

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุป

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาปัญหา และแนวทางในการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการครู และลูกจ้างประจำของโรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2546 จำนวนทั้งสิ้น 81 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้โดยมีเนื้อหาในกรอบทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของ Herzberg จำนวน 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมในการทำงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและความมั่นคง และการติดต่อสื่อสาร ท้ายสุดเป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางาน ทั้ง 12 องค์ประกอบดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นชายมากกว่าหญิง ส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 40 – 49 ปี อายุราชการตั้งแต่ 16 – 25 ปี โดยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และอยู่ในสถานภาพสมรสแล้ว และเมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นครูฝ่ายปฏิบัติการสอน

สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ทั้ง 12 องค์ประกอบในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่าง ๆ ทั้งในภาพรวม และจำแนกตามองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ผลการศึกษาเป็นดังนี้

สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมทั้ง 12 องค์ประกอบอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง (ตารางที่ 16)

เมื่อพิจารณาตามชนิดของปัจจัย พบว่า สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจิตใจ โดยรวมทั้ง 6 องค์ประกอบ อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง (ตารางที่ 14) และด้านปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค่าจ้าง โดยรวมทั้ง 6 องค์ประกอบ อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อย (ตารางที่ 15)

สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อวิเคราะห์เป็นรายองค์ประกอบของการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับมากมี 1 องค์ประกอบ คือ ด้านความรับผิดชอบอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง มี 7 องค์ประกอบคือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือนและความมั่นคง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตามลำดับ ส่วนที่อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อยมี 4 องค์ประกอบ คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการปกครองบังคับบัญชาตามลำดับ แต่ไม่มีองค์ประกอบใดที่อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อยมากและระดับที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นของการปฏิบัติงาน พบว่า สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับมากมีอยู่ 7 ประเด็น สูงสุดตามลำดับดังนี้ คือ ประเด็นเรื่องร่วมรับผิดชอบงานของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ ได้ปฏิบัติงานด้วยความสำนึกรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ งานที่ปฏิบัติส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาในขณะปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถ งานที่ปฏิบัติมีความหลากหลายท้าทายความรู้ความสามารถ และประเด็นเรื่องมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนประเด็นงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อยมาก ซึ่งเป็นระดับที่ต่ำที่สุดของผู้ตอบแบบสอบถามมีทั้งหมด 6 ประเด็นตามลำดับ คือ ประเด็นเรื่องได้รับความช่วยเหลือและเอาใจใส่ทั้งในด้านการปฏิบัติงานราชการและงานส่วนตัวจากผู้บังคับบัญชา โรงเรียนมีอุปกรณ์ เครื่องมือหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีหลักในการปกครองบังคับบัญชาที่สามารถให้ความเสมอภาคและความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์วิจารณ์ ผู้บังคับบัญชาได้มีการอธิบายชี้แจงรายละเอียดของงานที่สลับซับซ้อนก่อนที่จะสั่งการหรือมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และโรงเรียนให้รางวัลยกย่องหรือให้คำชมเชยเกี่ยวกับผลงานของท่าน สำหรับประเด็นการปฏิบัติงานอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ได้ระบุนานี้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันคือระดับน้อยถึงปานกลาง โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2-13

## ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางาน จากคำถามปลายเปิดที่มีผู้ตอบจำนวน 59 ราย คิดเป็นร้อยละ 72.84 ของจำนวนประชากรทั้งหมด ผลการศึกษา ได้จัดกลุ่มจำแนกตามองค์ประกอบโดยนำเฉพาะประเด็นที่สำคัญ ๆ 2 อันดับแรกของแต่ละองค์ประกอบมาสรุป ดังต่อไปนี้

### ปัจจัยจูงใจ

#### 1. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปัญหาและอุปสรรค คือ งานด้านการสอนซึ่งเป็นงานหลักรวมถึงงานในหน้าที่พิเศษ นอกเหนืองานสอนมีมากเกินไป บุคลากรของโรงเรียนมีน้อยไม่เพียงพอกับงานที่ต้องทำ

ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการกำหนดขอบเขตปริมาณงานที่เหมาะสม กระจายงานในหน้าที่และงานพิเศษให้ทั่วถึงไม่ให้งานซ้ำซ้อน ควรขอสนับสนุนอัตรากำลังเพิ่มหรือจัดจ้างบุคลากรเพื่อทำงานในสำนักงานตามกลุ่มงานต่าง ๆ ให้เพียงพอ

#### 2. ด้านความรับผิดชอบ

ปัญหาและอุปสรรค คือ ครูบางส่วนขาดความรับผิดชอบในหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อนร่วมงานต้องแบกรับภาระงานเพิ่มเกิดความล่าช้าในการทำงาน ขาดการประสานความร่วมมือที่ดีในการทำงาน ขาดความเป็นอิสระในการบริหารและการตัดสินใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการนิเทศกำกับและติดตามงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ควรมีการประชุมวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในกลุ่มผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนเหมาะสม ควรมีการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการตลอดรวมถึงการตัดสินใจสั่งการให้เหมาะสมตามสายงาน

#### 3. ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรค คือ การยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงานยังมีน้อยไม่ทั่วถึงและไม่สม่ำเสมอ ภาระงานมีมากเกินไปทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายและกำหนดเวลา

ข้อเสนอแนะ คือ ควรกำหนดให้มีรูปแบบวิธีการยกย่องเชิดชูเกียรติในองค์กรอย่างชัดเจนเหมาะสม โดยให้เป็นที่ปออย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ควรมีการวางแผนจัดอัตรากำลังให้รัดกุมเหมาะสมมีการกระจายงานให้ทั่วถึงและเป็นธรรม

#### 4. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

ปัญหาและอุปสรรค คือ ขาดการส่งเสริมในการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานในตำแหน่งหน้าที่ ขาดโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองให้มากขึ้นทุกรูปแบบอย่างทั่วถึง ควรให้ความเสมอภาคและเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

#### 5. ด้านการยอมรับนับถือ

ปัญหาและอุปสรรค คือ ขาดความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานในการปฏิบัติหน้าที่งาน ในการทำงานเป็นทีมมีการแบ่งพรรคพวกเลือกคนเข้าทำงาน ไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถที่แท้จริง

ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานควรเปิดใจให้กว้างควรใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารและการจัดการให้มาก ควรใช้หลักการบริหารที่มุ่งทุกคน มุ่งงาน และประสิทธิผลของงาน โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมที่ถูกต้องเหมาะสมไม่ยึดติดบุคคล

#### 6. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรบางคนยังขาดโอกาสในการทำงานร่วมกับผู้อื่น บางคนมุ่งเน้นการแข่งขันก่อให้เกิดความแตกแยกในองค์กรเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการวางแผนการทำงานที่ดีมีการกระจายงานและความรับผิดชอบให้ทั่วถึงและเป็นธรรม ควรเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

#### ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน

##### 1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรค คือ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกอาคารสถานที่ตลอดจนห้องเรียนยังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย อาคารสถานที่ของโรงเรียนยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อการใช้อย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการจัดซื้อ จัดจ้างและขอสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อดำเนินการให้เพียงพอต่อความต้องการ มีแผนการจัดสรรงบประมาณรายปีที่รัดกุม รอบคอบเป็นไปตามลำดับสำคัญเร่งด่วนอย่างแท้จริง ควรมีการจัดการด้านอาคารสถานที่ ที่ดีอย่างคุ้มค่า และเหมาะสม

## 2. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ปัญหาและอุปสรรค คือ มีการเลือกคนเฉพาะบางกลุ่มเข้าทำงานทำให้งานซ้ำซ้อนไม่มีการกระจายงานอย่างทั่วถึง ส่งผลให้งานไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย นโยบายการบริหารงานยังไม่ชัดเจนและไม่เหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังจัดคนลงสู่งานอย่างเหมาะสม เป็นธรรมชาติ และทั่วถึง ฝ่ายบริหารควรมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานที่ชัดเจนแน่นอนและมีการประกาศแจ้งให้ทราบล่วงหน้า

## 3. ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ปัญหาและอุปสรรค คือ ผู้บริหารไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานขาดการชี้แจงเหตุผลมักยึดตนเองเป็นหลักในการบริหารและการจัดการ มักจะมีการสั่งการจากระดับบนสู่ระดับล่างให้ปฏิบัติตามโดยไม่สอบถามความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นยึดหลักการบริหารที่มุ่งทั้งคน มุ่งงานและประสิทธิผลของงาน ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดเห็น มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแท้จริง

## 4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ปัญหาและอุปสรรค คือ ไม่ได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือจากผู้บริหารในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ความสัมพันธ์ในองค์กรยังไม่ดีพอ โดยเฉพาะผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อบุคลากรภายในองค์กรน้อย

ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการประชุมวางแผนประสานความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องและมีการนิเทศชี้แนะติดตามงานโดยฝ่ายบริหารให้มากขึ้น จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เชื่อมสายใยในหมู่คณะทุกระดับอย่างทั่วถึง

## 5. ด้านเงินเดือนและความมั่นคง

ปัญหาและอุปสรรค คือ การพิจารณาความดี ความชอบยังผูกขาดอยู่กับบุคลากรบางกลุ่มขาดความยุติธรรม ไม่มีความชัดเจนโปร่งใส ขาดความเหมาะสม การทุ่มเทอุทิศเวลาและเสียสละในการทำงานของบุคลากรบางคนมีน้อยไม่เหมาะสมกับเงินเดือนและระดับตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการปรับปรุงระบบวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ชัดเจนเหมาะสม โดยยึดหลักความโปร่งใส ความยุติธรรม หลักคุณธรรมและมีการกระจายอย่างทั่วถึง ควรสร้างความตระหนัก สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กรให้มาก

## 6. ด้านการติดต่อสื่อสาร

ปัญหาและอุปสรรค คือ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนมีความล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ขาดการบำรุงรักษาที่ดี อุปกรณ์การติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์และเครื่องเสียงไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้พร้อมต่อการใช้งานในเวลาอันรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะ คือ ควรปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารข่าวสารของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จัดระบบการดูแลรักษาที่ได้อย่างสม่ำเสมอ ควรจัดระบบซ่อมบำรุงที่ดีมีการนิเทศติดตามงาน โดยฝ่ายบริหารอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบหลาย ๆ ประการ โดยมีประเด็นที่น่าสนใจที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง อำเภोजอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมเกือบทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุรีย์พร กิจหารักษ์ (2543, หน้า 79) ซึ่งได้ทำการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขาธิการคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ได้รับปัจจัยสนับสนุนการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ปัจจัย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ปรีชา พันธุ์จำเจริญ (2540, บทคัดย่อ) ที่ได้ข้อค้นพบว่าขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาในภาพรวมครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรโรงเรียนจอมทอง อำเภोजอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ มีเจตคติ หรือความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่า ความมั่นอกมั่นใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ดังที่ Dubrin (อ้างใน วณิช พงศ์พัฒน์จิต, 2533, หน้า 59) กล่าวว่า ระดับขวัญและกำลังใจจะเป็นตัวกำหนดความเร็วและความสามารถในการทำงานของมนุษย์ และเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อความรับผิดชอบของบุคคล

จึงกล่าวได้ว่าสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานหากอยู่ในระดับที่น้อยหรือต่ำ จะส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานต่ำ และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอนในที่สุด ยืนยันได้จากงานวิจัยของ Asderson

(อ้างในสุเมธ เดียววิสเรศ, 2527, หน้า 159) ในเรื่องขวัญของครูกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่ได้ค้นพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนค่อนข้างสูง มีขวัญสูงกว่าครูในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำ และงานของ Ellenburg (อ้างในสุเมธ เดียววิสเรศ, 2527, หน้า 159) พบว่า ขวัญของครูนอกจากจะมีผลต่อการเรียนของนักเรียนแล้ว ยังทำให้สถานศึกษานั้นมีลักษณะแตกต่างไปจากสถานศึกษาอื่น ๆ กล่าวคือ การที่ครูมีขวัญกำลังใจดี จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่นกว่าสถานศึกษาที่ครูมีขวัญต่ำ ดังนั้นฝ่ายบริหารของโรงเรียนจอมทองจึงน่าจะให้ความสนใจปรับปรุงสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะองค์ประกอบที่อยู่ในระดับปานกลางลำดับท้าย ๆ จนถึงระดับน้อย อันได้แก่องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการปกครองบังคับบัญชาตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง ให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบกับเป็นการเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานบุคคล และส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามลำดับ ดังที่ ไว จามรمان (2541, หน้า 41) กล่าวสรุปไว้ว่า “ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบุคคล มีวิธีการบริหารงานบุคคลนั้นคือทำให้บุคคลพึงพอใจในงาน ต้องทำให้บุคคลเกิดความรัก ความผูกพันในองค์กร มีทัศนคติหรือความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในองค์กร ”

แม้ว่าเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ปรากฏว่าสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง โดยรวมจะอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบแล้วพบว่ามียังมีองค์ประกอบที่อยู่ในลำดับสูงสุด 4 ลำดับแรกคือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจทั้งหมด และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นงานที่ปฏิบัติด้วยแล้ว สรุปได้ว่าบุคลากรของโรงเรียนจอมทองส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรับผิดชอบงานสูง ชอบงานที่ยากและท้าทายความรู้ความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ และรักความก้าวหน้า เหล่านี้คือ เป็นจุดแข็งภายในองค์กรที่สำคัญยิ่ง เป็นแรงผลักดันให้พัฒนาอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนางานมาได้ค่อนข้างยาวนาน แม้ว่าจำนวนบุคลากรโดยเฉพาะครูผู้สอนจะมีน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่องมาหลายปี ผลงานที่ประจักษ์ตั้งแต่อดีต เช่น ปีการศึกษา 2529 ได้รับเลือกให้เป็นโรงเรียนพระราชทานดีเด่นระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง ของกรมสามัญศึกษา (เดิม) และจนถึงปัจจุบันมักจะได้รับเลือกให้เป็นโรงเรียนแม่แบบ หรือนำร่องในการดำเนินกิจกรรมการศึกษา และได้รับเลือกขอศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นอยู่เนือง ๆ ดังนั้น

มาตรฐานการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงความคาดหวังในผลสำเร็จของงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทองจึงถูกกำหนดไว้สูง และได้ปฏิบัติสานต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน

อย่างไรก็ดีผลการศึกษาคั้งนี้พบว่า สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรโรงเรียนจอมทองเป็นข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่งานต่าง ๆ มีลำดับขั้นตอนตามสายงานการบังคับบัญชา การอนุมัติจัดสรรงบประมาณ การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องดำเนินการตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการ แม้ว่าได้มีการปรับปรุงพัฒนาแนวปฏิบัติตามหลักการบริหารโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วส่วนหนึ่งก็ตามยังทำให้งานบางส่วนล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายและกำหนดเวลา เหตุผลประการต่อมา อาจเป็นเพราะว่าข้อจำกัดด้านปัจจัยในการบริหารและการจัดการโดยเฉพาะจำนวนบุคลากรของโรงเรียนที่มีน้อย ต่ำกว่าเกณฑ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรต้องแบกรับภาระงานเพิ่มบางครั้งงานซ้ำซ้อน ซึ่งจากแบบสอบถามปลายเปิดพบว่าเป็นประเด็นปัญหา และอุปสรรคในการทำงานสูงสุดเป็นอันดับแรก นอกจากนี้ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ ฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปกครองที่ค่อนข้างยากจน ซึ่งมีอยู่ประมาณกว่าร้อยละ 20 ของทั้งหมด ไม่เอื้อต่อการระดมทรัพยากรการลงทุนทางการศึกษา แม้ว่าได้ดำเนินการไปแล้วส่วนหนึ่งตามหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมแต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อีกทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง และความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีอยู่สูง ทั้งหลายเหล่านี้น่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ความพึงพอใจในสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทองอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลางเท่านั้น

2. สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบแล้ว ผลการศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดพบว่า การจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากจนถึงระดับน้อย ดังนี้ องค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือนและความมั่นคง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ โดยมีข้อน่าสังเกตว่า แม้จะมีข้อแตกต่างเกี่ยวกับภูมิหลังหรือข้อมูลส่วนตัวด้านต่าง ๆ แต่ผลการศึกษาในรายละเอียด พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานในระดับที่ใกล้เคียงกันเกือบทุกองค์ประกอบ นอกจากนี้ยังมีข้อน่าสังเกตอีกว่า สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของโรงเรียนจอมทองที่อยู่ในระดับมากมีเพียง 1 องค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลาง



มี 7 องค์ประกอบ และระดับน้อย 4 องค์ประกอบ จากผลการศึกษาค้างนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลเป็นรายองค์ประกอบตามลำดับ ดังนี้

ด้านความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองที่อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ที่นำมาศึกษา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณรงค์ สงวนพงษ์ (2539, บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง เพชรบูรณ์ ที่ได้ข้อค้นพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง เพชรบูรณ์ ในด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก

ทุกองค์ประกอบ คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า และ สุรีย์พร กิจหารักษ์ (2543, หน้า 54) ที่ได้ศึกษาและพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขานุการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยรวมข้าราชการมีระดับขวัญในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงานอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับปรีชา พันธุ์จำเริญ (2540, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย พบว่า บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร มีขวัญและกำลังใจสูง คือ ด้านความรับผิดชอบและด้านความสำเร็จในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าในด้านความรับผิดชอบนี้ บุคลากรโรงเรียนจอมทองโดยส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบงานสูง เช่นเดียวกันกับบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานอื่น ๆ แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันทางด้านบริบทขั้นพื้นฐานตลอดรวมถึงสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานก็ตาม

เหตุที่สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบของโรงเรียนจอมทองอยู่ในระดับมากนี้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรโรงเรียนจอมทองทั้งข้าราชการครูและลูกจ้างประจำส่วนใหญ่มีอายุจริง และอายุราชการในเกณฑ์เฉลี่ยที่สูง มีวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการทำงานสูง เกิดทัศนคติที่ดีที่คณะครูบุคลากรโรงเรียนได้สั่งสมมาไว้มาก การประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานของคนรุ่นก่อนๆ ได้ถูกถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นหลัง ๆ ได้สานต่อมาจนถึงปัจจุบัน และด้วยเหตุผลที่ว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญของบุคลากรด้วยกัน ซึ่งงานวิจัยศึกษาหลายครั้งที่ผ่านมาสามารถยืนยันในเรื่องนี้ ดังเช่น Terry Bergeth and Nance (อ้างในอำนาจ กิตติวรรณ, 2533, หน้า 113) ได้พบข้อสรุปว่า “ ครูที่มีประสบการณ์สอนมาก หรือสอนมานานปีจะมีคะแนนเฉลี่ยของขวัญในการทำงานสูง และครูที่มีประสบการณ์ใน วิชาชีพ 10 ปีหรือมากกว่านั้น มีขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย ” เหตุผลที่น่าเป็นไปได้ประการต่อมา คือ บุคลากรโรงเรียนจอมทองมีสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ มักจะ

อาสาทำงานเพื่อส่วนรวม มีความริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อมีโอกาสส่วนใหญ่จะปฏิบัติหน้าที่งานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่าจะขาดความอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจในบางส่วนอยู่บ้าง ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวแล้วน่าจะเป็นเหตุที่ทำให้องค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานบุคลากร โรงเรียนจอมทองด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบของการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทองที่อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นลำดับแรกขององค์ประกอบการจัดปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลางด้วยกันและเกือบจะอยู่ในระดับมาก ข้อค้นพบจากการศึกษานี้สอดคล้องใกล้เคียงกับผลการศึกษาของชูเกียรติ ก่อเกิด (2531, หน้า 118) ที่ได้ศึกษาขวัญของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน ซึ่งได้ข้อค้นพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัดของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่านอยู่ในระดับสูง

จากการที่สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรของโรงเรียนจอมทองทั้งข้าราชการครูและลูกจ้างประจำ ส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านอายุและการทำงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยที่สูง ข้าราชการครูทั้งด้านฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการสอนได้ผ่านการเรียนอบรมได้รับคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งตามระบบขั้นตอนของทางราชการ เป็นผู้จบหลักสูตรครูโดยตรงจากสถาบันต่าง ๆ ฝ่ายปฏิบัติการสอนโดยส่วนใหญ่มีโอกาสดำเนินการสอนตรงตามถนัดและความรู้ความสามารถ แม้ว่าจำนวนครูของโรงเรียนมีน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่องมาเกือบ 15 ปี ทำให้การปฏิบัติหน้าที่งานพิเศษนอกเหนืองานหลักหรืองานสอนมีมากและบุคลากรบางส่วนมีความรู้สึกว่าการเข้าสอนส่งผลให้ความสำเร็จของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แต่ครูส่วนใหญ่บางส่วนกลับมีความคิดเห็นว่ามีโอกาสทำงานที่หลากหลายทำทลายความรู้ความสามารถ

อย่างไรก็ดี แม้ว่าองค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง ในด้านนี้จะอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลางซึ่งใกล้เคียงระดับมาก แต่มีข้อน่าสังเกตว่าบุคลากรส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นโดยเสนอให้มีการจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มในรูปของการระดมทรัพยากรการลงทุนทางการศึกษา ผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเพื่อจัดจ้างครู และเจ้าหน้าที่สำนักงานเพิ่มเติม เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานของครูประจำการสายงานสอนและลูกจ้างประจำ จัดซื้อจัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านบุคลากรของโรงเรียนนี้

ฝ่ายบริหารของโรงเรียนได้ดำเนินการมาแล้วอย่างต่อเนื่องเกือบ 10 ปี แต่ก็ยังไม่เป็นที่เพียงพอต่อความต้องการ

ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน พบว่าสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลเนื่องจากว่า รูปแบบวิธีการปกครองบังคับบัญชาที่ยังใช้แบบเดิม ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ในการบริหารและการจัดการ ไม่มีการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารในรูปองค์คณะบุคคล และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้หากผู้บริหารและหัวหน้างานมีบุคลิกภาพแบบประชาธิปไตย ยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงานอย่างแท้จริง ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น จะมีส่วนผลักดันให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจเกิดขวัญในการปฏิบัติงานสูง ดังที่ Etzioni and Howell (อ้างในอำนาจ กิตติวรรณ, 2533, หน้า 114) ที่ค้นพบว่า สิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติหรือครูมีขวัญสูง คือ การที่หัวหน้างานมีบุคลิกภาพแบบประชาธิปไตยยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lieman (อ้างใน อารี สวรรค์วานิช, 2521, หน้า 25) ที่พบว่า “ ครูที่มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้มีส่วนร่วม ” ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านองค์ประกอบนี้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ

เหตุผลอื่น อาจเป็นเพราะว่าสมาชิกในองค์กรมุ่งเน้นการแข่งขันการทำงานเพื่อผลประโยชน์อันเนื่องจากรูปแบบวิธีการพิจารณา ความคิดความชอบที่เป็นไปตามกฎ ก.พ. พ.ศ. 2544 ซึ่งเอื้อต่อการปรับเลื่อนขั้นตำแหน่งเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง ก่อให้เกิดความแตกแยก ขาดการประสานความร่วมมือในการทำงาน และส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามมาด้วย

เหตุผลประการต่อมา อาจเป็นเพราะว่าชุมชนยังไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน ขาดการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนชุมชนไม่มีเวลาและไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเท่าที่ควร

ด้านความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า จำนวนบุคลากรของโรงเรียนมีน้อยไม่เพียงพอ ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องแบกรับภาระงานเพิ่มส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานที่บางครั้งไม่เป็นไปตามเป้าหมายและกำหนดเวลา นอกจากนี้การขาดแคลนบุคลากรยัง

ทำให้โอกาสที่บุคลากรของโรงเรียนมีบทบาทในการร่วมกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติงานน้อยลง รวมทั้งส่งผลกระทบต่อสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เช่นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ตลอดจนด้านการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น เหตุผลประการต่อมา อาจเป็นเพราะว่า การขาดขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานอันเนื่องมาจากรูปแบบวิธีการยกย่องเชิดชูเกียรติของโรงเรียนที่ถูกมองว่าขาดความชัดเจนเหมาะสม และเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึงดังที่ ปรีชา พันธุ์จำเริญ (2540, หน้า 76) ได้สรุปข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงานไว้ว่า ควรมีการยกย่องชมเชยเมื่อผลงานสำเร็จเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

แม้ว่าสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานของโรงเรียนจอมทองจะอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับต้นๆ แต่ฝ่ายบริหารของโรงเรียนก็ควรให้ความสำคัญให้มากขึ้น เนื่องจากเป็นปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานสูงสุดของมนุษย์ ตามแนวคิดทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์ (Maslow Theory) เช่นเดียวกับแนวคิดทฤษฎีความต้องการแสวงหาของ McClelland ที่มุ่งเน้นความสำคัญของการจูงใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ 3 ประการ คือ ความต้องการอำนาจ ความต้องการความผูกพัน และความต้องการความสำเร็จ นอกจากนี้ปัจจัยความสำเร็จในการทำงานยังเป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Motivation Factor) ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg's Motivation Theory) ที่องค์กรทั้งหลายต่างให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ด้านการยอมรับนับถือ ผลการศึกษาในองค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านนี้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรบางส่วนของโรงเรียนจอมทอง เกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานในการปฏิบัติหน้าที่งานเท่าที่ควร การยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงานยังมีน้อยและไม่ทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของผู้ให้ข้อมูล เหตุผลประการต่อมา อาจเป็นเพราะว่าเกิดความ ขัดแย้งแบ่งพรรคพวกในองค์กร บุคลากรบางคนเกิดความรู้สึกแปลกแยก (Alienation) คิดว่า ตนเองไร้ความหมาย ไม่มีอำนาจพลัดต่อรอง มองว่าตนเองถูกทอดทิ้ง มีค่านิยมที่แตกต่างไปจากคนอื่น คิดว่าองค์กรไม่มีบรรทัดฐานและแยกตนออกจากงาน ซึ่งถือเป็นสัญญาณอันตรายอย่างหนึ่งภายในองค์กร หากไม่ดำเนินการแก้ไขก็จะทำให้เกิดการหยุดนิ่งและถดถอยขององค์กรไปในที่สุด อีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าบุคลากรบางส่วนยังขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงานอันเป็นผลเนื่องจากการบริหารและการจัดการที่มุ่งงาน และประสิทธิผลของงานมากเกินไป

จากผลการศึกษาที่พบว่าสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบการจัดปัจจัยอื่น ๆ ที่นำมาศึกษา จึงควรที่ฝ่ายบริหารของโรงเรียนน่าจะนำไปพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข มิฉะนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความร่วมมือ หรือการประสานการทำงานในกลุ่มตลอดจนผลสำเร็จของงาน ดังที่ Zwoll (อ้างใน เมธี ปิลันธนาพันธ์, 2529, หน้า 9) กล่าวว่า “ในการบริหารงานที่จะให้ได้ผลออกมาตามที่ประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของปัจเจกบุคคล และให้บุคคลได้มีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง สิ่งนี้ไม่ใช่เป็นเพียงสิ่งที่ดีงาม เป็นความใจบุญและเป็นประชาธิปไตยเท่านั้นแต่ยังเป็นธุรกิจที่ดีเพราะจะเพิ่มผลผลิตของการสอนจากการลงทุนทั้งหมด โดยอาศัยนโยบายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนนี้เอง ”

ด้านเงินเดือนและความมั่นคง พบว่าสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติของบุคลากรโรงเรียนจอมทองด้านองค์ประกอบนี้อยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การพิจารณาความดีความชอบของโรงเรียนถูกมองว่ายังไม่มีความเหมาะสม ขาดความยุติธรรม ไม่ชัดเจนโปร่งใสและเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึง สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนที่ระบุไว้ในแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด เหตุผลประการต่อมา อาจเป็นเพราะว่าข้าราชการครูของโรงเรียนส่วนหนึ่งประมาณร้อยละ 20 ของจำนวนทั้งหมดมีที่พักอาศัยอยู่ห่างไกลจากโรงเรียน จำเป็นต้องเดินทางไปกลับในแต่ละวันเป็นระยะทางรวมทั้งสิ้นประมาณ 120 กิโลเมตร เกิดความไม่มั่นคงปลอดภัยในชีวิตในขณะที่เดินทาง เหตุผลอีกประการหนึ่ง อาจเป็นเพราะว่าข้อจำกัดด้านงบประมาณของทางโรงเรียนรวมถึงระเบียบวิธีการเบิกจ่ายสวัสดิการของทางราชการ ซึ่งต้องยึดความถูกต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้อย่างเข้มงวดและมีการปฏิบัติหลายขั้นตอนทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ

ด้วยเหตุผลดังได้กล่าวมาแล้ว น่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองด้านเงินเดือนและความมั่นคงอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติของบุคลากรโรงเรียนจอมทองด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับท้าย ๆ ใกล้เคียงกับระดับน้อย ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ ชูเกียรติ ก่อเกิด (2531, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน ซึ่งค้นพบว่าขวัญของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดารมีระดับขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

ในองค์ประกอบด้านสภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้การปฏิบัติงาน ความปลอดภัย ในระหว่างปฏิบัติงาน สวัสดิการในหน่วยงาน ความยุติธรรมในหน่วยงาน และการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ยังสอดคล้องใกล้เคียงกับผลงานวิจัยของ ณัฐพล ชันชโยชัย (อ้างในชูเกียรติ ก่อเกิด, 2531, หน้า 125) ที่ค้นพบว่าเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับชั้นต่าง ๆ ที่สังกัดในราชการบริหารส่วนกลาง หรือส่วนภูมิภาคเป็นราย ปัจจัยแล้ว ปัจจัยในเรื่องสภาพการปฏิบัติงานนั้นเป็นปัจจัยที่มีค่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ หรือปานกลางค่อนข้างต่ำเหมือนกันหมด

ผลการศึกษาสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับท้าย ๆ นี้ อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนยังขาดอาคารสถานที่ เพื่อการดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา โดยเฉพาะห้องเรียน และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อยู่เป็นจำนวนไม่น้อย เห็นได้จากการจัดระบบเดินเรียนของนักเรียนที่ จำเป็นต้องดำเนินการตามแนวทางนี้มาร่วม 15 ปี ส่งผลกระทบต่อการซ่อมบำรุงรักษา รวมถึงการ ดูแลความสะดวกของอาคารสถานที่ นอกจากนี้โรงฝึกงานและห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อยู่ในสภาพ เก่าไม่ทันสมัย การระบายอากาศไม่ดีพอ มีแสงสว่างน้อย ขาดความปลอดภัย บุคลากรบางส่วนเห็นว่าอาคารสถานที่ยังไม่ได้มีการปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ใช้สอยอย่างเต็มที่ ขาดแผนในการ ซ่อมบำรุงรักษาที่ดีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เหตุผลประการต่อมา อาจเป็นเพราะว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารเรียน อาคารประกอบทั้งหลายที่ได้รับจัดสรรน้อยไม่เพียงพอ บางประเภทรายการ ได้รับอนุมัติจัดสรรช้า ไม่ทันกำหนดเวลา ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนในการ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบของทางราชการ แม้ว่าสภาพภูมิทัศน์โดยทั่วไปในโรงเรียน จอมทองเป็นที่ยอมรับว่ามีความร่มรื่น สวยงาม น่าอยู่ภายใต้เนื้อที่ 52 ไร่ ครั้ง แต่ด้วยเหตุผลดังที่ ได้กล่าวมาแล้ว น่าจะเป็นผล ทำให้สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้านสภาพ แวดล้อมในการทำงานของโรงเรียนจอมทองอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของการจัดปัจจัยสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองที่อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับสุดท้ายในบรรดา องค์ประกอบการจัดปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลางด้วยกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลเนื่องจากว่า ฝ่ายบริหารยังไม่ได้ให้คำแนะนำ หรือความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ยังขาด ความใกล้ชิด และปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง ระบบการนิเทศและการประสานงานของ โรงเรียนยังไม่ดีพอ กิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะมีน้อย เหตุผลประการต่อมา อาจเป็นเพราะว่ารูปแบบวิธีการประเมินผลงานตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบแบบใหม่

ตามกฎหมาย ก.พ. พ.ศ. 2544 รวมทั้งกฎเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการ ที่ทำให้เกิดการแข่งขันในผลงาน และส่งผลให้เกิดความแตกแยกตลอดรวมถึงความร่วมมือในการทำงาน เหตุผลอีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าบุคลากรบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงาน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานอย่างแท้จริง ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรตามมาด้วย

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ที่พบว่าสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นลำดับท้ายสุดในบรรดาองค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 7 องค์ประกอบดังกล่าวมาแล้ว แต่ด้วยการที่องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้เป็นปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนที่จะช่วยสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ของมนุษย์โดยเฉพาะสังคมข้าราชการ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดปัจจัยขององค์ประกอบอื่น อาทิเช่น ด้านการมีส่วนร่วม และความสำเร็จในการทำงาน ดังที่ Bender (อ้างในชูเกียรติ ก่อเกิด, 2531, หน้า 54) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา และได้ข้อสรุปว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครู กับครูใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะชี้ให้เห็นถึงขวัญของครูสูงหรือต่ำ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญรองลงมา
3. อายุและประสบการณ์ในการสอนของครู มีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์กับขมึนย์สำคัญทางสถิติ

ด้วยข้อยืนยันนี้ จึงเห็นว่าผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มาก

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบของการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองที่อยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นที่นำมาศึกษา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรของโรงเรียนยังไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานเท่าที่ควร บางคนขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของผู้ให้ข้อมูลทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ข้อจำกัดด้านโควตาจำนวนคนและความชัดเจนเกี่ยวกับกฎเกณฑ์วิธีการเลื่อนขั้นตำแหน่งและระดับเงินเดือนตามระเบียบของทางราชการ ทำให้บุคลากรบางส่วนเกิดความ

รู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ อีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนยังไม่ได้ใช้รูปแบบวิธีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการบริหารในรูปแบบองค์คณะบุคคลอย่างแท้จริง

เหตุผลดังได้กล่าวมานี้ น่าจะเป็นสาเหตุทำให้สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติของโรงเรียนจอมทองอยู่ในระดับน้อย ซึ่งปัจจัยด้านความก้าวหน้าในองค์กรทั่ว ๆ ไปได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการทำงานของบุคคล เพราะนอกจากจะเป็นองค์ประกอบแห่งความพึงพอใจในการทำงาน หรือเป็นปัจจัยจูงใจ องค์ประกอบหนึ่งตามแนวคิดของ Herzberg แล้วยังถือว่าเป็นความต้องการหลักหนึ่งในสามประการตามแนวคิดของ Alderfer ที่มนุษย์ในสังคมพึงได้รับการตอบสนอง ตามที่ทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer Theory) กล่าวว่า คนมีความต้องการหลัก 3 ประการ คือ ความต้องการดำรงอยู่ (E-Existence) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R-Relativeness) และความต้องการด้านความก้าวหน้า (G-Growth) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง เมื่อบุคคลได้เผชิญกับปัญหาที่ได้ใช้ ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ หรือการที่ได้มีสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา (อ้างในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2526, หน้า 19)

ด้านนโยบายและการบริหารงาน ผลการศึกษาพบว่าสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง องค์ประกอบด้านนี้อยู่ในระดับน้อยเป็นลำดับท้าย ๆ ผลที่ได้อาจเนื่องมาจากว่า รูปแบบวิธีการทำงานของฝ่ายบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากเกินไป ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ในขณะที่บุคลากรบางส่วนรู้สึกว่างงานซ้ำซ้อนไม่มีการกระจายงานอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคลากรที่ระบุไว้ในแบบสอบถามปลายปิด และปลายเปิด เหตุผลประการต่อมาอาจเป็นเพราะว่า ระบบการประชาสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในขาดประสิทธิภาพ มีความล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ ส่งผลกระทบต่อความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกภายในองค์กร เหตุผลอีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะว่า ข้อจำกัดทางด้านเวลาที่ทำให้บางครั้งไม่มีเวลาสำหรับประชุมวางแผนสร้างความเข้าใจ และทำให้การนิเทศงานขาดความต่อเนื่องไม่สม่ำเสมอ ส่งผลกระทบต่อความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานในท้ายที่สุด

ด้วยเหตุผลดังได้กล่าวมาแล้ว น่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองด้านนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับน้อย แต่มีข้อน่าสังเกตว่า เมื่อพิจารณาในรายละเอียดตามประเด็นงานที่ปฏิบัติภายในองค์กรประกอบนี้พบว่า ประเด็นงานเรื่องโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย มีผู้เห็นด้วย



เป็นจำนวนน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นงานเรื่องอื่น ๆ ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจในประเด็นนี้อยู่เป็นจำนวนมาก และประเด็นงานเรื่องโรงเรียนมีการกระจายงาน และมอบหมายงานอย่างเหมาะสม มีผู้เห็นด้วยในระดับน้อยสูงถัดขึ้นมา ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจในประเด็นงานนี้อยู่เป็นจำนวนมาก (ตารางที่ 9) จากข้อนำสังเกตดังกล่าวมาแล้วนี้ สามารถอธิบายได้ว่า อาจเป็นเพราะบุคลากรผู้ให้ข้อมูลเกิดความเกรงใจต่อผู้ศึกษาที่เป็นฝ่ายบริหารของโรงเรียน ทำให้เกิดความเบี่ยงเบนในการให้ข้อมูลที่แท้จริงอยู่ส่วนหนึ่ง

ด้านการติดต่อสื่อสาร ผลการศึกษาสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง ด้านนี้เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่พบว่าอยู่ในระดับน้อยรองจากลำดับต่ำสุด เหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ขาดระบบการนิเทศติดตามงานที่ดีในการซ่อมบำรุงและดูแลรักษาอุปกรณ์การสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ภายในและภายนอก ตลอดจนเครื่องเสียงเพื่อการใช้งานของโรงเรียนตามจุดต่าง ๆ เหตุผลประการต่อมา อาจเป็นเพราะว่าเครื่องมือสื่อสารภายในโรงเรียน เช่น โทรโข่ง วิทยุสื่อสารภายในมีน้อยไม่เพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ประการต่อมา อาจเป็นเพราะว่าระบบประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนหนังสือราชการภายในยังล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ เหตุผลอีกประการหนึ่ง อาจเป็นเพราะว่า ข้อจำกัดในด้านงบประมาณและบุคลากรชำนาญการเฉพาะทางเพื่อการซ่อมบำรุงรักษา ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขที่เป็นไปอย่าง ล่าช้าและไม่ทั่วถึง

มีข้อนำสังเกตเกี่ยวกับสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์ประกอบด้านการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารนี้ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดตามประเด็นงานที่ปฏิบัติแล้วพบว่า ประเด็นงานเรื่องผู้บังคับบัญชาได้มีการอธิบายชี้แจงรายละเอียดของงานที่สลับซับซ้อนก่อนที่จะสั่งการหรือมอบหมายงานให้ปฏิบัติ มีผู้เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยมากและเป็นลำดับต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นงานเรื่องอื่น ๆ ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจในประเด็นนี้อยู่เป็นจำนวนมาก (ตารางที่ 13) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า อาจเป็นเพราะความบกพร่องในด้านการประสานงานสื่อความหมาย เพื่อเชื่อมโยงระหว่างการนำแผนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

จากเหตุผลดังกล่าวมาแล้วในหลาย ๆ ประการ น่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารของโรงเรียนจอมทองอยู่ในระดับน้อย ซึ่งนับเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ฝ่ายบริหารโรงเรียนควรที่จะนำไปพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ด้านการปกครองบังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของโรงเรียนจอมทองที่พบว่าอยู่ในระดับน้อย ซึ่งเป็นลำดับต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่นำมาศึกษา เหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนยังขาดการนำรูปแบบวิธีการบริหารงานแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายงานมาใช้ในการบริหารและการจัดการอย่างเต็มรูปแบบ อันได้แก่ การบริหารในรูปองค์คณะบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล และยังไม่มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง เหตุผลประการต่อมา อาจเป็นเพราะว่าพฤติกรรมการบริหารงานของฝ่ายบริหาร และหัวหน้างานในบางคนเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีในบางเรื่อง ขาดภาวะผู้นำที่ เข้มแข็ง ไม่มีมนุษยสัมพันธ์และยังไม่เป็นนักประสานงานที่ดี ซึ่งอาจเป็นผลสะท้อนมาจากข้อจำกัดในด้านบุคลากรของโรงเรียน เหตุผลประการอื่น อาจเป็นเพราะว่าการนิเทศกำกับติดตามงานของโรงเรียนยังไม่เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพขาดความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอโดยฝ่ายบริหารและหัวหน้างาน ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน เหตุผลอีกประการหนึ่ง อาจเป็นเพราะว่า เงื่อนไขข้อจำกัดทางด้านเวลาที่ทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนในบางครั้งต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จอย่างเร่งด่วนไม่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ขาดการชี้แจงเหตุผลความจำเป็น ส่งผลกระทบต่อความมั่นใจของบุคลากรเกี่ยวกับแผนนโยบายและการบริหารงาน ทำให้ถูกมองว่าขาดความชัดเจนแน่นอน

