

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และขอเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และวิทยาลัยอาชีวศึกษา
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับโรงเรียน และระดับวิทยาลัยอาชีวศึกษา
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารแยกตามลักษณะวิชาชีพ
4. เพื่อศึกษาอันที่ความสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของผู้บริหารตามอัครคติ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ได้ทำการค้นคว้าจากเอกสาร สัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้อง และสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีหลักฐานที่แน่นอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เอกสารที่ใช้ประกอบการศึกษา ได้จากเอกสารต่าง ๆ จากห้องสมุด คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ห้องสมุด เอ ยู เอ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแต่ละฉบับแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน คือ ข้อมูลส่วนบุคคล พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ และลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจตามอัครคติของผู้บริหาร
3. แบบสอบถามที่ส่งไปยังผู้บริหารทางไปรษณีย์ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

รวม 176 ฉบับ ได้รับตอบกลับคืนมา 163 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.61

4. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และสังเกตโดยมีแบบในการสัมภาษณ์ ตามหลัก
ทฤษฎีการบริหารงานของ ฟิชค (Fisk)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ เครื่องมือ เครื่องช่วยในการบอก สม ควบ
หาร และหาการยอด: หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของความ
แปรปรวนในการประเมินผล แต่ละกลุ่มและนำไปเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนตัว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัว ปรากฏผล ดังนี้
 - 1.1 จำนวนผู้บริหารชายมากกว่าผู้บริหารหญิง เป็นอัตราส่วนประมาณ 4:1
 - 1.2 วุฒิของบริหารส่วนมากเป็นชั้นปริญญาตรี ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาโท
มีจำนวนใกล้เคียงกับผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นอัตราส่วน 7:6 หรือประมาณ 1:1.7
 - 1.3 อายุของบริหารส่วนมากอยู่ในระหว่าง 41 - 45 ปี รองลงมา
คือแก่ ผู้บริหารที่มีช่วงอายุ 36 - 40 ปี
 - 1.4 อายุราชการของบริหารส่วนมากอยู่ในระหว่าง 16 - 20 ปี ผู้
บริหารที่อยู่ในช่วงอายุอื่นมีจำนวนใกล้เคียงกัน ยกเว้น ผู้มีอายุราชการ 6 - 10 ปี คือ
เป็นผู้บริหารเพียงคนเดียว
 - 1.5 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของบริหารส่วนมากอยู่ระหว่าง 1 - 5
ปี และช่วงเวลา 6 - 10 ปี มีมากเป็นที่ 2
2. ความพึงพอใจในการทำงานของบริหารระดับโรงเรียน และระดับวิทยาลัย
 - 2.1 ความพึงพอใจในการทำงานของบริหารระดับโรงเรียน และระดับ
วิทยาลัยอาชีวศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง และความพอใจตอบจ้อย่าง ๑ ภายใต้วงกลมแตก
ต่างกันน้อย

2.2 ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับโรงเรียน และระดับวิทยาลัยตอปัจจัยต่าง ๆ โกล่เคียงกัน และความพอใจในการทำงานของระดับวิทยาลัยใน แต่ละปัจจัยสูงกว่าความพอใจระดับโรงเรียน 1 ลำดับชั้น เป็นส่วนมาก

2.3 ความพอใจในการทำงานที่ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ เห็น สอดคล้องของกัน คือ ปัจจัยเรื่อง ความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ เรื่อง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับบรรณารักษ์ตามลำดับ

2.4 ความพอใจในอภิการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ ที่เห็นสอดคล้องกันคือ ปัจจัยค่าเงิน เรื่อง เงินเดือนและผลประโยชน์เกอกลงอยู่ในอันดับต่ำสุด เห็นอื่นมา ได้แก่ เรื่อง สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน และความสัมพันธ์กับผู้งคัมบัญชา

2.5 ความพอใจระดับปานกลางในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ ที่จัดอันดับโกล่เคียงกัน ได้แก่ ปัจจัยจิตใจ เรื่อง ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

2.6 ความพอใจในการทำงานที่แตกต่างระหว่างผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม เห็นได้ชัด ได้แก่ ปัจจัยค่าเงิน เรื่อง ฐานะทางสังคม คือ ผู้บริหารระดับโรงเรียนพอใจเป็นอันดับ 4 แต่ผู้บริหารระดับวิทยาลัยพอใจเป็นอันดับ 10

2.7 ความไม่พึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับโรงเรียน และระดับวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีเพียงบางเรื่องในองค์ประกอบค่าเงิน คือ เรื่อง เงินเดือนและผลประโยชน์เกอกลง สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน และความสัมพันธ์กับผู้งคัมบัญชาตามลำดับ

3. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แยกตามกลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ

3.1 ในการเปรียบเทียบสถานศึกษาวิชาชีพเดียวกัน แต่ต่างระดับ มีดังนี้

3.1.1 วิชาทางอุตสาหกรรม ผู้บริหารระดับโรงเรียน และระดับวิทยาลัย มีความเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยจริงใจ และค่าจ้าง โกล่เคียงกัน ยกเว้น เรื่อง ฐานะทางสังคม ซึ่งผู้บริหารระดับโรงเรียนพอใจเป็นอันดับ 4 แต่ผู้บริหารระดับวิทยาลัยพอใจเป็นอันดับ 8

