

## สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู  
ว่าอยู่ในลักษณะใด เพื่อใช้เป็นแนวทางบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการบริหาร  
การศึกษา และจิตวิทยาขั้นต้น

### 1. ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อหาแนวทางสร้างเครื่องมือที่จะใช้วัดสภาพความพึงพอใจในงานของครูและ  
อาจารย์ที่ทำการสอนในสถานศึกษาค่าง ๆ
2. เพื่อศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูโดยส่วนรวม
3. เพื่อเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ระหว่าง
  - (1) เพศ
  - (2) อาจารย์วิทยาลัยครูส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค
  - (3) ชั้นข้าราชการ

### 2. วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นคณะอาจารย์ที่ทำงานอยู่วิทยาลัยครูต่าง ๆ  
ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำทำการสอน มีเวลาปฏิบัติราชการอยู่ ๓ ปีขึ้นไปไม่น้อยกว่า 1 ปีการศึกษา  
ตามเกณฑ์ดังกล่าว มีวิทยาลัยครูอยู่ในข่ายของการวิจัย 19 แห่ง เป็นวิทยาลัยครูในส่วนกลาง 5 แห่ง  
ส่วนภูมิภาค 14 แห่ง สำหรับประชากรที่ใช้นี้เป็นอาจารย์ตรีจนถึงระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วย  
อาจารย์ใหญ่ จำนวน 1,774 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มตัวอย่างประมาณ 35 % ของจำนวนประชากรทั้งหมด ทั้งนี้ ให้ความสำคัญให้เป็นตัวแทนทั้งของเพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ และชั้นข้าราชการ จากการสุ่มตัวอย่างดังกล่าว จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นคือ 601 คน จากจำนวนประชากร 1,774 คน มีผู้ส่งแบบสอบถามคืน 550 คน ในจำนวนนี้ 507 คน (64.36 %) ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยได้ เป็นชาย 218 คน (42.99 %) และเป็นหญิง 289 คน (57.01 %)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจความคิดเห็นซึ่งสร้างขึ้นโดยผู้วิจัย ประกอบด้วยข้อทดสอบย่อย 7 ข้อ มีข้อความทั้งหมด 75 ข้อ เติมมีอยู่ 89 ข้อ ภายหลังจากได้นำไปทดสอบกับอาจารย์โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นตรี เพชรบุรี วิทยาลัยครูนครปฐม และบัณฑิตวิทยาลัยโหนดนครบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์บางคน ได้นำข้อเสนอแนะมาแก้ไขปรับปรุง ข้อที่ไม่เหมาะสมออกไป 14 ข้อ จึงเหลือใบฉบับจริง 75 ข้อ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยใช้ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจ วิเคราะห์โดยหาความถี่ ค่าเฉลี่ย และคะแนนมาตรฐาน แล้วพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์ข้อมูลเสนอเป็นตารางและแผนภูมิภาพ โดยแปลผลของการวิเคราะห์ด้วย

### 3. ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ แบ่งออกได้ดังนี้

(1) เพศ อายุ อายุราชการ และระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการอยู่ ณ สถานศึกษา

ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 507 คน เป็นชาย 218 คน (42.99 %) และเป็นหญิง 289 คน (57.01 %)

อาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ยเป็น 33.17 ปี อายุต่ำกว่า 29 ปี มี 188 คน (37.08 %) อายุระหว่าง 30 - 39 ปี 257 คน (50.79 %) อายุระหว่าง 40 - 59 ปี มี 62 คน (12.13 %)

อายุราชการระหว่าง 1 - 10 ปี มี 312 คน (61.54 %) ระหว่าง 11 - 20 ปี มี 163 คน (34.13 %) ตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป มี 32 คน (4.32 %)

ส่วนระยะเวลาปฏิบัติราชการ ณ วิทยาลัยครูแห่งนั้น ๆ ปรากฏว่าอาจารย์ผู้ตอบแบบสำรวจมีระยะเวลาปฏิบัติราชการระหว่าง 1 - 10 ปี 379 คน (74.75 %) ระหว่าง 11 - 20 ปี 116 คน (22.88 %) 21 ปีขึ้นไป 12 คน (2.36 %)

(2) ตำแหน่งหน้าที่ ชั้น และวุฒิ

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสำรวจมีตำแหน่งหน้าที่เป็น ผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 9 คน (1.78 %) เป็นหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าหมวดวิชา 101 คน (19.92 %) เป็นอาจารย์ 397 คน (78.30 %)

กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการชั้นเอก 64 คน (12.61 %) ข้าราชการชั้นโท 261 คน (51.47 %) ข้าราชการชั้นตรี 182 คน

ส่วนวุฒิสถสุดของกลุ่มตัวอย่างคือต่ำกว่าปริญญาตรี 46 คน (5.48 %) ปริญญาตรี 375 คน (83.45 %) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง 11 คน (2.17 %) ปริญญาโท 75 คน (9.80 %)

(3) สถานะสมรส บวชในอุปการะและที่อยู่อาศัย

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสำรวจทั้ง เป็นโสดและแต่งงานจำนวนพอ ๆ กัน คือ เป็นโสด 46.15 % แต่งงานแล้ว 53.84 %

จำนวนคนในอุปการะของอาจารย์ผู้ตอบแบบสำรวจ ระหว่าง 1 - 4 คน มี 58.57 % มากกว่า 5 คนขึ้นไป มี 15.38 % ไม่มีเลย มี 26.03 %

เกี่ยวกับที่อยู่อาศัยนั้น อาจารย์ส่วนใหญ่ร้อยละ 36.88 อยู่บ้านพักของทางราชการ ร้อยละ 18.73 อยู่หอพักวิทยาลัย ร้อยละ 20.90 อยู่บ้านของตนเอง ร้อยละ 11.04 อยู่บ้านเช่าโดยเบิกค่าเช่าได้สามสี่ตัว ร้อยละ 6.70 อยู่บ้านเช่าโดยไม่ได้เบิกค่าเช่า และร้อยละ 5.71 อยู่บ้านญาติ

2. สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์

ตารางที่ 32

## สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์

ขอทดสอบย่อย	คะแนนมาตรฐานของอาจารย์							
	ส่วนรวม	ชาย	หญิง	ส่วนกลาง	ภูมิภาค	ตรี	โท	เอก
สภาพการทำงาน	53.52	50.76	53.52	53.52	52.77	54.62	52.14	52.22
เพื่อนร่วมงาน	52.14	52.00	52.00	51.73	51.63	52.85	53.48	54.01
การบังคับบัญชา	51.58	51.00	52.14	52.10	51.58	52.79	52.50	52.68
เงินเดือนและสวัสดิการ	49.10	49.01	49.53	49.62	49.20	48.87	47.76	55.24
โอกาสก้าวหน้า	52.85	53.33	50.45	51.73	51.50	52.14	53.01	54.14
ความมั่นคงปลอดภัย	51.73	51.55	52.22	53.33	52.00	53.65	50.90	55.85
ศักดิ์ศรีของอาชีพ	56.44	54.43	55.83	54.75	56.52	55.75	54.01	56.01

หมายเหตุ : คะแนน 50.00-54.99 = ระดับคะแนนปานกลาง,

55.00 ขึ้นไป = ระดับคะแนนสูง,

49.99 ลงมา = ระดับคะแนนต่ำ.

การวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 32 สรุปผลได้ดังนี้

1. สภาพความพึงพอใจของอาจารย์ส่วนรวมโดยทั่วไปอยู่ในระดับกลาง กล่าวคือ อาจารย์ส่วนรวมมีความพึงพอใจต่อปริมาณในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ไม่ว่าจะเป็นสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความมั่นคงปลอดภัย ก็มีความพอใจพอประมาณทั้งนั้น แต่แนวโน้มที่ความพอใจต่ำ ก็ได้แก่เงินเดือนและสวัสดิการ และการบังคับบัญชา เกี่ยวกับเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการนั้น ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่ำ เห็นว่ารายได้ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพตามอัตราฯ ทำงานหนักแต่ค่าจ้างตอบแทนน้อย และมีความเห็นว่าตนเองมีรายได้น้อยกว่าเพื่อน ๆ ส่วนใหญ่ที่ทำงานในสถาบันอื่น สวัสดิการเกี่ยวกับห้องน้ำห้องส้วม ไม่ได้รับความสะดวกสบายเท่าที่ควร อาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าทางสถานศึกษาควรจัด

ให้มีเงินสวัสดิการหรือเงินสหกรณ์ครู เพื่อให้อาจารย์ผู้มีใบทรานส์จาป เป็น โภจไม่หวังผลกำไร คณะอาจารย์  
 ส่วนใหญ่ตั้งใจดีค่อนข้างสูงในสวัสดิการบางเรื่อง เป็นการเฉพาะเรื่อง ก็คือ สวัสดิการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย  
 และจำนวนวันหยุดทั้งหมดในรอบปีที่ได้รับ และการอุทิศเวลาออกราชการทำงานให้แก่ราชการนั้น อาจารย์  
 จำนวนมากเห็นว่าไม่กระทบกระทั่งต่อเวลาครองชีพ ส่วนการปกครองบังคับบัญชามีแนวโน้มต่ำในเรื่อง  
 ลักษณะความเป็นผู้นำที่เอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จำนวนมากเห็นว่าผู้นำของตนเอาใจใส่  
 ต่อองศามากกว่าสวัสดิภาพของตนเอง การทุ่มเทใหญ่ทางกรม กอง รั้วจักชื่อหรือตัวปฏิบัติปฏิบัติงาน ก็เป็นกำลังใจ  
 อย่างหนึ่งในการทำงาน แต่ส่วนใหญเห็นว่าตนยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้ใหญ่ทางกรมกอง อย่างไรก็ตามก็เกี่ยวกับการ  
 การปกครองบังคับบัญชานี้ ส่วนใหญ่ก็มีความพอใจในลักษณะของผู้นำในส่วนที่เป็นผู้ส่งเสริมให้อาจารย์ทำงาน  
 ร่วมกันด้วยความสามัคคี และพยายามให้โอกาสใครรู้จักกัน ใครชวาวใหม่ ๆ อยู่เสมอ

สำหรับความพึงพอใจสูงของอาจารย์ส่วนรวมมีอยู่เรื่องเดียวคือ กิจกักรัของอาชีพ และมีแนว  
 โน้มสูงคือสภาพการทำงาน อาจารย์ส่วนใหญ่มีความภูมิใจในอาชีพครู เห็นว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม  
 อาจารย์มีความรักและผูกพันต่อสถาบันเป็นอย่างยิ่ง ถึงแม้ความพอใจในค่าอื่น เช่น เงินเดือนและสวัสดิการ  
 จะอยู่ระดับต่ำ อาจารย์ก็ไม่ถึงกับเสียกำลังใจ จะเห็นได้จากการทำงาน คณะอาจารย์ส่วนใหญ่เอาใจใส่ต่อ  
 การสอน การเตรียมการสอน การอบรมความประพฤติ และการช่วยเหลือกิจกรรมนักเรียน นอกจากนี้ก็ยัง  
 มีความพอใจเกี่ยวกับชั่วโมงสอน และวิชาที่สอน เพราะส่วนใหญ่ได้สอนตรงสายวิชาที่ตนถนัด และจำนวน  
 ชั่วโมงสอนโดยเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างโดยทั่วไปไม่มากนัก เฉลี่ย 14.20 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์\* โดยสรุปแล้ว  
 สภาพความพึงพอใจของอาจารย์เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ของผู้วิจัย

2. การเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจระหว่างอาจารย์ชายกับอาจารย์หญิง ปรากฏว่าต่างก็มี  
 ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับกลางเช่นเดียวกัน กล่าวคือ มีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน เพื่อน  
 ร่วมงาน การบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความมั่นคงปลอดภัย และศักดิ์ศรีของอาชีพ คล้ายคลึงกัน แต่  
 แนวโน้มของอาจารย์หญิงเกี่ยวกับความพอใจในการทำงานจะมากกว่าอาจารย์ชาย จึงน่าจะกล่าวได้ว่า  
 อาจารย์หญิงส่วนใหญ่เอาใจใส่ต่อการเรียนการสอน การช่วยเหลือและอบรมความประพฤตินักเรียนมากกว่า  
 อาจารย์ชาย แต่ในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในการทำงานนั้น อาจารย์ชายเห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า  
 อาจารย์หญิง จึงน่าจะเข้าใจได้ว่าโดยทั่วไป อาจารย์ชายมีโอกาสก้าวหน้าในเรื่องเงินเดือน ตำแหน่ง

\* จำนวนชั่วโมงสอนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยคำนวณเฉลี่ยเอง จากทะเบียนของกองโรงเรียนฝึกหัดครู

และการศึกษาต่อ อบรมผลงาน มากกว่าอาจารย์หญิง นอกจากนี้อาจารย์หญิงส่วนใหญ่มีความเห็นว่าตักศิรี  
ของอาชีพรูสูง ทั้งอาจารย์หญิงและอาจารย์ชายไม่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ

3. การเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนกลาง และ  
อาจารย์วิทยาลัยครูส่วนภูมิภาค โดยทั่วไปมีสภาพความพึงพอใจในงานคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ทั้งอาจารย์  
ในวิทยาลัยครูส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีความพึงพอใจในงานอยู่ในแนวโน้มที่เท่า ๆ กันทุกเรื่อง ไม่มี  
คะแนนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกันพอที่จะอภิปรายได้นัก นอกจากเรื่องของตักศิรี อาจารย์ในส่วน  
ภูมิภาคจะภูมิใจในตักศิรีมากกว่าอาจารย์ในส่วนกลาง จึงสรุปได้ว่าอาจารย์ส่วนใหญ่มีความพอใจพอ  
ประมาณในสถานศึกษาที่ตนทำงานอยู่ ซึ่งตรงกับทฤษฎีของ Guiselli และ Brown<sup>1</sup> ที่บอกว่า คน  
ส่วนใหญ่ประมาณ 2 ใน 3 จะพอใจในงานที่ทำอยู่

4. การเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจของอาจารย์คามชั้นข้าราชการ พอที่จะสรุปรวมกัน  
ได้ดังนี้

- (1) ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ตรี อาจารย์โท และอาจารย์เอก โดยทั่วไป  
คล้ายคลึงกัน ไม่มีความแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญต่ออย่างใด
- (2) ความพึงพอใจในงานเกี่ยวกับเรื่องตักศิรีของอาชีพของอาจารย์ตรี และอาจารย์  
เอก อยู่ในระดับความพอใจสูง ส่วนของอาจารย์โทนั้น อยู่ในระดับความพอใจปานกลาง
- (3) ความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน การเรียนการสอน การอบรมความ  
ประพฤติ การช่วยเหลือนักเรียน ของอาจารย์ตรีมีแนวโน้มสูงกว่าอาจารย์โทและอาจารย์เอก
- (4) ความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการและความมั่นคงปลอดภัยในงาน ของ  
อาจารย์เอก อยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ตรีและอาจารย์โท

จากการเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจระหว่างอาจารย์กลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว จะเห็น  
ว่าสภาพความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2 ของผู้วิจัยทุกประการ

#### 4. ข้อเสนอแนะ

1. เครื่องมือ เครื่องมือที่ใ้พยายามสร้างขึ้นนี้ควรจะได้รับการพิจารณาแก้ไขในเรื่องต่อไปนี้

<sup>1</sup> Edwin E. Guiselli, and Clarence W. Brown. Personnel and Industrial Psychology, second edition (New York McGraw-Hill Book Co., 1955), p. 430.

(1) ภาษา ควรจะไถ่แก้ไขให้เป็นภาษาที่สะอาดสวย มีความรัดกุมยิ่งขึ้น เพราะมีอยู่หลายข้อที่ใช้ภาษาไม่ดีเท่าที่ควร

(2) เนื้อหา คำถามบางข้อจะทำให้อาจารย์ใหม่ที่มีประสบการณ์ทำงานประมาณ 1 ปี การศึกษา ลำบากใจที่จะตอบ เพราะเรื่องบางเรื่องเขาไม่ไถ่ประสมเลย เช่น ข้อ 53 (ในที่มีสิทธิขอขึ้นเงินเดือน ท่านได้เงินเดือนขึ้นทุกปีอย่างน้อยปีละหนึ่งขึ้น) อาจารย์ใหม่จะตอบไม่แน่ใจเป็นส่วนใหญ่ ข้อ 66 (เมื่อท่านมีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน ท่านจะได้รับความเป็นธรรมจากผู้นบังคับบัญชา) อาจารย์ใหม่บางคนจะไม่ประสมเรื่องนี้เลย จึงทำให้เขาไม่ตอบในข้อเหล่านี้ ข้อมูลฉบับอื่น ๆ ก็ตัดทิ้งไป ถ้าจะใช้เนื้อหาในลักษณะทั้ง 2 ข้อ นี้ ก็ควรคำนึงถึงประสบการณ์ของผู้ตอบ อย่างน้อยควรมีเวลาบริหารการ 3 ปีขึ้นไป

(3) ความเชื่อถือตามทางสถิติ ควรจะได้มีการแก้ไขปรับปรุงทั้งด้านเนื้อหาและภาษา เพื่อให้ใช้ได้สถานศึกษาทั่วไป และทดสอบความเชื่อถือ (Reliability) ของเครื่องมือ

2. ผู้บริหาร สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะคล้ายคลึงกัน ต่างก็มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ แต่ก็มีเรื่องซึ่งควรรับหาทางบำรุงส่งเสริมความพอใจของผู้ทำงานให้มากยิ่งขึ้นก็คือ

(1) เงินเดือนและสวัสดิการ ความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเงินเดือนไม่เหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพของสังคมในปัจจุบัน และอาจารย์ส่วนใหญ่ (74 %) ต้องรับภาระอุปการะคนในครอบครัว อาจารย์ตรีและอาจารย์โท ส่วนมากจะมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการมาก แต่อาจารย์เอกไม่วิตกกังวลในเรื่องนี้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานแห่งความพึงพอใจของ Zalesnik และคณะ<sup>2</sup> ที่ว่า "ผู้ที่มิสถานะทางตำแหน่งสูง จะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้มีสถานะตำแหน่งต่ำ"<sup>2</sup>

(2) การปกครองบังคับบัญชา มีแนวโน้มค่อนข้างต่ำเช่นกัน ผู้บริหารควรจะได้หาทางปรับปรุงส่งเสริมในเรื่องนี้ เพื่อให้ผู้ทำงานมีความพอใจมากขึ้น

ซึ่งในการพิจารณาส่งเสริมเรื่องสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชาและความมั่นคงปลอดภัยในงานนั้น ผู้บริหารควรจะได้แสดงพฤติกรรมออกมาทั้ง 2 อย่าง ตามทัศนะของภิญโญ สาร<sup>3</sup> คือ

<sup>2</sup> Abraham Zalesnik and others, Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers (Cambridge: Harvard University, Division of Research, 1958), p.437.

<sup>3</sup> ภิญโญ สาร, บทบาทของนักวิชาการจังหวัด, กองวางแผนการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (พระนคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2513) หน้า 9.

1. ผู้บริหารควรคำนึงถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของสถาบัน โดยถือว่า การปฏิบัติงานทุกชนิดต้องสอดคล้องกับลักษณะ เฉพาะของสถาบัน ต้องตรงตามบทบาทและหน้าที่ที่สถาบันหรือผู้นั้น ที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ให้ทำโดยตำแหน่ง และความสำคัญที่ผู้บริหารคาดคะเนด้วยตนเองว่า ผู้นั้นจะเกี่ยวข้องกับควมโดยตำแหน่ง คัดหรือต้องการในคนทำอะไร อย่างไร ทั้งนี้ภายในขอบเขตของวัฒนธรรมประเพณี และความปรารถนาของสังคมตามความนึกคิดของผู้บริหาร

2. ผู้บริหารควรคำนึงถึงตัวบุคคล บุคลิกภาพของบุคคล และตามความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละคน โดยถือว่าความต้องการและความจำเป็นของสถาบันกับความต้องการส่วนบุคคลของบุคคลากร มีความสำคัญควบกัน

ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงทั้ง 2 อย่างดังกล่าวแล้วคือ ทั้งในด้านความต้องการหรือความจำเป็นของสถาบัน และความต้องการหรือความจำเป็นส่วนบุคคล โดยการกระทำต้องผสมกลมกลืนเหมาะสม และเกิดประโยชน์แก่ทั้งสถาบันและบุคคลที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กันไป สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานประสงค์อย่างยิ่งก็คือ พฤติการณ์ของผู้บริหารที่ผสมผสานทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของ Barnard<sup>4</sup> ที่บอกว่า การทำงานใดจะถือว่าสำเร็จได้ต้องประกอบด้วยพฤติกรรมทั้ง Effectiveness และ Efficiency กล่าวคือ องค์การใดจะมี Effectiveness ก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานจริง ๆ ของผู้ปฏิบัติตรงตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ องค์การใดจะมี Efficiency ก็ต่อเมื่อบทบาทและหน้าที่นั้นเป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติและผู้รับผลของการปฏิบัติด้วยกันพร้อม ๆ กันไป

(3) อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ทางสถานศึกษาคควรจัดให้มีเงินสวัสดิการหรือเงินสหกรณ์ครู เพื่อให้อาจารย์อยู่ในคราวจำเป็นโดยไม่หวังผลกำไร ทั้งนี้ เนื่องมาจากรายได้จากการทำงานราชการไม่เพียงพอ และต้องอุปการะบุคคลอื่นด้วยตนเอง หากมีเรื่องเดือดร้อนเกี่ยวกับการใช้เงิน ก็จะไปขอร้องบริการเงินสหกรณ์หรือเงินสวัสดิการ ซึ่งค่าจ้างจะเป็นการขจัดปัญหาเดือดร้อนได้ดีกว่าที่อื่น

(4) เกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานนั้น ส่วนใหญ่อาจารย์จะพึงพอใจทั้งในด้านโอกาสก้าวหน้าในเรื่องการศึกษา การได้รับเงินเดือน และการได้ทำงานที่หนัก แต่อาจารย์ส่วนใหญ่คิดว่า หากทำงานราชการไปจนครบเกษียณอายุ ก็จะไม่มีโอกาสใดแล้วเป็นอันพิเศษ ซึ่งน่าจะเห็นได้ว่าเป็นความ

4 อ้างแล้ว, หน้า 10.



ไม่พอใจอย่างหนึ่งเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เพราะการรับราชการนั้น สิ่งที่ทุกคนมุ่งหวังก็คือ หากตนเองมีคุณภาพมีความสามารถแล้ว ก็ควรจะได้รับตำแหน่งชั้นสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อาจารย์วิทยาศาสตร์จำนวนมากที่มีคุณภาพทางความสามารถและวุฒิสูง มีความรอบรู้หลายอย่าง และรับราชการมาด้วยความพากเพียร เสียสละ แต่โอกาสที่จะได้ก้าวไปถึงตำแหน่งชั้นพิเศษนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะ

ก. ในปัจจุบันตำแหน่งชั้นพิเศษในสถานศึกษาวิทยาศาสตร์ จะมีได้เพียงตำแหน่งเดียว  
คือตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาศาสตร์

ข. ขณะนี้ไม่มีกฎหมายที่จะสนับสนุนให้อาจารย์ได้เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การแก้ไขในเรื่องนี้ควรจะพิจารณาในข้อ ข. เพราะอาจารย์ในวิทยาศาสตร์ก็มีหน้าที่รับผิดชอบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาด้วย ในส่วนที่เป็นการศึกษาระดับประกาศนียบัตร วิชาการศึกษาระดับสูง จึงน่าจะให้โอกาสอาจารย์บางคนที่มีคุณภาพถึงได้เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ ดังเช่นอาจารย์ในวิทยาลัยวิชาการศึกษา หรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัย เพื่อจะได้มีสิทธิ์เป็นข้าราชการชั้นพิเศษ แต่ทั้งนี้จะเป็นไปได้ก็ต้องมีกฎหมายหรือข้อกำหนดที่เปิดช่องทางสำหรับเรื่องนี้ หรือไม่เช่นนั้น ก็อาจกระทำได้โดยทางมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์เป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา วิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่อยู่ในส่วนภูมิภาค หากให้ตำแหน่งชั้นเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง ก็จะทำให้อาจารย์สมัครใจที่จะทำงานในราชการในส่วนภูมิภาคมากขึ้น ซึ่งในการสัมมนาการวางแผนการศึกษาระดับชาติ ระหว่างวันที่ 7 - 11 กรกฎาคม 2512<sup>5</sup> ก็มีความเห็นว่า การวางแผนจัดชั้นจะต้องคำนึงถึงกำลังคนปฏิบัติ งานตามแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนภูมิภาค จะต้องมีการจูงใจให้เพียงพอ

(5) การมอบหมายงานให้อาจารย์ ส่วนใหญ่เห็นว่า การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา เป็นไปคลาคล่ำส่วนที่เฉพาะสม แต่ก็มีอีกจำนวนมาก ประมาณเกือบครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่ายังไม่เหมาะสม (โดยพิจารณาจากการตอบคำถามข้อ 62 - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานพิเศษให้อาจารย์ตามสัดส่วนที่เหมาะสม, ข้อ 18 - ท่านคิดว่าจำนวนชั่วโมงสอนโดยเฉลี่ยของหัวหน้าหมวดวิชาไม่น้อย) จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จะควรพิจารณาเรื่องการมอบหมายงานหรือปริมาณงานให้อยู่ในสภาพที่

5 "การสัมมนาการวางแผนการศึกษาระดับชาติ" วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ ปีที่ 3 ฉบับที่ 12 กรกฎาคม 2512, หน้า 9.



เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า น่าจะพิจารณาถึงเรื่องใหญ่ ๆ 2 เรื่อง ดังนี้

ก. การมอบหมายงานพิเศษ ควรจัดสรรให้ยุติธรรม เพื่อให้ปฏิบัติงานจะได้ไม่เสียกำลังใจ บางคนหากไม่ได้รับมอบหมายงานจากผู้นับถือนับดู จะเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย ก่อให้เกิดขวัญเสียในที่สุด ผู้บริหารมีหน้าที่สอดส่องส่งเสริมการทำงานของผู้อยู่ใต้งานบ้างด้วย การมอบอำนาจให้ผู้นับดูมากเกินไป จะเป็นผลเสียต่อการบริหารและครองงาน จึงลวรมีหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ว่า มอบหมายงานตามตำแหน่งหน้าที่ มอบหมายงานตามความสามารถ และมอบหมายงานตามความยุติธรรม

ข. ที่เป็นอยู่ขณะนี้ จำนวนชั่วโมงสอนของหัวหน้าหมวดวิชาและอาจารย์ประจำวิชาโดยทั่วไปจะเท่ากัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขาดอัตรากำลัง จึงต้องรับภาระชั่วโมงสอนพอ ๆ กัน ผู้วิจัยคิดว่าหัวหน้าหมวดวิชาควรมีชั่วโมงสอนน้อยกว่าอาจารย์ประจำวิชา กล่าวคือ ควรมีชั่วโมงสอน 2 ใน 3 หรือ 1 ใน 2 ของอาจารย์อื่น ๆ ทั้งนี้ เพราะหัวหน้าหมวดวิชามีงานพิเศษ และงานประจำที่รับผิดชอบมากอยู่แล้ว เช่น รับผิดชอบในการวางโครงการสอน การวัดผล การดูแลอาจารย์ในหมวด ปรึกษาและปรับปรุงมาตรฐานของหมวด หัวหน้าที่ประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายและหมวดวิชาต่าง ๆ ในสถานศึกษา จัดกิจกรรมวิชาในหมวดเพื่อเสริมหลักสูตร ความคุมพัสดุอุปกรณ์ของหมวด จัดงบประมาณรับจ่ายของหมวด และเป็นตัวแทนของหมวดในการให้ความร่วมมือต่าง ๆ แก่บุคคลภายนอก เป็นต้น และที่ผู้วิจัยคิดว่าจะได้รับเมื่อหัวหน้าหมวดวิชาชั่วโมงสอนน้อยก็คือ มีเวลาเอาใจใส่ต่องานในความรับผิดชอบ มีเวลาว่างเพื่อคิดปรับปรุงงานและเตรียมการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น.

3. การวิจัยในอนาคต สำหรับผู้ที่จะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในงานโดยใช่เครื่องมือนี้นั้น ควรจะปรับปรุงให้เหมาะสมสำหรับสถาบันหรือระดับการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ผลเป็นไปตามสมมติฐานของผู้วิจัยว่า "อาจารย์วิชาศึกษามีความพึงพอใจในงาน" ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจะได้นำการวิจัยเรื่องนี้ไปโรงเรียนสังกัดกรม กอง หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ท่านเห็นว่าน่าจะมีสภาพความพึงพอใจในงานต่ำ เพื่อจะได้เปรียบเทียบผลการวิจัยหรือทดสอบเครื่องมือว่าใช่ได้คี่ปานใด และเพื่อให้เกิดแนวความคิดในการบริหารบุคคลากรสำหรับผู้บริหารทุกระดับ.

<sup>6</sup> กรมการฝึกหัดครู, "การกำหนดควักหักงำกำลังของฝ่ายธุรการและฝ่ายวิชาการ", เอกสารการประชุมอนุำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ของสถานศึกษาฝึกหัดครู ระหว่างวันที่ 1-14 กรกฎาคม 2511 (จัดพิมพ์โดยหน่วยศึกษานิสิตพิเศษ กรมการฝึกหัดครู, 2511), หน้า 68.