มีข้อนำสังเกตเกี่ยวกับสภาพการการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์ประกอบด้านการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชา เมื่อพิจารณาในรายละเอียดตามประเด็นงานที่ปฏิบัติแล้วพบว่า ประเด็นงานเรื่องผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์วิจารณ์มีผู้เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยมากและเป็นลำดับต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นงานเรื่องอื่น ๆ ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจในประเด็นนี้เป็นจำนวนที่สูงค่อนข้างมาก และประเด็นงานผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีหลักในการปกครองบังคับบัญชาที่สามารถให้ความเสมอภาคและความยุติธรรมมีผู้เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยมาก แต่เป็นลำดับที่สูงถัดขึ้นมาจากลำดับต่ำที่สุด ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจในประเด็นนี้เป็นจำนวนที่มาก ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า อาจเป็นเพราะว่าผู้ให้ข้อมูลเกิดความเกรงใจต่อผู้ศึกษาที่เป็นฝ่ายบริหารของโรงเรียน ทำให้เกิดความเบี่ยงเบนในการให้ข้อมูลที่แท้จริงในบางส่วนพิจารณาได้จากจำนวนผู้ไม่แน่ใจในประเด็นงานที่ปฏิบัติทั้งสองประเด็นมีจำนวนที่สูงค่อนข้างมาก (ตารางที่ 10)

อย่างไรก็ตาม ด้วยเหตุผลหลาย ๆ ประการดังได้กล่าวมาแล้วน่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้สภาพการการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชาของโรงเรียนจอมทองอยู่ในระดับน้อย และเป็นลำดับต่ำที่สุด ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 12 องค์ประกอบที่นำมาศึกษา

ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่ฝ่ายบริหารของโรงเรียนจอมทองควรจะไปพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างเร่งด่วน

3. จากผลการศึกษาศาภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทองครั้งนี้ มีข้อสังเกตที่น่าสนใจที่ควรนำมากล่าวอ้างถึง และอภิปรายเพิ่มดังต่อไปนี้

3.1 ความเชื่อถือเกี่ยวกับผลการศึกษาค้นคว้าที่ได้ครั้งนี้ โดยหลักการแล้วสามารถตัดสินใจได้ว่า สภาพการการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวัดได้ผ่านกระบวนการและวิธีการทางสถิติ ตามลำดับขั้นตอน เป็นต้นว่า มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่พิจารณาตัดสินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ตามภาคผนวก ก) และเกณฑ์พิจารณาตัดสินที่กำหนดเป็นช่วงไว้ อย่างชัดเจน แต่ก็มีข้อจำกัดบางประการของแบบสอบถามแบบปลายปิดที่จำกัดคำตอบ ดังที่ กมลสุดประเสริฐ (2516, หน้า 148) ได้กล่าวว่า “ข้อเสียของแบบสอบถามชนิดนี้คือ ถ้าเราทำเป็นประโยชน์ตอบรับทุก ๆ ข้อ จะเกิดปัญหาว่าเป็นการนำทางทัศนคติให้คนเอียงไปในทางที่จะตอบรับ” นอกจากนี้วิธีการวัดและการประเมินความคิดเห็นหรือความรู้สึกต่อสภาพการการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ยังสามารถวัดได้จากตัวบ่งชี้อื่น ๆ อีกมาก เช่นอาจใช้วิธีการสังเกต สอบถามหรือสัมภาษณ์ เป็นต้น

มีข้อนำสังเกตเกี่ยวกับการศึกษาครั้งนี้อีกประการหนึ่ง คือ การที่ผู้ศึกษาเป็นฝ่ายบริหารของโรงเรียนจอมทอง เป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้อมูลที่ได้ในบางประเด็นงานที่ระบุไว้ในเครื่องมือเกิดความคลาดเคลื่อน อันเป็นผลเนื่องมาจากสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งส่วนใหญ่ จำนวนร้อยละ 91.67 เป็นข้าราชการครูฝ่ายปฏิบัติการสอนและลูกจ้างประจำ เกิดความลังเลขาดความมั่นใจในการให้ข้อมูล แม้ว่าผู้ศึกษาได้ขอร้องให้แสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริงไปแล้วก็ตาม

3.2 ข้อค้นพบจากการศึกษาศาภาพการการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง ครั้งนี้ที่พบว่า องค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการที่อยู่ในลำดับที่สูงสุด 3 องค์ประกอบแรก คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ตามลำดับนั้น ทำให้สามารถอภิปรายในภาพรวมของทั้ง 3 องค์ประกอบได้ว่า บุคลากรของโรงเรียนจอมทองส่วนใหญ่ เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสูง กล่าวคือเป็นผู้มีสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบงานที่ยากและท้าทายความสามารถ ใฝ่ความก้าวหน้ามีความทุ่มเทในงานและมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานสูง

ด้วยคุณภาพของบุคลากรดังได้กล่าวมาแล้ว ถือเป็นจุดแข็งภายในองค์กรที่สำคัญยิ่งที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาสู่เป้าหมายได้เสมือนไข องค์กรประกอบการจัดปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนทั้งข้อจำกัดของปัจจัยในการบริหารองค์กร 4 ประการ ที่มีอยู่อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management)

3.3 ผลการศึกษาที่พบว่า สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง ที่อยู่ในลำดับท้าย 6 องค์กรประกอบที่น่าสนใจ ซึ่งควรนำมาอภิปรายเพิ่มเติมมีดังต่อไปนี้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าการจัดปัจจัยด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 6 จาก 7 องค์กรประกอบที่อยู่ในระดับปานกลางด้วยกัน นับเป็นองค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารควรจะให้มีความสำคัญเนื่องจากเป็นองค์ประกอบแห่งความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) องค์กรประกอบหนึ่งตามความคิดของ Herzberg ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดปัจจัยองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความสำเร็จในการทำงาน เป็นต้น

จากการที่สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของโรงเรียนจอมทองอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับท้าย ๆ ซึ่งพอจะกล่าวได้ว่า ปัจจัยองค์ประกอบด้านนี้เป็นเสมือนภาพรวมของการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของทุกองค์ประกอบที่นำมาศึกษา เนื่องจากองค์ประกอบปัจจัยจูงใจทั้ง 6 องค์กรประกอบ และปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนทั้ง 6 องค์กรประกอบ เหล่านี้จะรวมกันเข้าเป็นสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่าเมื่อองค์ประกอบการจัดปัจจัยด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับท้าย ๆ ซึ่งถือว่าค่อนข้างต่ำ ดังนั้นภาพรวมของผลสำเร็จของการทำงานของบุคลากรทั้งโรงเรียนก็จะอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้จึงควรที่ฝ่ายบริหารและหัวหน้างานน่าจะสนใจให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้ให้มาก เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจหรือขวัญของสมาชิกในองค์กร ดังที่ นภดล ลิ้มสุรัตน์ (2526, หน้า 7) ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อขวัญของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้คือ สภาพกลุ่ม ฐานะของสมาชิก และปัจจัยที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน อันได้แก่ ค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการ เนื้อหาของงาน ความ ก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมของการทำงาน

ดังนั้น ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่า ฝ่ายบริหารของโรงเรียน ควรจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวในการปรับปรุงพัฒนาด้านอาคารที่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสำนักงานให้เกิดประโยชน์ใช้สอยอย่างเต็มที่ มีการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการจัดซื้อจัดจ้าง วัสดุ

อุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนให้เพียงพอต่อความต้องการ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งผลการศึกษาพบว่าอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับสุดท้ายจาก 7 องค์ประกอบที่อยู่ในระดับปานกลางด้วยกัน นับเป็นองค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญ เนื่องจาก หากผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือกันและกันเพื่อความสำเร็จของงานแล้วย่อมจะส่งผลถึงความรู้สึกรักของบุคคลว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานอย่างแท้จริง ก่อให้เกิดความพึงพอใจในหน่วยงาน ดังที่ Bergeth (อ้างในชูเกียรติ ก่อเกิด, 2531, หน้า 122) ศึกษาพบว่า ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูใหญ่และมีความพึงพอใจในงานสอนแล้ว ครูจะมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง และเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่มีปัญหาระหว่างผู้บังคับบัญชา ระหว่างผู้ร่วมงานและมีความพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติแล้ว ย่อมจะส่งผลก่อให้เกิดความพึงพอใจในหน่วยงานสูงตามไปด้วย เช่นเดียวกับที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 239) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ว่า “ภารกิจของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ต้องรับผิดชอบงานบริหารงานบุคคลในองค์การมีอยู่มากมายหลายประการโดยมีภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง คือการโน้มน้าวจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้ประสานสามัคคีให้เกิดพลังร่วมในอันที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และการที่จะทำให้อย่างเกิดผลเช่นนี้ได้ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบข้อสำคัญที่สุดของบุคลากร คือความรู้สึกรักหรือเจตคติที่มีต่องานของเขาต่อเพื่อน ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง ต่อหัวหน้างาน ต่อระบบงานตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลหรืออิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง” นอกจากนี้ผลงานวิจัยศึกษาหลาย ๆ ครั้ง มักได้ข้อสรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น เช่น ด้านการมีส่วนร่วมและความสำเร็จในการทำงาน เป็นต้น

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่งาน จากผลการศึกษาซึ่งพบว่าสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองในองค์ประกอบนี้อยู่ในระดับน้อย จึงนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรที่จะให้ความสำคัญ เพราะนอกจากจะเป็นองค์ประกอบแห่งความพึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ข้อหนึ่งตามแนวคิดของเฮอส์สเบิร์ก (Herzberg) ดังได้กล่าวมาแล้วตอนต้น ยังถือว่าเป็นความต้องการหลักหนึ่งในสามประการตามแนวคิดของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ที่มนุษย์ในสังคมพึงได้รับการตอบสนอง นอกจากนี้ยังถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อขวัญของสมาชิกในองค์กร

ตลอดจนผลสำเร็จของงาน ดังที่ นกค ลัมสุรัตน์ (2526, หน้า 7) ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้ คือ สภาพกลุ่ม ฐานะของสมาชิกและปัจจัยที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน อันได้แก่ ค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการ เนื้อหาของงาน ความก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมของการทำงาน

ในส่วนของโรงเรียนจอมทองที่ได้ข้อค้นพบว่า สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์ประกอบด้านนี้ที่อยู่ในระดับน้อย ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลในรายละเอียดตามประเด็นงานปฏิบัติและข้อคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิดแล้ว พอจะสรุปเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านทัศนคติของผู้ศึกษาได้ว่า โรงเรียนน่าจะมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพให้มากยิ่งขึ้น ให้ความเสมอภาคเกี่ยวกับโอกาสการทำงานและความก้าวหน้าในหน้าที่ตลอดจนการเลื่อนขั้น ตำแหน่งและเงินเดือนค่าจ้างอย่างทั่วถึง ปรับปรุงรูปแบบกฎเกณฑ์วิธีการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนรวมถึงการประเมินคุณภาพมาตรฐาน การปฏิบัติงานของข้าราชการ ให้มีความชัดเจนเหมาะสม โดยยึดหลักความยุติธรรม นิติธรรม คุณธรรม และหลักความโปร่งใส

ด้านนโยบายและการบริหารงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองที่พบว่าอยู่ในระดับน้อย นับเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้บริหารและหัวหน้างานควรที่จะสนใจและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นองค์ประกอบแห่งความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) ข้อหนึ่งตามแนวคิดของเฮร์สเบิร์ก (Herzberg) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดปัจจัยองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่งาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน เป็นต้น

จากข้อค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ ได้ข้อสรุปว่าสาเหตุที่ทำให้การจัดปัจจัยด้านนี้อยู่ในระดับน้อย เป็นผลอันเนื่องมาจากพฤติกรรมการบริหารงานของฝ่ายบริหารและหัวหน้างาน ดังนั้นในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่า ฝ่ายบริหารและหัวหน้างานควรมีการปรับเปลี่ยนท่าทีบทบาทการนำ โดยการใช้นวัตกรรมทางการบริหารรูปแบบต่าง ๆ มาใช้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ดังที่สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 22 - 223) ได้พบข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีขวัญในการปฏิบัติงานดี ไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางบทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานที่ต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น

สัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำคัญขององค์การอย่างมาก

2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อหน้าที่การงาน เพราะการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ปฏิบัติงานที่ตนพึงพอใจย่อมจะทำให้ผลงานดีกว่างานที่ต้องปฏิบัติด้วยความจำใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การของหัวหน้างานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ นับเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าสมาชิกขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์การแล้วย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันขันแข็งมีความมั่นใจ และกำลังขวัญดี

5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรให้ถูกสุขลักษณะ อากาศย่อมเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน และเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานของแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากบุคคลนั่นเอง หรือมาจากเหตุอื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ปัญหาที่เกี่ยวกับสุขภาพกายและจิตมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดีอย่างเต็มที่

ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารงานจึงควรเป็นไปโดยใช้ระบบคุณธรรมที่ต้องคำนึงถึงหลักความมั่นคงและความเสมอภาค ซึ่งเป็นหลักการตามปรัชญาระบบคุณธรรม นอกจากนี้ยังควรให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลด้วยการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานและกระจายงานอย่างเป็นรูปธรรม

ด้านการติดต่อสื่อสาร จากผลการศึกษาพบว่าสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติด้านนี้อยู่ในระดับน้อย ซึ่งอยู่ในลำดับรองจากลำดับต่ำที่สุด จึงนับเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้บริหารและหัวหน้างานควรสนใจและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไข เนื่องจากเป็นองค์ประกอบแห่งความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) ซึ่งหากมีน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำมาก ๆ จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยสนับสนุนองค์ประกอบอื่น ๆ แทบทุกองค์ประกอบ

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่าน่าจะมีการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารภายใน และระหว่างหน่วยงานให้มีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น จัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือสื่อสารทุกประเภทที่จำเป็นต้องใช้อย่างเพียงพอ มีระบบการนิเทศติดตามงานด้านการซ่อมบำรุงและดูแลรักษาที่ดี อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งมีการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารด้านหนังสือราชการภายในและหน่วยงานภายนอก ตลอดจนถึงพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านการปกครองบังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง ที่อยู่ในระดับน้อย และเป็นลำดับที่ต่ำที่สุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งหลายที่นำมาศึกษา จึงถือว่าเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารและหัวหน้างานควรที่จะสนใจและให้ความสำคัญเป็นพิเศษลำดับแรก เนื่องจากเป็นองค์ประกอบแห่งความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) ที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคคลซึ่งจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยสนับสนุนองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมด ตามหลักการที่ระบุว่าองค์ประกอบปัจจัยใดที่อยู่ในระดับที่น้อยที่สุดจะส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ มากที่สุด

เนื่องจากการปกครองบังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบการจัดปัจจัยที่สะท้อนถึงพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและหัวหน้างาน ดังนั้นแนวทางการแก้ไขการจัดปัจจัยองค์ประกอบด้านนี้ตามที่เสนอของผู้ศึกษาคิดว่า น่าจะมีการใช้รูปแบบวิธีการบริหารบุคคลตามแนวประชาธิปไตยที่บรรดานักบริหารการศึกษาทั้งหลายต่างยอมรับดังที่ Etzioni and Howell (อ้างใน อานาจ กิตติธรรม, 2533, หน้า 114) ได้ยืนยันไว้ว่า “ สิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติหรือครูมีขวัญสูง คือ การที่หัวหน้างานมีบุคลิกภาพแบบประชาธิปไตยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ” และ Pryor (อ้างใน อารีย์ สวรรค์วานิช, 2521, หน้า 25) ที่ค้นพบว่า “ ครูที่มีหน้าที่ทางการบริหารเพิ่มขึ้น มีขวัญในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ” รวมทั้ง Lieman (อ้างใน อารีย์ สวรรค์วานิช, 2521, หน้า 25) ได้ค้นพบว่า “ ครูที่มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้มีส่วนร่วม ”

ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารงานของโรงเรียน จึงควรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและความเสมอภาคให้ความสำคัญต่อปัจเจกบุคคลภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม การปกครองบังคับบัญชาที่เป็นไปในรูปแบบประชาธิปไตยใช้ระบบคุณธรรม ซึ่งยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง



ดังที่ วิจิตร ศรีสอาน (2537, หน้า 41 - 42) กล่าวสรุปไว้ว่า การยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล หากสามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนตามหลักทั้ง 4 ประการแล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในแง่ต่าง ๆ คือ

1. ทางด้านหน่วยงาน เมื่อได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานก็พึงหวังได้ว่าหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย
2. ทางด้านบุคลากร เมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรมก็ย่อมจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า
3. ระบบคุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักสำคัญของระบบประชาธิปไตย
4. ระบบคุณธรรม จะช่วยเสริมสร้างเกียรติภูมิของอาชีพราชการและก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมืองกับข้าราชการประจำ

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญหลายประการ ซึ่งพอจะสรุปรวมและนำมากล่าวอ้างถึงเป็นข้อเสนอแนะแนวคิดตามทัศนะของผู้ศึกษา ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและเพื่อการพัฒนางานในบางประการ ดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

1. จากข้อค้นพบที่ได้จากรายละเอียดของประเด็นงานที่ปฏิบัติตามองค์ประกอบการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจอมทองที่อยู่ลำดับท้าย ๆ เช่น ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการปกครองบัญชา เหล่านี้พบว่าส่วนใหญ่มีสาเหตุหลักสำคัญมาจากพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและหัวหน้างานเกือบทั้งสิ้น

ดังนั้น ผู้บริหารและหัวหน้างานของโรงเรียนจึงควรหันมาสนใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงาน ด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้สอดคล้องตามหลักการบริหารงานรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายงานให้เหมาะสมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบการวางแผนงานที่ดี จัดระบบการนิเทศกำกับติดตามงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนควรเป็นไปในรูปแบบประชาธิปไตย ใช้ระบบคุณธรรม ซึ่งยึดหลักสำคัญ 4 ประการคือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง นอกจากนี้ยัง

ควรรีดยึดหลักการตามหลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ซึ่งมีหลักสำคัญ 12 ประการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารงานมาประกอบหลักการบริหารงานบุคคลด้วย

2. ข้อจำกัดด้านบุคลากร ซึ่งพบว่า จำนวนครูและลูกจ้างประจำมีน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่องหลายปี ทำให้เกิดภาระงานที่เข้าสู่งานขาดประสิทธิภาพหรือไม่บรรลุผลตามเป้าหมายและกำหนดเวลา ซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากกรณีไม่ได้รับการสนับสนุนหรือจัดสรรด้านอัตรากำลังครูผู้สอนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณประเภทเงินอุดหนุนรายหัวของนักเรียนที่ได้จากรัฐหรือกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีน้อยไม่เพียงพอต่อการบริหารและการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนดได้

แนวทางการแก้ปัญหาเหล่านี้ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่า ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนควรจัดทำระบบสารสนเทศด้านข้อมูลจำนวนนักเรียน ข้อมูลด้านอัตรากำลังครูและลูกจ้างประจำที่มีอยู่ตลอดรวมถึงปัญหาความต้องการจำเป็นเสนอขออนุมัติจัดสรรด้านอัตรากำลังครูรวมทั้งครูอัตราจ้าง และลูกจ้างประจำ ต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนี้ควรให้โอกาสการมีส่วนร่วมจากชุมชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นด้วยการระดมทรัพยากรด้านเงินทุนเพื่อการจัดการศึกษาจากผู้ปกครองของนักเรียน โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน และชมรมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน เพื่อใช้ในการจัดจ้างครูอัตราจ้างหรือเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานตามกลุ่มงานต่าง ๆ และลูกจ้างประจำ ทั้งมีการขอสนับสนุนด้านงบประมาณจากชุมชนในท้องถิ่น เช่น เทศบาลตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์กรเอกชน ตลอดจนผู้มีจิตศรัทธาทั้งหลาย เพื่อการจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารประกอบและสำนักงานให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนหรือการจัดกิจกรรมการศึกษาของโรงเรียน อีกทางหนึ่งด้วย

3. การนำหลักการและนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เกี่ยวกับเรื่องนี้เมื่อวิเคราะห์สรุปจากผลการศึกษาพบว่าปัญหาสำคัญยิ่งประการหนึ่งที่ทำให้สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนจอมทอง ในองค์ประกอบการจัดปัจจัยด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับที่น้อยหรือต่ำ ส่งผลให้ความสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมายและกำหนดเวลานั้น เป็นผลเนื่องมาจากการไม่ได้นำเอาหลักการและนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบที่แท้จริง เช่น รูปแบบวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการบริหารโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล ตลอดจนหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่มี

หลักสำคัญ 6 ประการอันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งมีรายละเอียดที่กล่าวไว้ในตอนต้น ๆ ดังนั้นในทัศนะของผู้ศึกษา ขอเสนอให้ทางโรงเรียนมีการนำแนวคิดหลักการเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบและเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านนโยบายการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชาที่ยึดปรัชญาตามระบบคุณธรรม และหลักการบริหารบุคคลแผนใหม่ทั้ง 12 ประการ โดยที่ผู้บริหารและหัวหน้างานมีพฤติกรรมการบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาคให้ความสำคัญต่อปัจเจกบุคคลในองค์กรอย่างทั่วถึงและแท้จริง บนพื้นฐานการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชาตามแนวทางประชาธิปไตย เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจและขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน

4. ปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์ประกอบอื่นที่อยู่ในลำดับต่ำท้าย ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับ องค์ประกอบการจัดปัจจัยอื่น ๆ ที่นำมาศึกษาที่ฝ่ายบริหารของโรงเรียนควรสนใจให้ความสำคัญนำไปหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ องค์ประกอบการจัดปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการยอมรับนับถือ เป็นต้น

5. การบำรุงรักษาและพัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ศึกษาครั้งนี้เป็นรายองค์ประกอบ ตามแนวคิด ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg) จะเห็นว่าสิ่งที่ปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Motivation Factors) และปัจจัยกระตุ้นมิให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Hygiene Factors) ซึ่งโดยปกติแล้วในองค์กรทั้งหลายควรเอาใจใส่ บำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบกันเข้าเป็นสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ที่มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันมาก ไม่มีปัจจัยใดที่อยู่อย่างโดด ๆ และจะส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบว่า สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานโดยภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งหากมองในแง่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายแล้ว ถือว่ายังไม่เพียงพอ นับเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่า สถานการณ์การทำงานหรือพฤติกรรมการทำงานโดยส่วนรวมของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังบ่งบอกถึงความพึงพอใจในการทำงาน ของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง โดยภาพรวมที่อยู่ในระดับที่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ

ดังนั้นในทัศนะของผู้ศึกษา ขอเสนอให้ฝ่ายบริหารและหัวหน้างานของโรงเรียนสนใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น มีการตรวจสอบเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น องค์ประกอบการจัดปัจจัยใดอยู่ในระดับมากหรือสูงก็ควรบำรุงรักษา ส่วนปัจจัยใดที่อยู่ในระดับน้อยหรือต่ำ ก็มีการปรับปรุงพัฒนาให้สูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากความพึงพอใจหรือขวัญกำลังใจในการทำงานของครู จะสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตลอดจนคุณภาพของการจัดการศึกษาคงที่ได้กล่าวมาแล้วตอนต้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ซ้ำอีกในช่วงระยะเวลาอันควร เนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่ถาวร อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคล และเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

2. ควรมีการศึกษาเจาะลึกถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง ที่พบว่าอยู่ในระดับน้อย จึงถึงระดับน้อยมาก โดยอาจใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factors Analysis)

3. ควรมีการศึกษาสภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่งาน เช่น ฝ่ายบริหาร หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ครูปฏิบัติการสอน เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงาน และลูกจ้างประจำ เพื่อสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมตามสภาพความเป็นจริง นอกจากจะใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามแล้ว ควรมีการใช้วิธีการสังเกต สอบถามหรือสัมภาษณ์ประกอบด้วย เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่ชัดเจนครบถ้วนมากขึ้น