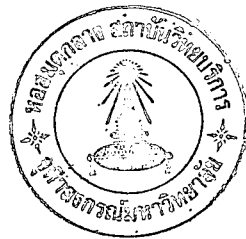
3.1.2 วิชาเกษตรกรรม ผู้บริหารระดับโรงเรียน และระดับวิทยาลัย มีความเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ โกล่เคียงกันในปัจจัยค่าจ้าง แต่มีความเห็นต่างกันในเรื่องปัจจัยจริงใจ

3.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนอาชีวศึกษา ในปัจจัยจริงใจต่างกับผู้บริหารอื่น และข้อที่เห็นไต่ต คือ เรื่อง ความรับผิดชอบ เป็นที่พอใจสูงสุด ซึ่งตรงกับกลุ่มวิทยาลัยพาณิชยกรรม

ส่วนปัจจัยค่าจ้าง ผู้บริหารกลุ่มนี้มีความเห็นเหมือนกับกลุ่มโรงเรียนการช่าง อุตสาหกรรม และกลุ่มโรงเรียนเกษตรกรรม

3.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยพาณิชยกรรมในปัจจัยจริงใจแตกต่างกับกลุ่มอื่น เห็นไต่ต คือ ความรับผิดชอบเป็นอันดับหนึ่ง ความสำเร็จในงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน กับปัจจัยค่าจ้าง เรื่อง ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับครูรวมงาน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นความพอใจในอันดับรองลงมาเท่า ๆ กัน ลำดับต่อมาได้แก่ การได้รับความยอมรับนับถือ และฐานะในทางสังคม แสดงว่า ความพอใจของผู้บริหารกลุ่มนี้มีลักษณะเป็นกลุ่มไม่กระจัดกระจาย

3.4 ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบ ความพอใจของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนอาชีวศึกษา กับกลุ่มโรงเรียนการช่าง อุตสาหกรรม ที่มีต่อองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจริงใจ และค่าจ้าง พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม มีความพอใจในปัจจัยค่าจ้างอยู่ในอันดับเดียวกัน ยกเว้น ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร บังคับบัญชา ซึ่งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนการช่าง อุตสาหกรรมพอใจเป็นอันดับ 9 แต่กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาพอใจเป็นอันดับ 8 และผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม นี้ ความพอใจในปัจจัยจริงใจอยู่ในอันดับต่าง ๆ โกล่เคียงกัน



3.5 ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบความพอใจของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียน
การช่าง อุตสาหกรรม กับผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนเกษตรกรรม และผู้บริหารกลุ่มโรงเรียน
อาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม มีความพอใจในปัจจุบันอยู่ในอันดับเดียวกัน
ยกเว้น เรื่อง ความมั่นคงในการทำงาน ผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนเกษตรกรรมพอใจเป็น
อันดับ 1 แต่ผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม พพอใจเป็นอันดับ 2 และผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม มีความ
พอใจในปัจจุบันอยู่ในอันดับต่าง ๆ ใกล้เคียงกัน

3.6 ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบความพอใจของผู้บริหารกลุ่มวิทยาลัย
ช่าง อุตสาหกรรม กับผู้บริหารกลุ่มวิทยาลัยเกษตรกรรม พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม มีความ
พอใจในปัจจุบันใจเหมือนกันในเรื่อง ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน และปัจจัย
ค่าจ้าง ในเรื่อง เงินเดือน สภาพการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน สำหรับ
ความพอใจในปัจจุบันนอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ชนิดไม่ใกล้เคียงกัน

4. ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานตามอุดมคติ
ของผู้บริหาร

4.1 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพอใจในงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ
ตามอุดมคติ พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นเหมือนกันว่า เรื่องที่สำคัญที่สุด
คือ เรื่อง เงินเดือนและค่าจ้าง

4.2 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพอใจในงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้ง
2 ระดับ ต่างกัน คือ ผู้บริหารระดับวิทยาลัย เห็นว่า ความสำเร็จในงาน เป็น
ปัจจัยสำคัญสูงสุดแต่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ ความสัมพันธ์กับร่วมงานสำคัญที่สุด

4.3 ผู้บริหารระดับโรงเรียนมีความเห็นต่างกันในเรื่องลำดับความ
สำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานว่า สัมพันธภาพระหว่างร่วมงาน เป็น
ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ความสำเร็จในการทำ
งาน นโยบายและการบริหารงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความมั่นคงในการ
ทำงาน ตามลำดับ

4.4 ผู้บริหารระดับวิทยาลัยมีความเห็นเหมือนกันในเรื่อง ลำดับความสำคัญ ของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน รองลงมาได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ความ ก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน นโยบายการบริหารงาน และการได้รับความยกย่องและ ขอมรับนับถือ

4.5 ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ จัดอันดับปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดกำลังใจในการ ทำงานในข้อที่แตกต่างกัน ดังนี้

4.5.1 การได้รับความยกย่องนับถือ ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า สำคัญ อันดับ 8 ระดับวิทยาลัยเห็นว่าสำคัญเป็นอันดับ 5

4.5.2 สภาพการทำงาน ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่าสำคัญอันดับ 7 ระดับวิทยาลัยเห็นว่าสำคัญเป็นอันดับ 6

4.5.3 ลักษณะของงานในตำแหน่ง ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่า สำคัญอันดับ 6 ระดับวิทยาลัยเห็นว่าสำคัญเป็นอันดับ 8

