามทัศนะของอาจารย์และผู้นำทางในวิทยาลัยเทคโนโลยี
และอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ปรินญาณิพนธ์ กค.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร 2523, 127 หน้า อัดสำเนา

สมบุญ วรรณภาพ หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน บรรณกิจ 2521, 269 หน้า

สมพงศ์ เกษมสิน การบริหาร ทัศนะครั้งที่ 7 ไทยวัฒนาพานิช 2523, 338 หน้า

สมพงศ์ ศิริเขต กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดนครราชสีมา ปรินญาณิพนธ์ กค.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางแสน 2523, 67 หน้า อัดสำเนา

สมยศ นาวิการ การบริหาร ดวงกมล 2522, 592 หน้า.

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย
วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2517, 179 หน้า อัดสำเนา

หาญชัย ส่งวนให้ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศ
องค์การ ปรินญาณิพนธ์ กค.ม. ประสานมิตร 2519, 81 หน้า อัดสำเนา

อาษา เมฆสวรรค์ "การวางแผน" หลักการบริหาร หน้า 42 โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น 2510
American Association of school Administrators. Staff Relations in
School Administration. Washington, D.C., The Association, 1955.
470 p.

- Beal, George M., Joe M. Bohlen and J. Neil Raudabugh. Leadership and Dynamic Group Action 6 th.ed. Amus The IOWA State University Press, 1974. 365 p.
- Bellows R., T.Q. Gilson and G.S. Odiorne Executive Skills : Their Dynamics and Development Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, 1962. 338 p.
- Best, John W. Research in Education. 2 nd. ed. New Jersey, Prentice-Hall, 1970. 399 p.
- Call Melvyn Douglas. "Role-Expectation, Leader Behavior and Leadership Ideology of Academic Dean" Dissertation Abstracts International 34(8) : 4602 A - 4603 A June, 1973
- Campbell, Roald Fay and Russel T. Gregg. ed. Administrative Behavior in Education. New York, Harper and Brother, 1957. 547 p.
- Easton, William D. "Survey of the Characteristics of the Successful in the Southeastern United States," Dissertation Abstracts International 34(11) : 6894 A May, 1974
- Eskew, Cletes Theodore. "The Academic Dean and His Role in Improvement of the Instruction," Dissertation Abstracts International 20(11) : 4346-4347 May, 1960
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. "Notes on the Theory of Organization" in Papers on the Science of Administration. p. 13. New York, Institute of Public Administration, Columbia University, 1936
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration, Washington University, New York. The MacMillan Company, 1966. 352 p.
- Hoontz, Harold and Cyril O'Donnell. Principles of Management 4th. ed. McGraw-Hill Book Company Inc., 1959. 718 p.
- Krech, D., and Ballachy, E.L., Individual in Society, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1962. 527 p.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior 2nd. ed. New York, The MacMillan Company 1957. 364 p.

Sutton, Robert I. and Danise M. Rousseau "Structure, Technology and Dependence on a Parent Organization": Organizational and Environmental Correlates of Individual Responses, Journal of Applied Psychology 64(6) : 675-687 Dec., 1979

Veit, Walter Charls. "Functions of the Graduate Dean" Dissertation Abstracts International 3(6) : 3463 A December, 1975

ពាក្យសុំ

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1

แบบสอบถามกระบวนการบริหารของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าและค่ายวิทยากร
กองทัพบก

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของผู้บัญชาการโรงเรียนของท่านในด้านการตัดสินใจ การวางแผน การสั่งการ การสื่อสาร การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผล โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียด และพิจารณาว่าในช่วงที่ผ่านมา ผู้บัญชาการโรงเรียนของท่านแสดงพฤติกรรมดังกล่าวในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องของระดับค่าพฤติกรรมนั้น ๆ (มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด) ในช่องทางขวามือ

ตัวอย่าง

- (0) ผู้บัญชาการพิจารณาบำเหน็จ
ความชอบของครู อาจารย์
อย่างมีกฎเกณฑ์เชื่อถือได้
- (00) ผู้บัญชาการรับฟังความคิดเห็น
และเหตุผลของผู้ร่วมงาน

ระดับพฤติกรรม				
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
✓				
	✓			

ข้อที่	ประมวลพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>การตัดสินใจ</u> ผู้บัญชาการใช้องค์ข้อมูลและข้อเท็จจริง ที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณาก่อน ตัดสินใจดำเนินการ					
2	ผู้บัญชาการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจ					
3	ผู้บัญชาการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานใน โรงเรียนทุกฝ่าย					
4	ผู้บัญชาการสามารถอธิบายเหตุผลใน การตัดสินใจของตนได้					
5	การตัดสินใจของผู้บัญชาการทำให้ ผู้ร่วมงานส่วนมากพึงพอใจ					
6	การตัดสินใจของผู้บัญชาการถูกต้อง และก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม					
7	ผู้บัญชาการรับผิดชอบในการตัดสินใจ สั่งการทุกกรณี					

ข้อที่	ประมวลพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>การวางแผน</u> ผู้บัญชาการยึดวัตถุประสงค์และนโยบายเป็น หลักในการวางแผน					
2	ผู้บัญชาการกำหนดขั้นตอนการวางแผนโดย ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
3	ผู้บัญชาการกำหนดแผนงานหรือโครงการ ให้มีความยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม					
4	ผู้บัญชาการวางแผนนโยบายการปฏิบัติ งานต่าง ๆ ไว้อย่างละเอียดและ สามารถนำไปปฏิบัติได้					
5	การวางแผนของผู้บัญชาการอาศัยข้อมูล ต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ประกอบ					
6	ผู้บัญชาการให้กำลังใจและสนับสนุน ผู้รับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายให้วางแผน ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ					
7	ผู้บัญชาการจัดให้มีการประชุมครู กรรมการ การศึกษา และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อร่วม กันวางแผนงานของโรงเรียนทุกปี					

ข้อที่	ประมวลพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>การคัดกรอง</u> ผู้บัญชาการมอบหมายงานและความ รับผิดชอบให้แก่ครูแต่ละคนตาม ภาระหน้าที่อย่างเหมาะสม					
2	ผู้บัญชาการแบ่งแยกหน่วยงานย่อยใน โรงเรียนอย่างเหมาะสม					
3	ผู้บัญชาการจัดแบ่งอัตราค่าส่งครู อาจารย์ในโรงเรียนเหมาะสมกับ หน่วยงาน					
4	ผู้บัญชาการระดมความคิดและพลังจาก ผู้ร่วมงานเพื่อประสิทธิภาพของงาน					
5	ผู้บัญชาการคัดเลือกให้มีส่วนงานให้คำปรึกษา หารือในการบริหารงานโรงเรียน					
6	ผู้บัญชาการดำเนินงานต่าง ๆ ใน โรงเรียนโดยให้ความสำคัญคล่องตัวไม่ล่าช้า					
7	ผู้บัญชาการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติประจำ (ร.ป.จ.) ในโรงเรียนอยู่เสมอ					

ข้อที่	ประมวลพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>การสื่อสาร</u> ผู้บัญชาการกำหนดลักษณะและวิธีติดต่อ งานภายในโรงเรียนอย่างมีระบบชัดเจน ตามแผนภูมิ					
2	ผู้บัญชาการพิจารณาคำร้องหรือรายงาน ต่าง ๆ ด้วยความถี่ถ้วนและเป็นธรรม					
3	ผู้บัญชาการสามารถอธิบายสิ่งที่เป็นปัญหา หรือข้อสงสัยที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานได้ อย่างชัดเจนและรวดเร็ว					
4	ผู้บัญชาการแจ้งข่าวสารและความเคลื่อนไหว ในวงการศึกษาให้คณะครู อาจารย์ และ นักเรียนทราบ					
5	คำสั่งและรายงานของผู้บัญชาการกะทัดรัด และเข้าใจง่าย					
6	การติดต่อสื่อสารในโรงเรียน ผู้บัญชาการ ใช้ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการได้ อย่างเหมาะสม					
7	ผู้บัญชาการแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงงาน และผลงานที่คำสั่งดำเนินอยู่ทุกระยะ					

ข้อที่	ประมวลพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>การใช้อำนาจบังคับบัญชา</u> ผู้บัญชาการรับฟังความคิดเห็นและเหตุผล ของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย					
2	ผู้บัญชาการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ผู้ปฏิบัติงานเสมอ					
3	ผู้บัญชาการให้ความสำคัญต่อการบำรุง ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ					
4	ผู้บัญชาการให้ความสำคัญเป็นธรรมกับผู้ ร่วมงาน					
5	ผู้บัญชาการให้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการ ปกครองผู้ร่วมงาน					
6	ผู้บัญชาการให้ความสำคัญกับประสพการณ์ หรือความชำนาญพิเศษของผู้ร่วมงาน					
7	ผู้บัญชาการมุ่งสร้างเสริมความสามัคคี ให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานใน โรงเรียน					

ข้อที่	ประมวลพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>การประสานงาน</u> ผู้บัญชาการสั่งให้มีการทำงานโดยไม่ให้ เกิดความขัดแย้งกันในแต่ละหน่วยงาน					
2	ผู้บัญชาการประชุมครู อาจารย์ เพื่อทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่การงานที่ครู ต้องรับผิดชอบ					
3	ผู้บัญชาการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก สะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของ เพื่อนร่วมงาน					
4	ผู้บัญชาการสั่งให้มีการเผยแพร่กิจกรรม ของโรงเรียนให้หน่วยเกี่ยวข้องทราบ					
5	ผู้บัญชาการสั่งให้มีการประชาสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยเกี่ยวข้องกับโรงเรียน					
6	ผู้บัญชาการช่วยประสานงานระหว่างครู อาจารย์ และหน่วยสนับสนุนการศึกษา					
7	ผู้บัญชาการสามารถคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้น ระหว่างผู้ร่วมงาน					

ข้อที่	ประมวลพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>การประเมินผล</u> ผู้บัญชาการใช้อัตราต่าง ๆ ประกอบในการ ประเมินผลงานได้อย่างเหมาะสม					
2	ผู้บัญชาการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ครู อาจารย์ เป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอ					
3	ผู้บัญชาการพิจารณาความดีความชอบของ ครู อาจารย์ ในโรงเรียนโดยใช้เกณฑ์ ที่เชื่อถือได้					
4	ผู้บัญชาการสั่งให้มีการประเมินผลงาน ต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการ					
5	ผู้บัญชาการสนับสนุนให้ครู อาจารย์ ได้ รายงานความก้าวหน้าของงาน และประเมิน ผลงานของตนเอง					
6	ผู้บัญชาการยอมรับปัญหาและอุปสรรคในการ ทำงานของครู อาจารย์ และหาทางช่วย เหลืออย่างรีบด่วน					
7	ผู้บัญชาการใช้ผลจากการประเมินผล เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงงานภายใน โรงเรียน					

ตอนที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ

โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนวงกลม รอบตัวเลข

1 2 3 4 ตัวใดตัวหนึ่ง ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อความ
เกิดขึ้นบ่อยเพียงใดในโรงเรียนของท่าน พฤติกรรมเหล่านี้อาจเกิดขึ้นกับตัวท่านหรืออาจารย์คนอื่น
หรือคณะอาจารย์ก็ได้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด	มีน้ำหนัก	4			
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก	มีน้ำหนัก	3			
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	มีน้ำหนัก	2			
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก	มีน้ำหนัก	1			
1. กิริยามารยาทของอาจารย์ในโรงเรียนนี้เป็นที่น่ารำคาญ	1	2	3	4	
2. มีอาจารย์กลุ่มน้อยพยายามคัดค้านอาจารย์ส่วนใหญ่เสมอ	1	2	3	4	
3. คณะอาจารย์พยายามต่อต้านอาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติตามเหมือนคนอื่น	1	2	3	4	
4. อาจารย์หาความชอบและความสนับสนุนจากผู้บัญชาการ	1	2	3	4	
5. อาจารย์ชอบพูดขัดแย้งขณะที่อาจารย์อื่นกำลังพูดในที่ประชุม	1	2	3	4	
6. อาจารย์ถามคำถามที่ไร้สาระในที่ประชุม	1	2	3	4	
7. อาจารย์พูดไม่ตรงประเด็นและปราศจากจุดหมายในที่ประชุม	1	2	3	4	
8. อาจารย์ต่างคนต่างอยู่ไม่ค่อยคบหาสมาคมกัน	1	2	3	4	
9. อาจารย์พูดถึงเรื่องการขอย้ายและการลาออกเสมอ ๆ	1	2	3	4	
10. อาจารย์สังสรรค์กันเฉพาะกลุ่มของตนเท่านั้น	1	2	3	4	
11. งานพิเศษของอาจารย์ก้าวก่ายงานด้านการสอน	1	2	3	4	
12. อาจารย์มีงานที่ต้องทำตามมติที่ประชุมของโรงเรียนมากเกินไป	1	2	3	4	

13. อาจารย์มีภาระในการรายงานผลการเรียนของนักเรียน	1	2	3	4
14. อาจารย์มีภาระเกี่ยวกับการทำงานสำหรับรพมมาก	1	2	3	4
15. อาจารย์มีเวลาพอที่จะเตรียมและจัดทำรายงานต่าง ๆ	1	2	3	4
16. โรงเรียนมีข้อแนะนำในการใช้อุปกรณ์การสอนพร้อมอยู่เสมอ	1	2	3	4
17. อาจารย์มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีมาก	1	2	3	4
18. อาจารย์ยินดีที่จะทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ	1	2	3	4
19. อาจารย์แสดงน้ำใจที่จะทำงานเพื่อโรงเรียน	1	2	3	4
20. โรงเรียนมีการบริการด้านการรักษาความปลอดภัยที่ได้	1	2	3	4
21. อาจารย์ส่วนใหญ่ยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4
22. โรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์การสอนไว้พร้อม	1	2	3	4
23. บรรยาการดีเมื่ออาจารย์อยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างสนุกสนานครึกครื้น	1	2	3	4
24. คณะอาจารย์มีความรู้สึกพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ	1	2	3	4
25. โรงเรียนจัดหาหนังสือประกอบการสอนไว้บริการอาจารย์	1	2	3	4
26. อาจารย์ใช้เวลาหลังโรงเรียนเลิกแล้วช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา	1	2	3	4
27. เพื่อนสนิทของอาจารย์คืออาจารย์ในวิทยาลัยเดียวกัน	1	2	3	4
28. อาจารย์เชิญเพื่อนอาจารย์ไปเยี่ยมบ้าน	1	2	3	4
29. อาจารย์ทราบภูมิหลังของครอบครัวอาจารย์อื่น ๆ	1	2	3	4
30. อาจารย์เล่าชีวิตส่วนตัวของตนให้เพื่อนอาจารย์ฟัง	1	2	3	4
31. ในเวลาราชการอาจารย์มีการพบปะสังสรรค์กันอย่างสนุกสนาน	1	2	3	4
32. อาจารย์ร่วมมือกันจัดทำรายงานต่าง ๆ	1	2	3	4
33. อาจารย์จัดทำรายงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง	1	2	3	4
34. มีระเบียบวาระในการประชุมและดำเนินการตามโดยเคร่งครัด	1	2	3	4
35. การประชุมจัดเพื่อรับฟังผู้บัญชาการแถลงมากกว่าการเปิดอภิปราย	1	2	3	4
36. ผู้บัญชาการดำเนินการประชุมอย่างมีพิธีรีตอง	1	2	3	4
37. อาจารย์มักจะออกนอกบริเวณโรงเรียนในเวลาราชการ	1	2	3	4

38. อาจารย์รับประทานอาหารกลางวันในห้องพักของตนตามลำพัง	1	2	3	4
39. อาจารย์ไม่ส่งส่วยในระเบียบข้อบังคับที่ผู้บัญชาการกำหนดขึ้น	1	2	3	4
40. ผู้บัญชาการติดต่อทักทายอาจารย์เป็นประจำ	1	2	3	4
41. โรงเรียนมีบริการด้านธุรการสำหรับอาจารย์เสมอ	1	2	3	4
42. อาจารย์ได้รับทราบผลการตรวจเยี่ยมของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง	1	2	3	4
43. ผู้บัญชาการเป็นผู้ตัดสินใจในการคัดสรรรางวัล	1	2	3	4
44. ผู้บัญชาการเป็นผู้กำหนดงานให้อาจารย์ปฏิบัติ	1	2	3	4
45. ผู้บัญชาการคอยตรวจสอบความสามารถทางวิชาการของอาจารย์	1	2	3	4
46. ผู้บัญชาการช่วยแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของอาจารย์	1	2	3	4
47. ผู้บัญชาการสั่งให้อาจารย์ทำงานเต็มความสามารถ	1	2	3	4
48. ปิดประกาศหน้าที่พิเศษของอาจารย์ให้ทราบโดยทั่วถึงกัน	1	2	3	4
49. ผู้บัญชาการชอบพูดมากจนเกินความจำเป็น	1	2	3	4
50. ผู้บัญชาการให้การช่วยเหลือการปฏิบัติงานของอาจารย์ทุกวิถีทาง	1	2	3	4
51. ผู้บัญชาการทำงานอย่างหนักเพื่อให้อาจารย์ถือเป็นแบบอย่าง	1	2	3	4
52. ผู้บัญชาการใช้วิธีตีเพื่อก่อ	1	2	3	4
53. ผู้บัญชาการเตรียมเรื่องที่จะสั่งหรือพูดกับอาจารย์ไว้เป็นอย่างดี	1	2	3	4
54. ผู้บัญชาการอธิบายเหตุผลผลการติชมอาจารย์ทุกครั้ง	1	2	3	4
55. ผู้บัญชาการจัดหาสวัสดิการส่วนบุคคลให้อาจารย์	1	2	3	4
56. ผู้บัญชาการมาถึงโรงเรียนก่อนอาจารย์อื่น ๆ	1	2	3	4
57. ผู้บัญชาการแจ้งให้อาจารย์ทราบถึงแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ ๆ	1	2	3	4
58. ผู้บัญชาการเป็นบุคคลที่อาจารย์เข้าใจในตัวท่านได้ง่าย	1	2	3	4
59. ผู้บัญชาการช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของอาจารย์	1	2	3	4
60. ผู้บัญชาการกำหนดให้เป็นที่รักใคร่ชอบพของอาจารย์	1	2	3	4
61. ผู้บัญชาการช่วยเหลืออาจารย์ทำงานหลังโรงเรียนเลิก	1	2	3	4
62. ผู้บัญชาการช่วยอาจารย์แก้ปัญหาและข้อขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย	1	2	3	4
63. เปิดโอกาสให้อาจารย์พิจารณาวิชาที่จะเปิดสอนในแต่ละหลักสูตร	1	2	3	4
64. ผู้บัญชาการพยายามสนับสนุนและรักษาผลประโยชน์ของอาจารย์	1	2	3	4

กระบวนการบริหารและแบบบรรยายภาคองค์การ
ในสถานศึกษาของกองทัพบก

บทคัดย่อ

ของ

พ.ต.หญิง สนิตนา อัครวานิช

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2525

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากระบวนการบริหารของผู้บัญชาการโรงเรียน ใน
สถานศึกษาของกองทัพบกว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารเพียงใด และเพื่อศึกษาแบบบรรยายค่า
องค์การในสถานศึกษาของกองทัพบกว่าเป็นแบบใด มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารอย่างไร
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ข้าราชการในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพ-
มหานคร ปีการศึกษา 2525 จำนวน 402 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลมี 2 ฉบับคือ
แบบสอบถามกระบวนการบริหารงานของผู้บัญชาการโรงเรียน และแบบสอบถามวัดบรรยายค่าองค์การ
Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ของ ฮัลปีน และ
ครอฟท์ (Halpin and Croft) ผลการศึกษาพบว่า

ผู้บัญชาการโรงเรียนในสถานศึกษาของกองทัพบกในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2525
ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และจากการพิจารณารายละเอียดเป็นราย
ด้าน ปรากฏว่ามีการปฏิบัติงานด้านการตัดสินใจสูงกว่าด้านอื่น ๆ ส่วนการปฏิบัติงานด้านการ
ประเมินผลน้อยกว่าด้านอื่น ๆ และเมื่อพิจารณาบรรยายค่าองค์การโดยส่วนรวม ปรากฏว่าเป็นแบบ
สันติสนม

กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ
แบบบรรยายค่าองค์การมิติขาดความสามัคคีและมิติอุปสรรค และมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่วงเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็น
แบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี

ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทุกด้านให้อยู่ในระดับสูงกว่า
ที่เป็นอยู่ และให้มีการตรวจสอบหรือประเมินผลแบบบรรยายค่าในโรงเรียนอยู่เสมอ เพื่อเป็น
แนวทางในการปรับปรุงให้เกิดบรรยายค่าที่พึงประสงค์ต่อไป

ADMINISTRATIVE PROCESS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE
IN THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE ROYAL THAI ARMY

AN ABSTRACT

BY

MAJOR CHINTANA ATTANAWANICH

Presented in partial fulfillment of the requirements

for the Master of Education degree

at Srinakharinwirot University

November, 1982

The purposes of this study were to investigate the extent of administrative process and the relationship between the commandant's administrative process and the organizational climate in the educational institutions of the Royal Thai Army. The sample for this study was 402 officers of the service schools in Bangkok Metropolis. The Commandant's Administrative Process Questionnaire and the Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) were used in order to collect the data.

The study revealed that : (1) The commandants of the service schools located in Bangkok Metropolis had performed the administrative process at the moderate level. They had conducted decision-making higher than another tasks while the evaluating was at least. (2) The organizational climate in the educational institutions of the Royal Thai Army fell into Familiar Climate category. (3) The administrative process had the negative relationship, significant at .01 level, with the dimensions of Disengagement and Hindrance and had the positive relationship with the organizational climate of Espirt, Intimacy, Aloofness, Product-Emphasis, Thrust and Consideration dimensions.

The researcher suggested that to reach the higher level of educational administrative process the improvement and development should be increased by the people who are involved. Testing and evaluating of the school's organizational climate must be conducted regularly in order to create the desirable climate.