

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอการสรุปผลการวิจัย โดยเรียงลำดับจากวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวม
2. เพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาที่เป็นวัฒนธรรมที่แข็งหรือสอดคล้องต้องกัน และวัฒนธรรมที่อ่อนหรือขัดแย้งกัน
3. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อและที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาพยาบาล

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กรณศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกศึกษากรณสถาบันการศึกษาพยาบาล 2 แห่ง จากสถาบันการศึกษาพยาบาล 56 แห่ง ทำการเลือกด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากบริบทที่มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม คือ อายุการก่อตั้งสถาบัน สังกัดขนาดของสถาบัน ได้กรณศึกษา 2 สถาบัน คือ คณะพยาบาลศาสตร์ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหม

2. ประชากรหรือผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย

2.1.1 ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของทั้งสองสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย คณบดี หรือผู้อำนวยการ รองคณบดี หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาค และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของคณะพยาบาลศาสตร์ จำนวน 12 คน และวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 12 คน รวมเป็น 24 คน

2.1.2 ณาจารย์พยาบาล จากคณะพยาบาลศาสตร์ จำนวน 35 คน และจากวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 20 คน รวมเป็น 55 คน ซึ่งคณาจารย์จำนวนดังกล่าวได้เลือกกระจายตามภาควิชาต่าง ๆ อย่างทั่วถึง และเป็นคณาจารย์ที่สนใจและยินดีจะให้ข้อมูล อีกทั้งเป็นคณาจารย์ที่อยู่ในสถาบันมานานพอที่จะรู้ถึงเรื่องราวและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถาบัน และรวมถึงบุคคลที่ได้รับการแนะนำจากผู้บริหารว่าจะมีความรู้เรื่องราวเกี่ยวกับสถาบันดีพอ

2.1.3 นักศึกษาของทั้งสองสถาบัน โดยพิจารณาจากนักศึกษาที่ยินดีให้ข้อมูล เป็นนักศึกษาในหลักสูตรพื้นฐาน คือ หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตของทั้งสองสถาบัน เป็นนักศึกษาปี 3 และปี 4 สถาบันละ 25 คน

2.2 ผู้ให้ข้อมูลรอง ได้แก่ บุคลากรที่มีใช้สายวิชาชีพพยาบาล อันได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบริการ และอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากคณะพยาบาลศาสตร์ เจ้าหน้าที่จากวิทยาลัยพยาบาล

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 แบบสัมภาษณ์คณาจารย์และผู้บริหารสถาบัน ตลอดจนนักศึกษาซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของ Schein (1985) โดยครอบคลุมประเด็นพื้นฐานเบื้องต้นใน 5 ด้าน ที่ Schein ได้กำหนดไว้ มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด

3.2 แบบบันทึกการสังเกต ซึ่งผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตเหตุการณ์ต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาการเก็บข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับประวัติและพัฒนาการของสถาบัน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างการบริหารงาน ตลอดจนกฎระเบียบต่าง ๆ โดยศึกษาจากเอกสารและ รายงานประจำปีของสถาบัน เอกสารประชาสัมพันธ์ สิ่งพิมพ์และวารสารประชาสัมพันธ์ แผนงาน เอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนกฎระเบียบต่าง ๆ ของสถาบัน ผู้วิจัยดำเนินการด้วย ตนเอง

4.2 การสังเกต ผู้วิจัยเข้าไปสังเกตอยู่ในเหตุการณ์และสถานการณ์จริง โดยใช้แบบการสังเกต ทำการสังเกตเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ แบบแผนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในสถาบัน

4.3 การสัมภาษณ์แบบลึก ผู้วิจัยได้นัดหมายกับผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า ทำการ สัมภาษณ์ตามกรอบข้อคำถามที่ได้จัดทำขึ้น และบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกและการบันทึกเทปเสียง ในกรณีที่ได้รับอนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกระดับ ครู อาจารย์ และ นักศึกษา ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ และศิษย์เก่า

นอกจากทำการสัมภาษณ์ในแนวลึกแบบเป็นทางการแล้ว ยังได้ทำการสัมภาษณ์แบบ ไม่เป็นทางการในลักษณะของการพูดคุย สันทนาการกับสมาชิกในขณะร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

4.4 การอภิปรายกลุ่มหรือสนทนากลุ่ม ได้จัดทำขึ้นโดยผู้วิจัยเป็นผู้นำอภิปราย หรือสนทนาเกี่ยวกับประเด็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือการสังเกต เพื่อให้เห็นถึงคติฐานเบื้องต้นในด้านต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น

5. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

5.1 ระยะเวลาในการศึกษามโนทัศน์ในการวิจัย การศึกษาทฤษฎี และกำหนด ปัญหาและออกแบบการวิจัย โดยใช้ระยะเวลาระหว่างต้นเดือนพฤศจิกายน 2536 - สิงหาคม

5.2 ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ระยะเวลา ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2537 - เมษายน 2538

5.3 การเรียบเรียงและการเขียนรายงานการวิจัย ใช้ระยะเวลาระหว่างเดือน พฤษภาคม 2538 - มีนาคม 2539

6. การตรวจสอบข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการตรวจสอบตามขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ

5.1 การตรวจสอบความตรง (Validity) ซึ่งแบ่งเป็น

5.1.1 ความตรงภายใน (internal validity) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหลายวิธี เพื่อการตรวจสอบความตรงภายในของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งวิธีการดังกล่าวประกอบด้วย การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เพื่อการยืนยันความถูกต้อง มีการถามทั้งผู้ให้ข้อมูลเดิมและผู้ให้ข้อมูลใหม่ที่ซ้ำเกี่ยวกับประเด็นที่น่าสนใจ ตลอดจนการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างออกไป และการใช้ระยะเวลาในการสังเกตที่ยาวนานพอสมควร

5.1.2 ความตรงภายนอก (external validity) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลอย่างกว้าง ๆ อธิบายในรายละเอียดเกี่ยวกับข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา เพื่อให้เห็นภาพวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล ตามแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ผู้สนใจสามารถใช้ข้อมูลจากการศึกษาครั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิง และเปรียบเทียบกับการศึกษาอื่น ๆ

5.2 การตรวจสอบความเที่ยง สำหรับการตรวจสอบความเที่ยง หรือ "ความไว้วางใจได้" (dependable) ของข้อมูลที่ได้มา ผู้วิจัยได้มีการกำหนดกรอบทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัย โดยดำเนินการตามแนวคิดของไซน์ และกำหนดแหล่งที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละด้าน อีกทั้งมีการตรวจสอบแบบสามเส้าในข้อมูลที่ได้มา

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร นำมาวิเคราะห์เนื้อหา content analysis เพื่อศึกษาถึงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการศึกษา
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต นำมาวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic induction)

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษายาบาล 2 สถาบัน ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของไซน์ มีข้อค้นพบ ดังนี้

ตอนที่หนึ่ง : วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาในภาพรวม

วัฒนธรรมองค์การในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม

1. คติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสถาบันกับสภาพแวดล้อม

จากการพิจารณาในประเด็นของเอกลักษณ์ของสถาบันและอิทธิพลของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในอันมีผลต่อการปรับตัวของสถาบัน พบว่าเอกลักษณ์ของสถาบัน ซึ่งหมายถึง การยอมรับในลักษณะเด่นของสถาบัน มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจน 2 ประการ คือ ความเป็นสถาบันทหาร เน้นในเรื่องของความมีวินัยและการแต่งเครื่องแบบซึ่งถือเป็นสัญลักษณ์สำคัญของการเป็นทหาร และการเป็นสถาบันที่มีขนาดเล็ก แต่เป็นสถาบันที่มีคุณภาพ

ส่วนอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อการดำเนินงานของสถาบัน โดยลักษณะของสภาพแวดล้อมที่สมาชิกเห็นว่ามอิทธิพลต่อการดำเนินงานประกอบด้วย การถูกควบคุมโดยระบบทหาร ระบบทหารเข้ามามีอิทธิพลควบคุมการดำเนินงานของสถาบัน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และการกิจของสถาบัน ระบบการบังคับบัญชาในรูปแบบทหารทำให้สถาบันขาดอำนาจในการตัดสินใจที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก



อีกประการ คือ อิทธิพลขององค์กรวิชาชีพและสถาบันการศึกษาที่วิทยาลัยพยาบาลเข้าเป็นสถาบัน
สมทบ ซึ่งอิทธิพลขององค์กรวิชาชีพมีอิทธิพลในทางกฎหมายโดยกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของสถาบัน
ที่สถาบันจะต้องพัฒนาตนเองให้ได้ตามเกณฑ์ ส่วนอิทธิพลของสถาบันที่วิทยาลัยเข้าเป็นสถาบันสมทบ
นั้น มีอิทธิพลในฐานะผู้กำหนดเกณฑ์ซึ่งสถาบันต้องใช้เป็นหลักในการพัฒนาสถาบันให้มีมาตรฐาน
ในระดับเดียวกับสถาบันหลัก นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลของสถาบันการศึกษายุทธศาสตร์อื่น ๆ ซึ่งทำให้
วิทยาลัยพยาบาลต้องพยายามพัฒนาตนเองให้เกิดความทัดเทียม

ในแง่ของอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ
สถาบัน สมาชิกของสถาบันพิจารณาถึงลักษณะทางกายภาพของสถาบันที่มีผลต่อการปรับตัวของสมาชิก
หลายประการ คือ การมีที่พักในบริเวณเดียวกันหรือไม่ไกลจากที่ทำงาน ทำให้สมาชิกทำงานโดย
ไม่คำนึงถึงเวลาเลิกงาน และมีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนมากกว่าการเป็นแค่
ครูผู้สอน นอกจากนี้ การอยู่หอพักในลักษณะรวมห้อง ทำให้นักเรียนถูกจำกัดสิทธิในการใช้อุปกรณ์
ส่วนตัวที่มีค่า

2. ศติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของความเป็นจริงและความถูกต้อง

ศติฐานเบื้องต้นในด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับ การรับรู้ของสมาชิกในสถาบันว่า อะไรคือ
ความจริง เกณฑ์ที่สมาชิกของสถาบันใช้ในการตัดสินใจความถูกต้อง และแนวคิดของสมาชิกเกี่ยวกับ
ความจริง ความถูกต้อง ในเรื่องของเวลาและการใช้พื้นที่ จากการศึกษาพบประเด็นสำคัญใน
แต่ละเรื่อง ดังนี้

สิ่งที่ถือว่าเป็นความจริงในวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วยข้อความความจริง 7 ด้าน
ได้แก่ การปกครองในระบบทหารซึ่งเน้นเกี่ยวกับวินัย การเชื่อฟังคำสั่งและการปฏิบัติตามนโยบาย
ของหน่วยเหนือ ผู้อาวุโสกว่าย่อมมีสิทธิเหนือกว่าผู้อาวุโสน้อย ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้น
อยู่กับระบบอาวุโส การเป็นครูพยาบาลจะต้องเสียสละ นักเรียนพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาลต้อง
มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นหน้าที่ของนักเรียนพยาบาลที่จะต้องช่วยเหลือในกิจกรรมของสถาบัน เพื่อเป็น
การตอบแทนสถาบัน และความเป็นจริงประการสุดท้ายคือ อุดมการณ์ในการเข้ามาเป็นพยาบาล
ลดลง

เกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจความถูกต้อง การตัดสินใจความถูกต้องของวิทยาลัยพยาบาล
พบว่ามี การพิจารณาตามเกณฑ์ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย ความถูกต้องตามกฎระเบียบของ

ทหาร ความถูกต้องตามแบบแผนที่เคยประพฤติปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับมาก่อน ไม่มีการลองผิดลองถูก ความถูกต้องตามประเพณีนิยม ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นประเพณีนิยมในทางทหารที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา ผสมผสานกับประเพณีนิยมแบบไทย ๆ ความถูกต้องตามการตัดสินใจของผู้มีอำนาจเหนือกว่า หรือผู้อาวุโสสูงกว่า

การพิจารณาความจริงความถูกต้องเกี่ยวกับเวลา แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเวลา และการปฏิบัติเกี่ยวกับเวลาในวิทยาลัยพยาบาล พบประเด็นสำคัญดังนี้ เวลาเป็นเครื่องบ่งบอกกำหนดการ ของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในแต่ละช่วงเวลา และเวลามีใช้สิ่งตายตัวแต่เวลาขึ้นอยู่กับงาน และการให้ความสำคัญกับเวลาในอดีตและปัจจุบัน

สำหรับการพิจารณาความจริงและความถูกต้องเกี่ยวกับการใช้พื้นที่ พบว่ามีการกำหนดขอบเขตหรืออาณาเขตเฉพาะของสถาบัน อิศรภาพของนักเรียนอยู่ในขอบเขตจำกัดเฉพาะในพื้นที่ที่กำหนดไว้ ทำให้นักเรียนไม่ผูกพันและไม่รู้สึกเป็นเจ้าของพื้นที่ และการใช้พื้นที่สัมพันธ์กับระบบอาวุโส และเน้นการทำงานอยู่ประจำที่ หรือการอยู่สำนักงาน ตลอดจนให้ความสำคัญกับความสะอาดเรียบร้อยของอาคารสถานที่

3. คติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของสมาชิกในสถาบัน

คติฐานในด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของสมาชิกในสถาบัน โดยการศึกษาจะพิจารณาถึงการรับรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับลักษณะของสมาชิกว่าลักษณะสมาชิกอย่างไรที่เป็นที่ยอมรับ ตลอดจนความต้องการของสมาชิกในสถาบัน จากการศึกษาพบประเด็นสำคัญดังนี้

ลักษณะของสมาชิกในวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มครู กลุ่มนักเรียน สำหรับลักษณะโดยธรรมชาติของครูวิทยาลัยพยาบาล พบลักษณะคือ ครูของวิทยาลัยมีการแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ครูผู้ใหญ่ และครูเด็ก ครูโดยส่วนใหญ่จะเป็นครูเด็ก หรือครูที่มีอาวุโสน้อย ทั้งในด้านยศและอายุ ครูวิทยาลัยจะต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งคือ เรียบดี เรียบร้อย ช่วยเหลือกิจกรรม จะต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานและตั้งใจในการทำงาน มีลักษณะทำงานตามสั่งและยอมตาม และลักษณะประการสุดท้าย คือ ครูมีลักษณะสมบูรณ์แบบ ทำอะไรต้องสมบูรณ์ สะอาด เรียบร้อย สว่างงาม และยึดรูปแบบปฏิบัติที่เคยปฏิบัติมาก่อน และลักษณะของนักเรียนพยาบาลที่พบคือ นักเรียนพยาบาลยังเป็นเด็กที่ต้องการ การควบคุมดูแล ไม่กล้าคิดและแสดงออก โดยเฉพาะต่อหน้าครู นักเรียนพยาบาลเรียบร้อย มีวินัย เชื่อฟังผู้อาวุโส และนักเรียนส่วนใหญ่เป็นเด็กต่างจังหวัด

ส่วนลักษณะของสมาชิกที่เป็นที่ยอมรับในสถาบัน ครูที่เป็นที่ยอมรับ จะมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นคนมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ไม่นิ่งคูดาย อาจไม่ต้องเก่ง แต่ต้องมีความรับผิดชอบและมีความจริงใจกับบุคคลอื่น

สำหรับลักษณะนักเรียนที่เป็นที่ยอมรับ มีลักษณะดังนี้คือ มีน้ำใจช่วยเหลือกิจกรรมโรงเรียน และอยู่ในกฎระเบียบ

ประการสุดท้าย ลักษณะของความต้องการของสมาชิกในสถาบัน มีลักษณะดังนี้คือ ธรรมชาติของความต้องการในกลุ่มครู ได้แก่ ครูส่วนใหญ่ต้องการความก้าวหน้าในการทำงานและขั้นยศ ต้องการให้สถาบันได้รับการยอมรับ

ส่วนลักษณะของความต้องการในกลุ่มนักเรียนคือ ต้องการเรียนให้จบ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ เรียนให้จบ ตามใจพ่อแม่ และเรียนให้จบมีงานทำ มีความก้าวหน้า ต้องการเป็นอิสระ

4. ทัศนคติเบื้องต้นของสมาชิกเกี่ยวกับลักษณะของการกระทำ

ทัศนคติในด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับการกระทำต่าง ๆ ของสมาชิกในสถาบัน ซึ่งพบประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการกระทำ ดังนี้ งานที่ได้รับมอบหมายทุกอย่างต้องทำได้เพื่อความอยู่รอดและทุ่มเทในการทำงาน ลักษณะการทำงาน จะทำด้วยความร่วมมือร่วมแรงเพื่อให้งานสำเร็จทำงานหนัก แต่จะไม่เครียดกับการทำงาน สลับกับการผ่อนคลายเป็นระยะ ๆ ครูพยาบาลรับผิดชอบหลายหน้าที่ การทำงานมิได้แบ่งงานตามขั้นยศ การทำงาน โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอนยึดรูปแบบเดิม พุดวิจารย์กันลับหลังมากกว่าพูดกันต่อหน้า และประการสุดท้าย นักเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เฉพาะต่อหน้าครู

5. ทัศนคติเบื้องต้นของสมาชิกเกี่ยวกับลักษณะของความสัมพันธ์ของสมาชิก

ทัศนคติในด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ และสิ่งที่ทำให้สมาชิกยึดมั่นผูกพันต่อกัน ในแง่ลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิก ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครู จะมีลักษณะของความสัมพันธ์ในรูปแบบของครูกับศิษย์แบบพี่กับน้อง นอกจากนี้ในกลุ่มครูยังพบว่ามี การแบ่งกลุ่มในระหว่างครูของวิทยาลัย โดยจะแบ่งตามกลุ่มที่มีความใกล้ชิดหรือหนึ่งทำงานอยู่ด้วยกันและแบ่งตามกลุ่มตามวัย ความสัมพันธ์ในรูปแบบของเครือญาติ ในครูอาวุโสจะมีลักษณะของความเป็นแม่กับลูก เอาใจใส่ดูแลและห่วงใย ส่วนในกลุ่มครูเด็ก จะมีลักษณะของความเป็นพี่

ที่ช่วยเหลือดูแลน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน จะมีลักษณะของระบบอาวุโสที่ปกครองกันตามลำดับชั้น ส่วนความยึดมั่นผูกพันกันของสมาชิกในสถาบัน พบว่าสิ่งที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ยึดมั่นกันระหว่างสมาชิกในสถาบันประกอบด้วย การเป็นลูกหม้อหรือการศึกษาที่สมาชิกสำเร็จการศึกษาจากสถาบันเดียวกันเกือบทั้งหมด และการที่สมาชิกอยู่ในสถานการณเดียวกัน ที่ต้องช่วยกันต่อสู้เพื่อการพัฒนาสถาบัน

วัฒนธรรมองค์การในคณะพยาบาลศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

1. ทัศนคติเบื้องต้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสถาบันกับสภาพแวดล้อม จากการวิจัยมีข้อค้นพบดังนี้

ในแง่เอกลักษณ์ของสถาบัน พบว่าสมาชิกมองเอกลักษณ์ของสถาบันที่เด่นชัดว่าเป็นสถาบันที่มีความเก่าแก่ และเป็นผู้นำทางวิชาการในหมู่สถาบันพยาบาลด้วยกัน

อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อการดำเนินงานของสถาบันประกอบด้วย การนำนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข มาเป็นแนวทางในการกำหนดคนโยบายในการดำเนินงานของสถาบัน อีกทั้งการจัดการกิจเพื่อสนองความต้องการของสังคม ซึ่งสถาบันถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องให้บริการแก่สังคม ซึ่งหมายถึงสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่น ๆ และประชาชนโดยทั่วไปในสังคม ตลอดจนพิจารณาการรับอิทธิพลของเทคโนโลยีมาปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบัน นำมาใช้ในการพิจารณากำหนดนโยบายและแผนในการดำเนินงาน

อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบัน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านภารกิจ คือ การเพิ่มภารกิจของสถาบันหรือการขยายหลักสูตรต่าง ๆ ของคณะฯ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม การเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนการสอนของสถาบัน ทำให้สมาชิกต้องมีการปรับตัวตลอดจนการมีผู้บริหารที่ก้าวเร็ว กระตือรือร้นในการพัฒนา

2. ทัศนคติเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของความเป็นจริงและความถูกต้อง

ทัศนคติในด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ของสมาชิกในสถาบัน ว่าอะไรคือความจริง
เกณฑ์ที่สมาชิกของสถาบันใช้ในการตัดสินความถูกต้อง และแนวคิดของสมาชิกเกี่ยวกับความจริง
ความถูกต้องในเรื่องของเวลาและการใช้พื้นที่ จากการศึกษาพบประเด็นสำคัญในแต่ละเรื่องดังนี้

สิ่งที่ถือว่าเป็นความจริงในคณะพยาบาลศาสตร์ ประกอบด้วยข้อความจริง 6 ด้าน
ได้แก่ การสอนถือเป็นภารกิจหลัก สถาบันต้องพยายามที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสถาบันชั้นนำไว้
โอกาสในการก้าวหน้าและการรับรู้ว่ามีวิทยาการใหม่ ๆ ของสมาชิกมีมากกว่าสถาบันอื่น ความตื่นตัว
ทางวิชาการของอาจารย์เป็นไปใน 2 ลักษณะ คือ เพื่อการสอนและเพื่อการพัฒนาตำแหน่งทาง
วิชาการ การเป็นอาจารย์ต้องเสียสละ และมีนักศึกษาอยู่ในระดับแนวหน้า เมื่อเทียบกับสถาบันอื่น
อุดมการณ์ในการเป็นนักศึกษาลดลง

เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความถูกต้อง การตัดสินความถูกต้องของคณะพยาบาลศาสตร์ พบ
ว่ามีการพิจารณาตามเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย ความเห็นของคนส่วนใหญ่ใช้มติที่ประชุม คนกล้า
แสดงออกมีอิทธิพลเหนือคนอื่น กฎเกณฑ์ทางสังคมและประเพณีนิยมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา จะเป็นเครื่อง
กำหนดว่าสิ่งใดผิดสิ่งใดถูกได้ประการหนึ่ง

ในแง่การพิจารณาความจริงความถูกต้องเกี่ยวกับเวลา แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของ
เวลาและการปฏิบัติเกี่ยวกับเวลาในคณะพยาบาลศาสตร์ พบประเด็นที่สำคัญ คือ ให้ความสำคัญกับ
เวลาในอดีตอันนำไปสู่การปฏิบัติในปัจจุบัน และการวางแผนในอนาคตการกำหนดเวลากำหนด
เป็นช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงได้ เวลาไม่ใช่สิ่งตายตัว การกำหนดเวลาตามระบบราชการ

สำหรับการพิจารณาความจริงเกี่ยวกับการใช้พื้นที่ พบว่าลักษณะพื้นที่มีอาณาเขต
แน่นอน สมาชิกไม่รู้สึกเป็นเจ้าของสถานที่การทำงานเน้นการอยู่ประจำสำนักงาน

3. ทัศนคติเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของสมาชิกในสถาบัน

ทัศนคติในด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของสมาชิกในสถาบัน โดยจะพิจารณาถึง
การรับรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับลักษณะของสมาชิก ว่าลักษณะสมาชิกอย่างไรที่เป็นที่ยอมรับ ตลอดจน
ความต้องการของสมาชิกในสถาบัน จากการศึกษาพบประเด็นสำคัญดังนี้

ลักษณะของสมาชิกในคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มอาจารย์และกลุ่มนักศึกษา ในกลุ่มอาจารย์พยาบาล พบลักษณะสำคัญดังนี้คือ อาจารย์ค่อนข้างอาวุโส มีวุฒิภาวะและความควบคุมตนเองได้ มีลักษณะ Perfectionist ทำอะไรต้องถูกต้องสมบูรณ์แบบ เรียบร้อยสวยงาม เป็นระเบียบ อาจารย์มีความสามารถ มีคุณภาพ มีลักษณะของความเป็นอนุรักษ์นิยมหัวเก่า ยึดระเบียบปฏิบัติและประเพณีเดิม ไม่แต่งหน้าทาปากและตกแต่งเครื่องประดับ มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบ และในกลุ่มนักศึกษาพยาบาล พบลักษณะสำคัญ คือ นักศึกษาถือเป็นกลุ่มที่มีระดับสติปัญญาอยู่ในแนวหน้าในกลุ่มสถาบันการศึกษาพยาบาลด้วยกัน รับผิดชอบต่อควบคุมตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันน้อย

ส่วนลักษณะของสมาชิกที่เป็นที่ยอมรับในสถาบัน อาจารย์ที่เป็นที่ยอมรับในสถาบันมีลักษณะดังนี้ คือ มีความมุ่งมั่นในวิชาชีพ ให้ความสำคัญกับงานสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย ทุ่มเทในการสอน และมีมนุษยสัมพันธ์

สำหรับลักษณะของนักศึกษาที่เป็นที่ยอมรับ คือ นักศึกษามีสัมมาคารวะ อ่อนน้อม เข้าหาอาจารย์

ประการสุดท้าย ลักษณะความต้องการของสมาชิกในสถาบัน มีลักษณะสำคัญ คือ ลักษณะของความต้องการของอาจารย์ ได้แก่ อาจารย์อาวุโสส่วนหนึ่งต้องการทำงานด้วยความสบายใจ เน้นงานด้านการสอน อาจารย์รุ่นใหม่ ส่วนใหญ่ต้องการความก้าวหน้าทางวิชาการ ส่วนลักษณะความต้องการของนักศึกษา คือ ความต้องการที่จะเป็นพยาบาลที่ดี ความต้องการเรียนให้จบ

4. ทัศนคติเบื้องต้นของสมาชิกเกี่ยวกับลักษณะของการกระทำ

ทัศนคติในด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ของสมาชิกในสถาบัน ซึ่งพบประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการกระทำดังนี้ อาจารย์ทำงานหนัก มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด การทำงานเพื่อรักษาภาพพจน์ของสถาบัน การทำงานที่แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน การเน้นวินัยในการปฏิบัติงานของนักศึกษา

5. **คติฐานเบื้องต้นของสมาธิเกี่ยวกับลักษณะของความสัมพันธ์ของสมาธิ**

คติฐานในด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาธิในองค์การและสิ่งที่ทำให้สมาธิยึดมั่นผูกพันต่อกัน

ในแง่ลักษณะความสัมพันธ์ของสมาธิ ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับอาจารย์ เป็นความสัมพันธ์ในฐานะพี่น้อง มีการแบ่งกลุ่มกันบ้างตามลักษณะงาน ความสนใจเกี่ยวกับงาน อุดมคติ และการแบ่งกลุ่มตามพื้นฐานความรู้เดิม ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา ความสัมพันธ์ในลักษณะของผู้ชี้แนะหรือผู้ให้การสนับสนุน ครูผู้ใหญ่อยังคงสอดส่องดูแลใกล้ชิด ความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษากับนักศึกษาลักษณะผู้ร่วมสถาบัน มีความสัมพันธ์กันเฉพาะกลุ่ม

ส่วนความยึดมั่นผูกพันของสมาธิในสถาบัน พบว่าสิ่งที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ยึดมั่นระหว่างสมาธิในสถาบันประกอบด้วย ความภาคภูมิใจในสถาบันและยึดมั่นในสิ่งเดียวกัน การจบจากสถาบันเดียวกัน

ตอนที่สอง : วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ แข็งหรือสอดคล้องต้องกัน และวัฒนธรรมที่อ่อนแอหรือขัดแย้งกัน

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันที่ใช้เป็นกรณีศึกษา 2 สถาบัน คือ วิทยาลัยพยาบาล และคณะพยาบาลศาสตร์ พบวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอ ดังนี้

1. **วัฒนธรรมที่ แข็งหรือวัฒนธรรมที่มีลักษณะสอดคล้องต้องกันในสถาบันการศึกษาพยาบาล**

วัฒนธรรมที่แข็งในวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย เอกลักษณ์ของความเป็นสถาบัน ทหาร การยอมอยู่ใต้การควบคุมหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อม การทำงานของสมาธิด้วยความรับผิดชอบ และการเน้นความเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม และประการสุดท้าย คือ การร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน

และวัฒนธรรมที่แข็งในคณะพยาบาลศาสตร์ ประกอบด้วย ความเป็นอิสระต่อการควบคุมของสภาพแวดล้อม การกระทำเพื่อรักษาสถานภาพความเป็นสถาบันชั้นนำ การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบต่อหน้าที่



2. วัฒนธรรมที่อ่อนหรือวัฒนธรรมที่มีความขัดแย้งกันในสถาบันการศึกษาพยาบาล
พบรายละเอียด ดังนี้

วัฒนธรรมที่อ่อนหรือขัดแย้งกันในวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วยลักษณะความ
สัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะทหาร กับความสัมพันธ์ในลักษณะพี่น้อง การทำงานแบบตั้งใจ
ทำงานทุ่มเทกับการทำงาน กับการทำงานอย่างผ่อนคลายไม่เครียด และประการสุดท้ายคือ
การยึดขนบธรรมเนียมประเพณีทหาร กับขนบธรรมเนียมประเพณีไทย

และวัฒนธรรมที่อ่อนหรือขัดแย้งกันในคณะพยาบาลศาสตร์ ประกอบด้วยความเป็น
ผู้นำทางวิชาการกับการที่สมาชิกในสถาบันมีเป้าหมายในการทำงานทางด้านวิชาการต่างกัน การ
ยอมรับในสมาชิกที่มีความมุ่งมั่นในวิชาชีพกับอุดมการณ์ในการเข้ามาเป็นพยาบาลของนักศึกษาตลอด
และประการสุดท้าย ความต้องการที่ต่างกันของอาจารย์ 2 กลุ่ม

**ตอนที่สาม : วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เอื้อและที่เป็นอุปสรรคในการ
ดำเนินการของสถาบัน ตามความคิดเห็นของสมาชิกในสถาบัน**

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันที่ใช้เป็นกรณีศึกษา 2 สถาบัน พบวัฒนธรรมที่
สมาชิกมีความเห็นว่าเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการดำเนินการในสถาบันการศึกษาพยาบาล พบรายละเอียด
ดังนี้

วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการดำเนินงานในวิทยาลัยพยาบาลตามความคิดเห็นของสมาชิก
ประกอบด้วย ความมีวินัยและการอยู่ร่วมกันในหอพัก ทำให้สามารถรวมพลังทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้
อย่างมีประสิทธิภาพ การมีสมาชิกที่มีศักยภาพ มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่น การที่สมาชิกมีความรัก
และผูกพันต่อสถาบัน ความรู้สึกที่สถาบันเล็กยังต้องพัฒนา และประการสุดท้ายคือ การควบคุมโดย
องค์กรวิชาชีพ ได้แก่ สภาการพยาบาล รวมทั้งสถาบันที่วิทยาลัยเข้าเป็นสถาบันสมทบ

วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการดำเนินการในคณะพยาบาลศาสตร์ตามความคิดเห็นของสมาชิก
ประกอบด้วย การเป็นสถาบันที่มีนักวิชาการหรืออาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาจำนวนมาก ความคล่อง
ตัวในการบริหารงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวง และความผูกพันในฐานะพี่น้องทำให้เกิด
ความร่วมมือร่วมใจ

2. วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในสถาบันการศึกษาพยาบาล

พบรายละเอียดดังนี้

วัฒนธรรมที่สมาชิกพิจารณาว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย การปกครองบังคับบัญชาในระบบทหารทำให้ขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ การยึดมั่นในระบบอาวุโสอย่างเคร่งครัดทำให้ยับยั้งความคิดริเริ่มของบุคคล ตลอดจนการที่มีสมาชิกจบจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน

วัฒนธรรมที่สมาชิกในคณะพยาบาลศาสตร์พิจารณาว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ประกอบด้วย การเป็นสถาบันใหญ่มีสมาชิกมาก ทำให้การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาเป็นไปได้ด้วยความลำบาก และการมีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ดังนั้นการทำงานต่าง ๆ จะเน้นในรายละเอียด และประเด็นสุดท้ายคือ การพัฒนาภารกิจที่ไม่สอดคล้องกับการขยายพื้นที่

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบค้นพบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในสถาบันทั้งสอง

ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 12 สรุปข้อค้นพบจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาล
เปรียบเทียบ 2 สถาบัน

<div style="text-align: center;">สถาบัน</div> <div style="text-align: right;"> ๕ ศตวรรษ เบื้องต้น </div>	วิทยาลัยพยาบาล	คณะพยาบาลศาสตร์
<p>1. ความสัมพันธ์ของสถาบันกับสภาพแวดล้อม</p> <p>เอกลักษณ์</p> <p>อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นสถาบันทหาร - สถาบันขนาดเล็ก ที่มีคุณภาพ - การถูกควบคุมโดยระบบทหาร - อิทธิพลขององค์การวิชาชีพและสถาบันที่วิทยาลัยเข้าสมทบในฐานะปัจจัยสนับสนุน - ความไม่เท่าเทียมกับสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่น ทำให้เกิดการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - สถาบันเก่าแก่ เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพ - เป็นผู้นำทางวิชาการ - มีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย โดยยึดนโยบายทวงงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย และกระทรวงสาธารณสุข เป็นแนวทาง - การกำหนดภารกิจหน้าที่ พิจารณาตามความต้องการของสังคม - รับอิทธิพลของเทคโนโลยีมาปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบัน

<div style="text-align: center;">สถาบัน</div> <div style="text-align: center;">คติฐานเบื้องต้น</div>	<div style="text-align: center;">วิทยาลัยพยาบาล</div>	<div style="text-align: center;">คณะพยาบาลศาสตร์</div>
<div style="text-align: center;">อิทธิพลของ</div> <div style="text-align: center;">สภาพแวดล้อมภายใน</div>	<ul style="list-style-type: none"> - การอยู่หอพักหรือมีที่พักใกล้บ้านของครู จึงมีการทำงานโดยไม่คำนึงถึงเวลาเลิกงาน - ความสัมพันธ์ของครูและนักเรียนมีมากกว่าเป็นครูผู้สอน เพราะครูอยู่หอพักเดียวกับนักเรียน - ถูกจำกัดสิทธิในการใช้อุปกรณ์ส่วนตัว เนื่องจากสภาพหอพัก <p>(อิทธิพลภายในจะ เน้นในลักษณะทางกายภาพ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงทางด้านการกิจ - การเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนการสอน ทำให้สมาชิกปรับตัว - การมีผู้บริหารที่ก้าวเร็ว - การกระตือรือร้นในการพัฒนา <p>(อิทธิพลภายในจะ เน้นและให้ความสำคัญ</p> <p>สำคัญกับการกิจของสถาบัน)</p>
<div style="text-align: center;">2. ลักษณะของความ</div> <div style="text-align: center;">จริงและความถูกต้อง</div>		
<div style="text-align: center;">สิ่งที่ถือเป็นความจริงใน</div> <div style="text-align: center;">สถาบัน</div>	<ul style="list-style-type: none"> - การปกครองในระบบทหาร เน้นวินัย การเชื่อฟังคำสั่งและปฏิบัติตามหน่วยเหนือ - สิทธิขึ้นอยู่กับระดับอาวุโส - ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับระบบอาวุโส - ครูพยาบาลจะต้องเสียสละ - นักเรียนพยาบาลของวิทยาลัย- 	<ul style="list-style-type: none"> - การกิจในการสอนถือเป็นภารกิจหลัก - สถาบันต้องพยายามที่จะรักษาสถานภาพของการเป็นสถาบันชั้นนำ - สมาชิกมีโอกาสในการก้าวหน้าและการรับรู้วิทยาการใหม่ ๆ มากกว่าสถาบันอื่น ๆ - ความต้นตัวทางวิชาการของอาจารย์ <p>มี 2 ลักษณะ</p>

<div style="text-align: center;">สถาบัน</div> <div style="text-align: center;">คดีฐานเบี่ยงตน</div>	<div style="text-align: center;">วิทยาลัยพยาบาล</div>	<div style="text-align: center;">คณะพยาบาลศาสตร์</div>
<div style="text-align: center;">เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความ ถูกต้อง</div>	<p>พยาบาลต้องมีบุคลิกภาพที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นหน้าที่ของนักเรียนพยาบาลที่จะต้องช่วยเหลือในกิจกรรมของสถาบัน เพื่อเป็นการตอบแทน - อุดมการณ์ในการเข้ามาเป็นพยาบาลลดลง - กฎระเบียบของทหาร - แบบแผนที่เคยประพฤติปฏิบัติ - ไม่มี การลองผิดลองถูก - ความถูกต้องตามประเพณีนิยม - ความถูกต้องตามการตัดสินของผู้มีอำนาจ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นอาจารย์ต้องเสียสละ - นักศึกษาอยู่ในระดับแนวหน้า เมื่อเทียบกับสถาบันอื่น แต่อุดมการณ์ในการเข้าเป็นนักศึกษาพยาบาลลดลง - ความเห็นของคนส่วนใหญ่ หรือมติที่ประชุม เสียส่วนใหญ่ - คนกล้าแสดงออกมักมีอิทธิพล - เห็นคนอื่น - กฎเกณฑ์ทางสังคม และประเพณีนิยม
<div style="text-align: center;">ความจริงเกี่ยวกับเวลา</div>	<ul style="list-style-type: none"> - เวลาเป็นเครื่องบ่งบอกกำหนดการ เวลาตามระบบราชการ - เวลาขึ้นอยู่กับงาน - เน้นเวลาในอดีตและปัจจุบัน (แผนระยะยาวไม่มี) 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเวลาตามระบบราชการ - กำหนดเวลาเป็นช่วงเวลา ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ มิใช่เวลาตายตัว - ให้ความสำคัญกับเวลาในอดีต อันนำไปสู่การปฏิบัติในปัจจุบัน และวางแผนในอนาคต


คติฐานเบื้องต้น สถาบัน	วิทยาลัยพยาบาล	คณะพยาบาลศาสตร์
ความจริงเกี่ยวกับพื้นที่	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดขอบเขต หรือ อาณาเขตเฉพาะของสถาบัน - อีสรภาพของนักเรียนอยู่ในขอบเขตจำกัดเฉพาะในพื้นที่ที่กำหนด - ผู้อาวุโสมีสิทธิในการใช้พื้นที่มากกว่า - การทำงานเน้นการอยู่ประจำที่ หรือประจำสำนักงาน - เน้นความสะอาดเรียบร้อย 	<ul style="list-style-type: none"> - พื้นที่ของสถาบันมีอาณาเขตแน่นอน - การทำงานเน้นการอยู่ประจำสำนักงาน - สมาชิกมีความรู้สึกว่คณะพยาบาลศาสตร์ คือสถานที่ทำงาน ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของลดลง
3. ลักษณะของสมาชิก ในสถาบัน ลักษณะโดดเด่น สมาชิกครู-อาจารย์	<ul style="list-style-type: none"> - มีครูผู้ใหญ่กับครูเด็ก พิจารณาในด้านยศและอายุ - ครูต้องเรียนดี เรียบร้อย หรือ ช่วยเหลือกิจกรรมสถาบัน - ครูมีความรับผิดชอบในการทำงาน และตั้งใจในการทำงาน - ครูทำงานตามสั่ง, คล้อยตาม - มีลักษณะ Perfectionist ทำอะไรต้องสมบูรณ์แบบ เรียบร้อย 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจารย์ส่วนใหญ่อาวุโส ถือว่าควบคุมตนเองได้ - อาจารย์มีความสามารถ มีคุณภาพ - มีลักษณะ Perfectionist ทำอะไรต้องสมบูรณ์แบบ เรียบร้อย - เป็นคนอนุรักษ์นิยม หัวเก่า ยึดระเบียบปฏิบัติ - มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบ

<div style="text-align: center;">สถาบัน</div> <div style="text-align: center;">คดีฐานเบื้องต้น</div>	วิทยาลัยพยาบาล	คณะพยาบาลศาสตร์
นักเรียน-นักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นเด็กต้องการการควบคุมดูแล - ไม่กล้าคิดและกล้าแสดงออก โดยเฉพาะต่อหน้าครู - เรียบร้อย มีวินัย เชื่อฟังผู้อาวุโส - เป็นเด็กต่างจังหวัด 	<ul style="list-style-type: none"> - ถือว่าเป็นกลุ่มที่มีสติปัญญาอยู่ในระดับแนวหน้า - รับผิดชอบ ควบคุมตนเอง - กล้าแสดงออก - มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันน้อย
ลักษณะสมาชิกที่เป็นที่ ยอมรับ ครู-อาจารย์	<ul style="list-style-type: none"> - มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ ไม่นิ่งดูดาย - อาจไม่ต้องเก่งมาก แต่ต้องรับผิดชอบ - จริงใจกับบุคคลอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งมั่นในวิชาชีพ - ให้ความสำคัญกับการสอนทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ทุ่มเกี่ยวกับการสอน - มีความรับผิดชอบ ทำอะไรทำจริง - มีมนุษยสัมพันธ์
นักเรียน-นักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - มีน้ำใจ ช่วยเหลือกิจกรรมของโรงเรียน - อยู่ในกฎระเบียบ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อม เข้าหาอาจารย์
ความต้องการของ สมาชิก ครู-อาจารย์	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการความก้าวหน้าในชั้นยศ - ต้องการให้สถาบันได้รับการยอมรับ 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจารย์อาวุโสส่วนหนึ่งต้องการทำงานด้วยความสบายใจ เน้นงานด้านการสอน

<div style="text-align: center;"> สถาบัน คติฐานเบื้องต้น </div>	<div style="text-align: center;"> วิทยาลัยพยาบาล </div>	<div style="text-align: center;"> คณะพยาบาลศาสตร์ </div>
นักเรียน-นักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการเรียนให้จบ <ul style="list-style-type: none"> - ตามใจพ่อแม่ - มีงานทำ มีความก้าวหน้า - ต้องการเป็นอิสระ 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจารย์ใหม่ส่วนใหญ่ต้องการความก้าวหน้าทางวิชาการ เน้นความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ - ต้องการเรียนให้จบ - ต้องการเป็นพยาบาลที่ดี <ul style="list-style-type: none"> - มีงานทำ - เรียนต่อ - เปลี่ยนอาชีพ
4. ลักษณะการกระทำของสมาชิก	<ul style="list-style-type: none"> - งานที่ได้รับมอบหมายทุกอย่างต้องทำให้ได้เพื่อความอยู่รอด และทุ่มเทในการทำงาน - ร่วมมือร่วมแรงกันทำงาน - การทำงานยึดรูปแบบเดิม โดยเฉพาะการสอน - ทำงานผ่อนคลายเป็นระยะ ๆ - ไม่กล้าว่าวิจารณ์ต่อหน้า - ไม่ได้แบ่งงานตามชั้นยศ ครูแต่ละคนรับผิดชอบงานหลายหน้าที่ - นักเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบเฉพาะต่อหน้าครู 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจารย์ทำงานหนัก มีความรับผิดชอบ จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด - ทำอะไรนึกถึงภาพพจน์ของสถาบัน - การทำงานที่แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน - เน้นวินัยในการปฏิบัติงานของนักศึกษา

ศาสนา ศาสนาเบื้องต้น	วิทยาลัยพยาบาล	คณะพยาบาลศาสตร์
<p>5. ลักษณะความสัมพันธ์ ของสมาชิก</p> <p>ระหว่างครูอาจารย์ ด้วยกัน</p> <p>ระหว่างครูอาจารย์ กับนักเรียน/นักศึกษา</p> <p>ระหว่างนักเรียน/ นักศึกษาด้วยกัน</p> <p>ความยึดมั่นผูกพัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ครูกับศิษย์ , พี่กับน้อง - แบ่งกลุ่มตามลักษณะงาน และแบ่ง กลุ่มตามวัย - เครือญาติ แม่กับลูก หรือพี่กับน้อง - ระบบอาวุโสปกครองตามลำดับชั้น - การเป็นลูกหม้อ จบจากสถาบัน เดียวกัน - การร่วมสถานการณื ผูกพันกับ สถาบัน ช่วยพัฒนาสถาบัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ฐานะพี่น้อง - แบ่งกลุ่มตามลักษณะงาน - ความสนใจงานอดิเรก และพื้นฐาน ความรู้เดิม แชนสั้น แชนยาว - ครูคือผู้นำ ผู้ให้การสนับสนุน - ผู้ร่วมสถาบัน สัมพันธ์กันเฉพาะกลุ่ม - ภาคภูมิใจในสถาบัน มีสิ่งยึดมั่น สิ่งเดียวกัน - การเป็นลูกหม้อ จบจากสถาบัน เดียวกัน

วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งหรือสอดคล้อง และวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอหรือขัดแย้ง
ที่พบในสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้งสองสถาบัน

ลักษณะวัฒนธรรม	วิทยาลัยพยาบาล	คณะพยาบาลศาสตร์
วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรือ สอดคล้องกัน	<p>1. <u>ความเป็นสถาบันทหาร</u> ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกันในมิติต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมโดยหน่วยเหนือ - คำสั่งผู้บังคับบัญชา คือ ความถูกต้อง - ครุค้อยตาม / นักเรียนอยู่ภายใต้การควบคุม เน้นวินัย - สมาชิกต้องการความก้าวหน้าในชั้นยศ - ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ <p>2. <u>ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในลักษณะของการยอมอยู่ภายใต้การควบคุมหรืออยู่ใต้อิทธิพล</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การตัดสินใจ ไม่อยู่ที่วิทยาลัย - สมาชิกต้องเชื่อฟัง - ผู้อาวุโสมีอำนาจ - ครุมีลักษณะค้อยตามทำงานตามสั่ง 	<p>1. <u>ความเป็นอิสระ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดนโยบายของสถาบัน - การดำเนินการในภารกิจ - การตัดสินใจถูกต้อง ใช้มติที่ประชุม - อาจารย์ นักศึกษา รับผิดชอบและควบคุมตนเอง - นักศึกษาก้าวคิดและแสดงออก  <p>2. <u>การกระทำเพื่อรักษาสถานภาพความเป็นสถาบันชั้นนำ และรักษาภาพพจน์ของสถาบัน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เอกลักษณ์ที่รับรู้งานเป็นสถาบันเก่าแก่ เป็นผู้นำทางวิชาชีพ - การริเริ่มในการเปิดหลักสูตรขยายภารกิจ

<div style="text-align: center;">สถาบัน</div> <div style="text-align: center;">คดีฐานเบงตนเอง</div>	<div style="text-align: center;">วิทยาลัยพยาบาล</div>	<div style="text-align: center;">คณะพยาบาลศาสตร์</div>
<div style="text-align: center;">วัฒนธรรมที่อ่อน หรือ ขัดแย้งกัน</div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสถาบันในลักษณะทหาร-อาวุโสตามชั้นยศ กับความเป็นพี่น้องร่วมสถาบัน และพี่น้องตามอายุ 2. การตั้งใจทำงาน ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ การทุ่มเททำงาน กับการทำงานผ่อนคลาย สันทัด หรือทำงานสลับเล่น 3. วัฒนธรรมนิยมทหาร กับชนบ- วัฒนธรรมนิยมประเพณีไทย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ กับ การที่สมาชิกมีเป้าหมายทางด้านวิชาการต่างกัน 2. คนที่ได้รับการยอมรับ คือคนที่มี ความมุ่งมั่นในวิชาชีพ ซึ่งขัดแย้งกับอุดมการณ์เข้ามาเป็นพยาบาลของนักศึกษาตลอด 3. ความต้องการที่ต่างกันของ อาจารย์ 2 กลุ่ม กลุ่มอาวุโส ต้องการความสบายใจ อีกกลุ่ม ต้องการความก้าวหน้าทางวิชาการ

ลักษณะวัฒนธรรม	วิทยาลัยพยาบาล	คณะพยาบาลศาสตร์
	<ul style="list-style-type: none"> - นักเรียนถูกควบคุม <p>3. <u>การทำงานด้วยความรับผิดชอบ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำงานนอกเวลาเพื่อให้งานลุล่วง - ลักษณะสมาชิกมีความรับผิดชอบ - ตั้งใจทำงาน - กุ่มเก ทำงานที่ได้รับมอบหมาย - ขอมรับคนที่มีความรับผิดชอบ <p>4. <u>การเห็นความเป็นระเบียบเรียบร้อยสมบูรณ์แบบ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นระเบียบในลักษณะทหาร - เป็นระเบียบตามที่เคยปฏิบัติมาเป็นรูปแบบพยาบาล - สะอาดเรียบร้อยของสถานที่ - ลักษณะครู Perfectionist 	<ul style="list-style-type: none"> - ความจริงที่ยอมรับว่าต้องเป็นผู้บุกเบิก - ผูกพันกับเวลาในอดีตที่เป็นผู้นำมา - สมาชิกทำงานด้วยความตั้งใจเต็มที่ กลัวจะเสียมาถึงสถาบัน <p>3. <u>ให้ความสำคัญกับการฝึกในการสอน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การปรับตัวของสมาชิก เน้นให้เข้ากับระบบการเรียนการสอน - ความจริง เน้นภารกิจการสอนเป็นสำคัญ - ผู้ที่ได้รับการยอมรับ คือผู้ที่ให้ความสำคัญกับการสอน โดยเฉพาะการสอนภาคปฏิบัติ <p>4. <u>ความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเสียสละในการปฏิบัติงาน - ลักษณะของอาจารย์และนักศึกษา คือ มีความรับผิดชอบ - การกระทำ : ทำงานหนัก รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย - ไม่ยอมรับคนที่ไม่รับผิดชอบ

ลักษณะวัฒนธรรม	วิทยาลัยพยาบาล	คณะพยาบาลศาสตร์
	<p>5. <u>การทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะของครู ช่วยเหลือกิจการของสถาบัน - ลักษณะที่ยอมรับของครู และนักเรียน : มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อช่วยเหลือกิจกรรม - ลักษณะการทำงาน ช่วยกันทำให้เสร็จ 	

คติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

คติฐานเบื้องต้น	สถาบัน	วิทยาลัยพยาบาล	คณะพยาบาลศาสตร์
ลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความมีวินัยและอยู่ร่วมกันในหอพัก 2. สมาชิกมีศักยภาพ มีความรับผิดชอบ อดทน 3. ความรักความผูกพันต่อสถาบันของสมาชิก 4. ความรู้สึกที่สถาบันเล็ก ต้องเร่งพัฒนา 5. การควบคุมโดยสภาการพยาบาลและสถาบันสมทบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเป็นสถาบันที่มีนักวิชาการหรืออาจารย์ที่ได้รับการพัฒนา 2. ความคล่องตัวในการบริหาร 3. ความผูกพันในฐานะพี่น้อง 	
ลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปกครองบังคับบัญชาในระบบทหาร 2. การยึดมั่นในระบบอาวุโส 3. การจบจากสถาบันเดียวกันของสมาชิก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเป็นสถาบันใหญ่ มีสมาชิกมาก 2. การมีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงที่เน้นรายละเอียดและความสมบูรณ์แบบ 3. การพัฒนาภารกิจที่ไม่สอดคล้องกับการขยายพื้นที่ 	

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การอภิปรายผลมีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวม

1.1 วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาทั้งสองที่มีความคล้ายคลึงกัน

จากผลการวิจัยพบว่า แม้ว่าสถาบันที่ทำการศึกษทั้งสองสถาบันจะเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีความเป็นสถาบันวิชาชีพ แต่จะมีบริบทที่แตกต่างกันหลายประการ คือ สังกัด ขนาด และอายุ โดยวิทยาลัยพยาบาลที่เป็นสถาบันในสังกัดกระทรวงกลาโหม ถือได้ว่าเป็นสถาบันที่มีขนาดเล็ก โดยพิจารณาทั้งจากจำนวนนักศึกษาและหลักสูตรที่เปิดทำการสอน และถ้าพิจารณาถึงพัฒนาการของวิชาชีพการพยาบาลในประเทศไทยซึ่งอายุครบร้อยปีแล้ว ก็อาจถือได้ว่าวิทยาลัยพยาบาลยังมีอายุไม่มากนัก คือ 28 ปี ไม่ถึงครึ่งอายุของพัฒนาการของวิชาชีพ ในขณะที่คณะพยาบาลศาสตร์ซึ่งสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นสถาบันขนาดใหญ่ มีจำนวนหลักสูตรที่เปิดทำการสอนหลายหลักสูตรและหลายระดับ ทั้งปริญญาตรี โทและเอก รวมไปถึงจำนวนนักศึกษาที่มีมากที่สุด ในบรรดาสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา (ที่เป็นสถาบันปิด) ในประเทศไทย และที่สำคัญคือ การมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน เป็นสถาบันการศึกษาระดับแรก ซึ่งบริบทที่แตกต่างก็น่าจะมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถาบัน เพราะตามแนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในแวดวงมนุษยวิทยา จะถือว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่องค์การนั้นเป็นอยู่ (Geertz, 1973) ดังนั้นสภาพขององค์การที่เป็นอยู่ต่างกัน จึงน่าที่จะมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์การด้วย จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวมของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งสองสถาบัน ที่มีทั้งความเหมือนและต่างกัน จึงพบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญที่มีทั้งความคล้ายคลึงสอดคล้อง และแตกต่างกันออกไปในหลายประการ

ในส่วนของบริบทที่คล้ายคลึงกัน ทั้งสองสถาบัน จะมีความคล้ายคลึงกันอยู่ในประเด็นที่เกี่ยวกับความเป็นสถาบันในระบบราชการ ความเป็นสถาบันวิชาชีพที่มีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ทั้งนี้ถ้าจะพิจารณาความคล้ายคลึงกันในประเด็นแรก คือ ความเป็นระบบราชการ จะพบว่าในทั้งสองสถาบันมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการบังคับบัญชาตามระบบ ระเบียบ ตามสายบังคับบัญชา มีการ

ควบคุมกันเป็นลำดับขั้น และยึดถือนโยบาย กฎระเบียบเป็นเครื่องตัดสินความถูกต้อง การปฏิบัติงานมุ่งเป้าหมายเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มิได้มุ่งผลตอบแทนเป็นปัจจัยอื่น ตลอดจนเน้นความเป็นระบบระเบียบ ความสมบูรณ์แบบในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทั้งสองสถาบันจะมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่อาจจัดได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การ ในรูปแบบระบบราชการที่คล้ายกันก็ตาม แต่ที่พบว่าในความคล้ายกันนั้นยังมีความแตกต่างกันอีกในหลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสังกัดของสถาบันทั้งสอง คือ สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการของทั้งสองสถาบัน โดยที่วิทยาลัยพยาบาลซึ่งสังกัดกระทรวงกลาโหมจะมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเป็นทหารที่ชัดเจน คือ การมีวินัยและการบังคับบัญชาตามลำดับขั้น การปรับตัวกับสภาพแวดล้อมของสถาบัน เห็นได้ชัดว่าอยู่ในลักษณะของการถูกควบคุมโดยระบบทหาร ความจริงและความถูกต้องที่เป็นที่ยอมรับในสถาบัน คือ การตัดสินใจ อำนาจเด็ดขาดมิได้อยู่ที่วิทยาลัยพยาบาล แต่จะมีลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจ นอกจากนี้ลักษณะของครูยังเป็นลักษณะของการทำงานตามสั่งและคล้อยตามผู้บังคับบัญชา และนักเรียนจะถูกปฏิบัติและได้รับการยอมรับในฐานะเด็กที่ยังถูกควบคุมดูแลเพื่อให้อยู่ในระเบียบวินัย สำหรับวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการของคณะพยาบาลศาสตร์ซึ่งสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จะมีความแตกต่างกันออกไป โดยคณะพยาบาลศาสตร์เน้นความเป็นอิสระทางวิชาการและให้อิสระแก่สมาชิกในการดำเนินงาน จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่พบในคณะพยาบาลศาสตร์ แม้ว่าจะมีโครงสร้างการบริหารงานและการบังคับบัญชาที่แน่นอนชัดเจน แต่จะมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ การควบคุมจะเป็นในลักษณะของนโยบาย โดยยึดถือนโยบายของหน่วยเหนือลงมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย กำหนดภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะเอง สมาชิกมีความเป็นอิสระ แม้ว่าจะมีการระเบียบปฏิบัติ แต่การควบคุมจะอยู่ในลักษณะการควบคุมตนเอง ถือเป็นความรับผิดชอบตนเอง และควบคุมด้วยผลงานที่ปฏิบัติ เกณฑ์ในการตัดสินความถูกต้องมิใช่อยู่กับอำนาจของผู้บังคับบัญชา แต่เป็นมติของที่ประชุม ซึ่งแสดงถึงความเสมอภาคของสมาชิกในสถาบัน

นอกจากความรับผิดชอบแล้ว การทำงานหนักและการทุ่มเทในการทำงานก็เป็นอีกลักษณะหนึ่งของการทำงานของสมาชิกในสองสถาบัน คือ ครู-อาจารย์พยาบาล ซึ่งต้องทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนนักเรียน-นักศึกษาพยาบาล โดยที่การเรียนการสอนในวิชาชีพการพยาบาลนอกจากจะมีลักษณะการสอนในภาคทฤษฎี การสอนในภาคปฏิบัติ (การสาธิตและลงทำ) ในห้องปฏิบัติการแล้ว การเรียนการสอนในวิชาชีพพยาบาลยังเน้นทักษะในการปฏิบัติ ทั้งนี้ในเกณฑ์มาตรฐาน

ฐานหลักสูตรจะมีการกำหนดจำนวนหน่วยกิตวิชาในหมวดวิชาชีวไว้ไม่น้อยกว่า 70 หน่วย และต้องมีรายวิชาในภาคปฏิบัติไม่น้อยกว่า 20 หน่วย ประกอบกับการปฏิบัติของพยาบาลเป็นการปฏิบัติกับมนุษย์ ซึ่งไม่สามารถที่จะลองผิดลองถูกในการปฏิบัติได้ ดังนั้นครู-อาจารย์พยาบาลจึงต้องกำกับดูแลนักศึกษาพยาบาลอย่างใกล้ชิดขณะขึ้นฝึกปฏิบัติบนหอผู้ป่วย ในลักษณะของ "การลงมือทำไปพร้อม ๆ กันกับนักศึกษา" ซึ่งครู-อาจารย์ทุกคนจะต้องทำการสอนทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จึงถือว่าเป็นภาระงานที่หนัก เพราะต้องใช้ทั้งสมองและกำลังงานไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนั้นจากการศึกษาในทั้งสองสถาบันซึ่งพบว่านอกจากภาระงานสอนแล้ว ครู-อาจารย์ยังมีภาระอื่น ๆ ทั้งที่ได้รับมอบหมายจากภายในหน่วยงานและหน่วยงานนอกที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกิจกรรมที่เป็นขององค์กรวิชาชีพ ทั้งนี้ งานจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งสองสถาบันได้รับมอบหมายหรือขอความร่วมมือมา มักเป็นผลมาจากการที่บุคลากรของสถาบันเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง เมื่อได้รับงานมาก็จะทำด้วยความตั้งใจ ทุ่มเทและไม่ย่อท้อให้เสียหน้าสถาบัน งานทุกอย่างที่มอบให้ทำจึงสำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้สถาบันทั้งสองต้องมีภาระที่จะช่วยเหลือให้ความร่วมมือกับหน่วยงานนอกเสมอ ซึ่งทำให้ครู-อาจารย์ต้องใช้เวลาไปกับกิจกรรมเหล่านั้น เป็นภาระที่ต้องเพิ่มจากงานประจำที่มีลักษณะเฉพาะอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ครู-อาจารย์ก็ยังคงทุ่มเทกับงานที่ทำ แม้ว่าจะเป็งานที่หนัก อาจเป็นเพราะงานที่สำเร็จไปนั้นได้รับการยอมรับ และยังเป็นที่ยกย่องชื่นชมของบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะยกย่องการทำงานของสมาชิกในสถาบัน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจซึ่งถือเป็นการสนองความต้องการในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ส่งผลให้ครู-อาจารย์ทำงานหนักในวิทยาลัยพยาบาล อาจพิจารณาได้ในอีกประเด็นคือ "การทำงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา" เพราะในระบบทหารไม่สามารถขัดคำสั่งได้ ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันของสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้งสองสถาบัน ซึ่งเป็นระบบราชการด้วยกัน อธิบายได้ว่าเป็นผลจากสังกัดของสถาบันทั้งสอง เพราะการสังกัดหน่วยงานที่ต่างกัน ย่อมก่อให้เกิดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติและกฎระเบียบหรือแบบแผนการดำเนินงานที่ต่างกัน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์การของสถาบันนั้น ๆ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมเป็นสถาบันทหาร ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า การมีวินัยและการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะโดยภาระหน้าที่ของทหารโดยแท้จริงแล้ว คือ การป้องกันประเทศ การควบคุมกองทัพจะใช้การควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาที่เคร่งครัด "กองทัพควบคุมกันอยู่ได้ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อยก็ด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ตามสายบังคับบัญชา สายบังคับบัญชาจะต้องเป็นสายอำนาจที่มีบทบาทในการควบคุม" (ระเบียบปฏิบัติของทหาร) ดังนั้นวิทยาลัยพยาบาลซึ่งเป็นสถาบันในสังกัด

ทหาร ข้าราชการทุกคนเป็นทหาร แม้จะมีใช้มีการกิจในการทำหน้าที่ในการรบก็ตาม แต่ใช้ระบบระเบียบทั้งหมดของทหาร จึงมีวัฒนธรรมที่เด่นชัดของความเป็นทหาร คือ "จักเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด" ในขณะที่คณะพยาบาลศาสตร์เป็นสถาบันในระดับอุดมศึกษา ซึ่ง ไชยฤทธิ์ สีนลารัตน์ (2524) กล่าวว่า "สถาบันอุดมศึกษา ถ้าจะให้เป็นสถาบันเพื่อการอุดมศึกษาอย่างแท้จริงแล้ว ต้องมีอิสระทางวิชาการ มีเสรีภาพในการศึกษาค้นหาความรู้ และมีความเป็นประชาธิปไตยสูง" ดังนั้นการเป็นระบบราชการในระดับอุดมศึกษาของคณะพยาบาลศาสตร์ จึงเห็นชัดเจนในความเป็นอิสระ มิได้อยู่เหนือการควบคุมของหน่วยเหนืออย่างเคร่งครัด สามารถกำหนดนโยบายและภารกิจของสถาบัน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาลจะได้พัฒนาก้าวไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษา โดยผลิตบุคลากรระดับปริญญาตรี อีกทั้งเข้าเป็นสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยมหิดล และต้องพัฒนามาตรฐานของสถาบันขึ้นเพื่อให้ทัดเทียมกับสถาบันที่เข้าสมทบ แต่ก็เป็นการพัฒนาในแง่ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กำลังคน ทรัพยากรฯ เท่านั้น แต่ระบบระเบียบเก่า ๆ ยังคงยึดถือระบบระเบียบทหารอย่างเคร่งครัด ประกอบด้วยวิทยาลัยพยาบาลมีกำเนิดมาแต่ต้นในลักษณะของ "โรงเรียนพยาบาล" ที่ผลิตบุคลากรสนองความต้องการของต้นสังกัด จึงมีระเบียบปฏิบัติที่ยึดถือกันมาเป็นแนวทางและยึดถือนโยบายของหน่วยเหนือในการดำเนินงาน เป็นผลทำให้เกิดความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาและเป็นวิชาชีพด้วยกัน

แม้ว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้งสองจะเป็นสถาบันในระบบราชการด้วยกัน แต่มีทั้งความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดในประเด็นที่เกี่ยวกับสังกัดของสถาบัน อย่างไรก็ตาม สถาบันทั้งสองถ้าจะพิจารณาประเด็นที่คล้ายกันอีกประการ คือ ความเป็นสถาบันวิชาชีพแล้ว จะเห็นได้ว่ามีวัฒนธรรมหลายประการที่คล้ายคลึงกัน คือ ความรับผิดชอบ การทำงานหนัก ทุ่มเท ความเสียสละ การอนุรักษนิยม การเน้นความเรียบร้อยสมบูรณ์แบบ และการยึดถือในระบบอาวุโส และสิ่งที่พบในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่คล้ายคลึงกันที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ อุดมการณ์ของการเข้าเป็นพยาบาลของนักเรียนพยาบาลลดลง ซึ่งประเด็นต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกันนั้น อาจกล่าวได้ว่ามีผลจากการเป็นสถาบันวิชาชีพ สำหรับความรับผิดชอบ การทำงานหนักและทุ่มเท ตลอดจนความเสียสละนั้นถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของวิชาชีพการพยาบาล เพราะถือว่าวิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ให้บริการที่จำเป็นแก่สังคมทางด้านสุขภาพอนามัย บริการที่ให้ดังกล่าวมิใช่เป็นเพียงเพื่อให้เกิดความสบายเท่านั้น แต่อาจหมายถึงชีวิตของผู้รับบริการ ในส่วนของความรับผิดชอบนั้น

ถือเป็นเอกลักษณ์สำคัญของวิชาชีพการพยาบาล (นันทนา, 2538) ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นต่างจากอาชีพอื่น ๆ ลักษณะหนึ่งคือ "บุคลากรมีจิตสำนึกรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของตน โดยความรับผิดชอบนั้น จะรวมทั้งความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม และต่อวิชาชีพ" ในการให้ความหมายของอักษรแต่ละตัวของคำว่า Nurse โดยถือว่า R = Responsibility ความรับผิดชอบถือเป็นจรรยาบรรณข้อหนึ่งของวิชาชีพพยาบาล และปัจจัยความรับผิดชอบนี้เป็นเหตุสำคัญประการหนึ่งของปัญหาจริยธรรม การที่ครู-อาจารย์ทุกคนของทั้งสองสถาบันต้องเป็นพยาบาลวิชาชีพ ตลอดจนถึงผ่านประสบการณ์การปฏิบัติการพยาบาลมาแล้ว ดังนั้นจึงย่อมได้รับการถ่ายทอดค่านิยมถึงคุณลักษณะดังกล่าวมาแล้ว อีกทั้งในการสอนทางการพยาบาลจะถือว่าครู-อาจารย์คือรูปแบบ (model) ในการเรียนของนักเรียนนักศึกษาทางหนึ่ง การที่ครู-อาจารย์มีเป้าหมายที่จะให้นักเรียนนักศึกษาพยาบาลมีคุณลักษณะใด ๆ ก็ตาม ครู-อาจารย์จึงต้องพยายามที่จะวางตนเป็นรูปแบบ ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นประการหนึ่งที่นอกเหนือจากการสั่งสมมาทางสังคมในการเป็นพยาบาลแล้ว ความรับผิดชอบนอกจากจะเป็นลักษณะทั่วไปของครู-อาจารย์พยาบาลยังถือเป็นลักษณะที่สถาบันทั้งสองให้การยอมรับด้วย

ลักษณะการทำงานด้วยความรับผิดชอบ ทำงานหนักและทุ่มเทให้กับงานที่ทำนั้น จะเกี่ยวข้องกับลักษณะที่สมาชิกในสถาบันพิจารณาลักษณะวัฒนธรรมประการหนึ่งของสถาบัน คือ ความเสียสละกำลังกาย กำลังใจ ความสะดวกสบาย รวมทั้งต้องเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตปกติของตนเองเพื่อบริการผู้ป่วย แต่ความเสียสละของครู-อาจารย์น่าจะเป็นความเสียสละในการทุ่มเทการทำงานและในการสอนผู้ป่วย โดยถือว่าครู-อาจารย์ต้องทำงาน 2 บทบาท คือ เป็นครูและเป็นพยาบาลไปพร้อม ๆ กัน และอาจเป็นผลมาจากค่านิยมเดิมที่จะเห็นว่าครู-อาจารย์มักไม่ไปทำงานนอกหน่วยเพื่อหารายได้พิเศษ เนื่องจากต้องรับผิดชอบงานมากและอาจทำให้เสียภาพพจน์ครู-อาจารย์ แม้ว่าในปัจจุบันจะพบว่าครู-อาจารย์บางคนออกไปทำงานเสริม ก็เป็นที่ยอมรับกันว่าเพื่อหาประสบการณ์ โดยยังถือกันว่าเป็นความเสียสละอยู่

ลักษณะวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันของสองสถาบันที่พบอีกคือ การอนุรักษ์นิยม และการเน้นความเรียบร้อยสมบูรณ์ การอนุรักษ์นิยมที่พบในบุคลากรทั้งสองสถาบันเป็นสิ่งที่เด่นชัด ทั้งนี้แม้ว่าจะได้มีการพูดถึงการอนุรักษ์นิยมว่าเป็นพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการไทย ซึ่งจะนิยมปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนธรรมเนียมเก่า (อรุณ วัชรธรรม, 2533) อย่างไรก็ตาม คณะพยาบาลศาสตร์แม้จะเป็นระบบราชการ แต่ก็มีลักษณะของความเป็นอิสระ อีกทั้งยังเน้นความเป็น

เลิศทางวิชาการ ซึ่งน่าที่จะไม่มีลักษณะอนุรักษนิยม แต่การมีลักษณะอนุรักษนิยมในสมาชิกของสองสถาบันน่าจะมาจากสาเหตุสำคัญอีกประการคือ ความเป็นวิชาชีพการพยาบาล ซึ่งมักจะปฏิบัติตามสิ่งที่เคยประพฤติปฏิบัติมาแล้วในวิชาชีพการพยาบาล การทดลองทำสิ่งใดใหม่ ๆ เป็นเรื่องของความเสี่ยงที่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้กับการปฏิบัติงาน เพราะอาจเกิดอันตราย ดังนั้นการทำงานของพยาบาลจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ ไม่อาจลองผิดลองถูกได้ (ณัฐพร ลักธยาพร, 2535) การศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ อมร รักษาสัตย์ (2528) ได้พูดถึงค่านิยมของข้าราชการไทยประการหนึ่งคือ ค่านิยมในความเป็นอนุรักษนิยม คือ ค่านิยมของข้าราชการที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ภูมิใจกับระเบียบแบบแผนและขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีมาแต่เดิม อีกทั้งอาจารย์ของคณะพยาบาลศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นผู้อาวุโส การประพฤติปฏิบัติในรูปแบบเดิมจึงเป็นรูปแบบของคนกลุ่มใหญ่ ซึ่งอาจถือเป็นปทัสถานของสถาบัน อาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลเป็นกลุ่มคนที่ค่อนข้างอาวุโสหน่อย ปทัสถานของการประพฤติปฏิบัติจึงมีแนวโน้มที่จะไม่ขัดติดกับขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ความเป็นอนุรักษนิยมจึงเห็นได้ไม่ชัดเจนนัก นอกจากขนบธรรมเนียมประเพณีทหาร ซึ่ง ณัฐพร ลักธยาพร (2535) ได้ทำการศึกษาถึงวัฒนธรรมการทำงานของพยาบาลประจำการ โดยพิจารณาในมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ พบว่าพยาบาลมีลักษณะเด่นคือ ลักษณะเน้นการทำงานที่ต้องสมบูรณ์ครบถ้วน ละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งอาจารย์พยาบาลทุกคนจะต้องผ่านการเป็นพยาบาลประจำการมาก่อน จึงได้รับการสั่งสมความสมบูรณ์แบบนั้นมา ทำให้เป็นคนที่เน้นความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ โดยจะตรวจตราอย่างละเอียดถี่ถ้วน

วัฒนธรรมที่พบในสองสถาบันที่คล้ายคลึงกันอีกประการหนึ่งคือ การยึดมั่นในระบบอาวุโส แม้จะมีความเข้มข้นต่างกันทั้งสองสถาบัน แต่ก็เป็นสิ่งซึ่งทั้งสองสถาบันให้ความสำคัญ ระบบอาวุโสในวิทยาลัยพยาบาลจะเน้นทั้งระบบอาวุโสในชั้นยศทางทหาร และระบบความเป็นพี่เป็นน้องร่วมสถาบัน ส่วนในคณะพยาบาลศาสตร์ก็แบบอาวุโสความเป็นพี่น้องอย่างเดี๋ยว แม้ว่าสมาชิกในสถาบันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบอาวุโสซึ่งมีอิทธิพลทั้งทางบวกและทางลบ แต่ก็ยังเป็นที่ยอมรับกันในระบบอาวุโส ทั้งนี้เพราะระบบอาวุโสในสถาบันการศึกษาพยาบาลจะเป็นสิ่งที่มีความแต่อดีต "รุ่นพี่คือครู" เพราะทำหน้าที่สอน ฝึกหัดให้ความรู้ในการฝึกปฏิบัติ" คือนอกจากจะพบกันอยู่ในหอพักที่อยู่รวมกันแล้ว ยังพบว่ารุ่นพี่เมื่อจบออกไปก็จะไปอยู่ในหอผู้ป่วย ซึ่งรุ่นน้องต้องขึ้นไปฝึกปฏิบัติการช่วยเหลือพึ่งพากันจึงยังคงสืบเนื่องต่อไป ดังนั้นแม้ว่าสมาชิกบางคนจะไม่เห็นด้วยนักกับระบบอาวุโส แต่ก็ยังไม่สามารถลบล้างระบบนี้ไปได้

ประเด็นสุดท้ายของวัฒนธรรมที่มีความคล้ายคลึงกันใน 2 สถาบัน คือ ความจริงที่พบว่า อุดมการณ์ของการเข้าเป็นพยาบาลของนักศึกษาลดลง ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าในปัจจุบันบุคคลที่มีความตั้งใจเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษายาบาลลดจำนวนลง ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาของพยาบาลขององค์การวิชาชีพ พบว่าแนวโน้มของการสมัครเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษายาบาลต่าง ๆ ลดน้อยลง โดยอาจเป็นผลจากทัศนคติต่อวิชาชีพเปลี่ยนแปลง อันเป็นผลจากสภาพการทำงานและความเสี่ยงในการติดเชื้อ อีกทั้งการมีสาขาวิชาต่าง ๆ เปิดมากขึ้นเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ตลอดจนสถาบันการศึกษาเอกชนได้ขยายตัวและเป็นที่ยอมรับในคุณภาพมากขึ้น ทำให้นักเรียนนักศึกษาที่เข้าศึกษาในวิทยาลัยพยาบาลและในคณะพยาบาลศาสตร์มีน้อยลง และจะมีเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่เข้ามาโดยความตั้งใจเป็นพยาบาลอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่เข้ามาศึกษาเพราะสอบไม่ได้ในคณะที่ตั้งใจหรือคณะที่คะแนนสูงกว่ามิได้ การเรียนพยาบาลจึงเป็น "ทางเลือกลำดับรองลงมา" ดังนั้นความภาคภูมิใจในการเป็นนักเรียนนักศึกษายาบาลจึงมีไม่มากนัก นอกจากนี้ ในวิทยาลัยพยาบาลยังพบว่าปัจจัยการเข้าสู่สถาบันที่แตกต่างออกอีก คือ การเข้ามาตามความประสงค์ของบิดามารดาหรือผู้ปกครอง โดยเฉพาะในกลุ่มลูกทหาร ซึ่งแม้ว่านักเรียนจะสอบได้สถาบันอื่น แต่จำเป็นต้องเรียนพยาบาลตามความประสงค์ของบิดามารดา ดังนั้นนักเรียนในกลุ่มนี้จะมีแรงจูงใจในการเรียนค่อนข้างต่ำ บางครั้งส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลในการเรียนของนักเรียนอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม การเข้ามาเป็นนักเรียนพยาบาลก็เป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับจะก้าวเดินต่อไปหรือการเปลี่ยนอาชีพภายหลังจบการศึกษา เพราะสามารถไปได้ในหลายสาขาวิชา การที่อุดมการณ์ลดลงมีผลต่อการประกอบวิชาชีพต่อไปข้างหน้า เพราะนอกจากเมื่อปฏิบัติหน้าที่อาจไม่เอาใจแล้ว ยังถือเป็นความสูญเสียไปอีกทางหนึ่งด้วย

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมโดยภาพรวมของสถาบันการศึกษายาบาลทั้งสองสถาบันที่มีบริบทที่ต่างกัน แต่ก็มีวัฒนธรรมหลายประการที่มีความคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นสถาบันทางการพยาบาลเหมือนกัน ประกอบกับถ้าจะพิจารณาถึงวัฒนธรรมที่เป็นการสั่งสม โดยมีผู้บริหารหรือผู้อาวุโสถ่ายทอดสืบต่อกันมาโดยไม่รู้ตัว จะพบว่าวิทยาลัยพยาบาลมีแนวโน้มของการที่จะมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกับคณะพยาบาลศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้อาวุโสที่รวมไปถึงในอดีตของวิทยาลัยพยาบาล เป็นผู้สำเร็จการศึกษามาจากคณะพยาบาลศาสตร์เกือบทั้งสิ้น

1.2 วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาทั้งสองสถาบันที่ต่างกัน

ในส่วนของความต่างกันในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งสอง ซึ่งจะพิจารณาตามมิติต่าง ๆ โดยลักษณะสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

(1) วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสถาบันกับสภาพแวดล้อม

โดยที่สถาบันทั้งสองมีความแตกต่างกันในบริบทต่าง ๆ จึงพบว่าสถาบันทั้งสองมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไปในหลายลักษณะ ความมีอายุและขนาดต่างกันทำให้สมาชิกในแต่ละสถาบันยอมรับในเอกลักษณ์ของสถาบันต่างกัน โดยที่วิทยาลัยพยาบาลจะยอมรับว่าเป็นสถาบันขนาดเล็ก และคณะพยาบาลศาสตร์จะถือว่าเป็นสถาบันขนาดใหญ่มีอายุมาก เป็นสถาบันเก่าแก่ และเป็นผู้นำทางวิชาการ แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าสมาชิกทั้งสองสถาบันจะมองสถาบันตนเองเป็นอย่างไรก็ตาม จะพบว่าสมาชิกของทั้งสองสถาบันจะมีความภาคภูมิใจในสถาบันตนเอง สถาบันเล็กก็ถือว่าเล็กแต่มีคุณภาพ สถาบันเก่าแก่ก็ถือว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพและผู้นำทางวิชาการ ความภาคภูมิใจดังกล่าวเป็นความรู้สึกและความเชื่อที่สมาชิกมีต่อสถาบัน ด้วยความรู้สึกยึดมั่นผูกพันและความเชื่อดังกล่าวย่อมก่อให้เกิดผลได้ 2 ทางคือ อาจส่งผลในทางกระตุ้นให้เกิดสภาพตามที่สมาชิกมีความเชื่อนั้น ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อสถาบัน แต่ถ้าเป็นความเชื่อโดยไม่นำไปสู่การปฏิบัติหรือขาดการประเมิน ก็ย่อมทำให้เกิดภาพลวงหรือเป็นการหลงผิดอันส่งผลต่อการพัฒนาสถาบันในที่สุด นอกจากความแตกต่างในอายุและขนาดที่ทำให้มีวัฒนธรรมที่ต่างกันแล้ว ความแตกต่างในสังกัดยังถือเป็นบริบทสำคัญที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาทั้งสองอย่างเห็นได้ชัด วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข แม้จะเป็นสถาบันในระดับอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตพยาบาลในระดับปริญญาตรี แต่จะเห็นได้ชัดเจนถึงความไม่เป็นอิสระในการดำเนินงาน โดยจะมีลักษณะที่แสดงออกถึงความเป็นสถาบันทหาร มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และมีระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่เน้นเกี่ยวกับวินัย ซึ่งจะมีความหมายสำคัญคือ การเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาเหนือตน และเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ในลักษณะของการถูกควบคุมอย่างชัดเจน การกำหนดนโยบายและภารกิจต่าง ๆ เป็นบทบาทของหน่วยเหนือ ดังนั้นการบริหารงานภายในจึงเป็นการบริหารงานให้เป็นไปตามระบบระเบียบราชการ ให้เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนือ ดังนั้นจึงเห็นว่าอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในมิใช่สิ่งที่สถาบันเป็นผู้กำหนด แต่เป็นอิทธิพลที่เกี่ยวเนื่องกับลักษณะทางกายภาพของสถาบัน เช่น การอยู่หอพัก มีผลต่อการทำงานและความสัมพันธ์ของสมาชิก ซึ่งลักษณะดังกล่าวแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งมีลักษณะเป็นสถาบันในระดับอุดม

ศึกษาเช่นกัน โดยคณะพยาบาลศาสตร์จะมีความเป็นอิสระจากการควบคุมของหน่วยเหนือ นอกจากการรับนโยบายจากทบวงมหาวิทยาลัยมากำหนดเป็นนโยบายและภารกิจของคณะ ซึ่งความเป็นอิสระในการกำหนดภารกิจของตนเองจึงเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการดำเนินการ จะเกี่ยวข้องกับอำนาจและความรับผิดชอบของสถาบันเอง ซึ่งถือว่าคณะพยาบาลศาสตร์มีอำนาจในตัวเองในการกำหนดทิศทางของคณะเองว่าควรไปในทิศทางใด โดยพิจารณาความต้องการของสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ลักษณะดังกล่าวทำให้สถาบันมีความคล่องตัวในการพัฒนา ยิ่งโดยเฉพาะในคณะที่สมาชิกยอมรับว่าผู้บริหารมีศักยภาพ มีความกระตือรือร้น จะมีส่วนให้สถาบันพัฒนาไปได้ในฐานะสถาบันที่เป็นผู้นำทางวิชาการ

(2) วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวกับความจริงและความถูกต้อง

โดยที่วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยั่งยืน เป็นอยู่ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับความจริงในวิทยาลัยพยาบาลจึงเป็นสิ่งที่ยั่งยืน เป็นอยู่ โดยพบว่าการที่วิทยาลัยพยาบาลเป็นสถาบันวิชาชีพที่สังกัดในสถาบันทหาร ดังนั้นความเป็นจริงที่พบจึงเป็นความจริงที่อยู่ใน 2 ลักษณะดังกล่าว คือ ความจริงที่เกี่ยวกับระบบทหารที่เกี่ยวข้องกับการปกครองบังคับบัญชาในระบบทหาร ซึ่งยึดมั่นในกฎระเบียบและวินัยทหาร และการเชื่อฟังคำสั่งและปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยเหนือ ความจริงดังกล่าวจะเป็นที่ยอมรับกันในสมาชิกของสถาบัน ซึ่งเป็นผลมาจากการยอมรับว่าตนเองเป็นทหาร ซึ่งทหารจะต้องเคร่งครัดในการปกครองระบบทหาร ดังคำปฏิญาณตนของทหารที่ว่า "จักเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด" อีกทั้งการเน้นเรื่องวินัย ที่ทหารจะถือว่า "การอยู่ในวินัย คือการยอมตามด้วยความเชื่อมั่นโดยไม่เสแสร้ง" อีกทั้งยังยอมรับในระบบอาวุโส ซึ่งพิจารณาว่าความอาวุโสมีส่วนเกี่ยวข้องกับสิทธิและความก้าวหน้าในเรื่องของการปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา หรือตามนโยบายของหน่วยเหนือ นั้น จะมีผลต่อไปถึงการที่นักเรียนพยาบาลจะต้องมีหน้าที่ในการช่วยเหลือกิจกรรมของสถาบันเป็นการตอบแทน ซึ่งนอกจากการปฏิบัติกิจกรรมจะเป็นไปตามคำสั่งแล้ว ยังถือเป็นการตอบแทนกองทัพหรือสถาบัน ซึ่งสังคมไทยโดยทั่วไปแล้วก็จะถือว่าสถาบันการศึกษาเป็นสถาบันที่มีบุญคุณให้ความรู้ หลายคนเมื่อมีความเจริญก้าวหน้าก็จะกลับมาช่วยเหลือสถาบันการศึกษาของตน สำหรับนักเรียนพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล นอกจากจะได้รับความรู้จากสถาบันแล้ว ขณะเรียนยังได้รับทุนการศึกษาทั้งหมด ดังนั้นจึงเป็นเสมือนหน้าที่ที่จะต้องตอบแทนบุญคุณ โดยการช่วยเหลือในกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่มีข้อโต้แย้ง

นอกจากนั้น ในเรื่องของบุคลิกภาพของนักเรียนพยาบาลทหารซึ่งสมาชิกของวิทยาลัยถือว่าเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังในสถาบัน ซึ่งเห็นว่า "นายทหารคือผู้นำ" ซึ่งจะต้องมีลักษณะท่าทางตลอดจนการแต่งกายที่เป็นแบบอย่างที่ดี อาทิ ปกิริยาและลักษณะท่าทางจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นประสิทธิภาพและความเชื่อมั่น..... ต้องรักษาท่าทางให้มีความสง่าผ่าเผยและภูมิฐานจะติดเป็นนิสัย"

สำหรับความจริงในลักษณะการพยาบาล จะนับว่าเป็นความจริงที่มีน้ำหนักมากกว่าความจริงในลักษณะของวิชาชีพพยาบาล ทั้งนี้เพราะระบบทหารคืออำนาจการบังคับบัญชาที่มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของสมาชิกอยู่ในเกณฑ์สูง โดยที่ระบบพยาบาลเป็นสิ่งที่สมาชิกประพฤติปฏิบัติ แต่ไม่ได้หมายถึงอำนาจ จึงทำให้สมาชิกตระหนักรู้ในความจริงในลักษณะวิชาชีพพยาบาลน้อยกว่าในลักษณะของความเป็นทหาร นอกจากนี้การที่สมาชิกเข้าเป็นสมาชิกของสถาบันโดยสิ่งจูงใจคือ การแต่งชุดทหาร และการได้รับบรรจุเป็นนายทหารสัญญาบัตรเมื่อสำเร็จการศึกษา ปัจจุบันจึงกล่าวว่าจะมีผลต่อการตระหนักรู้ในความจริงในวิชาชีพดังกล่าว

สำหรับลักษณะความจริงของคณะพยาบาลศาสตร์ โดยที่คณะพยาบาลมีลักษณะทางวิชาชีพอย่างเด่นชัด อีกทั้งเป็นสถาบันที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินการ ดังนั้นจึงพบความจริงของสถาบันประกอบด้วย การถือว่าการสอนเป็นภารกิจหลัก เป็นภารกิจสำคัญของคณะ ซึ่งจะเห็นว่าคณะได้เปิดหลักสูตรในระดับต่าง ๆ หลายหลักสูตร ซึ่งอาจารย์ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นจึงถือว่าการกิจหลักคือการสอน และการที่คณะมีเอกลักษณ์ของความ เป็นสถาบันชั้นนำ จึงพบความจริงเกี่ยวกับการพยายามที่จะรักษาสถานภาพของการเป็นสถาบันชั้นนำ และยอมรับว่าสมาชิกของสถาบันมีโอกาสที่ต่ำกว่าสมาชิกสถาบันอื่นในเรื่องเกี่ยวกับความก้าวหน้า และนักศึกษาอยู่ในระดับแนวหน้า ซึ่งความจริงดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับการยอมรับในเอกลักษณ์ของความ เป็นสถาบันชั้นนำ

อย่างไรก็ตาม ความจริงที่พบในคณะพยาบาลศาสตร์ประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำทางวิชาการของคณะ คือ การตื่นตัวทางวิชาการของอาจารย์ ซึ่งมีได้มีในอาจารย์ทุกคนของคณะเหมือนกัน แต่พบว่าการตื่นตัวนั้นจะแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การตื่นตัวทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งวิชาการ และการตื่นตัวทางวิชาการที่เน้นการพัฒนาการสอนหรือการทุ่มเทในการสอน ซึ่งก็อาจกล่าวได้ว่าลักษณะดังกล่าวเป็นปกติในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะมีบุคลากรทั้งที่กระตือรือร้นในการทำวิจัย โดยสอนตามหน้าที่ และอีกกลุ่มที่ถือว่าภาวะการ

สอนเป็นงานหลัก นอกจากความจริงของคณะพยาบาลศาสตร์ที่สอดคล้องกับความจริงของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งถือเป็นความจริงที่เกี่ยวกับวิชาชีพอีก 2 ประการคือ การเป็นอาจารย์ต้องเสียสละ และอุดมการณ์ในการเข้าเป็นนักศึกษาพยาบาลลดลง

ในส่วนของเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความถูกต้อง ซึ่งในวิทยาลัยพยาบาล ก็ยังคงพบว่าเกณฑ์ที่สำคัญคือ กฎระเบียบของทหาร ตลอดจนการตัดสินใจของผู้มีอำนาจ เพราะโดยกฎระเบียบดังกล่าวมีผลเป็นรูปธรรมสำหรับการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้นสมาชิกจึงยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ไม่มีการลองผิดลองถูก และความถูกต้องตามประเพณีนิยม สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความถูกต้องในคณะพยาบาลศาสตร์นั้น โดยที่คณะพยาบาลศาสตร์มีลักษณะการทำงานในรูปของคณะกรรมการ ประกอบด้วยความเชื่อที่ว่าทุกคนมีศักยภาพ ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินจึงใช้ความเห็นของคนส่วนใหญ่หรือมติที่ประชุม ซึ่งแสดงออกถึงความเสมอภาค อย่างไรก็ตาม สมาชิกยอมรับกันว่าอิทธิพลของคนที่กำลังแสดงออกก็มีส่วนในการตัดสินความถูกต้อง และเกณฑ์ในลักษณะสุดท้าย ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มีความคล้ายคลึงกับของวิทยาลัยพยาบาล คือ กฎเกณฑ์ทางสังคมและประเพณีนิยม

ความจริงในอีกประเด็นที่ทำการศึกษา คือ ความจริงเกี่ยวกับเวลา การพิจารณาเกี่ยวกับความจริงในเรื่องของเวลา สถาบันการศึกษาทั้งสองสถาบันจะยึดถือระบบเวลาของราชการในการกำหนดวันและเวลาในการทำงานเช่นเดียวกัน เพราะถือเป็นหน่วยราชการที่ยังต้องยึดถือตามระเบียบราชการ เกี่ยวกับความจริงในเรื่องเวลาที่พบในวิทยาลัยพยาบาล จะมีลักษณะของการกำหนดแผนปฏิบัติงานเป็นแผนระยะสั้นเป็นส่วนใหญ่ สมาชิกหลายคนไม่มีแผนในการปฏิบัติงาน จะกระทำงานตามสั่ง อันเป็นลักษณะสำคัญของสถาบันทหาร ซึ่งคำสั่งของผู้บังคับบัญชาถือเป็นสิ่งสำคัญ แม้นตนเองจะมีการวางแผนงานไว้แล้ว แต่เมื่อมีคำสั่งจากหน่วยเหนือมาแทนที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องยกเลิกเพื่อสนองนโยบายก่อน เป็นลักษณะของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ลักษณะดังกล่าวยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วรณช (2537) ที่ทำการศึกษาดัง

วัฒนธรรมของฝ่ายการพยาบาล และพบว่า "การทำงานของพยาบาลเป็นวัฒนธรรมเก่าแก่ของพยาบาลที่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าฉุกเฉินอยู่เสมอ ขาดการวางแผนล่วงหน้า" ซึ่งเป็นผลจากการวางแผนการทำงานของพยาบาลต้องขึ้นอยู่กับปัญหาของผู้ป่วย จึงกำหนดระยะสรวามีได้ ทั้งนี้ครู/อาจารย์พยาบาล ซึ่งเคยมีประสบการณ์การเป็นพยาบาลมาก่อน จึงมีแนวโน้มของการวางแผนการทำงานระยะสั้นมากกว่าระยะยาว นอกจากนี้ การกำหนดเวลาในการทำงานของสมาชิกในวิทยาลัยพยาบาล จะถือว่าเวลานั้นอยู่กับงาน ซึ่งแสดงถึงการขาดการวางแผนการดำเนินงาน

โดยการทำงานจะมีได้กำหนดทีละงาน อาจจะทำงานหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน หรือหยุดงานใดงานหนึ่งเพื่อทำงานใหม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ พาเมลา (Pamela, 1994) ซึ่งทำการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทยและประเทศในซีกตะวันตกพบว่า "สำหรับคนไทย เวลาย้อนกลับมาตั้งต้นใหม่หรือหมุนเวียนได้ มักทำอะไรหลาย ๆ อย่างเวลาเดียวกัน กำหนดการปรับแต่งเปลี่ยนแปลงได้" ซึ่งปัจจัยที่มีผลให้เกิดการกระทำดังกล่าวมาจากการต้องกระทำตามสิ่ง ขณะทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใด จึงอาจต้องวางมือเพื่อกระทำสิ่งที่ได้รับคำสั่ง ดังนั้นจึงต้องย้อนกลับมาทำงานเดิมที่ค้างนั้นใหม่ และงานก็จะไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ในคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งถือว่ามีลักษณะพื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน คือ การเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาล จะพบว่าแม้จะมีการกำหนดแผนระยะยาวของคณะพยาบาลศาสตร์อย่างชัดเจน แต่ในระดับสมาชิกของสถาบันแล้ว ก็จะเป็นการกำหนดเป็นแผนระยะสั้น สำหรับการปฏิบัติงาน แต่ละคนเป็นการวางแผนการทำงานโดยมิได้คำนึงถึงผลผลิตหรือเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม มีอาจารย์บางคนที่กำหนดแผนปฏิบัติการของตัวเองในระยะยาว แม้จะกำหนดในลักษณะช่วงเวลาก็ตาม ทั้งนี้ พาเมลา ทำการศึกษาพบว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไทยจะให้ความสำคัญของการวางแผนโดยไม่จำเป็นต้องกำหนดไปถึงผลผลิตที่จะออกมาจากการกระทำนั้น ๆ

การกำหนดเวลาในการทำงานของคณะพยาบาลศาสตร์ จะมีลักษณะเป็นไปตามแผนค่อนข้างชัดเจนกว่าของวิทยาลัยพยาบาล ทั้งแผนการเรียนการสอน และแผนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันมีความเป็นอิสระ ไม่มีหน่วยเหนือที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเหมือนของในวิทยาลัยพยาบาล อีกทั้งในคณะพยาบาลศาสตร์ จะมีบุคลากรหลายคนที่ได้ไปศึกษาเล่าเรียนจากต่างประเทศในซีกโลกตะวันตก ซึ่งมีวัฒนธรรมเกี่ยวกับการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน กำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละงานให้เสร็จทีละงาน ไม่ซ้ำซ้อน (Pamela, 1994) ซึ่งคนกลุ่มนี้ของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้นำเอารูปแบบการวางแผนและการจัดการกับเวลาในแนวคิดของตะวันตกมาใช้ ทำให้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงในสถาบันตามไปด้วย

นอกจากนั้น ในการพิจารณาเกี่ยวกับความจริงในเรื่องเวลาของคณะพยาบาลศาสตร์ จะให้ความสำคัญกับช่วงเวลาในอดีต มีการกล่าวถึงความรุ่งเรือง การเป็นสถาบันชั้นนำในอดีต เหตุการณ์ในอดีตถือว่ามีความสำคัญที่นำมาสู่การประเพณีปฏิบัติในปัจจุบัน เช่น การเน้นความเป็นสถาบันชั้นนำในอดีต ทำให้สถาบันต้องพยายามรักษาสถานภาพที่เป็นอยู่ให้ดำรงต่อไป

ความจริงเกี่ยวกับเรื่องของเวลาที่พิจารณาในสองสถาบัน ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลด้วยกัน จึงมีลักษณะค่อนข้างแตกต่างกัน จะมีคล้ายคลึงกันก็เพียงการกำหนดวันเวลาตามระบบราชการเท่านั้น

ความจริงในประเด็นสุดท้ายเป็นความจริงที่พิจารณาเกี่ยวกับพื้นที่ ซึ่งพบว่าความจริงเกี่ยวกับพื้นที่ของทั้งสองสถาบันจะมีลักษณะดังนี้คือ มีการกำหนดขอบเขตของสถาบันชัดเจน แม้ว่าจะอยู่ในบริเวณเดียวกับโรงพยาบาลในสังกัดเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้โดยที่แต่เดิมอาคารเรียนกับอาคารที่พักของนักเรียนจะอยู่ที่เดียวกัน ดังนั้นสถานที่ดังกล่าวจึงถือเป็นส่วนตัว โดยลักษณะของการยึดมั่นในประเพณีและค่านิยมเกี่ยวกับการรักษาวลสงวนตัวของหญิงไทย ดังนั้น ในบริเวณหอพักจึงจัดไว้เป็นเขตหวงห้ามเฉพาะ บุคคลภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่างเพศ

สำหรับสิทธิในการใช้พื้นที่และความมีอิสระของนักศึกษา จะพบว่ามีความแตกต่างกันในสองสถาบัน โดยนักเรียนพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล จะมีข้อจำกัดในการใช้พื้นที่ ซึ่งเป็นการจำกัดทั้งขอบเขตพื้นที่และจำกัดในเรื่องของเวลาที่จะเข้าออกในพื้นที่ต่าง ๆ เป็นการแสดงออกของความไม่มีอิสระของนักเรียน ขณะที่นักศึกษาของคณะพยาบาลศาสตร์ จะค่อนข้างมีอิสระทั้งนี้พิจารณาได้ว่า โดยระเบียบของทั้งสองสถาบันที่แตกต่างกัน วิทยาลัยพยาบาลมีความเชื่อว่านักเรียนเป็นเด็กที่ต้องควบคุมดูแลและเป็นนักเรียนประจำหอพัก การอยู่ในหอพักจะเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอบรม ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทหนึ่งของครูพยาบาลทุกคน สำหรับนักศึกษาของคณะพยาบาลศาสตร์ การอยู่หอพักเป็นไปเพื่อเอื้อต่อการศึกษา ดังนั้น กฎระเบียบต่าง ๆ ก็เพียงเพื่อให้เอื้อต่อการศึกษาเล่าเรียนเท่านั้น มิใช่เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์เฉพาะ หรือเพื่อการฝึกอบรม จึงทำให้เกิดความแตกต่างกันในลักษณะการใช้พื้นที่ของสมาชิกในกลุ่มนักเรียน นักศึกษา

ในส่วนของครู-อาจารย์ของทั้งสองสถาบัน พบว่าการทำงานยังคงเน้นการทำงานอยู่ประจำหรือประจำสำนักงาน ซึ่งแสดงออกถึงความเป็นระบบข้าราชการที่ต้องอยู่สำนักงานในเวลาราชการ ซึ่งประเด็นดังกล่าวค่อนข้างขัดแย้งกับภารกิจในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการศึกษาค้นคว้า ทั้งนี้ได้มีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการออกนอกสถานที่ไว้ โดยแจ้งให้หัวหน้าภาคทราบ

(3) วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของสมาชิกของสถาบัน

วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของสมาชิก จะได้พิจารณาเกี่ยวกับลักษณะทั่วไป ธรรมชาติความต้องการของสมาชิก ซึ่งพบว่าลักษณะสมาชิกของสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้งสองสถาบันที่สำคัญ จะมีลักษณะหลายประการที่คล้ายคลึงกันดังได้กล่าวไปแล้ว ซึ่งเป็นลักษณะที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความเป็นวิชาชีพ ในส่วนของลักษณะที่แตกต่างกันนั้น จะพบว่า

ในกลุ่มครู-อาจารย์ ครูของวิทยาลัยพยาบาลจะมีลักษณะสำคัญที่เป็นที่ยอมรับในสถาบัน คือ การเป็นคนเรียนดี เรียบร้อย หรือช่วยเหลือกิจกรรมของสถาบัน ทั้งนี้การเรียนดีของครู นอกจากจะถือว่าการเป็นครูต้องเป็นผู้รู้เ็นำ ต้องเป็นแบบอย่างของนักเรียนแล้ว การเป็นคนเรียนดี น่าจะเป็นผลมาจากการที่สถาบันกำลังพัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐาน การรับครูของวิทยาลัยพยาบาลจะรับจากผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีของสถาบัน และทำงานทางด้านพยาบาลมาแล้ว 1 - 2 ปี เมื่อรับเข้ามาอยู่ในสถาบันแล้วจึงจะมารับทุนเพื่อศึกษาปริญญาโท ต่อการที่รับบุคคลที่มีระดับสติปัญญาไม่ด้นักจึงมีผลเสีย 2 ประการ คือ ผลเสียต่อการสอนและการไม่สามารถสอบแข่งขันเพื่อศึกษาต่อได้ ทำให้เสียทุนของวิทยาลัย ทั้งนี้จะพบว่าอาจารย์ของคณะพยาบาลศาสตร์ เนื่องจากในปัจจุบันจะรับผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาโทหรือเอกเท่านั้น ดังนั้นคุณสมบัติของการเรียนดีจึงมิได้กำหนดชัดเจน แต่จะกำหนดในลักษณะของความสามารถ มีคุณภาพ โดยจะมีการพิจารณาจากประวัติการทำงาน ลักษณะอีกประการในกลุ่มครูที่แตกต่างกันคือ ครูของวิทยาลัยพยาบาลจะมีลักษณะทำงานตามสั่งและคล้อยตาม ทั้งนี้เป็นผลมาจากลักษณะสิ่งแวดล้อมของสถาบันที่มีลักษณะการควบคุมตามลำดับชั้น ซึ่งเป็นการยับยั้งความคิดริเริ่ม ลักษณะดังกล่าวแตกต่างจากอาจารย์ของคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งจะมีลักษณะควบคุมตนเอง มีอิสระในการคิด อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้อาจเนื่องมาจากอาจารย์ของคณะพยาบาลศาสตร์ค่อนข้างอาวุโสกว่าครูของวิทยาลัยพยาบาล

สำหรับในกลุ่มนักเรียนนักศึกษา พบว่าระบบภายในของสถาบันมีอิทธิพลอย่างมากต่อลักษณะของนักเรียนและนักศึกษา จะเห็นได้ว่านักเรียนของวิทยาลัยพยาบาลมีลักษณะที่ชัดเจนคือ ความมีวินัย เชื่อฟังผู้อาวุโส แม้ว่าจะมีลักษณะของการไม่กล้าคิดและไม่กล้าแสดงออกนั้น เป็นเพียงต่อหน้าครูเท่านั้น ในส่วนของนักศึกษา เนื่องจากคณะพยาบาลศาสตร์เป็นสถาบันใหญ่และเก่าแก่ ดังนั้นความนิยมจึงมีค่อนข้างสูงในสถาบันพยาบาลด้วยกัน นักศึกษาที่เลือกเข้าศึกษาในคณะพยาบาลศาสตร์จึงถือว่าเป็นนักศึกษาที่อยู่ในระดับแนวหน้า และจากความเชื่อของครูอาจารย์ที่

เห็นว่านักศึกษาเป็นนักศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีวุฒิภาวะแล้ว จึงทำให้นักศึกษาเหล่านี้สามารถควบคุมตนเองและรับผิดชอบ กล้าแสดงออก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่านักศึกษาของคณะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันน้อย ซึ่งน่าจะมาจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ประกอบกับจำนวนนักศึกษามากขึ้น ทำให้สัมพันธ์ภาพในสถาบันลดลง การไม่เข้าร่วมกิจกรรมย่อมส่งผลกระทบต่อสัมพันธ์ภาพของนักศึกษา และยังเป็นผลต่อความรู้สึกผูกพันยึดเหนี่ยวในสถาบันอีกด้วย

สำหรับลักษณะของครูอาจารย์ที่เป็นที่ยอมรับ ที่สำคัญในวิทยาลัยพยาบาลคือ ความมีน้ำใจ อันเป็นผลมาจากลักษณะการทำงานของวิทยาลัยที่ทำแบบร่วมมือร่วมใจ มิได้มีการแบ่งงานความรับผิดชอบเด็ดขาด ดังนั้นการช่วยกันทำงานจึงเป็นลักษณะที่ครูทุกคนให้การยอมรับ ทั้งนี้อาจไม่ต้องเก่งมาก แต่ต้องมีความรับผิดชอบ ซึ่งแตกต่างกับอาจารย์ที่เป็นที่ยอมรับในคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งเน้นความมุ่งมั่นในวิชาชีพและให้ความสำคัญกับการสอน ซึ่งจะเห็นว่าครูที่ได้รับการยอมรับในวิทยาลัยพยาบาล ก็มีได้มองไปถึงความเป็นวิชาชีพ แต่จะเพิ่มเพียงการทำงานในสถาบันตามคำสั่งหรือการมอบหมายงานให้ลุล่วงเท่านั้น ลักษณะความมีน้ำใจที่เป็นที่ยอมรับในวิทยาลัยพยาบาลมิใช่เป็นลักษณะของครูเท่านั้น ยังรวมไปถึงนักเรียนด้วย เพราะภารกิจของสถาบันมีมาก จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากนักเรียน ในขณะที่ในคณะพยาบาลศาสตร์จะยอมรับนักศึกษาที่มีสัมมาคารวะอ่อนน้อม ทั้งนี้เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาคณน้อยลงไป เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ของคณะ

ธรรมชาติของความต้องการของกลุ่มครู-อาจารย์ ความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนี้ จะมีความต้องการในลักษณะที่คล้ายคลึงกันอยู่บ้าง คือ ความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งเป็นความต้องการของกลุ่มสมาชิกที่อยู่ในระดับอาวุโสหรืออาจารย์ใหม่ แต่ความต้องการความก้าวหน้าของสมาชิกในแต่ละสถาบันก็จะแตกต่างกันอยู่บ้าง คือ ในกลุ่มสมาชิกของวิทยาลัยพยาบาลนี้ ความก้าวหน้าประการแรกก็คือ ความก้าวหน้าทางการศึกษา ทั้งนี้เพราะการรับบุคคลเข้าเป็นครูพยาบาลจะรับจากผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี สมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอาวุโสหรือคณน้อย ดังนั้นจึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดความต้องการการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เพื่อเทียบเท่าสมาชิกในสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่น ๆ นอกจากนี้ ความต้องการยังเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือ การได้เลื่อนตำแหน่งขั้นยศ การเลื่อนตำแหน่งขั้นยศมิได้เป็นผลมาจากการพัฒนาด้านวิชาการ แต่จะเลื่อนตามลำดับขั้น ดังนั้นการแข่งขันกันในการทำงานให้ก้าวหน้าจึงมีไม่มากนัก

อย่างไรก็ตาม การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาจะมีผลอยู่บ้างสำหรับความก้าวหน้า ดังนั้นจึงมีผลต่อสมาชิกในการแข่งขันการทำงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นยศ เลื่อนตำแหน่งความก้าวหน้าของสมาชิกของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นความก้าวหน้าเฉพาะส่วนตน คนกลุ่มนี้จะไม่กระตือรือร้นในการทำงานนัก ทั้งนี้แตกต่างกับความต้องการความก้าวหน้าในสมาชิกของคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งบุคลากรที่เข้ามาเป็นอาจารย์ของคณะฯ จะสำเร็จปริญญาโทแล้วทั้งหมด ความต้องการความก้าวหน้าส่วนหนึ่งอาจจะเป็นการศึกษาในระดับสูงขึ้น อีกส่วนหนึ่งต้องการความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อตำแหน่งทางวิชาการ เพราะการได้ตำแหน่งทางวิชาการนั้นมีผลตามมา คือ การยอมรับ โดยถือว่าอาจารย์พยาบาลอยู่ในสายวิชาการ การได้ตำแหน่งทางวิชาการ ก็คือ ความก้าวหน้า นอกจากนั้นตำแหน่งทางวิชาการยังเกี่ยวข้องกับเงินเดือนแทนอีกด้วย เพราะอาจารย์พยาบาลส่วนใหญ่มิได้มีรายได้พิเศษจากงานอื่น ความต้องการความก้าวหน้าในลักษณะของอาจารย์พยาบาล ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาทางวิชาการของตนเอง โดยมีต้องแข่งขันกับผู้อื่น

ส่วนความต้องการของอาจารย์ในระดับอาวุโสของทั้งสองสถาบันค่อนข้างจะแตกต่างกัน โดยในวิทยาลัยพยาบาล นั้น โดยระบบทหาร ความก้าวหน้าในขั้นยศและตำแหน่งมีความสำคัญที่เป็นปัจจัยกระตุ้นให้ครูพยาบาลอาวุโสต้องทำงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับ เพื่อผลของการที่ผู้บังคับบัญชาจะแต่งตั้งหรือบรรจุลงในตำแหน่งที่สำคัญ อันถือเป็นเกียรติและศักดิ์ศรีในตนเอง สำหรับอาจารย์อาวุโสในคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งเป็นอาจารย์ส่วนใหญ่ของคณะพยาบาลศาสตร์ จะถือว่าได้ก้าวมาถึงจุดที่เพียงพอแล้วได้ตำแหน่งทางวิชาการระดับหนึ่ง ความก้าวหน้าของวิชาการจึงมิใช่ตัวกระตุ้นที่มีผลที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่อไป แต่มักจะเน้นในด้านการสอน รวมทั้งการทำงานเพื่อความสบายใจ

สำหรับความต้องการในกลุ่มนักเรียนและนักศึกษาในสถาบันทั้งสอง จะมีลักษณะที่เหมือนกันอยู่ประการหนึ่ง คือ ความต้องการเรียนจบเพื่อมีงานทำ มีความมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันแนวโน้มของค่านิยมในการประกอบวิชาชีพการพยาบาลจะลดลง แต่ก็ยังมีส่วนหนึ่งที่ต้องการประกอบวิชาชีพการพยาบาล เพราะถือว่าเมื่อจบการศึกษาแล้วมีงานทำ มีรายได้มั่นคง สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและค่านิยมทางด้านวัตถุในปัจจุบัน ลักษณะความต้องการเรียนให้จบของนักเรียนและนักศึกษาพยาบาลยังมีอีกลักษณะหนึ่งคือ การเรียนให้จบเพื่อก้าวไปสู่อาชีพใหม่ หรือการศึกษาต่อในสาขาอื่น ในการสอบเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษาพบว่า ในวิทยาลัยพยาบาล ส่วนหนึ่งสอบ

ตามความต้องการของบิดามารดา และสอบเข้าที่อื่นไม่ได้จึงต้องเรียน ส่วนในคณะพยาบาลศาสตร์ จะมีลักษณะของการเลือกสำรองไว้ในระดับท้าย ๆ ของข้อเลือกในการสอบคัดเลือก การเข้ามาเรียนจึงมิได้เป็นความหวังหรือความต้องการอย่างแท้จริง หรือความต้องการในระดับต้น ๆ ดังนั้น การเรียนให้จบของคนกลุ่มนี้ก็เป็นไปเพื่อการเปลี่ยนอาชีพเมื่อมีโอกาส หรือเรียนจบพยาบาลเพื่อใช้เป็นฐานไปศึกษาสาขาวิชาอื่นต่อไป

ความต้องการของนักเรียนและนักศึกษาดังกล่าว เป็นสิ่งที่มิผลกระทบต่อวิชาชีพในอนาคต เพราะถ้าไม่สามารถเปลี่ยนอุดมการณ์ในการเป็นพยาบาลของนักเรียนและนักศึกษาเหล่านี้ได้ และคนกลุ่มนี้ยังคงประกอบวิชาชีพการพยาบาลอยู่ ย่อมเป็นผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการพยาบาล

4) วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของการกระทำของสมาชิก

ธรรมชาติของการกระทำของสมาชิกในสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้งสอง

สถาบัน แม้จะมีภารกิจหลักเกี่ยวกับการผลิตนักศึกษาพยาบาลเช่นเดียวกัน แต่ถึงแม้ว่าการกระทำบางประการที่เกิดขึ้นในแต่ละสถาบันจะมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้จากข้อค้นพบ ลักษณะการกระทำของสมาชิกในวิทยาลัยพยาบาล จะเห็นเด่นชัดในลักษณะวัฒนธรรมของสถาบันทหาร ลักษณะการกระทำของสมาชิกจึงเป็นการกระทำตามสิ่งที่ได้รับมอบหมาย เมื่อได้รับมอบหมายสิ่งใดจะพยายามทำให้สำเร็จ โดยสมาชิกจะมีการร่วมมือร่วมแรงและช่วยเหลือกันและกัน การได้รับคำสั่งให้ทำสิ่งใดที่ปฏิเสธไม่ได้ทำให้สมาชิกเห็นใจกันและกัน ซึ่งถือเป็นแรงกดดันภายนอกสถาบันอันเป็นผลให้เกิดการยึดมั่นในกฎเกณฑ์ภายใน และช่วยกันทำให้งานลุล่วงไป อีกทั้งการเป็นสถาบันเล็กที่มีสมาชิกจำนวนไม่มากนักมาแต่เดิม สมาชิกมีความใกล้ชิดกัน มีความผูกพันและสัมพันธ์กันฉันพี่น้อง มีความพยายามที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดของสถาบัน ทุกคนจึงต้องช่วยเหลือกันและกัน เพื่อให้งานของสถาบันลุล่วงไปได้ ในการทำงาน นอกจากจะช่วยเหลือร่วมมือกันเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายลุล่วงไปได้ ยังพบว่าการทำงานของสมาชิกของวิทยาลัยพยาบาล มิได้เคร่งเครียดกับการทำงาน จะมีช่วงทำงานหนักและผ่อนคลายเป็นระยะ ๆ บางครั้งในช่วงการทำงาน ก็จะมีการเล่นสนุกสนานสวดเทรกออยู่ด้วยเสมอ มีการพูดกันว่า "งานก็หนักกันอยู่แล้ว ก็ควรจะทำอะไรทำให้สนุก ๆ จะได้มีกำลังใจทำงาน" ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าลักษณะการทำงานดังกล่าว อาจถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการทำงานอย่างหนึ่งของคนไทย ตามที่ ไผ่ศาล ไกรสิทธิ์ (2524) ได้กล่าวถึงความเชื่อเกี่ยวกับการทำงาน

ของคนไทยว่า "คนไทยมองการทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้" และการศึกษาของ ทิตยา สุวรรณะชฎ (2523) ได้กล่าวถึงค่านิยมในเรื่องความสุขของคนไทย โดยทั่วไปว่า "คนไทยมีค่านิยมในเรื่องความรักสนุก (fun loving) ถือว่าการทำงานตลอดเวลาเป็นทุกข์ ซึ่งจะหาวิธีการแสวงหาความสุขสนุกสนานโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การแต่งกาย การรับประทานอาหาร หรือการท่องเที่ยว" อย่างไรก็ตาม การผ่อนคลายในการทำงานของครูพยาบาลส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกระทำของสมาชิกในสถาบัน โดยเฉพาะในกลุ่มสมาชิกที่สำคัญ คือ กลุ่มครู พบลักษณะการกระทำที่เด่นชัดอีกประการ คือ การพูดวิจารณ์กันลับหลัง หรือการไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนกันต่อหน้า มีลักษณะเกรงใจและกลัวความขัดแย้งในระหว่างบุคคล ซึ่งการที่วิทยาลัยพยาบาล มีสมาชิกไม่มากนัก ความสัมพันธ์จึงค่อนข้างใกล้ชิด ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนพยายามหลีกเลี่ยง เพราะจะมีผลกระทบที่เห็นได้ชัด ดังนั้นเมื่อมีความเห็นไม่ตรงกันจึงไม่กล้าเผชิญหน้า มีความเกรงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีอาวุโสต่างกัน ซึ่งความเกรงใจเป็นลักษณะที่พบได้ในคนไทยโดยทั่วไป ดังผลจากการศึกษาของ Pamela (1993) ซึ่งพบว่า คนไทยจะมีความสัมพันธ์แบบเกรงใจกัน ไม่กล้าทำอะไรที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เน้นการรักษาสัมพันธ์ภาพและรักษาน้ำใจกัน จึงไม่กล้าว่ากล่าวกันต่อหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาชิกในสถาบันพยาบาล ความเห็นทหารก็มีชัยเสียเข้ามาเกี่ยวข้อง ประกอบกับการยึดถือระบบอาวุโส ยังเป็นปัจจัยเสริมทำให้เกิดความเกรงใจ ไม่กล้าพูดกันต่อหน้ามากขึ้นอีก

สำหรับลักษณะการกระทำของสมาชิกในคณะพยาบาลศาสตร์ นอกจากจะมีลักษณะการทำงานหนัก รับผิดชอบ ทุ่มเท อันเป็นลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับการกระทำของสมาชิกในวิทยาลัยพยาบาลแล้ว ยังพบลักษณะการกระทำที่เด่นชัดอีกประการ คือ การทำงานเพื่อรักษาภาพพจน์ของสถาบันไว้ เป็นลักษณะค่านิยมประการหนึ่งของคนไทย (ไพศาล, 2524) และโดยเฉพาะในคณะพยาบาลศาสตร์ สมาชิกของสถาบันยอมรับในเอกลักษณ์ของสถาบัน คือ การเป็นสถาบันเก่าแก่ สถาบันที่ใหญ่ที่สุดและเป็นผู้นำ ซึ่งถือเป็นภาพลักษณ์สำคัญที่เป็นแรงผลักดันทำให้สมาชิกพยายามที่จะรักษาภาพพจน์ให้คงไว้เพื่อการยอมรับในสังคม อันหมายถึงคุณค่าของสมาชิกของสถาบันด้วย การทำกิจกรรมต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องพยายามทำให้ดีเพื่อรักษาหน้าของสถาบัน เพื่อคงไว้ซึ่งภาพพจน์ที่ทุกคนตระหนักรู้

นอกจากการทำงานเพื่อรักษาภาพพจน์ดังกล่าวแล้ว จากการศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาของคณิศรศาสตร์ ซึ่งถือเป็นสถาบันที่ใหญ่ที่สุด และมีสมาชิกในคณิศรศาสตร์ซึ่งมีจำนวนมาก มีลักษณะการทำงานในรูปของคณะกรรมการซึ่งมีขอบข่ายหน้าที่ของงานที่ชัดเจน การทำงานที่เน้นความเสมอภาคและมีการหมุนเวียนกันเป็นกรรมการในชุดต่าง ๆ ดังนั้น เมื่อใครได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการในชุดใด ก็จะได้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ไป การทำงานจะมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม ผู้ที่มีได้เป็นกรรมการก็ต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง อีกทั้งการที่สถาบันมีคณาจารย์ ความสัมพันธ์ก็จะมีเฉพาะกลุ่มเฉพาะภาค คนที่ใกล้ชิดสนิทสนมกันก็อาจจะเข้าไปซักถามหรือให้ความสนใจ แต่สำหรับคนอื่น ๆ ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องก็อาจจะวางเฉย ซึ่งลักษณะการวางเฉยนั้นก็ถือเป็นค่านิยมปกติของคนไทย ออสาล (อ้างใน ไพบูลย์ ไกรสิทธิ์, 2524) กล่าวว่า "สังคมไทยมีค่านิยมอย่างหนึ่งที่มักวางเฉยคือไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องของคนอื่น" ดังนั้นคนที่ไม่ใช่หน้าที่หรือกรรมการหรือมิใช่คนสนิท ก็จะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวในงานของกลุ่มอื่น จึงทำให้ดูเหมือนว่าการทำงานในคณิศรศาสตร์ "เป็นการต่างคนต่างทำ"

(5) วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของความสัมพันธ์ของสมาชิก

เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในสถาบัน ซึ่งพบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มครู-อาจารย์ว่า นอกจากลักษณะที่เหมือนกันอันเกี่ยวข้องกับลักษณะของวิชาชีพพยาบาล คือ ความเป็นพี่เป็นน้องตามระบบอาวุโส ซึ่งนอกจากจะเป็นลักษณะโดยวิชาชีพแล้ว ยังถือว่าเป็นค่านิยมอย่างหนึ่งของคนไทยที่นับถือกันตามอาวุโส โดย Pamela (2530) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า "คนไทยหลอมรับในระบบอาวุโส ซึ่งจะพิจารณาจากอายุ ตำแหน่ง สถานภาพ พื้นฐานทางครอบครัว" ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูในวิทยาลัยพยาบาล นอกจากจะเกี่ยวข้องกับพี่น้องตามรุ่นแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับพี่นัยตามระบบทหารอีกด้วย จึงการยอมรับในระบบอาวุโสใน 2 รูปแบบดังกล่าว บางครั้งพบว่ามิใช่เฉพาะการขัดแย้งบ้าง อย่างไรก็ตาม ด้วยการเป็นพี่เป็นน้องร่วมสถาบันกันมาก่อน การตัดสินใจโดยส่วนใหญ่จึงใช้ระบบอาวุโสรุ่นมากกว่า และสำหรับความสัมพันธ์ในวิทยาลัยพยาบาลยังพบลักษณะของความสัมพันธ์ในอีกรูปแบบ คือความเป็นครูกับศิษย์ โดยความเป็นครูนั้น มิใช่ตามธรรมเนียมทหารที่เรียกผู้อาวุโสกว่าว่าครู แต่เป็นความเคารพนับถือในฐานะเป็นครูผู้สอน ซึ่งยังคงให้ความเคารพเกรงใจอยู่

สำหรับความสัมพันธ์ในระหว่างครูกับนักเรียน หรืออาจารย์กับนักศึกษา มีความแตกต่างกันบ้างตามลักษณะของสถาบัน โดยที่ในวิทยาลัยพยาบาล ครูทำหน้าที่ทั้งเป็นครูผู้สอน และครูปกครอง ประกอบกับนักเรียนอยู่หอพักทั้งหมด และครูมีที่พักอยู่ในหอพักบางส่วนหรือที่อยู่ข้างนอกก็ไม่ไกลนัก ทำให้ครูนักเรียนใกล้ชิด จึงมีความสัมพันธ์กันในลักษณะเครือญาติ โดยอาจารย์อาวุโสที่ทำหน้าที่ฝ่ายปกครองก็จะถือว่าทำหน้าที่แทนแม่ในการดูแล จึงเรียกว่า "คุณแม่" ซึ่งลักษณะดังกล่าวแตกต่างกับความสัมพันธ์ในคณะพยาบาลศาสตร์ เพราะข้อจำกัดของพื้นที่ทำให้อาจารย์กับนักศึกษามีได้ใกล้ชิดกันนัก นอกจากเวลาสอน โดยจะใกล้ชิดเฉพาะในช่วงการสอนบนหอผู้ป่วยเท่านั้น

ความสัมพันธ์ในกลุ่มสุดท้าย คือ ระหว่างนักเรียน-นักศึกษา การอยู่ร่วมกันตลอดเวลาของนักเรียนของวิทยาลัยพยาบาล มีผลทำให้มีการจัดระเบียบภายในของนักเรียน จะมีการกำหนดบทบาทตามลำดับอาวุโสชั้นปี โดยที่ก็จะถือสิทธิในระบบอาวุโส ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันเองในกลุ่ม สำหรับนักศึกษาของคณะพยาบาลศาสตร์ การอยู่หอพักซึ่งมิได้อยู่ตลอด 4 ปี ประกอบกับความมีอิสระที่จะออกจากหอพักได้ตามเวลาที่กำหนด ประกอบกับจำนวนนักศึกษาที่มาก ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพี่น้องในระบบอาวุโสลดน้อยลง จะมีเฉพาะกลุ่มที่ทำกิจกรรมร่วมกันเท่านั้น

ประเด็นสุดท้ายของความสัมพันธ์ของสมาชิก คือ ความยึดมั่นผูกพัน ความผูกพันยึดเหนี่ยวเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สมาชิกรวมตัวกันและทุ่มเทให้กับสถาบัน สำหรับความผูกพันยึดเหนี่ยวกันก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่สมาชิกของทั้งสองสถาบันคือ การจบจากสถาบันเดียวกัน การเป็นลูกหม้อ ซึ่งเมื่อจบการศึกษาแล้วจะมีการเรื่องลำดับเรียงรุ่น เป็นพี่เป็นน้อง การทำงานใด ๆ ก็มักจะยึดเหนี่ยวสถาบัน ทำเพื่อสถาบัน นอกจากนั้น ความผูกพันยึดเหนี่ยวกันของสมาชิกของทั้งสองสถาบันที่แตกต่างกันอยู่บ้าง ก็คือ ในวิทยาลัยพยาบาล สมาชิกจะรู้สึกรักและผูกพันต่อสถาบันในฐานะที่ทุกคนร่วมอยู่ในระบอบการปกครองเดียวกัน อยู่ในสถานการณ์ที่ต้องต่อสู้เพื่อการพัฒนา ซึ่งถือเป็นแรงกดดันภายนอกทำให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวภายในของสมาชิกรวมถึงกัน เพื่อที่จะรักษาสถานภาพของกลุ่มให้อยู่รอดได้ สำหรับในคณะพยาบาลศาสตร์ ความยึดมั่นผูกพันจะแตกต่างออกไปในลักษณะตรงกันข้าม คือ การเป็นสถาบันใหญ่เป็นที่ยอมรับ ทำให้สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน ความภาคภูมิใจดังกล่าวเห็นได้ชัดว่าเป็นความภาคภูมิใจในสิ่งที่ยึดมั่นสิ่งเดียวกัน คือ "พระราชบิดา"

2. วัฒนธรรมองค์การที่แข็งและวัฒนธรรมองค์การที่อ่อน

2.1 วัฒนธรรมองค์การที่แข็งหรือสอดคล้องต้องกันในสถาบันการศึกษาพยาบาล

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาในภาพรวม และพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแข็งหรือมีความสอดคล้องต้องกัน ในสถาบันที่ใช้เป็นกรณีศึกษาได้ดังนี้

วัฒนธรรมที่แข็งที่พบได้ในทั้งสองสถาบัน คือ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ โดยที่สถาบันทั้งสองเป็นสถาบันวิชาชีพซึ่งมีหน้าที่ผลิตพยาบาลวิชาชีพออกไปรับใช้สังคม และคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของพยาบาลวิชาชีพ คือ ความรับผิดชอบ ได้ถูกกำหนดไว้ในจรรยาบรรณวิชาชีพ ความผิดในการประกอบวิชาชีพประการหนึ่งคือ การขาดความรับผิดชอบ ประมาทเลินเล่อ อันทำให้เกิดอันตรายแก่ผู้รับบริการ และจะมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาว่าสิ่งสำคัญของพยาบาลคือ ความรับผิดชอบ หนังสือทุกเล่มที่เขียนเกี่ยวกับวิชาชีพพยาบาล จะต้องพูดถึงความรับผิดชอบ อีกทั้งยังถือว่าคุณลักษณะทางด้านความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของตน เป็นเอกลักษณ์ของวิชาชีพการพยาบาล (professional identity) (เนทนา...., 2538) ดังนั้นการที่ทั้งสองสถาบันมีวัฒนธรรมที่แข็งเหมือนกันจึงอาจกล่าวได้ว่าลักษณะดังกล่าว เป็นลักษณะร่วมที่สำคัญของสถาบันซึ่งทำหน้าที่ผลิตพยาบาล การมีวัฒนธรรมดังกล่าวย่อมหล่อหลอมสมาชิกของสถาบันให้เกิดคุณลักษณะที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมที่แข็งนี้เป็นจุดหนึ่งที่ทำให้คนเกิดความเกรง ไม่กล้าเข้ามาเรียนพยาบาล เพราะ "ต้องมีความรับผิดชอบสูง"

นอกจากวัฒนธรรมที่แข็งที่เป็นวัฒนธรรมเชิงวิชาชีพแล้ว ในสถาบันที่แตกต่างกันทำให้มีวัฒนธรรมที่แข็งต่างกันออกไป โดยที่วิทยาลัยพยาบาลจะเห็นชัดเจนถึงวัฒนธรรมของการเป็นทหาร และการอยู่ภายใต้การควบคุมของสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกันในมิติต่าง ๆ ค่อนข้างสูง วัฒนธรรมของความเป็นทหาร จะมีการถ่ายทอดและฝังลึกในวิถีชีวิตของสมาชิก ทั้งนี้โดยที่คนจะเข้ามาเป็นสมาชิกเกือบทุกคนของสถาบันนี้จะเน้นความเป็นทหารมากกว่าเป็นพยาบาล มีการพูดว่า เป็นพยาบาลที่หนักเป็นได้ แต่การเป็นพยาบาลทหารได้ที่นี้ การยอมรับในการที่จะเข้ามาเป็นทหารทำให้บุคคลพร้อมที่จะรับสภาพ ความเป็นทหารจะถูกถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังในลักษณะของ "ความจำเป็นต้องทำ" เพราะมีกฎระเบียบและวินัยเป็นตัวกำกับ ถ้าจะพิจารณาลักษณะของความเป็นทหารแล้ว จะเห็นว่ามียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องหรือไปกันได้กับลักษณะของพยาบาล คือ ความเป็นทหารจะพบว่า จะต้องฟังผู้บังคับบัญชาเหนือตน การปฏิบัติตาม ซึ่งลักษณะของพยาบาล

ก็จะมีลักษณะยึดมั่นในระบบอาวุโส ซึ่งจะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ซึ่งเปรียบเทียบกับผู้อาวุโสได้กับผู้ บังคับบัญชา และการจะอยู่ร่วมกันได้กับระบบควบคุมก็คือ การมีสมาชิกคล้อยตาม ยอมรับคำสั่ง และการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ในระบบทหาร ถ้าจะเปรียบกับวิชาชีพพยาบาลก็คือ ความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมในเชิงทหารหรือบทบาทดังกล่าวจะมีลักษณะแข็งและจำกัด กว่าลักษณะวัฒนธรรมของพยาบาล ซึ่งอาจมีความเหมาะสมกับวิชาชีพพยาบาลในยุคเดิม ซึ่งอยู่ใน ระบบการศึกษาฝึกหัดอาชีพ (apprenticeship) (รัตนา ทองสวัสดิ์, 2531) โดยพยาบาลไม่มี เอกสิทธิ์ในการทำงานอย่างแท้จริง เป็นการทำงานตามสั่งตามผู้อาวุโส แต่ในปัจจุบันวิชาชีพการ พยาบาลมีการพัฒนาขึ้น มีการจัดการการศึกษาในลักษณะเชิงวิชาชีพ (professional education) และเน้นในเอกสิทธิ์ของวิชาชีพ และสถาบันการศึกษาในปัจจุบันพัฒนาขึ้นเป็นสถาบัน การศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีความเป็นอิสระทางด้านวิชาการมากขึ้น ครูอาจารย์มีเสรีภาพ ทางวิชาการ และถือว่านักศึกษามีวุฒิภาวะมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ในระบบทหาร หรือทำให้การพัฒนาสถาบันไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างไม่สมบูรณ์ และ วัฒนธรรมของการเป็นทหารในวิทยาลัยพยาบาลยังสัมพันธ์กับวัฒนธรรมในลักษณะของการอยู่ภายใต้ การควบคุม ทั้งอิทธิพลภายนอกที่เป็นหน่วยทหารและหน่วยนอกอื่น ๆ ทั้งนี้โดยที่วิทยาลัยพยาบาล เป็นหน่วยทหารซึ่งมีลักษณะการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น หลายชั้นตอน อีกทั้งการเป็นหน่วยเหนือก็ หมายถึงการมีศักดทหารสูงกว่าด้วย ดังนั้นนอกจากการควบคุมโดยระบบและสายการบังคับบัญชา แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับเรื่องยศอีกด้วย และถือเป็นค่านิยมของคนไทยประการหนึ่งคือ เคารพเชื่อฟัง คนที่มีอำนาจ มียศสูงกว่า ดังนั้น วิทยาลัยพยาบาลจึงอยู่ภายใต้การควบคุม ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของ ระบบทหาร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่แข็งที่พบได้ในวิทยาลัยพยาบาล คือ การเน้นความเป็น ระเบียบเรียบร้อย ซึ่งความเป็นระเบียบเรียบร้อยแม้จะพบในวัฒนธรรมทั้งสองสถาบัน แต่สำหรับ ในวิทยาลัยพยาบาลพบว่าเป็นวัฒนธรรมที่แข็ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในวิทยาลัยพยาบาลจะต้องทำ อะไรโดยมีหน่วยเหนือตรวจสอบอยู่เสมอ จึงเน้นมากสำหรับความเรียบร้อย เพราะโดยทั่วไปแล้ว วิชาชีพพยาบาลถือว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คือมีทั้งองค์ความรู้ ทฤษฎี และความรู้สึก ดังนั้นการ ทำการพยาบาลใด ๆ ก็มักจะเน้นถึงความระเบียบเรียบร้อย สวยงาม เพราะถือว่าสิ่งเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้ผู้ป่วยมีความสุขขึ้น การให้การพยาบาลใด ๆ ก็ตาม นอกจากความถูกต้อง ประหยัดแล้ว ต้องเรียบร้อยสวยงามด้วยเสมอ อีกทั้งครูของวิทยาลัยเป็นผู้หญิงเกือบทั้งหมด ความ

เป็นผู้หญิงย่อมมีความประณีตบรรจงในการปฏิบัติ เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นจึงพบว่าความเป็นระเบียบเรียบร้อยเป็นวัฒนธรรมที่ติดต่อกันอย่างมาก และถ่ายทอดต่อไปในคนรุ่นหลัง

วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งประการหนึ่งคือ การทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ การร่วมมือร่วมใจนั้นจะเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือกลุ่มคนไม่ใหญ่นัก หน่วยงานใหญ่ การรวมตัวกันย่อมจะลำบาก อีกทั้งหน่วยงานใหญ่การทำงานย่อมเป็นระบบมากขึ้น เช่น ในคณะพยาบาลศาสตร์ ที่มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ การร่วมมือร่วมใจกันจึงอยู่ในกลุ่มกรรมการเฉพาะกลุ่ม แต่สำหรับในวิทยาลัยพยาบาล การร่วมมือร่วมใจจะเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากเป็นสถาบันเล็ก มีคนไม่มากนัก ทำให้เกิดการรวมตัวกันได้ง่าย การร่วมมือร่วมใจกันทำงานในวิทยาลัยเป็นผลมาจากความใกล้ชิด ความเป็นพี่เป็นน้องกัน และสมาชิกในสถาบันถือว่าการมาช่วยกันทำงาน ทำให้การทำงานนั้นสนุก ซึ่งคำนิยามในเรื่องความรักสนทนันถือได้ว่าเป็นคำนิยามโดยทั่วไปของคนไทยประการหนึ่ง (ไพฑูริย์ ช่างเรียน, 2532) อย่างไรก็ตาม การร่วมมือร่วมใจกันทำงานของวิทยาลัยซึ่งเป็นสิ่งที่ดีถ่ายทอดมาตั้งแต่วิทยาลัยพยาบาลยังมีคนไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันมีการเพิ่มบุคลากรมากขึ้น ทำให้ลักษณะดังกล่าวเริ่มลดน้อยลง ทำให้เกิดความขัดแย้งในการประพฤติดุติปฏิบัติของสมาชิกในสถาบันได้

ในส่วนวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งในคณะพยาบาลศาสตร์ที่มีลักษณะเฉพาะในสถาบัน ซึ่งจะพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง คือความเป็นอิสระ ซึ่งแตกต่างจากในวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งจะเป็อิสระตั้งแต่ระดับสูง คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย ภารกิจของสถาบัน ไปจนถึงนักศึกษาที่มีอิสระที่จะคิด จะทำกิจกรรมต่าง ๆ กล้าคิด กล้าแสดงออก สำหรับความเป็นอิสระนี้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะหนึ่งของสถาบันในระดับอุดมศึกษา ซึ่งความเป็นอิสระนั้นจะพบได้ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปด้วย ลักษณะการบังคับบัญชาที่มีไม่มากนักตอน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน ผู้บริหารมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารภายใน รวมทั้งปรัชญาของการอุดมศึกษาที่จะมีอิสระจนถึงการเป็นอิสระทางวิชาชีพอของครูอาจารย์ของสถาบัน มีอิสระ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมตนเอง ความเป็นอิสระนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความเสมอภาคกันของครูอาจารย์ของคณะ แม้ว่าจะมีระบบอาวุโสอยู่ แต่เป็นอาวุโสของความเป็นพี่น้อง ซึ่งมิได้มีอำนาจแฝงอยู่ ดังนั้นในการออกสิทธิออกเสียงต่าง ๆ ทุกคนจึงมีอิสระในตนเอง

วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งอีกประการหนึ่งของคณะพยาบาลศาสตร์คือ การกระทำเพื่อรักษาภาพพจน์ของสถาบัน การที่คณะฯ เป็นสถาบันที่ถือว่าเป็นสถาบันแรก เป็นผู้เ้าในการพัฒนาวิชาชีพ และสมาชิกเห็นว่าเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งภาพลักษณ์ดังกล่าวจะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดการรับรู้กัน

โดยทั่วไปในกลุ่มสมาชิก ทั้งนี้การที่สมาชิกของสถาบันปฏิบัติราชการมานาน ย่อมมีความรักและผูกพันในสถาบัน จึงทำให้ทุกคนพยายามรักษาภาพพจน์ที่มีอยู่ให้คงไว้ ดังนั้นจึงเห็นว่าการกระทำต่าง ๆ ของสมาชิกจะนึกถึงภาพพจน์ของสถาบันอยู่เสมอ "ในลักษณะกลัวเสียหน้า" แม้ว่าสมาชิกบางคนบอกว่าสถาบันมีความด้อยลงไปในด้าน เช่น การวิจัย แต่ก็เป็นที่ความรู้สึกที่คิดว่าต้องพัฒนาเพื่อไม่ให้ล้าหลังคนอื่น ลักษณะการ "รักษาหน้า" หรือ การรักษาภาพพจน์ของสถาบัน ย่อมก่อให้เกิดผลดีเพราะสมาชิกกระตือรือร้นพัฒนาตนเองและทำทุกอย่างแต่ในสิ่งที่คิดว่าเป็นผลดี ซึ่งผลดีจะเกิดกับสถาบันถ้าสิ่งนั้นทำด้วยความตั้งใจให้เกิดผลจริง มิใช่เพียงเพื่อรักษาภาพพจน์เท่านั้น

วัฒนธรรมองค์การที่แข็งประการสุดท้ายที่พบในคณะพยาบาลศาสตร์ คือ การให้ความสำคัญกับการศึกษาในการสอน โดยที่คณะพยาบาลศาสตร์เป็นสถาบันในระดับอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องมีการศึกษาใน 4 ด้าน คือ ผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย แต่งานใน 4 ด้านนั้น สมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่างานที่จะเกิดผลโดยตรงที่เห็นได้ชัดเจนต่อสถาบัน คือ การผลิตบัณฑิต งานอีก 3 ด้านนั้นจะเป็นส่วนเสริมที่ทำให้การศึกษาในด้านแรกสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้การที่คณะพยาบาลศาสตร์ได้เพิ่มการศึกษาการผลิตบัณฑิตในระดับต่าง ๆ มากขึ้น เป็นผลทำให้สมาชิกต้องรับภาระทางด้านงานการเรียนการสอนมากขึ้น ทำให้มีผลกระทบต่อการศึกษาในอีก 3 ด้าน ทั้งนี้แม้ว่าการให้ความสำคัญกับการสอนจะเป็นวัฒนธรรมที่แข็ง แต่ก็มีใช้ว่าทุกคนจะเห็นว่าการสอนสำคัญแต่เพียงอย่างเดียว อาจารย์หลายคนกล่าวว่า การสอนเป็นสิ่งสำคัญ แต่ภารกิจอื่น ๆ ก็มีช่วยทำให้สถาบันไปสู่ความเป็นเลิศได้ อีกทั้งสถาบันก็ยังให้การสนับสนุนในการศึกษาด้านอื่น ๆ อีกด้วย

2.2 วัฒนธรรมองค์การที่อ่อนหรือมีความหลากหลายในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา

โดยที่วัฒนธรรมที่อ่อนหรือมีความหลากหลายนี้ จะเป็นวัฒนธรรมที่ขัดแย้งในตัวเอง ในมิติต่าง ๆ ซึ่งการมีวัฒนธรรมอ่อนนั้นก่อให้เกิดความขัดแย้งในมวลสมาชิกได้ เพราะเป็นผลต่อวิถีชีวิตและการประพฤติปฏิบัติที่ต่างกัน

วัฒนธรรมที่อ่อนที่พบในวิทยาลัยพยาบาล ในประการแรกคือ ลักษณะของความสัมพันธ์ของสมาชิกในสถาบัน ซึ่งพบว่าการศึกษาในสถาบันมี 2 สถานภาพ คือ การเป็นทหาร กับการเป็นพยาบาล ในขณะที่นักเรียนพยาบาลจะมีความสัมพันธ์อันที่พี่น้อง มีการนับอาวุโสตามรุ่น ซึ่งขณะเป็นนักเรียนพยาบาลจะใช้เวลาอยู่ร่วมกันนานถึง 4 ปี ทำให้การนับอาวุโสรุ่นก่อนอ้างเข้มแข็ง

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพยาบาลแต่เดิมมี 2 หลักสูตร ทำให้การแต่งตั้งแตกต่างกัน หรือ แม้แต่เมื่อจบการศึกษาได้รับการแต่งตั้งในระยะเวลาหนึ่ง ก็อาจมีการข้ามอาวุโสยศกัน ได้ โดยลักษณะทางสังคมคนไทยโดยทั่วไป พบว่าคนไทยมีการนับพื้บพื้บ้องกัน การนับพื้บพื้บ้องถือว่าเป็น สิ่งดี ทำให้รักและช่วยเหลือกัน แต่สำหรับยศทหาร ลำดับอาวุโสหมายถึงการทำ ความเคารพ สิทธิก่อนหลังในการจัดอันดับต่าง ๆ แม้ว่าในวิทยาลัยจะถือรุ่นเป็นสำคัญ แต่ในการเข้าร่วมพิธีต่าง ๆ ทางทหาร ก็จำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบทหาร และสมาชิกบางคนที่มีความขัดแย้งกันอยู่ ก็มักใช้ อาวุโสยศทหารเข้ามาเป็นเครื่องตัดสิน การมี 2 ระบบอยู่ในสถาบันเดียวกันเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ เกิดปัญหาความขัดแย้งได้ ทั้งนี้โดยระบบแล้ว ความเป็นพื้บพื้บ้องนั้นถือเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว ส่วน อาวุโสยศนั้น เป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ซึ่งถือเป็นการเล่นตามบทบาทหน้าที่ตามสังคม

วัฒนธรรมที่อ่อนแออีกประการหนึ่งที่พบในวิทยาลัยพยาบาล คือ การทำงานอย่างตั้งใจทำ งาน กลุ่มเทให้งานเสร็จ กับการทำงานแบบผ่อนคลายเป็นค่อย ๆ ซึ่งทั้งสองประเด็นเป็นกรณีฐานใน การทำงานที่สมาชิกของสถาบันยอมรับ ทั้งนี้โดยที่ลักษณะของสมาชิกในสถาบันจะยอมรับในระบบ ทหารที่ทำตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบกับสมาชิกที่มีความรับผิดชอบ จึงเห็นได้ว่า สมาชิกจะพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เรียบร้อยและทุ่มเทให้กับการทำงาน เนื่องจากมี บุคลากรน้อยและม้งานหลายด้าน อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันและมีลักษณะการทำงาน แบบร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ดังนั้นในการทำงานแต่ละงานจึงพบว่าจะมีสมาชิกเข้ามาช่วยจำนวน มาก เมื่อมีจำนวนคนมากย่อมมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการพูดคุยกัน และสำหรับสมาชิกบางคนที่มีค่านิยม สุนทรสนานในการทำงาน ก็จะมีการพูดเล่น บางครั้งกลายเป็นความสุนทรสนาน การทำงานแบบร่วมมือ ร่วมใจและสุนทรสนาน แม้จะมีส่วนเล็ก ๆ ก่อให้เกิดความสุข แต่ไม่สามารถใช้ได้กับทุกงาน เพราะ งานบางอย่างต้องการความจริงจัง ละเอียดยึดกุม ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียได้

วัฒนธรรมที่อ่อนแอประการสุดท้ายในวิทยาลัยพยาบาล คือ การยึดถือชนบทรวมเนียม ประเพณีทางทหาร กับชนบทรวมเนียมประเพณีไทย ชนบทรวมเนียม เป็นสิ่งที่คนยึดถือปฏิบัติในกลุ่ม สังคมแต่ละกลุ่ม ชนบทรวมเนียมประเพณีไทยเป็นสิ่งที่ทุกคนยึดถือ สำหรับชนบทรวมเนียมประเพณี ทางทหาร ก็เป็นสิ่งที่ทหารยึดถือ ซึ่งอาจจะมีลักษณะบางอย่างที่เฉพาะและที่แตกต่างไปจากชนบทรวมเนียมประเพณีไทย การประพฤติปฏิบัติตามชนบทรวมเนียมประเพณีที่ไม่เป็นที่ยอมรับในสังคม ย่อมก่อให้เกิดผลเสียได้ ในวิทยาลัยพยาบาลจะเห็นได้ชัดเจนของความขัดแย้งในชนบทรวมเนียม คือการทำ ความเคารพ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นสิ่งที่สมาชิกจะต้องใช้ดุลยพินิจของตนเองว่า

จะใช้วิธีการใดในการทำความเคารพ เพราะสังคมไทยการทำความเคารพเป็นเรื่องสำคัญ การไม่ทำความเคารพถือเป็นการไม่มีสัมมาคารวะ ไม่ให้เกียรติ ดังนั้นในกรณีที่นักเรียนในเครื่องแบบที่ได้รับการฝึกให้ทำความเคารพด้วยท่าอื่นตรง แต่เมื่อใช้วิธีการดังกล่าวในการทำความเคารพ อาจารย์ภายนอก ซึ่งไม่รู้ขนบธรรมเนียมทหาร ทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่านักเรียนไม่ได้ทำความเคารพ ทั้งนี้การเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

วัฒนธรรมองค์การที่อ่อนในคณะพยาบาลศาสตร์ จากการศึกษาวัฒนธรรมที่อ่อนประการแรกคือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ กับการศึกษาที่มีเป้าหมายทางวิชาการต่างกัน

ทั้งนี้โดยที่สมาชิกของสถาบันรับรู้ในเอกลักษณ์ของสถาบันคือ การเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งโดยความหมายทั่วไปของการเป็นผู้นำทางวิชาการคือ การมีผลงานวิจัย มีหนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการของอาจารย์ อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาลักษณะสมาชิกของสถาบัน จะพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้อาวุโส โดยสมาชิกอาวุโสกลุ่มนี้จะทำงานโดยมิได้เน้นการทำงานเพื่อเป้าหมายในตำแหน่งหรืองานวิชาการ ซึ่งสมาชิกกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะพัฒนางานด้านวิชาการมาแล้วในระดับหนึ่ง หลังจากนั้นจึงหันมาทุ่มเทให้กับงานสอน ในขณะที่อาจารย์อีกกลุ่มหนึ่งยังคงทำงานโดยมุ่งเน้นตำแหน่งทางวิชาการ และผลงานทางวิชาการอยู่ ซึ่งสัดส่วนของสมาชิก 2 กลุ่มนี้จะมีผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของสถาบัน แม้ว่าในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปจะมีสมาชิก 2 กลุ่มนี้อยู่เสมอคือ กลุ่มหนึ่งเน้นการสอน กลุ่มหนึ่งเน้นงานวิชาการ (ไพฑูริย์, 2530) ทั้งนี้ถ้าอาจารย์อาวุโสในคณะมีจำนวนมาก ย่อมส่งผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของคณะได้ และการที่สมาชิก 2 กลุ่มมีเป้าหมายที่ต่างกัน ย่อมกระทบถึงเป้าหมายของสถาบันได้เช่นกัน

วัฒนธรรมองค์การที่อ่อนประการที่สอง ในคณะพยาบาลศาสตร์ คือ การยอมรับคนที่มี ความมุ่งมั่นในวิชาชีพ ซึ่งขัดแย้งกับอุดมการณ์ของนักศึกษาที่ลดลง วิชาชีพพยาบาลต้องการคนที่มีอุดมการณ์ต่อวิชาชีพ เพราะวิชาชีพพยาบาลต้องเสียสละ ผู้เข้าเป็นพยาบาลต้องตั้งใจจริง มีความมุ่งมั่นในวิชาชีพ (รัตน, 2532) ซึ่งลักษณะดังกล่าวซึ่งเป็นลักษณะที่สมาชิกในสถาบันให้การยอมรับ เพราะถือว่าบุคคลที่มีความตั้งใจจริงจะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันพบว่าค่านิยมทางด้านวิชาชีพเปลี่ยนไป ผู้สมัครเข้าเป็นพยาบาลได้เข้ามาโดยหวังหรือมุ่งมั่นในวิชาชีพ แต่เข้ามาด้วยเหตุปัจจัยอื่น เช่น ต้องการมีงานทำ หรือเลือกสำรองไว้ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติวิชาชีพต่อไป พยาบาลที่มุ่งมั่นในวิชาชีพต่อไปอาจจะน้อยลง อย่างไรก็ตาม ที่การให้การยอมรับ

รับกับคนที่มุ่งมั่นในวิชาชีพ ก็อาจเป็นส่วนหนึ่งที่จะพัฒนาให้มึลักษณะมุ่งมั่นในวิชาชีพต่อไป เพราะตามแนวคิดของ Maslow ถือว่าคนทุกคนต้องการได้รับการยอมรับในสังคมเช่นกัน

3. วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบัน

3.1 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนา

วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล เป็นที่ยอมรับในหมู่สมาชิกของวิทยาลัยพยาบาลว่า วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาใน

ประการแรกคือ ความมีวิสัยและการอยู่ร่วมกันในหอพัก ทั้งความมีวิสัยจะมีความหมายถึงการเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา พร้อมทั้งจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ไม่เกิดความแปลกแยก ทุกคนอยู่ในกรอบในระเบียบที่กำหนดไว้ และอาจรวมไปถึงความสามารถในการควบคุมตนเอง นอกจากความมีวิสัยแล้ว ยังเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันในหอพัก นักเรียนอยู่หอพัก ครูอยู่หอพัก และบ้านไม่ไกลจากโรงเรียน ซึ่งลักษณะที่เอื้อดังกล่าวเป็นเพราะการอยู่หอพักของนักเรียน ทำให้การเรียกรวมผลเพื่อช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ได้ง่ายและสะดวก อีกทั้งการที่ครูอยู่หอพักหรือบ้านพักไม่ไกลนัก ทำให้ทุ่มเทเวลาให้กับสถาบันได้เต็มที่ อีกทั้งได้ใกล้ชิดกับนักเรียนอีกด้วย ซึ่งลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาดังกล่าวนี้เป็นลักษณะการเอื้อต่อการทำงานให้กับสถาบัน เป็นการเอื้อกับระบบภายในเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวิทยาลัยมีลักษณะเด่นสำคัญ คือ การถูกควบคุมจากภายนอก และการที่วิทยาลัยต้องเข้าร่วมกิจกรรมที่อื่นอยู่เสมอ อันถือเป็นภารกิจของสถาบันอยู่เสมอ และนักเรียนเป็นกำลังสำคัญ ดังนั้นการอยู่หอของนักเรียนจึงทำให้สะดวกต่อการรวบรวมกำลังผล เป็นผลทำให้วิทยาลัยสามารถสนองตอบนโยบายหน่วยงานได้อย่างทันเวลา

ลักษณะวัฒนธรรมที่เอื้อประการที่ 2 คือ การที่สมาชิกถือว่าครูของวิทยาลัยมีศักยภาพ มีความรับผิดชอบ ลุยงาน โดยที่งานของวิทยาลัยไม่ได้มีแต่การสอน แต่มีทั้งฝ่ายบริการและงานอื่น ๆ ซึ่งครูของวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งถือได้ว่าครูของวิทยาลัยทำงานได้หมด การที่ครูมีศักยภาพ มีความรับผิดชอบและลุยงาน ทำให้งานของวิทยาลัยดำเนินไปได้ ถ้าครูไม่มีลักษณะดังกล่าว ก็น่าจะมีปัญหาเกี่ยวกับสถาบันที่ไม่มีเจ้าหน้าที่ช่วย

ซึ่งลักษณะการลุยงานดังกล่าว อาจมิใช่งานในภารกิจ 4 อย่างของสถาบัน แต่เป็นที่ได้รับมอบหมายอื่น ๆ ทั้งนี้ทั้งในลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาในประเด็นแรก ก็จะทำให้สมาชิกมองการ

พัฒนาสถาบันเป็นในลักษณะของงานที่ได้มอบหมาย แต่ไม่ได้คำนึงถึงภารกิจของสถาบันในลักษณะสถาบันอุดมศึกษา

ลักษณะวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลประเภทที่ 3 คือ ความรักและความผูกพัน ซึ่งความรักและความผูกพันกับสถาบันนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการใช้ชีวิตชีวิตอยู่ในหอพักเป็นระยะเวลายาว ทำให้เกิดความเคยชิน คั่นเคย จนเกิดเป็นความรักและผูกพันต่อสถาบัน และอาจมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกว่าสถาบันมีขนาดเล็กที่ต้องเร่งพัฒนา ความรู้สึกดังกล่าวอาจถือได้ว่าเป็นความรู้สึกกดดันภายใน ทำให้เกิดความต้องการตัดทอนสถาบันอื่น และแรงกดดันนอกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความรักและผูกพันในสถาบันมากขึ้น

สำหรับลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาประเด็นสุดท้าย คือ การถูกควบคุมโดยองค์กรวิชาชีพภายนอก ซึ่งได้แก่ สภาการพยาบาล และสถาบันสมทบ การถูกควบคุม แต่สมาชิกพิจารณาว่าเป็นลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนา เพราะการที่วิทยาลัยพยาบาลซึ่งอยู่ในระบบทหาร ปกครองบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การดำเนินการต่าง ๆ มักเป็นลักษณะการสั่งการลงมาให้ปฏิบัติ และโดยที่วิทยาลัยพยาบาลเป็นสถาบันการศึกษาซึ่งแต่เดิมผลิตบุคลากรเพื่อใช้ในหน่วย มิได้เป็นการสนองความต้องการภายนอก ดังนั้น การบริหารและการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ก็ถือเป็นนโยบาย เมื่อมีองค์กรวิชาชีพเข้ามาควบคุม โดยเอามาตรฐานกลางของสถาบันการศึกษายาบาลทั่วไปมาใช้ เป็นเกณฑ์ และโดยที่องค์กรดังกล่าวเป็นองค์กรตามกฎหมาย วิทยาลัยจึงได้มีการพัฒนาสภากายให้ไปปฏิบัติตามเกณฑ์ ซึ่งการควบคุมขององค์กรดังกล่าวเป็นการควบคุมจากภายนอกซึ่งผ่านมายังหน่วยเหนือมาสู่การพัฒนาสถาบัน ดังนั้นการควบคุมในลักษณะนี้จึงถือเป็นการควบคุมที่ก่อให้เกิดผลดีต่อสถาบัน

สำหรับวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาในคณะพยาบาลศาสตร์

ประกอบด้วยประเด็นแรก คือ การที่นักวิชาการหรืออาจารย์ที่ได้รับการพัฒนามาก ทั้งผู้โดยที่คณะพยาบาลศาสตร์ถือเป็นคณะใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก และบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก การมีอาจารย์จำนวนมากทำให้มีอาจารย์กระจายไปตามภาคต่าง ๆ มาก และอาจารย์ในแต่ละภาคก็ได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อ ดังนั้นจึงถือว่าคณะมีอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนามาก โดยมีทุนการศึกษาเตรียมไว้รองรับในทุกสาขา การมีนักวิชาการมากและหลากหลายสาขา ทำให้คณะสามารถดำเนินการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้ง่าย แม้แต่การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ ที่ทำให้คณะดำรงอยู่ได้ในภาพของความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพ

วัฒนธรรมประการที่สองที่สมาชิกพิจารณาว่าเอื้อต่อการพัฒนา คือ ความคล่องตัวในการบริหาร โดยที่คณะพยาบาลศาสตร์สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ดังนั้นในการดำเนินงานต่าง ๆ คณะเป็นบริหารจัดการเองทั้งหมด อำนาจและการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารของคณะ ความคล่องตัวทางการบริหารทำให้คณะสามารถกำหนดทิศทางการบริหารด้วยตนเองได้

และวัฒนธรรมประการสุดท้ายที่ถือว่าเอื้อต่อการพัฒนา คือ ความผูกพันในฐานะพี่น้อง ซึ่งคณะพยาบาลศาสตร์มีปัจจัยหลายประการที่เอื้อต่อการพัฒนา อย่างไรก็ตาม ความเป็นอิสระทางความคิดและความเป็นนักวิชาการของสมาชิกแต่ละคน ส่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ ความสัมพันธ์ในฐานะพี่น้องร่วมสถาบันทำให้มีความรัก เอื้อเพื่อและอภิสิทธิ์กัน ดังนั้นจึงทำให้สมาชิกเกิดความสบายใจในการทำงานร่วมกันอันนำไปสู่การพัฒนาสถาบันต่อไป

3.2 วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล ทั้งนี้สมาชิกมีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมประการแรกที่น่าจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา คือ การปกครองบังคับบัญชาในระบบทหาร ซึ่งวัฒนธรรมด้านนี้ถือเป็นวัฒนธรรมที่แข็งส่วนหนึ่ง ซึ่งในส่วนของวัฒนธรรมที่แข็งนั้น มีที่เป็นลักษณะที่เอื้อ คือ ความมีวินัย แต่ในการปกครองบังคับบัญชาในระบบทหาร สมาชิกของสถาบันกลับเห็นว่าเป็อุปสรรคต่อการพัฒนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบปกครองดังกล่าวมีหลายขั้นตอน ทำให้ล่าช้า วิทยาลัยพยาบาลไม่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้งหมด แยกจากนั้นความก้าวหน้าที่เป็นไปตามชั้นยศ ซึ่งอาจทำให้สมาชิกไม่ขวนขวายในการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร เพราะถือว่าเมื่อชั้นยศถึงก็สามารถก้าวหน้าได้ และการแต่งตั้งตามชั้นยศซึ่งอาจทำให้ไม่ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งนี้จริงๆ แต่เพราะชั้นยศถึงจึงได้ครองตำแหน่ง

การปกครองบังคับบัญชาในระบบทหาร ยังเกี่ยวข้องกับระบบอาวุโสอีกด้วย ระบบอาวุโสมีทั้งในทางยศทหาร และในระบบความเป็นพี่เป็นน้องของสถาบัน ในวิทยาลัยพยาบาลระบบอาวุโสค่อนข้างเด่นชัด ทุกคนยอมตามผู้อาวุโสกว่า ระบบอาวุโสอาจจะเป็นแรงในการปกครอง แต่ระบบนี้บางครั้งก็ยับยั้งความคิดริเริ่มของคน และบางทีเป็นการปล่อยให้ผู้อาวุโสคิดและตัดสินใจให้ ดังนั้นระบบอาวุโสที่เข้มงวดจึงเป็นระบบที่สมาชิกคิดว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร

สำหรับประการสุดท้าย คือ การมีสมาชิกจบจากสถาบันเดียวกันทั้งหมด และเติบโตมาด้วยกัน ทั้งนี้แม้ว่าการเป็นพี่น้องจะทำให้สมาชิกมีความรักใคร่ผูกพันกัน แต่ในการพัฒนาถือว่าการมี

ลักษณะ in breeding นั้นมีผลต่อการพัฒนา เพราะคนกลุ่มนี้จะคุ้นเคยกับสถานที่เป็นอยู่ มองไม่เห็น ประเด็นที่ควรปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในสถาบัน

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งพบว่าการเป็นสถาบันใหญ่ มีสมาชิก มากเป็นอุปสรรคประการหนึ่ง ทั้งนี้สมาชิกเห็นว่าสมาชิกมากทำให้เปลี่ยนแปลงและพัฒนายาก ต้อง ใช้เวลามากในการดำเนินการ เพราะการจะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ต้องใช้กระบวนการ ติดต่อกันหลายทาง อีกทั้งสมาชิกของคณะมีความเป็นอิสระและมีความเป็นนักวิชาการ และเป็นตัวของ ตัวเอง ซึ่งประเด็นนี้ทำให้การรวมตัวยากขึ้น อีกทั้งการมีสมาชิกมากเป็นปัจจัยทำให้เกิดการแบ่ง กลุ่มแบ่งพวกกันได้ และเกิดสภาพต่างคนต่างอยู่เฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นผลต่อการพัฒนาสถาบัน แต่ใน ทางกลับกัน ถ้าสมาชิกมากและทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน ก็จะมีพลังที่จะทำงาน ต่าง ๆ ให้สำเร็จไปได้ดีขึ้น

นอกจากการมีสมาชิกมากแล้ว การมีสมาชิกที่เป็นผู้หญิงเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผู้หญิงในลักษณะ พยาบาล โดยพื้นฐานจะเป็นคนเน้นระเบียบและรายละเอียดต่าง ๆ ตลอดจนเรียบร้อยสมบูรณ์แบบ ดังนั้นการทำงานต่าง ๆ จึงมีขั้นตอนและใช้เวลา เพื่อทำให้สมบูรณ์แบบที่สุด ทั้งนี้ในความเรียบร้อย สมบูรณ์แบบแม้จะใช้เวลาไปมากกว่าที่ควรจะเป็นบ้าง แต่ก็ยังเห็นว่าจะยังคงมีประโยชน์ต่อสถาบัน เพราะได้ผลงานที่ดี ในประเด็นของความเป็นผู้หญิงที่ว่าจะถูกนำมาพิจารณาคือ ความรับผิดชอบใน ครอบครัวยุคใหม่ ซึ่งสังคมไทยค่อนข้างถือว่าเป็นบทบาทของผู้หญิง ดังนั้นคณะพยาบาลศาสตร์ซึ่งมีสมาชิก เป็นผู้หญิงมาก จึงต้องเผชิญกับปัญหาครอบครัวต่าง ๆ ของสมาชิก อันอาจจะเป็นอุปสรรคของการ ดำเนินงานของสถาบันได้

ประการสุดท้ายของวัฒนธรรมที่ถือว่าเป็นอุปสรรคเกี่ยวกับการใช้สถานที่ ซึ่งสมาชิกมอง ว่าคณะมีการพัฒนาในภารกิจต่าง ๆ โดยไม่สอดคล้องกับการพัฒนาหรือการขยายพื้นที่ ซึ่งถือว่าเป็นที่ ใช้สอยต่าง ๆ รวมทั้งห้องเรียนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินการเพื่อผลิตที่ดีของคณะ การ ไม่ให้ความสำคัญกับพื้นที่ (แต่ถ้าพิจารณาแล้วถือเป็นข้อจำกัด) จึงมีผลต่อการพัฒนาสถาบันเป็น อย่างมาก

ข้อเสนอแนะ

ในส่วน of ข้อเสนอแนะ จะได้แยกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย เพื่อนำไปใช้ประโยชน์สำหรับสถาบันที่ใช้เป็นกรณีศึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับสถาบัน

จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าวัฒนธรรมองค์การของแต่ละสถาบันซึ่งแตกต่างกันนั้น จะมีส่วนสอดคล้องกับบริบทของสถาบันแต่ละแห่ง ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมก็มีทั้งที่เอื้อต่อการพัฒนาและที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ซึ่งการศึกษาหาอย่างละเอียดจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมในสถาบันได้ดียิ่งขึ้น เพื่อเลือกที่จะส่งเสริมเฉพาะวัฒนธรรมแบบที่เอื้อต่อการพัฒนา และทำให้วัฒนธรรมนั้น ๆ มีความเข้มแข็งขึ้น สำหรับวัฒนธรรมที่ไม่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ควรจะต้องหาวิธีลดความเข้มแข็งลง หรือหาทางเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ต้องตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สั่งสมถ่ายทอดกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การมิใช่เป็นสิ่งที่กระทำได้ง่าย โดยง่าย แต่ก็สามารถกระทำได้ถ้ามีความเข้าใจในวัฒนธรรมและที่มาของวัฒนธรรมนั้น ๆ อย่างแท้จริง

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยาลัยพยาบาล

1.1.1 การใช้ระบบทหารให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ทั้งนี้จากข้อค้นพบเกี่ยวกับวัฒนธรรมในวิทยาลัยพยาบาลที่เห็นได้ชัดเจน และถือเป็นวัฒนธรรมที่แข็งในสถาบัน คือ วัฒนธรรมของความเป็นทหาร ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นวัฒนธรรมแบบที่เอื้อต่อการพัฒนา คือ ความเป็นระบบความมีวินัย ซึ่งวัฒนธรรมที่เอื้อให้ผู้บริหารควรที่จะพยายามรักษาไว้ แต่เน้นที่วินัยที่จะควบคุมตนเองเพื่อความเรียบร้อยของสถาบัน และส่วนที่เป็นวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา คือ ลักษณะการถูกควบคุม ขาดอิสระและอำนาจในการตัดสินใจ การไม่รู้จักนโยบายหรือแนวทางที่แน่นอนของสถาบัน ซึ่งอาจมีผลทำให้สมาชิกขาดการกระตือรือร้นและคิดที่จะพัฒนา อย่างไรก็ตาม ในระบบทหารถือว่าเป็นระบบพื้นฐานของสถาบัน ดังนั้นจึงอาจถือเป็นข้อจำกัดสำหรับการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารควรจะได้นำเอาวัฒนธรรมที่แข็งและเอื้อมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และพยายามที่จะรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าว ในขณะที่เดียวกัน ควรพยายามสร้างเอกภาพของการตัดสินใจภายในให้เด่นชัด โดยขอรับนโยบายจากหน่วยเหนือและนำมากำหนดนโยบายที่ชัดเจนของ

สถาบัน โดยเน้นภารกิจตามบทบาทของสถาบันในระดับอุดมศึกษา และวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ตลอดจนชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบเพื่อรู้ทิศทางของสถาบันที่แน่นอน และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาสถาบันต่อไป

1.1.2 การนำเอาผลงานทางวิชาการมารวมในการประเมินเพื่อความก้าวหน้า รวมทั้งการใช้ระบบ "ความก้าวหน้าตามขั้นยศ" ด้วยระบบทหารที่ใช้ขั้นยศเป็นเครื่องกำหนดสำหรับความก้าวหน้าและการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนทำให้สมาชิกของสถาบันไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนางานด้านวิชาการ ตลอดจนไม่รู้สึกกระตือรือร้นที่จะแข่งขันกันในการที่จะทำผลงาน โดยเห็นว่าความก้าวหน้าก็จะไปเป็นขั้นตอน ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาสถาบันในฐานะสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้บริหารควรได้พิจารณานำเอาผลงานทางด้านวิชาการมาเป็นเครื่องมือประการหนึ่งในการพิจารณาความก้าวหน้าหรือการแต่งตั้งบุคคลลงในตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานวิชาการของสถาบัน

1.1.3 การพัฒนาครูให้มีความคิดริเริ่ม แทนลักษณะ "คล้อยตามและฟังคำสั่ง" ความคิดริเริ่มเป็นสิ่งสำคัญและเกี่ยวเนื่องไปถึงการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ถ้าครูมีความคิดริเริ่มก็ย่อมส่งผลไปยังนักเรียน จากข้อค้นพบซึ่งพบว่าครูมีลักษณะคล้อยตามและฟังคำสั่ง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าคำสั่งจะมาจากหน่วยเหนือ เมื่อลงมาถึงสถาบันควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้คิดและวางแผนด้วยตนเอง ซึ่งการกำหนดแผนระยะยาวของสถาบันโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิด ก็จะทำให้สมาชิกได้คิดริเริ่มที่จะทำอะไรด้วยตนเองโดยมีต้องรอคำสั่งประการหนึ่งด้วย

1.1.4 การสร้างอุดมการณ์ในการเป็นพยาบาลให้เกิดขึ้นในหมู่นักเรียน จากข้อค้นพบที่พบว่า "อุดมการณ์ในการเข้าเป็นพยาบาลของนักเรียนลดลง" ซึ่งน่าที่จะส่งผลถึงปัญหาในการประกอบวิชาชีพต่อไปในอนาคต เป็นจุดที่ทั้งผู้บริหารและครูพยาบาลทุกคนจะต้องตระหนักถึง เพราะจะต้องพยายามที่จะสอดแทรกอุดมการณ์ในการเป็นพยาบาลที่ดี ให้มีทัศนคติที่ต่อวิชาชีพ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงค่านิยมของการประกอบวิชาชีพพยาบาล โดยสถาบันจำเป็นต้องคิดหาวิธีการและร่วมมือกันเพื่อให้เกิดผลที่แท้จริง อันจะเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ และส่งผลถึงสังคมต่อไป

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับคณะพยาบาลศาสตร์

1.2.1 การคงไว้ซึ่งความเป็น "ผู้นำทางวิชาการ" จากเอกลักษณ์ของสถาบันที่เป็นที่ยอมรับในสมาชิกโดยทั่วไป เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการพัฒนา ผู้บริหารควรพยายามที่จะคงเอกลักษณ์ดังกล่าวไว้ และกระตุ้นให้สมาชิกของสถาบันได้พยายามพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร เพื่อให้เอกลักษณ์ดังกล่าวเป็นเอกลักษณ์ที่คงความเป็นจริงตลอดไป

1.2.2 การมีบุคลากรที่ค่อนข้างอาวุโส ซึ่งมีข้อดีส่วนหนึ่งคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การที่ผู้อาวุโสกลุ่มหนึ่งซึ่งพัฒนางานวิชาการมาได้ในระดับหนึ่งแล้ว และเห็นว่า "พอเพียง" แล้ว อาจเป็นอุปสรรคประการหนึ่งสำหรับการพัฒนาสถาบันในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เพราะวิชาการจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และแม้ว่าจะมีสมาชิกอีกกลุ่มหนึ่งยังคงเห็นงานวิชาการอยู่ แต่การมีสมาชิก 2 กลุ่มที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ก็อาจเกิดความขัดแย้งในการประพฤติกปฏิบัติในสถาบันได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีบทบาทในการกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาการอย่างต่อเนื่องและกระจายในกลุ่มต่าง ๆ

1.2.3 การสร้างอุดมการณ์ในการเป็นพยาบาลให้เกิดขึ้นในนักศึกษา ซึ่งเช่นเดียวกับในวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งนักศึกษามีอุดมการณ์ในการเป็นพยาบาลลดลง ผู้บริหารและอาจารย์จึงจำเป็นต้องหาแนวทางที่จะพัฒนาอุดมการณ์ของนักศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพอต่อไป

1.2.4 การสร้างความสัมพันธ์ในหมู่นักศึกษา จากข้อค้นพบซึ่งพบว่าความสัมพันธ์ของนักศึกษาลดน้อยลง เพราะข้อจำกัดเกี่ยวกับสถานที่และจำนวนนักศึกษาที่มากขึ้น ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการผูกพันยึดมั่นต่อกันและต่อสถาบัน ดังนั้นถ้านักศึกษามีสัมพันธ์ภาพต่อกันน้อยแล้ว อาจส่งผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบัน ซึ่งผู้บริหารควรที่จะหาแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมในระบบการเรียนการสอน หรือกิจกรรมนอกหลักสูตร โดยอาจารย์ทุกคนควรได้ตระหนักถึงปัญหาเพื่อที่จะร่วมมือและส่งเสริมในกิจกรรมดังกล่าว อีกทั้งควรได้มีการกระตุ้นให้นักศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบัน โดยพยายามสร้างคุณค่าของนักศึกษาในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยวิธีเชิงคุณภาพ ใช้กรณีศึกษาเพียง 2 สถาบัน ซึ่งทำให้มองเห็นภาพวัฒนธรรมในสถาบันการศึกษาเพียง 2 สถาบัน และโดยที่การศึกษาเชิงคุณภาพนี้จะมีปัญหาประการหนึ่งคือ อาจใช้ในการอ้างอิงถึงสถาบันการศึกษาพยาบาลสถาบันอื่นมิได้ ดังนั้นการศึกษาวรรณกรรมองค์กรในสถาบันการศึกษายาลอื่น ๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริหาร ตลอดจนการพัฒนาวิชาชีพโดยภาพรวมยิ่งขึ้น

2.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ แม้ว่า Schein (1988) จะถือว่าเป็นวิธีการที่ทำให้เห็นภาพวัฒนธรรมได้ชัดเจนและตรงที่สุด แต่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการศึกษา ทำให้ทำการศึกษาในสถาบันได้จำนวนไม่มาก แต่ Schein และนักวิจัยอีกหลายคนก็ไม่เชื่อว่าการศึกษาวรรณกรรมองค์กรจะทำได้ดีโดยการศึกษาเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม ในต่างประเทศได้เริ่มมีการศึกษาวรรณกรรมองค์กรโดยการผสมผสาน 2 วิธีเข้าด้วยกัน ดังนั้น นักการศึกษาในประเทศไทยผู้สนใจศึกษาวรรณกรรมองค์กร อาจนำวิธีการดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาวรรณกรรมองค์กรในประเทศไทยบ้าง

2.3 การใช้กรอบแนวคิดของ Schein ในการศึกษาค้นคว้านี้ แม้ว่าจะทำให้มองเห็นวัฒนธรรมองค์กรในมิติต่าง ๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร คือ ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ลักษณะความจริงและความถูกต้องที่ยึดถือในสถาบัน ลักษณะของสมาชิกในสถาบัน ลักษณะของการกระทำของสมาชิก และความสัมพันธ์ของสมาชิกในสถาบัน แต่ทั้งนี้อาจมีประเด็นอื่น ๆ ที่น่าสนใจอีก หรืออาจจะลึกลงไปถึงวัฒนธรรมทางการบริหาร ฯลฯ ซึ่งจะทำให้เห็นภาพวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อวงการการศึกษาเพิ่มขึ้น