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อพิจารณาทั้งสองสมมุติฐาน ปรากฏว่า ไม่ตรงกับสมมุติฐานข้อ ที่ 1 คือใน 4 ข้อแรกที่ผู้บริหารพอใจ มีปัจจัยค่าจุนอยู่ 2 ข้อ ปัจจัยจูงใจ 2 ข้อ ซึ่งตาม สมมุติฐานตั้งไว้ว่า พอใจปัจจัยจูงใจมากกว่า แต่ผลงานวิจัยนี้ตรงกับสมมุติฐานข้อที่ 2 สำหรับผลการวิเคราะห์ความพอใจในการทำงานตามอุดมคติของผู้บริหารก็ไม่ตรงกับทฤษฎี ของเฮอส์เบอร์เกอร์ที่เคียว แต่ใกล้เคียง คือพอใจปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค่าจุน

อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ผู้บริหารทั้งระดับโรงเรียน และระดับวิทยาลัย อาชีวศึกษา เป็นประชากร ดังนั้น การอภิปรายผลของการศึกษาจึงมีขอบเขตจำกัดอยู่ใน วงการผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวเท่านั้น

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวเรื่อง วุฒิของผู้บริหารที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีจำนวนใกล้เคียงกับผู้บริหารระดับปริญญาโท เพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงาน ผู้วิจัยเห็นว่า กรมควรมีนโยบายว่า

- 1.1 เพิ่มวุฒิผู้บริหาร โดยส่งเสริมให้ผู้ที่ยังอยู่ในวัยเรียนได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ
- 1.2 เปิดการอบรมแบบการเรียนภาคฤดูร้อนเฉพาะวิชา เพื่อสะสมหน่วยกิต เป็นการพัฒนาผู้บริหาร และเพิ่มวุฒิเมื่อครบเวลาตามกำหนดในหลักสูตร
- 1.3 สำหรับผู้บริหารที่พ้นวัยเรียน ควรได้รับการเปลี่ยนหน้าที่ เพื่อบรรจุมอบริหารตามคุณวุฒิที่เหมาะสม โดยไม่เป็นการลดตำแหน่งจากเดิม
- 1.4 เปิดการอบรมเฉพาะวิชาบริหาร และวิชาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความรู้อย่างไม่คิดหน่วยกิต

สำหรับในเรื่องอายุของผู้บริหาร จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงว่า ผู้บริหารส่วนมากอยู่ในช่วงอายุ 36 - 45 ปี มากที่สุด นับว่า เหมาะสมแล้ว เพราะอายุบุคคลในวัยช่วงนี้กำลังมีพลังในการทำงานสูง แต่อาจมีความคิดเห็นรุนแรง และขบถแข็ง ซึ่งต้องการความเข้าใจ และสนับสนุนจากผู้นบังคับบัญชาชั้นสูง

จากผลการวิเคราะห์ที่ในคานอายุราชการของผู้บริหาร แสดงว่า การที่จะเป็นตำแหน่งผู้บริหารนั้นไม่จำเป็นต้องมีอายุราชการมาก ซึ่งการดำเนินนโยบายนี้ของกรม นับว่า ถูกต้อง เหมาะกับความเปลี่ยนแปลงทางคานวิชาการในปัจจุบัน ซึ่งต้องการผู้มีความรู้ ความสามารถมากกว่าจะคำนึงถึงจำนวนปีที่รับราชการ และการที่ผู้บริหารจะบริหารงานอยู่ที่ใดนานเกินไป ก็จะทำให้ผู้บริหาร เกิดความรู้สึกเฉื่อยชา ไม่มีพลังสำหรับดำเนินการสู่เป้าหมาย และลักษณะงานที่ท้าทาย ตามหลักการจูงใจของ ไมเออร์¹ (Myers) ที่ พิเกออร์ และไมเออร์ อ่างไว้ในหนังสือ Personnel Administration ที่ว่า บุคคลจะมี

¹Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration (New York : McGraw - Hill, 1973), p. 115.

แรงจูงใจในการทำงาน เมื่องานนั้นเป็นที่พึงปรารถนา มีเป้าหมาย มีลักษณะท้าทาย และมีทางทำสำเร็จได้

2. จากผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้งระดับโรงเรียน และระดับวิทยาลัยที่ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับปานกลาง จากช่วงทางของความเฉลียวระหว่าง 1.6 - 2.5 (ตารางที่ 11) แสดงว่า ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ยังไม่มีความพอใจเรื่องใดมากเป็นพิเศษ

3. เมื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง ด้านองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจ และสิ่งค้ำจุน ผู้บริหารระดับวิทยาลัยมีความพอใจสูงกว่า ผู้บริหารระดับโรงเรียนอยู่ 1 ชั้น ในเรื่องต่อไปนี้ ความสัมพันธ์กับครูรวมงาน ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ การได้รับความยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สูงกว่าผู้บริหารระดับโรงเรียน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยมีวุฒิคงที่และระดับปริญญาตรีขึ้นไป แต่ผู้บริหารระดับโรงเรียนมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีลงมา ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวนถึง 30 คน

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารระดับวิทยาลัยมีเวลาดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาเพียง 1 - 5 ปี เป็นส่วนมาก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนดำรงตำแหน่งอยู่ในสถานศึกษามีตั้งแต่ 1 - 21 ปีขึ้นไป แสดงว่า ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งไม่เป็นเครื่องแสดงความสามารถ จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงพอใจในงานมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำ นอกจากนั้น อายุราชการ และอายุผู้บริหารไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

4. ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ พอใจในปัจจัยค้ำจุน เรื่อง ความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจ เรื่อง ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ ผลการวิจัยนี้ต่างกับทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก ในเรื่อง ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจัดอยู่ในปัจจัยค้ำจุนมาเป็นที่ยอมรับสูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีพ ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นข้าราชการระดับหัวหน้าหน่วยงาน ความมั่นคงจึงมีมากกว่าประชากรในหน่วยงานอุตสาหกรรมที่ เฮอริสเบอร์ก ใช้ในการสำรวจทัศนคติ

ซึ่งความมั่นคงในงานอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับความมั่นคงของบริษัท

ส่วนความพอใจอันเกี่ยวข้องกับผลมาของผู้บริหารกลุ่มนี้ ไคแก ปัจจัยจิตใจ ข้อลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลของการวิจัยนี้พบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮอส์เบอร์ก² บางขอ และตรงกับผลงานวิจัยของ จามาน³ (Jamann) แห่งมหาวิทยาลัย Lehigh เรื่อง ความพอใจและไม่พอใจในงานของแผนกพยาบาล ซึ่งพบว่า ความพอใจที่สำคัญที่สุด คือ ลักษณะงาน ความสำเร็จ ภารกิจ ความสามารถ ความมั่นคง และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังคล้ายกับผลงานวิจัยของ จรุง ผาสวรรณ⁴ ซึ่งวิจัยครูอาชีวศึกษา ปรากฏผลว่า ครูอาชีวศึกษามีความรู้สึกต่อความสำเร็จในงาน ลักษณะงาน และความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง

สรุปว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ พอใจในงานในตำแหน่งหน้าที่ดำรงอยู่ทั้งในทางความมั่นคง งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

5. ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความพอใจในการทำงานน้อยในปัจจุบัน เรื่อง เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลในอันที่ค่าสัค เห็นขึ้นมาไคแก เรื่อง สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผลงานวิจัยนี้มีลักษณะคล้ายตามทฤษฎีของ เฮอส์เบอร์ก และ จรุง ผาสวรรณ ที่ว่า ครูอาชีวศึกษามีความ

²Frederick Herzberg, Motivation to work (New York : John Willey and Sons, Inc., 1959), p. 72.

³Jo Ann Shaffer "Jamann, Job satisfaction and dissatisfaction of nurse - faculty in B.S.N. programs", Dissertation Abstracts International July 1974, Vol. 35, No. 8, p. 4914 A.

⁴จรุง ผาสวรรณ, "การคัดแปลงทฤษฎีแห่งความพึงพอใจในงานของ เฮอส์เบอร์ก มาใช้กับครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย", วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยอินเดียนา 1972 หน้า 86 - 89.

สึกต้ออาจางในระคับค้ำมาถ และตรงกัผลงานวิจัยของ ประศัถคั นึยากร⁵ ซึ่งได้ทำ การศึษาสภาพความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู พบว่า ความพอใจใน เรื่องเงินเค็อน และสวัสดิการอยัในระคับค้ำมาถ

เป็นที่น่าสังเกตา ูบริหารทั้ง 2 กลุ่ม ีพอใจในเรื่องเงินเค็อนที่ไกรับอยั ในอัน คัค้ำมาถ แต่เมื่อไ้ผู้บริหารเรื่งอันคัค้ำมาถ บัจจยที่ช่วยไ้เกิดความพอใจใน งาน เรื่อง เงินเค็อนกลับมีความสำคัญอยัในอันคัค้ำมาถ แสดงว่า ูบริหารจะทำงานโดย ไมค้ำมาถถึงว่า เงินเค็อนและผลประโยชน์เก็อกจะมากนอยเพียงไ้ แต่เงินเค็อนที่ไกรับ อยัยังไม่เป็นที่พอใจมาก อาจเป็นเพราะกฎระเบียบ อัตราเงินที่ค้ำมาถไว้เดิมไม่เหมาะ สมกัภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน จึงน่าจะมีการปรับปรังในคานนี้

ในเรื่องสภาพการทำงาน ูบริหารพอใจนอยเหนือขึ้นมาจากเรื่องเงินเค็อน ลักษณะ เช่นนี้คลอยคามทฤษฎีของ เฮออสเบอกร ที่ทดลองกักลุ่มวิศวกร และนักบัญชีที่เมือง พิตสเบอกร และตรงกัผลศึษาสมภานที่ผู้วิจัยไ้รวบรวมจากการสมภาน ูบริหารทั้งไ้ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะมีปัญาเรื่อง สภาพการทำงานเกี่ยวกับอาคารสถา- นที่เกา จำนวนอาคารไม่เพียงพอ และอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ทันสมัย โดยเฉพาะ โรงเรียนการชางนอกโครงการเงินกู

สำหรับเรื่องนโยบายและการบริหารงาน ซึ่งอยัในปัจจุบันไม่เป็นที่พอใจของ ูบริหารเป็นอันคัค้ำมาถ ความเห็นเรื่องนี้ตรงกัทฤษฎีของ เฮออสเบอกร และผลงานวิจัย ของ วีระชาติ แก้วไสย (2518) ซึ่งทำปริญญานิพนธ์เรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผล

⁵ ประศัถคั นึยากร, "สภาพพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู" วิทยา- นิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, 2513, หน้า 69 - 70.

⁶ วีระชาติ แก้วไสย, "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึง- พอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย" ปริญญานิพนธ์มหา- บัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518, หน้า 62-65.

ต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า องค์ประกอบที่ครูมีความรู้สึกค่าสัค ใจแก่ นโยบาย และการบริหารงาน ผลที่รวบรวมจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารมีความพอใจน้อย ในความไม่แน่นอนของนโยบาย หลักที่ใ้รับมอบหมายจากส่วนกลาง และกฎระเบียบบางข้อที่ใ้ใช้ในการบริหารงาน ไม่เอื้ออำนวยต่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เพราะต้องมึ้นชั้นตอนมาก ทำให้งานล่าช้า

ความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชา เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยค่านึ ซึ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ผลการศึกษาเรื่องนี้คล้ายตามทฤษฎีของ เฮอรัลด์ เบอร์ก เนื่องจากประชากรในการวิจัยนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ไม่ใกล้ชิดเหมือนประชากร ประเภทกรรมกร ซึ่งผู้นบังคับบัญชาและผู้นบังคับบัญชานอ ในหน่วยงานเดียวกัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรใ้ใช้ทฤษฎี ๗ ของ แมคเกรเกอร์⁷ (McGregor) ขอหนึ่งที่ว่า ถ้าหากใ้มีการเข้าใจเกี่ยวกับคนโดยถูกต้องแล้ว จะเห็นได้ ว่า คนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดีเลิศ คือ จะมีความคิดความอ่านที่ดี มีความฉลาด และมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ไขปัญหาค่าง ๆ ขององค์การใ้โดยยาคี การใ้ใช้ทฤษฎีนี้ต้องอาศัยหัวหน้างานที่ใ้ติดตามความเห็นของ เบลค และมัวตัน⁸ (Blake and Mauton) ว่า หัวหน้างานที่ใ้ดีต้องมีความสามารถทั้ง เรื่องงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล เพราะฉะนั้น ในกรณีผู้นบังคับบัญชาอาจมีความเข้าใจในปัญหา และการค่านึงานของผู้นบริหารไม่พอเพียง ในเรื่องนึ้จึงควรใ้รับการแก้ไขจากผู้นบังคับบัญชาระดับกรมิให้ผู้นบริหารใ้มีโอกาส

⁷Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw - Hill Book Company, 1960) pp. 33 - 48.

⁸Blake and Mauton, Behavioral Science and the Manager's Role (Washington D.C., : NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1969), pp. 167 - 172.

แสดงความสามารถส่วนตัว โดยเปิดโอกาสให้เขาพบ และปรึกษางานได้ และให้ความยุติธรรม ความเห็นใจ ความเข้าใจก็จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์และก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นด้วย

ความพอใจระดับปานกลางในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ ที่จัดอันดับใกล้เคียงกัน คือ ปัจจัยจริงจัง เรื่อง ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เป็นปัจจัยที่เป็นสาระสำคัญของงาน ตามทฤษฎีของ เฮอริส เบอร์ก อยู่ในระดับความพอใจสูง แต่อยู่ในระดับปานกลางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทางอาชีวศึกษา และแตกต่างกับผลงานวิจัยของ จรุง ผาสวรรณ⁹ ที่ว่า ครูอาชีวศึกษา ทั้งสองกลุ่มมีความรู้สึกต่อปัจจัยจริงจัง คือ ความสำเร็จ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ อยู่ในระดับสูง และต่างกับผลงานวิจัยของ วีระชาติ แก้วไสย¹⁰ (2518) ที่พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย มีความพอใจในการทำงานตามความสำเร็จของงานสูงที่สุด

ความพอใจในปัจจัยจริงจังระดับปานกลางของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม แสดงว่า ผู้บริหารยังขาดความสนับสนุนในด้านการงานให้สำเร็จ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลในวงการศึกษ และผู้เกี่ยวข้องมีไม่มากนัก และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานเป็นที่พอใจพอสมควร

7. ความพอใจในงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดในปัจจุบันเรื่อง ฐานะทางสังคม ซึ่งผู้บริหารระดับโรงเรียนพอใจเป็นอันดับ 4 แต่ผู้บริหารระดับวิทยาลัยพอใจเป็นอันดับ 10 เห็นได้ชัดว่า ผู้บริหารระดับโรงเรียนประสบความสำเร็จในการเข้าถึงชุมชนนั้นมากกว่าผู้บริหารระดับวิทยาลัย ซึ่งส่วนมากตั้งอยู่ในส่วนกลาง โอกาสที่จะเข้าสู่ชุมชนมีน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาในต่างจังหวัด แสดง

⁹ จรุง ผาสวรรณ, เรื่อง เดิม.

¹⁰ วีระชาติ แก้วไสย, เรื่อง เดิม.

ว่า ผู้บริหารระดับโรงเรียนประสบผลสำเร็จในด้านการบริหาร การเกี่ยวกับชุมชนตามหลักบริหารของ ฟิสก์¹¹ (Fisk)

8. ความพึงพอใจในการทำงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ แตกต่างกัน ที่ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูรวมงานเป็นสำคัญที่สุด แต่ผู้บริหารระดับวิทยาลัยเห็นว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารในระดับโรงเรียนยังสร้างความสัมพันธ์ในโรงเรียนโดยผสมผสานการระดับวิทยาลัย และผู้บริหารระดับวิทยาลัยมีประสบการณ์และความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน และมุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญกว่าเรื่องใด ๆ ทั้งสิ้น จักว่า ผู้บริหารระดับวิทยาลัย เป็นประเภทมุ่งงาน และผู้บริหารระดับโรงเรียนมุ่งสภาพแวดล้อม (situation - oriented) ความทฤษฎีการจูงใจของ แอคแมน¹²

9. ในการเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาวิชาชีพเดียวกัน แตกต่างระดับกัน คือ วิชาช่างอุตสาหกรรม ระดับโรงเรียนและระดับวิทยาลัย มีความพอใจระดับค่าเหมือนกันในเรื่อง เงินเดือน สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน เป็นเครื่องยืนยันว่า ในสถานศึกษาช่างอุตสาหกรรม ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ ไม่พอใจในปัจจุบันตามเรื่องดังกล่าวแล้ว ซึ่งตรงตามทฤษฎีของ เฮอริส เบอร์ก ที่ว่า บุคคลพอใจในองค์ประกอบจูงใจมากกว่าองค์ประกอบค่าเงิน และองค์ประกอบค่าเงินก็เป็นเรื่องที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ง่าย ผู้บริหารระดับสูง ควรแก้ไขปรับปรุง ในเรื่อง เงินเดือน และสภาพการทำงานตามกำลังประมาณ **สวนเรื่องนโยบายและการบริหารงานนั้น ผู้บริหาร**

¹¹Fisk, op. cit., p. 221 - 225.

¹²Hackman, The Motivated Working Adult (New York : American Management Association Inc., 1959), p. 98.

หารไม่พอใจในท่านนี้เป็นลำดับที่ 10, สักลม อันดับที่ 11, หนึ่งกลุ่ม และอันดับ 9, หนึ่งกลุ่ม น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย ซึ่งกำหนดมาจากส่วนกลางตามแบบ ถ้าจะแก้ไขเรื่องนี้ น่าจะใช่หลักการของการมีส่วนร่วมในการบริหารในองค์กร คือ ให้ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นรวมในการวางนโยบาย เป็นการบริหารที่ใช่หลักประชาธิปไตย หรือ ประชาธิปไตย และลักษณะการบริหารตามลักษณะผู้นำที่ คอลัมบิวสกี¹³ (Colembiewski) ได้แนะไว้ 3 แบบ คือ การถือผู้นำเป็นหลัก การถือกลุ่มเป็นหลัก และการถือบุคคลเป็นหลัก แบบที่จะนำมาใช้ในการบริหารคือ การถือกลุ่มเป็นหลัก เมื่อผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการวางนโยบายทัศนคติก็จะมีความพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น

10. ลักษณะความพอใจในงานของผู้บริหารวิทยาลัยพัฒนศึกษการมีลักษณะต่างกับกลุ่มอื่นอย่างเห็นได้ชัด ที่การจัดอันดับความพอใจตอบปัจจัยต่าง ๆ เทา ๆ กัน ดังกล่าวแล้วในข้อ 18 ตอนสรุปผลการวิจัย แสดงว่า ผู้บริหารโคกสูงวิทยาลัยพานิชมีความพอใจทั้งด้านปัจจัยจริงใจ - ค่าเงิน เทา ๆ กัน การบริหารงานของผู้บริหารทุกท่านได้รับการสนับสนุนจากผุ้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยข้อนี้ไม่ขัดแย้งกับทฤษฎีของ เฮอส์ เบอร์ก แต่มีลักษณะต่างออกไปเป็นอีกแบบหนึ่ง ซึ่งยังไม่มียผลงานวิจัยที่ใช่ ทฤษฎีนี้ เคยมีมาก่อนเลย

11. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่กับลำดับความสำคัญของปัจจัยที่จะทำให้อุ้บริหาร เกิดกำลังใจและพอใจในการทำงาน หรือการจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ตามอคติคติในการทำงานของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่า ข้อใดบางที่ประสบผลเป็นที่พอใจตามอคติคติของผู้บริหาร

11.1 ผู้บริหารระดับวิทยาลัยจัดความสำเร็จในการทำงานเป็น อันดับหนึ่ง แต่ในการปฏิบัติจริง ผู้บริหารพอใจเรื่องนี้เพียงลำดับที่ 7 ใน 12 ลำดับ แสดงว่า งานที่หาสำเร็จจริงเพียงไม่ถึงครึ่ง

¹³Robert T. Colembiewski, Three Styles of Leadership and their Uses in Management Behavior and Organization Demands (Chicago : Rand McNally & Co., 1967), p. 188.

11.2 ผู้บริหารระดับโรงเรียนถือว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้รวมงาน หรือ ผู้บังคับบัญชาสำคัญที่สุด เพราะงานจะสำเร็จหรือไม่อยู่ที่ผู้รวมงาน ในการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารพอใจเรื่องนี้เพียงอันดับ 6 ใน 12 เท่านั้น แสดงว่า ยังต้องการมีการปรับปรุง ความสัมพันธ์ในระหว่างผู้รวมงาน

11.3 ในค่านโยบายและการบริหารงาน และความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งการงานมีความสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีกำลังใจในการทำงานอยู่ในอันดับ 3, 4 ตามลำดับ ในการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารมีความพอใจในเรื่อง นโยบายน้อย คือ อยู่ในอันดับ 8, 10 ในค่านโยบายก้าวหน้าผู้บริหารยังพอใจมากกว่า คือ อยู่ในอันดับ 5, 7

11.4 ผู้บริหารระดับโรงเรียนมีความต้องการทางความมั่นคงในการทำงานอยู่ในอันดับ 5 ทั่วประเทศวิทยาลัย เห็นเรื่องนี้สำคัญน้อย จึงลงไปอยู่ในอันดับ 7 แสดงว่า ผู้บริหารระดับโรงเรียนยึดถือความมั่นคงในการทำงานมากกว่าระดับวิทยาลัย และในการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ พิจารณาเรื่อง ความมั่นคงเป็นอันดับหนึ่ง แสดงว่า ตำแหน่งผู้บริหารได้มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับบัญชา และผู้บังคับบัญชาและระบบการเขาออกของราชการมากพอสมควร

11.5 ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ จัดความสำคัญของสภาพการทำงานอยู่ในอันดับ 6 และ 7 ใน 9 เรื่อง ในการปฏิบัติงานจริง เรื่องนี้อยู่ในความพอใจ ของผู้บริหาร ลำดับรองสุดท้าย แสดงว่า สภาพการทำงานควรมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ จรุง มาสุวรรณ ข้อหนึ่งที่ว่า สถานที่ปฏิบัติราชการของครูอาสาสมัครศึกษาไม่เกี่ยวข้องกับระดับความพอใจในอาชีพแต่อย่างใด ความคิดเห็นที่เปลี่ยนไปนี้แสดงถึงความรับผิดชอบของประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ ในฐานะผู้บริหารต้องปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

12. ชวงความพอใจของผู้บริหารแต่ละสถานศึกษาในปัจจุบันต่าง ๆ ทั้งที่เป็นองค์ประกอบจริงใจ และคำจูน ความคาดหวังระหว่างมากไปหาน้อยไม่ต่างกันมาก แสดงว่าความสำเร็จในการบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารใกล้เคียงกัน ไม่มีความพอใจเรื่องใด

เป็นพิเศษ และไม่พอใจเรื่องใดมากผิดปกติ ยกเว้น เรื่อง เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ยังเป็นความต้องการเพื่อยังชีพ ตามทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ มาสโลว์¹⁴ (Maslow) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน แมว่าจะไม่สำคัญตามอุดมคติของผู้บริหาร แต่ยังเป็นเรื่องที่ผู้บริหารไม่พอใจ ซึ่งเรื่องนี้ผู้บริหารระดับสูงน่าจะพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

ขอเสนอแนะ

ก. ข้อเสนอแนะในการตอบสนองความพอใจของผู้บริหาร

ถ้าพิจารณาตามระดับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานจากแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการเปรียบเทียบการกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ อย่างน้อยควรมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เพราะเมื่อเทียบข้อมูลส่วนบุคคลในกานวติขของผู้บริหารระดับโรงเรียน และระดับวิทยาลัย กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารในปัจจุบันทุกด้านแล้ว ผู้บริหารระดับวิทยาลัยซึ่งไม่มีวุฒิค่ากว่า ปริญญาตรีเสีย พอใจในปัจจุบันต่าง ๆ เหนือกว่าผู้บริหารระดับโรงเรียนทุกเรื่อง นอกจากเรื่องที่มีระดับความพอใจซ้ำกัน

ควยผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้เห็นชัดเช่นนี้ กรมอาชีวศึกษาจึงน่าจะส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาในระดับโรงเรียนให้มีวุฒิปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย ซึ่งจะเป็นผลในเชิงพัฒนาหน่วยงานขึ้นควรย

2. ผู้บริหารทุกกลุ่มไม่พอใจในเรื่องเงินเดือน และผลประโยชน์ เกื้อกูลอยู่ในระดับต่ำสุด จึงน่าจะเฝ้าพิจารณาเพิ่มรายได้ให้แก่ผู้บริหารเป็นแบบเงิน-

¹⁴A.H. Maslow, Motivation and Personality. (New York : Harper & Brothers 1954), p. 80.

สมนาคุณสำหรับตำแหน่งผู้บริหารนอกเหนือจากเงินเดือน เพื่อไว้ใช้จ่ายในเรื่องที่เกี่ยวกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ เช่น ไซ เป็นเงินคาร์บริ่ง เพราะตำแหน่งผู้บริหารจำเป็นต้องติดต่oprะสานงานกับหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น มังคัมปุตธา ผู้นำหน่วยงานอื่นในชุมชน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จึงเป็นการให้สิ่งจูงใจ เพื่อให้ผู้บริหารมีกำลังใจในการทำงาน

3. ผู้บริหารทกกลุ่มไม่พอใจสภาพการทำงาน แสดงว่า ผู้บริหารเห็นว่า สภาพการทำงานที่มีอยู่แล้วไม่ดีพอทั้งด้านอาคาร เรือน โรงฝึกงาน ซากเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน และการเรียนการสอน ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การจะสร้างใหม่เป็นไปได้ยาก เพราะต้องใช้งบประมาณมาก แต่การสร้างใหม่บางโรงเรียน และปรับปรุงบางโรงเรียน และบางวิทยาลัยคงจะเป็นการลดปัญหาลงได้ เพราะใช้งบประมาณน้อยกว่า และอาจขอความร่วมมือช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น หรือบุคคลผู้มีอิทธิพลในชุมชนนั้นโดยวางโครงการปรับปรุงจากข้อมูลสำรวจไว้ว่า สถานศึกษาใดต้องการปรับปรุงควนโดยกำหนดแน่นอนว่าปีใดจะปรับปรุงสถานศึกษาใดวาง เช่น ในปี พ.ศ. 2519 - 2522 จะปรับปรุงโรงเรียนอาชีวศึกษาทางภาคอีสาน จังหวัด เป็นต้น

4. ผู้บริหารส่วนมากไม่พอใจในนโยบายและการบริหารงาน ในคานนโยบายของกรมมาจะมีการชี้แจง - แจงให้ผู้บริหารทราบทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานของกรม เพื่อผู้บริหารจะได้เข้าใจนโยบายถูกต้อง หรืออาจใช้วิธีการประชุมผู้บริหาร เพื่อชี้แจง เป็นครั้งคราว และให้ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นใดควย

ในคานการบริหารงาน เนื่องด้วย ลักษณะงานของผู้บริหารจำเป็นต้องรอบ และทันสมัยทั้งในคานการปกครอง และวิชาการ ผู้บริหารจึงจะรุกวิธีในการบริหารงาน จึงขอเสนอให้มีการสัมมนา ประชุม และอบรมความรูในคานบริหาร และวิชาการ แก่ผู้บริหารอยู่เสมอ โดยตั้งจุดมุ่งหมายเฉพาะเรื่องในการ อบรมแต่ละครั้ง มีการประเมินผล และดำเนินการให้โดยลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. ผู้บริหารยังมีความพอใจน้อยในความสัมพันธ์กับคณาจารย์ ซึ่งน่าจะได้มีการวางหลักเกณฑ์ กำหนดความบังคับบัญชาจะเป็นฝ่ายออกไปตรวจเยี่ยมผู้บริหารสถานศึกษาใด เมื่อใด เพื่อจะได้มีการตั้งงบประมาณไว้ล่วงหน้า และผู้บริหารโรงเรียนก็ควรจะมีกำหนดเวลาที่แน่นอนในการ เขาพบคณาจารย์เป็นระยะเพื่อปรึกษา หรือเพื่อเสนอผลงานและแสวงหา ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือจัดให้มีการประชุมประจำปีเป็นกลุ่มย่อย ๆ ตามสาขาวิชาชีพ ด้วยวิธีนี้จะเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และผู้บริหารได้ความรุมารพัฒนาสถานศึกษา และคณาจารย์อาจช่วยให้ผู้บริหาร เกิดความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับคณาจารย์ ความเข้าใจในปัญหาของงาน ช่วยผู้บริหาร เกิดความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบ และประสบความสำเร็จในงานมากขึ้น นับเป็นการจูงใจ และทำให้เกิดความพึงพอใจในสาระสำคัญที่เกี่ยวกับงานใด

6. สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารไม่พอใจใน กฎ ระเบียบ ขั้นตอนในการทำงานที่ทำให้หงายหงาย อำนาจในการตัดสินใจ สั่งการ มีน้อย แม้ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และไม่เป็นผลเสียเกี่ยวกับส่วนรวม ก็คงรอคำสั่งจากส่วนกลาง ระเบียบที่มีขั้นตอนมากจึงน่าจะได้รับการแก้ไข และควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติมากขึ้น และควรมีการอบรมเจ้าหน้าที่ธุรการให้เข้าใจวิธีการ ขั้นตอน ในการทำงานให้ดีขึ้น

7. ผู้บริหารมีปัญหาด้านบุคคลากร เนื่องจาก การปฏิบัติงานที่ไม่คำนึงตามสายตาคณาจารย์ และผู้บริหารขาดอำนาจในการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง รับโอนบุคคลากร เขาส่วนหน่วยงาน ทำให้เกิดปัญหาทางด้านบุคคลากร และการปกครองคณาจารย์ ปัญหานี้แม้จะได้รับการแก้ไขโดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติได้มีอำนาจ และมีส่วนรวมในการตัดสินใจในการรับบุคคลากรเขาบรรจุในหน่วยงานนั้นแล้ว แต่ผู้บริหารยังขาดอำนาจในการรับโอนบุคคลากรจากสถานศึกษาอื่น จึงขอเสนอให้ ผู้บริหารได้มีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องนี้ด้วย

8. ปัญหาทางด้านวิชาการ ผู้บริหารประสบปัญหาในการขาดครูที่



สอนบางวิชาชีพ โดยเฉพาะในจังหวัดไกล ๆ และปัญหาครมมีความรู้ทางวิชาชีพน้อย ผู้บริหารจึงต้องการให้มีการ เปิดอบรมวิชาชีพต่าง ๆ แยกเป็นประจำ นอกจากนั้น ยังมี ปัญหาทางด้านขาดแคลนอุปกรณ์ เครื่องใช้ ทาง เทคโนโลยีทันสมัย ซึ่งปัญหานี้ เกี่ยวข้องกับประมาณ แต่อาจจะใช้วิธีสนยวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษาวิชาชีพใกล้เคียงกัน เพื่อให้มีการ แลกเปลี่ยน และใช้อุปกรณ์ร่วมกันได้

ข. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยเพิ่มเติม

1. ควรได้มีการศึกษาเกี่ยวกับสร้าง เครื่องมือวัดความพึงพอใจในการทำงานของครูอาชีวศึกษาเปรียบเทียบกับความพอใจของผู้บริหาร เพื่อนำมาพิจารณาว่า ความพึงพอใจในงานของครูกับความพึงพอใจในงานของผู้บริหารสถานศึกษาประเภทเดียวกัน จะเหมือนกัน หรือแตกต่างกัน โดยทำวิจัยในวงแคบแต่ให้ลึกอยู่ในวิชาชีพหนึ่ง เพื่อผลประโยชน์ในการปรับปรุงหน่วยงานเฉพาะ
2. ควรได้มีการศึกษาเรื่องที่เป็นความไม่พอใจของผู้บริหาร เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น เรื่อง กฎ ระเบียบ ขอบบังคับ ในการบริหารงานของกรม เพื่อจะได้ ข้อมูลที่แน่นอนประกอบการปรับปรุงระเบียบ ให้เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน
3. ควรได้มีการค้นคว้าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานในแต่ละองค์ประกอบให้ลึกซึ้ง และกว้างขวางกว่าที่มีอยู่แล้ว โดยเฉพาะองค์ประกอบทางการบริหาร เช่น เรื่อง ความมีอิสระในการทำงาน (autonomy) การมีส่วนร่วมในงาน (participation) และการเพิ่มงาน (Job loading) เพื่อการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสมมุติฐานนี้ไม่มีในทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก