



บทที่ ๑

บทนำ

๑. ความเป็นมาของปัญหา

สาเหตุที่ผู้เขียนได้เลือกเอาเรื่อง "ปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า" เพื่อศึกษาและวิจัยเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ก็เพราะได้พิจารณาเห็นว่า การบริหารงานนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะการบริหารงานในหน่วยราชการทหารในสังกัดกองทัพบกซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดแห่งหนึ่งของกระทรวงกลาโหม เนื่องจากกองทัพบกมีการจัดองค์การและโครงสร้างที่ใหญ่โตและกว้างขวางมาก ย่อมประสบอุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานให้คดีไต่ยาก นอกจากนี้กองทัพบกยังเปรียบเสมือนกองกำลังหลักที่จะทำหน้าที่ป้องกันประเทศและต่อสู้อาเซียน จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีหลักและแนวทางในการบริหารงานที่ดี เพื่อให้กองทัพบกเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีมาตรการในการดำเนินการและปฏิบัติงานภายในหน่วยของกองทัพบกอย่างได้ผลคุ้มค่า ประหยัดและตรงตามเป้าหมาย

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในฐานะที่เป็นส่วนราชการส่วนหนึ่งของฝ่ายการศึกษาที่สังกัดในกองทัพบก ก็จำเป็นและสมควรที่จะต้องมีหลักและกระบวนการที่ดีเช่นกัน ถึงแม้ว่าหน้าที่หลักของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะเน้นหนักไปทางดำเนินการศึกษาและฝึกอบรมแก่นักเรียนนายร้อยเพื่อให้สำเร็จออกมารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรในกองทัพบก แต่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าก็ยังทำหน้าที่เป็นหน่วยกำลังรบและเป็นหน่วยทหารรักษาพระองค์อีกหน่วยหนึ่งด้วย ดังนั้น จึงถือว่าโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเป็นหน่วยที่มีความสำคัญสูง เพราะนายทหารที่สำเร็จไปจากสถาบันแห่งนี้จะแยกย้ายไปประจำอยู่ตามหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก จะเป็นผู้นับขับหน่วยกำลังที่ตีไม่ได้ ถ้าไม่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมขั้นพื้นฐานในระดับอุดมศึกษาไปจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าแห่งนี้ก่อน เพราะฉะนั้น การที่จะผลิตนายทหารที่ดีมีประสิทธิภาพให้แก่กองทัพบกจะกระทำไม่ได้ไม่ถึงขีดที่กองทัพบกต้องการ ถ้าหากไม่มีการบริหารงานที่ดีจากแหล่งผลิตนายทหาร นั่นก็คือโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าแห่งนี้

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงให้ความสนใจกับวิธีการและกรดำเนินการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และเป็นเหตุให้ผู้เขียนเลือกทำการศึกษาและวิจัย สาเหตุอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้เขียนได้รับราชการอยู่ในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ในฐานะอาจารย์ส่วนการศึกษา ได้ประสบพบเห็นปัญหาในการที่จะบริหารงานให้เจริญก้าวหน้าขึ้นไปนั้นว่ามีอุปสรรคและข้อขัดข้องหลายประการ ถึงแม้ว่าผู้เขียนจะไม่ได้ทำหน้าที่หรือมีส่วนในการบริหารโดยตรง แต่ก็มีส่วนทางอ้อม คือ ร่วมในการบริหารงานของส่วนการศึกษา และทำการสอนนักเรียนนายร้อย และเมื่อได้พบเห็นปัญหาแม้จะเป็นบางส่วนก็ตาม แต่ก็อดบังคาลัยให้ผู้เขียนเกิดความปรารถนาที่จะค้นหาปัญหาและอุปสรรคและหนทางแก้ไข เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ก้าวหน้าไปด้วยดีและมีมั่นคงปราศจากข้อขัดข้องต่าง ๆ เท่าที่จะกระทำ

ได้นอกจากนี้ เนื่องจากยังไม่มีผู้ใดทำการค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานของส่วนราชการใดในกองทัพบกเลย ผู้เขียนจึงเห็นว่าปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นั้นน่าจะเป็นประโยชน์ และสามารถที่จะนำไปเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่น ๆ ทั้งในกองทัพบกเอง ตลอดจนกองทัพเรือ และกองทัพอากาศได้ เพราะการจัดส่วนราชการของทั้งสามกองทัพก็ไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงควรที่จะคล้ายคลึงกัน และน่าที่จะหาทางแก้ไขปัญหานั้นได้

กองทัพบกกำหนดให้โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าผลิตนักเรียนนายร้อยให้สำเร็จออกมารับราชการ โดยมีคุณสมบัติและลักษณะอันจำเป็นและเพียงพอแก่การเป็นนายทหารสัญญาบัตร นั่นคือ จะต้องมีความรู้ทางวิทยาการและวิชาทหารในระดับปริญญาตรี และพื้นฐานทางวิชาทหารพอที่จะนำหน่วยในระดับหมวด มีร่างกายและพลานามัยแข็งแรง มีจิตใจเข้มแข็ง ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ มีวินัยที่ดี สำนึกในหน้าที่และเกียรติ ตลอดจนรู้จักคิดและใช้เหตุผลนำไปประยุกต์เพื่อเป็นผู้นำหน่วยที่มีประสิทธิภาพ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน หลักสูตรการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พ.ศ. ๒๕๐๔ ในแผนก ก)

๒. ความสำคัญของปัญหาและวัตถุประสงค์

เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลตามความมุ่งหมาย จึงจำเป็นต้องมีการบริหารงานที่ดี ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนกลับไปยังข้าราชการ ลูกจ้าง และนักเรียนนายร้อยที่สังกัดอยู่ในหน่วยงานนี้ได้มีความพอใจเกิดความมานะและมีกำลังใจปฏิบัติหน้าที่ และบริหารงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยดี อันจะทำให้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ลดน้อยลงไป หรือสามารถที่จะแก้ไขได้ ความต้องการที่จะค้นหาปัญหาและทางแก้ไขซึ่งจึงถือเป็นความสำคัญที่ผู้เขียนกำหนดขึ้นเพื่อศึกษาและวิจัย โดยตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดเอาไว้ร่วมกัน ดังนี้

- ๒.๑ เพื่อให้ทราบถึงระบบในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ประวัติความเป็นมาและวิวัฒนาการ ตลอดจนการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในปัจจุบัน
- ๒.๒ เพื่อศึกษาถึงอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานและการบังคับบัญชาจนถึงการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และงานบริหารในหน้าที่ของฝ่ายเสนาธิการ (ฝ่ายอำนวยการ) ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนการศึกษา อบรมนักเรียนนายร้อย ส่วนวิชาทหาร และหน่วยราชการอื่นๆ เพื่อหาทางแก้ไข
- ๒.๓ เพื่อต้องการทราบถึงปัญหา อุปสรรค และข้อบกพร่องในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าที่เกิดขึ้นทั้งหมด ตลอดจนต้องการทราบทัศนคติ และความความคิดเห็นของข้าราชการ ลูกจ้าง และนักเรียนนายร้อย ที่มีต่อระบบการบริหารงานของหน่วยราชการแห่งนี้
- ๒.๔ เพื่อศึกษาถึงปัญหาที่เกิดจากความสัมพันธ์และความขัดแย้ง และการติดต่อสื่อสารที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานระหว่างโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า กับส่วนราชการอื่นในกองทัพบก และกับส่วนราชการทั่วไป
- ๒.๕ ทำการวิเคราะห์และวิจัยปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางหรือคำตอบที่จะแก้ปัญหาคด้วยวิธีการใดที่จะได้ผลและขจัดปัญหาให้หมดสิ้นไปได้

๒.๖ เพื่อหาแนวทางในการบริหารที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหาของการบริหารนี้ เพราะไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าแห่งนี้เท่านั้น แต่จะยังผลกับส่วนราชการอื่นในกองทัพอีกด้วย

๓. ขอบเขตและวิธีการวิจัย

การวิจัยในแขนงวิชาทางสังคมศาสตร์จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาประเทศ ดังนั้น การวิจัยปัญหาการบริหารงานซึ่งมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารประกอบด้วย จึงจำเป็นที่จะต้องกระทำโดยละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือและใช้อ้างอิงได้ ตลอดจนตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด ผู้เขียนจึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยออกเป็น ๒ ส่วนใหญ่ ๆ คือ^๒

๓.๑ งานวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) เป็นการค้นคว้าและวิจัยจากเอกสารและตำรา ทั้งจากหนังสือตำราและเอกสารของทางราชการและวารสารโดยการค้นคว้าจากห้องสมุด (Library Research) ของสถาบันต่าง ๆ โดยใช้วิธีการศึกษาแบบพรรณนาและวิเคราะห์^๓ (Descriptive and Analytical Method) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าว่าเป็นไปตามทฤษฎีและแนวความคิดของการบริหารหรือไม่

^๑ อำนวยวิทย์ ชูวงษ์, ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แพรวพินิจ, ๒๕๑๘), หน้า ๑๘.

^๒ ธีรเดช สุนทรสิมะ, หลักและวิธีทำวิทยานิพนธ์, (นครหลวงกรุงเทพมหานครบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๑๘), หน้า ๓๕.

^๓ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

๓.๒ งานวิจัยสนาม (Field Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ไป ประกอบกับงานวิจัยจากเอกสาร จึงกำหนดวิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล (Method of data collection) ออกเป็น

๓.๒.๑ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ใ้กับข้าราชการ ลูกจ้าง และนักเรียนนายร้อย โดยเลือกใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง (Sampling) ของประชากรทั้งหมด แล้วเลือกทอดแบบสอบถามไปตามอัตราส่วนที่กำหนดขึ้น

๓.๒.๒ การสังเกต (Observation) ในแบบการปฏิบัติงานร่วมกัน (Participant observation) และสังเกตพฤติกรรมของ ประชากร (Behavioral Approach) โดยการอาศัยสิทธิและความใกล้ชิดในฐานะที่รับราชการอยู่ในสถานที่ที่ทำการวิจัยแห่งนี้ อยู่แล้ว

๓.๒.๓ การสัมภาษณ์ (Interview) ทั้งแบบเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) กับการสัมภาษณ์พบปะโดยตรง (Face-to-Face Interview) กับข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ใน โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า อาจารย์และนายทหารทุกระดับ ตลอดจนลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อย

สำหรับระเบียบวิธีการศึกษาและวิจัย นี้ได้กล่าวโดยละเอียดในหัวข้อที่ ๔ ต่อไป

๔. วิธีที่จะดำเนินการวิจัย

จากที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ ๓ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ทำการศึกษาในรูปการพรรณนาและวิเคราะห์ (Descriptive and Analytical Study) โดยการค้นคว้าและศึกษาจาก หนังสือและเอกสาร ซึ่งเป็นการศึกษาทั้งในเชิงประวัติศาสตร์ (Historical Approach) และในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) เนื้อหาของวิทยานิพนธ์ประกอบด้วยทฤษฎี และข้อมูล ข้อเท็จจริง ตลอดจนแนวท่างต่าง ๆ นั้น ส่วนมากได้จากเอกสารของทางราชการและ

หนังสือคํานการบริหารและจากวารสารทั่วไป ในห้องสมุดหลายแห่ง

นอกจากนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลและความถูกต้องที่จะทำให่วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ดังนั้น ในการรวบรวมข้อมูล (Method of Data Collection) ผู้เขียนได้ใช้วิธีการออกแบบสอบถาม โดยการทดลองแบบสอบถามไปยังข้าราชการ ซึ่งแบ่งประเภทออกเป็น นายทหารสัญญาบัตร นายสิบ ลูกจ้างประจำ และคนงาน และนักเรียนนายร้อยตามอัตราส่วนที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง ใช้การสังเกตพฤติกรรมและทัศนคติกับการสัมภาษณ์โดยตรง ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต่อผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รองผู้บัญชาการ ผู้อำนวยการส่วนการศึกษา ผู้บังคับการกรมมักเรียนนายร้อย หัวหน้ากองต่าง ๆ อาจารย์ นายทหาร นายสิบ ลูกจ้างและคนงาน ตลอดจนนักเรียนนายร้อย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดที่สุด และนำเอาข้อมูลที่ได้นี้มาเหล่านั้นมาวิเคราะห์และวิจัยต่อไป

ระเบียบวิธีการศึกษา

๔.๑ ตัวอย่างประชากรและการคัดเลือกสุ่มตัวอย่าง

ในที่นี้ประชากรคือ ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อยของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ข้าราชการได้แก่ นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศตั้งแต่ร้อยตรีขึ้นไปจนถึงพลตรี และนายสิบระดับยศตั้งแต่จ่าสิบเอกลงไปจนถึงสิบตรี และลูกจ้างประจำเทียบเท่าข้าราชการกลาใหม่พลเรือนต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร และคนงานตามส่วนราชการต่าง ๆ ตลอดจนนักเรียนนายร้อยในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

สำหรับการคัดเลือกสุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ จะได้ตัวอย่างที่แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ประเภทแรกคือ จำนวนข้าราชการผู้ทำหน้าที่ระดับผู้บริหารโดยตรงทั้งหมด คือ ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการระดับรองหัวหน้ากองขึ้นไป และฝ่ายเสนาธิการจนถึงผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จำนวน ๓๒ คน ประเภทที่สองคือ ข้าราชการและลูกจ้างคนงาน ซึ่งจะใช้ตัวอย่างในการศึกษาจำนวนร้อยละ ๑๐ ของจำนวนทั้งหมด ซึ่งเท่ากับ ๕๕ คน และประเภทที่สาม คือ นักเรียนนายร้อย ตั้งแต่ชั้นปีที่ ๑ ถึงชั้นปีที่ ๕ จำนวนตัวอย่างที่จะใช้

คือ ร้อยละ ๑๐ ของจำนวนทั้งหมดเช่นกัน ซึ่งเท่ากับ ๑๕๖ คน รวมจำนวนตัวอย่างประชากรที่จะใช้
ในการศึกษาเท่ากับ ๒๗๖ คน

ผู้เขียนได้ทำการคัดเลือกตัวอย่างออกมาจากตัวแทนทั้งหมดโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling) อย่างละเอียดที่สุดจนได้จำนวนข้าราชการ ลูกจ้างและคนงานตลอดจนนักเรียนนายร้อยที่จะนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้เขียนได้แบ่งจำนวนประชากรที่จะศึกษาออกเป็น ๓ แบบ คือ แบบที่หนึ่ง จำนวนของผู้ทำหน้าที่ในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าทั้งหมด จำนวน ๓๒ คน ผู้เขียนได้เอาจำนวนของผู้บริหารทั้งหมดมาเป็นประชากร โดยถ้าคิดเป็นร้อยละก็จะเท่ากับร้อยละ ๑๐๐ เพราะในอธิษฐานนิพนธ์ฉบับนี้ของการทราบถึงปัญหาในการบริหารงานเป็นหลัก เพราะฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าทั้งหมด จึงมีความสำคัญ และผู้เขียนเห็นว่า จำเป็นที่จะต้องออกแบบสอบถามตลอดจนทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เหล่านี้โดยละเอียด

สำหรับแบบที่สอง คือ ข้าราชการ ลูกจ้างและคนงานนั้น ผู้เขียนได้แยกประเภทของข้าราชการออกเป็นประเภทสัญญาบัตรและต่ำกว่าสัญญาบัตร และยังแยกจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามออกไปเป็นกรม กอง เพื่อที่จะให้แบบสอบถามที่ออกไปนั้นกระจายไปทั่วทุกหน่วยงาน ลูกจ้างและคนงานก็กระทำเช่นเดียวกัน ผู้เขียนใช้วิธีการแบ่งจำนวนออกเป็นกลุ่มย่อย (Sub Universe) เนื่องจากแต่ละส่วนหรือกองต่าง ๆ มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เท่ากันบางหน่วยอาจมีมาก บางหน่วยมีน้อย เพราะฉะนั้นการทอดแบบสอบถามไปให้แต่ละหน่วยจึงไม่เท่ากันไปด้วย ผู้เขียนได้ยึดถือหลักการแบ่งร้อยละ ๑๐ ของทุกหน่วยงาน นั่นก็คือ กองบัญชาการโรงเรียนนายร้อย มีข้าราชการ ลูกจ้างและคนงานจำนวนเท่าใดก็เลือกเอาเพียงร้อยละ ๑๐ ส่วนการศึกษามีข้าราชการ ลูกจ้างและคนงานเท่าใด ก็เลือกเอาร้อยละ ๑๐ เช่นกัน สำหรับกรมนักเรียนนายร้อย ส่วนวิชาทหาร และส่วนราชการอื่นก็ทำเช่นเดียวกัน ผลที่ได้รับออกมาจะทำให้ได้ตัวแทนของแต่ละชั้นภูมิที่สมบูรณ์มาก และเป็นเครื่องยืนยันความถูกต้องของข้อมูลเป็นอย่างดี จากผลการเลือกตัวแทนที่จะให้ตอบแบบสอบถามได้ผลสรุปออกมาทั้งหมด คือ จำนวนข้าราชการ ลูกจ้าง และคนงาน ร้อยละ ๑๐ จะเท่ากับ ๕๕ คน (ผู้เขียนไม่สามารถแจกแจงรายละเอียดของจำนวนข้าราชการ ลูกจ้างและคนงานในแต่ละส่วนกรมกองได้ แต่จากจำนวนประชากรทั้ง ๕๕ คนนี้ ได้แยกประเภทออกเป็นข้าราชการสัญญาบัตร และต่ำกว่าสัญญาบัตร ตลอดจนลูกจ้างและคนงานในแต่ละกรมกอง คิดเป็นร้อยละ ๑๐

เรียนร่อยแล้ว และได้นำเอามารวมกันเป็นจำนวนทั้งหมดเพื่อสะดวกในการคิดตัวเลขและการวิจัย)

สำหรับแบบที่สามนั้น คือ นักเรียนนายร้อยทั้ง ๕ ชั้นปี การคิดจำนวนประชากรที่จะเลือกสุ่มตัวอย่างก็กระทำโดยคิดเป็นร้อยละ ๑๐ ของจำนวนนักเรียนนายร้อยทั้งหมด เท่ากับ ๑๘๖ คน ซึ่งผู้เขียนก็ได้คิดจำนวนตามอัตราร้อยละ ๑๐ ของนักเรียนนายร้อยของแต่ละชั้นปี ซึ่งมีจำนวนไม่เท่ากันทุกชั้น เช่น จำนวนนักเรียนนายร้อยของชั้นปีที่ ๑ มีจำนวนเท่าใดก็คิดเป็นร้อยละ ๑๐ จำนวนนักเรียนนายร้อยปีที่ ๒ มีเท่าใด ก็คิดเป็นอัตราร้อยละ ๑๐ เช่นเดิม ทำเช่นนี้จนครบทั้ง ๕ ชั้นปี เมื่อเอาจำนวนร้อยละ ๑๐ ของแต่ละชั้นปีมารวมกันเข้าก็เท่ากับจำนวนร้อยละ ๑๐ ของจำนวนนักเรียนนายร้อยทั้งหมด ซึ่งวิธีนี้ผู้เขียนเห็นว่าจะได้จำนวนตัวอย่างที่ละเอียดถี่ถ้วนและครบตามจำนวนที่ต้องการจะสอบถามอย่างยิ่ง (ผู้เขียนไม่สามารถแจกแจงรายละเอียดของนักเรียนนายร้อยแต่ละชั้นปีได้ แต่จากจำนวน ๑๘๖ คนนี้ หมายถึงอัตราร้อยละ ๑๐ ของนักเรียนนายร้อยทั้ง ๕ ชั้นปีทั้งหมด)

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้มากที่สุด และมีความสมบูรณ์ถูกต้อง ผู้เขียนเห็นว่า การส่งแบบสอบถามเพียงแบบเดียว เพื่อให้ทั้งผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง หรือข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน หรือนักเรียนนายร้อย เพื่อตอบเหมือนกันหมดนั้น จะทำให้ได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอและอาจผิดพลาดได้ เพราะปัญหาและข้อขัดข้องระหว่างผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงกับปัญหาของข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และปัญหาของนักเรียนนายร้อยย่อมจะไม่เหมือนกัน เนื่องจากฐานะและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันทั้ง ๓ แบบนี้ ทำให้ผู้เขียนแยกแบบสอบถามออกเป็น ๓ ชุด คือ ชุดที่หนึ่งเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง ชุดที่สองเป็นแบบสอบถามเฉพาะข้าราชการ ลูกจ้างและคนงาน และชุดที่สามเป็นแบบสอบถามสำหรับนักเรียนนายร้อย ซึ่งเนื้อหาของคำถามมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้าง แต่ผลของคำตอบที่ได้รับไม่ทำให้ผลของการวิจัยปัญหาและการพิสูจน์สมมุติฐานเสียไปเลย

จากการแยกแบบสอบถามออกเป็น ๓ ชุดนี้ ผู้เขียนเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงาน เพราะปัญหา หรืออุปสรรคที่ผู้บริหารเห็นว่าไม่สำคัญ อาจเป็นปัญหาที่สำคัญแก่ข้าราชการหรือนักเรียนนายร้อยก็ได้ ในทางตรงกันข้าม ปัญหาที่ผู้บริหาร

เห็นว่าสำคัญ แต่อาจไม่สำคัญต่อข้าราชการหรือนักเรียนนายร้อยเท่าใดนักก็ได้ หรือคำตอบของ
ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุด อาจเป็นข้อยืนยันตัวปัญหาที่มีความสำคัญโดยชัดชัดขึ้นอีกก็เป็นได้
เพราะฉะนั้น การแยกแบบสอบถามออกเป็น ๓ ชุดนี้ก็เพื่อจะค้นหาข้อสนับสนุน (Support)
หรือข้อคัดค้าน (Object) ระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียน
นายร้อย ว่ามีการสนับสนุนหรือคัดค้านซึ่งกันและกันเพียงใด และเพื่อวิจัยความคิดเห็นของผู้
ตอบแบบสอบถาม ตลอดจนทำการพิสูจน์สมมุติฐานที่ตั้งขึ้นมานั้นด้วย

เมื่อได้รวบรวมกรณีศึกษาในการคัดเลือกตัวอย่างประชากรและการคัดเลือก
ตัวอย่าง ตลอดจนการออกแบบสอบถามรวม ๓ ชุดเรียบร้อยแล้ว รวมประชากรทั้งหมดที่จะส่ง
แบบสอบถามไปมีทั้งสิ้น ๒๗๖ คน ผู้เขียนได้ส่งแบบสอบถามไปยังตัวแทนเหล่านั้นด้วยตนเอง
และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาภายในระยะเวลาที่ไม่นานมากนัก โดยได้รับความร่วมมือและ
การตอบแบบสอบถามจากข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อยเป็นอย่างดี ได้
ตัวอย่างตามที่ต้องการ เกือบครบถ้วน กล่าวคือ แบบสอบถามชุดที่ ๑ ทอดไปยังผู้ทำหน้าที่บริหาร
โดยตรงจำนวน ๗๖ ชุด ได้รับกลับคืนมา ๓๑ ชุด คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของผู้ทำหน้าที่บริหารทั้งหมด
เท่ากับร้อยละ ๘๘.๕๕ สำหรับแบบสอบถามชุดที่ ๒ ทอดไปยังข้าราชการ ลูกจ้างและคนงาน
จำนวน ๘๘ ชุด ได้รับกลับคืนมา ๘๘ ชุด คิดเป็นเปอร์เซ็นต์จะเท่ากับร้อยละ ๑๐๐ และแบบ
สอบถามชุดที่ ๓ ทอดไปยังนักเรียนนายร้อย จำนวน ๑๑๒ ชุด ได้รับกลับคืนมา ๑๑๒ ชุด คิดเป็น
เปอร์เซ็นต์เท่ากับร้อยละ ๑๐๐ เมื่อรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป และได้รับตอบกลับคืนมาเมื่อ
เทียบกับจำนวนข้าราชการลูกจ้างคนงานและนักเรียนนายร้อยแล้ว ทั้งหมดจะเท่ากับ ๑๑.๒๕
เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นจำนวนที่มากเพียงพอแก่ความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยครั้งนี้ และผู้เขียนเชื่อ
ว่าเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้มากที่สุด และตรงตามความเป็นจริงมากเช่นกัน จึงได้นำมาใช้เป็นข้อมูล
ในการศึกษาผลการวิจัยของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

๔.๒ การสังเกต (Observation) ผู้เขียนได้เลือกสังเกตพฤติกรรมและการ
แสดงออกของข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อย เกี่ยวกับความสนใจและท่าทีที่
มีต่อกิจการการบริหารในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตลอดจนตัวผู้บริหารด้วย เช่น

การประท้วงร้องเรียน การส่งบัตรสนเท่ห์ คำพูด ท่าที และความรู้สึก ประกอบในการแสดง
ออกต่อการบริหารในลักษณะของพฤติกรรมต่าง ๆ กัน

๔.๓ การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้เขียนได้ขอเข้าสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายเสนาธิการ ผู้อำนวยการส่วนการศึกษา และผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรงในระดับต่างๆกันอีกด้วย ทั้งอย่างเป็นทางการ (Formal) และอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) ตลอดจนได้สัมภาษณ์นายทหาร อาจารย์ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อย โดยใช้การสัมภาษณ์แบบพบปะโดยตรง (Face to face Interview) และทำการบันทึกเอาไว้เป็นหลักฐาน

๔.๔ การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูลจากการส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้แก่ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อย และได้รับตอบกลับคืนมา จึงทำการรวบรวมข้อมูลนั้นและแบ่งออกเป็นข้อ ๆ คือ

- ๔.๔.๑ เกี่ยวกับพินความรู้ทางด้านการบริหารของผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป
- ๔.๔.๒ เกี่ยวกับความสนใจของข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อยในวิธีการบริหารและการปฏิบัติราชการในระบบการบริหารของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าปัจจุบัน
- ๔.๔.๓ เกี่ยวกับความรู้สึกของข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อยที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน

สำหรับข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาและวิจัยนั้น ได้รวบรวมจากคำตอบของตัวแทนที่เลือกจากการสุ่มตัวอย่าง และจากหนังสือและบทความที่เกี่ยวกับการบริหาร จากวารสารต่าง ๆ คำสั่งกระทรวงกลาโหม คำสั่งกองทัพบก ระเบียบกองทัพบก และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

หลังจากแจกแจงข้อความของแบบสอบถาม (Questionnaire) ออกเป็นประเภท และหมวดหมู่เรียบร้อยแล้ว ผู้เขียนได้นำไปทำการทดสอบเบื้องต้น (Pre-test) กับนายทหาร และอาจารย์ระดับพันโทขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นนายทหารชั้นผู้ใหญ่และเป็นผู้บริหารในระดับกลางอื่น จะทำให้ได้ข้อมูลที่ทดสอบนั้นเชื่อถือได้ และเป็นแนวทางในการตรวจสอบความบกพร่องและความ เชื่อถือได้ของข้อมูลก่อนจะนำไปทดสอบแบบสอบถามจริง โดยใช้แบบทดสอบ ๔ ชุดด้วยกัน

ผู้เขียนมีเหตุผลในการทำการทดสอบเบื้องต้น ๓ ประการ คือ

- ๑) เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคที่คาดไม่ถึง และอาจจะเกิดขึ้นได้ จะใช้มีเวลา และโอกาสแก้ไขก่อนลงมือทดสอบแบบสอบถาม
- ๒) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแนวนอนของแบบสอบถามและความเข้าใจของผู้ตอบ แบบสอบถาม ความถูกต้องของสำนวนที่ใช้และความหมายว่าชัดเจนหรือไม่
- ๓) เป็นแนวคิดในการปรับปรุงสมมุติฐานก่อนจะทดสอบแบบสอบถามออกไปเพื่อให้แน่ใจในสมมุติฐานนั้น

ลักษณะของคำถามมีทั้งคำตอบที่ผู้ตอบจะเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง และลักษณะ คำถามที่ผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้หลายข้อตามความคิดเห็นของผู้ตอบเอง และยังเปิดโอกาส ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามความพอใจ (ดูรายละเอียดของแบบสอบถามใน ผผนวก ก) เมื่อได้แบบสอบถามคืนจากตัวอย่างบุคคลที่สุ่มไว้ทั้งหมดแล้วก็นำเอาข้อมูลไป กรอกลงในกระดาษรหัส (Code Sheet) แล้วนำไปแยกเป็นหมวดหมู่ตามความเห็นที่แสดง โดยแยกเป็น ๓ ชุด คือ ชุดของผู้ทำหน้าที่บริหารงานโดยตรง เป็นชุดแรก และชุดของข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน เป็นชุดที่สอง และของนักเรียนนายร้อย เป็นชุดที่สาม แล้วจึงคิดข้อมูลที่ได้ออก มาเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อไป

๔.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้เขียนได้ทดสอบแบบสอบถามไปยังตัวแทนที่คัดเลือกจาก ผู้ทำหน้าที่บริหารโดยตรง และจากข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อยทั้งหมด โดยคัดเลือกตามจำนวนอัตรากำลังพลในแต่ละกรมกองอย่างละเอียด สำหรับนักเรียนนายร้อย ก็คัดเลือกจากทุกชั้นเรียน เพราะฉะนั้นข้อมูลที่ได้อาจถือว่าถูกต้องที่สุด และเป็นข้อมูลของจำนวน ประชากรทั้งหมดอย่างแท้จริง การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการเสนอของความคิดเห็นของผู้ตอบ

คิดเป็นอัตราร้อยละ เพื่อให้สะดวกแก่การติดตามและทำให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีระเบียบ
เรียบร้อย

๕. สมมุติฐาน

ผู้เขียนได้กำหนดสมมุติฐานในการวิจัยครั้งนี้ขึ้นเพื่อพิสูจน์ว่าแนวความคิดของสมมุติ
ฐานดังกล่าวจะเป็นความจริงหรือขัดแย้งกับสมมุติฐานที่ตั้งเอาไว้หรือไม่ เพียงใด สมมุติฐานที่
กำหนดไว้ คือ "การบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในปัจจุบัน ยังไม่มรรค
ผลและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ"

จะเห็นได้ว่า สมมุติฐานที่ตั้งขึ้นนี้มีลักษณะ เบิกหรือกว้าง ๆ โดยการไม่ระบุลงไปว่า
ปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นมีอะไรบ้าง ในการนี้ผู้เขียนมีความมุ่งหมายที่จะจัดตั้งสมมุติฐานที่เป็น
ลักษณะของการค้นหาสำรวจปัญหาเพื่อพิสูจน์แก้ไข (Exploratory Hypothesis) ซึ่งเป็น
การค้นหาและสำรวจว่า การบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นั้น ประทับกับ
ปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะได้อะไรมาของปัญหาเหล่านั้นจากการพิสูจน์และค้น
คว้าจากข้อเท็จจริงและความคิดเห็น ตลอดจนจากแบบสอบถามในบทที่ ๔ ที่จะกล่าวต่อไป

๖. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

๖.๑ เป็นประโยชน์โดยตรงแก่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ผู้บัญชาการ
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ที่จะนำเอาปัญหา
ที่ค้นพบไปแก้ไขและปรับปรุง และวินิจฉัยการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ
และได้ผลสมความมุ่งหมาย

๖.๒ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยเฉพาะส่วนราชการในกองทัพบก กองทัพเรือ
และกองทัพอากาศ ตลอดจนกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ซึ่งมักประสบปัญหาที่
คล้ายคลึงกัน เพื่อนำไปใช้พิจารณาประกอบในการวางแผนปรับปรุงนโยบาย
และแก้ไข เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- ๒.๓ เพื่อชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานมีความสำคัญมากในการที่จะแก้ไขปัญหา และช่วยทำให้การตัดสินใจ เป็นไปได้อย่างดี ถ้าหากสามารถจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไป
- ๒.๔ เพื่อชี้ให้เห็นว่า ปัญหาในการบริหารงานนั้นมีมานานแล้ว และจะยังคงอยู่ตลอดไป ถ้าหากไม่พยายามหาทางที่จะจัดปัญหาให้หมดสิ้น การบริหารงานก็จะพบกับอุปสรรคขัดขวางอยู่เสมอ
- ๒.๕ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาประกอบในการวางนโยบายและแผนการบริหารในอนาคตข้างหน้าและในระยะยาว เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคให้น้อยที่สุด

๗. เค้าโครงวิทยานิพนธ์

ผู้เขียนได้แบ่งวิทยานิพนธ์ออกเป็น ๕ บทด้วยกัน และได้เรียงลำดับขั้นตอนและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระและสะดวกแก่การทำความเข้าใจ จึงแบ่งออกเป็นบท ๆ ดังนี้

บทที่ ๑ บทนำ เป็นบทที่กล่าวถึงเรื่องทั่ว ๆ ไปในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ โดยชี้ให้เห็นถึงความเป็นมาของปัญหา ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการศึกษา ขอบเขตและวิธีดำเนินการวิจัย วิธีที่จะดำเนินการวิจัยโดยละเอียด สมมุติฐาน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย เค้าโครงของวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของวิทยานิพนธ์ วิธีการที่จะใช้ในการวิจัย และคำนิยามศัพท์ที่ใช้ในความหมายของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

บทที่ ๒ ว่าด้วยประวัติความเป็นมาและการจัดองค์การของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตั้งแต่เริ่มค้นจนถึงปัจจุบัน หลักสูตรการศึกษา ปี พ.ศ. ๒๕๑๔ ที่กำลังใช้อยู่ การจัดส่วนราชการและอัตรากำลังพลของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า หน้าที่ภารกิจ และความรับผิดชอบของผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รองผู้บัญชาการ เสนาธิการและฝ่ายเสนาธิการ ส่วนการศึกษา กรมหนักเรียนนายร้อย ส่วนวิชาทหาร กองพยาบาล และกองบริการ กับหน่วยราชการอื่น และสรุปหน้าที่การบริหารของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

บทที่ ๓ เป็นบทที่กล่าวถึงหลักการและกระบวนการทางการบริหารที่สำคัญด้วยกัน ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนและเจ้าหน้าที่ การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

บทที่ ๔ กล่าวถึงปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โดยแบ่งปัญหาออกเป็น ๒ ประเภท คือ ประเภทที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงโดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา การสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน และนักเรียนนายร้อย ส่วนปัญหาอีกประการหนึ่งได้จากการสอบถามโดยออกแบบสอบถาม ซึ่งได้สร้างแบบสอบถามออกเป็น ๓ ชุด ชุดแรกทอดไปยังผู้ทำหน้าที่บริหารงานโดยตรง ชุดที่สองทอดไปยังข้าราชการ ลูกจ้างและคนงาน และชุดที่สาม ทอดไปยังนักเรียนนายร้อย การออกแบบสอบถามออกเป็น ๓ ชุด เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง ๓ ชุด ซึ่งมีทัศนคติและความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ ฐานะ การศึกษา และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของผู้ตอบแบบสอบถาม

บทที่ ๕ เป็นการสรุปผลที่ได้จากการศึกษาและวิจัยปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนนายร้อย เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ และเพื่อพิสูจน์สมมุติฐานที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งเสนอข้อแนะนำและหนทางแก้ไขปัญหา สำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินการและจัดซื้ออุปกรณ์อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้หมดไป เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนนายร้อยก้าวหน้าไปควยดี และบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๔. คำนิยาม

เพื่อให้การศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สะดวกและเข้าใจดีขึ้น จึงสมควรที่จะทราบคำนิยามของคำบางคำที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ดังต่อไปนี้

๔.๑ นักเรียนนายร้อย (Cadet) หมายถึงนักเรียนนายร้อยที่ศึกษาวิชาการ และฝึกอบรบวิชาทหารในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าปัจจุบัน โดยรับจากผู้สำเร็จการศึกษาชั้นปีที่ ๒ จากโรงเรียนเตรียมทหาร เข้าศึกษาต่อในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า อีก ๕ ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะได้รับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต และพิจารณาให้เข้ารับราชการตามหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก

๔.๒ โรงเรียนนายร้อยทหารบก จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ส่งสอนอบรบนักเรียนนายร้อยให้มีความรู้ทางด้านวิชาการและการทหาร เพื่อออกมารับราชการ เป็นนายทหารสัญญาบัตรเหล่าต่าง ๆ คือ เหล่าทหารราบ เหล่าทหารม้า เหล่าทหารพาหนะ จำพวกพลาธิการและศึกษาวិชาการตำรวจ มีระยะเวลาในการศึกษา ๓ ปี แบ่งออกเป็น ๓ ชั้น การรับสมัครกระทำโดยกรมยุทธศึกษา จะรับจำนวนเท่าใดขึ้นอยู่กับราชการทหารบกเป็นผู้กำหนดเอง เมื่อสำเร็จการศึกษาจะแยกไปรับราชการในตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตรประจำการและโอนไปรับราชการในตำแหน่งข้าราชการตำรวจสัญญาบัตร

005087

๔.๓ โรงเรียนเทคนิคทหารบก จัดตั้งขึ้นด้วยความมุ่งหมายที่จะฝึกอบรบนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถในวิชาการทหารเฉพาะเหล่า คือ เหล่าทหารปืนใหญ่ เหล่าทหารช่าง เหล่าทหารสื่อสาร และจำพวกช่างแสง มีระยะเวลาในการศึกษา ๕ ปี แบ่งออกเป็น ๕ ชั้น หลักการอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกับที่ใช้ในโรงเรียนนายร้อยทหารบก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๑ ขอบังคับกองทัพบก ที่ ๘/๕๔๑๒ ว่าด้วยโรงเรียนนายร้อยทหารบก ลง ๓ มีนาคม ๒๕๔๐. ๒๕๔๐

๒ ขอบังคับกองทัพบก ที่ ๑๐/๕๔๑๓ ว่าด้วยโรงเรียนเทคนิคทหารบก ลง ๓ มีนาคม ๒๕๔๐. ๒๕๔๐

๔.๔ โรงเรียนเตรียมทหารบก จัดตั้งโดยกองทัพบกเพื่อรับสมัครบุคคลที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมปีที่ ๖ เข้าศึกษาวิชาเตรียมอุดมศึกษาแผนกวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนเตรียมทหารบก ให้มีการฝึกวิชาทหารเบื้องต้นจะได้มีพลานามัยแข็งแรง เพื่อให้มีคุณลักษณะและสมรรถภาพเหมาะสมที่จะเข้าศึกษาในโรงเรียนนายร้อยทหารบกและโรงเรียนเทคนิคทหารบก โรงเรียนเตรียมทหารบกได้ดำเนินการเรื่อยมาจนถูกยุบเลิกไปเมื่อกระทรวงกลาโหมได้มีคำสั่งให้จัดตั้งโรงเรียนเตรียมทหารขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๐

๔.๕ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า หมายถึงโรงเรียนนายร้อยทหารบกเดิม แต่ได้พิจารณาเปลี่ยนแปลงชื่อใหม่ให้เหมาะสม ให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาและระเบียบวิธีดำเนินการต่าง ๆ โดยยึดถือเอาหลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยสหรัฐอเมริกา (West Point) เป็นแบบต้นแบบ และเพื่อที่จะให้การศึกษาและฝึกอบรมนักเรียนนายร้อยคืบขึ้นไป จึงกำหนดเวลาการศึกษาเอาไว้ ๕ ปี และเรียนรวมกันหมดทุกเหล่า แบ่งชั้นเรียนออกเป็น ๕ ชั้น ชั้นหนึ่ง ๆ กำหนดเวลาการศึกษา ๑ ปีคือ ๑ ชั้น ชั้นปีที่ ๑ เป็นชั้นต่ำ และรับเฉพาะผู้ที่สำเร็จตามหลักสูตรจากโรงเรียนเตรียมทหาร (โรงเรียนเตรียมทหารบกเดิม) มาแล้วเท่านั้น เข้าเป็นนักเรียนนายร้อย นักเรียนนายร้อยชั้นปีที่ ๕ ที่ศึกษาจบตามหลักสูตรของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จะได้รับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต และแต่งตั้งยศให้เป็นว่าที่ร้อยตรี รับเงินเดือนตามที่ทางราชการกำหนดไว้ ออกรับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรประจำกรมกองต่าง ๆ ในกองทัพบกต่อไป

ข้อบังคับกองทัพบกที่ ๒/๕๖๕ ว่าด้วยโรงเรียนเตรียมทหารบก ลง
๒๔๘๑
๑๓ กันยายน ๒๔๘๑.

๒ พระบรมราชโองการ ในพระปรมาภิไธยสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช
ขนานนามโรงเรียนนายร้อยทหารบกว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ลงวันที่ ๑
มกราคม พุทธศักราช ๒๔๘๑.

๔.๖ นักเรียนสำรองราชการ คือ บุคคลที่เข้ารับการศึกษาทางทหารและได้รับการบรรจุเป็นนายทหาร เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนนายทหาร เพราะนักเรียนนายร้อยออกมารับราชการไม่เพียงพอกับความต้องการและการขยายตัวของกองทัพบกในระยะเริ่มแรก

๔.๗ นักเรียนนายดาบ^๒ หมายถึงนักเรียนสำรองราชการ เดิม ที่ทางราชการต้องการให้มีนายทหารกองหนุนเพียงพอเมื่อเรียกระดมพล จึงให้นักเรียนนายดาบเข้ารับการศึกษา ๑ ถึง ๓ ปี เมื่อสำเร็จเป็นนายทหารรับราชการ ๒ ปีขึ้นไปแล้วจะปลดประจำการเป็นนายทหารกองหนุน

๔.๘ นักเรียนนายร้อยสำรองทหารบก เนื่องจากกองทัพบกขาดแคลนนายทหารระดับผู้บังคับหมวดในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒ จึงได้เปิดการศึกษาทำนองเดียวกับนักเรียนนายดาบชั้น เรียกว่า นักเรียนนายร้อยสำรองทหารบก เมื่อสำเร็จแล้วเข้ารับราชการ เป็นสายทหารสัญญาบัตร ๒ ปี แล้วปลดเป็นนายทหารกองหนุน

๔.๙ นักเรียนนายร้อยหญิง^๓ อาศัยหลักการ เช่นเดียวกับนักเรียนนายร้อยสำรองทุกประการ เป็นเข้ารับสมัครหญิง เข้ารับการศึกษา เมื่อสำเร็จออกมารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรหญิง รับราชการ ๒ ปีแล้วปลดเป็นกองหนุน หรือเมื่อสมรสแล้วต้องออกจากประจำการ ทั้งหมดมีจำนวน ๒๕ คน ภายหลังกระทรวงกลาโหมให้เปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือน

^๑ประวัติโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ฉบับครบรอบ ๕๐ ปีบริบูรณ์.
(พระนคร: โรงพิมพ์โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, ๒๕๑๐), หน้า ๔๔.
^๒เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๓-๔๔.

^๓คำสั่งกระทรวงกลาโหม ค่วน ที่ ๒๓๐๓๓/๔๕ เรื่อง ให้เปิดรับสมัครหญิงเข้าศึกษาวิชาในโรงเรียนทหาร ลง ๒๒ สิงหาคม ๒๕๕๕.

๔.๑๐ นักเรียนนายร้อยหลักสูตรพิเศษ เนื่องจากกองทัพภาคใต้ขยายอัตรากำลังพลเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๐ ทำให้ขาดแคลนกำลังพลในระดับนายทหารผู้บังคับหน่วย กองทัพบกจึงมีประกาศให้รับสมัครบุคคลภายนอกที่สำเร็จการศึกษาชั้นอนุปริญญาขึ้นไปเข้าเป็นนักเรียนนายร้อยหลักสูตรพิเศษ ระยะเวลาศึกษาประมาณ ๑ ถึง ๑ ปีครึ่ง เมื่อสำเร็จแล้วจะได้รับการพิจารณาบรรจุเข้ารับราชการตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตรในกองทัพบกหรือกองทัพอากาศ

๔.๑๑ ระบบเกียรติศักดิ์ (Honour system) หมายถึงการที่นักเรียนนายร้อยจกต้องขำรงไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์ของทหาร โดยนำเพื่อกันเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งกาย วาจา ใจ อันเป็นรากฐานสำคัญที่จะนำไปสู่คุณธรรมสำหรับการเป็นนายทหารที่ดี มีความจงรักภักดี ความกล้าหาญ เคารพตนเอง และมีหิริโอตัมปะ โดยการไม่กล่าวเท็จ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และไม่ล่วงละเมิดสิทธิผู้อื่น หรือทำให้สูญเสียความยุติธรรม กับต้องแสดงความจริงอย่างองอาจกล้าหาญ นักเรียนนายร้อยจกต้องเชื่อมั่นอย่างเคร่งครัดในบทบัญญัติของระบบเกียรติศักดิ์ว่าเป็นสิ่งประเสริฐ หากนักเรียนนายร้อยผู้ใดละเมิดระบบเกียรติศักดิ์ จกต้องได้รับการพิจารณาให้ออกเสียจากความเป็นนักเรียนนายร้อย ทั้งนี้ โดยกรมนักเรียนนายร้อยและผูบบังคับบัญชาของนักเรียนนายร้อยเป็นผู้พิทักษ์บทบัญญัติแห่งเกียรติศักดิ์นั้น

๔.๑๒ ระบบความเหมาะสมในการเป็นทหาร หมายถึงการพยายามทำให้นักเรียนนายร้อยแต่ละคนมีคุณลักษณะและมีประสิทธิภาพในการนำทหารตามที่ต้องการกระทำโดยการสอนนักเรียนนายร้อยให้เป็นผู้นำ จากการฝึกหัดเป็นผู้ช่วยผูบบังคับบัญชานักเรียนนายร้อยอื่น ๆ และจากการประเมินค่าแห่งความเหมาะสมของนักเรียนนายร้อยแต่ละคนภายในกองร้อยเดียวกัน เพื่อให้มีความรู้และความชำนาญในการประมาณคาคมน สำหรับนักเรียนนายร้อยที่ถูกประมาณคาคาว่าหย่อนความเหมาะสมในการเป็นทหาร จะได้รับการเปิดโอกาสให้ปรับปรุงตัวชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง หากไม่สามารถปรับปรุงตัวให้ถึงขีดที่ต้องการได้ ก็จะถูกพิจารณาให้ออกเสียจากความเป็นนักเรียนนายร้อย

๔.๑๓ โรงเรียนประจำเหล่า หมายถึงโรงเรียนสำหรับการศึกษาวิชาเฉพาะทางด้านทหารและยุทธวิธี เพื่อทำการฝึกอบรมให้แก่ทหารที่จะทำหรือทำหน้าที่

ประกาศกองทัพบกเรื่อง รับสมัครบุคคลเข้าเป็นนักเรียนนายร้อย (หลักสูตรพิเศษ) ลง ๒ กรกฎาคม ๒๕๑๒.

ผู้บังคับหน่วยในระดับหมวดหรือกองร้อยหรือกองพัน หรือฝ่ายเสนาธิการ นายทหารที่จะทำหน้าที่
 เช่นนี้จะต้องผ่านการศึกษาในหลักสูตรของโรงเรียนประจำเหล่าต่าง ๆ ได้แก่หลักสูตร
 ผู้บังคับกองร้อย หลักสูตรผู้บังคับกองพัน และหลักสูตรเสนาธิการทหารบกเสียก่อน นายทหาร
 ที่สังกัดและทำงานในเหล่าใดก็จะเข้าศึกษาในโรงเรียนประจำเหล่าเหล่านั้น เช่น ร้อยตรี ก. ทำ
 หน้าที่ผู้บังคับหน่วยทหารราบ ก็จะเข้าศึกษาในโรงเรียนผู้บังคับกองร้อยเหล่าทหารราบ เพื่อ
 ให้ความรู้ความชำนาญในวิชาเฉพาะเหล่าที่จะเข้าไปทำหน้าที่นั้น

๔.๑๔ เสนาธิการ ทำหน้าที่เป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกและวางแผนงานในการบริหาร
 งานของหน่วยในกองทัพ และให้คำปรึกษาหารือเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ ผู้
 ทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการจะต้องผ่านและสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการของเหล่า
 ทပ် ได้แก่ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ โรงเรียนเสนา
 ธิการทหารอากาศ ผู้ที่ทำหน้าที่เสนาธิการจะถูกพิจารณาให้บรรจุในตำแหน่งที่ทำหน้าที่ฝ่าย
 เสนาธิการได้ทุกตำแหน่ง ฝ่ายเสนาธิการ (อักษรย่อใช้คำว่า ผสช.) มีอยู่ ๔ สาย คือ
 เสนาธิการ ๑ ถึง ๔ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและวางแผนในด้านกำลังพล การข่าวสาร
 การฝึกและศึกษา ตลอดจนการใช้สอยงบประมาณ และการให้การสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ

๔.๑๕ ความชำนาญการทางทหาร (ใช้อักษรย่อว่า ชทท.) หมายถึงการฝึก
 และการจัดการกำลังพลทั้งนายทหารสัญญาบัตร นายสิบและพลทหาร ให้มีประสิทธิภาพและเป็น
 การใช้กำลังพลให้อยู่ในลักษณะพร้อมรบและได้ผลคุ้มค่า โดยการจัดแบ่งประเภทอาชีพของนาย
 ทหาร และนายสิบเอาไว้เป็นอย่างดี และเป็นหลักในการกำหนดอัตราการจัดกำลังและ
 ยุทธโศภกรณ์ ตลอดจนสามารถดำเนินกรรมาวิธีเกี่ยวกับการจัดหา บรรจุ ฉายเท และหมุนเวียน
 กำลังพลและควบคุมยอดกำลังพลให้แยกออกตามประเภทอาชีพ เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณา
 วางแผนเกี่ยวกับการให้การศึกษและการฝึกได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ตัวอย่างเช่น

คำสั่งกองทัพบกที่ ๕๖๖/๒๕๑๔ เรื่อง แก่คำสั่งกองทัพบก (คำสั่งชี้แจง)
 ที่ ๓๘/๒๓๕๘๐ ลง ๑๖ ตุลาคม ๑๒ เรื่อง ให้ใช้ระบบหมายเลขความชำนาญการทาง
 ทหาร ลง ๑๖ ธันวาคม ๑๔.

ร้อยตรี ก. สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และสำเร็จการศึกษา
 ผูกอบรมจากโรงเรียนเหล่าทหารราบในระดับโรงเรียนผู้บังคับกองร้อยทหารราบ ร้อยตรี ก.
 จะได้รับหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) ของหลักสูตรนั้น และร้อยตรี ก. จะ
 มีความชำนาญการทางทหารอย่างแท้จริงเมื่อไปทำหน้าที่ผู้บังคับหน่วยทหารราบด้วย แต่ถ้าว
 ร้อยตรี ก. เปลี่ยนไปปฏิบัติหน้าที่อื่น เช่น ไปเป็นนายทหารนักบิน ร้อยตรี ก. จะต้องได้รับ
 การผูกอบรมและศึกษาในหลักสูตรโรงเรียนการบินเสียก่อน เมื่อสำเร็จแล้วและไปปฏิบัติหน้าที่
 นักบินประจำหน่วย ร้อยตรี ก. ก็จะได้รับหมายเลขความชำนาญการทางทหารใหม่ เช่นนี้เป็น
 ต้น แต่ถ้าได้รับความชำนาญการทางทหารอย่างไร้ที่มาแล้วย้ายไปทำหน้าที่และมีความชำนาญ
 การทางทหารตามตำแหน่งใหม่ และมีไปปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งความชำนาญการทางทหารที่
 ได้รับประการแรกเป็นเวลาติดต่อกันเกินกว่า ๑ ปีขึ้นไป ก็ให้ปลดความชำนาญการทางทหาร
 อย่างแรกออกทั้งหมด และมีความชำนาญการทางทหารตามตำแหน่งใหม่เพียงอย่างเดียว

๘.๑๖ อัตราเฉพาะกิจ หมายถึง การกำหนดอัตราและหน้าที่โดยเฉพาะของ
 หน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก เพื่อให้ทราบถึงภารกิจและหน้าที่ที่หน่วยนั้นจะต้องปฏิบัติว่ามีประการ
 ใด และการจัดอัตราเฉพาะกิจยังเป็นการสะดวกและจัดจำแนกประเภท (File) ของหน่วย
 ง่ายขึ้น และจะช่วยให้การบริหารงานของหน่วยมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานได้อย่าง
 ประหยัดได้ผลคุ้มค่าและเป็นไปตามเป้าหมาย

๘.๑๗ วินัย ตามความหมายในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการ
 เสริมสร้างกองทัพภักดีให้อยู่ในความเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีสมรรถภาพอันเข้มแข็ง หรือ
วินัยทหาร คือ การที่ทหารต้องประพฤติตามแบบธรรมเนียมของทหาร^๒

^๑ประมวลวินัยทหาร ภาคที่ ๑ มกราคม ๒๕๐๘ เรื่อง คำชี้แจงกองทัพบก
 เรื่อง ประมวลวินัยทหาร, ลง ๒๔ มกราคม ๒๕๐๘ (โรงพิมพ์ศูนย์การทหารราบ ๒๕๐๘),
 หน้า ๓.

^๒พระราชบัญญัติว่าด้วยวินัยทหาร พ.ศ. ๒๔๗๖, ในประมวลวินัยทหาร ภาคที่ ๑,
 เรื่องเดิม, หน้า ๔๕๖.

๔.๑๘ ผู้บังคับบัญชา มีได้มีการวิเคราะห์ศัพท์คำว่า ผู้บังคับบัญชาเอาไว แต่ในที่นี้หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีสิทธิและอำนาจในการปกครองบังคับบัญชา และสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตามตำแหน่งหน้าที่อันชอบด้วยกฎหมายและแบบธรรมเนียมของทหาร ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน โดยเคร่งครัด^๒ และโดยหลักการผู้บังคับบัญชาย่อมแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

- ๑) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหมายถึงผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด มีตำแหน่งสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปอีกตำแหน่ง
- ๒) ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น หมายถึงผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงขึ้นไปตามลำดับ

๔.๑๙ การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Approach) หมายถึงการศึกษาปัญหาประการใดประการหนึ่งของการบริหารงาน เพื่อที่จะบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะพิเศษของปัญหานั้น ๆ ในหน่วยงานหนึ่งว่ามีอยู่อย่างไร เพื่อที่จะได้นำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นว่าในแต่ละหน่วยงานมีปัญหากในการบริหารคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันอย่างไร และในการศึกษาเฉพาะกรณีใดกรณีหนึ่งนั้น ย่อมทำให้ผู้ศึกษาทราบถึงปัญหาในการบริหารงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันมากมายหลายประการ ในทำนองเดียวกัน ในการศึกษาเฉพาะกรณีในองค์การบริหารหรือระบบบริการแห่งใดแห่งหนึ่งนั้น ผู้ศึกษาสามารถรู้เรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ทางการบริหารขององค์กรหรือระบบนั้นได้มากมายหลายประการ เช่นเดียวกัน^๓

๔.๒๐ ผู้บริหารงาน ตามความหมายในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้หมายถึงผู้บริหารงานในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ซึ่งมีระดับการบริหาร (Level of Management)

^๑ ประมวลวินัยทหาร ภาคที่ ๑, เรื่องเคม, หน้า ๕๒๔.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๔.

^๓ กุลชน ธนาพงศธร, การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๓), หน้า ๑๓๖.

เป็นแบบปิรามิดทางการบริหาร (Management Pyramid) มีอยู่ ๓ ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ สำหรับระดับสูง (Top Management) หมายถึงผู้บริหารสูงสุดของหน่วย คือ ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารและตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ โดยมีรองผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ ระดับกลาง (Middle Management) หมายถึงผู้อำนวยการส่วนการศึกษา ผู้อำนวยการส่วนวิชาทหาร ผู้บังคับการกรมนักเรียนนายร้อย เสนาธิการและหัวหน้าส่วนราชการในระดับกรมกอง เป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนให้คำแนะนำ เสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ในระดับต่ำหรือระดับการควบคุมบังคับบัญชา (Supervisory Management) นั้นได้แก่ฝ่ายเสนาธิการ ผู้บังคับกองพัน ผู้บังคับกองร้อย และผู้บังคับหมวด ตลอดจนอาจารย์และนายทหารภายในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ทำหน้าที่ปกครองดูแลนายสิบ ลูกจ้าง คนงาน และให้การศึกษอบรมทางวิชาการและวิชาทหารแก่นักเรียนนายร้อย ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางด้วย

๔.๒๑ ประเภทของแผนงาน

แผนระยะสั้น (Short-range planning) หมายถึง แผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีหวังจะเกิดในอนาคตแห่งเวลาอันสั้น และอาจมีความสอดคล้องกับแผนงานระยะยาว กระบวนการในการดำเนินงานไม่ยืดเยื้อและยุ่งยาก แผนงานประเภทนี้โดยทั่วไปมักมีกำหนดระหว่าง ๑ - ๒ ปี^๒

^๑ สมยศ นาวีการ, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร, (กรุงเทพฯ: พิมพ์พิมพ์ดวงกมล, ๒๕๕๐), หน้า ๖ - ๘.

^๒ สนิท วิไลจิตต์, "การวางแผน" เอกสารทางวิชาการ หมายเลข ๖ การสัมมนาพัฒนานักบริหารระดับผู้วาราชการจังหวัด ๒๕๐๕, กระทรวงมหาดไทย, (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๐๕), หน้า ๓๘.

แผนระยะปานกลาง (Intermediate-range planning) เป็นแผนที่กำหนดระหว่าง ๑ - ๕ ปี ซึ่งอาจสอดคล้องกับแผนระยะสั้นและระยะยาวด้วย

แผนระยะยาว (Long-range planning) หมายถึง "แผนการในกิจกรรมขนาดใหญ่" มีความเกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้นอื่น ๆ เกี่ยวกับกิจการงานสาขาอื่น ๆ หรือหน่วยอื่นหลายหน่วยที่ต้องใช้กระบวนการในการวางแผนอันสลับซับซ้อน รวมทั้งความชำนาญพิเศษที่ต้องใช้ในการวางแผน

๔.๒๒ PERT การวิเคราะห์โครงการและทบทวนเทคนิคในการจัดระบบงาน

PERT ย่อมาจากคำว่า Program Evaluation and Review Technique หมายถึงการวิเคราะห์โครงการและทบทวนเทคนิคในการจัดระบบงาน PERT เป็นวิธีการในการประเมินผลและตรวจสอบแผนงาน เป็นการใ้การวางแผนและควบคุมปริมาณที่มีอยู่อย่างกระจุกกระจายในแผนงาน โดยใช้ข่ายปฏิบัติงาน (Net-work) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข่ายปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่แสดงให้เห็นถึงลำดับงานที่ต้องทำก่อนหลัง หรือทำไปพร้อม ๆ กันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโครงการ^๒

๔.๒๓ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมส่วนบุคคลของมนุษย์ในองค์การ กล่าวคือ

^๑สมพงษ์ เกษมสัน, การบริหาร, ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๑๘), หน้า ๘๔.

^๒วัลลภ ชัยพิพัฒน์ และคณะ, เทคนิคในการจัดระบบและควบคุมงาน (พระนคร: ไทยพิมพ์ โรงพิมพ์อักษรสารการพิมพ์, ๒๕๑๓), หน้า ๑๒๘.

^๓Howard E. McCurdy, Public Administration: A Synthesis (Menlo Park, California: Cummings Publishing Company, Inc., 1977), pp.275 - 276.

- ๑) มนุษย์โดยทั่วไปเกลียดการทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงเท่าที่เขาสามารถจะทำได้
- ๒) เพราะความเกลียดการทำงานของมนุษย์เอง ทำให้มนุษย์จะต้องถูกบังคับควบคุม แนะนำ หรือใช้การลงโทษ เพื่อกระตุ้นให้มนุษย์มีความมานะพยายามทำงานเพื่อ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ
- ๓) มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความพอใจที่จะถูกนำมากกว่า และต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานแต่เพียงเล็กน้อย และต้องการความปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด

ทฤษฎี Y เป็นหนทางที่จะแก้ไขให้มนุษย์ทำงานให้แก่องค์การ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีสิ่งค้ำค่อไปนี้

- ๑) การพักผ่อนหรือการเล่นจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้มนุษย์มีร่างกายและกำลังใจที่จะทำงานให้ดีขึ้น
- ๒) การควบคุมบังคับจากภายนอก การคุกคามหรือการลงโทษ ไม่ได้เป็นหนทางที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จแต่เพียงทางเดียวเท่านั้น มนุษย์จะมีการบังคับตนเอง (Self Control) และกำหนดแนวทางของตนเอง (Self Direction) ในหน่วยงานที่เขาทำอยู่
- ๓) การทำตามวัตถุประสงค์เป็นรางวัล (ความพอใจในตนเองและการได้รับความยกย่องนับถือมีความสำคัญมากกว่าเงิน) ที่จะได้รับพร้อมกับความสำเร็จของงาน
- ๔) มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ว่า ภายใต้สภาวะที่ถูกต้องไม่เพียงแต่จะมีการยอมรับสภาพของการทำงาน แต่จะมีความรับผิดชอบต่องานนั้นด้วย
- ๕) มนุษย์มีความปรารถนาที่จะกระทำตามความตั้งใจที่กำหนดเอาไว้ มีความคิดและความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาขององค์การอย่างกว้างขวาง

๔.๒๔ ทฤษฎี Z

เป็นการศึกษาถึงการจัดการโดยการใช้ระบบ (System) เป็นวิธีในการศึกษาโดยการวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์กรที่น่าจะประสบความสำเร็จว่าเป็นเช่นไร แล้วนำเอาการศึกษาปรับปรุง แก้ไขโครงสร้างขององค์กร และค้นหาวิธีดำเนินการที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้ ทฤษฎี Z ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- ๑) ขนาดขององค์กร เมื่อมีขนาดใหญ่ขึ้น โครงสร้างขององค์กรจะทวีความยุ่งยากซับซ้อน การมุ่งใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กรจะกลายเป็นการใช้อำนาจบังคับมากกว่าเป็นการร่วมมือ
- ๒) ความมากน้อยของการติดต่อ ความสัมพันธ์ติดต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะมีเพิ่มมากขึ้นเพื่อทำงานให้สำเร็จ ฉะนั้น องค์กรจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดี และใช้การจูงใจที่เป็นลักษณะของการร่วมมือมากขึ้น
- ๓) บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องให้ความสนใจในตัวของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด เพราะแต่ละคนที่ทำงานในองค์กรต่างก็มีความคิดและความรู้สึกที่แตกต่างกัน เช่น ในลักษณะของการรวบรวมอำนาจหรือในลักษณะของการร่วมมือกัน
- ๔) กำหนดจุดมุ่งหมายที่เหมือนกัน ถ้าทุกคนในองค์กรมีความเห็นสอดคล้องกัน การกำหนดจุดมุ่งหมายก็ง่ายขึ้น แต่ถ้ามีความคิดหรือเป้าหมายแตกต่างกัน ก็ต้องใช้อำนาจหน้าที่เข้าบังคับ และมีการควบคุมเพื่อให้มีเป้าหมายที่เหมือนกัน
- ๕) ระดับของการตัดสินใจ ถ้ามีการตัดสินใจภายในกลุ่มผลงาน จะเป็นลักษณะของการร่วมมือกัน แต่ถ้าวการตัดสินใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับกลุ่มงาน

นั้น ก็จะกลายเป็นการใช้อำนาจบีบบังคับ

๒) ความเป็นไปของระบบ ถ้ายผลงานขององค์การออกมาโดยไม่ประสบความสำเร็จ ก็ต้องแก้ไขโดยการใช้อำนาจและการจูงใจ แต่ถ้าองค์การประสบความสำเร็จอย่างดี ก็จะกลายเป็นลักษณะของการร่วมมือของบุคคลในองค์การนั้น

ทฤษฎี ๒ จึงเป็นการวิเคราะห์ถึงการจัดโครงสร้างขององค์การโดยการใช้ระบบ และเป็นการศึกษาในแง่ของภาวะผู้นำ (Leadership) ความคุ้นไปเสมอ



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย