

573.1106

ร5327

7.8

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจงานของอาจารย์

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย

ปริญญาโท

ของ

สังคม ทุนรินทร์

19 ก.ค. 2536

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2536

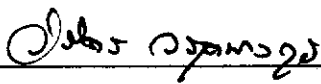
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

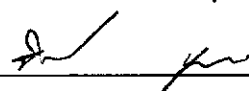
184761

๕

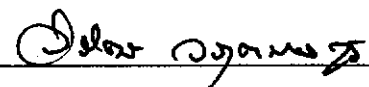
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้วเห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

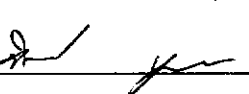
คณะกรรมการควบคุม

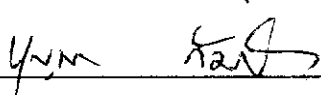

(รศ.ดร.วิจิตร วรุตบางกูร) ประธาน


(ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง) กรรมการ

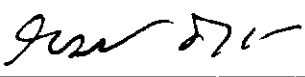
คณะกรรมการสอบ


(รศ.ดร.วิจิตร วรุตบางกูร) ประธาน


(ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง) กรรมการ


(ดร.ปooma กัมปนาทพงษ์) กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


(ศ.ดร.สมพร บัวทอง) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 22 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2536

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยการแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาหารือ เป็นอย่างดียิ่งจากระบบศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร และผู้ช่วยศาสตราจารย์จิราภรณ์ บุญส่ง ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งในพระคุณ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.เฉลิมชัย รัตนประยูร ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาจังหวัดเชียงราย อาจารย์สมศักดิ์ ศรีสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาจังหวัดชลบุรี อาจารย์อร่าม รั้งสินธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ อาจารย์ชเนศ ขำเกิด ศึกษาานิเทศก์กรมสามัญศึกษา และ ดร.วลัยพร แสงนภาพร ที่กรุณาเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของ เนื้อหาแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ ดร.เฉลิมชัย รัตนประยูร ผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย ตลอดจนอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร.บุญมา กัมปนาทพงษ์ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่า ขอขอบพระคุณอาจารย์พัชร ศรีสังข์ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ประสานงานและให้คำปรึกษา หารือ ตลอดจนจัดหาข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง จนทำให้การจัดทำปริญญานิพนธ์สำเร็จลงด้วยดี

ขอขอบคุณ ดร.ศิริพร วงษ์จันทร์ คุณเจลิยว บุญญ คุณสุจิตรา บุญญ คุณประสิทธิ์ หุ่มจำปา คุณสุรณ คงคาชนะ คุณจรัญ ทาเขียว ตลอดจนคณะครู อาจารย์ โรงเรียนแม่จันวิทยาคม ที่ให้การสนับสนุนและกำลังใจด้วยดีตลอดมา

ขอเทอดพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ ที่ได้ปลูกฝังนิสัยใฝ่รู้ให้แก่ข้าพเจ้าทำให้ประสบผลสำเร็จงานการเรียนด้วยดี

บุคคลที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จที่สำคัญคือ คุณจันทร์เพ็ญ โทบุรินทร์ เด็กชายชินวุธ โทบุรินทร์ และเด็กชายเอกวิทย์ โทบุรินทร์ ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจตลอดเวลา ทำให้การศึกษาเล่าเรียนสำเร็จตามกำหนดเวลาของหลักสูตร

สังคม โทบุรินทร์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ภาระหน้าที่ที่เป็นงานของผู้บริหารโรงเรียน	9
ความสำคัญของการสร้างบรรยากาศการบริหารโรงเรียน	12
บรรยากาศการบริหารกับประสิทธิผลขององค์การ	18
ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการบริหาร	36
ความหมายของความพึงพอใจในงาน	38
ความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในงาน	40
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน	46
สมมติฐานการวิจัย	48

3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	49
	แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง	49
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	50
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ	51
	วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล	53
	วิธีจัดกระทำกับข้อมูล	53
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	55
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาค้นคว้า	57
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	57
	การวิเคราะห์ข้อมูล	57
5	บทย่อ สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	79
	บทย่อ	79
	ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า	80
	วิธีดำเนินการวิจัย	80
	กลุ่มตัวอย่าง	80
	เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล	80
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	80
	การวิเคราะห์ข้อมูล	81
	ผลการศึกษาค้นคว้า	81
	สรุปผลการวิจัย	82

บทที่	หน้า
อภิปรายผล	83
ข้อเสนอแนะ	92
ข้อเสนอแนะเพื่อการทบทวนวิจัยต่อไป	95
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก	104
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	105
ภาคผนวก ข ตารางแสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ปัญหา ข้อเสนอแนะของคำถาม	
ปลายเปิด ตอนที่ 3	115
ประวัติย่อของผู้วิจัย	119

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยาการการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย	59
2	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยาการการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำแนกตามขนาดโรงเรียน	60
3	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้านของบรรยาการการบริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน	61
4	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยาการการบริหารรายข้อของ องค์ประกอบด้านปัจจัยการบริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน	63
5	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยาการการบริหารรายข้อของ องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน	66
6	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยาการการบริหารรายข้อของ องค์ประกอบด้านลักษณะการบริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน	69
7	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจงานของอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำแนก ตามขนาดโรงเรียน	74
8	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจงานรายข้อของ อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำแนกตามขนาดโรงเรียน	75

9	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของ อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย	78
10	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน จำนวนตามขนาดโรงเรียน	116

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารเป็นการจัดการทรัพยากรการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ในการบริหารงานทุกอย่าง สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจและต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอยู่ตลอดเวลา ก็คือ "คน" ซึ่งเป็นบุคลากรหรือผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้น ๆ ผู้ร่วมงานเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด มีความต้องการพื้นฐานที่แตกต่างกันออกไป (บรรจง ชูสกุลชาติ, 2533 : 157) และเป็นผู้ที่มีส่วนทำให้งานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินงานทั้งหมดได้ ต้องอาศัยความช่วยเหลือสนับสนุนของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ผู้บริหารที่ดีต้องพยายามเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ และต้องสนใจปรับปรุงพัฒนาทักษะในการจัดการกับบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของผู้บริหารก็คือ ความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ และมีความพึงพอใจในผลงานที่ปฏิบัติ (วิจิตร วรตบวงศ. 2525 : 72) หากผู้บริหารเข้าใจจิตใจและมีเทคนิคในการตอบสนองในแต่ละสถานการณ์ แต่ละกลุ่ม และแต่ละบุคคล ก็จะเป็นการผสมผสานจิตประสาธาให้บุคลากรรักดีและให้ความร่วมมือเต็มที่ ดังนั้นลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำที่แท้จริงก็คือ ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการบริหารให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมทำงานโดยมีความพึงพอใจในผลงานที่ปฏิบัติ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุสัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา (อุทัย หิรัญโรต. 2523 : 93)

การสร้างบรรยากาศการบริหารให้ผู้นำปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ มีความสุขที่จะทำงาน มีความรู้สึกอบอุ่นเมื่ออยู่ในที่ทำงาน จึงมีความสำคัญอย่างมาก บรรยากาศการบริหารจะขึ้นอยู่กับ

หลายปัจจัยด้วยกัน แบบการบริหารก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างหนึ่ง การบริหารงานแบบข้าอาณานาจ คือ การตัดสินใจอยู่เฉพาะส่วนกลาง ผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามระเบียบอย่างเคร่งครัด จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน และขาดความร่วมมือในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม บรรยาการการบริหารที่ดี มีความร่วมมือในการทำงาน มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สามารถลดความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานได้ (Switzer. 1969 : 167 - 182) เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน จะทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งความพึงพอใจงานอยู่ในระดับสูงเท่าใดก็จะทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงเท่านั้น (สมยศ นาวิการ. 2526 : 346) จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างบรรยาการการบริหารให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของลูกจ้างให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (เสถียร เหลืองอร่าม. 2525 : 86)

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย หน้าที่จัดการศึกษาในระบบ ระดับมัธยมศึกษา ให้แก่ผู้เรียนในพื้นที่จังหวัดเชียงรายให้บรรลุจุดหมายของการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ของกรมสามัญศึกษา คือ มุ่งยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพ เป็นพลเมืองดี เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (กรมสามัญศึกษา. 2535 : 1) การที่จะให้การจัดการศึกษามบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามจุดหมายดังกล่าวได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ แม้องค์การจะมีนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการบริหารดีเด่นเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ยอมให้ความร่วมมือแล้ว การปฏิบัติงานก็จะสำเร็จแทบไม่ได้ (ดิน ปรชัญญฤทธิ์. 2534 : 40)

เมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย (พิจารณาจากรายงานผลการประเมิน

เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา หมวดที่ 3 ด้านวิชาการ)ปรากฏว่า การจัด
การเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กคือโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 500 คน
จำนวน 13 โรงเรียน มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 5 โรงเรียน (ร้อยละ 38.46) ระดับดี
จำนวน 2 โรงเรียน (ร้อยละ 15.38) และระดับปานกลาง จำนวน 6 โรงเรียน (ร้อยละ 46.15)
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางคือโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 500-1,499 คน จำนวน 14 โรงเรียน
มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 8 โรงเรียน (ร้อยละ 57.14) ระดับดี จำนวน 5 โรงเรียน
(ร้อยละ 35.71) ระดับปานกลาง จำนวน 1 โรงเรียน (ร้อยละ 7.14) (กรมสามัญศึกษา.
2533 : 14 - 18) จะเห็นได้ว่ายังมีโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนหนึ่งที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพ
ด้านการเรียนการสอนให้สูงขึ้น โดยให้มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก หากทำได้ก็น่าจะทำให้
นักเรียนซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษา มีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่
กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539)
การปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจะบรรลุสัมฤทธิ์ผลดังกล่าวได้ จะต้องเกี่ยวข้องกับ
การจัดบรรยากาศการบริหารในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยให้
อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานและในผลงาน

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย น่าจะมีปัญหา
ด้านบรรยากาศการบริหารอยู่บ้าง ซึ่งก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เกิดความขัดแย้ง
และความไม่ร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ หรือระหว่างอาจารย์ด้วยกันเอง จะเห็นได้
ว่าในแต่ละปีอาจารย์จะยื่นขอย้ายเป็นจำนวนมาก และมีอัตราเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี โดยเฉพาะในปี
ปัจจุบัน พ.ศ. 2535 อัตราอาจารย์ขอย้ายประจำปีนับว่าสูงกว่าทุก ๆ ปีที่ผ่านมา จากสถิติของ
สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย การยื่นขอย้ายประจำปีของอาจารย์ในปี พ.ศ. 2533
มีเพียง 195 คน (ร้อยละ 11.94) ในปี พ.ศ. 2534 เพิ่มขึ้นเป็น 225 คน (ร้อยละ 13.36)
และในปี พ.ศ. 2535 เพิ่มขึ้นเป็น 301 คน (ร้อยละ 16.98) (สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด
เชียงราย. 2535)

นอกจากอัตราการขยายโรงเรียนจะสูงมากแล้ว การร้องเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาการบริหาร ความไม่เป็นธรรม ความไม่ร่วมมือของอาจารย์ ความขาดแคลนทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์ก็ยังมีอยู่มาก สร้างปัญหาด้านการบริหารแก่ผู้บริหารทั้งในระดับโรงเรียน และระดับจังหวัดเป็นอย่างมาก ทำให้สงสัยว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อาจสืบเนื่องมาจากบรรยากาศการบริหารและความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในโรงเรียนก็ได้

จังหวัดเชียงรายเป็นจังหวัดที่กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็วในด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา การพัฒนาดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพ ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วในรอบสิบปีที่ผ่านมา ทำให้มีความต้องการอัตราคนเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างมาก และต่อเนื่อง การมัธยมศึกษาเป็นระดับการศึกษาที่สำคัญที่จะป้อนบุคคลเข้าสู่ตลาดแรงงานระดับพื้นฐานและระดับกลาง ซึ่งเป็นระดับการศึกษาที่จะสนับสนุนอัตราคนระดับที่สูงขึ้นต่อไป หากโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเอื้อต่อการพัฒนาจังหวัดเชียงรายในทุก ๆ ด้านอย่างแน่นอน

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นคนหนึ่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย ได้มองเห็นถึงความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อบรรเทาปัญหาต่าง ๆ ของการมัธยมศึกษาในจังหวัดเชียงรายที่ได้กล่าวมาแล้วให้ลดน้อยลง โดยการปรับปรุงบรรยากาศการบริหารให้น่าพึงพอใจ เอื้อต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอันเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา การปรับปรุงบรรยากาศ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ น่าจะมีหลักฐานและทิศทางมาจากการวิจัย และการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจกับการศึกษาบรรยากาศการบริหารและความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ทุกขนาดโรงเรียน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ เพื่อสืบค้นหาข้อมูลและผลการวิจัยที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงบรรยากาศการบริหารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ให้อยู่

ในระดับที่ดีขึ้น อันจะช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบรรยากาศการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหาร ให้สามารถปรับปรุงบรรยากาศการบริหารโรงเรียน และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจมากขึ้น นอกจากนี้ผลการวิจัยยังใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัดให้เหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยกำหนดขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

1.1 บรรยากาศการบริหาร ศึกษาบรรยากาศสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ

1.1.1 ปัจจัยการบริหาร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

1.1.2 สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์

1.1.3 ลักษณะการบริหาร

1) โครงสร้างการบริหาร

2) การมอบหมายงาน

3) การประเมินผล

1.2 ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ ศึกษาตามแนวคิดของ วาร์ คูก และวอลล์ (Warr, Cook and Wall. 1979) เป็นการศึกษาความพึงพอใจในงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ปีการศึกษา 2535 จำนวน 34 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,545 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำนวน 310 คน

3. ตัวแปรในการวิจัย

3.1 บรรยากาศการบริหาร

3.2 ความพึงพอใจในงานของอาจารย์

นิยามศัพท์เฉพาะ

✓ 1. บรรยากาศการบริหาร (Administrative Atmosphere) หมายถึง อิทธิพลขององค์ประกอบในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ที่มีต่อความรู้สึกหรือการรับรู้ ตลอดจนมีผลกระทบต่อการทำงานของอาจารย์ ในการวิจัยนี้จะศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญ

3 องค์ประกอบ คือ

1.1 ปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง ความเหมาะสมและความเพียงพอของอัตราค่าจ้างของบุคลากร งบประมาณ พัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

1.2 สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ หมายถึง ลักษณะการติดต่อสัมพันธ์กันทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับอาจารย์ อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอาจารย์ ให้เป็นไปโดยราบรื่นหรือก่อให้เกิดอุปสรรคได้

1.3 ลักษณะการบริหาร หมายถึง การจัดรูปแบบการทำงานภายในโรงเรียนของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

1.3.1 โครงสร้างการบริหาร เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบงานและบุคคลในโรงเรียน การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดตัวบุคคล ทักษะที่หัวหน้างานและทักษะที่ปฏิบัติงาน

1.3.2 การมอบหมายงาน เกี่ยวข้องกับการจัดสรรภาระหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่คณะอาจารย์ โดยพิจารณาตามความเหมาะสมและความเป็นธรรม

1.3.3 การประเมินผล เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ ดูแลการดำเนินงาน การพิจารณาความดีความชอบ การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

✓ 2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกหรือทัศนคติโดยรวมต่องานหรือต่อสภาวะแวดล้อมของงานที่อาจารย์ปฏิบัติอยู่

✓ 3. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระบบโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงราย

✓ 4. อาจารย์ หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยมีเวลาปฏิบัติราชการในจังหวัดเชียงรายไม่น้อยกว่า 1 ปี

✓ 5. ขนาดโรงเรียน หมายถึง ขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2527/คือ

5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 500 คน

5.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน

5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน

5.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 2,500 คนขึ้นไป

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จัดแบ่งหัวข้อเรื่อง
ไว้ดังนี้

1. ภาระหน้าที่ที่เป็นงานของผู้บริหารโรงเรียน
2. ความสำคัญของการสร้างบรรยากาศการบริหารโรงเรียน
3. บรรยากาศการบริหารกับประสิทธิผลขององค์กร
4. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการบริหาร
6. ความหมายของความพึงพอใจในงาน
7. ความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในงาน
8. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ภาระหน้าที่ที่เป็นงานของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทด้านการบริหารและการจัดการที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน
โจนส์ และคนอื่น ๆ (Jones and others. 1969 : 176 - 183) มีความเห็นว่า ผู้บริหาร
โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาต้องมีการหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบในความก้าวหน้าทาง
วิชาการ โดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์
ทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่า จุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จัก

วิชาชีพให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้ที่มีจริยธรรมและคุณธรรม มีความเชื่อมั่นและเชื่อมั่นศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น พ่วงายสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น โรงเรียนควรบริการสังคมและให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย

3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษาและวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยย่นการเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ต้องสนใจเกี่ยวกับการวิจัยและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน

4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนควรจะมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

หากศึกษาภาระหน้าที่ที่เป็นงานของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์การทางการบริหาร ก็สามารถจัดภาระหน้าที่ที่สำคัญ ๆ ตามที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 330 - 333) ได้จำแนกไว้ ดังนี้

1. ตามทักษะดั้งเดิม นักวิชาการยุคดั้งเดิมต่างได้สนใจดูมานานแล้วว่า ภาระหน้าที่ที่นักบริหารต้องทำจริง ๆ คืออะไร "ควรจะต้องทำอะไรบ้าง" ซึ่งข้อสรุปที่ตรงกันเป็นหลักใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่า มีงานที่ต้องทำใหญ่ ๆ อยู่ 2 ด้าน คือ

1.1 การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นั่นคือ ผู้บริหารควรต้องทำการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และทำการตัดสินใจเพื่อกำหนดขอบเขตกิจกรรมที่เป็นงานขององค์การ และจากนั้นก็ทำการแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการทำงานตามกิจกรรมเหล่านั้น

1.2 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) นั่นคือการที่ผู้บริหารต้องแปลความทางเลือกกลยุทธ์ออกมาเป็นแผนงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แล้วนำมาจัดระบบ ตลอดจนปฏิบัติให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ ดังเช่น การออกแบบงาน ออกแบบองค์การ จัดระบบจ่ายตอบแทน และควบคุมการปฏิบัติ เป็นต้น

ภายในกรอบของงานบริหารที่ต้องทำทั้ง 2 ด้านข้างต้น นักวิชาการจะนำมาแยกแยะออกเป็นกระบวนการบริหารที่เข้าใจและยอมรับกันเป็นสากลคือ หน้าที่งานบริหารที่ถือว่าเป็นกระบวนการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งทำหน้าที่งานบริหารทั้ง 5 ประการ ต่างก็เป็นภารกิจที่มีอยู่จริง แต่ถ้าหากจะพิจารณาองลึกต่อไปว่า ในความจริงแล้ว ผู้บริหารทำอะไรมากกว่าอะไรแล้ว นักบริหารก็จะตอบได้ยาก นอกจากจะต้องหันไปพิจารณาใหม่ว่า ในสภาพที่ตรงตามความเป็นจริงนั้น นักบริหารทำอะไรบ้าง

2. ตามทัศนะของนักพิสูจน์ความจริง การที่จะทราบว่า ผู้บริหารทำอะไรจริง ๆ มีการใช้เวลาอย่างไร ใช้เวลาทำงานกับคนมากขนาดไหน และใช้ข้อมูลรายงานเพื่อประกอบการวิเคราะห์อย่างไร ประการใดบ้าง หรือการมองลึกลงไปว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นคนคิดริเริ่มแค่ไหน และติดตามงานอย่างไร หรือมีการปฏิบัติต่อการกระทำของฝ่ายอื่นอย่างไรบ้าง เหล่านี้ล้วนแต่เป็นคำถามที่นักวิชาการมุ่งพยายามวิเคราะห์งานที่ผู้บริหารทำลึกลงไปให้เห็นถึงความจริงที่สุด

ตามแนวทางของวิธีนี้ นักวิชาการชื่อ เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้ทำการศึกษาการทำงานของผู้บริหารระดับสูงจำนวนหนึ่งอยู่เป็นเวลานาน แล้วสรุปให้เห็นถึงการใช้เวลาในการบริหารงาน ซึ่งภาพที่เป็นจริงนั้นมิได้เป็นอย่างที่นักวิชาการสมัยดั้งเดิมเชื่อกัน นั่นคือในความเป็นจริงแล้วนักบริหารมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่มากกับการแก้ปัญหาข้อยุ่งยากต่าง ๆ มากกว่าที่จะทำการวางแผน จัดองค์การ จัดคน สั่งการ และควบคุมอย่างที่เคยคิดกัน ส่วนมากมักจะต้องคอยรับรู้และแก้ไขปัญหาที่ถูกน้องและเพื่อนร่วมงานนำมา และต้องใช้เวลากับการติดต่อเกี่ยวข้องกับคนฝ่ายอื่น ๆ การเข้าไปนั่งประชุมเพื่อหาข้อมูลมากกว่าที่จะรู้จักใช้เอกสาร รายงานข้อมูล

ที่มีอยู่ และส่วนมากต่างก็จะใช้วิธีคาดเดามากกว่าการสำรวจที่แท้จริงโดยมีการวิเคราะห์และทำการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

3. ตามทัศนะของสภาพการทำงานจริงหรือวิธีการวิเคราะห์แล้วปฏิบัติ (A Diagnosis-Action Approach) ทัศนะที่สามที่มองถึงงานของนักบริหาร จะเป็นวิธีที่ผสมผสานกันของวิธีดั้งเดิม และการพิสูจน์โดยการสังเกตการณ์ คือ มีการยึดถือตามข้อมูลจากการวิจัยและสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารที่ดำเนินอยู่จริง ซึ่งมีข้อสรุปว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ต่างก็ใช้เวลานานมากกับการจัดวางกลยุทธ์สำหรับทั้งองค์การ ส่วนมากแล้ว เรื่องของการพิจารณาทัศนคติทางกลยุทธ์ขององค์การหรือสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ มักจะกระทำโดยบุคคลที่อยู่ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเกือบทั้งหมด

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้เอง งานที่เหลือซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ทำกันจึงเป็นงานที่เกี่ยวกับการทำหน้าที่สร้างเงื่อนไขและสร้างบรรยากาศการทำงานภายในองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อช่วยให้นักคนและกลุ่มต่าง ๆ สามารถทำงานของตนให้เสร็จสิ้นไปได้ด้วยดี โดยมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

จะเห็นได้ว่า ภาระหน้าที่ที่เป็นงานของผู้บริหารที่สำคัญมากประการหนึ่งคือ การประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การและภารกิจขององค์การ การสร้างบรรยากาศการบริหารให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลขององค์การในที่สุดนั่นเอง

ความสำคัญของการสร้างบรรยากาศการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนจัดเป็นองค์การทางการบริหารที่มีการจัดองค์การคล้ายคลึงกับองค์การทางการบริหารทั่ว ๆ ไป ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่จัดระเบียบบุคคลเช่นเดียวกับผู้บริหารองค์การอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย โดยการแบ่งสรรหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน และความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ร่วมกันทำให้อำนาจสำเร็จโดยมีความขัดแย้งน้อยที่สุด และยังทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่จะได้รับผลงานและปฏิบัติงานนั้น

(อรุณ รัชธรรม. 2528 : 62) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดระเบียบบุคคล ความสำเร็จของผู้บริหารมีข้ออยู่ที่การมีอำนาจบังคับบัญชาหรือการมีความรู้ในงานที่ทำเท่านั้น แต่ที่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่งคือ ความสามารถในการจัดการในอันที่จะสร้างบรรยากาศการบริหารที่ดี ลักษณะการบริหารการจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีนั้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายควรวินิจฉัยการในโรงเรียนมีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมากำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน การมอบหมายงานหรือการสั่งการก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาอย่างแจ่มชัด เหมาะสมกับความสามารถ ไม่เกินกำลัง มอบหมายงานแล้วติดตามดูแลช่วยเหลือตามใจ ดูแลความเหน็ดเหนื่อย ยกย่องชมเชยมีการสร้างขวัญกำลังใจ จัดสวัสดิการให้หลาย ๆ รูปแบบ (กรมสามัญศึกษา. 2532 : 12 - 70) การสร้างบรรยากาศการบริหารจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของโรงเรียน และถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหาร วิธีสร้างบรรยากาศที่ดีที่สุดคือความในการให้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน / ซึ่งเป็นบรรยากาศที่เน้นความสำคัญของเป้าหมาย (Goal Attainment) แต่จะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะทาให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน (Steer and Porten. 1979 : 372 - 373)

ในส่วนของผู้บริหาร ควรจะได้พัฒนาตนเอง เพื่อที่จะทาให้เป็นผู้บริหารที่ทันสมัยอยู่เสมอ สามารถบริหารงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และวิทยาการต่าง ๆ ที่ได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาตนเองสามารถที่จะทาได้โดยการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม การอ่านหนังสือ วารสารและเอกสารทางวิชาการที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน เทคนิคและแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ๆ การเข้าสมาคมร่วมกิจกรรมต่าง ๆ การศึกษาค้นคว้าและวิจัย การศึกษาดูงาน การทัศนศึกษา และการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อหาประสบการณ์ นอกจากนี้ควรจะได้ปรับปรุงในด้านบุคลิกภาพ เจตคติ สุขภาพอนามัย และการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นให้ดีอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเอง และประสบความสำเร็จงานการปฏิบัติงาน สามารถสร้างบรรยากาศการบริหารที่ดีมากขึ้น (วิเชียร เปลี่ยวจิตร. 2523 : 60 - 61)

การสร้างบรรยากาศโรงเรียนมีความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียน คือการจัดการศึกษาแก่นักเรียนให้มีคุณลักษณะตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ธเนศ ขำเกิด (2533 : 36 - 39) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศโรงเรียนไว้ว่า บรรยากาศโรงเรียนเป็นภาพรวมของความรู้สึกที่บุคคลมีต่อโรงเรียน ถ้าเป็นบรรยากาศที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรัก ความผูกพัน ความพอใจ อบอุ่นใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ยากต่อการแบ่งประเภทได้ แต่เพื่อสะดวกต่อการพิจารณาสร้างเสริม จึงแบ่งประเภทบรรยากาศโรงเรียนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศด้านกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุที่มีอยู่ในบริเวณโรงเรียน
2. บรรยากาศด้านวิชาการ ได้แก่ สภาพการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน
3. บรรยากาศด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ สภาพการดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียน ให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร

บรรยากาศการบริหารจัดการ ถือว่ามีความสำคัญที่สุดที่จะมีผลต่อการจัดบรรยากาศในทุก ๆ ด้าน เพราะถ้าการบริหารจัดการเอื้ออำนวยต่อการสร้าง บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนแล้ว ก็จะส่งผลให้บรรยากาศของโรงเรียนน่าอยู่น่าเรียน และได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในโรงเรียนทุกคน การทะเลาะเบาะแว้ง การไม่เข้าใจกันจะเกิดขึ้นน้อย ชีวิตในโรงเรียนก็จะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

บรรยากาศการบริหารจัดการที่ควรแก่การสร้างเสริมให้สมาชิกทุกคนอยู่ร่วมกัน และทำงานด้วยความเป็นสุข คือบรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) ซึ่งเป็นบรรยากาศแห่งการให้เกียรติแก่กันและกัน เชื่อถือไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจเกรงใจ ให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมาชิกมีวุฒิภาวะงานการปฏิบัติงานสูง มีความรู้สึกอบอุ่นใจ รัก ผูกพัน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของสูง การทำงานเน้นที่ความพึงพอใจในงานมากกว่าผลงาน ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสนิทสนมกลมเกลียวมากกว่าการใช้คำสั่งหรือการควบคุม กฎเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ ยังคงมีอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

ดังนั้นระบบการบริหารจัดการของโรงเรียนควรเอื้อและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว สิ่งชี้วัดบรรยากาศการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่

1. ทีมงานบริหารโรงเรียน เป็นผู้นำและแม่แบบในการสร้างบรรยากาศแบบเปิด และให้การสนับสนุนผลักดันอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง
2. สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน นักการ-การโรง เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนบุคคลภายนอกที่มาเยือน เป็นไปด้วยบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรไมตรี ทุกคนยิ้มแย้มแจ่มใสเข้าหากัน เมื่อบุคลากรคนใดคนหนึ่งประสบความเดือดร้อนก็ช่วยเหลือเกื้อกูล มีการประชุมเพื่ออภิปรายแก้ปัญหา หาข้อยุติและแนวปฏิบัติร่วมกัน ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับหน่วยงานย่อย ๆ โดยกระทำอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนแสดงความคิดเห็นในลักษณะต่าง ๆ มีแผนปฏิบัติการหรือโครงการให้บุคลากรในโรงเรียนได้พบปะสังสรรค์ในโอกาสอันควร มีการรวมกลุ่มอาสาสมัครทำงานหรือทำกิจกรรมด้วยความสมัครใจ
3. การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ได้แก่ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรหลากหลายรูปแบบ มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ เผยแพร่ผลงานส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สนับสนุนให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ด้วยการศึกษาต่ออบรม ดูงาน การทำผลงานทางวิชาการ ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้การสร้างสภาพแวดล้อมของงานที่ดีก็นับว่าเป็นการสร้างบรรยากาศการบริหารได้ทางหนึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 84 - 86) ได้อธิบายไว้ว่า ประสบการณ์ครั้งแรกที่พนักงานมีต่อองค์การ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์การที่จะมีผลต่อไปในระยะยาวด้วย หากองค์การได้ให้ข้อมูลความเป็นจริงว่าพนักงานได้ทราบ มีการจัดสภาพงานที่ท้าทายให้พนักงานมีหัวหน้าที่ปกครองคนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกลุ่มทำงานที่เกื้อกูลผู้เข้ามาใหม่แล้ว จะยังเกิดผลดีในระยะยาวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การจะเป็นไปด้วยดี

วิธีการจัดสภาพแวดล้อมของงานที่สำคัญ ได้แก่

1. เนื้อหาของงาน (Job Content) จากการศึกษาได้มีการค้นพบความจริงว่าถ้าหากผู้บริหารได้พัฒนาและเลือกเฟ้นการให้พนักงานใหม่ได้มีโอกาสดำรงตำแหน่งที่ท้าทายหรือน่าตื่นเต้นแล้ว โอกาสที่พนักงานจะได้รับความพอใจและรู้สึกถึงความสำเร็จของตนจะมีมากด้วย ทั้งนี้เพราะหากพนักงานได้มีโอกาสดำรงตำแหน่งที่ท้าทายความสามารถแล้ว ความตั้งใจและความพยายามทำงานให้ได้ผลงานสูงก็จะเกิดขึ้นในตัวพนักงานนั้นด้วย ในทางตรงข้ามหากพนักงานเข้าใหม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานง่าย ๆ และไม่เห็นช่องทางโอกาสที่จะเติบโตก้าวหน้าหรือใช้ความรู้ที่เรียนมาแล้ว แรงจูงใจในการทำงานก็จะต่ำ เพราะเหตุที่งานที่ทําไร้ความหมายใด ๆ การลาออกจึงเกิดขึ้น

2. บทบาทของหัวหน้างาน (Role of the Supervisor) ในหลายกรณีหัวหน้างานจะเป็นเสมือน "ภาพลักษณ์" ขององค์การในสายตาของพนักงานใหม่ ถ้าหากหัวหน้างานได้ปฏิบัติหน้าที่งานได้อย่างเห็นได้ชัดจนน่าเลื่อมใสว่าเป็น "มืออาชีพ" แล้วพนักงานก็จะพลอยนิยมและชื่นชมกับความทันสมัยขององค์การไปด้วย แต่ถ้าหากหัวหน้างานแสดงออกถึงความไม่เป็นงาน หรือไม่มีประสิทธิภาพอย่างนักบริหารมืออาชีพแล้ว ดังนั้นภาพพจน์ของตัวองค์การก็จะมีลักษณะไม่น่านิยมเชื่อถือไปด้วย

ภารกิจที่สำคัญที่จะช่วยให้หัวหน้างานหรือนักบริหารสามารถเอาชนะใจพนักงานใหม่ได้นั้น นอกเหนือจากการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับลูกน้องได้แล้ว ยังจะต้องสามารถทํา 3 สิ่งพื้นฐานต่อไปนี้ได้อย่างถูกต้องด้วย คือ

2.1 ผู้บริหารจะต้องให้พนักงานทราบถึงขอบเขตงานที่ต้องทำโดยชัดเจน นั่นคือ "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job Description) ควรเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีการจัดเตรียมไว้ อย่างถูกต้อง

2.2 ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จะต้องมีความพร้อมในฐานะที่เป็นแหล่งของข้อมูลทางเทคนิคและข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงานต่าง ๆ ซึ่งจะสามารถช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ลูกน้องได้

2.3 ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จะต้องสามารถให้ข้อมูลพนักงานเกี่ยวกับผลของงานที่พนักงานได้ทำไปแล้วว่า ดีหรือไม่ดีเพียงใด เพื่อให้พนักงานจะได้ทราบถึงเหตุผล และความเป็นไปต่าง ๆ จากงานที่ตนได้กระทำไปตามหน้าที่ รวมทั้งทราบถึงทักษะของหัวหน้างานที่มีต่อตนเองและงานที่ทำได้ด้วย

การคัดเลือกหัวหน้างานให้กับพนักงานใหม่ วิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไปจะสามารถทำได้และที่จะช่วยยืนยันใจได้ว่า พนักงานเข้าใหม่จะได้รับการดูแลดีตามสมควรก็คือ ผู้บริหารต้องพิถีพิถันคัดเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสม ให้เป็นผู้ควบคุมดูแลพนักงานใหม่ ซึ่งคุณสมบัติ 3 ประการที่สำคัญที่สุดที่จะต้องพิจารณา คือ อย่างน้อยบุคคลที่จะเป็นหัวหน้างานพนักงาน จะต้องสามารถทำงานหลักพื้นฐาน 3 ประการที่กล่าวมาได้คือ เข้าใจขอบเขตงานที่ชัดเจน รู้จริงเกี่ยวกับงานที่ทำ จนสามารถสอนและทำได้ และประเมินผลงานให้ลูกน้องทราบได้ เท่านั้นยังไม่พอ ที่สำคัญกว่าคือ การต้องเป็นคน "หนักแน่นและมั่นคง" ทั้งนี้เพราะปัจจัยข้อนี้นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้หัวหน้างานไม่เกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย หรือต้องคอยระแวดระวังพนักงานใหม่ที่มีความสามารถที่จะแข่งขันตนขึ้นไป

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ การจะคัดเลือกหัวหน้างานที่มีคุณสมบัติพร้อมก็มักจะทำได้ยาก เพราะอาจมีปัญห่อื่นเกิดขึ้นได้อีก ดังนั้นความสำเร็จที่จะให้หัวหน้างานกำกับ ชักจูง พนักงานใหม่ ได้อย่างถูกต้อง จึงต้องพึ่งพาการอบรมที่จะช่วยขยายทัศนภาพให้หัวหน้างานทั้งหลายตระหนักถึงปัญหาย่างยากที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ที่เข้ามา และที่ต้องรักษาไว้ พร้อมกับการช่วยเหลือ โดยการช่วยเหลือทั้งทักษะในการปกครองหรือเอาใจใส่ลูกน้องคู่กันกับทักษะในทางเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นด้วย ทางออกที่เคยเป็นตัวอย่างของการฝึกอบรมหัวหน้างานที่เคยมีผู้ทดลองศึกษาวิจัยได้ผลก็คือ การใช้วิธีให้ผู้ปฏิบัติงานอาวุโส (2 คน) เป็นคนคอยช่วยเหลือ แนะนำหัวหน้างาน ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ พร้อมกับการคอยให้ทักษะกับหัวหน้างานเกี่ยวกับปัญหาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นกับงานที่จัดไว้ ซึ่งหลักในที่นี้ก็คือการสอนให้รู้จักใช้พนักงานที่เพิ่งจะผ่านผ่านการปรับตัวจนเข้าสู่องค์การเต็มรูปแบบแล้ว ให้เป็นผู้คอยช่วยเหลือหัวหน้างานแก้ไขปัญหาการจัดงานและการจูงใจพนักงานที่เข้ามาใหม่นั้นเอง

3. บทบาทของกลุ่มทำงาน (Work Group) กลุ่มทำงานจะเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการช่วยให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้าสู่สังคมใหม่ในองค์กร หากกลุ่มทำงานได้แสดงออกถึงการยอมรับในสมาชิกใหม่แล้ว ความรู้สึกอบอุ่น (หรือความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนอง) ก็จะมีขึ้นกับพนักงานใหม่ และจากนั้นกลุ่มก็จะมีอำนาจเหนือในการปรับความเชื่อและทัศนคติของพนักงานเข้าใหม่ให้ทราบว่า องค์กรต้องการอะไรจากเขา และเขาควรจะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไร และโดยเหตุที่กลุ่มทำงานมีอิทธิพลและทรงอิทธิพลซึ่งความสำคัญดังกล่าวนี้เอง ในทุกครั้งที่ผู้บริหารจะมอบหมายพนักงานใหม่ให้เข้าปฏิบัติงานในกลุ่มทำงานใด จึงต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเสมอทุกครั้ง

บรรยากาศการบริหารกับประสิทธิผลขององค์กร

การศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนในที่นี้ จะอาศัยประสิทธิผลขององค์กรทั่วไปเป็นแนวทาง กล่าวคือ การสร้างบรรยากาศการบริหารที่ดีนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความเป็นประสิทธิผลขององค์กรควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้เพราะบรรยากาศการบริหารมีความสัมพันธ์โดยใกล้ชิดกับประสิทธิผลขององค์กร ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 6 - 7) อธิบายไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) เป็นผลสำเร็จที่วัดได้จาก 2 ลักษณะ คือ

1. การวัดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่ทำได้ และผลผลิตที่ทำออกมาได้ว่าสามารถทำได้ตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ดีเพียงใด
2. การวัดว่าองค์กรสามารถช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของคนงานให้ดีขึ้นได้ขนาดไหน และได้ช่วยตอบสนองตรงตามความต้องการของพนักงานเพียงใด

ความหมายของการวัดประสิทธิผลขององค์กรข้างต้นนี้ ขอบเขตการวัดจึงมีความลึกซึ้งมากในตัว กล่าวคือ สัพพัญญูองค์กรใด ๆ ก็ตาม ถ้าหากสนใจมองอย่างง่าย ๆ ว่าตัวเองได้ทำอะไรออกมาได้มากเท่าใดเพียงอย่างเดียว เช่น การมองดูแต่เพียงว่า ทำกำไรได้มากขนาดไหน แล้วก็ย่อมไม่ต่างกับการทำอะไรไปเรื่อย ๆ แบบงานประจำอย่างไร้ทิศทางและจุดหมาย แต่ต้องการ

ที่ทรงคุณค่านั้น สิ่งที้งทำก็คือ ทำงานโดยได้ผลดีจนบรรลุตามเป้าหมายความพยายามที่ได้คาดคิด และตั้งใจเอาไว้ ตลอดจนการสามารถได้สิ่งที่มีคุณค่าสูงออกมาเพื่อไว้ใช้สำหรับเกื้อกูลผู้รับผลต่าง ๆ ในระบบภายนอก โดยทำให้ได้รับผลประโยชน์เป้าหมายที่สูงขึ้นได้ด้วยคือ การสามารถช่วยสร้าง สิ่งที่ดีให้สังคมหรือคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้ เป็นต้น ความมีประสิทธิผลขององค์การ จะเป็นผลรวมอันเกิดจากการเกี่ยวข้องกันของปัจจัยหลาย ๆ ตัวที่ต่างมีผลกระทบระหว่างกันอยู่เสมอ ซึ่งการจะวิเคราะห์ให้ได้คำตอบชัดว่าขึ้นกับปัจจัยอะไร เป็นที่แน่นอนนั้น ย่อมทำได้ยาก

อย่างไรก็ตาม หากจะจำแนกให้เห็นถึงปัจจัยสาเหตุใหญ่ ๆ ที่มีผลต่อความมีประสิทธิผล ขององค์การแล้ว ก็อาจสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ๆ 3 ประการ คือ

1. ประเภทของธุรกิจหรือภาระกิจที่กำลังทำอยู่
2. บุคคลที่องค์การได้จ้างไว้ทำงาน
3. สภาพแวดล้อมที่องค์การต้องเกี่ยวข้องดำเนินการอยู่

แม้ว่าการวัดความมีประสิทธิผลขององค์การจะเป็นเรื่องที่ทำได้ยากก็จริงอยู่ แต่ก็หาใช่ว่าจะ เป็นเรื่องที่เกินกำลังที่จะทำการวัดได้ และก็ไม่ควรปล่อยให้ทุกอย่างลอยล่องไปแบบสุดแต่บุญหรือ กรรมจะพาไป ซึ่งในที่สุดก็จะกลายสภาพไปว่า ทุกอย่างล้วนแต่อยู่นอกเหนืออำนาจและความพยายาม ที่จะบริหารหรือจัดการได้ ซึ่งเท่ากับต้องปล่อยให้ไปเป็นไปตามยถากรรมต่อไปไม่สิ้นสุด

ในความเป็นจริงแล้ว ในแง่ของการบริหาร องค์การทุกองค์การหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ ความเป็นไปขององค์การต่างมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ มากมาย รวมทั้งการบริหารที่ทำอยู่ กับองค์การด้วย วิธีการออกแบบขององค์การหรือการจัดองค์การและการบริหารงาน ทั้งสองอย่างต่างมี อิทธิพลผลกระทบต่อความมีประสิทธิผลขององค์การมากเป็นพิเศษ ในเวลาเดียวกันก็ยังคงมีปัจจัย อีกหลาย ๆ อย่าง ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ และความเป็นไปของการบริหาร สิ่งเหล่านั้นต่างก็จะมีอิทธิพลผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิผลขององค์การด้วย ตัวอย่าง เช่น ความเป็นไปและการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของสังคม หรือภาวะเปียบของทาง ราชการที่ออกมาตลอดเวลา หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมืองทั้งในและนอกประเทศ เป็นต้น ซึ่งถึงแม้สภาพจะเป็นเช่นนั้นก็ตาม แต่ในที่สุดแล้วตัวที่จะเป็นตัวกำหนดชีวิตความเป็นไปขององค์การ ที่สำคัญก็คือ องค์การเองกับผู้บริหารที่ทำการบริหารองค์การนั้น ๆ นั่นเอง

กล่าวโดยสรุปแล้ว องค์การและผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างมากส่งผลต่อบรรยากาศการบริหารในองค์การ และประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งก็ประยุกต์ได้กับองค์การที่เป็นโรงเรียน บรรยากาศการบริหารในโรงเรียน จะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเช่นกัน บรรยากาศการบริหารที่ดีจะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข โรงเรียนก็มีสัมฤทธิ์ผลตรงตามเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามบรรยากาศการบริหารที่ไม่ดี บุคลากรจะเกิดความเบื่อหน่าย หดหู่ ทำงานอย่างไม่เป็นสุข ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนก็จะประสบความล้มเหลวในที่สุด

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าโรงเรียนจัดเป็นองค์การซึ่งมีลักษณะการบริหารจัดการคล้ายคลึงกับองค์การโดยทั่วไป ดังนั้นการศึกษาความหมายของบรรยากาศการบริหารโรงเรียน จึงต้องศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการด้านบรรยากาศการบริหารองค์การดังนี้

องค์การแต่ละแห่งจะให้ความรู้สึกแตกต่างกัน บางแห่งจะมีความตึงเครียด บุคคลกระตือรือร้น มีความยินดีร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี แต่บางแห่งจะมีความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น หดหู่ ท้อแท้ในการทำงาน ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 124) ซึ่งสนใจศึกษาลักษณะเหล่านี้ อธิบายว่า คนมีบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะตัวฉันใด ในองค์การต่าง ๆ ก็ย่อมมีบุคลิกภาพเฉพาะฉันนั้น เขาเรียกบุคลิกภาพขององค์การนี้ว่า "บรรยากาศการบริหารองค์การ" ลิตวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 1) อธิบายว่า บรรยากาศการบริหารองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยผู้ปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่ง คิลเลียน (Killian. 1968 : 202 - 203) ได้ให้ความเห็นว่า สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้หากเป็นสิ่งที่ดี จะก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจในความสำเร็จขององค์การ โดยชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศเป็นผลที่เกิดจากการทำความเข้าใจกัน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงพลังแห่งการยอมรับในความสำเร็จขององค์การหรือต่อประสิทธิผล

ขององค์การ สอดคล้องกับความเห็นของ กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 28) ที่เห็นว่า บรรยาการการบริหารองค์การ คือ ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่งและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ หากพิจารณาในเชิงจิตวิทยา บรรยาการจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม ตลอดจนความพึงพอใจในงานส่วน ลอว์เลอร์ และคนอื่น ๆ (Lawler and others. 1974 : 151) ให้ความเห็นว่า บรรยาการการบริหารองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ ลักษณะโครงสร้างขององค์การ กระบวนการที่ใช้ในองค์การ การปฏิบัติงานในองค์การและความพึงพอใจในงาน

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของบรรยาการการบริหารองค์การแตกต่างกันออกไปกล่าวคือ เดสส์เลอร์ (Dessler. 1976 : 279) ให้ความหมายของบรรยาการการบริหารว่า เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลมีต่อองค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ การรับรู้ดังกล่าวจะออกมาในรูปของความรู้สึกต่อบรรยาการชนิดต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการสนับสนุน ส่วน ไฮแมน สก็อต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Connor. 1978 : 417) อธิบายว่า บรรยาการการบริหารองค์การ คือ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น เขาเชื่อว่าบรรยาการการบริหารองค์การสร้างขึ้นโดยหัวหน้างานและสามารถปรับปรุงได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

สมยศ นาวิการ และสุสดี รุมาคม (2520 : 596) มองบรรยาการการบริหารว่าเป็นคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานทำอยู่ ซึ่งพนักงานรับรู้ได้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยาการจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

สเตียร์ (Steer. 1978 : 101) ให้ความเห็นเกี่ยวกับบรรยาการ ดังนี้

1. บรรยาการการบริหารองค์การที่แท้จริงขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์การว่า "ควรจะเป็น" ซึ่งถ้าหากสมาชิกคิดว่าบรรยาการควรจะเป็นแบบเผด็จการ เขาก็จะปฏิบัติตัวในลักษณะหนึ่ง ทั้ง ๆ ที่สภาพที่เป็นจริง ผู้บังคับบัญชาพยายามทำตัวเป็นประชาธิปไตยก็ตาม

2. บรรยายากาสนองศ์การแต่ละแห่งมีลักษณะ เฉพาะไม่ซ้ำแบบกัน
3. บรรยายากาสนองศ์การซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองศ์การนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของบุคคลในองศ์การ

บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 667) อธิบายว่า บรรยายากาสนองศ์การมีหลายลักษณะ ลักษณะหนึ่งบรรยายากาสนองศ์การเป็นการบรรยายลักษณะหรือสภาพขององศ์การในอีกลักษณะหนึ่งบรรยายากาสนองศ์การเป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองศ์การหนึ่งกับอีกองศ์การหนึ่ง บรรยายากาสนองศ์การจะยังคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และบรรยายากาสนองศ์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของคนในองศ์การ นอกจากนี้ยังระบุว่าบรรยายากาสนองศ์การประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ขอบเขตความเป็นอิสระของสมาชิก
2. ระดับความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่จะออกกฎระเบียบหรือวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกในองศ์การรับรู้
3. ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในหน่วยงาน
4. ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ความขัดแย้งและการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

เทพม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 277) ก็มองบรรยายากาสนองศ์การในลักษณะขององศ์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งเมื่อนำมารวมกันแล้วจะมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองศ์การ และผลกระทบจะแตกต่างกันอย่างไร ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไร และแตกต่างกันอย่างไร

เกี่ยวกับบรรยายากาสนองศ์การบริหารโรงเรียน ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 185 - 186) อธิบายว่า บรรยายากาสนองศ์การบริหารโรงเรียนเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน และกลุ่มบุคคลในโรงเรียน เป็นเหตุให้โรงเรียนแห่งหนึ่งแตกต่างไปจากโรงเรียนอีกแห่งหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน บรรยายากาสนองศ์การบริหารองศ์การเป็นคุณลักษณะ เฉพาะในองศ์การ คล้ายคลึงกับบุคลิกภาพของคน ดังนั้นบรรยายากาสนองศ์การบริหารโรงเรียนจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปแล้ว บรรยากาศการบริหารโรงเรียนคือการรับรู้หรือความเข้าใจที่บุคลากรมีต่อโรงเรียนที่เขาทำงานอยู่ ซึ่งเป็นการรับรู้ต่อลักษณะ โครงสร้าง นโยบาย เป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน อันจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1963 : 133 - 152) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศโรงเรียน และอธิบายถึงองค์ประกอบอันจะนำไปสู่แบบของบรรยากาศโรงเรียนไว้ว่า องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนเกิดจากความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยกำหนดให้มี 8 มิติ แยกเป็นพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรมผู้บริหารอีก 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี จากพฤติกรรมทั้ง 8 มิตินี้ นำมาวิเคราะห์ให้เป็นแบบบรรยากาศ 6 แบบ คือ บรรยากาศแบบแจ่มใส บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวมอำนาจ และบรรยากาศแบบเข้มเข้ โดยพฤติกรรมแต่ละมิติ และบรรยากาศแต่ละแบบจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ

1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) คือ การที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มิพฤติกรรมไม่ช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือกันทำงาน ต่างคนต่างทำขาดการประสานงาน ทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลดี

1.2 อุปสรรค (Hindrane) คือ การที่ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่คล่องตัวหรือขาดความสะดวกรวดเร็ว เพราะผู้บริหารได้สร้างกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งกฎเกณฑ์เหล่านั้นไม่มีความจำเป็นและยังทากิจงานล่าช้ายิ่งขึ้น

1.3 ขวัญ (Esprit) คือ การที่ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ทุกคนต่างเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน ต่างพยายามให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีทั้งในด้านส่วนตัวและภารกิจต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน

1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) คือ การที่ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ทุกคนต่างมีมิตรไมตรีต่อกัน มีความรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิด ความเป็นอยู่และทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงาน แต่พฤติกรรมที่ว่านี้อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

2. พฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ คือ

2.1 ห่างเหิน (Aloofness) คือ พฤติกรรมที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เป็นไปแบบทางการหรือโดยหน้าที่การงานเท่านั้น ผู้บริหารจะพยายามไม่สนิทสนมกับผู้ร่วมงานมากนัก

2.2 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงการสวดส่องดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด กระตุ้นให้ทุกคนทำงานหนักมากขึ้น

2.3 เป็นแบบอย่าง (Thrust) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามจะให้ความช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของคนที่ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างที่ยุ่อื่นจะยึดถือไปปฏิบัติได้

2.4 กรุณาปราณี (Consideration) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความเมตตากรุณา ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

แบบของบรรยากาศโรงเรียน 6 แบบ

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่มีชีวิตชีวา งานบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็ว อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจดี

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างดี ผู้ร่วมงานมีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำงานร่วมกันได้ดี ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานสูง

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารพยายามควบคุม ควบคุมตรวจตรา และสั่งการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ค่อยมีเวลาสร้างความสัมพันธ์กัน

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familair Climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารมักจะไม่วุ่นวาย ตรวจสอบหรือสั่งการ แต่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน

5. บรรยากาศแบบรวมนานา (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยวิธียุติธรรม ตั้งใจควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างเข้มงวด

6. บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดคุณลักษณะในการเป็นผู้นำ และขาดสมรรถภาพในการบริหาร ผู้ร่วมงานขาดความกระตือรือร้น ไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

✓ นักวิชาการที่สนใจเรื่องบรรยากาศองค์การที่สำคัญอีกคนหนึ่ง คือ ลิเคิร์ท (Likert, 1967 : 113) เขาเชื่อว่าพฤติกรรมผู้บริหารทำให้ระบบบริหารแตกต่างกันออกไป ลิเคิร์ท ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบใช้อำนาจบาตรใหญ่ (Exploitive Authoritative) เป็นบรรยากาศขององค์การที่ผู้บริหารเชื่อมั่น ใ้วางใจผู้ร่วมงานน้อยมาก แต่ใช้อำนาจข่มขู่หรือใช้ผลประโยชน์เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงาน การทำงานไม่มีความร่วมมือและประสานงานกัน ความไม่พึงพอใจและความไม่เป็นมิตรต่อกันมีมาก การติดต่อสื่อสารจะเป็นทางเดียวคือ ผู้บริหารสั่งการมายังผู้ร่วมงาน โดยที่ผู้ร่วมงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจแต่ผู้เดียว การบังคับบัญชาเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

2. บรรยากาศแบบใช้อำนาจอย่างเมตตา (Benevolent Authoritative) เป็นบรรยากาศขององค์การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารเช่นเดียวกับบรรยากาศแบบใช้อำนาจบาตรใหญ่ แต่ระดับความเข้มของพฤติกรรมน้อยกว่า คือ ผู้บริหารยังคงยึดความคิดเห็นและความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ เพียงแต่ใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ร่วมงานคล้อยตาม

3. บรรยาการแบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นบรรยาการขององค์การที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและไว้วางใจผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องของงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว การทำงานจะมีการปรึกษาหารือกัน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอความคิดเห็นได้บ้าง

4. บรรยาการแบบกลุ่มที่มีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นบรรยาการขององค์การที่ผู้บริหารให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก มีการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อันจะนำไปสู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารในองค์การดำเนินไป 2 ทางคือ นอกจากผู้บริหารจะเป็นผู้สั่งการแล้ว ผู้ร่วมงานยังสามารถเสนอความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานดำเนินไปเป็นอย่างดี

จากการศึกษาของ ลิเคิร์ท พบว่าบรรยาการแบบกลุ่มที่มีส่วนร่วมเป็นบรรยาการที่ก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลทางการบริหาร เนื่องจากมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อันเป็นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ในองค์การ การที่ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการและการจัดการนี้ จะช่วยเพิ่มพูนความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การในที่สุด

การศึกษาบรรยาการการบริหารครั้งนี้ มุ่งศึกษามรรยาการสำคัญ 3 องค์ประกอบคือ

1. ปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ✓
3. ลักษณะการบริหาร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน ได้แก่
 - 3.1 โครงสร้างการบริหาร
 - 3.2 การมอบหมายงาน
 - 3.3 การประเมินผล

ปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

ในการบริหารงานทุกประเภท จำเป็นจะต้องมีปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนาม 4 M's ได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 18) ปัจจัยการบริหารที่พร้อมมูลจะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุสัมฤทธิ์ผลขององค์การหรือหน่วยงาน ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยการบริหารมีไม่เพียงพอ ก็จะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการบริหาร กล่าวคือ ทำให้เกิดความขัดข้องหรือเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งย่อมจะมีผลเสียต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การหรือหน่วยงานในที่สุด ตัวอย่าง เช่น หากเครื่องจักรทอผ้าเกิดชำรุดเสียหาย คนงานทอผ้าก็ไม่สามารถผลิตผ้าให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กรณีนี้แม้คนงานทอผ้าจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากเพียงใดก็ตาม โอกาสที่จะสำเร็จก็มีไม่ได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 67) การขาดแคลนปัจจัยการบริหารจึงเป็นปัญหาสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารต้องหาวิธีแก้ไข แต่อย่างไรก็ตาม ในบรรดาปัจจัยการบริหารที่มีอยู่ทั้งหมด ปัจจัยในเรื่องคน นับว่าสำคัญที่สุด เพราะคนจะเป็นผู้ก่อให้เกิดปัจจัยด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจช่วยให้เกิดการใช้ปัจจัยด้านอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดความสูญเสียได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญเอาใจใส่ต่อปัจจัยการบริหารด้าน "คน" เป็นสำคัญด้วย (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 40)

สภาพแวดล้อมทางกายภาพก็นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญมากประการหนึ่งที่จะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการบริหารองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ

สภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ เช่น หัสนุครุภัณฑ์ สิ่งที่เกี่ยวข้องอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ บริเวณโรงเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน

สิ่งที่ชี้วัดถึงลักษณะสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ได้แก่ สะอาด ปลอดภัย ร่มรื่น สวยงาม เป็นระเบียบ สะดวกในการสัญจรและใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า

การจะจัดและสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างไรนั้นเป็นเรื่องของแต่ละโรงเรียน ที่ต่างก็มีสภาพของปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวความคิดและดุลยพินิจ ของบุคลากรภายในโรงเรียนนั้น ๆ ที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น แต่ควรอยู่ภายใต้หลักการของ "การ ร่วมคิด ร่วมทำ" ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้สึที่ดี ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม ความรู้สึกของ ความเป็นเจ้าของ โดยเฉพาะนักเรียนซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ผู้บริหารและครูอาจารย์ ควรยอมรับว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่มีความรัก ความผูกพัน และปรารถนาดีต่อโรงเรียน จึงควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ ร่วม วางแผน จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนภายใต้การแนะนำของผู้บริหารและครูอาจารย์ (ธเนศ ขำเกิด. 2533 : 8)

ปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศการบริหารที่ดีหรือไม่ก็ได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญ ของปัจจัยด้านนี้ โดยพยายามจัดหา ปรับปรุง พัฒนา ตลอดจนบำรุงรักษาให้สามารถเอื้ออำนวย ต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เพื่อประสิทธิผลขององค์การในที่สุด

สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับลูกน้องเป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการบริหารงาน ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานที่ส่งผลถึงความสำเร็จของงานในองค์การ ามีสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารที่ไม่คำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้อง จะมีผลกระทบต่อการบริหารงานเนื่องจากการบริหารงานที่ดีคือ การทำให้งานสำเร็จได้ด้วยผู้อื่นเป็น คนทำ ซึ่งก็หมายถึงลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีความจำเป็น หากความสัมพันธ์เป็นแบบแตกแยก งานจะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ ผู้บริหารจึงควรมีหลักการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องที่จะต้องตระหนักอยู่เสมอ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีมี วิธีดำเนินการตามที่ ประทวน โคตรสาร (2535 : 204 - 209) เสนอไว้ดังต่อไปนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง การตัดสินใจในการทำงานต้องอาศัยเหตุผลและผล ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ไม่หลงตัวเองว่าเก่งกว่าคนอื่น ไม่ใช้อำนาจเกินความจำเป็น ไม่ตัดสินใจเวลาโกรธ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

2. รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจลูกน้อง คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิด เอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่รู้จักจิกจิกกับลูกน้อง ดูแลความยากลำบากของลูกน้อง มีความจริงใจ

3. รู้จักยกย่องชมเชยให้บำเหน็จความชอบ ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี แสดงความยินดีในความสำเร็จของลูกน้อง หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ บีบบังคับจิกจิกทำให้เกิดการกลัวลนลาน ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงานให้ลูกน้องทราบ ตลอดจนรักษามลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติได้ตามหลักดังกล่าวมานี้จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกน้อง ค่อยรรยาภาสการบริหาร ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและความพึงพอใจในงานตามมา ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิภาพ

ลักษณะการบริหาร

ลักษณะการบริหาร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้างการบริหาร

องค์การเป็นระบบที่มีคนจำนวนมากมาทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มผลผลิตและการบริการที่เป็นประสิทธิภาพ องค์การจึงต้องมีระเบียบวินัยและข้อปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดความยุ่งเหยิงและสับสนวุ่นวาย องค์การจะเป็นผู้กำหนดงานว่าบุคคลแต่ละคนจะต้องทำอะไร องค์การเป็นตัวกำหนดบรรยากาศในการทำงาน (ประพนธ์ โคตรสาร. 2535 : 69) ซึ่งก็คือโครงสร้างการบริหารที่มีความสำคัญต่อองค์การให้คงอยู่หรือทำให้องค์การล้มเหลวได้

การจัดองค์การหรือการจัดโครงสร้างการบริหารจึงมีความสำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรปล่อยปละละเลย ควรมีการวางระเบียบมาให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

โดยทั่วไปแล้วหลักการจัดองค์การหรือหลักการจัดโครงสร้างการบริหาร มีวิธีดำเนินการตามที่
ประทวน โครตรสาร (2535 : 73) เสนอสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- 1.1 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานต้องชัดเจน
- 1.2 แบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ
- 1.3 จัดหมวดหมู่ของงานและกำหนดขนาดการบังคับบัญชา
- 1.4 มีศูนย์กลางอำนาจการ โดยกำหนดตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้เป็นผู้รับผิดชอบ
- 1.5 กำหนดรูปแบบและวิธีประสานงานอย่างเหมาะสม
- 1.6 กำหนดอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบ

โรงเรียนมัธยมศึกษามีลักษณะการจัดระเบียบองค์การหรือโครงสร้างการบริหาร
แบบราชการหรือแบบแมกส์ เวเบอร์ (Max Weber) นั่นคือ การแบ่งส่วนงานและลักษณะงาน
ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความไม่เป็นเรื่องส่วนตัว ลำดับขั้นตอนของอำนาจหน้าที่ มีระเบียบ
ข้อบังคับและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาก ผู้ปฏิบัติจะต้องปฏิบัติตามวินัยและประสานงานตามลำดับขั้นตอน
ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการบริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่าย ขาดขวัญกำลังใจ เพราะ
มีอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารเนื่องจากลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาที่ยืดยาวซับซ้อน (ถวิล
เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 53 - 54)

โครงสร้างการบริหารจึงเป็นเสมือนกรอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
อันจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ทั้งนี้เพราะหากผู้บริหารสามารถจัดโครงสร้างการ
บริหารได้ถูกต้องเหมาะสม ก็จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว การดูแล
บังคับบัญชาก็ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยตามสายการบังคับบัญชา การประสานงานก็เป็นไป
อย่างสะดวกและทั่วถึง ทำให้มีบรรยากาศการบริหารที่ดี องค์การจะยังเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
แต่หากผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารไม่ถูกต้องเหมาะสม จะทำให้มีบรรยากาศการบริหารที่
ไม่ดี สัมฤทธิ์ผลขององค์การจะเป็นไปตามเป้าหมาย

2. การมอบหมายงาน

ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่น โดยมีปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ การกระจายอำนาจ การกำหนดระเบียบแบบแผนในการทำงานให้รัดกุม และเหมาะสมกับลูกน้อง ผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อลูกน้อง เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เสนอแนะให้ข้อคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั่นก็คือ ผู้บริหารจะต้องมีการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทากิจกรรมทั้งหมดสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพมีวิธีการหลายวิธี วิธีการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลก็คือ วิธีการมอบหมายงานตามแนวทางของ วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 185 - 191) ซึ่งเสนอไว้ดังนี้

2.1 การทำงาน (Assignment) หมายถึง การมอบงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ลูกน้องทำ โดยชี้แนะให้เข้าใจงาน และวิธีทำงานโดยละเอียด ส่วนใหญ่เป็นงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เมื่อเสร็จสิ้นก็หมดภาระของลูกน้องไป

2.2 การแนะนำและการนิเทศ (Supervision) หมายถึง งานที่มอบหมายให้ลูกน้องทำแต่ผลยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถสอนวิธีทำงานและเป็นที่ปรึกษาของลูกน้อง

2.3 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation) หมายถึง การมอบหมายงานหน้าที่ ความรับผิดชอบบางประการ โดยได้รับสิทธิและอำนาจในการปฏิบัติงานนั้นอย่างสมบูรณ์ และอย่างมีแผน โดยผู้บริหารจะไม่เข้าไปตรวจสอบ ควบคุม หรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกน้อง ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถจะควบคุมงานสำคัญ ๆ ขึ้นสุดยกไว้เอง เพราะถ้าหากมอบให้ลูกน้อง อาจจะเป็นการละเลยต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารได้ การมอบอำนาจหน้าที่ให้พอคืบนั้นจึงมีไม่ใช่ง่าย เพราะจะมีผลกระทบต่อองค์การมาก ผู้บริหารจึงควรทราบขั้นตอนของการมอบอำนาจ ซึ่งมี 2 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

2.3.1 ขั้นสำรวจและวางแผน (Investigation and Planning)

ผู้บริหารจะต้องวางแผน สำรวจงาน และบุคคลที่เหมาะสมว่าใครควรจะได้รับมอบหมายใด โดยจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การด้วย เมื่อพิจารณาครบถ้วนแล้ว ผู้บริหารจะต้องยินยอม

มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยต้องให้การยอมรับนับถือลูกน้องอย่างเต็มที่ในสิทธิ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ค่าเงินงานที่ลูกน้องได้รับมอบหมาย

2.3.2 ขั้นดำเนินการตามกระบวนการมอบอำนาจหน้าที่ (Provide Direction) มีขั้นตอนย่อยที่ต้องปฏิบัติคือ ให้ความแนะนำแก่ผู้ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ สร้างหลักเกณฑ์ หรือวางนโยบายไว้ วางแนวการปฏิบัติงานร่วมกัน และประเมินผลงานหรือพิจารณาความดีความชอบ

การมอบอำนาจหน้าที่จึงมีทั้งข้อดีและข้อเสียหลายประการ ในส่วนที่เป็นข้อดีนั้น อาจจะชี้ให้เห็นได้ว่า จะเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เป็นการสนองความต้องการของมนุษย์ ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ ได้ดำเนินการอย่างอิสระ ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกน้อง ลูกน้องมีโอกาสดูแลความสามารถก็ย่อมมีโอกาสรักษาความสำเร็จ ได้รับชื่อเสียงเกียรติยศ และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้ลูกน้องกระตือรือร้น สนุกกับการทำงานมากขึ้น ทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับลูกน้องดีขึ้นตามลำดับ ผู้บริหารได้รับทราบข่าวที่ใกล้ชิดกับแหล่งข่าวยิ่งขึ้น การมอบอำนาจจึงเป็นทักษะอันหนึ่งซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จัก มีทักษะส่งเสริมการบริหาร การปกครอง ซึ่งขาดความรู้และทักษะ ย่อมจะส่งผลกระทบต่อองค์การโดยเฉพาะบรรยากาศองค์การ เพราะการมอบอำนาจจะมีข้อเสีย ได้แก่ ถ้ายังมอบอำนาจหน้าที่แยกย่อยลงไปจนถึงขั้นล่างสุด ก็ยิ่งจะทำให้จุดมุ่งหมายใหญ่ขององค์การเลือนลางหรือเปลี่ยนแปลงไปได้ง่าย เป็นอันตรายต่อองค์การโดยรวม ด้านมอบอำนาจผิด ๆ ปราศจากการวางแผนอย่างดีแล้วก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การได้

นอกจากนี้ถ้าผู้บริหารมอบอำนาจให้ลูกน้องมากเกินไปจะทำให้ผู้บริหารมีงานน้อยลง โอกาสที่จะแสดงความสามารถให้ลูกน้องประจักษ์ย่อมมีน้อยลง มีผลกระทบต่อการบริหารได้ และลูกน้องบางคนมีนิสัยชอบอวดตัว ชอบแสดงตัว ชอบยกตนข่มท่าน หากได้รับมอบอำนาจอาจจะทำให้หลงลืมตัวมากขึ้น แสดงนิสัยที่น่ารังเกียจ เป็นที่เบื่อหน่ายของเพื่อนร่วมงานได้ ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังในการมอบอำนาจโดยมีข้อพึงระวัง การมอบอำนาจนั้นควรตั้งอยู่บนรากฐานของการเต็มใจและความพร้อมทั้งสองฝ่ายบนรากฐานของความพอดี เปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือผู้รับผิดชอบ

อำนาจได้ศึกษาปัญหา คิดพิจารณาหาแนวทาง ตัดสินใจเลือกวิธีดำเนินการ โดยผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำให้กระจ่างในระยะแรก ตลอดจนจัดให้มีการติดตามรายงานผลและประเมินผลด้วย

3. การประเมินผล

การประเมินผลเป็นงานด้านหนึ่งของลักษณะการบริหาร มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและบุคลากรหรือลูกน้องเป็นอย่างยิ่ง มีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับประสิทธิภาพและวัตถุประสงค์ของงาน ความบกพร่อง ลำช้าหรือล้มเหลวขององค์การมักจะมีผลมาจากการที่ผู้บริหารละเลยความสำคัญของการประเมินผลหรือขาดความรู้ในการประเมินผล

วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 212 - 220) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมาย ประโยชน์ สิ่งที่ควรคำนึงในการประเมินผล ขั้นตอน อุปสรรค และการประเมินผลงานที่ดีไว้ดังนี้

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลนั้นเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ำใช้ในการฝึกอบรมหรือในเทศการทำงาน เป็นหลักฐานที่สามารถชี้แจงแสดง หากมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารหรือการเรียน พิจารณาความดีความชอบ กระตุ้นประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคน วางแผนพัฒนาระบบและวิธีการทำงานของบุคคลในองค์การนั้น

การประเมินผลที่ถูกวิธีจึงเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน วางแผนพัฒนาพนักงาน โยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้นปฏิบัติงานหรือลูกน้อง เป็นข้อมูลในการปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน

ผู้บริหารควรคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ในการประเมินผลงานคือ เรื่องของการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ควรประเมิน ได้แก่ ปริมาณงาน ความร่วมมือ ความไว้วางใจ คุณภาพ ความคิดริเริ่ม ความขยัน ความสม่ำเสมอ ความถูกต้อง ความสามารถในการปรับตัว ทัศนคติต่องาน ผู้ประเมินผลงานควรเป็นหัวหน้างานใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมิน และผู้ถูกประเมินควรจะได้รับทราบนโยบายจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานด้วย ซึ่งวิธีการประเมินผลนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางแผนล่วงหน้าเป็นขั้น ๆ ดังนี้

3.1 กำหนดความมุ่งหมายให้ชัดเจน

3.2 กำหนดหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผลงานใน

องค์การ

3.3 เลือกวิธีการประเมินผลที่เหมาะสมกับประเภทของงาน

3.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล

3.5 กำหนดเรื่องที่จะประเมิน

3.6 จำนวนกลุ่มประเมินเป็นกลุ่ม ๆ

3.7 กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

3.8 ประมวลนิเทศการใช้แบบประเมินผลงาน

3.9 ดำเนินการประเมินตามขั้นตอนที่วางไว้

3.10 แจ้งผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3.11 ติดตามผลและปรับปรุงระบบการประเมินผล

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พบได้บ่อย ในระบบราชการเกี่ยวกับลักษณะงาน ได้แก่ ขาดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ มาตรฐานการทำงานเฉพาะตำแหน่ง ขาดความเข้าใจและการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เรื่องภาระหน้าที่ เน้นลักษณะพฤติกรรมการทำงานและบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน มากเกินไป ประเมินผลงานโดยไม่มีแนวการปฏิบัติหรือคำอธิบาย ขาดความเป็นธรรม ขาดความสัมพันธ์ของงานอื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคล ขาดการวางโครงการประเมินผลงาน ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการขาดความเข้าใจในเรื่องวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการขาดความรู้ด้านเทคนิคการประเมินผล โดยทั่วไปยังถือว่าเป็นความลับ ผู้ถูกประเมินก็ไม่อาจทราบได้ว่าควรจะต้องปรับปรุงอะไร ไม่สามารถมองเห็นความก้าวหน้าของตนได้ สิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การมาก ส่งผลต่อเนื่องถึงความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพของงานด้วย

ผู้บริหารจึงควรมีหลักการประเมินผลงาน ควรจะเป็นไปตามลักษณะดังนี้คือ

1. ประเมินผลบนรากฐานของความเป็นจริงและเป็นปัจจุบัน
2. ประเมินผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ เพื่อจะได้นำผลไปใช้ประโยชน์ได้
3. การประเมินผลควรจะมีหลาย ๆ ด้าน ให้ความสำคัญด้านที่สำคัญมากกว่าด้านรอง
4. ควรใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ แบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนเที่ยงตรง
5. ควรมีการประเมินผลติดต่อกัน และกระทำอย่างสม่ำเสมอ วิธีนี้ผู้บริหารงานจะพยายาม

ปฏิบัติหน้าที่ให้พร้อมอยู่เสมอ

6. การประเมินผลควรจะมีเหตุผลได้บ้าง เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีขึ้นเสมอในหน่วยงาน

7. ควรเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และควรหมั่นปรับปรุงเครื่องมืออยู่เสมอ

8. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินควรจะง่ายแก่การเข้าใจ และมีการชี้แจงแนะนำให้ผู้เข้าและผู้ถูกประเมินได้เข้าใจและยอมรับด้วย

9. ควรใช้วิธีทางแห่งประชาธิปไตยในการดำเนินการ

แนวความคิดเรื่องบรรยากาศการบริหารโรงเรียนและองค์การ มีความสำคัญต่อผู้บริหาร ด้วยเหตุผลที่ว่า บรรยากาศบางอย่างทำให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศการบริหารแบบเปิด (The Open Climate) ของ ฮาลบิน และครอฟท์ และบรรยากาศแบบกลุ่มที่มีส่วนร่วม (Participative Group) ของลิเคิร์ทนับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ในโรงเรียน เพราะเป็นบรรยากาศการบริหารที่ผู้บริหารมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานอันเป็นเหตุให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของโรงเรียน สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์และคุณค่าต่อโรงเรียนได้ ดังนั้นโรงเรียนใดที่สามารถสร้างเสริมบรรยากาศการบริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้บังเกิดความสำเร็จก้าวหน้า ผู้ร่วมงานหรืออาจารย์ ก็จะมีคามพึงพอใจในงาน การปฏิบัติงานจะเป็นไปโดยราบรื่นมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการบริหาร

จากผลการศึกษาของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1963 : 174 - 181) เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCDQ พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนมี 6 แบบ บรรยากาศแบบเข้มงวด นับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบขี้เม้า เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ของโรงเรียนมากที่สุด โรงเรียนใดมีบรรยากาศแบบขี้เม้า นับว่า มีความบกพร่องทั้งครูและนักเรียน ควรรีบแก้ไขโดยด่วนต่อมาได้มีผู้สนใจนำเอาแบบสอบถาม OCDQ ไปทำการศึกษาวิจัยจนเป็นที่แพร่หลาย

ครรรจิต ทรานูรรัตน์ (2513 : บทคัดย่อ) ใช้แบบสอบถาม OCDQ ศึกษากับคณะครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง จำนวน 44 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าครู อาจารย์ พึงพอใจระบบบริหารแบบเข้มงวด ในทางอ้อมเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหาร ก็มีแนวโน้มเป็นแบบเปิด

จรรยงค์ งามญาติ (2519 : 59 - 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ กับบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า บรรยากาศโรงเรียนมัธยมโดยส่วนรวม มีแนวโน้ม เป็นแบบเข้มงวด กลุ่มโรงเรียนที่มีผู้นำเป็นแบบอดวินิยม บรรยากาศโรงเรียนมักเป็นแบบรวบอำนาจ โรงเรียนที่มีผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม บรรยากาศโรงเรียนมักเป็นแบบขี้เม้า และกลุ่มโรงเรียนที่มี ผู้บริหารเป็นแบบประชาธิปไตย มักมีบรรยากาศเป็นแบบเข้มงวด

รีด (Reed. 1979 : 6450 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของบรรยากาศ องค์การกับความถี่ของการร้องทุกข์ โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศที่เป็น แบบเปิดมากเท่าใด การร้องทุกข์ก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น

ทรอยยา (Troia. 1979 : 5865 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของครูกับ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อบรรยากาศขององค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 224 คน จาก 8 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ครูได้รับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Reward) จากการทำงานและแรง

จิตใจทั้งภายใน (Intrinsic) และภายนอก (Extrinsic) ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การ

ศิริชัย ชินะดังกูร (1979 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบรวมอำนาจมีจำนวน 17 โรงเรียน นับว่ามีจำนวนมากกว่าแบบอื่น ๆ

อลูโก (Aluko. 1983 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในงานและการรับรู้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา กรณีศึกษาประเทศไนจีเรีย ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย 3 แห่ง จำนวน 252 คน โดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม OCDQ และแบบศึกษาองค์ประกอบของงาน การศึกษาพบว่า

1. การตัดสินใจระบุแบบของบรรยากาศองค์การว่าเป็นแบบใดแบบหนึ่ง เป็นสิ่งที่ทำได้ยากลำบาก
2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพและเงื่อนไขการทำงาน มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ
3. บรรยากาศองค์การมหาวิทยาลัยไนจีเรียโดยรวม ไม่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จที่ดีของอาจารย์แต่ละคน

ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2527 : บทคัดย่อ) ศึกษาบรรยากาศองค์การโรงเรียนกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) และแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ (OCDQ) สอบถามครู 54 โรงเรียน จำนวน 500 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. บรรยากาศองค์การโรงเรียนขนาดเล็กเป็นแบบเข้มเข้ โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยรวมเป็นแบบรวมอำนาจ
2. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีแนวโน้มมุ่งสัมพันธ์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยรวมมีลักษณะมุ่งงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมมุ่งงานของครูใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมแบบรวมอำนาจ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบแบ่งมาสแบบอิสระ และแบบสหิเทศน

ณรงค์ รักเดช (2530 : 68) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ครูมีพฤติกรรมที่แสดงว่ามีอุปสรรคในการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลของงานมาก และครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมแบบท่างเหิน

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาบรรยากาศการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามสำหรับวัดบรรยากาศการบริหารที่สร้างขึ้นด้วยตนเอง โดยอาศัยแนวของแบบสอบถามที่เรียกว่า แบบวัดบรรยากาศกลุ่ม (Group Atmosphere Scales หรือ GAS) ของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1976 : 166) และแบบวัดบรรยากาศองค์การ OCDQ (Organizational Climate Description Questionare) ของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1963 : 174 - 181) คะแนนที่ได้จากการวัด จะแบ่งบรรยากาศการบริหารออกเป็น 2 ลักษณะ คือ บรรยากาศดี และบรรยากาศไม่ดี โรงเรียนที่มีบรรยากาศดี จะมีคะแนนของ GAS สูงกว่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนโรงเรียนที่มีบรรยากาศไม่ดี จะมีคะแนนของ GAS ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย ถ้าคะแนนที่ได้สูงกว่าคะแนนเฉลี่ย แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปด้วยดี ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน แต่ถ้าคะแนนที่ได้ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย แสดงว่าผู้ร่วมงานให้การสนับสนุนน้อย จากบรรยากาศแห่งความร่วมมือในโรงเรียน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

นักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ได้ให้แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้ต่าง ๆ กัน เช่น โยเดอร์ (Yoder. 1959 : 445) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน

หมายถึง ผลรวมของความรู้สึกของคนคนหนึ่งเกี่ยวกับระดับความชอบหรือไม่ชอบที่มีต่อสภาพต่าง ๆ ในงานของเขา ส่วน พรูม (Vroom. 1964 : 99) เห็นว่า ความพึงพอใจในงาน เป็น ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลซึ่งเป็นทัศนคติที่มีต่องานในทางบวก มีผลเท่ากับความไม่พึงพอใจในการทำงาน

นักบริหารบางกลุ่มได้ให้ความสำคัญของสภาพแวดล้อมว่ามีความสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน ดังเช่น แอปเปิลไวท์ (Applewhite. 1965 : 8) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีทัศนคติที่ดีต่องานและการมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บลัม และเนลเลอร์ (Blum and Naylor. 1968 : 365) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลรวมของทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน ในตนเองเดียวกันกับ กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 253) ซึ่งให้ความหมายไว้ว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญดี ความพึงพอใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่ การพอใจ และองค์ประกอบภายนอก ซึ่งออกมาในรูปแบบที่เห็นได้ เช่น รางวัล เช่นเดียวกับ จอฮันสัน และเพจ (Johannson and Page. 1975 : 197) ที่ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่เห็นได้จากการที่ผู้ปฏิบัติงานชอบหรือพึงพอใจต่อทั้งส่วนที่เป็นงานและส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติ

จากทัศนคติของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การที่ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จของงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับรายได้ที่เหมาะสม ได้รับการตอบสนองจนทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

ความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงาน ย่อมมีประสิทธิผลของงานได้มากกว่าคนที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่สามารถคาดคะเนได้ว่ามีหรือไม่มีจากการสังเกตพฤติกรรมเท่านั้น

ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การงานนอกองค์การ 2 ลักษณะคือ ความพึงพอใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Satisfaction) สามารถสังเกตได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรเต็มใจที่จะทำงานด้วยความมุ่งมั่นให้ได้ผลงาน เมื่อผลงานที่ปรากฏดีแล้วก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจภายในสูง และในเวลาเดียวกันผลตอบแทนหรือรางวัลจากภายนอก ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดผลงานสูงได้ด้วย ดังนั้นความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอก จะมีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ (Satisfiers and Dissatisfiers) และมีส่วนเกี่ยวข้องกันทั้งสองทาง (ชัชชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2533 : 65) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นในตัวของบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะความพึงพอใจภายใน ปัจจัยสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในงานก็คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจโครงสร้างการปฏิบัติงานของตัวเอง และเอาความเข้าใจนี้มาชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานจะต้องมีสามัญสำนึกที่ดี และมีความสามารถที่จะวินิจฉัย วิเคราะห์ ช่างสังเกตและสนใจมองลึกถึงไปถึงความแตกต่างในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมโดยเหตุผลและข้อตกลงทางจิตใจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง โดยต้องคาดคะเนถึงความหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ และสิ่งจูงใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีอยู่ ผู้บริหารควรจะค้นหาว่าอะไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังกล่าวถึงว่าเป็นสิ่งจูงใจของพวกเขา

เขาได้ เครื่องมือที่สำคัญเกี่ยวกับการจูงใจที่ ผู้บริหารจะต้องใช้ก็คือ ความเข้าใจจากการรับรู้ และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Kolb and others. 1971 : 204)

ดังนั้นการสร้างควมพึงพอใจในงานจึงต้องอาศัยการจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญและเทคนิค การจูงใจก็เป็นสมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารโดยการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ในงาน มีการชมเชย การยกย่อง ให้เกียรติและการยอมรับ การทำให้ความเป็นมิตร การทำให้ความเป็นธรรม การร่วมคิด ร่วมทำงาน การมอบงานให้เหมาะสมกับคน ช่วยเหลือเมื่อติดขัดหรือมีปัญหา การรายงานและรับรายงานผลของการทำงาน การแข่งขันใช้กระบวนการกลุ่ม การมีอุปกรณ์ที่เอื้อ อำนวยความสะดวก การสร้างบรรยากาศทางกายภาพในการทำงาน การให้รางวัลและการทดสอบ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพเป็นระยะ (กิติ ตัญถาณนท์. 2532 : 122 - 125) ส่วนอุทัย นีรุตโต (2531 : 78 - 79) ได้ชี้ให้เห็นถึงเทคนิคการสร้างควมพึงพอใจในงานว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริม ให้ผู้ร่วมงานรู้จักพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างควมพึงพอใจภายใน โดยการยกย่องชมเชย ชื่นแนะ และนิเทศงาน ใช้ศิลปะในการพูดและฟังที่ดี การทำงานเป็นทีม การควบคุมอารมณ์ และการสัมผัส ที่ถูกต้อง เหมาะสม จริงใจ โดยผู้ถูกสัมผัสสามารถรู้สึกรู้ว่าเป็นการส่งเสริม หากผู้บริหารรู้จักเทคนิควิธี สร้างควมพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานและพัฒนาทักษะนั้นให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จะ ทาให้ผู้บุคลากรในองค์กรมีขวัญ กำลังใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า การสร้างควมพึงพอใจในงานให้แก่บุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความพึงพอใจภายใน จะเป็นพลังอย่างมหาศาลที่จะผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้าโดยไม่หยุดยั้ง นับว่าควมพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรพึง ตระหนักถึงความสำคัญและสร้างเสริมให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่ในองค์กรอยู่เสมอ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับควมพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับควมพึงพอใจในงาน พบว่า มีสาระเกี่ยวกับระเบียบ ความสัมพันธ์ของคน ที่เน้นตัวคนมากกว่าตำแหน่ง ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญเป็นพิเศษแก่การตอบสนอง

ของคนที่เกิดจากทัศนคติ ค่านิยม อารมณ์และปัจจัยอื่น ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาสังคมของคนและกลุ่มคน (ดิน ปรัชญพฤทธิ์. 2534 : 36) การให้ความสำคัญต่อตัวคนและกลุ่มเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) อันเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ซึ่งเป็นผลให้เกิดการยอมรับนับถือความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวังไว้ มนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในฐานะที่เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน ต้องปรับตัวเข้าหากัน ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2530 : 10) การใช้หลักการพื้นฐานของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ให้ประสพผลสำเร็จในการบริหารงานก็คือ จัดระเบียบความสัมพันธ์ของคนและกลุ่มคนในองค์การ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือกันในการตัดสินใจภายในองค์การ อันจะทำให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การและมีเหตุจูงใจในการทำงาน ซึ่งเกิดจากปัจจัยความพึงพอใจภายในของบุคลากรในองค์การนั่นเอง (Tausky. 1978 : 41 - 42)

การวิจัยนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะสาระสำคัญของหลักการพื้นฐาน แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ดังต่อไปนี้

แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน เริ่มมีการศึกษาทดลองอย่างจริงจังโดย เมโย และคนอื่น ๆ (Scanlan and Bernard. n.d. : 171 - 172; อ้างอิงมาจาก Mayo and others. n.d.) ได้อ้างถึงการศึกษาของเมโย นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดว่า เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne Industry) ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก คอมพานี (Western Electric Company) ในปี ค.ศ. 1930 ซึ่งเมโยได้ทดลองโดยดัดแปลงความเข้มของแสงสว่างในบริเวณที่ทำงาน การกำหนดมาตรฐานของการจ่ายค่าจ้าง การกำหนดช่วงเวลาพักผ่อน และสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ของโรงงานเพื่อจะทดสอบดูว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะมีผลต่อการผลิตอย่างไรบ้าง ผลปรากฏว่า ผลผลิตของพนักงานที่ทำการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานจะเลวกว่าเดิมก็ตาม เมโย อธิบายสรุปไว้ว่า ผลผลิตของพนักงานจะสูงขึ้น เมื่อมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อตัวของพนักงาน การเอาใจใส่ดังกล่าวจะทำให้

คนงานรู้สึกว่าคุณมีสถานภาพพิเศษในสายตาของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทัศนคติของคนงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจ การปฏิบัติอย่างยุติธรรมจะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีของคนงาน คนงานจะไม่พึงพอใจหากรู้สึกว่าคุณหลอกหรือถูกปฏิบัติเสมือนเป็นเครื่องจักรจะเห็นได้ว่า ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากในการทำงาน

หลักการสำคัญของทฤษฎีการจูงใจของลิเคิร์ท (Likert) นับว่าเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การมากทฤษฎีหนึ่ง จากการวิจัยของลิเคิร์ท พบว่านักบริหารที่นำเอาวิธีการมนุษยสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้โดยการให้บุคคลที่อยู่ในระดับการทำงานที่ต่ำกว่ามาร่วมในการตัดสินใจงานส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวของเขา จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดี และเป็นแรงจูงใจที่ดีว่า ทำให้ได้ผลผลิตหรือการบริการจำนวนมากขึ้นในหน่วยงาน (เทพม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 43)

ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค่าจูง ของเฮิร์สเบอร์ก (Herzberg) นับได้ว่าได้รับความสนใจและเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ดังที่ บลัม และเนย์เลอร์ (Blum and Naylor. 1968 : 376) ให้ความเห็นไว้ว่า ไม่มีทฤษฎีใดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับความสนใจมากเท่ากับทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์สเบอร์ก

เฮิร์สเบอร์ก (Herzberg. 1959 : 113 - 115) ได้สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิจัยของเขาและคณะ โดยทำการทดลองที่เมืองพิทสเบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อพิสูจน์ว่า มนุษย์มีความปรารถนาที่จะจัดความทุกข์ทางกาย (เช่น ความหิว ความเหนื่อย ความทารุณ ของดินฟ้าอากาศ) ในขณะเดียวกันมนุษย์ก็มีความปรารถนาความสุขทางใจ (เช่น ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบที่ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีสองประการดังนี้

1/ ปัจจัยกระตุ้น (Motivative Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและความสำเร็จของงานโดยตรง ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหา และป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นถึงผลงานของบุคคลได้

1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลที่ตนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับเงินเพิ่มขึ้น

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้ อย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การในทางสูงขึ้น

2. ปัจจัยด้าน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มี 11 ประการ ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนหรือความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้น

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยาและวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคล เกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีเลขานุการ การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Superior) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แต่เป็นไปในลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์การ

2.7 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company Policy and Administration) หมายถึง การจําแนกบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายโดยเด่นชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.8 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพ ในสถานที่ทำงาน อันได้แก่ ลักษณะสิ่งแวดล้อม ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเรื่อง อำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หมายถึง สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การย้ายที่ทำงานใหม่ทำให้ต้องเดินทางไกล ครอบครัวลาภ

2.10 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานหรือความมั่นคงขององค์การ

2.11 วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน มีนักวิชาการ ผู้สนใจศึกษาค้นคว้า และสร้างขึ้นมาหลายทฤษฎีด้วยกัน ในจำนวนนี้ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับนับถือมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์สเบอร์ก (Herzberg's two Factors Theory) ซึ่งได้ให้ความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานทำให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางใน

การกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการบริหารงาน ให้ผู้ร่วมงานร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
บังเกิดสัมฤทธิ์ผลขององค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

พริทชาร์ด และคาราสิช (Pritchard and Karasich. 1973 : 139) ได้ศึกษา
เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานพบว่าบรรยากาศ
องค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจมาก แต่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งสอดคล้อง
กับผลการวิจัยของ แมนน์ และบามการ์เทล (Mann and Baumgartel. 1976 : 222)
ที่ทำการวิจัยวัดความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทไฟฟ้าแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า คนงานที่มี
อัตราหนี้งานอยู่ในกลุ่มสูง มีความพึงพอใจในงาน ร้อยละ 22 คนงานที่มีอัตราหนี้งานอยู่
ในกลุ่มปานกลาง มีความพึงพอใจในงาน ร้อยละ 52 ส่วนคนงานที่มีอัตราหนี้งานอยู่
ในกลุ่มต่ำ มีความพึงพอใจในงาน ร้อยละ 62 ส่วน คานิง นกแก้ว (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย
เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 3 โดยใช้ทฤษฎีของ
เฮิร์สเบอร์เกอร์เป็นแนวทางในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3
มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความ
รับผิดชอบ และลักษณะของงาน ส่วนในด้านที่ทักให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่
สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร เงินเดือน
และผลประโยชน์ที่ถืออยู่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจ
การปฏิบัติงานของครูที่มีวุฒิทางการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรี
ขึ้นไปในองค์ประกอบทั้งหมดก็ไม่แตกต่างกัน ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 :
338 - 339) มีความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานว่า ภาวะผู้นำ กระบวนการตัดสินใจ
กระบวนการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร หากเป็นไปอย่างมีคุณภาพ จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการ
ทำงานของครู

ส่วนผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มได้อย่างค่อนข้างชัดเจนคือ การวิจัยของ เดอเรียนด้า (Dereinda. 1984 : 1267 - A) ซึ่งพบว่า ความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันทางเชิงบวก รายได้กับความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญต่อทุกลักษณะงาน ยกเว้นการเลื่อนตำแหน่ง และสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจน้อย ได้แก่ เงินเดือน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุษณีย์ พาณิชย์ไพศาลกุล (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ความพึงพอใจของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่นครกรุงเทพมหานครที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับกลาง องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ครู อาจารย์ มีความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่ครูอาจารย์มีความพึงพอใจต่ำสุด ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

มาลี บะวงษ์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ที่สอนอยู่ในโรงเรียนสาธิตที่ตั้งอยู่ในเขตและนอกเขตกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานกับสถานที่ตั้ง พบว่า อาจารย์ที่สอนอยู่ในโรงเรียนสาธิตที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นในปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานสูงกว่านอกนั้นไม่แตกต่างกัน

จะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศส่วนใหญ่พบว่า ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศการบริหาร

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction) ของ วาร์ คูก และวอลล์ (Warr, Cook and Wall. 1979) ด้วยเหตุผลที่เป็นแบบสอบถามที่สั้น ๆ ถามตรงประเด็นที่จะศึกษาสภาวะการตอบ สามารถใช้กับกลุ่มคนขนาดใหญ่ และจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวมของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงรายใกล้เคียงกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่มีความเชื่อมั่นและเที่ยงตรงสูง

สมมติฐานการวิจัย

บรรยากาศการบริหารทุกองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ
ในงานของอาจารย์

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล
4. วิธีจัดการกับข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ปีการศึกษา 2535 จำนวน 1,545 คน โดยแบ่งออกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 171 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 468 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 720 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 186 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำนวน 310 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) เป็นแนวทางในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2.2 กำหนดจำนวนตัวอย่างจํานนตามขนาดของโรงเรียน โดยคํานวณได้จาก สัดส่วนของจำนวนตัวอย่างต่อจํานวนประชากรทั้งหมด ได้จํานวนตัวอย่างดังนี้

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	34 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่	94 คน
โรงเรียนขนาดกลาง	145 คน
โรงเรียนขนาดเล็ก	37 คน
รวม	310 คน

2.3 สุ่มกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มที่คํานวณสัดส่วนได้ในข้อ 2.2 ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากจํานวนประชากรในแต่ละขนาดของโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับวัดบรรยากาศการบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยสร้าง
เครื่องมือด้วยตนเอง โดยอาศัยแนวของแบบสอบถามที่เรียกว่า แบบวัดบรรยากาศกลุ่ม (Group
Atmosphere Scales หรือ GAS) ของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1976 : 166) และแบบวัด
บรรยากาศองค์การ OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire)
ของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1963 : 174 - 181) และกรอบแนวคิด
ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด
เชียงใหม่ จํานวน 20 คน ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จํานวน 35 ข้อ
เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและความรู้สึกต่อบรรยากาศการบริหาร โดยแบ่งลักษณะบรรยากาศส
การบริหารออกเป็น 3 ด้าน คือ

- 1) ปัจจัยการบริหาร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- 2) สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์

3) ลักษณะการบริหารงานโดยพิจารณาจากโครงสร้างการบริหาร การมอบหมายงาน และการประเมินผล

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับวัดความพึงพอใจงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction) ของวาร์ คูก และ วอลล์ (Warr, Cook and Wall. 1979) ซึ่งผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียง นำมาเป็นแนวทางในการดัดแปลงเป็นแบบสอบถาม เป็นข้อความมาตรฐานประมาณค่าแบบรวม (Summated rating Scale) มีจำนวน 15 ข้อ แต่ละข้อแบ่งคะแนนออกเป็น 7 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด สอบถามปัญหาการบริหารงาน และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของอาจารย์

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. สัมภาษณ์ผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีสภาพภูมิประเทศ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ใกล้เคียงกับจังหวัดเชียงราย จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ในเรื่องบรรยากาศการบริหาร รวบรวมข้อมูล สร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศการบริหาร 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ และลักษณะการบริหาร
2. ศึกษาบรรยากาศการบริหารจากเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่าแบบวัดบรรยากาศกลุ่มของพิคเลอร์และแบบวัดบรรยากาศองค์การของฮาลบิน และครอฟท์มีความครอบคลุมเนื้อหา จึงได้รวบรวมเนื้อหาสาระรวมกับกรอบแนวคิดที่ได้จากข้อ 1 จากนั้นจึงสังเคราะห์บรรยากาศการบริหารที่ได้จากการศึกษาและสัมภาษณ์ จัดรวมเป็นองค์ประกอบบรรยากาศการบริหารและเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ศึกษาความพึงพอใจในงานจากเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่าแบบสอบถาม สำหรับวัดความพึงพอใจในงานโดยรวมของ วาร์ ลูก และวอลล์ เป็นแบบสอบถามที่สั้น สะดวกในการตอบ สามารถใช้กับกลุ่มคนขนาดใหญ่ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจโดยรวมของ อาจารย์ใกล้เคียงกับสภาพที่เป็นจริง ผู้วิจัยจึงได้แปลเป็นภาษาไทย

4. สร้างแบบสอบถามวัดบรรยากาศการบริหารมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก โดยให้ครอบคลุมถึงบรรยากาศการบริหารตามที่สังเคราะห์ไว้ในข้อ 2 และนำแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงานที่แปลไว้ในข้อ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าแบบรวม 7 ตัวเลือก พร้อมแบบสอบถามชนิดปลายเปิด ในตอนท้ายของแบบสอบถาม โดยนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของเนื้อหาและการใช้ภาษา แล้วนำมาแก้ไขให้การใช้สวณภาษา ตลอดจนสาระของเนื้อหากระชับรัด สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงงานเนื้อหา และการใช้ภาษาของแบบสอบถาม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความเที่ยงตรงมากขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้แก่

- 4.1 คร.เฉลิมชัย รัตนประยูร ผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย
- 4.2 นายสมศักดิ์ ศรีสุวรรณ ผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี
- 4.3 นายอร่าม รังสินธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
- 4.4 นายธเนศ ขำเกิด ศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา
- 4.5 คร.วลัยพร แสงभावวร อาจารย์ 1 ระดับ 5 โรงเรียนวัดราชาธิวาสช่วยราชการฝ่ายพัฒนามุคคัล กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในข้อ 4 ไปทดลองใช้กับอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ซึ่งนำใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน นำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่า α - Coefficient ของครอนบัค (Cronbach. 1970 : 161) . ปรากฏว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์

แอลฟาของแบบสอบถามวัดบรรยากาศการบริหารเท่ากับ .9419 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงานของอาจารย์เท่ากับ .8783

วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นลำดับ ดังนี้

ขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย ไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาจังหวัดเชียงราย เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งได้กำหนดระยะเวลาให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามระหว่างวันที่ 1 ธันวาคม 2535 ถึงวันที่ 8 ธันวาคม 2535 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลตามวัน เวลา ที่นัดหมายไว้ รวมระยะเวลาการดำเนินการ จำนวน 8 วัน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 299 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.45 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป

วิธีจัดกระทำกับข้อมูล

1. ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ซึ่งปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ จำนวน 7 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 2.26 แบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์ จำนวน 292 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.19 ซึ่งเข้ารับการวิเคราะห์ตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

2. ตรวจหาหาคะแนนแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์การตรวจหาหาคะแนนในแต่ละตอนของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 ให้คะแนนตามตัวเลขที่ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่กำหนดค่าให้ ซึ่งมีค่าน้ำหนัก ดังนี้

เป็นจริงมากที่สุด	มีน้ำหนัก 5
เป็นจริงมาก	มีน้ำหนัก 4
เป็นจริงปานกลาง	มีน้ำหนัก 3
เป็นจริงน้อย	มีน้ำหนัก 2
เป็นจริงน้อยที่สุด	มีน้ำหนัก 1

ตอนที่ 2 วัตถุประสงค์ตามตัวเลขที่ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่กำหนดค่าให้ ซึ่งมีค่าน้ำหนัก ดังนี้

พึงพอใจมากที่สุด	มีน้ำหนัก 7
พึงพอใจมาก	มีน้ำหนัก 6
พึงพอใจอยู่บ้าง	มีน้ำหนัก 5
ไม่แน่ใจ	มีน้ำหนัก 4
ไม่พึงพอใจอยู่บ้าง	มีน้ำหนัก 3
ไม่พึงพอใจมาก	มีน้ำหนัก 2
ไม่พึงพอใจมากที่สุด	มีน้ำหนัก 1

3. หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษาสำหรับการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามรายชื่อ ค่าในการดังนี้

ตอนที่ 1 ประเมินระดับคะแนนความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบรรยากาศการบริหาร โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง บรรยากาศดีมาก
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง บรรยากาศดี
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง บรรยากาศค่อนข้างดี
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง บรรยากาศไม่ดี
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง บรรยากาศไม่ดีเป็นอย่างมาก

ตอนที่ 2 ประเมินระดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความพึงพอใจในงาน
โดยการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 6.50–7.00 หมายถึง พึงพอใจมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 5.50–6.49 หมายถึง พึงพอใจมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50–5.49 หมายถึง พึงพอใจปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50–4.49 หมายถึง ทั่วไป

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50–3.49 หมายถึง ไม่พึงพอใจอยู่บ้าง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50–2.49 หมายถึง ไม่พึงพอใจมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.49 หมายถึง ไม่พึงพอใจมากที่สุด

4. การทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
(Pearson Product - Moment Correlation Coefficient) ในการหาความสัมพันธ์
ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดย
ใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -
Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (ไพศาล หวังพานิช. 2531 : 188)

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

การหาความสัมพันธ์ของตัวแปร วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ของเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation Coefficient) (ไพศาล
หวังพานิช. 2531 : 236)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาค้นคว้า

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N	แทน	จำนวนอาจารย์ในกลุ่มตัวอย่าง
M	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ความพึงพอใจงาน	แทน	ความพึงพอใจงานของอาจารย์
ปัจจัยการบริหาร	แทน	ปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
สัมพันธภาพ	แทน	สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

3. 1. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ตาราง 1
3. 2. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำแนกตามขนาดโรงเรียน ตาราง 2

3. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้านของบรรยากาศการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำนวนตามขนาดโรงเรียน ตาราง 3

4. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศการบริหารรายชื่อขององค์ประกอบด้านปัจจัยการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย จำนวนตามขนาดโรงเรียน ตาราง 4

5. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศการบริหารรายชื่อขององค์ประกอบด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำนวนตามขนาดโรงเรียน ตาราง 5

6. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศการบริหารรายชื่อขององค์ประกอบด้านลักษณะการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย จำนวนตามขนาดโรงเรียน ตาราง 6

7. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำนวนตามขนาดโรงเรียน ตาราง 7

8. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานรายชื่อของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำนวนตามขนาดโรงเรียน ตาราง 8

9. ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ตาราง 9

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย

ตัวแปร	M	S	ระดับของบรรยากาศการบริหาร
บรรยากาศการบริหาร	3.40	0.53	ค่อนข้างดี
ปัจจัยการบริหาร	3.20	0.62	ค่อนข้างดี
สัมพันธภาพ	3.69	0.70	ดี
ลักษณะการบริหาร	3.35	0.59	ค่อนข้างดี
โครงสร้างการบริหาร	3.41	0.62	ค่อนข้างดี
การมอบหมายงาน	3.45	0.63	ค่อนข้างดี
การประเมินผล	3.19	0.71	ค่อนข้างดี

ข้อมูลจากตาราง 1 แสดงว่า บรรยากาศการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด
เชียงรายอยู่ในระดับค่อนข้างดี เมื่อพิจารณาบรรยากาศการบริหารโรงเรียนเป็นรายองค์ประกอบ
พบว่า บรรยากาศด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์อยู่ในระดับดี ส่วนด้านลักษณะการ
บริหารและปัจจัยการบริหาร อยู่ในระดับค่อนข้างดี ตามลำดับ ในส่วนขององค์ประกอบย่อยของ
ด้านลักษณะการบริหาร พบว่า มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดีทุกองค์ประกอบ โดยเรียงตาม
องค์ประกอบย่อยการมอบหมายงาน โครงสร้างการบริหาร และการประเมินผล ตามลำดับ

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยาการการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	N	บรรยาการการบริหาร	
		M	S
เล็ก	35	3.45	0.37
กลาง	149	3.26	0.50
ใหญ่	74	3.61	0.59
ใหญ่พิเศษ	34	3.53	0.54

ข้อมูลจากตาราง 2 แสดงว่า บรรยาการการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนขนาดใหญ่
และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยาการการบริหารอยู่ในระดับดี ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กและ
โรงเรียนขนาดกลาง มีบรรยาการการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างดี ตามลำดับ

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้านของบรรยากาศการบริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	บรรยากาศการบริหาร					
	ปัจจัย	สัมพันธภาพ	ลักษณะการบริหาร			
	การ		โครงสร้าง การบริหาร	การมอบ หมายงาน	การ ประเมินผล	รวม
	บริหาร					
	M	M	M	M	M	M
	S	S	S	S	S	S
เล็ก	2.80	3.99	3.61	3.61	3.34	3.52
	0.46	0.49	0.49	0.62	0.56	0.56
กลาง	3.03	3.59	3.24	3.34	3.04	3.21
	0.49	0.68	0.60	0.58	0.73	0.64
ใหญ่	3.47	3.84	3.62	3.61	3.39	3.54
	0.70	0.69	0.61	0.68	0.70	0.66
ใหญ่พิเศษ	3.81	3.47	3.49	3.39	3.25	3.38
	0.44	0.80	0.64	0.63	0.66	0.64

ข้อมูลจากตาราง 3 แสดงว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยากาศการบริหาร องค์ประกอบด้านปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับดี นอกนั้นมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี เรียงตามลำดับ คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลาง มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี องค์ประกอบด้านลักษณะการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดกลาง มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก มีบรรยากาศด้านโครงสร้างการบริหารและการมอบหมายงานอยู่ในระดับดี โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดกลาง มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี ส่วนด้านการประเมินผลานโรงเรียนทุกขนาดมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศการบริหารรายชื่อขององค์ประกอบ
ด้านปัจจัยการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำนวนตาม
ขนาดโรงเรียน

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M S	M S	M S	M S	M S
1. โรงเรียนมีจำนวนอาจารย์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน	2.43 0.61	2.44 0.92	2.93 1.06	4.21 0.84	2.77 1.07
2. อาจารย์ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถของตน	3.46 0.82	3.73 0.67	3.95 0.59	4.26 0.51	3.81 0.69
3. โรงเรียนจัดสรรเงินเป็นค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานของอาจารย์ได้อย่างเพียงพอ	2.66 0.73	2.87 0.81	3.46 0.89	3.62 0.85	3.08 0.89
4. ทัศนคติที่มีเพียงพอที่จะเข้าในสำนักงาน	2.34 0.80	2.10 0.80	3.57 0.85	3.91 0.67	3.17 0.91
5. ทัศนคติที่ได้รับการเอาใจใส่ซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดียิ่งอยู่เสมอ	2.91 0.78	2.85 0.70	3.27 0.88	3.47 0.56	3.04 0.78

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M	M	M	M	M
	S	S	S	S	S
6. อาคารเรียนและอาคารประกอบอยู่ในสภาพดีและใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม	3.17 0.86	3.38 0.79	3.50 1.05	3.59 0.82	3.41 0.87
7. บริเวณโรงเรียนสะอาดเรียบร้อยและตกแต่งสวยงาม	3.17 0.66	3.11 0.87	3.62 1.03	3.71 0.76	3.32 0.88
8. โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์การสอนเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอน	2.54 0.74	2.96 0.76	3.43 0.94	3.88 0.54	3.14 0.87
9. วัสดุอุปกรณ์การสอนมีสภาพดี พร้อมที่จะใช้งานได้ทันที	2.69 0.83	2.98 0.72	3.42 0.72	3.79 0.64	3.15 0.79
10. โรงเรียนมีหนังสือทางวิชาการไว้ให้อาจารย์ได้ค้นคว้าและใช้ประกอบการสอนอย่างเพียงพอ	2.60 2.06	2.95 0.95	3.55 0.85	3.71 0.84	3.15 0.99

ข้อมูลจากตาราง 4 แสดงว่า บรรรยากาศการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ด้านปัจจัยการบริหารโดยรวม มีบรรยากาศอยู่ในระดับดีเพียงข้อเดียว คือ การปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ส่วนใหญ่ตรงกับความรู้ความสามารถ ส่วนข้ออื่นมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี เมื่อพิจารณารายข้อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า

โรงเรียนขนาดเล็ก มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี ยกเว้นในเรื่องของพัสดุครุภัณฑ์ และจำนวนอาจารย์ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดเป็นบรรยากาศในระดับไม่ดี

โรงเรียนขนาดกลาง มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี ในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ส่วนใหญ่ได้ตรงกับความรู้ ความสามารถ นอกนั้นมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี ยกเว้นในเรื่องของพัสดุ ครุภัณฑ์ และจำนวนอาจารย์ มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จัดเป็นบรรยากาศในระดับไม่ดีเช่นเดียวกับโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี ในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ส่วนใหญ่ได้ตรงกับความรู้ ความสามารถ พักครุภัณฑ์มีเพียงพอ อาคารสถานที่อยู่ในสภาพที่ดี บริเวณโรงเรียนสะอาดเรียบร้อย ตกแต่งได้สวยงามและมีหนังสือทางวิชาการที่อาจารย์ได้ค้นคว้าและใช้ประกอบการสอนอย่างเพียงพอ นอกนั้นมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี ยกเว้นการเอาใจใส่ดูแลซ่อมแซมพัสดุ ครุภัณฑ์ที่ใช้การได้ดี ยังดำเนินการได้ไม่ดีเท่าที่ควร ในเรื่องนี้จึงมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดีเท่านั้น

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศการบริหารรายชื่อขององค์ประกอบ
ด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด
เชียงราย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M	M	M	M	M
	S	S	S	S	S
1. การติดต่อและเข้าพบผู้บริหารเป็นไป ได้ง่ายและสะดวก	4.29 0.75	3.93 0.78	4.14 0.71	3.68 0.94	4.00 0.80
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่ออาจารย์ด้วยความ นับถือและมีน้ำใจ	4.26 0.70	3.69 0.82	3.96 0.80	3.53 0.93	3.81 0.84
3. ผู้บริหารเต็มใจช่วยเหลืออาจารย์ เมื่อมีปัญหในการทำงาน	4.17 0.57	3.68 0.90	3.88 0.92	3.44 1.05	3.76 0.91
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญสนทนและเป็น กันเองกับอาจารย์	4.14 0.65	3.76 0.88	3.78 0.80	3.41 0.93	3.77 0.85
5. ผู้บริหารทำความเข้าใจกับอาจารย์ ในเรื่องงานอย่างชัดเจน	3.86 0.69	3.50 0.86	3.88 0.78	3.29 1.03	3.62 0.86
6. ผู้บริหารสามารถอธิบายเหตุผลใน การติชมอาจารย์ได้	3.83 0.79	3.36 0.91	3.70 0.79	3.21 1.01	3.49 0.90

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M	M	M	M	M
	S	S	S	S	S
7. ผู้บริหารที่กังวลใจและยืนยันคืน ผลงานที่ดีของอาจารย์	4.00	3.56	3.84	3.41	3.66
	0.64	0.83	0.79	0.96	0.83
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าความคิดของ อาจารย์เป็นสิ่งที่มีความค่า	3.69	3.44	3.70	3.29	3.52
	0.87	0.88	0.98	1.06	0.93
9. ผู้บริหารแจ้งอาจารย์ทราบถึงแนว ความคิดใหม่ ๆ เสมอ	3.80	3.51	3.69	3.62	3.60
	0.76	0.79	0.83	0.89	0.81
10. ผู้บริหารทุ่มเทเวลาให้กับงานเป็น แบบอย่างที่ดีของอาจารย์	3.86	3.42	3.86	3.79	3.63
	0.73	1.01	0.93	0.73	0.95

ข้อมูลจากตาราง 5 แสดงว่า บรรยาการการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์โดยรวม
อยู่ในระดับดี ยกเว้นในเรื่องผู้บริหารไม่สามารถอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจปฏิบัติงานของอาจารย์
ได้ดีเท่าที่ควร มีบรรยาการอยู่ในระดับค่อนข้างดี เมื่อพิจารณาจากข้อมูลจำแนกตามขนาดโรงเรียน
พบว่า

โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี

โรงเรียนขนาดกลาง มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี ยกเว้นในเรื่องผู้บริหารไม่สามารถอธิบายเหตุผลในการตีชมการปฏิบัติงานของอาจารย์ได้ดีเท่าที่ควร ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการแสดงความคิดเห็นของอาจารย์ และการที่ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างในการทำงานแก่อาจารย์ มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยากาศอยู่ในระดับดีในเรื่องผู้บริหารทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่อาจารย์ อาจารย์เข้าพบผู้บริหารได้ง่ายและสะดวก ผู้บริหารมักจะแจ้งให้อาจารย์ทราบถึงแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ และผู้บริหารปฏิบัติต่ออาจารย์ด้วยความนับถือและมีน้ำใจ นอกนั้นมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยาการการบริหารรายชื่อขององค์ประกอบ
ด้านลักษณะการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำนวน
ตามขนาดโรงเรียน

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M	M	M	M	M
	S	S	S	S	S
<u>โครงสร้างการบริหาร</u>					
1. ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหาร และสายการบังคับบัญชาอย่าง เหมาะสม	3.86 0.65	3.39 0.81	3.80 0.84	3.65 0.73	3.58 0.81
2. ผู้บริหารสามารถจัดบุคลากรทำหน้าที่ หัวหน้างานและปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.60 0.60	3.31 0.78	3.65 0.78	3.56 0.75	3.46 0.77
3. ภาระเบี่ยงต่าง ๆ มีการทบทวนให้ ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับของอาจารย์	3.49 0.70	3.15 0.73	3.58 0.76	3.38 0.82	3.33 0.77
4. ผู้บริหารจัดระบบการประสานงานภายใน โรงเรียนอย่างเหมาะสม ทำให้ การบริหารมีความคล่องตัวอยู่เสมอ	3.46 0.74	3.12 0.78	3.62 0.72	3.44 0.79	3.33 0.79

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M	M	M	M	
	S	S	S	S	
5. คณะอาจารย์ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติของโรงเรียนด้วย ความเต็มใจ	3.63 0.55	3.23 0.74	3.45 0.67	3.44 0.89	3.36 0.73
<u>การมอบหมายงาน</u>					
6. ผู้บริหารปรึกษาหารือกับอาจารย์ก่อน มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ ปฏิบัติ	3.71 0.89	3.25 0.84	3.47 0.92	3.21 0.91	3.36 0.89
7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้อาจารย์มี ส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการ บริหารงานและการดำเนินงานของ โรงเรียน	3.60 0.77	3.15 0.85	3.49 0.95	3.15 0.96	3.29 0.90
8. ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์พัฒนา ตนเองไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทั้ง ในผลงานราชการและส่วนตัว	3.71 0.86	3.64 0.83	3.85 0.89	3.38 0.85	3.67 0.86

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M	M	M	M	
	S	S	S	S	
9. อาจารย์ส่วนใหญ่มีโอกาสได้ รับผิดชอบงานพิเศษตามความ ถนัด	3.60 0.77	3.38 0.77	3.65 0.71	3.68 0.73	3.51 0.76
10. อาจารย์ส่วนใหญ่มีความพอใจงาน ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	3.43 0.85	3.30 0.71	3.61 0.59	3.53 0.61	3.42 0.71
<u>การประเมินผล</u>					
11. ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาที่ต้อง รายงานความก้าวหน้าของงาน	3.43	3.05	3.50	3.35	3.25
ควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน	0.78	0.94	0.76	0.65	0.87
12. ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์ติดต่อ และรายงานความก้าวหน้าของงาน	3.46	3.23	3.53	3.38	3.35
ตามสายบังคับบัญชา	0.74	0.85	0.74	0.82	0.81
13. ผู้บริหารจัดให้มีการติดตามและนิเทศ ผลงานของอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ	3.26 0.66	2.99 0.88	3.36 0.82	3.26 0.83	3.15 0.85

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M	M	M	M	
	S	S	S	S	
14. การพิจารณาความดีความชอบของ อาจารย์ในโรงเรียนเป็นไปอย่าง เหมาะสมและเป็นธรรม	3.23 0.77	2.85 0.90	3.16 0.94	2.97 0.90	2.99 0.90
15. ผู้บริหารใช้ผลงานเป็นเกณฑ์สำคัญ ในการพิจารณามอบตำแหน่งหน้าที่ ใด ๆ ให้อาจารย์รับผิดชอบ	3.31 0.68	3.07 0.89	3.41 0.95	3.26 0.79	3.21 0.88

ข้อมูลจากตาราง 6 แสดงว่า บรรยาภาสการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ในด้านลักษณะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดย
บรรยาภาสการสนับสนุนให้อาจารย์พัฒนาตนเองไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทั้งในส่วนงานราชการและ
ส่วนตัวอยู่ในระดับดี ส่วนเรื่องที่มีบรรยาภาสในระดับค่อนข้างดี และต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ คือ
ความไม่เหมาะสมและเป็นธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบของอาจารย์ เมื่อพิจารณารายชื่อ
จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า

โรงเรียนขนาดเล็ก มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารและสายการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ผู้บริหารปรึกษารื้อกับอาจารย์ก่อนมอบหมายงานให้ทำ ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์พัฒนาตนเองในทุกด้าน คณะอาจารย์ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และอาจารย์ส่วนใหญ่มีโอกาสรับผิดชอบงานพิเศษตามความถนัด ส่วนเรื่องอื่น ๆ มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี

โรงเรียนขนาดกลาง มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี ในเรื่องผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์พัฒนาตนเองทุกด้าน นอกนั้นมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี ยกเว้นในเรื่อง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารปรึกษารื้อกับอาจารย์ก่อนมอบหมายงานให้ทำ อาจารย์ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารใช้ผลงานเป็นเกณฑ์สำคัญในการแต่งตั้งอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ผู้บริหารติดตามและนิเทศผลงานของอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นธรรมเนียมในการพิจารณาความดีความชอบแก่อาจารย์ มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยากาศอยู่ในระดับดีตามลำดับในเรื่อง ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์พัฒนาตนเองทุกด้าน ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม และอาจารย์มีโอกาสรับผิดชอบงานพิเศษตามความถนัด นอกนั้นมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	N	ความพึงพอใจในงาน	
		M	S
เล็ก	35	5.20	0.62
กลาง	149	4.90	0.69
ใหญ่	74	5.21	0.61
ใหญ่พิเศษ	34	5.15	0.66
รวม	292	5.04	0.67

ข้อมูลจากตาราง 7 แสดงว่า อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ในโรงเรียนทุกขนาดมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยอาจารย์โรงเรียนขนาดใหญ่มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดกลาง ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานรายข้อของอาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M	M	M	M	
	S	S	S	S	
1. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานใน	4.80	4.91	5.50	5.62	5.13
โรงเรียนของท่าน	1.11	1.23	0.98	0.74	1.15
2. ความมีอิสระในการเลือกวิธีการ	5.43	4.93	5.36	5.35	5.15
ทำงานที่ท่านรับผิดชอบ	0.95	0.99	0.90	0.85	0.97
3. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับ	5.29	5.13	5.42	5.41	5.26
อาจารย์ในโรงเรียนของท่าน	0.96	0.87	0.86	0.93	0.89
4. การยอมรับนับถือจากผู้บริหารและ					
อาจารย์ในโรงเรียนของท่านเมื่อ	5.40	5.11	5.24	5.38	5.21
ท่านทำงานได้ดี	0.85	0.91	1.02	0.89	0.93
5. การเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารทั้ง					
เรื่องส่วนตัวและในเรื่องงานใน	5.31	4.74	5.01	4.85	4.89
หน้าที่ของท่าน	0.87	1.08	0.93	1.08	1.03
6. ปริมาณงานและความรับผิดชอบที่	5.17	5.03	5.32	5.56	5.18
ท่านได้รับมอบหมาย	1.22	1.19	0.88	0.86	1.10

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M	M	M	M	
	S	S	S	S	
7. เงินเดือนที่ท่านได้รับ	4.89	4.89	5.16	4.74	4.94
	1.47	1.28	1.09	1.54	1.29
8. โอกาสในการใช้ความสามารถของท่าน	5.29	4.97	5.30	5.21	5.12
	0.86	1.12	1.03	1.18	1.08
9. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ในโรงเรียนของท่าน	5.66	4.99	5.01	4.82	5.05
	0.87	1.06	0.10	0.94	1.02
10. โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	4.46	4.48	4.74	4.44	4.54
	0.92	1.14	0.10	1.21	1.09
11. วิธีการบริหารที่เข้าในโรงเรียนของท่าน	5.29	4.40	4.97	4.76	4.70
	0.75	1.27	0.89	0.99	1.14
12. ความสนใจของผู้บริหารต่อความเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน	5.17	4.66	4.91	4.71	4.79
	1.04	1.19	0.88	0.76	1.07
13. ปริมาณงานที่ต้องทำในแต่ละวันในโรงเรียนของท่าน	5.06	4.86	5.27	5.47	5.06
	1.14	1.25	0.90	0.83	1.13
14. ความหลากหลายในงานที่ต้องรับผิดชอบ	4.91	4.65	4.84	5.18	4.79
	1.25	1.27	1.14	1.03	1.22

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อความ	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	M	M	M	M	M
	S	S	S	S	S
15. ความมั่นคงในอาชีพของท่าน	5.91	5.79	6.04	5.74	5.86
	1.03	0.98	0.85	1.11	0.97

ข้อมูลจากตาราง 8 แสดงว่า อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด เชียงราย มีความพึงพอใจในความมั่นคงในอาชีพของตนอยู่ในระดับพึงพอใจมาก นอกนั้นมีความ พึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ ในโอกาสที่อาจารย์จะได้รับการ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า

โรงเรียนขนาดเล็ก อาจารย์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ในเรื่องความมั่นคงในอาชีพ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ นอกนั้นมีความพึงพอใจปานกลาง

โรงเรียนขนาดกลาง อาจารย์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ในเรื่องความมั่นคงในอาชีพ แต่มีความไม่แน่ใจในโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และวิธีการบริหารในโรงเรียน

โรงเรียนขนาดใหญ่ อาจารย์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ในเรื่องสภาพแวดล้อมของ ที่ทำงานและความมั่นคงในอาชีพ นอกนั้นมีความพึงพอใจปานกลาง

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อาจารย์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ในเรื่องสภาพแวดล้อม ของที่ทำงาน ปริมาณงาน และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและความมั่นคงในอาชีพ นอกนั้นมีความพึงพอใจปานกลาง

ตาราง 9 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย

บรรยากาศการบริหาร	r
บรรยากาศการบริหาร	0.7154**
ปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	0.3963**
สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์	0.6446**
ลักษณะการบริหาร	0.7165**
โครงสร้างการบริหาร	0.6169**
การมอบหมายงาน	0.6692**
การประเมินผล	0.6671**

ข้อมูลจากตาราง 9 แสดงว่า ความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับบรรยากาศการบริหารรายองค์ประกอบ พบว่า มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกกับทุกองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน โดยความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์ประกอบด้านลักษณะการบริหารมากที่สุด รองลงมาเป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตามลำดับ ความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์ประกอบย่อยของลักษณะการบริหารในด้านการมอบหมายงานมากที่สุด รองลงมาเป็นการประเมินผลและโครงสร้างการบริหาร ตามลำดับ ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทย่อ สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยนำเสนอบทย่อ ผลการศึกษาครั้งนี้ สรุปผลการศึกษาครั้งนี้ การอภิปรายผล ตลอดจนข้อเสนอแนะ เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบรรยากาศการบริหาร และการปรับระดับความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้น โดยนำเสนอเป็นขั้นตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

บทย่อ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยอาศัยแนวความคิดบรรยากาศกลุ่ม (Group Atmosphere) ของฟีดเลอร์ (Fiedler) และบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate Description) ของฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) และแนวความคิดความพึงพอใจในงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction) ของ วาร์ คูก และวอลล์ (Warr, Cook and Wall) มาเป็นกรอบความคิดและปรับใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาบรรยากาศการบริหาร ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ และความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปเสนอแนะการพัฒนาบรรยากาศการบริหาร และความพึงพอใจในงานของอาจารย์ให้อยู่ในระดับสูงขึ้น เพื่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

เพื่อศึกษาบรรยากาศการบริหาร ความพึงพอใจในงานและความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด เป็นอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จำนวน 310 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นจากประชากรทั้งสิ้น 1,545 คน หลังจากคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว จำแนกตามขนาดโรงเรียนได้ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก 35 ฉบับ โรงเรียนขนาดกลาง 149 ฉบับ โรงเรียนขนาดใหญ่ 74 ฉบับ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 34 ฉบับ รวมจำนวนแบบสอบถามที่นำมาใช้วิเคราะห์ 292 ฉบับ

2. เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดบรรยากาศการบริหารโรงเรียนแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 35 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบวัดบรรยากาศกลุ่มของพิคเลอร์ และแบบวัดบรรยากาศองค์การของฮาลปิน และครอห์ และแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงานโดยรวมของอาจารย์ แบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบรวม 7 ระดับ จำนวน 15 ข้อ โดยผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงปรับปรุงจากแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงานโดยรวมของวาร์ ลูก และวอลล์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ข้อมูลกลับคืนมาร้อยละ 96.45 หลังจากตรวจสอบความสมบูรณ์ได้แบบสอบถาม ร้อยละ 94.19 ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผลการศึกษาค้นคว้า

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ที่สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยหาค่าสถิติดังต่อไปนี้

4.1 หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศการบริหารและความพึงพอใจในงานของอาจารย์โดยรวม เป็นรายด้าน รายข้อ จานแนกตามขนาดโรงเรียน

4.2 วิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน

ผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าสามารถประมวลโดยย่อได้ดังนี้

1. บรรยากาศการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 บรรยากาศการบริหารด้านปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โรงเรียนขนาดพิเศษ มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี ส่วนโรงเรียนขนาดอื่น ๆ มีบรรยากาศการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างดี

1.2 บรรยากาศการบริหารด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี ในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดพิเศษ มีระดับบรรยากาศค่อนข้างดี

1.3 บรรยากาศการบริหารด้านลักษณะการบริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี ส่วนโรงเรียนขนาดพิเศษ และโรงเรียนขนาดกลาง มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี

2. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจในระดับพึงพอใจปานกลาง โดยมีระดับความพึงพอใจมากในความมั่นคงของอาชีพ และมีระดับความพึงพอใจปานกลางในโอกาสที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่ง

3. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศการบริหาร
ทุกองค์ประกอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.1 ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์ประกอบด้านลักษณะการ
บริหารมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ด้านปัจจัยการบริหาร
และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตามลำดับ

3.2 ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์ประกอบ
ย่อยของลักษณะการบริหาร ในด้านการมอบหมายงานมากที่สุด รองลงมาเป็นการประเมินผล
และด้านโครงสร้างการบริหาร ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ที่จะนำไปสู่การอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1. บรรยากาศการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย
โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยบรรยากาศด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์อยู่ในระดับ
ดี ส่วนบรรยากาศการบริหารด้านปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และบรรยากาศ
การบริหารด้านลักษณะการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างดี

4.2. โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีบรรยากาศการบริหารด้าน
สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ในระดับดี โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีบรรยากาศการบริหาร
ด้านปัจจัยการบริหาร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อยู่ในระดับดี ส่วนบรรยากาศด้านอื่นในทุก
ขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับค่อนข้างดีเท่านั้น

3. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย ทุกขนาด
โรงเรียนมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง

4.4. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศการบริหาร
ทุกองค์ประกอบ และความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ปรากฏว่า มีประเด็นสำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย อยู่ในระดับค่อนข้างดี การที่ยังไม่ถึงระดับบรรยากาศที่ดีหรือดีมาก อาจสืบเนื่องมาจากในจังหวัดเชียงราย มีโรงเรียนมัธยมศึกษาหลายขนาด โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีความพร้อมด้านปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพน้อย ในปีการศึกษา 2535 มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 12 โรงเรียน ขนาดกลางจำนวน 17 โรงเรียน ขนาดใหญ่จำนวน 14 โรงเรียน และขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 1 โรงเรียน จะเห็นได้ว่าโรงเรียนขนาดกลางมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก และในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีโรงเรียนขนาดเล็กจัดตั้งขึ้นใหม่จำนวน 5 โรงเรียน และอยู่ห่างไกลความเจริญ การตั้งโรงเรียนขึ้นมาใหม่มีจุดประสงค์เพื่อตอบสนองแผนขยายโอกาสทางการศึกษา โรงเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่ยังมีความขาดแคลนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ และจำนวนอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อำนวย เอกฐิน (2535 : 89) ที่พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่โดยเฉพาะโรงเรียนใหม่ ๆ จะขาดแคลนปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ งบประมาณ วัสดุ และบุคลากรประจำการ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ยืนยันว่า (ข้อมูลจากตาราง 4) โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีจำนวนอาจารย์ปฏิบัติงาน และพัสดุ ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ และมีบรรยากาศการบริหารอยู่ในระดับไม่ดี

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเชียงราย ส่วนหนึ่งมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง แต่อีกส่วนหนึ่งยังเป็นผู้บริหารใหม่ มีทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารน้อย มีวุฒิทางการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี ซึ่งมีถึงร้อยละ 80 วุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีเพียงร้อยละ 20 ความแตกต่างของระดับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน อาจส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนและบรรยากาศการบริหารอยู่บ้าง

ไม่มากนักน้อย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล (Dheerakul. 1972 : 63 - 64) ที่พบว่า ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรี จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า และครูใหญ่ที่มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษา และบริหารการศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้บริหารที่ดีกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ด้านนี้เลย และผลการวิจัยของ พัฒนา สวงนกล้ำจิต (บุณมา กับภนาทพงษ์. 2532 : 99; อ้างอิงมาจาก พัฒนา สวงนกล้ำจิต. 2526 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มการบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย จากระดับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของผู้บริหาร หากให้ผลการศึกษาระบบการปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเชียงราย ครั้งนี้ มีระดับบรรยากาศการบริหารอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพอใจมากนัก

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า บรรยากาศการบริหารด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์อยู่ในระดับดี ส่วนด้านลักษณะการบริหารและปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างดี ตามลำดับ อาจสืบเนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1.1 องค์ประกอบด้านปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย มักจะมีปัญหาเหมือน ๆ กันโดยเฉพาะโรงเรียนใหม่และมีขนาดเล็กโดยทั่วไป กล่าวคือ ยังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนส่วนใหญ่วางระบบการตรวจสอบ การสำรวจความต้องการของอัตราากำลังคนที่จะรับผิดชอบงานส่วนนี้แทนผู้บริหาร ประกอบกับผลการวิจัยชี้ชัดว่า อัตราากำลังอาจารย์ไม่เพียงพอ ทัศนคติทำไม่อยู่ในสภาพที่ทำการได้ดี และการจัดสรรเงินเพื่อให้อาจารย์ปฏิบัติงานก็ยังไม่ค่อยเพียงพอ (ข้อมูลจากตาราง 4) โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก จะมีปัญหาด้านนี้มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่อื่น ๆ ซึ่งหากหันมองเห็นได้ว่าส่วนหนึ่งของปัญหาที่เกิดขึ้นอาจสืบเนื่องมาจากสมรรถภาพการบริหารงาน การนิเทศ และการช่วยเหลือของผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารการศึกษายังไม่เพียงพอ เฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนที่เป็ดใหม่ ขนาดเล็ก หรือโรงเรียนที่อยู่ในท้องถิ่นทุรกันดาร ประกอบกับการบริหารโรงเรียนนั้นต้องการเงินการไปตามกฎระเบียบของระบบราชการ ซึ่งก็มีจุดอ่อน

ในเรื่องขั้นตอนที่ต้องใช้เวลา ทำให้โรงเรียนต้องช่วยตัวเอง และดำเนินการไปภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดนั้น ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจัดหาปัจจัยการบริหาร และดูแลให้การใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการบริหาร (Huffhines, 1984 : 705-A) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อลูโก (Aluko, 1983) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพและเงื่อนไขการทำงานจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศการบริหารได้

1.2 องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ของโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงรายซึ่งอยู่ในระดับต้นนั้น น่าจะเป็นผลมาจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นคนพื้นที่ มีความคุ้นเคยและเข้าใจขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ของท้องถิ่น และอาจารย์เป็นอย่างดี อีกทั้งวัฒนธรรมพื้นเมืองของคนภาคเหนือจะรักใคร่กันเป็นพิเศษ จึงทำให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยน้ำใจมาดลใจกัน ผู้ใฝ่จะให้ความนับถือและเชื่อถือผู้นำ ผู้สันทนภาพในการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับอาจารย์จึงเป็นไปด้วยดี สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า บรรยากาศการบริหารองค์ประกอบด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์อยู่ในระดับดี

1.3 องค์ประกอบด้านลักษณะการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ

ศึกษา จังหวัดเชียงราย มีบรรยากาศการบริหารในระดับค่อนข้างดียังไม่ถึงขั้นที่น่าพอใจมากนัก ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างการบริหาร การมอบหมายงาน การประเมินผล จากผลการวิจัยที่แสดงไว้ตาราง 6 จะเห็นว่าในส่วนที่เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารนั้นยังควรปรับปรุง ได้แก่ การทบทวนกฎระเบียบให้ทันสมัย และให้เป็นที่ยอมรับของอาจารย์ ระบบการประสานงานภายในยังไม่ช่วยให้งานคล่องตัวมากนัก แม้ว่าผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างและสายบังคับบัญชาอย่างดีแล้วก็ตาม ที่เป็นเช่นนี้เห็นได้ชัดว่า ผู้บริหารและอาจารย์ยังมิได้ร่วมมือกันจัดระบบงาน ทบทวนหลักปฏิบัติ รวมทั้งกฎระเบียบให้ทันสมัย และเอื้อต่อการทำงานของอาจารย์ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้เวลาไปกับงานพัฒนาสภาพแวดล้อม และงานธุรการ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กและต้งใหม่ ผู้บริหารจะถือว่าระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางราชการเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติ ไม่ควรปรับเปลี่ยน และการประสานงานก็เป็นเรื่องที่ไม่สำคัญมากนัก เพราะการติดต่อถึงตัวทำได้ง่าย จึงทำให้การมอบหมายงานด้อยไป

ส่วนการมอบหมายงานนั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานของโรงเรียน การมอบหมายงานขาดการปรึกษาหารือทั่วทั้งอาจารย์มาคร่พออาจงานที่ได้รับมอบหมายทับถมกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารจำนวนไม่น้อยยังมีความเข้าใจงานเรื่องอำนาจ และการใช้อำนาจไม่ถูกต้อง การสั่งการโดยพลการ การไม่ปรึกษาหารือคณะอาจารย์ในเรื่องการมอบหมายงานจึงเกิดขึ้นบ่อย ๆ และผู้บริหารจะไม่คร่ำรู้สึกว่าเป็นเรื่องสำคัญ การปรึกษาหารือทั่วทั้งเสียเวลา และรู้สึกว่าทำได้ การอ้างภาวะผู้นำและอำนาจหน้าที่อ่อนหรือบกพร่องไป

การประเมินผลดูเหมือนจะเป็นข้อหาค้าง ๆ กันกันในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่ว ๆ ไป เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่จะรู้สึกว่า การพิจารณาความดีความชอบยังไม่เป็นธรรม การพิจารณามอบหมายงานยังไม่มีหลักเกณฑ์ การนิเทศงานไม่ค่อยสม่ำเสมอ การมอบหมายงานยังไม่กำหนดระยะเวลา รายงานความก้าวหน้า เป็นต้น ผู้บริหารส่วนมากก็จะรู้สึกว่า การประเมินผลงานอาจารย์เป็นเรื่องยุ่งยาก ลำบาก เพราะขาดหลักปฏิบัติที่จะใช้เป็นแนวทางในการประเมินผล การที่ผู้บริหารไม่ค่อยเปิดโอกาสให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (ข้อมูลจากตาราง 6) ทำให้ผู้บริหารประเมินผลและพิจารณาความดีความชอบไปตามความเห็น ความเชื่อ ของตนเองนั้น การตัดสินใจ ขาดการประชุมชี้แจง และเสนอแนะให้มีการปรับปรุงตามหลักวิชา การประเมินผลก็ไม่ได้กระทำอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่จะทำได้ถึงช่วงพิจารณาความดีความชอบปีละครั้ง โดยคณะอาจารย์ไม่ได้มีส่วนรู้หลักเกณฑ์ การตัดสินใจ และมีส่วนชี้แจง ประกอบกับการพิจารณาความดีความชอบพิเศษนั้นมีจำนวนจำกัด อาจารย์ที่พลาดหวังก็จะมีความรู้สึกว่า บรรยากาศการบริหารด้านการประเมินผลงานยังไม่น่าพอใจมากนัก

2. บรรยากาศการบริหารด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง มีบรรยากาศการบริหารอยู่ในระดับดี ตามลำดับ ส่วนในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2527 : บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีแนวโน้มมุ่งสัมพันธ์สูง และจรรยาวัธ งามญาติ (2519 : 63)

พบว่า บรรยาการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมเป็นแบบแจ่มใส การปฏิบัติงานมีชีวิตชีวา งานบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็ว อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีขวัญ กำลังใจดีเป็นส่วนมาก โดยเฉพาะแล้วผู้บริหารโรงเรียน ได้แสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะมุ่งสัมพันธ์

ในส่วนนี้ไม่มีประเด็นที่น่าจะกล่าวถึงคือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีบรรยาการการบริหารด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ในระดับดี แต่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยาการการบริหารระดับค่อนข้างดีเท่านั้น จึงตั้งเป็นข้อสังเกตได้ว่าโรงเรียนที่มีบุคลากรประจำการไม่มากนักจะเอื้อต่อการติดต่อสัมพันธ์ รู้จักมักคุ้น และเอื้อเพื่อช่วยเหลือต่อกันและกัน ผู้บริหารมีโอกาสดังกล่าวได้ทั่วถึง การติดต่อถึงกันและกันเป็นไปอย่างราบรื่นและอบอุ่น การจัดสายงานสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ส่วนโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่พิเศษซึ่งมีจำนวนอาจารย์มาก จำนวนถึง 171 คน การจัดสายงานมีความสลับซับซ้อนภาระงานในโรงเรียนมีมาก ประกอบกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนมาก ปัญหาต่าง ๆ ย่อมมีและซับซ้อนมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กกว่า การมอบหมายอำนาจให้กลุ่มอาจารย์ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหมวดวิชาเป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ ทว่าผู้บริหารไม่มีโอกาสลงมากลุกคลีกับอาจารย์ได้อย่างทั่วถึงและเป็นกันเอง ดังปรากฏผลการวิจัยในครั้งนี้ที่ยืนยันว่าผู้บริหารยังไม่สามารถทำความเข้าใจกับอาจารย์ในเรื่องงานได้อย่างชัดเจน ไม่สามารถอธิบายเหตุผลในการติชมอาจารย์ได้ ทั้งยังมิได้แสดงให้อาจารย์รู้สึกว่าคุณค่าของอาจารย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญค่า (ข้อมูลจากตาราง 5) การวางตนห่างจากอาจารย์โดยมอบอำนาจให้ผู้ช่วยหรือหัวหน้าหมวดวิชาอาจจะไม่ใช่ข้อบกพร่อง แต่การชักชวนความเข้าใจกับกลุ่มบุคคลเหล่านี้ การตรวจสอบการสื่อสาร และการเลือกบุคคลที่เหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารอาจจะบกพร่อง ทว่ากับบรรยาการการบริหารในด้านนี้ไม่ผิดนัก

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีบรรยาการการบริหารด้านปัจจัยการบริหาร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพอยู่ในระดับดี ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เฉลิมชัย รัตนประยูร (2535 : 116 - 117) ซึ่งพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนในเขตเมือง มีเงินนอกงบประมาณสูงสุดโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนนอกเขตเมืองมีเงินนอกงบประมาณต่ำสุด กล่าวคือ ในปีการศึกษา 2530 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีเงินนอกงบประมาณต่อหัวนักเรียนเท่ากับ

975 บาท ขณะที่โรงเรียนขนาดเล็กเท่ากับ 401 บาท โรงเรียนในเขตเมืองมีเงินนอกงบประมาณ เท่ากับ 825 บาท ขณะที่โรงเรียนนอกเขตเมืองเท่ากับ 597 บาท โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในส่วนกลาง และในเมืองใหญ่ ซึ่งมีสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่ดีกว่า สามารถเรียกเก็บเงินมาใช้ในการศึกษาได้ในอัตราสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อีกทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษเป็นโรงเรียนที่ประชาชนให้ความเชื่อถือ การหาเงินบริจาคหรือเงินรายรับอื่นย่อมทำได้ดีกว่า ทานองเดียวกันโรงเรียนในเขตเมืองก็ย่อมได้เปรียบโรงเรียนนอกเขตเมือง

เมื่อโรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรที่เป็นปัจจัยการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือเงินนอกงบประมาณมาจัดซื้อ จัดหา พัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ปรับปรุงตกแต่งอาคารสถานที่ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ จึงทำให้บรรยากาศการบริหารองค์ประกอบด้านปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับดี ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งเป็นโรงเรียนส่วนใหญ่ของจังหวัดเชียงราย ตั้งอยู่นอกเขตเมือง คิดเป็นร้อยละ 85.71 มักจะขาดแคลนปัจจัยการบริหารด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้มีบรรยากาศการบริหารในด้านนี้อยู่ในระดับค่อนข้างดี

บรรยากาศการบริหารด้านลักษณะการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี นอกนั้นมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี อาจอธิบายได้ว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ได้ผ่านการพัฒนาโรงเรียน มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลายาวนาน ทั้งนี้เพราะว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ออกตั้งมาเป็นเวลานาน มีผู้ช่วยผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนคุณลักษณะผู้นำที่สามารถช่วยแบ่งเบาภาระผู้บริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี อีกทั้งหมวคิวินและฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ก็มีหัวหน้าที่ได้รับการเลือกสรรให้ช่วยงานบริหารบางส่วนได้ ยังผลให้โรงเรียนขนาดใหญ่มีการพัฒนาลักษณะการบริหารทั้งในองค์ประกอบย่อยด้านโครงสร้างการบริหาร การมอบหมายงานและการประเมินผล นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ก็ได้รับการเลือกสรรมาเป็นอย่างดี กล่าวคือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับค่อนข้างสูง ผ่านการบริหารงานในโรงเรียน

ขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมาแล้วเป็นส่วนใหญ่ จึงมีทักษะทางการบริหารมากกว่า ส่งผลให้บรรยากาศการบริหารองค์ประกอบด้านลักษณะการบริหารอยู่ในระดับดี

ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากรจำนวนน้อยทำให้การกำหนดโครงสร้างการบริหารมีลักษณะง่าย ๆ และชัดเจน ประกอบกับสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์อยู่ในระดับดีมากว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ การมอบหมายงานก็กระทำได้ง่ายและรวดเร็ว การประเมินผลงานก็ไม่สลับซับซ้อน ผู้บริหารสามารถรับรู้ได้ว่าบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความขยันหมั่นเพียร ตลอดจนบุคลิกภาพอย่างไร บุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ใด ทำให้เกิดการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารทำได้ง่าย ส่งผลให้บรรยากาศด้านลักษณะการบริหารอยู่ในระดับน่าพอใจ

3. ความพึงพอใจในงานโดยรวมของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง เมื่อพิจารณาขนาดโรงเรียนก็พบว่า อาจารย์ในโรงเรียนทุกขนาดมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุทัย พานิชย์ไพศาลกุล (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ความพึงพอใจของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอาจารย์มีความพึงพอใจมากในความมั่นคงของอาชีพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ แสงว รัตนมงคลมาส (2527 : 18) ซึ่งพบว่า ระบบราชการไทยมีผลทางด้านบวกคือ ให้ความมั่นคงแก่ข้าราชการ ทานองเดียวกับผลงานวิจัยของ โมลเลอร์ และชาร์เตอร์ (Moellor and Charters. 1966 : 445 - 465) พบว่า อาจารย์ในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้ระบบราชการ จะตระหนักถึงอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้รูปแบบการบริหารอย่างอื่น จะเห็นได้ว่าอาชีพรับราชการครูได้สร้างความรู้สึkfงพอใจแก่อาจารย์ เนื่องจากเป็นอาชีพที่มั่นคง มีสวัสดิการและรายได้ที่แน่นอน ส่วนโอกาสที่อาจารย์จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อาจารย์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ (ข้อมูลจากตาราง 8) อาจสืบเนื่องมาจากอาจารย์ส่วนมากมีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า หากบรรยากาศที่สนับสนุนและท้าทาย

(House. 1975 : 21 - 24) เมื่อเข้าทำงานทุกคนอยากเจริญก้าวหน้าจากตำแหน่งครูเป็น อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 ระดับ 7 อาจารย์ 3 ระดับ 8 และอาจารย์ 3 ระดับ 9 หรืออาจเปลี่ยนสายงานจากฝ่ายปฏิบัติการสอนเป็นฝ่ายบริหารในสถานศึกษา ไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า คนทุกคนประสงค์ที่จะมีอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer. 1972 : 507) ที่อธิบายไว้ว่า ความต้องการของคนที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) และสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์สเชเบอร์ก (Luthans. 1985 : 201; citing Herzberg. 1959) ที่กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้น ซึ่งเป็นแรงจูงใจเชิงบวกที่จะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความก้าวหน้า แต่ในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โอกาสที่อาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอนจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นเป็นไปได้ยากมาก ทั้งนี้เกิดจากข้อจำกัดของระเบียบ กฎเกณฑ์ แนวปฏิบัติที่ส่วนราชการผู้รับผิดชอบกำหนดขึ้น จึงส่งผลให้ระดับความพึงพอใจในโอกาสที่อาจารย์จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ

4. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศการบริหารทุกองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า บรรยากาศการบริหารทุกองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ ผลการวิจัยนี้ (ข้อมูลจากตาราง 9) แสดงว่า บรรยากาศการบริหารที่ระดับค่อนข้างดี จะสร้างความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในระดับปานกลางเท่านั้น

การศึกษาบรรยากาศการบริหารครั้งนี้ครอบคลุมถึงปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์และลักษณะการบริหาร ปรากฏว่าผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฮอบบุด (Hobgood. 1971 : 153 - A) ที่พบว่า ลักษณะการบริหารของหัวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของลูกน้องในทางบวก ทานองเดียวกับผลการวิจัยของ ทูธ (Throop. 1972 : 4313 - A) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู และณรงค์ รักเดช (2530 : 68) ก็วิจัยพบว่า

ครูมีพฤติกรรมที่แสดงว่ามีอุปสรรคในการทำงานเนื่องจากผู้บริหารมีพฤติกรรมมุ่งงาน และมีพฤติกรรมแบบห่างเหินหรือสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับครูไม่ดี

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของบรรยากาศการบริหาร พบว่า ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์ประกอบด้านลักษณะการบริหารมากที่สุด รองลงมาเป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตามลำดับ ทั้งนี้ คงเนื่องมาจากลักษณะการบริหารมีอิทธิพลต่อหน่วยงานหลาย ๆ ด้านและมีผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ ดังทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์สเบอร์ก ที่อธิบายว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจะสัมพันธ์กับการทำงาน หากผู้บริหารมีวิธีจัดการที่ดี โดยจัดโครงสร้างการบริหารอย่างเหมาะสมกับลักษณะองค์การ มีการมอบหมายงานได้ถูกต้องเหมาะสมกับศักยภาพของบุคคล มีการประเมินผลงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ก็จะช่วยให้บุคลากรในองค์การบังเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การทำงานจะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (อารี เพชรผุด, 2530 : 58 - 59) การมอบหมายงานมีผลกระทบเกี่ยวเนื่องไปถึงการพิจารณาความดีความชอบ การมีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานต่อไป ดังผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์ประกอบย่อยของลักษณะการบริหารในด้านการมอบหมายงานมากที่สุด (ข้อมูลจากตาราง 9) แต่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรละเลยองค์ประกอบด้านปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เพราะสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก สภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้องค์ประกอบการบริหารด้านอื่น ๆ มีพลังแรงขึ้นด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร, 2525 : 78)

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยนำไปสู่การเสนอแนะดังนี้

✕ บรรรยากาศการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย
อยู่ในระดับค่อนข้างดีเท่านั้น หากจะพัฒนาการมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น
โรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องปรับปรุงบรรยากาศการบริหารให้อยู่ในขั้นที่ดีหรือดีมาก ซึ่งอาจดำเนินการ
ปรับปรุงได้ดังนี้

1.1 ควรให้ความสนใจกับการพัฒนาปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพราะบรรยากาศด้านนี้มีระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ การ
ปรับปรุงบรรยากาศด้านนี้อาจทำได้โดย

1.1.1 จัดทีมงานบริหารโรงเรียนอันประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร
หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน ร่วมปรึกษาหารือและร่วมมือกันสร้าง
บรรยากาศการบริหารที่ดี และสนับสนุนให้อาจารย์ร่วมมือยิ่งขึ้น ร่วมมือกันสร้างสรรค์บรรยากาศ
การทำงานและการอยู่ร่วมกัน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบรรยากาศการบริหารอยู่เสมอ

1.1.2 จัดทำแผนการใช้ปัจจัยการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณ
อัตราค่าจ้างคน วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของทีมงาน
ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

1.1.3 ควรให้คณะอาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน
จัดบรรยากาศการบริหารด้านปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นการเสริมความรู้สึก
ความเป็นหมู่พวกหรือทีมงาน ก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันของ
อาจารย์ต่อโรงเรียนให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของอาจารย์ด้วย

1.1.4 หากโรงเรียนใดขาดอาจารย์ที่มีความรู้ในการจัดการพัสดุครุภัณฑ์
ควรแสวงหาที่ปรึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ หรือแหล่งวิทยาการอื่น ๆ เช่น กองพัสดุ
อุปกรณ์ กรมสามัญศึกษา

1.2 ลักษณะการบริหาร ยังมีบรรยากาศอยู่ในระดับค่อนข้างดี ควรปรับปรุงให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจมากขึ้น เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยจะเห็นว่าระดับบรรยากาศของลักษณะการบริหารด้านการประเมินผล ยังต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจกับเรื่องการประเมินผลให้มาก ผู้บริหารโรงเรียนควรจะปรับปรุงบรรยากาศการบริหารด้านนี้โดย

1.2.1 ผู้บริหารต้องศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง เข้าร่วมงานการอบรมสัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับโรงเรียนที่มีผลงานและระบบการประเมินผลที่ดี

1.2.2 ให้มีทีมงานที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลที่เหมาะสมและเป็นธรรม หรือการศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีระบบที่ดีเป็นตัวอย่างได้

1.3 บรรยากาศการบริหารด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ แม้ว่าจะอยู่ในระดับดีแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาให้สัมพันธภาพอยู่ในขั้นดีมาก เพราะจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมากด้วย ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคน ทำความรู้จักลักษณะนิสัยใจคอ ตลอดจนพื้นฐานทางเศรษฐกิจและการศึกษา เพื่อจะได้ใช้วิธีติดต่อสัมพันธ์และทำงานอย่างเหมาะสม ควรลดวิธีการบริหารแบบเผด็จการให้น้อยลงและให้ความเป็นกันเองบนพื้นฐานของความนับถือซึ่งกันและกัน ระมัดระวังการสื่อสารให้เพียงพอและทันการ ซึ่งในส่วนนี้จะส่งผลต่อบรรยากาศในด้านลักษณะการบริหารด้วย

2. ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศการบริหารของโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ยังอยู่ในระดับค่อนข้างดี มีระดับบรรยากาศต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ผู้บริหารระดับจังหวัดควรให้ความสนใจต่อโรงเรียนขนาดนี้ให้มากขึ้น โดยการสับครบฟังและให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รวมถึงการพัฒนาการบริหารของโรงเรียนเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษนั้น ควรมุ่งการแก้ปัญหาข้อบกพร่องในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์

3. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ความพึงพอใจในระดับนี้ อาจเป็นผลทำให้อาจารย์ไม่ผูกพันกับงานหรือโรงเรียน และพยายามแสวงหา โรงเรียน

ที่คิดว่า หากให้มีการขอยกย้ายอยู่เสมอ ความพึงพอใจในงาน น่าจะอยู่ในระดับดีหรือดีมาก จึงจะ
ช่วยลดอัตราการโยกย้ายให้น้อยลง ผู้บริหารควรจะต้องให้ความสำคัญในการยกระดับความพึงพอใจ
ของอาจารย์ โดยการให้ความรู้ทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ไปพัฒนาบรรยากาศการบริหาร
และพัฒนาบุคลากร โดยสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และจากผลการวิจัย
พบว่า อาจารย์มีความพึงพอใจในเรื่องโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งค่อนข้างน้อย ผู้บริหาร
ควรตระหนักถึงเรื่องนี้ และหาทางพัฒนาให้อาจารย์มีโอกาสมิสมรรถภาพในการสร้างผลงาน
และหาแนวทางสนับสนุนให้ได้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในโอกาสที่เหมาะสม

4. บรรยากาศการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ดังนั้นหากต้องการ
พัฒนาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ ก็จะต้องพัฒนาบรรยากาศการบริหารให้ควบคู่ไปด้วย หาก
บรรยากาศการบริหารอยู่ในระดับดี ดีมาก ความพึงพอใจก็จะอยู่ในระดับมาก มากที่สุดตามไปด้วย
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย ผู้บริหารการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดและกรมสามัญ
ศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการบริหารที่นำพานำให้มากขึ้น ดังนี้

4.1 สนใจศึกษาเรื่องบรรยากาศการบริหารโดยเฉพาะด้านปัจจัยการบริหารและ
สภาพแวดล้อม การประเมินผลงาน และความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา ให้มากขึ้น

4.2 พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนดี เด่นระดับ
จังหวัดและระดับประเทศให้มากขึ้นเพื่อขยายโลกทัศน์ให้กว้างขวางขึ้น

4.3 จัดทัศนศึกษา โดยนำคณะผู้บริหารและอาจารย์ศึกษาดูงาน อันเป็นการพัฒนา
อาจารย์อย่างหนึ่งพร้อม ๆ กับพัฒนาผู้บริหารไปด้วย

4.4 ระดับกรมและจังหวัด ควรจัดทำโครงการพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารโรงเรียน
โดยมุ่งเรื่องการสร้างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานให้แก่อาจารย์โดยควรจัดเป็น
กลุ่มเล็ก ๆ เน้นสมรรถภาพ ภาวะผู้นำ และความคิดสร้างสรรค์ควบคู่ไปด้วย อาจจะทำกลุ่มขนาด
โรงเรียนเป็นสองกลุ่ม คือ โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่
พิเศษ เพราะมีระดับบรรยากาศการบริหารในระดับเดียวกัน

หากสามารถจัดบรรยากาศการบริหารและความพึงพอใจในงานได้ดังกล่าวมาแล้วจะช่วย
ให้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย มีประสิทธิภาพ เกิด
สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย และนโยบายของกรมสามัญศึกษามากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มีประเด็นที่น่าวิจัยให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นดังนี้

1. ควรศึกษาสมรรถภาพในการบริหารและปัญหาในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดกลาง ในจังหวัดเชียงรายอย่างละเอียด เพราะผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศการบริหาร
และความพึงพอใจในงานของอาจารย์ต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ควรสืบค้นหาสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับ
ผู้บริหาร และการบริหารโรงเรียน เพื่อสามารถแก้ปัญหาในโรงเรียนขนาดกลางให้ดียิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาปัญหาและความต้องการทางด้านปัจจัยการบริหารและสภาพแวดล้อมทาง
กายภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจากผลการวิจัยมีบรรยากาศการบริหารในด้านปัจจัยการบริหาร
และสภาพแวดล้อมทางกายภาพอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เพื่อจะได้หาทางช่วยเหลือ
ได้ถูกต้อง ตามสภาพการณ์ที่เป็นจริง
3. ควรศึกษาลักษณะความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและอาจารย์ใน
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สืบค้นปัญหาและความต้องการของอาจารย์ เพื่อหาทางแก้ปัญหาด้านนี้
ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดเชียงรายให้ลดน้อยลงหรือหมดไปที่สุด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิติ ตัณฑ์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บริษัทเชษฐาสตูดิโอจำกัด, 2532.
- คำนี้้ง นกแก้ว. ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. อัดสำเนา.
- ครรรชิต ตราอนุรัตน์. พฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนรัฐบาลประเภทมัธยมศึกษาในส่วนกลาง.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513. อัดสำเนา.
- จรรยงค์ งามญาติ. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519. อัดสำเนา.
- เฉลิมชัย รัตนประยูร. ความเสมอภาคของการลงทุนทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ.
ปรินญานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.
อัดสำเนา.
- ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา. บรรยากาศองค์การโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- ณรงค์ โพธิ์มี. สภาพการปฏิบัติและความต้องการในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- ณรงค์ รักเดช. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสุพรรณบุรี. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน,
2530. อัดสำเนา.
- ดิน บรรณพฤทธิ. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2534.

ฉวิล เกื้อกูลวงศ์. การบริหารการศึกษาไทยสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2530.

เทพม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

ชเนศ ขาเกิด. "การจัดโครงสร้างเรียนเสมือนหนึ่งเป็นบ้าน," ใน สารพัฒนาหลักสูตร. 102 : 36-39; กันยายน 2533.

_____. การพัฒนาระบบการศึกษาและสิ่งแวดล้อมโรงเรียน โดยใช้เทคนิคการวางแผนเป็นทีม. กรุงเทพฯ : หน่วยงานพิเศษ กรมสามัญศึกษา, 2533.

บุญมา กัมมภาพงษ์. การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

บรรจง ชูสกุลชาติ. บทความทางวิชาการ พ.ศ. 2530-2533. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2533.

ประทวน โคตรสาร. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร. มหาสารคาม : สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2535.

ไพศาล หวังพานิช. วิธีการวิจัย : เอกสารประกอบการบรรยาย ลำดับที่ 62. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531.

มาลี ะวงษ์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

วิจิตร วรุตบางกูร. "มนุษย์สัมพันธ์," สารานุกรมศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 6 : 10 ; มกราคม - มิถุนายน 2530.

- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้หน้า. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- วิเชียร เปลี่ยวจิตร. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศขององค์การ. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัคราเนนา.
- สมยศ นาวิการ. องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2526.
- สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม. องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2520.
- สํามัญศึกษา, กรม. รายงานผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2533. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2533.
- _____. แผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539). กรมสํามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2535.
- _____. เอกสารสนับสนุนการดำเนินงานตามที่สํามัญศึกษาของกรมสํามัญศึกษา เรื่อง การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสํามัญศึกษา, 2532.
- สํามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย, สำนักงาน. สถิติข้าราชการครูขอย้ายประจำปี. เชียงราย : ม.ป.ท., 2535.
- เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : วัชรินทร์การพิมพ์, 2525.
- แสวง รัตนมงคลมาศ. การสรรหา การคงอยู่ และการลาออกจากอาชีพราชการของอาจารย์มหาวิทยาลัย : บทวิเคราะห์เชิงทัศน์. กรุงเทพฯ : โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยของที่ประชุมอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2527.
- อุทัย หิรัญโต. "เทคนิคการบริหารตามระบบ คิว.ซี.เซอร์เคิล," ใน เทศาภิบาล. 8(3) : 78 - 79 ; กุมภาพันธ์ 2531.
- _____. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์, 2523.

อรุณ รัชธรรม. "การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ," ใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2528.

อารี เพชรมุค. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2530.

อุษณีย์ พาณิชไพศาลกุล. ความพึงพอใจของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานครที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527. อัดสำเนา.

อานวย เอกธู. ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนใน 14 มาตรการ ของกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.

Alderfer, Clayton P. Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings. New York : Free Press, 1972.

Aluko, Michael Afolabi. "Work Motivation and Perceptions of Organizational Climate : A Nigerian Study," Dissertation Abstracts International. 44(05) : 1509-A; November, 1983.

Applewhite, Phillip B. Organizational Behavior. New York : Prentice-Hall, Inc., 1965.

Blum, Milton L. and Jom C. Naylor. Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill Book Company, 1968.

Brown, Warren and Moberg, Dennis. Organization Theory and Management : A Macro Approach. New York : Wiley and Sons, 1980.

Cronbach, Lee Joseph. Essential of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper and Row Publishers, 1970.

Dereinda, Ridwan. "The Relationships between Job Satisfaction and Job Performance among County Agents in the Wisconsin Cooperative Extension Service," Dissertation Abstracts International. 45 : 1267-A; November, 1984.

- Dessler, G. Organization and Management : A Contingency Approach. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1976.
- Dheerakul, Vichit. Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand, as Related to Sex, Age, Experience and Qualification. Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972. Photocopied.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1976.
- Gilmer, Von Haller B. Industrial and Organizational Psychology. Hogakusha Japan : McGraw-Hill, 1971.
- Haiman Theo, Scott, William and Conner, Patrick. Managing the Modern Organizations. Boston : Houghton Mifflin, 1978.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : Macmillan, 1966.
- Halpin, Andrew W. and Don B. Croft. The Organizational Climate of School. Chicago : University of Chicago Press, 1963.
- Herzberg, Frederick. The Motivation to Work. New York : John & Sons Inc., 1959.
- Hobgood, Thomas N., Jr. "An Inquiry into Administrative Leadership in the Cooperative Extension Service," Dissertation Abstracts International. 32(1) : 153-A; July, 1971.
- House, Edgar. Organization Development and Change. Los Angeles : Publishing West, 1975.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research and Practice. 2nd ed. New York : Random House, 1982.
- Huffhines, Ruth Ann. "A Taxonomic Model for the Study of the Effective Principal," Dissertation Abstracts International. 34(03) : 705-A; September, 1984.
- Johannson, Hano, and Page H. Therry. International Dictionary of Management : A Practical Guide. Massachusetts : Houghton Mifflin Company, 1975.

- Jones, James J. and others. Secondary School Administration. New York : McGraw-Hill Book Co., 1969.
- Killian, Ray A. Managing by Decision for Maximum Executive Effectiveness. North Carolina : Valle-Balou Press, 1968.
- Kolb, D.A., I.M. Rubin and J. McIntyre. Organizational Psychology : An Experimental Approach. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1971.
- Krejcie Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement. / 30(3) : 608-610; Autumn, 1970.
- Lawler, Edward F., Douglas T. Hall and Greg R. Oldham. Organizational Behavior and Human Performance. New York : Academic Press Inc., 1974.
- Likert, Rensis. The Human Organization. New York : McGraw-Hill Inc., 1967.
- Litwin, George H. and Stringer, Robert A. Motivation and Organizational Climate. Boston : Harvard University Graduate School of Business Administration, 1968.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1985
- Mann, H. and H. Baumgartel. "Absences and Employee Attitudes in an Electric Power Company," Organization and Management : A Contingency Approach. Survey Research Center : University of Michigan, December, 1952. Cited by Cary Dessler; 222, 1976.
- Moellor, Gerald H. and W.W. Charters, Jr. "Relation of Bureaucratization to Sense of Power among Teachers," Administrative Science Quarterly. 10(4) : 444-465; March, 1966.
- Pritchard, Robert D. and Barnard W. Karasick. "The Effects of Organizational Climate of Managerial Job Performance and Job Satisfaction," Organizational Behavior and Human Performance. 139; February, 1973.
- Reed, Sylvia E. "The Relationship between the Organizational Climate of School and the Frequency of School-Based Grievances," Dissertation Abstracts International. 39(11) : 6450-A; May, 1979.

- Schanlan Burt and Bernard Keys. Management and Organization Behavior.
2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1983.
- Sirichai Chinatagul. A Survey of the Organizational Climate of Secondary School in Bangkok, Thailand. Unpublished Doctoral Dissertation :
Oklahoma University, 1979.
- Steer, Richard M. Organizational Effectiveness : A Behavior View.
California : Goodyear Publishers Company Inc., 1978.
- Steer, Richard M. and Porten, Lyman, Motivation and Work Behavior.
New York : McGraw-Hill, 1979.
- Sweitzer, Robert. Organization and Human Behavior : Focus on Schools.
New York : McGraw-Hill, 1969.
- Tausky, C. Work Organizations Major Theoretical Perspectives. 2nd
ed. Mass : E.E. Peacock Publishers, Inc., 1978.
- Throop, Robert K. "An Explanatory Survey of Teacher Job Satisfaction,"
Dissertation Abstracts International. 32(8) : 4314-A; February,
1972.
- Troia, Virginia L. "Teacher Motivation and It's Relationship with the
Organizational Climate," Dissertation Abstracts International.
39(10) : 5865-A; April, 1979.
- Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley and Sons,
Inc., 1964.
- Warr, Peter B., John D. Cook and Toby D. Wall. The Experience of Work.
London : Academic Press Inc., 1981.
- Yoder, Dale. Personnel Principles and Policies. New Jersey : Prentice-
Hall, Inc., 1959.

ภาคผนวก

7

ภาคผนวก ก

เครื่องมือทำฐานการรวบรวมข้อมูล

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

1 ธันวาคม 2535

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ด้วยข้าพเจ้า นายสังคม โทบุรินทร์ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนแม่จันวิทยาคม มีความประสงค์ที่จะขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อประกอบการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบกระเทือนใด ๆ ต่อผู้ตอบ จึงใคร่ขอความกรุณาท่านได้ตอบตามความรู้สึกรหรือความคิดเห็นจากสภาพที่เป็นจริง จะช่วยให้ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อการจัดการบริหารการศึกษาของจังหวัดเชียงรายโดยส่วนรวมให้ดีขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายสังคม โทบุรินทร์)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย เพื่อให้ทราบถึงสภาพบรรยากาศการบริหารและความพึงพอใจในงานโดยรวมของอาจารย์ การตอบคำถามในแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ตอบแต่ประการใด เนื่องจากแบบสอบถามที่ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นผลรวม ดังนั้นจึงขอความกรุณาจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามด้วยความรู้สึกและความคิดเห็นที่เป็นจริงมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการบริหารในโรงเรียน มีจำนวน 35 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามความรู้สึกและความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวม มีจำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

โปรดตอบให้ครบทุกข้อ

ตอนที่ 1

โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วเขียนวงกลมล้อมรอบตัวเลข
ที่กำหนดค่าให้เพียงตัวเดียวเท่านั้น ตามน้ำหนักความรู้สึของท่านที่ปรากฏในแต่ละข้อ ซึ่งมี
ค่าน้ำหนักความรู้สึกดังนี้

เป็นจริงมากที่สุด	มีน้ำหนัก 5
เป็นจริงมาก	มีน้ำหนัก 4
เป็นจริงปานกลาง	มีน้ำหนัก 3
เป็นจริงน้อย	มีน้ำหนัก 2
เป็นจริงน้อยที่สุด	มีน้ำหนัก 1

ข้อความ	เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. โรงเรียนมีจำนวนอาจารย์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน.....	5	4	3	2	1
2. อาจารย์ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถของตน.....	5	4	3	2	1
3. โรงเรียนจัดสรรเงินเป็นค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานของอาจารย์ได้อย่างเพียงพอ.....	5	4	3	2	1
4. ทัศนคติของเรามีเพียงพอที่จะใช้ในงาน.....	5	4	3	2	1
5. ทัศนคติของเราได้รับการเอาใจใส่ ชื่นชมและให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้คืออยู่เสมอ.....	5	4	3	2	1

ข้อความ	เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. อาคารเรียนและอาคารประกอบอยู่ในสภาพดีและใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม.....	5	4	3	2	1
7. บริเวณโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย และตกแต่งสวยงาม	5	4	3	2	1
8. โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์การสอนเพียงพอที่จะนำมาใช้เพื่อการเรียนการสอน.....	5	4	3	2	1
9. วัสดุอุปกรณ์การสอนมีสภาพดี พร้อมทั้งจะใช้งานได้ทันที..	5	4	3	2	1
10. โรงเรียนมีหนังสือทางวิชาการไว้ให้อาจารย์ได้ค้นคว้าและใช้ประกอบการสอนอย่างเพียงพอ	5	4	3	2	1
11. การติดต่อและเข้าพบผู้บริหารเป็นไปได้ง่ายและสะดวก	5	4	3	2	1
12. ผู้บริหารปฏิบัติต่ออาจารย์ด้วยความนับถือและมีน้ำใจ...	5	4	3	2	1
13. ผู้บริหารเต็มใจช่วยเหลืออาจารย์เมื่อมีปัญหาในการทำงาน.....	5	4	3	2	1
14. ผู้บริหารให้ความสนิทสนมและเป็นกันเองกับอาจารย์...	5	4	3	2	1
15. ผู้บริหารทำความเข้าใจกับอาจารย์ในเรื่องงานอย่างชัดเจน.....	5	4	3	2	1
16. ผู้บริหารสามารถอธิบายเหตุผลในการติชมอาจารย์ได้..	5	4	3	2	1
17. ผู้บริหารให้กำลังใจและชื่นชมยินดีในผลงานที่ดีของอาจารย์.....	5	4	3	2	1

ข้อความ	เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าความคิดของอาจารย์เป็นสิ่งที่มีความค่า.....	5	4	3	2	1
19. ผู้บริหารแจ้งอาจารย์ทราบถึงแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ	5	4	3	2	1
20. ผู้บริหารทุ่มเทเวลาให้กับงานเป็นแบบอย่างที่ดีของอาจารย์.....	5	4	3	2	1
21. ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารและสายการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม.....	5	4	3	2	1
22. ผู้บริหารสามารถจัดบุคลากรทำหน้าที่หัวหน้างานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	5	4	3	2	1
23. กฎระเบียบต่าง ๆ มีการทบทวนให้ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับของอาจารย์.....	5	4	3	2	1
24. ผู้บริหารจัดระบบการประสานงานภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ทำให้การบริหารมีความคล่องตัวอยู่เสมอ....	5	4	3	2	1
25. คณะอาจารย์ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ.....	5	4	3	2	1
26. ผู้บริหารปรึกษาหารือกับอาจารย์ก่อนมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับปฏิบัติ.....	5	4	3	2	1

ข้อความ	เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27. ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารงานและการดำเนินงานของโรงเรียน	5	4	3	2	1
28. ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์พัฒนาตนเองไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทั้งในส่วนงานราชการและส่วนตัว.....	5	4	3	2	1
29. อาจารย์ส่วนใหญ่มองโอกาสได้รับผิดชอบงานพิเศษตามความถนัด.....	5	4	3	2	1
30. อาจารย์ส่วนใหญ่มองความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นปกติ.....	5	4	3	2	1
31. ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาที่ต้องรายงานความก้าวหน้าของงานควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน.....	5	4	3	2	1
32. ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์ติดต่อและรายงานความก้าวหน้าของงานตามสายบังคับบัญชา.....	5	4	3	2	1
33. ผู้บริหารจัดให้มีการติดตามและนิเทศผลงานของอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ.....	5	4	3	2	1
34. การพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในโรงเรียนเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม.....	5	4	3	2	1
35. ผู้บริหารใช้ผลงานเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาตอบแทนพนักงานที่ใด ๆ ให้อาจารย์รับผิดชอบ.....	5	4	3	2	1

ตอนที่ 2

แบบสอบถามตอนนี้ต้องการทราบระดับความรู้สึกพึงพอใจในงานของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และข้อโดยละเอียดว่าท่านรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่พอใจ หรือไม่พึงพอใจและความรู้สึกของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่กำกับเฉพาะข้อเดียวเท่านั้น คำนี้บันทึกความพึงพอใจในงานมีดังนี้

<u>คำแนะนำ</u>	ข้อหมายเลข 7 แทน พึงพอใจมากที่สุด	มีน้ำหนัก 7
	ข้อหมายเลข 6 แทน พึงพอใจมาก	มีน้ำหนัก 6
	ข้อหมายเลข 5 แทน พึงพอใจอยู่บ้าง	มีน้ำหนัก 5
	ข้อหมายเลข 4 แทน ไม่พอใจ	มีน้ำหนัก 4
	ข้อหมายเลข 3 แทน ไม่พึงพอใจอยู่บ้าง	มีน้ำหนัก 3
	ข้อหมายเลข 2 แทน ไม่พึงพอใจมาก	มีน้ำหนัก 2
	ข้อหมายเลข 1 แทน ไม่พึงพอใจมากที่สุด	มีน้ำหนัก 1

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ						
	7	6	5	4	3	2	1
1. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียนของท่าน	7	6	5	4	3	2	1
2. ความมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานที่ท่าน รับผิดชอบ	7	6	5	4	3	2	1
3. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับอาจารย์ใน โรงเรียนของท่าน	7	6	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ						
	7	6	5	4	3	2	1
4. การยอมรับนับถือจากผู้บริหารและอาจารย์ในโรงเรียนของท่านเมื่อท่านทำงานได้ดี	7	6	5	4	3	2	1
5. การเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารทั้งเรื่องส่วนตัวและในเรื่องงานในหน้าที่ของท่าน	7	6	5	4	3	2	1
6. ปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ท่านได้รับมอบหมาย	7	6	5	4	3	2	1
7. เงินเดือนที่ท่านได้รับ	7	6	5	4	3	2	1
8. โอกาสในการใช้ความสามารถของท่าน	7	6	5	4	3	2	1
9. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ในโรงเรียนของท่าน	7	6	5	4	3	2	1
10. โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	7	6	5	4	3	2	1
11. วิธีการบริหารที่เข้าในโรงเรียนของท่าน	7	6	5	4	3	2	1
12. ความสนใจของผู้บริหารต่อความเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน	7	6	5	4	3	2	1
13. ปริมาณงานที่ต้องทำในแต่ละวันในโรงเรียนของท่าน	7	6	5	4	3	2	1
14. ความหลากหลายในงานที่ต้องรับผิดชอบ	7	6	5	4	3	2	1
15. ความมั่นคงในอาชีพของท่าน	7	6	5	4	3	2	1

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ปัญหา ข้อเสนอแนะ ของคำถามปลายเปิดตอนที่ 3

ตาราง 10 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารโรงเรียน และ
ความพึงพอใจในงาน จำนวนตามขนาดโรงเรียน

ปัญหา	จำนวนผู้แสดงความคิดเห็น / ขนาดโรงเรียน					
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่ พิเศษ	รวม	ร้อยละ
1. บรรยากาศการบริหาร						
1.1 ขาดแคลนบุคลากร	6	5	1	-	12	4.11
1.2 ขาดงบประมาณ	6	4	-	-	10	3.42
1.3 ขาดอาคาร สถานที่ หัสดู ครุภัณฑ์ สื่อการสอน	5	6	2	-	13	4.45
1.4 พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้ช่วย ผู้บริหาร หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน ไม่เหมาะสม	-	4	-	3	7	2.40
1.5 การมอบหมายงานไม่ทั่วถึงและเป็น ธรรม	-	2	-	-	2	0.68
1.6 การพิจารณาความดีความชอบไม่ เป็นธรรม	-	1	-	2	3	1.03
2. ความพึงพอใจในงาน						
2.1 การทบทวนผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อน ขั้นเลื่อนตำแหน่งทำได้ยาก	3	2	1	1	7	2.40

ตาราง 10 (ต่อ)

ปัญหา	จำนวนผู้แสดงความคิดเห็น / ขนาดโรงเรียน					
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	รวม	ร้อยละ
2.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อข้อเสนอแนะของอาจารย์ในการทำงานค่อนข้างน้อย	-	1	-	1	2	0.68
2.3 งานที่ได้รับมอบหมายยังไม่ตรงกับความสามารถ	-	2	1	-	3	1.03

ข้อมูลจากตาราง 10 แสดงว่า การขาดแคลนอาคาร สถานที่ พัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อการสอน การขาดแคลนบุคลากร และขาดงบประมาณ เป็นปัญหาทางการบริหารในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน เป็นปัญหารองลงมา ในด้านความพึงพอใจในงาน ปัญหาการทบทวนทางวิชาการเพื่อเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งทำได้ยาก นับว่าเป็นปัญหาสำคัญ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง

ข้อเสนอแนะ

จากการประมวลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้

1. ด้านบรรยากาศการบริหาร

1.1 องค์ประกอบด้านปัจจัย การบริหารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โรงเรียนควรระดมทรัพยากรในชุมชน อันได้แก่ เงินนอกงบประมาณ ตลอดจนสรรพกำลังต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียนและชุมชน มาพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนต่อไป

1.2 องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีสัมพันธภาพอันดีต่ออาจารย์ แต่บุคลากรในระดับหัวหน้างานภายในโรงเรียนจะมีพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อบรรยากาศการบริหาร โดยแสดงออกในลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ เช่น การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน การทำงานโดยใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล ผู้บริหารโรงเรียนควรรักษาความเอื้ออาทรในสิ่งนี้ด้วย โดยการนิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมการบกพร่องที่นำไปถึงประสพซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศการบริหารโรงเรียนที่ดีต่อไป

1.3 องค์ประกอบด้านลักษณะการบริหาร การจัดโครงสร้างการบริหารภายในโรงเรียน การมอบหมายงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน จัดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ในส่วนที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะค่อนข้างมากก็คือ การมอบหมายงานควรกระจายออกไปให้ทั่วถึง ไม่ควรมอบหมายเฉพาะคนใกล้ชิด หรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

2. ด้านความพึงพอใจในงาน

มีอาจารย์จำนวนหนึ่งที่ประสพซึ่งจะทำงานที่ตนมีความสามารถและสนใจ แต่ไม่มีโอกาสให้ทำ นอกจากนี้การทำงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ก็นับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดที่อาจารย์ประสพซึ่งจะทำให้โรงเรียนและหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปดำเนินการช่วยเหลือโดยรีบด่วน

หากสามารถสนองความต้องการของอาจารย์ส่วนใหญ่ได้ จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานในระดับที่สูงกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนและกรมสามัญศึกษาในที่สุด

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นายสังคม ชื่อสกุล ropicรินทร์

เกิดวันที่ 29 เดือน สิงหาคม พุทธศักราช 2493

สถานที่เกิด อำเภอเชียงกลาง จังหวัดน่าน

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 67 หมู่ 8 ตำบลบ้านทุ่ง อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงราย 57100

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนแม่จันวิทยาคม อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย 57110

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2510 มัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยาคาร จังหวัดน่าน

พ.ศ. 2514 ป.กศ.สูง จากวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์

พ.ศ. 2517 กศ.บ. จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

พ.ศ. 2536 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

๐

**ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย**

บทคัดย่อ

ของ

สังคม โทพฐรินทร์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2536

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายศึกษาบรรยากาศการบริหาร ความพึงพอใจในงาน และความ
สัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด
เชียงราย ปีการศึกษา 2535 จำนวน 292 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นโรงเรียนเล็กขนาด
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับบรรยากาศการ
บริหาร 35 ข้อ และความพึงพอใจในงาน 15 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่า
คะแนนเฉลี่ย ค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

บรรยากาศการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย
อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาบรรยากาศเป็นรายด้าน และขนาดโรงเรียน พบว่ามีบรรยากาศ
ในระดับดีในด้านปัจจัยการบริหาร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ
บรรยากาศสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาด
ใหญ่ บรรยากาศด้านลักษณะการบริหารของโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ส่วนบรรยากาศด้าน
อื่นที่นอกเหนือจากไม่มีบรรยากาศในระดับปานกลาง

ความพึงพอใจในงานของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางทุกขนาดโรงเรียน และความ
พึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศการบริหารทุกองค์ประกอบ

ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงบรรยากาศการบริหาร และยกระดับความ
พึงพอใจในงานของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้อย่างกว้างขวาง

RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE ATMOSPHERE AND JOB SATISFACTION
OF THE SECONDARY SCHOOL TEACHERS UNDER THE DEPARTMENT OF
GENERAL EDUCATION IN CHANGWAT CHIANGRAI

AN ABSTRACT

BY

SUNGKOM TOPURIN

Presented in partial fulfillment of the requirements for the Master
of Education Degree in Educational Administration
at Srinakarinwirot University

February 1993

The purposes of this research were to study the administrative atmosphere, the job satisfaction and the relationship between the administrative atmosphere and job satisfaction of the secondary school teachers under the Department of General Education in Changwat Chiangrai.

The sample consisted of 292 teachers working in the secondary schools in 1992 which were stratified random sampling from four different sizes of schools. The instruments utilized in this research were rating scale questionnaires. The mean, standard deviation and Pearson Product-Moment Correlation Coefficient were applied in order to analyze the data.

The research findings were as follows;

The administrative atmosphere in the secondary schools under the Department of General Education in Changwat Chiangrai was shown to be moderate. Anyhow, the administrative factors and physical environment of the leargest size of school, the relationships between the principal and teacher in small, medium and large sizes, and the administrative practices in the small and large sizes were found in satisfactory level.

The over all job satisfaction of the teachers were found in moderate level in all sizes of schools. The relationships between the over all job satisfaction and the administrative atmosphere were positive in all aspects.

The researcher also proposed various recommendations in order to improve the school administrative atmosphere and to increase the job satisfaction of the secondary school teachers in Changwat Chiangrai.