

ผลการวิจัย

1. ภูมิหลังของโรงเรียน ผู้บริหาร และครูโรงเรียนราษฎร์

ก่อนที่จะได้พิจารณา ในภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์นั้น ผู้วิจัยใคร่จะชี้แจงให้เห็นถึงภูมิหลังของโรงเรียน ผู้บริหาร และครูโรงเรียนราษฎร์ ที่ผู้วิจัยได้สำรวจข้อมูล เพื่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่าการได้ทราบถึงภูมิหลังดังกล่าว จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ ซึ่งจะได้วิเคราะห์รายละเอียดต่อไปได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังจะช่วยให้วินิจฉัยได้ว่า ตัวอย่างที่ผู้วิจัยสุ่มได้นี้ จะสามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ดีเพียงใดอีกด้วย

1.1 ภูมิหลังของโรงเรียน โรงเรียนราษฎร์ต่าง ๆ จำนวน 108 โรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดพระนครและธนบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสำรวจให้ และได้รับคืน (จากจำนวนที่ส่ง 110 โรงเรียน) จำแนกตามประเภทโรงเรียนได้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 12

ตารางที่ 12

จำนวนโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทโรงเรียน

ระดับชั้น	โรงเรียนชาย	โรงเรียนหญิง	โรงเรียนสหศึกษา	รวม
อนุบาล	—	—	10	10
ป. 4	—	—	8	8
ป. 7	—	—	21	21
ม.ศ. 3	2	5	35	42
ม.ศ. 5	7	7	13	27
รวม	9	12	87	108

โรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 12 นั้น มีลักษณะที่น่า
พิจารณา คือ

1.1.1. เจ้าของโรงเรียน เจ้าของโรงเรียนผู้ดำเนินการโรงเรียนราษฎร์
เหล่านี้ มีทั้งเอกชน องค์การของราชการ องค์การศาสนา มูลนิธิ และ
สมาคม ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 13

ตารางที่ 13

โรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทของเจ้าของ

ระดับชั้น	เอกชน	องค์การของราชการ	องค์การศาสนา	มูลนิธิ	สมาคม	รวม
อนุบาล	10	—	—	—	—	10
ป. 4	7	1	—	—	—	8
ป. 7	18	1	—	1	1	21
ม.ศ. 3	37	2	2	1	1	42
ม.ศ. 5	18	1	5	2	1	27
รวม	89	5	7	4	3	108
ร้อยละ	82.40	4.63	6.48	3.70	2.78	100

จากตารางที่ 13 ปรากฏว่าโรงเรียนราษฎร์ ที่ตอบแบบสอบถาม
ร้อยละ 82.40 เป็นโรงเรียนที่เจ้าของเป็นเอกชน มีเพียงร้อยละ 17.60
เท่านั้น ที่ดำเนินการในรูปองค์การ มูลนิธิ และสมาคม การที่โรงเรียนราษฎร์
ดำเนินการโดยเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ใช้นี้ การกำหนดนโยบายของโรงเรียน
การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล และอื่น ๆ ย่อมจะมาจากฝ่าย
เจ้าของโรงเรียนคนเดียว เป็นส่วนใหญ่ ยิ่งในกรณีที่เจ้าของโรงเรียนเป็น
ทั้งผู้จัดการและครูใหญ่ด้วยแล้ว โอกาสที่จะบริหารงานโรงเรียน ในรูป

เผด็จการ ย่อมจะเกิดขึ้นได้เสมอ และจะมีผลอย่างใหญ่หลวง ต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ ซึ่งจะได้พิจารณาในรายละเอียดต่อไป

- 1.1.2 การเงินของโรงเรียน ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียนนี้ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์จำนวน 102 โรงเรียน (ส่งแบบสอบถาม 110 โรงเรียน) ดังได้แสดงรายละเอียดไว้ใน ตารางที่ 14

ตารางที่ 14

จำนวนโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามการเก็บค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียมและอื่น ๆ

ระดับชั้น	เก็บ ค่าเล่าเรียน	เก็บ ค่าบำรุง	เก็บ ค่าธรรมเนียม	รับเงินอุดหนุน จากรัฐบาล	รับ เงินบริจาค	เก็บ เงินอื่น ๆ	รวม โรงเรียน ที่ตอบ
อนุบาล	10	2	3	2	—	2	10
ป. 4	8	3	4	5	—	1	8
ป. 7	20	14	14	12	1	4	20
ม.ศ. 3	39	27	31	8	3	2	39
ม.ศ. 5	25	21	20	5	5	3	25
รวม	102	67	72	32	9	12	102
ร้อยละ	100	65.69	70.59	31.37	8.82	11.76	100

จากตารางที่ 14 จะเห็นได้ว่า โรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม 102 โรงเรียน ทุกโรงเรียนเก็บค่าเล่าเรียนจากนักเรียน ร้อยละ 65.69 เก็บค่าบำรุงโรงเรียน ร้อยละ 70.59 เก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ร้อยละ 31.37 รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ร้อยละ 8.82 รับเงินบริจาค ร้อยละ 11.76 รับเงินอื่น ๆ จากนักเรียน

เป็นที่น่าสังเกตว่า จำนวนโรงเรียนราษฎร์ที่ออกแบบสอบถามนี้ มีเพียงร้อยละ 31.37 เท่านั้น ที่รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล โรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่มีได้ รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลเลย ข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้ อาจพิจารณาได้เป็นสองประการด้วยกันคือ ประการแรก โรงเรียนราษฎร์ส่วนมาก เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนและครูมีน้อย ผลการเรียนการสอนยังไม่ดีพอ หรือเพิ่งตั้ง จึงไม่เข้าหลักเกณฑ์ที่จะขอรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้ ประการที่สอง โรงเรียนราษฎร์บางส่วน เป็นโรงเรียนราษฎร์ขนาดใหญ่ ฐานะมั่นคง มีนักเรียนมาก ได้สิทธิการขอรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เพื่อจะได้มีสิทธิเก็บค่าเล่าเรียนจากนักเรียนได้เต็มอัตรา 750 บาท

นอกจากนี้ ยังมีข้อที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ จำนวนโรงเรียนราษฎร์ที่ได้รับเงินบริจาคจากผู้ปกครองนักเรียน หรือจากที่อื่น ๆ มีเป็นจำนวนน้อย เพียงร้อยละ 8.82 เท่านั้น และเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับ ป. 7 ถึง ม.ศ. 5 ซึ่งจะต้องเป็นโรงเรียนราษฎร์ขนาดใหญ่ ฐานะมั่นคงและมีชื่อเสียงเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม การเงินของโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ต้องพึ่งค่าเล่าเรียนที่เก็บจากนักเรียนเป็นสำคัญ การรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลก็ดี การรับเงินบริจาคและอื่น ๆ ก็ดี ไม่ได้หมายความว่าโรงเรียนทุกโรงเรียนจะทำได้เหมือนกันหมด แม้ยากจะทำก็ตาม เพราะฐานะและชื่อเสียงของโรงเรียนเท่านั้นที่เป็นตัวกำหนดที่จะให้โรงเรียนราษฎร์ต่าง ๆ ทำอย่างนั้นได้หรือไม่ เมื่อการเงินของโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ต้องอาศัยค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียม และค่าบริการ เท่าที่กฎหมายกำหนดให้ทำได้ เช่นนี้ รายได้ของโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ จึงอาจไม่มั่นคงนัก ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการกำหนดอัตราเงินเดือน การขึ้นเงินเดือนให้แก่ครู ตลอดจนการขยายและปรับปรุงกิจการของโรงเรียน

- 1.2 ภูมิหลังเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน คำว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ในที่นี้ หมายถึง ผู้จัดการโรงเรียนราษฎร์ และครูใหญ่ในโรงเรียนราษฎร์ ในการส่งแบบสอบถาม เพื่อสำรวจข้อมูลนั้น โรงเรียนใดที่มีผู้จัดการและครูใหญ่เป็นคนละคนกัน ก็จะส่ง

แบบสอบถามให้คนหนึ่งชุด ส่วนโรงเรียนที่มีผู้จัดการและครูใหญ่เป็นคนคนเดียวกัน ก็จะส่งแบบสอบถามให้เพียงชุดเดียว

จากแบบสอบถามที่ส่งให้ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ จำนวน 110 โรงเรียน คำตอบได้รับกลับคืนมา 102 โรงเรียน มีข้อที่น่าสนใจดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ข้อเท็จจริงที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามนั้น บุคคลที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกได้ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 15

ตารางที่ 15

จำนวนผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามภูมิลำเนา

ภูมิลำเนาของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของเป็นผู้จัดการและครูใหญ่	21	14.28
เจ้าของเป็นผู้จัดการ	28	19.05
เจ้าของเป็นครูใหญ่	3	2.04
บุคคลอื่นเป็นผู้จัดการและครูใหญ่	7	4.76
บุคคลอื่นเป็นผู้จัดการ	29	19.74
บุคคลอื่นเป็นครูใหญ่	59	40.13
รวม	147	100

จากตารางที่ 15 นี้ ปรากฏว่าเจ้าของโรงเรียนราษฎร์ ได้แสดงบทบาทเป็นผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์เสียเองร้อยละ 35.37 ของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น โดยเป็นทั้งผู้จัดการและครูใหญ่ ร้อยละ 14.28 เป็นผู้จัดการ ร้อยละ 19.05 และเป็นครูใหญ่ร้อยละ 2.04 ส่วนบุคคลอื่นที่ไม่ใช่เจ้าของโรงเรียน ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์นั้น มีร้อยละ 64.63

อย่างไรก็ตาม บุคคลอื่นที่มีใจเจ้าของโรงเรียนแต่ได้รับมอบอำนาจจากเจ้าของโรงเรียนให้เป็นผู้บริหารงานโรงเรียนนั้น จะคงเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจอย่างสูงจากเจ้าของโรงเรียน และคงที่ได้กล่าวมาแล้วว่าร้อยละ 82.40 ของโรงเรียนราษฎร์ต่าง ๆ ที่ตอบแบบสอบถาม มีเจ้าของโรงเรียนเป็นเอกชน เมื่อเป็นเช่นนี้ บุคคลที่เจ้าของโรงเรียนไว้วางใจที่สุดคงไม่พ้นบุตรหลานเครือญาติของตนเอง จึงอาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยเจ้าของและเครือญาติของเจ้าของโรงเรียนราษฎร์นั่นเอง

การที่โรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่มีเอกชนเป็นเจ้าของ และการบริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยเจ้าของและเครือญาติ เช่นนี้ ในกรณีที่เป็นโรงเรียนราษฎร์ขนาดใหญ่ มีครูและนักเรียนเป็นจำนวนมาก การกำหนดนโยบายการบริหารงานทั่ว ๆ ไป การบริหารงานบุคคล และอื่น ๆ ของโรงเรียน ซึ่งมาจากฝ่ายเจ้าของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว ครู และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน ก็จะกลายเป็นเพียงผู้รับคำสั่งและปฏิบัติงานเท่านั้น โอกาสที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวอาจจะมีน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรผลิตเอกชน จึงควรถือว่าโรงเรียนเป็นอุปกรณ์การผลิตอย่างหนึ่ง เมื่อเจ้าของดำเนินการเอง คือเป็นคณงานด้วย และทั้งเป็นเจ้าของอุปกรณ์ด้วย เจ้าของจึงมีอำนาจมากไป¹ แต่ถ้าผู้บริหารซึ่งเป็นฝ่ายเจ้าของโรงเรียน เห็นแก่ประโยชน์การศึกษาของเยาวชนเป็นที่ตั้ง เห็นคุณค่าของการทำงานของครูเป็นเรื่องสำคัญ กิจกรรมของโรงเรียนและกำลังช่วยในการปฏิบัติงานของครู ก็อาจดำเนินไปทั่วยติได้ ในกรณีที่ เป็นโรงเรียนราษฎร์ขนาดเล็กนั้น การดำเนินกิจการของโรงเรียน โดย

¹H.H. Gerth, and C. Wright Mills. From Max Weber : Essays in Sociology (New York : Oxford University Press, 1958), p. 224.

ฝ่ายเจ้าของเป็นผู้บริหารเสียเองนั้น ก็จะมีลักษณะเป็นธุรกิจในครอบครัวไป
ครูและเจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งของโรงเรียน จะเป็นญาติพี่น้องลูกหลานของเจ้าของ
โรงเรียน การดำเนินกิจการโรงเรียนตามลักษณะดังกล่าวนี้ ปัญหาความ
ขัดแย้งในการบริหารงานภายในโรงเรียนอาจจะมีน้อย แต่โอกาสที่จะดำเนิน
กิจการโรงเรียนให้ก้าวหน้า สามารถปรับปรุงและขยายกิจการให้ยิ่ง ๆ ขึ้น
ไปนั้น อาจจะเป็นเรื่องยาก เพราะโรงเรียนประเภทนี้เป็นโรงเรียน
ขนาดเล็ก เจ้าของมีเงินทุนจำกัด ครูมีวุฒิค่า และไม่เข้าเกณฑ์ขอรับเงิน
อุดหนุนจากรัฐบาลได้

นอกจากนี้ โรงเรียนราษฎร์ที่มีเอกชนเป็นเจ้าของและผู้จัดการ หรือ
ฝ่ายเจ้าของเป็นผู้จัดการ มีบุคคลอื่นที่มีใจฝ่ายเจ้าของเป็นครูใหญ่ ในกรณี
เช่นนี้ครูใหญ่แทบจะไม่มีบทบาทในการบริหารโรงเรียนแต่อย่างใด มีฐานะ
ไม่แตกต่างไปจากครูน้อยทั่ว ๆ ไปนัก ทั้งนี้เพราะฝ่ายเจ้าของโรงเรียน
ราษฎร์ จะเข้ามาทักทายอำนาจหน้าที่ของครูใหญ่เพื่อปกป้องผลประโยชน์
ของตนเอง ภาวะเช่นนี้ถ้าเกิดขึ้นที่โรงเรียนราษฎร์แห่งใด จะมีผลกระทบ
กระเทือนต่อกำดังขวัญการปฏิบัติงานของครูอย่างยิ่ง

- 1.2.2 คุณวุฒิของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์
พ.ศ. 2497 ได้กำหนดคุณวุฒิของบุคคลที่จะเป็นผู้จัดการโรงเรียนราษฎร์
ไว้เพียงว่า มีความรู้สอบไล่ได้ไม่ต่ำกว่าประโยคประถมศึกษาตามหลักสูตร
กระทรวงศึกษาธิการ สำหรับคุณวุฒิครูใหญ่นั้น กฎหมายกำหนดไว้ว่า
โรงเรียนที่เปิดสอนชั้นมัธยมสามัญศึกษา หรือมัธยมวิสามัญศึกษาขึ้นไป มีวุฒิ
ไม่ต่ำกว่าประโยคครูประถม²

เป็นที่น่าสังเกตว่า กฎหมายได้กำหนดคุณวุฒิขั้นต่ำของผู้จัดการโรงเรียน
ราษฎร์ไว้ต่ำมาก ในขณะที่เกี่ยวกับกลับระบุอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการ

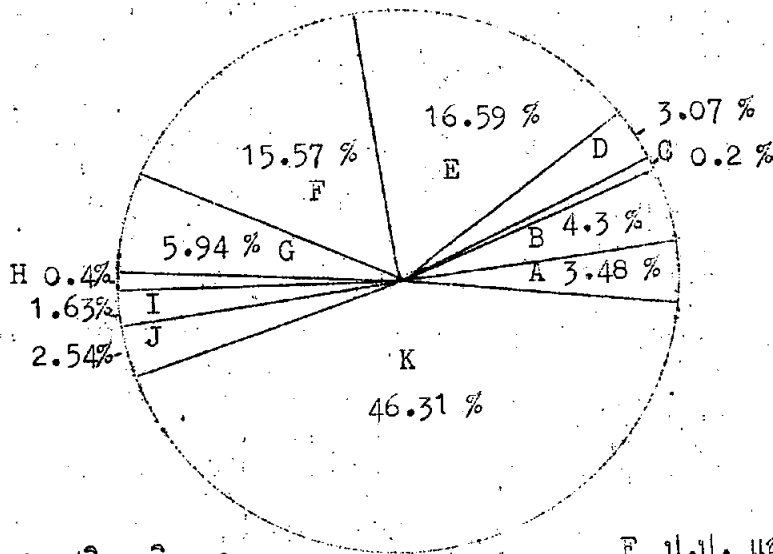
²ราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ 71 ตอนที่ 46, วันที่ 26 กรกฎาคม 2497

บริหารงานโรงเรียนราษฎร์ไว้อย่างกว้างขวาง ต้องรับผิดชอบในการควบคุมบังคับบัญชาครู ซึ่งเป็นบุคคลที่มีวุฒิทางการศึกษาค่อนข้างสูง และรับผิดชอบในการจัดการให้การศึกษาแก่เยาวชน ในระดับการศึกษาที่สูงกว่าวุฒิมัธยมศึกษาตอนต้นของผู้จัดการโรงเรียนเสียอีก ดังนั้น ปัญหาเรื่องคุณสมบัติของผู้จัดการ และครูใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ จึงเป็นข้อเท็จจริงที่ควรจะได้ทราบเป็นอย่างยิ่ง

1.2.2.1 คุณสมบัติของผู้จัดการโรงเรียนราษฎร์ ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างจากทะเบียนโรงเรียน ของกองโรงเรียนราษฎร์ ในโอกาสที่ได้ออกฝึกงาน ที่กองโรงเรียนราษฎร์ ระหว่างวันที่ 9 พฤศจิกายน ถึง 18 ธันวาคม 2513 ปรากฏว่าโรงเรียนราษฎร์ ที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดพระนครและธนบุรีที่สุ่มได้ 488 โรงเรียน ผู้จัดการมีคุณสมบัติ ดังที่ไต่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2

วุฒิของผู้จัดการโรงเรียนราษฎร์ ในพระนคร ธนบุรี

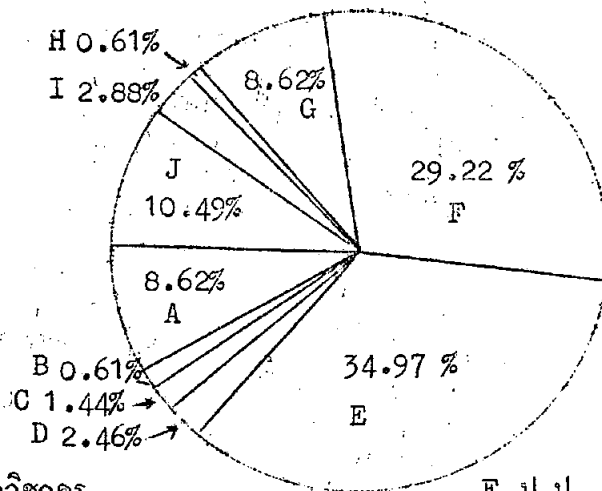


- | | | | |
|---|----------------------------------|---|-----------------------|
| A | ปริญญาวิชาชีพ | F | ป.ป. และเทียบเท่า |
| B | ปริญญา | G | ป. และเทียบเท่า |
| C | อนุปริญญา | H | ต่ำกว่า ป. |
| D | ปริญญาและประกาศนียบัตรต่างประเทศ | I | อาชีวศึกษาและอื่น ๆ |
| E | ป.ม. และเทียบเท่า | J | ปริญญา วุฒิมัธยมศึกษา |
| | | K | ไม่มีวุฒิมัธยมศึกษา |

จากแผนภูมิที่ 2 ซึ่งแสดงไว้นั้น ปรากฏว่า ผู้จัดการโรงเรียนราษฎร์ ใน พระนครและธนบุรี ร้อยละ 46.31 ไม่มีวุฒิทางครูเลย วุฒิปริญญาร้อยละ 11.05 วุฒิ ป.ม. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 16.59 วุฒิ ป.ป. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 15.57 วุฒิ ป. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 5.94 วุฒิจำกัดวิชาชีพและอื่น ๆ ร้อยละ 2.03 จาก กล่าวได้ว่า ผู้จัดการโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ มีคุณวุฒิตั้งแต่ต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด ไว้ แต่ไม่มีวุฒิทางครูเกือบครึ่งหนึ่ง การที่ไม่มีวุฒิทางครูนั้น ถ้าผู้จัดการได้มอบ อำนาจเค็ดขาดในการ เรียนการสอนให้แก่ครูใหญ่ เรื่องการขัดแย้งกันในเรื่องวิธีการ สอนของครู การเรียนของนักเรียน ก็จะมีน้อย แต่ถ้าวุฒิต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด น่าจะ ทำให้ความเข้าใจระหว่างผู้จัดการกับครูใหญ่ และครูน้อย มีความสัมพันธ์กันในทาง ลงรอยเดียวกันมากขึ้น

1.2.2.2 คุณวุฒิของครูใหญ่ จากการสุ่มตัวอย่างเพื่อหาคุณวุฒิต่างๆ ของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ ในโอกาสการฝึกงานคราว เดียวกันนั้น ปรากฏว่าคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ที่สุ่มได้ 488 โรงเรียน มีคุณวุฒิต่างๆ ดังที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3
คุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ ในพระนคร ธนบุรี



- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| A ปริญญาวิชาครู | F ป.ป. และเทียบเท่า |
| B ปริญญา | G ป. และเทียบเท่า |
| C อนุปริญญา | H อาชีวศึกษาและอื่น ๆ |
| D ปริญญาและประกาศนียบัตรทางประเทศ | I ปริญญา วุฒิทางครู |
| E ป.ม. และเทียบเท่า | J ไม่มีวุฒิต่างๆ |

คุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ ในพระนครและธนบุรี
 กิ่งที่ได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 3 นั้น ปรากฏว่า ครูใหญ่ ร้อยละ
 14.57 มีวุฒิปริญญา ร้อยละ 36.41 มีวุฒิ ป.บ.หรือเทียบเท่า
 ร้อยละ 29.22 มีวุฒิ ป.ป.หรือเทียบเท่า ร้อยละ 8.62 มีวุฒิ
 ป. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 0.61 มีวุฒิอาชีวศึกษาและอื่น ๆ
 และร้อยละ 10.49 ไม่มีวุฒิครู

คุณวุฒิของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ทั้งของผู้จัดการ และ
 ครูใหญ่ กิ่งที่กล่าวมาแล้วนั้น พอจะสรุปได้ว่าส่วนใหญ่แล้ว ผู้
 บริหารโรงเรียนราษฎร์ มีพื้นฐานทางการศึกษา อยู่ในระดับ
 ที่น่าพอใจ เพียงพอที่จะดำเนินงานกิจการโรงเรียนราษฎร์ไปได้
 ด้วยดี

1.2.3 ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน ความสำเร็จในการ
 ประกอบหน้าที่การงานของบุคคลนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับคุณวุฒิแล้ว ประสพ
 การณ์และความชำนาญชำนาญ ในการทำงานในหน้าที่ นับเป็นปัจจัยสำคัญ
 ประการหนึ่งเหมือนกัน

1.2.3.1 ประสิทธิภาพในการเป็นครู ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ มีหน้าที่
 รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่แก่เรียน และความคุมบังคับ
 บัญชาครูในโรงเรียน การที่ผู้บริหารโรงเรียนเคยมีประสบการณ์
 ในการเป็นครูมาก่อนนั้น จะเป็นผลดีคือผู้บริหารโรงเรียน ใน
 อันที่จะสามารถเข้าใจปัญหาการเรียนการสอน ของนักเรียนและ
 ครูได้อย่างดี เมื่อทำหน้าที่ด้านการบริหาร ก็จะช่วยให้สามารถ
 แก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้ด้วย

ข้อเท็จจริงที่ได้จากการสำรวจนั้น ปรากฏว่าโรงเรียน
 ราษฎร์ต่าง ๆ จำนวน 102 โรงเรียน ซึ่งมีผู้บริหาร 147 คน
 มีประสบการณ์ในการเป็นครูแตกต่างกัน ดังที่แสดงไว้ในตาราง

ตารางที่ 16

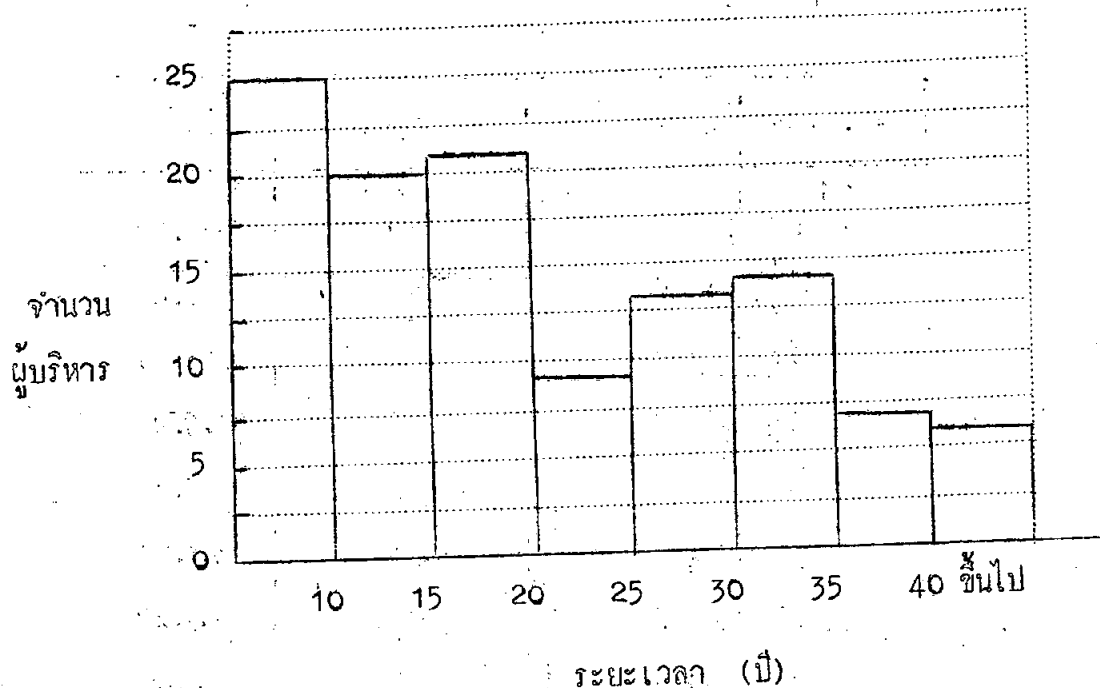
ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์การเป็นครู

ระยะเวลาที่เป็นครู	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยเป็นครู	32	21.77
น้อยกว่า 10 ปี	25	17.00
11 - 15 ปี	20	13.61
16 - 20 ปี	21	14.29
21 - 25 ปี	9	6.12
26 - 30 ปี	13	8.84
31 - 35 ปี	14	9.52
36 - 40 ปี	7	4.76
41 ปี ขึ้นไป	6	4.01
รวม	147	100

จากตารางที่ 16 ปรากฏว่า ร้อยละ 61.23 ของผู้บริหารทั้งสิ้น ที่ตอบแบบสอบถาม เคยมีประสบการณ์การเป็นครูเป็นเวลานานสิบปีขึ้นไป ร้อยละ 17.00 มีประสบการณ์การเป็นครู ไม่เกิน 10 ปี และร้อยละ 21.77 เป็นผู้บริหารโรงเรียนโดยไม่เคยเป็นครูมาก่อน

จำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การเป็นครูมาก่อนนั้น ความแตกต่างกันของระยะเวลาการเป็นครู แสดงเป็นแผนภูมิฮิสโตแกรม (Histogram) ได้ดังแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4
ระยะเวลาการเป็นครูของผู้บริหารโรงเรียน



ผู้วิจัยมีความเชื่ออยู่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์นั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการหรือครูใหญ่ การที่จะบริหารงานได้ดั่งนั้น ควรจะมีประสบการณ์ในการเป็นครูไม่น้อยกว่า 10 ปี ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นที่น่าพึงพอใจ ที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ในพระนคร - ธนบุรี ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเป็นครูมานานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป แต่เป็นที่น่าสนใจกว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนหนึ่ง เป็นจำนวนร้อยละ 21.77 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เคยมีประสบการณ์การเป็นครูมาก่อนเลย ผู้บริหารกลุ่มนี้ ได้แก่ผู้จัดการโรงเรียน ซึ่งรับผิดชอบในด้านการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน การควบคุมครูใหญ่ ครู และนักเรียน หน้าทีความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ คนที่จะปฏิบัติให้บังเกิดผลดีนั้น นอกจากจะมีพื้นฐานคุณวุฒิสูงพอแล้ว ควรจะเป็นผู้มีประสบการณ์การเป็นครูก่อน ไม่เช่นนั้นแล้วความเข้าใจในปัญหาการปฏิบัติงานของครู อาจจะลดน้อยลงไปตามส่วน

1.2.3.2 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร นอกไปจากประสบการณ์ในการเป็นครูแล้ว ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งมีส่วนอย่างสำคัญ ที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่เคยมีประสบการณ์เป็นครูมาก่อนนั้น ถ้ามีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมานาน ได้คลุกคลีอยู่ร่วมกับครูและนักเรียนตลอดเวลา ย่อมจะชดเชยการที่ไม่เคยเป็นครูมาเลยได้บ้าง ไม่มากก็น้อย

ข้อเท็จจริงที่ได้จากการสำรวจวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎรที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 147 คน มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารมีระยะเวลาแตกต่างกัน ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 17

ตารางที่ 17

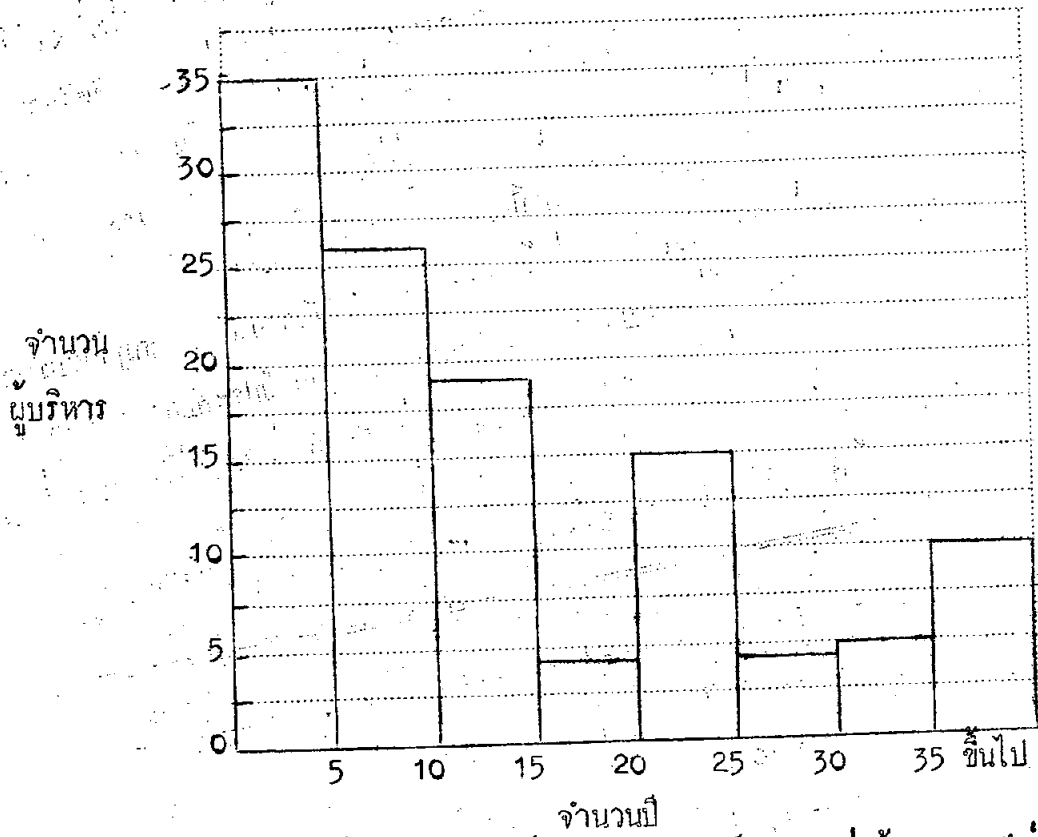
ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร

ระยะเวลา	จำนวน	ร้อยละ
0 - 5 ปี	35	23.81
6 - 10 ปี	27	18.37
11 - 15 ปี	18	12.24
16 - 20 ปี	4	2.72
21 - 25 ปี	15	10.20
26 - 30 ปี	4	2.72
31 - 35 ปี	5	3.40
36 ปี ขึ้นไป	10	6.80
ไม่ตอบ	29	19.73
รวม	147	100

จากตารางที่ 17 จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรส่วนใหญ่ร้อยละ 54.42 มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารไม่เกิน 15 ปี ร้อยละ 25.84 มีประสบการณ์ในตำแหน่งเป็นเวลานาน 16 ปีขึ้นไป

ความแตกต่างกันของระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน แสดงเป็น
แผนภูมิฮิสโตแกรม ใ้ค้ทั้งแผนภูมิที่ 5

แผนภูมิที่ 5
ระยะเวลาการอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร



การที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ไม่เกิน 15 ปี เช่นนี้ ถ้าการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารของแต่ละคน เป็นเพราะความสามารถ และความเหมาะสมด้วยประการทั้งปวงของตนเองแล้ว ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง ค้างกล่าว ก็จะเพียงพอที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้าม ถ้าได้รับตำแหน่งผู้บริหาร เพราะความผูกพันที่มีต่อเจ้าของโรงเรียน เช่นเป็นบุตรหลาน ญาติสนิท และทั้งเป็นบุคคลที่ไม่เคยมีประสบการณ์การ เป็นครูมาก่อนเลย การอยู่ใน ตำแหน่งผู้บริหาร ไม่เกิน 5 ปีนั้น ความรอบรู้ในงานอาจจะมีไม่มากพอก็ได้

1.2.4 อายุของผู้บริหาร อายุทำให้พฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกันไป ผู้มีอายุมาก ย่อมจะมี

ประสบการณ์ทางสังคม และชีวิตมากขึ้นตามไปด้วย ทำให้ทัศนคติ และโลกทรรศน์ (world view) เกี่ยวกับการดำรงชีวิตแตกต่างไปจากผู้มีวัยน้อยกว่า³ ผู้บริหารที่มีวัยอันสมควร มีความสามารถสูง ย่อมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดีมีประสิทธิภาพ เพราะหน้าที่ของผู้บริหารนั้น ย่อมเกี่ยวข้องกับองค์การควบคุม บังคับบัญชา ใ้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ มีกำลังขวัญดี และมีสามัคคีธรรมในหน่วยงาน ในสภาพสังคมของคนไทยที่มีความโน้มเอียงที่จะให้ความสำคัญต่อผู้อาวุโสในวัยวุฒิเช่นนี้ วัยวุฒิของผู้บริหารจึงมีส่วนช่วยเสริมบารมีในการบริหารงานของผู้บริหารอยู่ไม่มากนักน้อย

จากการศึกษาวิจัยนั้น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ 102 โรงเรียน จำนวน 147 คน นั้น มีอายุแตกต่างกัน ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 18

ตารางที่ 18

จำนวนผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์จำแนกตามอายุ

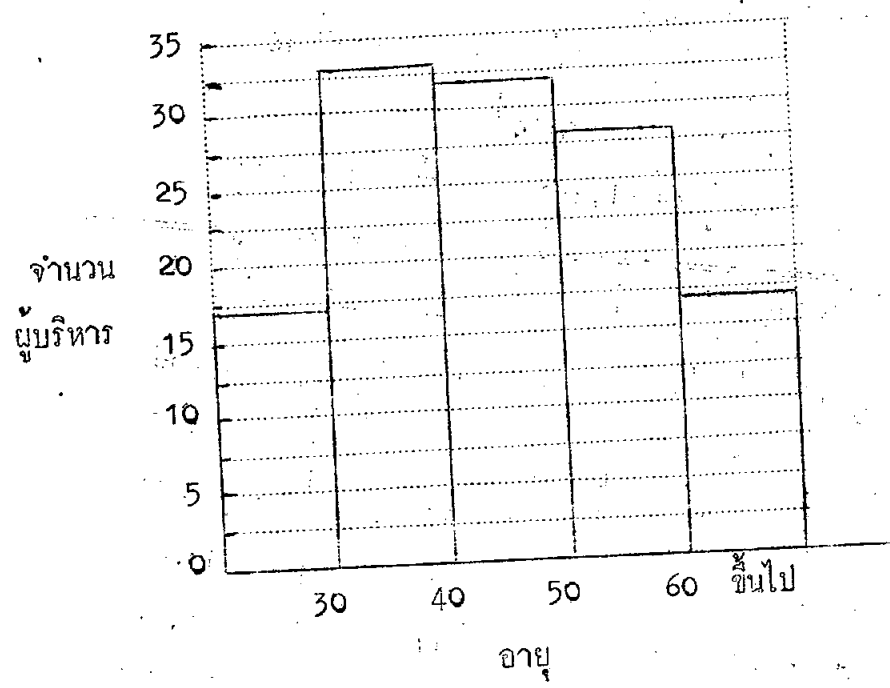
ช่วงอายุ	จำนวน	ร้อยละ
30 ปี หรือต่ำกว่า	17	11.56
31 - 40 ปี	33	22.45
41 - 50 ปี	32	21.77
51 - 60 ปี	28	19.05
61 ปีขึ้นไป	17	11.56
รวม	147	100

จากตารางที่ 18 ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 44.22 มีอายุระหว่าง 31 - 50 ปี ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นวัยที่เป็นผู้ใหญ่เต็มที่ มีความสุขุมและ

³ประสพ รัตนากร, "พฤติกรรมของมนุษย์", วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2507), หน้า 285.

กระฉับกระเฉง เป็นวัยที่เหมาะสมที่จะทำงานด้านบริการ ร้อยละ 11.56 มีอายุไม่เกิน 30 ปี เป็นระยะที่บุคคลอยู่ในวัยหนุ่มสาว ร้อยละ 30.61 มีอายุ 50 ปีขึ้นไป คนในวัยนี้ย่อมจะมีประสบการณ์ในการทำงานมามาก มีความสุขุมรอบคอบ อายุของผู้บริหารแสดงด้วยแผนภูมิฮิสโตแกรมได้ดังแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6
อายุของผู้บริหารโรงเรียน



การจัดกลุ่มผู้บริหารออกเป็นกลุ่มตามช่วงอายุเช่นนี้ ผู้วิจัยมุ่งจะชี้ให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ มีอายุแตกต่างกันไป กลุ่มหนึ่งอยู่ในวัยที่เป็นผู้ใหญ่เต็มที่ และอีกกลุ่มหนึ่งเป็นผู้สูงอายุ ความแตกต่างกันในเรื่องอายุของสมาชิกในหน่วยงานใด ๆ อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารได้เหมือนกัน กล่าวคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในระยะเวลาที่ความเชื่อถือใหม่จะเข้ามาแทนที่ความเชื่อถือเก่า จะทำให้เกิดกลุ่มบุคคล 2 ประเภทขึ้นในหน่วยงาน พวกแรกแก่ที่สูงอายุคุ้นเคยกับขนบประเพณีและวิธีปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยการหาเหตุผลมาหักล้างอยู่เสมอ กับอีกประการหนึ่ง คนรุ่นใหม่ซึ่งอยู่ในวัยหนุ่มสาว ได้รับอิทธิพลด้านการศึกษาอบรมและวิธีทำงาน

ตามแบบประเทศตะวันตก มักพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ง่ายกว่า ในสังคมที่อยู่ในระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (Prismatic Society) เช่นสังคมไทยนี้ จะเกิดปัญหาขัดแย้งลักษณะดังกล่าวได้เสมอ⁴ ดังนั้น ในโรงเรียนราษฎร์แห่งใด ที่มีความแตกต่างด้านอายุระหว่างผู้บริหารกับครู ปัญหาความขัดแย้งในด้านความคิดเห็นตามลักษณะที่กล่าวมานี้ ก็ย่อมจะเกิดขึ้นได้เช่นเดียวกัน

1.3 ภูมิหลังของครูโรงเรียนราษฎร์

1.3.1 อายุของครู ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 889 คน มีอายุแตกต่างกัน ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 19

ตารางที่ 19

ครูที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน	ร้อยละ
18 - 20 ปี	25	2.81
21 - 25 ปี	229	25.76
26 - 30 ปี	263	29.58
31 - 35 ปี	142	15.97
36 - 40 ปี	89	10.01
41 - 45 ปี	64	7.20
46 - 50 ปี	42	4.72
51 - 55 ปี	22	2.47
56 - 60 ปี	6	0.67
61 ปี ขึ้นไป	7	0.79
รวม	889	100

⁴Fred W. Riggs, "A Model for the Study of Thai Society", วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 (เมษายน 2504), หน้า 99.

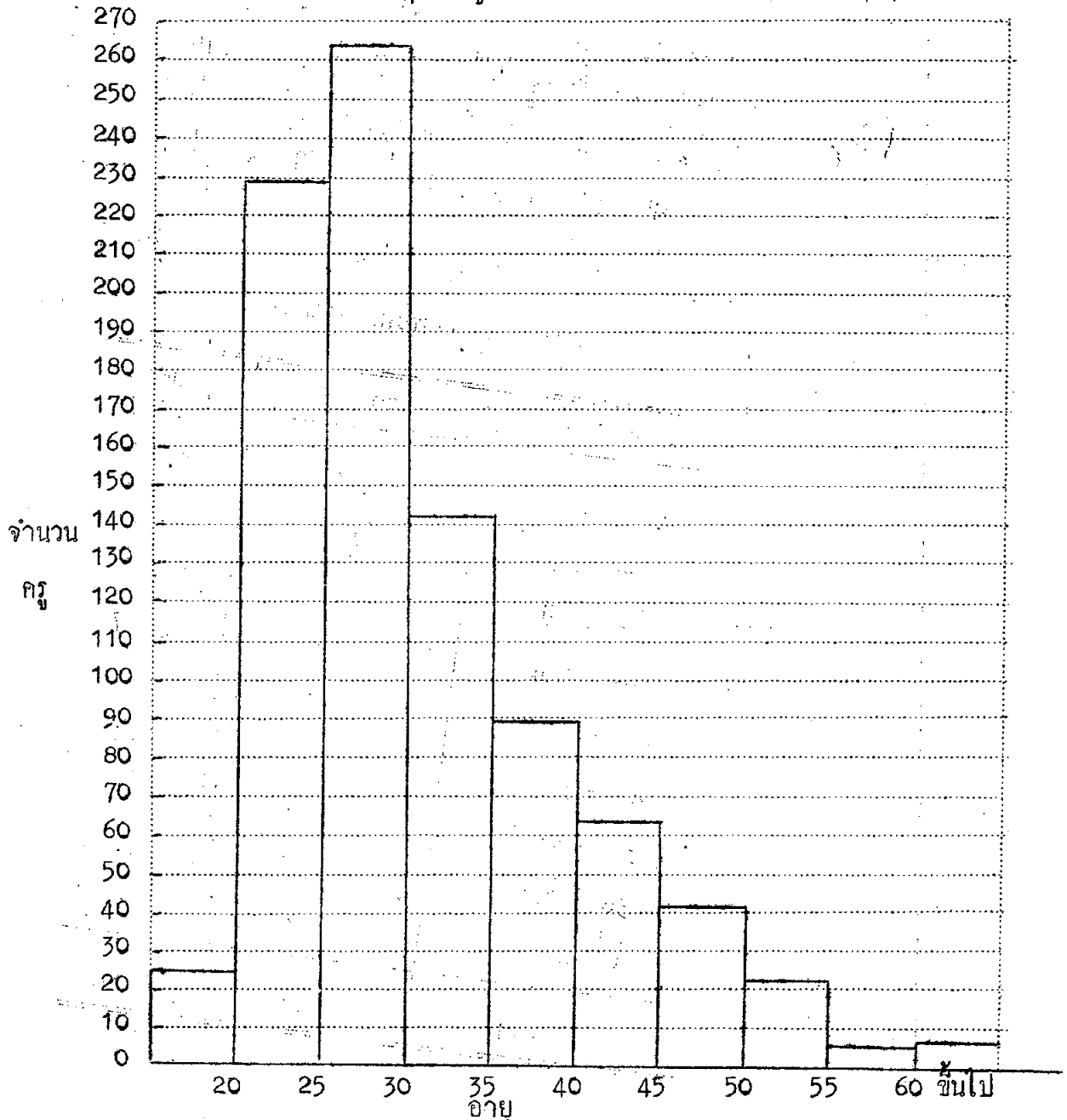
อายุของครูโรงเรียนราษฎร์ ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 19 นี้ ปรากฏ
ว่าครูส่วนใหญ่ร้อยละ 58.15 เป็นครูที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี ร้อยละ 25.98
มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 15.85 มีอายุ 40 ปีขึ้นไป

แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่เป็นครูโรงเรียนราษฎร์นั้น ส่วนใหญ่เป็นคน
ที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวคนที่มีอายุมากนั้นยังอยู่เป็นครูโรงเรียนราษฎร์ค่อนข้าง
มากตามลำดับ ซึ่งอาจตีความได้ว่าคนที่เป็นครูโรงเรียนราษฎร์ มีได้
หวังที่จะยึดอาชีพครูในโรงเรียนราษฎร์เป็นอาชีพถาวรตลอดไป อาจจะ
อยู่เพื่อพักพิงชั่วคราว เพื่อจะได้ศึกษาต่อเพิ่มพูนวุฒิและหางานอื่นทำ เมื่อ
มีโอกาส

สำหรับครูกลุ่มที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปนั้น เป็นกลุ่มที่เป็นครูผู้ใหญ่แล้ว
และอาจมีครอบครัวมีภาระที่ต้องรับผิดชอบ เลี้ยงดูคนอื่นด้วย ความคิด
ที่จะยึดอาชีพครูในโรงเรียนราษฎร์ เป็นอาชีพถาวรย่อมจะมีมากกว่าครู
กลุ่มแรก แต่กลุ่มหลังนี้มีน้อยเพียงร้อยละ 15.85 เท่านั้น

เพื่อให้มองเห็นการกระจายของอายุของครูได้ดียิ่งขึ้น ได้แสดง
การกระจายอายุของครูในรูปแบบแผนภูมิฮิสโตแกรม ดังที่แสดงไว้ใน
แผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7
อายุของครูโรงเรียนราษฎร์



จำนวนครูที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 889 คนนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าครูส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.23 เป็นเพศหญิง ส่วนเพศชายมีเพียงร้อยละ 36.77 เท่านั้น การมีครูสตรี เป็นจำนวนมากเช่นนี้ อาจจะเป็นได้ว่า สตรีมีโอกาสเลือกงานทำได้น้อยกว่าผู้ชายนั้นก็ เป็นได้ และเพราะโรงเรียนชั้นประถม อนุบาล ความเหมาะสมในการใช้ครูสตรีเป็นที่ยอมรับ กันทั่วไป จึงใช้ครูสตรีล้วน หรือจำนวนมาก

1.3.2 ประสบการณ์ของครู - การพิจารณาในด้านประสบการณ์ของครู ว่าเป็นครูมานานเท่าใดนั้น จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า จำนวนครูที่ยึดอาชีพครูมานานนั้น มีอยู่มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้สันนิษฐานได้ว่า ถ้าครูส่วนใหญ่ มีอายุการเป็นครูมาเป็นระยะยาวนาน แสดงว่าครูเหล่านั้นได้ยึดอาชีพถาวรของตนต่อไป

จากผลการวิจัยนี้ ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์รอยละ 35.66 มีประสบการณ์ในการเป็นครูไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 30.15 เป็นครูมานานระหว่าง 6 - 10 ปี มีเพียงร้อยละ 31.85 เท่านั้น ที่เป็นครูมานานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ทั้งร้อยละเฉลี่ยที่แสดงไว้ในตารางที่ 20

ตารางที่ 20

จำนวนครูจำแนกตามระยะเวลาการเป็นครู

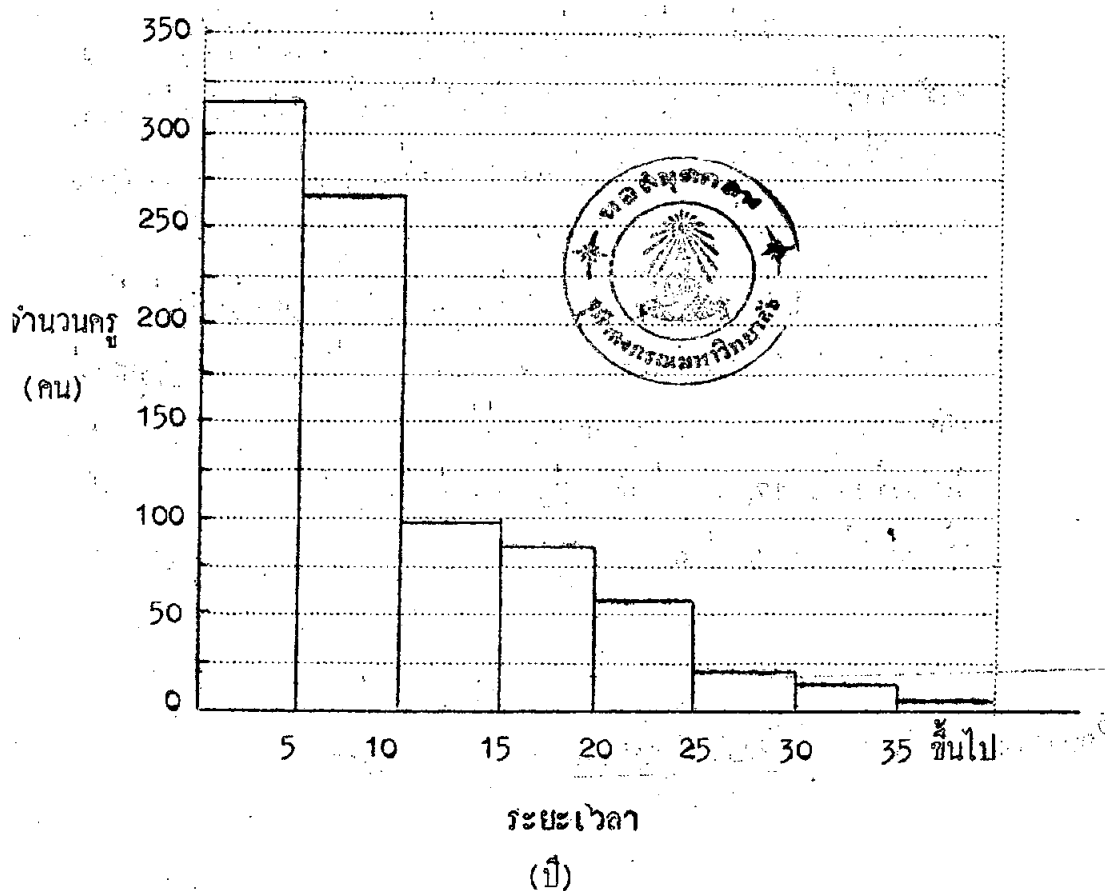
ระยะเวลา	จำนวน	ร้อยละ
0 - 5 ปี	317	35.66
6 - 10 ปี	268	30.15
11 - 15 ปี	99	11.14
16 - 20 ปี	86	9.67
21 - 25 ปี	56	6.30
26 - 30 ปี	22	2.47
31 - 35 ปี	15	1.69
36 ปี ขึ้นไป	5	0.56
ไม่ตอบ	21	2.36
รวม	889	100

การที่ครูส่วนใหญ่ มีอายุน้อย และประสบการณ์ในการทำงานก็มีระยะเวลาอันสั้นเช่นนี้ อาจจะทำให้ความได้วาม มีครูเพียงส่วนน้อยเท่านั้น ที่มุงยึดอาชีพครูเป็นอาชีพถาวรของตนตลอดไป ส่วนใหญ่จะพักพิงโรงเรียนราษฎร์ชั่วระยะเวลาหนึ่ง ประมาณ 4 - 5 ปี พอได้วุฒิสูงขึ้นก็จะลาออก

ประสบการณ์ในการเป็นครู ของครูโรงเรียนราษฎร์ ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 9 นั้น ได้แสดงเป็นแผนภูมิฮิสโตแกรมไว้ในแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8

ระยะเวลาการเป็นครูของครูโรงเรียนราษฎร์



จากการที่ผู้วิจัยได้เข้าปฏิบัติงานที่กองโรงเรียนราษฎร์ ระหว่างวันที่ 9 พฤศจิกายน ถึง วันที่ 18 ธันวาคม 2513 ได้ศึกษางานเกี่ยวกับ การบรรจุและจำหน่ายครูโรงเรียนราษฎร์ ในเขตจังหวัดพระนครและธนบุรี ที่กองโรงเรียนราษฎร์จัดทำอยู่ ปรากฏว่า ในปี 2513 ได้รับคำขอบรรจุครูใหม่ทั้งสิ้น จำนวน 5,745 ราย ขอถอนครูทั้งสิ้นจำนวน 4,377 ราย เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนครูโรงเรียนราษฎร์ในพระนครและธนบุรีทั้งสิ้น ในปี 2513 จำนวน 22,238 คน⁵ แสดงให้เห็นว่าครูลาออกถึงร้อยละ 19.68 ขอเท็จจริงดังกล่าวนี้ จึงสามารถสนับสนุนข้อวินิจฉัยดังกล่าวข้างต้นได้เป็นอย่างดี

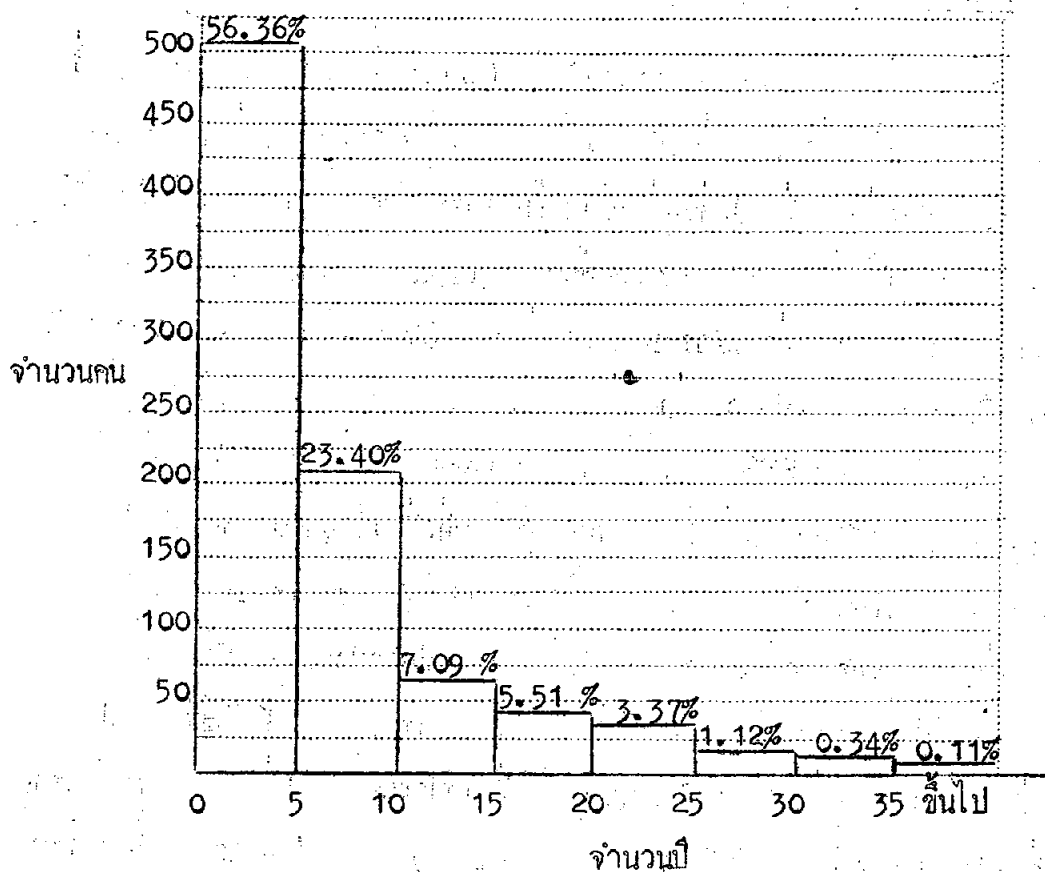
1.3.3 ระยะเวลาที่อยู่ประจำเป็นครูในโรงเรียนราษฎร์ปัจจุบัน ที่ทำการสำรวจ การที่บุคคลใดประจำทำงานอยู่ ณ ที่แห่งใดติดต่อกันเป็นเวลานานนั้น นอกจากความชำนาญที่เกิดขึ้นจากการได้ปฏิบัติงานติดต่อกันมานานแล้ว ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้นย่อมจะเกิดขึ้นไปมากก็น้อย ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานนั้น ก็จะมีมากกว่าคนที่เข้าประจำทำงานใหม่ ความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลกับบริษัทฯ ก็จะเป็นไปโดยราบรื่น มีเช่นนั้นแล้วบุคคลนั้นคงจะลาออกไปจากหน่วยงานนั้น

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 56.36 ประจำทำการสอนอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 23.40 ประจำอยู่ที่โรงเรียนเป็นเวลา 6 - 10 ปี มีเพียงร้อยละ 17.54 เท่านั้น ที่ประจำอยู่นานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 9

⁵กองโรงเรียนราษฎร์, แผนปฏิบัติการแผนกทะเบียน 2513.

แผนภูมิที่ 9

ระยะเวลาที่ครูประจำอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันที่ทำการสำรวจ

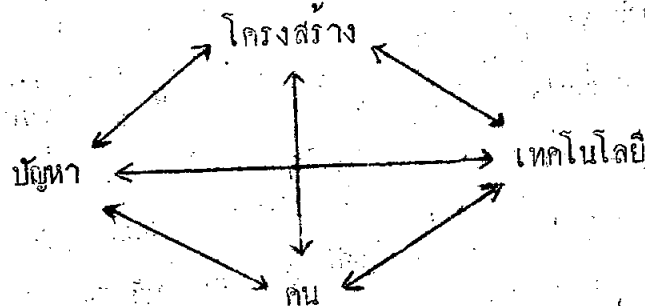


การที่ครูส่วนใหญ่ เป็นครูใหม่ของโรงเรียนเช่นนี้ ย่อมจะมีผลต่อภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์อย่างแน่นอน เพราะฝ่ายบริหารและฝ่ายครู ยังไม่รู้จักกันดี ความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of Belongingness) ยังไม่เกิดขึ้นกับครู ความจงรักภักดีต่อโรงเรียนย่อมจะมีน้อย และโอกาสที่ครูจะลาออกไป ก็มีมากขึ้นด้วย

ภูมิหลังต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้บริหาร และครูโรงเรียนราษฎร์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยลำดับแล้วนั้น เป็นลักษณะทางกายภาพ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่เป็นเครื่องกำหนดภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ไม่น้อย ส่วนคำถามที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์เฉพาะเรื่องนั้น จะได้วิเคราะห์ในรายละเอียดต่อไป

2. พฤติกรรมกรรมการบริหารและการควบคุมบังคับบัญชา

องค์การหรือหน่วยงานเป็นระบบความสัมพันธ์ (Interrelated System) ซึ่งมนุษย์ได้กำหนดรูปร่างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือของการประกอบกิจการงาน⁶ ส่วนประกอบของระบบความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งเป็นส่วนที่จะช่วยให้การประกอบกิจการงานก้าวหน้าขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงไปนั้น ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระบบการสื่อสารติดต่อ หรือระบบอำนาจสั่งการ (Authority) อำนาจการมี (Power) หรือระบบการดำเนินงานอย่างคล่องตัว (Work Flow) และกระบวนการทำงาน เครื่องมือและเทคนิคในการปฏิบัติงานก็เป็นระบบความสัมพันธ์ประการหนึ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล ทัศนคติ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ก็จัดเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบความสัมพันธ์ด้วย กล่าวคือ หน่วยงานหรือองค์การสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน และทักษะของพนักงาน จำนวนคนงาน หรือประเภทของคนงานได้ ส่วนประกอบของระบบความสัมพันธ์ทั้งสามประการดังกล่าวนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง ณ องค์ประกอบใด ไม่ว่าจะ เป็นโครงสร้าง หรือเครื่องมือ เทคนิคในการปฏิบัติงาน (Technology) หรือตัวบุคคล จะมีผลกระทบต่ออันอย่างสำคัญต่อองค์ประกอบอื่น ๆ รวมทั้งผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งแสดงเป็นรูปแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



⁶ Harold J. Leavitt,

โรงเรียนราษฎร์ในฐานะที่เป็นองค์การหรือหน่วยงานบริหาร มีโครงสร้างของหน่วยงานที่บ่งลักษณะเฉพาะของคน มีเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน คือการสอนนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ มีบุคคล คือครูประจำอยู่ในโรงเรียนเป็นผู้สอน ทั้งสามประการนี้มีความสัมพันธ์ต่อกันตามนัยดังกล่าวข้างต้น ทุกประการ

เมื่อมีองค์การซึ่งมีโครงสร้าง มีเครื่องมือและวิธีปฏิบัติงาน กับมีตัวบุคคลที่จะทำงานแล้ว งานขององค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินไปได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ย่อมต้องมีการบริหารงาน เพราะการบริหารก็คือ กรรมวิธีที่จะบันดาลให้บังเกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วยการกระทำของผู้อื่น ตามนัยนี้การบริหารงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมีคนร่วมปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อผลอย่างเดียวกันเกินกว่าสองคนขึ้นไป⁷

สำหรับการควบคุมบังคับบัญชานั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หน่วยงานทุกแห่งทุกระดับจะต้องมี เพราะว่าหน่วยงานเป็นที่รวมของบุคคลหลายคน จึงต้องมีการจัดระดับชั้น การควบคุมบังคับบัญชาไว้ เพื่อจะได้สามารถทราบว่า ใครเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบควบคุมผู้ใดให้ทำอะไรบ้าง

การควบคุมบังคับบัญชานั้น ย่อมมีวัตถุประสงค์อย่างน้อยสองประการ คือประการแรก เพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยที่เป็นส่วนประกอบขององค์การ ประการที่สอง เพื่อให้เชื่อมั่นว่าแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานในลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงาน ที่จะต้องควบคุมบังคับบัญชาให้การบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ

⁷ สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิษฐ์, "ทฤษฎีการบริหาร", วารสารการบริหาร ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 (สิงหาคม 2513), หน้า 11.

2. เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ที่จะส่งเสริมให้เกิดสามัคคีธรรมในการทำงานของทุกคน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างดีที่สุด ในสามระดับ คือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาด้วยกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากัน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานมีลักษณะเป็น การทำงานโดยคณะบุคคล (Team Work) ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงาน

3. การปกครองบังคับบัญชา เป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน ที่จะควบคุมบังคับบัญชา และใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้งานในหน้าที่รับผิดชอบ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่งานจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของหัวหน้า และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสำคัญ⁸

เพื่อให้การควบคุมบังคับบัญชาบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ ในการควบคุมบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง พร้อมทั้งต้องคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น ภายในขอบเขตการบริหาร เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น

ผลการวิจัย

- 2.1 ความเห็นเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะบริหารโรงเรียนราษฎร์ จากผลการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์จำนวนมาก (67.35 %) มีความเห็นว่า เจ้าของโรงเรียนราษฎร์ ควรเป็นเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอง ร้อยละ 21.77 ไม่เห็นด้วย ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 21

⁸ ฐป กาญจนประกร, "หัวหน้างาน", การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย รวบรวมโดย อมร รักษาสิทธิ์ และโสรัจ สัจจรัตกุล, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505), หน้า 523 - 525.

ตารางที่ 21

เจ้าของโรงเรียนราษฎร์ควรรักษาโรงเรียนด้วยตนเอง

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	61	41.50
เห็นด้วย	38	25.85
ไม่แน่ใจ	12	8.16
ไม่เห็นด้วย	29	19.73
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	2.04
ไม่ตอบ	4	2.72
รวม	147	100

จากการตอบแบบสอบถามของครูโรงเรียนราษฎร์ ในการสำรวจครั้งนี้ ครูโรงเรียนราษฎร์ร้อยละ 54.89 ยืนยันว่า โรงเรียนราษฎร์ที่ตนประจำทำการสอนอยู่ในปัจจุบัน ดำเนินการบริหารโรงเรียนโดยเจ้าของโรงเรียนเอง

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ดังกล่าว ชัดกับทฤษฎีการแบ่งแยก (Theory of Absolute Separation) ของ Max Weber⁹ ซึ่งกล่าวไว้ว่า กลุ่มผู้บริหารหรือผู้ดำเนินงานไม่ควรเป็นเจ้าของอุปกรณ์การผลิต หรือโรงเรียนสำหรับกรณีนี้ เพราะเมื่อใดที่เจ้าของโรงเรียนเข้ามายุ่งเกี่ยวกับกิจการด้านบริหารของหน่วยงานแล้ว เท่ากับเป็นการเข้ามาพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนเอง มุ่งที่จะเอาประโยชน์จากลูกจ้างให้มากที่สุด ในขณะที่เจ้าของกิจการย่อมจะเป็นผู้ทรงอำนาจสิทธิขาดเหนือกว่าหัวหน้าหน่วยเสียอีก เมื่อเจ้าของกิจการเข้ามายุ่งการในหน่วยงานเสียเอง ความหวาดระแวงต่าง ๆ ของคนงาน และเจ้าหน้าที่ว่าการกระทำ

⁹H.H. Gerth, and C. Wright Mills, เรื่องเดิม, p. 224.

ของตบจะไม่เป็นที่ถูกใจของเจ้าของกิจการ ความกลัวจะถูกลงโทษ หรือปลดออก
ง่าย ๆ จะเกิดแก่งงาน การประจบประแจงในการทำงานของลูกจ้างบางคนอาจจะ
เกิดขึ้น ส่วนคนงานอื่น ๆ ก็จะไม่เสียขวัญ ทว่าในงานมีอาจค่าเงินไปค่ายดีเท่าที่ควร

ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่เห็นว่า เจ้าของโรงเรียนราษฎร์
ควรบริหารโรงเรียนด้วยตนเอง เช่นนี้ จึงถือว่าเป็นการขัดต่อหลักการบริหาร
ดังกล่าวข้างต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ ย่อมจะเป็นการขัดประโยชน์ของครูโรงเรียนราษฎร์
โดยตรง จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูในลักษณะต่าง ๆ ไม่มากก็น้อย

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ และครูโรงเรียนราษฎร์ ดังกล่าวนี้นี้
มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์เป็น 0.307 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.090)
ซึ่งหมายความว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและการปฏิบัติจริงในปัจจุบันนั้น มีความ
สัมพันธ์สอดคล้องกันอยู่ โดยมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 99 %

2.2 เกี่ยวกับการแบ่งงานตามลักษณะของงาน (Specialization) จากผลการวิจัย
ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ร้อยละ 76.19 เห็นว่า ในการบริหาร
โรงเรียนราษฎร์ ควรมีการแบ่งงานเป็นหน่วยงานย่อย ที่มีผู้รับผิดชอบในหน่วยงาน
ของตนเป็นหน่วย ๆ ไป มีเพียงร้อยละ 10.20 เท่านั้นที่ไม่เห็นด้วยในเรื่องนี้ ดัง
รายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 22

ตารางที่ 22

ในการบริหารโรงเรียนราษฎร์ครูมีผู้รับผิดชอบงานอย่างร้อยละเต็มเป็นส่วน ๆ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	43	29.25
เห็นด้วย	69	46.94
ไม่แน่ใจ	17	11.56
ไม่เห็นด้วย	14	9.52
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	0.68
ไม่ตอบ	3	2.04
รวม	147	100

จากตารางที่ 22 จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์เพียงส่วนน้อยเท่านั้น ที่มีความเห็นขัดแย้งกับทฤษฎีการบริหาร ว่าด้วยการแบ่งงาน และในทางปฏิบัตินั้น ครูโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 66.48 ยืนยันว่า โรงเรียนที่ตนประจำทำการ สอนอยู่ ได้ปฏิบัติตามทฤษฎีการจัดแบ่งงานตามลักษณะของงาน ร้อยละ 21.15 ทอบว่า โรงเรียนของตนไม่ได้ทำตามทฤษฎีแต่อย่างใด

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ และครูโรงเรียนราษฎร์ เกี่ยวกับการจัดแบ่งงานนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.019 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) ซึ่งหมายความว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร กับ การถือปฏิบัติตามความเห็นนั้น มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันน้อย และไม่มีความสำคัญ

- 2.3 การกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย ตามทฤษฎีว่าด้วยการแบ่งงาน (Division of Work) หมายความว่า งานที่มีลักษณะอย่างเดียวกัน มีวิธีการปฏิบัติ และต้องการฝีมือการทำงานของคนอย่างเดียวกัน จัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยกำหนดให้ชัดเจนว่า หน่วยงานนั้นมีหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติจัดทำอะไรบ้าง เพื่อป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนหรือก้าวร้าวกัน¹⁰

จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ร้อยละ 61.91 เห็นว่า ผู้รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนราษฎร์ ไม่ควรมีอำนาจหน้าที่ตายตัว แต่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 30.61 มีความเห็นตรงกันข้าม ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 23

¹⁰ สมองศ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2511), หน้า 240 - 241.

ตารางที่ 23

ผู้รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนราษฎร์ ไม่ควรมีอำนาจหน้าที่ตายตัว

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	27	18.37
เห็นด้วย	64	43.54
ไม่แน่ใจ	11	7.48
ไม่เห็นด้วย	40	27.21
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	3.40
รวม	147	100

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ มีความเห็นขัดแย้งแนวความคิดนี้ อาจตีความได้ว่า การมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตายตัว ขัดกับผลประโยชน์ของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ครูประจำสายคณิตศาสตร์ ถ้ารับผิดชอบในการสอนวิชาคณิตศาสตร์อย่างเดียว ในกรณีที่ครูวิทยาศาสตร์หยุดงาน มีครูว่างพอจะให้เข้าสอนทดแทนได้จำเพาะจากสายคณิตศาสตร์เท่านั้น แต่ถ้าครูสายคณิตศาสตร์ถือว่าไม่ใช่หน้าที่ของคน ฝ่ายผู้บริหารก็จะหาคนเข้าสอนแทนในห้องเรียนไม่ได้ จึงเกิดเป็นปัญหาในทางปฏิบัติขึ้น เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัตินั้น ครูที่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 46.91 เห็นว่า ในโรงเรียนของตน ผู้รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ได้รับมอบอำนาจและหน้าที่ไว้ชัดเจน ร้อยละ 28.46 ตอบว่า ไม่ได้เป็นไปตามนี้ และร้อยละ 22.83 ตอบว่า ไม่แน่ใจในเรื่องนี้

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ ในเรื่องนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น -0.163 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.096) ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้มีการกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ไว้

ชัดเจนจริง แต่ในทางปฏิบัติมีได้ดำเนินไปตามที่กำหนดไว้ จึงมีความสัมพันธ์กันเป็นเชิงลบ แต่ไม่มีความสำคัญ แสดงว่าความขัดแย้งทางความคิดเห็นในเรื่องนี้ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ นี้อยู่ แต่ไม่อาจประกันได้มากนักว่าปรากฏการณ์นี้ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง

2.4 การคัดเลือกตัวบุคคลเพื่อให้รับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบในหน่วยงานต่าง ๆ

การขอบหมายตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งในหน่วยงานนั้น ถือว่าเป็นการให้บำเหน็จความชอบ เป็นการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) อย่างหนึ่ง ในทางทฤษฎีนั้น บุคคลที่จะได้รับการปูนบำเหน็จความชอบ ได้ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีผลงานดีเด่น มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ และคุณวุฒิที่เหมาะสม เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของระบบคุณธรรม (Merit System) เท่านั้น¹¹ ถ้าการปูนบำเหน็จความชอบเป็นไปเพราะความสนิทชิดชอบเป็นส่วนตัวระหว่างผู้บริหารและผู้บริหารปูนบำเหน็จความชอบแล้ว ย่อมจะเป็นการทำลายกำลังใจของบุคคลอื่นที่ตั้งใจทำงาน มีผลงานดีเด่น แต่ไม่ได้เป็นคนสนิทของผู้บริหาร

จากผลการวิจัยนี้ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 54.42 ไม่เห็นด้วย กับการกำหนดตัวบุคคลให้ทำหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนราษฎร์ โดยยึดหลักว่า ผู้บริหารไว้วางใจได้ก็เป็นการเพียงพอแล้ว ร้อยละ 31.97 เห็นด้วยกับการคัดเลือกตัวบุคคลโดยวิธีการดังกล่าว ทั้งร้อยละเอ่ยคื้ที่แสดงไว้ในตารางที่ 24

¹¹ ชูชาติ ประมุขผล, "การกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อนและการปูนบำเหน็จความชอบ", การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย รวบรวมโดย อมร รักษาศักดิ์ และ โสวัจ สุจริตกุล, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505), หน้า 347.

ตารางที่ 24

การกำหนดคัวบุคคลให้มีหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนราษฎร์
ควรยึดหลักว่าผู้บริหารไว้เนื้อเชื่อใจได้ก็เป็นการเพียงพอ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	13	8.84
เห็นด้วย	34	23.13
ไม่แน่ใจ	20	13.61
ไม่เห็นด้วย	70	47.62
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	10	6.80
รวม	147	100

จากการตอบแบบสอบถามของครูโรงเรียนราษฎร์ ในเรื่องเดียวกันนี้ ปรากฏว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ร้อยละ 44.54 เห็นว่า โรงเรียนของตนใช้เกณฑ์อายุ วุฒิ และประสบการณ์ คัดเลือกคัวบุคคลที่จะให้รับหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 31.27 ตอบว่า ไม่ได้ใช้เกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าวนี้ ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ในเรื่องนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.091 (ถ้าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.095) ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์ที่ค่อนข้างต่ำ แต่เนื่องจากไม่มีความสำคัญ ผลการสำรวจครั้งนี้จึงมีระดับเชื่อมั่นที่ต่ำ การสำรวจใหม่อาจผิดไปจากนี้ก็ได้

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารส่วนหนึ่ง (31.97 %) มีความเห็นขัดแย้งกับหลักการบริหารงานบุคคลเช่นนี้ ย่อมจะเป็นการบั่นทอนขวัญ (Morale) ในการปฏิบัติงานของครูที่มีผลงานดีเกิน มีความตั้งใจและวิริยะอุตสาหะในการทำงาน ทำให้ครูขาดความมั่นใจในการที่จะยึดโรงเรียนเป็นแหล่งประกอบอาชีพถาวรของตน ปัญหาอื่น ๆ ในการบริหารงานของโรงเรียนก็อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้

เกี่ยวกับการพิจารณาบรรจุครูเข้าสอนนักเรียนชั้นใด วิชาใดนั้น ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 89.12 เห็นว่า ไม่ควรถือคุณวุฒิสุงที่สุดของครูแต่ละคนเป็นหลักเพียงอย่างเดียว ซึ่งน่าจะถูกต้องตามหลักเหตุผล เพราะความสามารถในการสอนของครูนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิต่างกันทีเดียว แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความชำนาญ บุคลิกลักษณะ และอื่น ๆ ของครูด้วย ในทางปฏิบัตินั้น ครูที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 62.43 เห็นว่า โรงเรียนของตนมิได้พิจารณาบรรจุครูสอน โดยพิจารณาคุณวุฒิสุงที่สุดแต่อย่างเดียว ต้องอาศัยส่วนประกอบอื่น ๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องสัมพันธ์กับความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์เป็น 0.301 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.090) ซึ่งจัดว่าความเห็นของทั้งสองฝ่ายสอดคล้องกันอยู่ และเนื่องจากค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญ ถึง 99% จึงจัดได้ว่าผลการสำรวจในเรื่องนี้ น่าจะเชื่อถือได้พอควร

- 2.5 การสั่งงานหรือการเสนาองาน ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานใดนั้น อำนาจการควบคุมบังคับบัญชา ควรจะรวมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใด โดยเด็ดขาด ลดหลั่นลงไปตามสายการบังคับบัญชา โดยระบุให้ชัดแจ้งลงไปว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาเพียงใด แค่นั้น ในเวลารับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา หนีขึ้นคนขึ้นไปเพียงคนเดียว ในเวลาเสนาองานก็เช่นเดียวกัน ควรจะเสนาอนผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันนั้นด้วย ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการบิดความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานก้าวถ่าง การสั่งงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นเหตุก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติตาม การบริหารงานตามลักษณะดังกล่าวนี้ ถือว่าการบริหารงานนั้น ๆ มีเอกภาพทางการบริหาร (Unity of Command)¹²

¹² สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 245 - 246.

ของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ มีค่าเป็น 0.328 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.086) มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับความเชื่อมั่น 99 % แสดงว่า ผลของการสำรวจดังกล่าวน่าจะเชื่อถือได้

- 2.6 การสื่อสารติดต่อ (Communication) องค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม การร่วมมือกัน เข้าใจกัน และสามารถที่จะกระทำการให้สอดคล้องต่อกันได้นั้น จะเกิดขึ้นได้ก็แต่โดยมีระบบการสื่อสารติดต่อระหว่างบุคคลในองค์การ และระหว่างองค์การกับบุคคลภายนอก เท่านั้น เพราะการดำเนินงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ข่าวสารจะผ่านผู้ใดบ้าง ใครจะได้รับข่าวสารมากน้อยเพียงใด ข่าวสารจะถูกเพิ่มเติม ตัดแปลง กลั่นกรองที่ผู้ใด และเมื่อข่าวสารนั้นไปถึงบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลนั้น ถ้าเกิดความเข้าใจในข่าวสารผิดไป งานที่นำไปก็จะผิดวัตถุประสงค์ การสื่อสารติดต่อจึงเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมการประสานงาน การเชื่อมโยงกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ และการดำเนินงานของแต่ละคนในหน่วยงาน ให้สอดคล้องต่อกัน¹³

นอกจากนี้ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การขึ้น ก็เพื่อเป็นเป้าหมายให้บุคคลในหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลในเป้าหมายนั้น ๆ แต่เป้าหมายต่าง ๆ นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความเข้าใจของแต่ละบุคคลว่า หมายความว่าถึงอะไร ซึ่งอาจแตกต่างกันไปได้ เช่นองค์การหรือหน่วยงานได้เขียนเป้าหมายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แม้กระนั้นก็ตาม ผู้ปฏิบัติแต่ละคนอาจตีความหมายหรือยึดถือน้ำหนักของเป้าหมายไปในทางเดียวกัน และสามารถติดต่อประสานงานกันได้แล้ว ก็เป็นที่หวังได้ยากว่า การดำเนินงานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย

¹³ ธีรวัฒน์ กาญจนกุล, "องค์การรูปนัย", วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2507), หน้า 87.

วิธีการสื่อสารที่ดีก่อนนั้น ผู้ส่งอาจทำได้ด้วยการพูด การเขียน การกระทำและ การวาด (Drawing) ซึ่งปรากฏออกไปเป็นคำพูด การเคลื่อนไหว รูปภาพ หรือ จำนวน (Numbers) โดยผู้รับข่าวสาร จะเป็นผู้ฟัง อ่าน หรือสังเกต¹⁴ และในการสื่อสารที่ดีก่อนนั้น อาจกระทำได้โดยการสื่อสารจากข้างบนลงมาล่าง (Downward Communication) เช่น การออกระเบียบข้อบังคับ นโยบาย คำเตือน ประกาศ และการชักชวนความเข้าใจ เป็นต้น ซึ่งผู้รับทราบจะไม่มีโอกาสซักถามโต้แย้งเลย การสื่อสารที่ดีต่อจากล่างไปบน (Upward Communication) ได้แก่การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอรายงานผลงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน คำแนะนำในทางเทคนิคหรือทางวิชาการ ข้อเสนอ ขอรื้อหรือไปยังผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ดีต่อที่ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสโต้ตอบกัน (Two way communication) สำหรับการสื่อสารที่ดีต่อตามแนวนอน (Horizontal Communication) นั้น ใช้สำหรับบุคคลในระดับเดียวกัน เช่นหัวหน้าแผนกด้วยกัน ปรีกษาหารือกัน เป็นต้น

การสื่อสารที่ดีต่อในหน่วยงาน มักจะใช้วิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ทั้งนี้แล้วแต่วัตถุประสงค์ โอกาส สถานที่ และบุคคล แต่ผลที่ต้องการจากการสื่อสารที่ดีก่อนนั้น ก็คือความเข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ที่ทำการสื่อสารนั้นเป็นสำคัญ

การสื่อสารที่ดีภายในโรงเรียนราษฎร์ จากผลการวิจัยนั้นปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 68.70 ไม่เห็นด้วยกับการติดต่อประสานงานภายในโรงเรียน โดยใช้วิธีพบปะกันโดยตรงเพียงอย่างเดียว ร้อยละ 21.09 มีความเห็นตรงกันข้าม ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 26

¹⁴ Edwin B. Flipppo, Management : A Behavioral Approach (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1966), p. 342.

ตารางที่ 26

การศึกษาคัดกรองประสานงานภายในโรงเรียนราษฎร์
การใช้วิธีพบปะกันโดยตรงเพียงอย่างเดียว

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	5.44
เห็นด้วย	23	15.65
ไม่แน่ใจ	14	9.52
ไม่เห็นด้วย	88	59.86
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	13	8.84
ไม่ตอบ	1	0.68
รวม	147	100

ผลการวิจัยนี้ ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ มีแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารติดต่อสอดคล้องกับทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และในทางปฏิบัตินั้น ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 86.73 ได้ยืนยันว่าโรงเรียนของตนใช้หนังสือเวียน ประกาศ และวิธีการอย่างอื่นอีกหลายอย่างในการติดต่อกับครู มีเพียงร้อยละ 8.32 เท่านั้น ที่ตอบว่าโรงเรียนของตนไม่ได้ปฏิบัติเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนบางส่วน แม้จะมีความเห็นขัดแย้งกับทฤษฎี แต่ในทางปฏิบัตินั้นได้เป็นไปตามหลักวิชา ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหาร กับครูในเรื่องนี้ เป็น 0.102 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) และไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าความเชื่อมั่นในผลการสำรวจเรื่องนี้ยังอยู่ในระดับต่ำ แม้ความเห็นของทั้งสองฝ่ายจะมีความสัมพันธ์กันอยู่

นอกจากนี้ ในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายที่ครู และเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายจะต้องถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลนั้น จากผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 90.47 เห็นว่า ในการ

ค่านางานของโรงเรียนราษฎร์นั้น จำเป็นที่จะต้องให้ครูโรงเรียนราษฎร์ รับผิดชอบนโยบายการทำงานของโรงเรียน มีเพียงร้อยละ 5.44 เท่านั้น ที่เห็นว่าไม่จำเป็นต้องรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 27

ตารางที่ 27

ครูโรงเรียนไม่จำเป็นที่จะต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของโรงเรียน

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	—	0
เห็นด้วย	8	5.44
ไม่แน่ใจ	4	2.72
ไม่เห็นด้วย	80	54.42
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	53	36.05
ไม่ตอบ	2	1.36
รวม	147	100

ในทางปฏิบัตินั้น ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 60.85 ลงความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตน ได้ชี้แจงให้ครูทุกคนในโรงเรียนได้ทราบนโยบายของโรงเรียนอย่างแจ่มแจ้ง มีเพียงร้อยละ 19.12 เท่านั้น ที่ตอบว่าโรงเรียนไม่ได้ปฏิบัติเช่นนี้

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ในเรื่องนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.549 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.069) หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและการปฏิบัติจริง ๆ น่าจะสัมพันธ์สอดคล้องกันอย่างมาก และมีนัยสำคัญ เชื่อถือได้ 99 %

อนึ่ง การที่ครูโรงเรียนราษฎร์ส่วนหนึ่ง (19.12 %) ที่ตอบแบบสอบถาม บอกว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ได้ชี้แจงนโยบายการดำเนินงานของโรงเรียนให้

คนทราบ ซึ่งขัดแย้งกับความเห็นของผู้บริหาร เช่นนี้ อาจตีความได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์อาจจะได้เจตนาโดยแท้จริงให้ครูทราบจริง แต่การสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ไม่มีประสิทธิภาพพอ ทำให้ครูไม่ได้รับทราบ หรือไม่เข้าใจแจ่มชัด ก็อาจเป็นไปได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ ผลเสียย่อมจะเกิดขึ้นได้ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

- 2.7 ภาวะการทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์ โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ลักษณะของงาน และสภาพการทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์ ได้แก่การสอนหนังสือ และอบรมความประพฤตินักเรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง ทั้งทางสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ ให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวนี้ ไม่แตกต่างไปจากครูที่สอนหนังสือในโรงเรียนรัฐบาลแต่อย่างใด แต่จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 59.17 ไม่เห็นด้วยว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ทำงานหนักเท่ากับหรือบางที่เบากว่า ครูโรงเรียนรัฐบาล มีเพียงร้อยละ 18.36 ที่เห็นด้วยว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ทำงานหนักเท่ากับหรือบางที่เบากว่า ครูโรงเรียนรัฐบาล ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 28

ตารางที่ 28

ครูโรงเรียนราษฎร์ทำงานหนักเท่ากับหรือบางที่เบากว่าครูโรงเรียนรัฐบาล

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	14	9.52
เห็นด้วย	13	8.84
ไม่แน่ใจ	31	21.09
ไม่เห็นด้วย	56	38.10
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	32	21.77
ไม่ตอบ	1	0.68
รวม	147	100

ครั้นเปรียบเทียบกับความเห็นของครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ว่าครูโรงเรียนราษฎร์ทำงานหนักกว่าครูโรงเรียนรัฐบาลหรือไม่ ปรากฏว่า ร้อยละ 62.09 มีความเห็นตรงกันข้าม ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 29

ตารางที่ 29

ครูโรงเรียนนี้ทำงานหนักกว่าครูโรงเรียนรัฐบาล

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	552	62.09
ไม่แน่ใจ	232	26.10
ไม่ใช่	94	10.57
ไม่ตอบ	11	1.24
รวม	889	100

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ในเรื่องนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.272 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.092) ความเห็นการกับปฏิบัติจริงจึงสอดคล้องกันพอสมควร และมีนัยสำคัญ เชื่อมั่นได้ถึง 99 % ว่าครูโรงเรียนราษฎร์น่าจะทำงานหนักกว่าครูโรงเรียนรัฐบาล

กฏที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ก็ดี ครูโรงเรียนราษฎร์ก็ดี ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ทำงานหนักกว่าครูโรงเรียนรัฐบาลเช่นนี้ ย่อมหมายความว่าจำนวนชั่วโมงทำงานตามปกติที่ต้องสอนหนังสือต่อหนึ่งสัปดาห์นั้น ครูโรงเรียนราษฎร์ต้องสอนมากกว่า ชั่วโมงกว่า ต้องรับผิดชอบควบคุมดูแลนักเรียนต่อชั้นเรียน จำนวนมากกว่า นักเรียนมีปัญหาค้นหาความประพฤติกและเอาใจใส่ในการเล่าเรียน ที่ครูจะต้องกวาดขันมากกว่านักเรียนโรงเรียนรัฐบาล และครูต้องตรวจงานนักเรียนเป็นจำนวนมาก เวลาเตรียมการสอนของครูโรงเรียนราษฎร์จึงมีน้อย แต่ค่าจ้างเงินเดือนที่ครูโรงเรียนราษฎร์ได้รับ มีได้สูงกว่าครูโรงเรียนรัฐบาลแต่อย่างใด

ภาวะดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นปัญหาที่โรงเรียนราษฎร์ทั่ว ๆ ไปประสบอยู่ สาเหตุสำคัญก็คือ โรงเรียนราษฎร์ดำเนินกิจการโดยอาศัยรายได้ของตนเอง การจัดหาครูจึงทำได้เพียงพอให้ครบตามจำนวนที่จำเป็นต้องมีเท่านั้น จะให้มีครูมากเพื่อลดจำนวนชั่วโมงการสอนของครูลง โรงเรียนย่อมต้องใช้จ่ายสูงขึ้น ซึ่งโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ไม่สามารถทำได้ ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนและครู เห็นพ้องต้องกันว่า ครูในโรงเรียนราษฎร์ต้องทำงานหนักกว่าครูโรงเรียนรัฐบาล เมื่อความรู้สึกเช่นนี้เกิดขึ้นแก่ครู และทางโรงเรียนไม่ได้หาทางแก้ไขจนคลាយปัญหาลง ครูก็ต้องหาทางออกเอง ด้วยการหาช่องทางที่จะย้ายงานไปเข้าโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งงานเบากว่า หรืองานอื่นที่รายได้ดีกว่า โดยลาออกจากโรงเรียนราษฎร์ไป ผลเสียย่อมจะเกิดขึ้นแก่การดำเนินงานของโรงเรียนราษฎร์ ไม่มีที่สิ้นสุด

2.8 ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหาร ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์นั้น มีอำนาจตามกฎหมาย ในการควบคุมบังคับบัญชาครูและนักเรียนในโรงเรียนราษฎร์ ให้ดำเนินงานและปฏิบัติหน้าที่บังเกิดผล และถูกต้องตามนโยบายของโรงเรียน เมื่อครูหรือนักเรียนในความควบคุมบังคับบัญชา ปฏิบัติฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ ผู้บริหารโรงเรียนย่อมมีอำนาจที่จะพิจารณาลงโทษได้ตามแต่กรณี

แต่การบริหารงานในหน่วยงานใด ๆ นั้น ผู้บริหารจะใช้แต่เพียงอำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายอย่างเดียว หาเป็นการเพียงพอไม่ เพราะการใช้อำนาจอย่างเดียวนั้น ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะเชื่อฟังด้วยดี แต่ความยกย่องนับถือและศรัทธาในตัวผู้บริหารอาจไม่มีก็ได้ ดังนั้น ในการควบคุมบังคับบัญชานั้น นอกจากจะอาศัยอำนาจที่มีอยู่แล้ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) และมนุษยสัมพันธ์ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญด้วย จึงจะก่อให้เกิดศรัทธาและความเชื่อถือโดยจริงใจจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ เมื่อผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาแล้ว การบริหารงานของหน่วยงาน ก็สามารถดำเนินไปได้โดยราบรื่น กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานอย่างดี มีสามัคคีธรรมในหน่วยงาน เป็นต้น

จากผลการวิจัย ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 75.51 ไม่เห็นด้วยกับความเห็นที่ว่า การเป็นผู้บริหารยอมทำให้นิอานาจที่จะใช้ให้ครูปฏิบัติ งานโรงเรียนอย่างไ้ผล โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งอื่นค้าย ร้อยละ 12.92 เห็นว่า การใช้อำนาจที่น้อยอยู่อย่างเดียวก็เป็นการเพียงพอแล้ว ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ใน ตารางที่ 30

ตารางที่ 30

การเป็นผู้บริหารยอมทำให้นิอานาจที่จะใช้ให้ครูปฏิบัติงานโรงเรียนได้อย่างไ้ผล โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งอื่นค้าย

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นค้ายอย่างยั้ง	5	3.40
เห็นค้าย	14	9.52
ไมแนใจ	17	11.56
ไมเห็นค้าย	79	53.74
ไมเห็นค้ายอย่างยั้ง	32	21.77
รวม	147	100

แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ มีแนวความคิดในเรื่อง การควบคุมบังคับบัญชาตามหลักการที่เสนอไว้ข้างต้น แม้กระนั้นก็ตาม ผู้บริหาร โรงเรียนราษฎร์ส่วนหนึ่ง (12.92 %) ยังมีความเห็นว่า การควบคุมบังคับบัญชานั้น ใช้อานาจ หรือ "พระเคช" (Legal Leader) อย่างเดียว ก็เพียงพอแล้ว พฤติกรรมการใช้อานาจเช่นนี้ เทากับเป็นการสร้างกำแพงกันความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ออกจากกัน ทำให้ทั้งสองฝ่ายแบ่ง พวกกัน

จากการตอบแบบสอบถามของครูโรงเรียนราษฎร์ ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 57.60 ตอบว่า ครูโรงเรียนของตนปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารเสมอ ไม่ว่า จะสั่งการอย่างไรก็ตาม ร้อยละ 18.79 ตอบว่า ไม่เป็นไปตามที่ว่านี้ จากคำตอบของ ครูโรงเรียนราษฎร์นี้ อาจตีความได้ว่า การบริหารงานโรงเรียนราษฎร์ในเวลานี้ ฝ่ายผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ใช้อำนาจเผด็จการในการสั่งงานกับครู โดยไม่เปิด โอกาสให้ครูโต้แย้งได้ เมื่อครูเห็นว่าคำสั่งนั้นไม่สมเหตุผล หรือมีข้อบกพร่อง ซึ่ง ขัดแย้งกับความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ (75.51 %) ที่เห็นว่า ผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจแต่เพียงอย่างเดียวในการสั่งให้ครูทำงาน ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์มีได้ทำคำสั่งที่ตนเองยอมรับว่าถูกต้อง ทั้งนี้ในทาง ปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์อาจมีอำนาจสิทธิขาดที่จะตกลงว่าจ้างครู ชำเงิน เดือนครู หรือเลิกจ้างครู เมื่อใดก็ได้ ทำให้ครูบังเกิดความหวาดกลัว จึงไม่กล้า โต้แย้งแสดงความคิดเห็นคัดค้านผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งคงจะมีผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ อยู่เป็นจำนวนไม่มากนัก ที่พร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของครู แต่เมื่อครูไม่กล้าที่จะแสดง ออก จึงทำให้เข้าใจไปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์นิยมใช้ "พระเดช" ในการ บังคับบัญชาครู

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ มีค่าสัมประสิทธิ์ แห้งสหสัมพันธ์เป็น 0.129 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.097) หมายความว่า ความเห็นกับการปฏิบัติจริงของผู้บริหาร สัมพันธ์สอดคล้องกันอยู่บ้าง แต่ไม่มี นัยสำคัญ

ภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ทั้ง กล่าวนี้น ย่อมจะไม่เป็นผลดีต่อกำสั่งขวัญในการปฏิบัติงานของครูแน่นอน ครูโรงเรียน ราษฎร์ตกอยู่ในสภาพหวาดกลัวฝ่ายผู้บริหาร เพราะชาวหลักประกันที่แน่นอนว่า ตนจะ ถูกให้ออกโดยไม่เป็นธรรม เมื่อความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพเกิดขึ้นในจิตใจของครู เช่นนี้ ความจงรักภักดีต่อโรงเรียนก็ไม่มี การลาออกไปของครูจึงเกิดขึ้นได้ง่าย ๆ

2.9 สรุป ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารและการควบคุมบังคับบัญชา ในโรงเรียนราษฎร์ ดังที่ได้วิเคราะห์มาแล้วนั้น อาจจะกล่าวได้ว่า ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารและการควบคุมบังคับบัญชา ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ ก็คือการที่เจ้าของโรงเรียนราษฎร์ เข้ามามีบทบาทในการบริหารงานของโรงเรียนเสียเอง ซึ่งเท่ากับเป็นการเข้ามาพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนเอง และเอาใจเอาเปรียบครูโรงเรียนราษฎร์ มีผลให้พฤติกรรมกรรมการบริหารและการควบคุมบังคับบัญชาเป็นไปในรูปเผด็จการ คุมอำนาจไว้ในมือของฝ่ายผู้บริหารโดยเด็ดขาด การป้อนบำเพ็ญความดีความชอบ และการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบ ดำเนินไปโดยพิจารณาความไว้นื้อเชื่อใจ และความคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว มากกว่าจะคำนึงถึงความเหมาะสมอื่น ๆ ซึ่งจะมีผลทำลายความจงรักภักดีของครูที่จะพึงมีต่อโรงเรียน ความตั้งใจในการทำงานของครูก็จะลดลง การลางาน ขาดงาน และการลาออกของครูก็จะเป็นปัญหาของโรงเรียนราษฎร์ต่อไป ไม่มีที่สิ้นสุด

3. การพัฒนาบุคลากรและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) นั้น หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือน ให้สูงกว่าเดิม และโอกาสที่จะได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง¹⁵ ในการทำงานนั้น คนงานย่อมหวังว่า งานที่ตนทำนั้น จะทำให้เขามีโอกาสก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งถือว่าเป็นการสนองความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ของมนุษย์¹⁶ ดังนั้นการให้โอกาส

¹⁵ ดวิต ไพรสณฑ์, "ความก้าวหน้าและความรับผิดชอบของพนักงานเทศบาล" คู่มือผู้บริหาร (เอกสารการฝึกอบรมและสัมมนาพนักงานเทศบาล ตำแหน่งหัวหน้าแผนกธุรการ หรือสารบรรณ, พ.ศ. 2511), หน้า 48.

¹⁶ Keith Davis, เรื่องเดิม, p. 39.

ก้าวหน้าในการทำงาน จึงเป็นหลักการสำคัญอย่างหนึ่งของระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งเป็นหลักประกันความมั่นคงในการตัดสินใจจ้างงานใดงานหนึ่งเป็นอาชีพถาวรของบุคคลและเป็นการบำรุงขวัญ ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้คนงาน เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถ ได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนโดยเต็มที่

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ ผู้วิจัยได้พิจารณาเรื่องโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของครู เป็นปัจจัยสำคัญ ในการกำหนดภาวะความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยแยกพิจารณาเป็น 2 หัวข้อด้วยกัน คือ

- 1) โอกาสที่จะได้พัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อ การฝึกอบรม และอื่น ๆ
- 2) โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

3.1 โอกาสที่จะได้พัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของครูโรงเรียนราษฎร์ในขอบข่ายของการวิจัยนี้ ได้แก่การได้รับโอกาสไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มคุณวุฒิของตนให้สูงขึ้น และโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในอาชีพของตน ก็การสอนและการปฏิบัติงาน ให้เชี่ยวชาญยิ่งขึ้น โอกาสดังกล่าวนี้ จะมีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าในชีวิตอนาคตของครูเอง ที่จะทำให้ได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งเพิ่มอำนาจต่อรอง (Bargaining Power) ในการเลือกงานทำให้แก่ตัวครูเองด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ ครูทุกคนที่รักความก้าวหน้า ย่อมปรารถนาที่จะได้มีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งสิ้น ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์เข้าใจถึงความต้องการดังกล่าวของครูผู้ใฝ่บังคับบัญชา และผ่อนผันอะลุ่มอล่วยให้โอกาสแก่ครูตามสมควร ย่อมเท่ากับเป็นการสร้างภาวะผูกพันทางใจอันดีต่อกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูให้มีขึ้น ครูย่อมจะสำนึกว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้อนาคตแก่เขา ความจงรักภักดีต่อโรงเรียนย่อมจะมีขึ้น แม้เขาจะมีความจำเป็นลาออกไปทำงานที่อื่น ความสำนึกในบุญคุณที่มีต่อโรงเรียนก็จะยังคงอยู่ และถ้าจะอยู่ต่อไป โรงเรียนก็จะใฝ่บุคลากรที่มีความสามารถโรงเรียนอาจจะเสียประโยชน์ไปบ้างในกรณีเช่นนี้ แต่ก็ได้ชื่อว่า ผู้บริหารทำหน้าที่ของตนโดยสมบูรณ์ ในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

3.1.1 การศึกษาต่อ จากผลการวิจัยปรากฏว่า การเปิดโอกาสให้ครูโรงเรียนราษฎร์ ลาไปศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือนขณะลา ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 39.46 เห็นว่า ไม่เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน เพราะมีแค่จะทำให้ครูลาออก เมื่อมีคุณวุฒิสูงขึ้น ร้อยละ 23.81 มีความเห็นตรงกันข้ามและ ร้อยละ 36.73 ตอบว่า ไม่แน่ใจ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 31

ตารางที่ 31

การเปิดโอกาสให้ครูโรงเรียนราษฎร์ลาไปศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือนขณะลา ไม่เกิดประโยชน์กับโรงเรียน เพราะมีแค่จะทำให้ครูลาออกเมื่อมีวุฒิสูงขึ้น

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	20	13.61
เห็นด้วย	38	25.85
ไม่แน่ใจ	54	36.73
ไม่เห็นด้วย	27	18.37
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	5.44
รวม	147	100

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กลุ่มหนึ่ง (39.46 %) มองการให้โอกาสแก่ครู ได้ศึกษาเพิ่มเติม เป็นการขัดผลประโยชน์ของโรงเรียนเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนไม่มีนโยบายที่จะดึงดูดใจครูให้ทำงานอยู่กับโรงเรียนตลอดไป ทั้งนี้ ผู้บริหารอาจจะมีเหตุผลของตนเอง เช่น ไม่แน่ใจว่า เมื่อโรงเรียนส่งไปเรียนแล้ว ครูจะกลับมาสอนที่โรงเรียนตลอดไป นอกจากนี้การอนุญาตให้ครูศึกษาต่อ โดยได้รับ เงินเดือน นอกจากโรงเรียนจะเสียเงินแล้ว ยังต้องขาดคนทำงานไปด้วย ต้องหา ครูที่อื่นมาสอนแทน เท่ากับจ้างครูมาสองคน แต่ทำงานได้เท่ากับครูคนเดียว เมื่อ โรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ฐานะการเงินไม่มั่นคง จึงไม่อาจจะให้

ครูลาศึกษาต่อโดยรับเงินเดือนเต็มได้ นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารส่วนหนึ่ง (36.73%) ตอบว่า ไม่แน่ใจในการอนุญาตให้ครูลาศึกษาต่อโดยรับเงินเดือนเต็มนั้น อาจจะเป็นเพราะคิดว่า โรงเรียนไม่เคยทำเช่นนั้นมาก่อน จึงไม่ทราบว่า จะเกิดผลดีผลเสียอย่างไร หรือโรงเรียนไม่เคยมีความคิดเช่นนั้นมาก่อนเลย ก็เป็นไปได้

จากการตอบแบบสอบถามของครูโรงเรียนราษฎร์ ปรากฏว่าร้อยละ 71.32 ตอบว่า โรงเรียนของตนไม่ได้อนุญาตให้ครูลาศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือน มีเพียงร้อยละ 9.00 เท่านั้น ที่ตอบว่า โรงเรียนได้เปิดโอกาสเช่นนั้นแก่ครู

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ และครูโรงเรียนราษฎร์ ในเรื่องนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.005 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) มีความสัมพันธ์กันน้อย และไม่มีความสำคัญ แสดงว่าในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่เห็นด้วย กับการให้โอกาสครูลาศึกษาต่อ นั้น ในทางปฏิบัติมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ให้โอกาสเช่นนั้น แก่ครู

การที่ครูโรงเรียนราษฎร์ถึงสถานะของตนคิดว่า โอกาสที่ตนจะได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ นั้น มีน้อยเหลือเกินเช่นนี้ ย่อมจะขัดต่อความปรารถนาของครูแน่นอน ครูจะต้องหาทางช่วยตัวเอง และเมื่อได้ช่วยตนเองจนประสบความสำเร็จแล้ว ก็จะลาออกไป

ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อไปว่า ในกรณีที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ไม่แน่ใจว่าการอนุญาตให้ครูลาศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือนเต็ม จะได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า เพราะเมื่อครูได้วุฒิสูงขึ้น ก็จะลาออกไป เท่ากับเป็นการลงทุนสูญเปล่า เป็นเหตุให้ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ไม่สนับสนุนให้ครูลาศึกษาต่อ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ถ้าโรงเรียนแน่ใจว่า ครูคนใดบ้างที่จะยึดอาชีพครูที่โรงเรียนของตนตลอดไป เช่น ประจำทำการสอนในโรงเรียนของตนติดต่อกันมาเป็นเวลานานไม่น้อยกว่า 5 ปี โรงเรียนควรจะสนับสนุนให้ศึกษาต่อเพิ่มเติมหรือไม่ ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 41.49 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ควรกำหนดให้ครูที่ทำงานในโรงเรียนติดต่อกันเป็นเวลาครบ 5 ปี ได้ลาศึกษาต่อหรือเข้าร่วมการฝึกอบรมเกี่ยวกับการศึกษาอย่างใดอย่างหนึ่ง มิฉะนั้นจะไม่ได้รับพิจารณาความดีความชอบ ร้อยละ 39.45 ตอบว่า ไม่เห็นด้วย ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 32

ตารางที่ 32

ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรควรกำหนดให้ครูที่ทำงานในโรงเรียนต่อเนื่องกัน เป็นเวลาครบห้าปี ได้ศึกษาต่อ หรือ เข้าร่วมการฝึกอบรมเกี่ยวกับการศึกษาอย่างใดอย่างหนึ่ง มิฉะนั้นจะไม่ได้รับพิจารณาความคิดความชอบ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	14	9.52
เห็นด้วย	47	31.97
ไม่แน่ใจ	26	17.69
ไม่เห็นด้วย	52	35.37
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	4.08
ไม่ตอบ	2	1.36
รวม	147	100

ในทางปฏิบัตินี้ปรากฏว่า ครูโรงเรียนราษฎรร้อยละ 73.25 ตอบว่า โรงเรียนของตนมิได้ถือปฏิบัติดังที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้นเลย มีเพียงร้อยละ 6.97 เท่านั้น ที่ตอบว่า ครูโรงเรียนของตนที่ทำงานต่อเนื่องกันครบ 5 ปี ต้องชวนชาย ศึกษาต่อหรือรับการฝึกอบรมอย่างใดอย่างหนึ่ง มิฉะนั้นจะไม่มีโอกาสได้รับพิจารณา ความคิดความชอบ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรส่วนใหญ่ มิได้มีความ ตั้งใจจริงจังที่จะให้โอกาสก้าวหน้าในการเพิ่มพูนคุณวุฒิของครูแต่อย่างใด ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร กับครูโรงเรียนราษฎร เป็น 0.086 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) ไม่มีนัยสำคัญ ทั้งนี้หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนน่าจะปฏิบัติตามหลักการนี้เพียงส่วน น้อย แต่ก็ยังไม่พอใจในผลของการสำรวจครั้งนี้

3.1.2 การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรโดยการให้การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ และความชำนาญ (Skill) ในการทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์ จากผลการวิจัย ปรากฏดังนี้

3.1.2.1 การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 87.07 เห็นว่าครูควรได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน คือครูที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องอบรมเท่านั้น ร้อยละ 5.44 ไม่เห็นด้วย ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 33

ตารางที่ 33

ครูที่ควรได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน คือครูที่มีหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องอบรม

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	44	29.93
เห็นด้วย	84	57.14
ไม่แน่ใจ	9	6.12
ไม่เห็นด้วย	8	5.44
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	—	0
ไม่ตอบ	2	1.36
รวม	147	100

จากตารางที่ 33 นี้ จะเห็นได้ว่า มีผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์เพียงส่วนน้อยเท่านั้น ที่มีความเห็นเกี่ยวกับการคัดเลือกตัวบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม ชัดแย้งกับหลักเหตุผลที่ควรจะเป็น เพราะการฝึกอบรมนั้น มุ่งที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม นำความรู้ที่ได้รับมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่การ

ทำงานของคน ถ้าคัดเลือกตัวบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ยอมรับนั้น ก็จะไม่เกิดประโยชน์แก่โรงเรียนและครูแต่อย่างใด

ในทางปฏิบัตินั้น ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 61.75 ยืนยันว่า ครูในโรงเรียนของตนมีโอกาสได้รับการ คัดเลือกให้เข้าร่วมการฝึกอบรมเสมอถ้าเรื่องที่ยอมรับเกี่ยวข้องกับงานใน หน้าที่ ร้อยละ 18.56 ตอบว่า โรงเรียนของตนมิได้ปฏิบัติเช่นนั้นแต่ อย่างไม่

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ และครูโรงเรียนราษฎร์ใน เรื่องนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์เป็น 0.484 (ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน = 0.076) เป็นความสัมพันธ์กันอย่างสูง มีนัยสำคัญ เชื่อได้ 99% ความเห็นของผู้บริหารกับการปฏิบัติจริงสอดคล้องลงรอยกัน ยืนยันการวิเคราะห์ ข้างต้น ความขัดแย้งจึงไม่น่าจะมี

3.1.2.2 วิธีการอบรม ได้แก่การประชุมครู เพื่อชี้แจงนโยบายของ

โรงเรียน และอบรมครู เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในวิธีการ สอนต่าง ๆ จากผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 98.64 เห็นว่า โรงเรียนควรจะจัดขึ้นเป็นประจำ อย่าง น้อยภาคการศึกษาละหนึ่งครั้ง ในทางปฏิบัตินั้น ครูโรงเรียน ราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 51.29 ตอบว่า โรงเรียนของ ตนได้มีการประชุมครูเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าวจริงทุกภาคการศึกษา แต่ครูที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 33.97 ตอบว่าโรงเรียนของ ตน มิได้ปฏิบัติเช่นนั้น ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตาราง

ตารางที่ 34

โรงเรียนนี้มีการประชุมครูเพื่อชี้แจงนโยบายและรับการอบรมวิธีการสอนต่าง ๆ
ให้ครูมีความสามารถสูงขึ้นเป็นประจำทุกภาคการศึกษา

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	456	51.29
ไม่แน่ใจ	120	13.50
ไม่ใช่	302	33.97
ไม่ตอบ	11	1.24
รวม	889	100

จากตารางที่ 23 จะเห็นได้ว่า แม่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ (98.64 %) จะเห็นความสำคัญของการจัดให้มีการประชุมครู เพื่อชี้แจงนโยบายและอบรมครูเป็นประจำ อย่างน้อยภาคการศึกษาละหนึ่งครั้งก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติ โรงเรียนราษฎร์ก็หาได้ปฏิบัติเช่นนั้นครบทุกแห่งตามความเชื่อของผู้บริหารไม่

ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารกับการปฏิบัติจริงตามความเห็นของครู เป็น 0.081 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) ไม่มีนัยสำคัญ หมายความว่าได้มีการปฏิบัติจริงตามหลักการนี้เพียงส่วนน้อย

การจัดให้มีการประชุมเพื่อชี้แจงนโยบายของโรงเรียน และให้การอบรมแก่ครูเป็นประจำนั้น เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เพราะแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจของผู้บริหาร ในการกระตุ้นให้ครูทำหน้าที่ของตนด้วยความตั้งใจ และเต็มความสามารถ ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นข้อบกพร่องหรือความก้าวหน้าของงานได้ด้วย ซึ่งจะเป็นช่องทางให้สามารถปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีโรงเรียนราษฎร์บางกลุ่ม ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การอบรมครู ตามวิธีการดังกล่าวข้างต้น

ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อไปว่า ถ้าผู้บริหารมีได้จัดทำให้มีการประชุมชี้แจงนโยบายการดำเนินงานและการอบรมครูเป็นประจำทุกภาคการศึกษาแล้ว อย่างน้อยผู้บริหารก็ควรจัดทำมีการประชุมพิเศษครู เพื่อให้ทราบถึงนโยบายและวิธีการสอนของโรงเรียนเป็นประจำทุกต้นปีการศึกษา จากผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ร้อยละ 93.20 เห็นด้วยว่าควรจะทำเช่นนี้ แต่ในทางปฏิบัตินั้น ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 57.37 ยืนยันว่า โรงเรียนของตนจัดให้ครูเข้าร่วมประชุมพิเศษเพื่อรับทราบนโยบายและวิธีการสอนของโรงเรียน ทุกต้นปีการศึกษา ร้อยละ 29.57 ตอบว่า โรงเรียนของตนมิได้ถือปฏิบัติเช่นนี้เลย ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 35

ตารางที่ 35

ครูโรงเรียนนี้ต้องเข้าร่วมการประชุมพิเศษครูเพื่อทราบนโยบายและวิธีสอนของโรงเรียนทุกต้นปีการศึกษา

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	510	57.37
ไม่แน่ใจ	116	13.05
ไม่ใช่	254	28.57
ไม่ตอบ	9	1.01
รวม	889	100

จากตารางที่ 35 แสดงให้เห็นว่า มีโรงเรียนราษฎร์อยู่กลุ่มหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมิได้จัดทำให้มีการประชุมครู เพื่อชี้แจงนโยบายและแนะนำวิธีการสอน การทำงานแก่ครูเลย

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ และครูโรงเรียนราษฎร์ ในเรื่องนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็น -0.150 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน $= 0.097$) ความสัมพันธ์ขัดแย้งกัน แต่ไม่นับนัยสำคัญ ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนหนึ่งมิได้ปฏิบัติตามความเห็นชอบของตน เป็นการปฏิบัติซึ่งขัดกับหลักการที่ควรจะเป็น

การที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้จัดให้มีการปฐมนิเทศครูตอนต้นปีเช่นนี้ ครูใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ต้องตกอยู่ในสภาพพึ่งตัวเอง เพราะไม่ได้รับทราบนโยบายการดำเนินงานของโรงเรียน ตลอดจนวิธีการสอนของตนนั้นก็จะไม่แน่ใจว่าจะจะเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนหรือไม่ ยิ่งถ้าครูเข้าใหม่เป็นคนที่เพิ่งออกเป็นครู เป็นครั้งแรกด้วยแล้ว ซึ่งใหม่ต่อสถานที่ใหม่ต่อลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อม ย่อมจะตกอยู่ในสภาพการหวาดกลัวชั่วระยะเวลาหนึ่ง ขวัญในการทำงานของครูคนนั้นย่อมจะไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้เต็มที่ การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กลุ่มหนึ่งละเลยในเรื่องนี้ ผลเสียย่อมจะเกิดขึ้นแก่การดำเนินงานของโรงเรียนไม่มากก็น้อย

- ร.1.3 การจัดให้มีการสังเกตการสอน การพัฒนาบุคลากรนั้น นอกจากจะให้โอกาสครูลาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มเติมคุณวุฒิ และจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อแนะนำเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ยังอาจจะทำได้โดยการจัดให้ครูได้มีโอกาสสังเกตการสอนของเพื่อนครูอื่น ๆ รวมทั้งการสาธิตวิธีสอน ที่ถูกต้องให้ครูดู เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ครูได้เรียนรู้ถึงเทคนิคใหม่ ๆ ในการสอน เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงใช้กับวิธีการสอนของตน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ร้อยละ 59.86 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรแนะนำหรือสั่งการให้ครูที่มีชั่วโมงว่างไปสังเกตการสอนของเพื่อนครูในโรงเรียนเดียวกันบ้างเป็นครั้งคราว ร้อยละ 31.29 ไม่เห็นด้วย ทั้งรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 36

ตารางที่ 36

ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ควรแนะนำหรือสั่งการให้ครูที่มีชั่วโมงว่าง
ไปสังเกตการสอนของเพื่อนครูในโรงเรียนเดียวกันบ้างเป็นครั้งคราว

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	18	12.24
เห็นด้วย	70	47.62
ไม่แน่ใจ	12	8.16
ไม่เห็นด้วย	36	24.49
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	10	6.80
ไม่ตอบ	1	0.68
รวม	147	100

ในทางปฏิบัตินั้น ปรากฏว่าครูที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 76.50 ทอบว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตนมิได้แนะนำหรือออกคำสั่งให้ปฏิบัติดังกล่าวแต่อย่างใด มีเพียงร้อยละ 13.39 เท่านั้น ที่ยืนยันว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตนแนะนำให้ครูใช้เวลาว่าง การสอนไปดูการสอนของเพื่อนครูด้วยกันเป็นครั้งคราว ค่าสลับประสิทธิแห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.107 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) ความเห็นและการปฏิบัติของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันต่ำ ไม่มีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ แม้จะเห็นด้วยกับหลักการ การฝึกอบรมด้วยการให้ครูสังเกตการสอนของเพื่อนครูในโรงเรียนเดียวกัน ดังกล่าวข้างต้น แต่ในทางปฏิบัตินั้น ผู้บริหารบางกลุ่มก็มีใ้ปฏิบัติตามความเชื่อถือของตน ซึ่งอาจมีความคิดว่า ครูโรงเรียนนั้นมีชั่วโมงทำการสอนต่อสัปดาห์มาก เวลาว่างต้องทรวางานของนักเรียน หรือเข้าสอนแทนครูที่หยุดงาน จนแทบจะไม่มีเวลาพักผ่อนอยู่แล้ว โอกาสที่จะให้ครูไปสังเกตการสอนของเพื่อนครูด้วยกันนั้น จึงทำได้ยาก ทำให้ครูและโรงเรียนขาดประโยชน์ที่จะได้รับจากการสังเกตการสอนเพื่อพัฒนาครูดังกล่าว

ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อไปว่า ถ้าผู้บริหารไม่อาจสั่งให้ครูไปสังเกตการสอนของเพื่อนครูด้วยกันในช่วงโงว่างแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ได้หาทางแก้ไขอย่างไรบ้าง จากผลการวิจัยนั้น ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 89.12 เห็นว่าควรเชิญผู้อำนวยการสอนมาสาธิตวิธีสอนบางวิชาให้ครูดู เพื่อเป็นแบบอย่างของวิธีสอนที่ดี เป็นครั้งคราวทุกปีการศึกษา แต่กระนั้นก็ตาม ในทางปฏิบัตินั้น ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 75.93 ตอบว่าผู้บริหารโรงเรียนของตนมิได้ทำตามนี้แต่อย่างใด มีเพียงร้อยละ 9.67 เท่านั้น ที่ยืนยันว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตนได้เชิญผู้อำนวยการสอนมาสาธิตวิธีสอนให้ครูในโรงเรียนดูเป็นแบบอย่างประจำทุกปี ทั้งรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 37

ตารางที่ 37

ผู้บริหารโรงเรียนนี้เชิญผู้อำนวยการสอนมาสอนให้ครูโรงเรียนนี้
ดูวิธีการสอนที่ดีเป็นแบบอย่างเป็นประจำทุกปี

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	86	9.67
ไม่แน่ใจ	117	13.16
ไม่ใช่	675	75.93
ไม่ตอบ	11	1.24
รวม	889	100

ผลการวิจัยนี้ ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการจกให้มีการสังเกตการสอนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ได้จัดขึ้นเป็นส่วนน้อย ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์เป็น 0.101 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) ความเห็นของผู้บริหารกับการปฏิบัติจริงตามความเห็นของครู สัมพันธ์กันระดับต่ำ ไม่มีนัยสำคัญ โรงเรียนส่วนใหญ่มองเห็นความสำคัญ แต่มิได้ปฏิบัติ

3.1.4 การติดตามผลงานและการประเมินผลงานของครู ในการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ที่จะติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลงานของครูแต่ละคนออกมา เพื่อให้ครูแต่ละคนได้ทราบว่า ในรอบปีที่ผ่านมา ผลงานของตนได้ประสบความสำเร็จเพียงใด และมีข้อบกพร่องที่ควรจะต้องแก้ไขต่อไปอย่างไรบ้าง ซึ่งจะเป็นการ กระตุ้นให้ครูปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ผลก็คือจะเกิดขึ้นแก่โรงเรียน เป็นส่วนรวมด้วย

ผลการวิจัยเรื่องนี้ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ร้อยละ 70.23 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน ควรเดินไปคูหรือสังเกตการสอนของครูทุกห้องเรียน เป็นประจำทุกวัน ร้อยละ 15.65 ไม่เห็นด้วยกับการปฏิบัติเช่นนี้ ถึงรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 38

ตารางที่ 38

ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ควรเดินไปคู หรือสังเกตการสอนของครูทุกห้องเรียนเป็นประจำทุกวัน

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	53	36.05
เห็นด้วย	62	42.18
ไม่แน่ใจ	8	5.44
ไม่เห็นด้วย	22	14.97
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	0.68
ไม่ตอบ	1	0.68
รวม	147	100

ในทางปฏิบัตินั้น ปรากฏว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 34.31 ตอบว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตนได้ปฏิบัติดังกล่าว ร้อยละ 45.22 ตอบว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตน มีให้ออกคู่มือการสอนของครูทุกห้องเรียนเป็นประจำทุกวัน

ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ ในพฤติกรรมของผู้บริหาร เรื่องนี้ เป็น 0.158 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.097) ความสัมพันธ์ในความคิดเห็นกับการปฏิบัติสอดคล้องกัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจหมายความว่า ยังมีผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์อยู่กลุ่มหนึ่ง แม้จะเห็นด้วยกับการติดตามการปฏิบัติงานของครูด้วยการ เดินดูหรือสังเกตการสอนของครูทุกห้องเรียนเป็นประจำทุกวัน แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามที่ตนเห็นควรแก่อย่างใด เมื่อเป็นเช่นนี้จึงเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทราบได้อย่างถูกต้องว่า ครูคนใดปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี ตั้งอกตั้งใจทำงานให้แก่โรงเรียน และครูคนใดมีปัญหาในการปฏิบัติงานที่จะต้องแก้ไขต่อไป

เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูนั้น ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 89.11 มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ควรจัดให้มีการสำรวจและวิเคราะห์ผลการศึกษารายวิชา ของนักเรียนทุกสิ้นปีการศึกษา เพื่อแจ้งให้ครูผู้สอนแต่ละวิชาทราบผลการปฏิบัติงานในรอบปีของตน แต่ในทางปฏิบัตินั้น ครูที่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 48.59 ตอบว่า ตนมิได้รับแจ้งผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับผลการศึกษานักเรียนในวิชาที่ตนสอนเป็นประจำทุกปี มีเพียงร้อยละ 25.98 เท่านั้น ที่ตอบว่า โรงเรียนของตนได้ปฏิบัติเช่นที่กล่าวนั้น ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 39

ตารางที่ 39

ครูโรงเรียนนี้ได้รับแจ้งผลของการวิเคราะห์เกี่ยวกับผลการศึกษา
ของนักเรียนในวิชาที่ทดสอบเป็นประจำทุกสิ้นปี

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	231	25.96
ไม่แน่ใจ	208	23.40
ไม่ใช่	432	48.59
ไม่ตอบ	18	2.02
รวม	889	100

เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน เพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์
ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร กับความเห็นของครูโรงเรียนราษฎร
ได้ค่าเป็น 0.088 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) มีลักษณะสัมพันธ์
สอดคล้องกัน แต่ไม่มีความสำคัญ ผลการสำรวจครั้งนี้อาจเชื่อถือได้น้อย

ดังนั้นผลการวิจัยเรื่องนี้ จึงแสดงให้เห็นว่า ภาวะการบริหารโรงเรียนราษฎร
ในปัจจุบัน ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรส่วนใหญ่ยังมีได้
ถือปฏิบัติจริงจัง มีความคิดที่จะทำ แต่ที่ทำจริง ๆ นั้นมีน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือน
ต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนอย่างไม่มีปัญหา

- 3.2 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ในการปฏิบัติหน้าที่การงานของครูนั้น โดยทั่วไปแล้ว
ครูย่อมหวังที่จะได้แสดงออกซึ่งความสามารถของตนให้ปรากฏแก่ผู้บริหารและเพื่อนร่วม
งานของตน เพื่อตนจะได้เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้นับตั้งคัมบัชธา และเพื่อนร่วมงาน เมื่อ
ครูมีความเชื่อมั่นว่า ตนเป็นคนที่มีความสามารถจนเป็นที่ปรากฏแล้ว ย่อมหวังจะได้
รับการมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น เป็นความก้าวหน้าใน
การทำงานของตน

ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 67.34 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ควรสับเปลี่ยนครูให้หมุนเวียนกันรับหน้าที่ต่าง ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถ ร้อยละ 19.73 ไม่เห็นด้วย ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 40

ตารางที่ 40

ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ควรสับเปลี่ยนครูให้หมุนเวียนกันรับหน้าที่ต่าง ๆ
เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	10	12.24
เห็นด้วย	81	35.10
ไม่แน่ใจ	19	12.93
ไม่เห็นด้วย	27	18.37
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	1.36
รวม	147	100

เปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับการปฏิบัติจริง ๆ ในโรงเรียนของตน ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 53.09 ตอบว่า โรงเรียนของตนได้ปฏิบัติเช่นนี้ มีเพียงร้อยละ 28.46 เท่านั้น ที่ตอบว่า ครูโรงเรียนของตน มีโอกาสได้สับเปลี่ยนงานภายในโรงเรียนหรือหมุนเวียนกันทำหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วยกันทุกคน เมื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ในเรื่องนี้ จะมีค่าเป็น -0.075 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.096) มีลักษณะความสัมพันธ์ตรงกันข้าม ชัดแย้งกัน แต่ไม่มีความสำคัญ และเมื่อพิจารณาประกอบกับผลการวิจัยที่ค้นพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ไม่ได้ติดตามผลงาน

และประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วยแล้ว อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน
 ราษฎรส่วนใหญ่ มีได้สนับสนุนให้ครูโรงเรียนราษฎร แสดงความสามารถโดยเต็มที่
 เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมให้ได้รับตำแหน่งงานในโรงเรียนสูงขึ้นแต่อย่างใด เมื่อ
 เป็นเช่นนั้น ครูโรงเรียนราษฎรก็จะทำงานของตนไปวัน ๆ โดยขาดแรงจูงใจว่าตน
 จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน เมื่อหางานที่อื่นได้ก็จะลาออกไป

3.3 สรุป ภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎรกับครูโรงเรียนราษฎร ที่
 เกี่ยวพันปัญหาการพัฒนาบุคลากร และโอกาสก้าวหน้าในการทำงานนี้ อาจกล่าวได้ว่า
 มีความขัดแย้งกันค่อนข้างจะวิกฤต กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรส่วนใหญ่นั้น ไม่
 เห็นด้วยที่จะให้โอกาสครูลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิ ซึ่งขัดกับความประสงค์ของครู
 การพัฒนาครูเกี่ยวกับการให้การอบรม จัดให้ครูได้ดูการสาธิตวิธีสอน และการติดตาม
 การปฏิบัติงานของครู และการประเมินผลงานของครู ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรส่วน
 ใหญ่ ก็มีได้ทำ ทำให้มองเห็นสภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู อยู่ในลักษณะ
 ต่างคนต่างอยู่ ครูทำหน้าที่สอนไปวัน ๆ ไม่ได้มีการกระตุ้นและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติ
 งานของครูเท่าที่ควร ครูก็จะเกิดความรู้สึกเฉื่อยชาในการทำงาน ขาดความทะเยอ
 ทะยาน เพราะผลตอบแทนการทำงานมีเพียงค่าจ้างเงินเดือนเท่านั้น โอกาสที่จะ
 ได้รับความก้าวหน้าในการทำงานนั้นน้อย ทั้งรายละเอียดที่ได้วิเคราะห์มาเป็นลำดับ
 แล้ว

4. ค่าจ้างเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

ค่าจ้างเงินเดือน (Wage & Salary) และประโยชน์เกื้อกูล (Fringe and
 Benefits) ต่าง ๆ ที่คนงานลูกจ้าง จะพึงได้รับเป็นค่าตอบแทนแรงงานในการทำงานนั้น
 ถือว่าเป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยชอบธรรมของเขา จากการศึกษาในเรื่องกำลังขวัญ
 ในการปฏิบัติงานของคนงาน พบว่า ถ้าค่าจ้างเพียงพอหรือเป็นธรรมในสายตาของคนงาน
 ค่าจ้างจะมีความสำคัญต่อสภาพความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นอันดับที่ห้า

หรือที่หก ความต้องการอื่น ๆ จะมีความสำคัญมากกว่า แล้ถ้าค่าจ้างไม่พอเพียง หรือไม่ เป็นธรรมแล้ว ค่าจ้างจะกลับมีความสำคัญขึ้นมาเป็นอันดับหนึ่ง¹⁷ ทั้งนี้เพราะจุดประสงค์ เบื้องต้น ของคนส่วนใหญ่ในการทำงานนั้นก็คือ เพื่อการยังชีพ ถ้าหากงานที่เขาทำอยู่นั้น ไม่ให้หลักประกันว่า เขาก็จะมีใช้ตามฐานะแล้ว ความพึงพอใจในงานย่อมจะเกิดขึ้นไม่ได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้างานที่เขาทำสามารถสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคง (Physical and Security Needs) ได้แล้ว สิ่งที่เขาจะได้รับการตอบสนองจากงาน ของเขาต่อไปก็คือ ความต้องการทางสังคม (Social Needs) และความต้องการเป็น ตัวของตัวเอง (Egoistic Needs) ค่าจ้างเงินเดือนที่คนงานลูกจ้างพึงจะได้รับจากผลงาน ของเขา จึงมีผลอย่างสำคัญต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของคนงาน ค่าจ้างเงินเดือนที่จะ ให้ความพึงพอใจแก่คนงานนั้น มีผู้สรุปไว้ว่า ควรจะมีลักษณะดังนี้¹⁸

- 1) ค่าจ้างเงินเดือนที่จ่ายให้คนงานต้องเพียงพอแก่ความจำเป็นในการครองชีพ
- 2) ค่าจ้างเงินเดือนที่จ่ายให้คนงานต้องเป็นธรรม (Fair) และเสมอภาคเมื่อเทียบกับงานอื่นที่คงใช้ฝีมือ และคุณภาพในการทำงานเหมือนกัน
- 3) ค่าจ้างเงินเดือน ต้องเหมาะสมกับระดับความสามารถของบุคคล

ในการศึกษาวิจัยถึงภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎรกับครูโรงเรียน ราษฎร ที่เกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือน และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ นี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการ พิจารณาออกเป็น 2 หัวข้อ คือ (1) ปัญหาเรื่องค่าจ้างเงินเดือน และ (2) ปัญหา เรื่องประโยชน์เกื้อกูล

¹⁷Paul Pigors, and Charles A. Mayers, Personnel Administration fourth edition, (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961), p. 366.

¹⁸Clifford T. Morgan, Introduction to Psychology (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1956) pp. 424 - 428.

4.1 ค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ครูโรงเรียนราษฎร์ได้รับ

4.1.1 การกำหนดอัตราเงินเดือนของครูโรงเรียนราษฎร์ เงินเดือนค่าจ้างที่เป็นธรรมและเสมอภาคนั้น ย่อมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และมีขวัญดีในการทำงาน ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้ผลงานเพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ และยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานอีกด้วย¹⁹ การกำหนดอัตราเงินเดือนให้เป็นธรรม และเสมอภาคนั้น อย่างน้อยต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงสองประการ คือ ค่าจ้างในตลาดแรงงาน สำหรับงานประเภทเดียวกัน และระดับค่าครองชีพในสังคม²⁰ กล่าวคือ อย่างน้อยที่สุด ครูโรงเรียนราษฎร์ควรจะได้รับค่าจ้างเท่ากับครูโดยทั่วไป ที่สอนอยู่ที่อื่น ซึ่งมีรู้อย่างเดียวกันได้รับ ไม่เช่นนั้นแล้วครูโรงเรียนราษฎร์จะเปลี่ยย้ายไปทำงานทำในโรงเรียนที่ให้ค่าจ้างสูงกว่า นอกจากนั้นค่าจ้างจะต้องให้เพียงพอแก่การยังชีพของครูด้วย โดยพิจารณาถึงระดับค่าครองชีพในสังคม เป็นเกณฑ์กำหนดอัตราค่าจ้างระดับค่าที่ครูควรจะได้รับ เพราะถ้าครูพิจารณาเห็นว่า งานที่ตนทำอยู่นั้นไม่พอที่จะเลี้ยงปากเลี้ยงท้องคนแล้ว ความคิดที่จะยึดงานนั้นเป็นอาชีพถาวรตลอดไป ก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะได้พิจารณากำหนดอัตราเงินเดือนตามเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว ก็ควรจะได้คำนึงถึงปริมาณงานที่ทำด้วย เพื่อให้เป็นไปตามลักษณะงานมากเงินมาก (Equal pay for equal work) ด้วย

จากผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ (83.67%) เห็นว่า ผู้บริหารและเจ้าของโรงเรียนราษฎร์ ควรกำหนด

¹⁹ Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, เรื่องเดิม, pp. 565 - 577.

²⁰ Pigors, and Mayers, เรื่องเดิม, p. 336.

เงินเดือนครูตามลักษณะคุณภาพและปริมาณของงานเป็นคน ๆ ไป ร้อยละ
15.65 ไม่เห็นด้วย ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 41

ตารางที่ 41

ผู้บริหารและเจ้าของโรงเรียนราษฎร์ ควรกำหนดอัตราเงินเดือนครู
ตามลักษณะ คุณภาพและปริมาณของงาน เป็นคน ๆ ไป

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	55	37.41
เห็นด้วย	68	46.26
ไม่แน่ใจ	15	10.20
ไม่เห็นด้วย	8	5.44
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	0.68
รวม	147	100

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 41 นี้ เปรียบเทียบกับ
ความเห็นของครู ปรากฏว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 40.16 เห็นว่า
เงินเดือนที่ครูโรงเรียนของตนได้รับไม่เหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณงานที่ครูแต่ละคนทำ
ร้อยละ 26.55 ตอบว่าเหมาะสมแล้ว ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 42

ตารางที่ 42

เงินเดือนที่ครูโรงเรียนนี้ได้รับเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณงานที่ครูแต่ละคนทำ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	236	26.55
ไม่แน่ใจ	281	31.60
ไม่ใช่	357	40.16
ไม่ตอบ	15	1.69
รวม	889	100

จากผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ กล่าวคือ ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ เห็นว่าการกำหนดเงินเดือนของครูนั้น ควรสอดคล้องกับลักษณะคุณภาพและปริมาณงานของครูเป็นคน ๆ ไป แต่ครูโรงเรียนราษฎร์ ที่เห็นว่าเงินเดือนที่ตนได้รับนั้น เป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าวเพียงร้อยละ 26.55 เท่านั้น ครูจำนวนหนึ่งร้อยละ 31.16 ไม่นับใจว่าจะเป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าว และครูร้อยละ 40.16 เห็นขัดแย้งกับผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ จึงอาจกล่าวได้ว่า ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ขัดแย้งกับความเห็นของครูโรงเรียนราษฎร์ในเรื่องนี้ค่อนข้างเห็นได้ชัด

ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ เป็น -0.127 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.097) แสดงว่ามีความขัดแย้งกันระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ แต่ไม่มีความสำคัญ อาจกล่าวได้ว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ไม่พึงพอใจในเงินเดือนที่ตนได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพและปริมาณของงานที่ตนต้องรับผิดชอบอยู่ในขณะนี้

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ไม่อาจจะกำหนดเงินเดือนให้แก่ครูโรงเรียนราษฎร์ได้ ตามคุณภาพและปริมาณงาน ที่ครูรับผิดชอบนั้น อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนหนึ่ง อยู่ในฐานะลูกจ้างของฝ่ายเจ้าของโรงเรียน เช่นเดียวกับครูอื่น ๆ อำนาจสิทธิขาดทางการเงินย่อมอยู่กับเจ้าของโรงเรียนราษฎร์ ยิ่งเจ้าของโรงเรียนราษฎร์ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานบริหารโรงเรียนเสียเองแล้ว การกำหนดอัตราเงินเดือนครู ผู้บริหารโรงเรียนย่อมจะคำนึงถึงผลกำไรของโรงเรียนที่จะได้รับก่อน เป็นประการสำคัญ การจะยอมชดเชยทุนนั้น คงจะเกิดขึ้นได้ยาก

ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อไปอีกว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ไม่อาจจะกำหนดอัตราเงินเดือนครูได้ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว การกำหนดอัตราเงินเดือนให้แก่ครู

โดยถือคุณวุฒิของครูเป็นเกณฑ์พิจารณาตัวอย่างเดียว เช่นที่ถือปฏิบัติอยู่ในวงราชการ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะเห็นด้วยหรือไม่ จากผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหาร โรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 85.04 เห็นด้วยว่าครูโรงเรียนราษฎร์ควรได้ เงินเดือนเต็มตามวุฒิลักษณะเดียวกับครูโรงเรียนรัฐบาล มีเพียงร้อยละ 8.84 เท่านั้น ที่ไม่เห็นด้วย ทั้งรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 43

ตารางที่ 43

ครูโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับเงินเดือนเต็มตามวุฒิ
ในลักษณะเดียวกับครูโรงเรียนรัฐบาล

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	58	39.46
เห็นด้วย	67	45.58
ไม่แน่ใจ	9	6.12
ไม่เห็นด้วย	12	8.16
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	0.68
รวม	147	100

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ดังกล่าวนี้ เปรียบเทียบกับการนำไปปฏิบัติจริง ๆ ในโรงเรียน ปรากฏ ผลการวิจัยว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบ สอดตามร้อยละ 45.44 ตอบว่า ครูโรงเรียนของตนไม่ได้รับเงินเดือนเต็มตามวุฒิ ในลักษณะที่เท่ากันหรือมากกว่าครูโรงเรียนรัฐบาล มีเพียงร้อยละ 30.15 เท่านั้น ที่ตอบว่า ครูโรงเรียนของตนได้รับเงินเดือนเต็มตามวุฒิหรือมากกว่า ร้อยละ 21.62 ตอบว่า ไม่แน่ใจ

ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ ระหว่างความเห็นของผู้บริหารกับครูโรงเรียน ราษฎร์ เป็น -0.062 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) มีความ สัมพันธ์กันเป็นเชิงลบ แต่ไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งตีความได้ว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่

ได้รับเงินเดือนน้อยกว่าวุฒิตามเกณฑ์ของทางราชการ ส่วนคำตอบของครูร้อยละ 21.82 ที่ตอบว่าไม่แน่ใจนั้น อาจตีความได้ว่า ในขณะที่ทำการวิจัย ครูส่วนใหญ่ได้เงินเดือนตรงตามวุฒิแล้ว เพราะทำงานมานาน ได้เลื่อนเงินเดือน แต่การบรรจุแรกเริ่มนั้น อาจได้น้อยกว่าวุฒิก็เป็นได้

การที่ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือนเมื่อเทียบกับครูโรงเรียนรัฐบาล ที่มีวุฒิเท่ากันเช่นนี้ ครูโรงเรียนราษฎร์ย่อมปรารถนาจะเปลี่ยนย้ายไปอยู่โรงเรียนรัฐบาล มากกว่าที่จะอยู่ในโรงเรียนราษฎร์ต่อไป เมื่อใดมีโอกาสก็จะไปทันที ทำให้อัตราการลาออกของครูโรงเรียนราษฎร์สูง ดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น

4.1.2 การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การขึ้นเงินเดือนให้แก่คนงานลูกจ้าง ที่ทำงานมาด้วยความอดทนสุจริต จงครบปี โดยไม่มีความผิดนั้น เป็นหลักการสำคัญประการหนึ่ง ของระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งมุ่งส่งเสริมให้คนงานลูกจ้าง ยึดงานอาชีพที่ตนทำอยู่นั้นเป็นอาชีพถาวรสืบไป

จากผลการวิจัยนั้น ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 80.95 เห็นว่าครูโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับเงินเดือนขึ้น อย่างน้อยขึ้นค่าเป็นประจำทุกปี ทุกคน ถ้าไม่มีความผิด มีเพียงร้อยละ 8.16 เท่านั้น ที่ไม่เห็นด้วย

ในทางปฏิบัตินั้น ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 45.44 ตอบว่า โรงเรียนของตนขึ้นเงินเดือนแก่ครูทุกคน อย่างน้อยขึ้นค่าเป็นประจำทุกปี ถ้าไม่มีความผิดจริง ร้อยละ 30.26 ตอบว่า ไม่เป็นเช่นนั้น ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 44

ตารางที่ 44

โรงเรียนนี้ให้เงินเดือนขึ้นแก่ครูทุกคนอย่างน้อยขึ้นค่าเป็นประจำทุกปี
ถ้าไม่มีความผิด

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	404	45.44
ไม่แน่ใจ	200	22.50
ไม่ใช่	269	30.26
ไม่ตอบ	16	1.80
รวม	889	100

เมื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ ระหว่างความเห็นและการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ จะเป็น 0.206 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน =
0.095) ซึ่งหมายความว่า ความเห็นและการปฏิบัติจริงของผู้บริหาร สอดคล้อง
กัน มีนัยสำคัญเชื่อถือได้ 95 %

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างน้อยขึ้นค่าทุกปีแก่ครูทุกคนที่
ปฏิบัติหน้าที่ครบหนึ่งปี โดยไม่มีความผิดนั้น เป็นเกณฑ์ที่ใช้กันทั่วไปในหน่วยงานราชการ
ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการยากสำหรับโรงเรียนราษฎร์เล็ก ๆ ที่ฐานะการเงินไม่มั่นคงพอ
จะเอาแบบอย่างได้โดยทั่วถึง ผลการวิจัยจึงปรากฏให้เห็นดังกล่าวข้างต้น

ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อไปอีกว่า นอกเหนือไปจากหลักเกณฑ์การพิจารณาเงินเดือน
ตามวิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว โรงเรียนราษฎร์ก็นำเหตุผลอื่นอะไรมาประกอบการ
พิจารณาบ้าง จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่
ร้อยละ 91.84 เห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบและเงินเดือนครู ผู้บริหาร
โรงเรียนราษฎร์ควรมีบันทึกแสดงประวัติการทำงานของครูแต่ละคนโดยละเอียด
และใช้บันทึกนี้เป็นเกณฑ์พิจารณา แต่ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม

ร้อยละ 33.52 เท่านั้น ที่ตอบว่า โรงเรียนของตนพิจารณาความคิดความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนครู โดยอาศัยระเบียบประวัติกการทำงานแต่ละคน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเสมอ ร้อยละ 34.07 ตอบว่า ไม่น่าใจ และร้อยละ 29.81 ตอบว่า ไม่เป็นจริงตามที่กล่าวมา ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 45

ตารางที่ 45

โรงเรียนที่พิจารณาความคิดความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนครูโดยอาศัยระเบียบประวัติกการทำงานแต่ละคนเป็นเกณฑ์พิจารณาเสมอ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	298	33.52
ไม่น่าใจ	310	34.07
ไม่ใช่	265	29.81
ไม่ตอบ	16	1.80
รวม	889	100

ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความคิดความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนครู เปรียบเทียบกับความเห็นของครูดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 45 นี้ อาจกล่าวได้ว่า การที่ครูโรงเรียนราษฎร์กลุ่มหนึ่ง (34.07 %) ตอบว่า ไม่น่าใจ ว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ใช้ระเบียบประวัติกการทำงานของแต่ละคนเป็นเกณฑ์พิจารณาความคิดความชอบ เพื่อขึ้นเงินเดือนหรือไม่นั้น แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์บางกลุ่ม ไม่ได้ใส่ใจที่จะชี้แจงให้ครูทราบว่า จะใช้หลักเกณฑ์อย่างไรในการสนับสนุนครูให้ได้ขึ้นเงินเดือน เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการทำงาน (Performance Criteria) สำหรับครูที่รักความก้าวหน้า ให้ตื่นตัวอยู่เสมอ เพื่อผลตอบแทนที่จะได้รับในการทำงานของตน ทำให้ครูขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะไม่ทราบถึงสิ่งจูงใจ ว่ามีอยู่อย่างไร และทำอย่างไรตนจึง

จะได้รับ กลายเป็นว่าการได้ขึ้นเงินเดือน เป็นเรื่องของผู้บริหารโรงเรียน แต่ฝ่ายเดียว หาได้เกี่ยวข้องกับผลการทำงานของคนไม่ ทำให้การขึ้นเงินเดือนแก่ครู ที่ผู้บริหารทำไปนั้น ไม่มีผลในแง่การกระตุ้น (Motivate) และเป็นสิ่งจูงใจให้ครูตั้งใจทำงานให้ดีขึ้นเท่าที่ควร ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎรกับครูโรงเรียนราษฎร เป็น 0.095 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) แสดงยืนยันให้เห็นว่า ได้มีการปฏิบัติจริงตามความเห็นของผู้บริหาร เป็นส่วนน้อยเท่านั้น ไม่มีนัยสำคัญแต่อย่างใด

- 4.1.3 การจ่ายเงินเดือนครู กำหนดเวลาของการจ่ายเงินเดือน และจำนวนเงินเดือนที่ครูได้รับแต่ละเดือน เป็นข้อตกลงระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎรกับครูโรงเรียนราษฎร ซึ่งฝ่ายครูโรงเรียนราษฎรมุ่งหวังที่จะให้ฝ่ายผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด เพราะเป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยตรงของครูที่ควรได้เป็นค่าตอบแทนผลการทำงานในรอบเดือน ซึ่งถ้าผิดไปจากข้อตกลงแล้ว แผนการใช้จ่ายของครูย่อมจะเสีย ปัญหาเกี่ยวกับการเงินของครูย่อมจะเกิดขึ้น ความไม่พึงพอใจของครูก็จะเกิดขึ้นด้วย

จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรส่วนใหญ่ร้อยละ 96.60 เห็นว่าครูโรงเรียนราษฎรทุกคน ควรได้รับเงินเดือนเต็ม ตรงตามกำหนดเวลาจ่ายเงินเดือนทุกเดือน มีเพียงร้อยละ 1.36 เท่านั้น ที่ไม่เห็นด้วย เปรียบเทียบกับคำตอบของครู ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎรที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 78.85 ยืนยันว่า ครูโรงเรียนของตน ได้รับเงินเดือนเต็มและตรงตามกำหนดเวลาจ่ายเงินเดือนทุกเดือน ร้อยละ 8.66 ตอบว่า ไม่ใช่ และร้อยละ 5.62 ตอบว่า ไม่แน่ใจ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 46

ตารางที่ 46

ครูโรงเรียนนี้ได้รับเงินเดือนเต็มและตรงตามกำหนดเวลาจ่ายเงินเดือนทุกเดือน

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	701	78.85
ไม่แน่ใจ	50	5.62
ไม่ใช่	77	8.66
ไม่ตอบ	61	6.86
รวม	889	100

จากตารางที่ 46 แสดงให้เห็นว่า ยังมีโรงเรียนราษฎร์บางแห่ง ไม่ได้จ่ายเงินเดือนครูเต็มและตรงตามกำหนดเวลา ตามข้อตกลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างมาก นอกจากนี้การที่ครูบางกลุ่ม (6.86%) ตอบว่า ไม่แน่ใจนั้น อาจตีความได้ว่า เงินเดือนที่เขาได้รับตามกำหนดเวลานั้น ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย เท่าที่ควรจะได้ เพราะโดนหักเนื่องจากหยุดทำงาน หรือหักเพื่อเหตุอื่น ๆ ซึ่งตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏอยู่ในเวลานั้น มีโรงเรียนราษฎร์บางแห่งปฏิบัติเช่นนี้ ซึ่งถือว่าเป็นการเบียดเบียนครูโดยตรง

เมื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นและการปฏิบัติของผู้บริหารในเรื่องนี้ มีค่าเป็น -0.014 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) หมายความว่า ความสัมพันธ์เป็นไปในทางตรงข้าม ไม่นับสำคัญ ตีความว่า มีโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งมีครูเป็นจำนวนมาก สามารถปฏิบัติความหลักการนี้ได้ แต่โรงเรียนขนาดย่อมหรือเล็ก ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก แต่มีครูน้อย ไม่อาจปฏิบัติได้

4.2 ประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการต่าง ๆ

ประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าองค์กรเอกชน หรือรัฐบาล จะต้อง

มีการเตรียมเกี่ยวกับบริการให้ความสะดวกสบาย และบริการอื่น ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นเครื่องดึงดูดความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นการส่งเสริมสุขภาพ ตลอดจนกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เหล่านั้น ทั้งนี้หากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความกังวลใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องเกี่ยวกับการดำรงชีพ อาหาร การกิน เรื่องการเงิน ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ย่อมจะทำให้กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ถูกกระทบกระเทือนไปด้วย²¹ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีบริการเพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานขึ้น เช่น จัดให้มีสภาพการทำงานที่ดี มีระบบระบายอากาศที่ดี แสงสว่างที่เพียงพอ ที่นั่งทำงานที่พอเหมาะ จัดให้มีสุขภาพดี จัดวางมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ และให้มีหน่วยงานเกี่ยวกับความปลอดภัยต่าง ๆ เช่น ให้มีการตรวจสอบสุขภาพร่างกายเป็นประจำ มีหน่วยรักษาพยาบาล ยามเจ็บป่วย เป็นต้น นอกจากนี้อาจจะมีบริการสวัสดิการต่าง ๆ ขึ้นอีก เช่น บริการเงินกู้ การประกันชีวิต การให้หลักประกันว่า เมื่อพ้นวัยทำงานไปแล้วจะมีบำเหน็จบำนาญเลี้ยงชีพ เป็นต้น

สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ที่นายจ้างเสนอให้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ของตน นอกเหนือไปจากค่าจ้างเงินเดือนธรรมดาแล้ว ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของค่าจ้าง (Supplementary Compensation) และถือว่าเป็นค่าจ้างประเภทจูงใจ (Incentive wage) ประเภทหนึ่ง ซึ่งอาจจะแสดงหรือนำออกมาใช้ในรูปแบบต่าง ๆ กันแล้วแต่กรณี แต่ข้อสำคัญที่สุดนั้น เป็นส่วนหนึ่งของค่าจ้างแรงงานที่เป็นต้นทุนของการผลิต (Cost of Production) ของฝ่ายนายจ้างอยู่นั่นเอง²²

²¹ Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : Thammasat University Press, 1957), p. 78.

²² สมพงษ์ จัยศิริ, "สวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของค่าจ้างแรงงาน", งานบุคคลในอุตสาหกรรมขนาดย่อม (เอกสารทางวิชาการ ฉบับที่ 33, กรมแรงงาน, กระทรวงมหาดไทย, 2501), หน้า 48.

เรื่องของประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการต่าง ๆ นี้ ได้แยกประเภทออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ²³

1. เงินสวัสดิการที่จ่ายเพิ่มให้โดยตรง หรือจ่ายพร้อมกันกับค่าจ้าง ได้แก่เงินที่จ่ายให้สำหรับผู้ที่ทำงานนอกเหนือไปจากเวลาทำงานปรกติ (Overtime) หรือทำงานในวันหยุด ตลอดจนการให้ได้รับเงินค่าจ้างในวันลาจิจ หรือลาป่วย เป็นต้น

2. สวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ของพนักงานในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ โดยมุ่งที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่พนักงานและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน สวัสดิการในค่านี้นี้ ได้แก่การจัดน้ำดื่ม สถานที่รับประทานอาหาร หอพยาบาล บริการการพักผ่อนหย่อนใจ (Recreation) สหกรณ์ที่จัดขึ้นเพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่ ได้ซื้อของถูก และบริการกู้ยืมเงิน เป็นต้น

3. สวัสดิการด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานสำหรับพนักงาน โดยมุ่งที่จะให้หลักประกันแก่พนักงานและเจ้าหน้าที่ว่า ในอนาคตพนักงานเหล่านั้นอาจจะเกิดปัญหาว่างงาน เจ็บป่วย แก่ชรา ทำงานไม่ได้ต่อไป เขาจะได้รับการช่วยเหลือเลี้ยงดูโดยอาจจะจัดประกันสุขภาพให้แก่พนักงาน จัดระบบบำเหน็จบำนาญให้แก่ผู้ออกจากงานในเวลาอันสมควร เป็นต้น

ประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ดังที่ได้อธิบายมานี้ ถ้าหากหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ได้จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ของตนได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเป็นที่พอใจของผู้รับบริการแล้ว ย่อมจะมีผลก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ตนประกอบอยู่ ภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการกับลูกจ้างก็จะดำเนินไปโดยราบรื่น

เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้แยกหัวข้อการพิจารณาในเรื่องนี้ ดังนี้

- 4.2.1 ค่าตอบแทนประจำปีที่โรงเรียนจัดให้แก่ครู ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้โรงเรียนราษฎร์ ที่รับเงินอุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ (ตามข้อ 6) มีสิทธิที่จะขอรับเงินอุดหนุน เพื่อจ่ายเป็นรางวัล (Bonus) แก่ครูที่มีวุฒิ และทำงานอยู่ในโรงเรียนราษฎร์นั้น ๆ เป็น

²³เรื่องเดียวกัน, หน้า 49 - 52.

ระยะเวลาตามที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ในอัตราที่ลดหลั่นกันไป²⁴ เงินรางวัลดังกล่าวนี้ เป็นค่าตอบแทนพิเศษประจำปี ที่ครูโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับนอกเหนือไปจากค่าจ้างเงินเดือนปกติ

จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ร้อยละ 72.11 เห็นว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับเงินรางวัลประจำปีทุกคน ในอัตราที่กระทรวงศึกษาธิการจ่าย ไม่ว่าโรงเรียนราษฎร์นั้น ๆ จะขอรับเงินอุดหนุนหรือไม่ ร้อยละ 10.20 ไม่เห็นด้วย ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 47

ตารางที่ 47

ครูโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับเงินรางวัลประจำปีทุกคนในอัตราที่กระทรวงศึกษาธิการจ่าย ไม่ว่าโรงเรียนราษฎร์นั้น ๆ จะได้รับเงินอุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการหรือไม่

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	50	34.01
เห็นด้วย	56	38.10
ไม่แน่ใจ	26	17.69
ไม่เห็นด้วย	15	10.20
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	—	—
รวม	147	100

²⁴กระทรวงศึกษาธิการ, ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการอุดหนุนโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2504.

จากตารางที่ 47 นี้ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 17.69 ไม่แน่ใจว่าครูโรงเรียนราษฎร์ควรจะได้รับเงินรางวัลประจำปี ในอัตราที่กระทรวงศึกษาธิการจ่ายหรือไม่ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากโรงเรียนราษฎร์ขนาดเล็กฐานะการเงินของโรงเรียนไม่มั่นคงพอ เมื่อไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ จึงไม่แน่ใจว่า ควรจะจ่ายเงินรางวัลประจำปีให้แก่ครูหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 10.20 ที่ไม่เห็นด้วยกับเรื่องนี้ น่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ในกลุ่มโรงเรียนราษฎร์ขนาดเล็กนี้ เช่นเดียวกัน

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ดังกล่าวนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับการถือปฏิบัติในโรงเรียน ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 33.41 ตอบว่า ครูโรงเรียนของตนได้รับเงินรางวัลเป็นประจำทุกคน ในอัตราที่กระทรวงศึกษาธิการจ่าย โดยไม่คำนึงว่าทางโรงเรียนได้รับเงินอุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการหรือไม่ ร้อยละ 48.26 ตอบว่า ครูโรงเรียนของตนไม่ได้รับเงินรางวัลประจำปีทุกคน แต่อย่างใด

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์บางส่วนที่เห็นว่าควรจ่ายเงินรางวัลประจำปีแก่ครูทุกคนนั้น ในทางปฏิบัติมิได้ทัวคามที่ตนเห็นสมควร ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับการถือปฏิบัติในโรงเรียนนั้น มีค่าเป็น -0.113 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน $= 0.095$) ทำให้เห็นความขัดแย้งกัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์บางกลุ่ม ไม่อาจจะจ่ายเงินรางวัลตอบแทนประจำปีให้แก่ครูได้เช่นนี้ ถ้าครุคิดว่าเงินรางวัลประจำปีที่ทางโรงเรียนจ่ายให้ นั้น เป็นสิทธิที่ครูควรได้รับแล้ว เมื่อโรงเรียนไม่อาจจะจัดให้ได้ ครูอาจเกิดความรู้สึกว่าฝ่ายผู้บริหารโรงเรียนเอาใจเอาเปรียบก็เป็นได้ ปัญหาเรื่องนี้ จะขจัดไปได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารชี้แจงให้ครูเข้าใจ

เท่านั้นว่าโรงเรียนมีเหตุผลอย่างไร จึงไม่อาจจะจ่ายเงินรางวัลประจำปีให้ครูได้ และจะมีช่องทางอย่างไร ครูจึงจะมีโอกาสได้รับเงินรางวัลดังกล่าว เป็นต้น

- 4.2.4 ค่าทำการล่วงเวลา ครูที่ได้รับคำสั่งให้อยู่ประจำทำงานที่โรงเรียนในวันหยุดหรือวันปรกติ แคนอกเวลาทำการนั้น ย่อมมีสิทธิที่จะได้รับค่าทำการล่วงเวลา (Overtime)²⁵

จากผลการวิจัย ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 73.23 เห็นว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ทำงานล่วงเวลาควรได้ค่าจ้างพิเศษเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือน ร้อยละ 4.76 ไม่เห็นด้วย ถึงรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 48

ตารางที่ 48

ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ทำงานล่วงเวลา ควรได้รับค่าจ้างพิเศษเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือน

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	41	27.89
เห็นด้วย	74	50.34
ไม่แน่ใจ	25	17.01
ไม่เห็นด้วย	7	4.76
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	—	—
รวม	147	100

²⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, แบบสำรวจการเป็นครูโรงเรียนราษฎร์ ข้อ 7, (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา), หน้า 1.

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ เปรียบเทียบกับการถือปฏิบัติ
ในโรงเรียนจริง ๆ แล้ว ปรากฏว่า ครูที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 54.22
ตอบว่า ครูโรงเรียนของตน ไม่ได้รับค่าจ้างเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน
เมื่อมีการทำงานล่วงเวลาแต่อย่างใด มีเพียงร้อยละ 30.15 เท่านั้น ที่
ยืนยันว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ ได้ค่าทำงานล่วงเวลาจริง

เมื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหาร
กับการปฏิบัติ มีค่าเป็น 0.042 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099)
มีลักษณะสัมพันธ์สอดคล้องกัน แต่ไม่มีความสำคัญ ซึ่งอาจตีความได้ว่า ผู้บริหาร
โรงเรียนราษฎร์บางกลุ่ม แม้ตนเองจะเห็นด้วยกับการจ่ายค่าล่วงเวลา
สำหรับครูที่ทำงานล่วงเวลา แต่ถือปฏิบัติตามที่ตนเห็นสมควรไม่ได้

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์บางกลุ่ม ใช้งานครูนอกเวลาทำการ
โดยไม่ให้ค่าตอบแทนเท่าที่ควร เช่นนี้ ถ้าครูโรงเรียนราษฎร์ไม่ได้ตระหนัก
ถึงสิทธิ์ของตนที่จะได้รับค่าตอบแทนตามข้อสัญญา อาจเกิดความรู้สึกว่า
ตนต้องทำงานให้แก่โรงเรียนมาก ไม่ได้ส่วนกับค่าจ้างเงินเดือนที่ตนได้รับ
ซึ่งจะก่อให้เกิดความเบื่อกันได้ แต่ถ้าครูโรงเรียนราษฎร์เห็นว่าตนควร
จะได้รับค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลาแล้ว เมื่อเขาไม่ได้รับ ก็จะ
เกิดความรู้สึกว่า ฝ่ายผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์มุ่งจะเอาใจเอาเปรียบ
ตน ภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียน
ราษฎร์ ก็จะดำเนินไปด้วยความไม่ราบรื่น

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ เห็นด้วย
กับการจ่ายเงินค่าทำการล่วงเวลาให้แก่ครู แต่ไม่อาจจะทำได้นั้น อาจจะ
เนื่องมาจากความจำเป็นทางด้านการเงิน ฐานะการเงินของโรงเรียน
ไม่อำนวยให้ทำเช่นนั้นได้ ก็เป็นไปได้ ซึ่งถ้าเป็นจริงตามนี้ เมื่อฐานะของ
โรงเรียนราษฎร์มั่นคงขึ้น เชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กลุ่มนี้ จะได้
ให้ความเป็นธรรมแก่ครูยิ่งขึ้น

4.2.3 การจับบริการสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ครู ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น บริการสวัสดิการต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ฝ่ายนายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้าง ในลักษณะ ทยอยยื่นให้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกจ้างในการทำงาน ตลอดจนช่วย ผ่อนคลายภาระหนักในชีวิตประจำวันลง โดยหวังว่าเมื่อลูกจ้างได้รับความ สะดวกสบายทั้งทางกาย และทางจิตใจตามสมควรแล้ว ก็จะช่วยให้สามารถ ทำงานให้แก่ฝ่ายจ้างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากผลการวิจัยนั้น ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 91.16 เห็นว่า โรงเรียนราษฎร์ควรช่วยเหลือครูในยามที่ครู เกิดรอนทางการเงิน โดยการให้กู้ยืมคอกเบี้ยในอัตราเท่ากับหรือต่ำกว่า ธนาคารทั่วไป หากการกู้ยืมนั้นเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในยามเจ็บป่วยหรือ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย มีเพียงร้อยละ 4.76 เท่านั้น ที่ไม่เห็นด้วย

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ดังกล่าวนี้ เปรียบกับ การปฏิบัติจริง ๆ ในโรงเรียน ปรากฏผลการวิจัยว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 36.33 เท่านั้น ที่ยืนยันว่า โรงเรียนของตนได้ ให้ครูกู้ยืมเงินเมื่อคราวจำเป็น ร้อยละ 38.02 ตอบว่า โรงเรียนของตน ไม่ได้จัดบริการสวัสดิการดังกล่าวนี้อยู่เลย ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตาราง ที่ 49

ตารางที่ 49

เมื่อครูโรงเรียนนี้เจ็บป่วยหรือเกิดรอนเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย จะสามารถกู้ยืมเงิน จากโรงเรียนโดยเสียดอกเบี้ยในอัตราที่เท่ากับหรือต่ำกว่าธนาคารทั่วไป

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	323	36.33
ไม่แน่ใจ	222	24.97
ไม่ใช่	338	38.02
ไม่ตอบ	6	0.67
รวม	889	100

การที่ครูโรงเรียนราษฎร์ส่วนหนึ่ง (24.97%) ตอบว่าไม่แน่ใจ เกี่ยวกับการให้กู้ยืมเงินในยามจำเป็นในโรงเรียนของตนนั้น นอกจากจะ คิดความได้ว่า เป็นเพราะครูเหล่านั้นไม่เคยขอยืมเงินจากทางโรงเรียนมาก่อน และยังตีความได้อีกว่า ผู้บริหารโรงเรียนมิได้แสดงเรื่องการจัด บริการสวัสดิการดังกล่าวให้ครูทราบเป็นที่แจ่มชัด ทั้งนี้อาจจะเกรงไปว่า ถ้าแสดงไปจะกลายเป็นข้อผูกพันที่ทางโรงเรียนจะต้องจ่ายเงินให้ครูยืม ไม่มีที่สิ้นสุด แสดงให้เห็นว่า ฝ่ายผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ไม่ได้มีแผน งานหรือการเตรียมการเพื่อการนี้อย่างจริงจัง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นกับการปฏิบัติจริงของ ผู้บริหาร เป็น 0.104 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) มีความสัมพันธ์สอดคล้อง แต่ไม่มีนัยสำคัญ ดังนั้นการสำรวจครั้งนี้จึงอาจจะ เชื่อถือไม่ได้มากนัก

นอกเหนือไปจากบริการการให้กู้ยืมเงินแล้ว ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 95.24 เห็นว่าโรงเรียนราษฎร์ควร ช่วยเหลือครูเกี่ยวกับการยกเว้น หรือลดค่าเล่าเรียน และค่าบำรุง การศึกษาแก่บุตรครู ซึ่งสอนอยู่ในโรงเรียน

จากการตอบแบบสอบถาม ของครูโรงเรียนราษฎร์ ปรากฏว่า ร้อยละ 60.85 ของครูที่ตอบแบบสอบถาม ตอบว่าโรงเรียนของตน ได้ยกเว้น หรือลดค่าเล่าเรียน และค่าบำรุงการศึกษา ให้แก่บุตรครูทุกคน ที่เรียนในโรงเรียนของตน ร้อยละ 21.93 ตอบตรงกันข้าม ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 50

ตารางที่ 50

ความถี่ครูโรงเรียนนี้ได้รับการยกเว้นหรือลดค่าเล่าเรียนและค่าบำรุงการศึกษา
ให้แก่บุตรทุกคนที่เรียนในโรงเรียนนี้

ค่าตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	541	60.85
ไม่แน่ใจ	141	15.86
ไม่ใช่	195	21.93
ไม่ตอบ	12	1.35
รวม	889	100

เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน เพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น -0.019 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) แสดงให้เห็นว่า ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ชัดแย้งกับการปฏิบัติตามความเห็นของครู แต่ไม่มีความสำคัญ

4.2.4 บริการด้านสันทนาการ (Recreation) ประโยชน์แก่อกุลอีกประเภทหนึ่ง ที่ผู้บริหารขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จัดให้แก่ลูกจ้างของตนคือ บริการด้านสันทนาการ ได้แก่การจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การกีฬา การจัดงานรื่นเริง เป็นต้น บริการลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ มุ่งหมายจะส่งเสริมสุขภาพจิตของคนงาน ลูกจ้าง ให้ได้ผ่อนคลายความตึงเครียดทางอารมณ์และจิตใจ และยังเป็นการส่งเสริมสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในหมู่คนงานลูกจ้างด้วยกันอีกด้วย

จากผลการวิจัยนี้ ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ร้อยละ 93.87 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ควรจัดให้มีการชุมนุมครู เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้พบปะสังสรรค์รื่นเริงกันหรือจัดให้มีการทัศนศึกษาร่วมกันอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง มีเพียงร้อยละ 1.36 เท่านั้น ที่ไม่เห็นด้วย

ในทางปฏิบัตินั้น ปรากฏว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 64.00 ยืนยันว่า โรงเรียนของตนได้จัดให้มีการชุมนุมครู เพื่อพบปะสังสรรค์กัน เรียงกัน หรือเพื่อทัศนจรร่วมกัน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ร้อยละ 24.63 ตอบว่า โรงเรียนของตนมิได้ปฏิบัติเช่นวานี้ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 51

ตารางที่ 51

โรงเรียนนี้จัดให้มีการชุมนุมครู เพื่อพบปะสังสรรค์กัน เรียงกัน หรือทัศนจรร่วมกันอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	569	64.00
ไม่แน่ใจ	96	10.80
ไม่ใช่	219	24.63
ไม่ตอบ	5	0.56
รวม	889	100

เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน เพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหาร และการปฏิบัติจริง ตามความเห็นของครู มีค่าเป็น 0.092 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน 0.098) ซึ่งหมายความว่า ความคิดและการปฏิบัติกัน มีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีความสำคัญ ซึ่งอาจเนื่องมาจากโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีจำนวนมาก มิได้ปฏิบัติตามหลักการนี้ ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารเห็นว่าควรจะทำ

- 4.3 สรุป ผลการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องค่าจ้างเงินเดือนและประโยชน์เกี่ยวกับต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนจัดให้แก่ครู ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการกำหนดภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ นั้น ได้ค้นพบปัญหาที่ควรจะมีการแก้ไขอยู่หลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดอัตราเงินเดือน และการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักทฤษฎี

แต่ในทางปฏิบัตินั้น ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ไม่ได้ทำในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้อง เมื่อเป็นเช่นนี้ ครูโรงเรียนราษฎร์ย่อมจะไม่ได้รับความเป็นธรรมเท่าที่ควร ซึ่งจะนิผลทำให้ภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู ดำเนินไปโดยไม่ราบรื่น เพราะครูจะเกิดความรู้สึกว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์เอารักเอาเปรียบตน

สำหรับการจัดประโยชน์แก่บุคลากรต่าง ๆ ให้แก่ครูนั้น ก็มีปัญหาเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ มีความเห็นสอดคล้องกับหลักเหตุผลที่ควรจะปฏิบัติ แต่ส่วนใหญ่มีได้ถือปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้อง สัมภาษณ์ครูของ ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ทั้งกล่าว จึงมีได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ครูในทางปฏิบัติ โดยทั่วถึง

สาเหตุแห่งความขัดแย้งระหว่างความคิดเห็นกับการถือปฏิบัติของผู้บริหารดังกล่าวนี้ อาจวินิจฉัยได้เป็นสองนัย คือ ฐานะการเงินของโรงเรียนไม่อำนวยให้ฝ่ายผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่ครูได้ ประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่ง อาจเนื่องมาจากความไม่พอใจของฝ่ายผู้บริหารโรงเรียน จึงไม่กล้าเสียผลประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อเผื่อแผ่ครูบ้างตามสมควร ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากฝ่ายผู้บริหารโรงเรียนคาดไม่ถึงประโยชน์ที่ทางโรงเรียนจะได้รับตอบแทน ในแง่ของความจงรักภักดีของครูที่มีต่อโรงเรียน ความสามัคคีในหมู่ครู ความตั้งใจทำงาน และการเสียสละจากครูที่จะตามมา เป็นต้น เพราะผลตอบแทนเหล่านี้ ไม่ได้ปรากฏให้เห็นเป็นวัตถุที่จับต้องได้ แต่ในแง่บริหารนั้น ถือว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์เป็นอย่างยิ่ง

5. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

Chester I. Barnard²⁶ กล่าวว่า องค์การหรือน่วยงานใด ๆ นั่นก็คือระบบความร่วมมือระหว่างบุคคล (Cooperative System) ซึ่งมีความรู้สึกตน มีวิจารณญาณ

²⁶Chester I. Barnard, เรื่องเดิม, p. 4

และมีความมุ่งหมาย ดังนั้นในองค์การจึงประกอบไปด้วยบุคคล การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ปัญหาจึงเกิดขึ้นว่า จะทำอย่างไรในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ คำตอบก็คือ การดำเนินงานที่จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จะต้องเกิดจากความเต็มใจ (Willing to Serve) ของบุคคลในองค์การที่จะปฏิบัติงาน หากขาดเสียซึ่งความเต็มใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยากที่จะหวังได้ว่า องค์การจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้

การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนั้น ย่อมแตกต่างไปจากการดำเนินชีวิตส่วนบุคคล ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกขององค์การ ก็จะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและวิธีดำเนินงานขององค์การในลักษณะยอมเสียสละศักดิ์ศรีหรือคุณค่าที่ตนยึดถือบางประการ (Dehumanization) ในขณะที่ดำเนินชีวิตส่วนตัวไป บุคคลจะต้องยอมเสียสละความสุข ความอิสระบางประการให้แก่องค์การ ทั้งนี้โดยหวังว่าจะได้รับประโยชน์จากองค์การ เช่นประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ประโยชน์ทางสังคม และอื่น ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ในองค์การของบุคคลนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการเปรียบเทียบประโยชน์ที่ตนได้รับ หรือหวังว่าจะได้รับจากองค์การว่ามีมากกว่า เมื่อคนมีอิสระ ไม่ขึ้นกับองค์การ ตรงกันข้าม เมื่อใดที่บุคคลพิจารณาเห็นว่า ถ้าอยู่ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป จะทำให้เขาต้องสูญเสียคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Dehumanized) มากไป ไม่ได้สัดส่วนกับผลประโยชน์ที่เขาได้รับจากองค์การ บุคคลย่อมมีทางเลือกของตน คือลาออกจากองค์การหรือหน่วยงานนั้นเสีย

เมื่อบุคลากรเข้าประจำทำงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ในลักษณะที่จะป้องกันศักดิ์ศรี และเกียรติภูมิแห่งตน มีให้คงสูญเสียไปเกินกว่าขอบเขตซึ่งเขาจะยอมให้แก่องค์การได้เช่นนี้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักอยู่เสมอว่า องค์การหรือหน่วยงานในฐานะที่เป็นกลไกหรือระบบงานที่มีการแบ่งแยกงานเป็นส่วน มีกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา และมีการกำหนดระบบการประสานงานไว้อย่างดีนั้น ยังหาเป็นการเพียงพอที่จะดำเนินงานของหน่วยงานไปอย่างมีประสิทธิภาพไม่ เพราะในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น มีตัวบุคคลอยู่ด้วย มีใจเพียงในฐานะเป็นหน่วยหนึ่งของกลไกการ

ดำเนินงานเท่านั้น แต่ทั้งระบบงานขององค์กรและตัวบุคคล จะต้องเป็นอุปกรณต่อกันและกัน สอดคล้องต่อกัน การดำเนินงานขององค์กรจึงจะดำเนินไปได้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักความจริงว่า ความต้องการพื้นฐานประการหนึ่งของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยาก让别人เห็นว่าเขามีความสำคัญ (I am great or I am important)²⁷ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ทุกคน ถ้าผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นได้บ้างกับ บัญชีรู้สึกตลอดเวลาว่า เขาเป็นคนที่มีความสำคัญ และมีคุณค่าสำหรับหน่วยงานอยู่เสมอแล้ว ความเต็มใจที่จะทำงานให้แก่งาน ก็จะมียุ่เสมอเช่นเดียวกัน

การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารและอื่น ๆ ซึ่งครูจะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ หรือเกี่ยวข้องด้วยนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญแก่เขา เป็นการเสริมสร้างกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครู

ผลจากการวิจัยในเรื่องนี้มีดังนี้ คือ

- 5.1 การให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในกิจการต่าง ๆ จากผลการวิจัยนั้น ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 33.33 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ควรให้อำนาจเต็ม โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากครูในการวางระเบียบให้ครูปฏิบัติ ร้อยละ 55.78 ตอบว่า ไม่เห็นด้วยกับการที่ผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจเต็ม ในการออกระเบียบให้ครูปฏิบัติ โดยไม่ต้องหารือครู ทั้งรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 52

²⁷ กริช เกตุแก้ว, "การสร้างเสริมขวัญ" วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2507), หน้า 349.

ตารางที่ 52

ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ควรมีอำนาจเต็มโดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากครู
ในการวางระเบียบให้ครูปฏิบัติ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	5.44
เห็นด้วย	41	27.89
ไม่แน่ใจ	15	10.20
ไม่เห็นด้วย	67	45.58
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	15	10.20
ไม่ตอบ	1	0.68
รวม	147	100

อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างของ
องค์การ (Organization Structure) ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์
พ.ศ. 2497 แล้ว มีสิทธิเต็มที่จะออกระเบียบใด ๆ ที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย ให้ครู
ในโรงเรียนปฏิบัติตาม โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากครู การที่ผู้บริหารโรงเรียน
กลุ่มหนึ่ง (55.78 %) ไม่เห็นด้วยกับการใช้อำนาจนั้นโดยผลการ แสดงให้เห็นว่า
ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ได้ยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ ในการปฏิบัติต่อครู เป็นการให้
ความสำคัญแก่ตัวครู ส่วนผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์อีกกลุ่มหนึ่ง (33.33 %) ที่
เห็นด้วยกับการใช้อำนาจสิทธิ์ขาดที่มีอยู่นั้น แม้ว่าจะไม่ขัดกับกฎหมาย แต่จะมีผล
การปฏิบัติไปในทางบังคับจิตใจครู เพราะไม่มีโอกาสชี้แจงให้ครูทราบโดยแจ่มแจ้ง
ถึงเหตุผลและความจำเป็นในการออกระเบียบต่าง ๆ เหล่านั้น

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ เปรียบเทียบกับการนำไปปฏิบัติใน
โรงเรียน ปรากฏว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 41.28 ตอบว่า

เวลาที่ผู้บริหารโรงเรียนของคนจะกำหนดระเบียบใด ๆ ให้ครูปฏิบัติ ผู้บริหาร จะกำหนดลงไปเลย โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากครู ร้อยละ 33.30 ทพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนของคนจะปรึกษาครูก่อนจะออกระเบียบให้ครูปฏิบัติ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์บางส่วน แม้จะเห็นด้วยกับการรับฟังความคิดเห็นของครูก่อนออกระเบียบใด ๆ ให้ครูปฏิบัติตาม แต่ในทางปฏิบัตินั้น มิได้ทำตามนี้ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ ระหว่างความเห็นกับการปฏิบัติในเรื่องนี้ เป็น 0.142 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.097) - มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ

ส่วนการให้ครูมีโอกาสแสดงความคิดเห็นนั้น จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน ร้อยละ 85.04 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ไม่ควรประชุมครูเพียงเพื่อชี้แจงให้ทราบเท่านั้น แต่ควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นด้วยทุกครั้งไป ร้อยละ 8.84 เท่านั้น ที่ไม่เห็นด้วย

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ เปรียบเทียบกับการนำไปปฏิบัติจริง ปรากฏว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 70.08 ยืนยันว่า ในการประชุมทุกครั้ง ครูโรงเรียนนี้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นด้วยเสมอ ร้อยละ 17.10 ตอบว่าไม่จริง ทั้งร้อยละเอียงที่แสดงไว้ในตารางที่ 53

ตารางที่ 53

ในการประชุมทุกครั้งครูโรงเรียนนี้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นด้วยเสมอ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	623	70.08
ไม่แน่ใจ	109	12.26
ไม่ใช่	152	17.10
ไม่ตอบ	5	0.56
รวม	889	100

เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน เพื่อกำหนดค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ในเรื่องนี้ จะได้ค่าเป็น 0.147 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.097) มีความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นและการปฏิบัติจริง แต่ไม่มั่นคงสำคัญ ซึ่งอาจหมายความว่าโรงเรียนราษฎร์บางกลุ่มแม่ผู้บริหารโรงเรียนจะเห็นด้วยกับการเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น แต่ในทางปฏิบัติไม่ได้ทำตามที่ตนเห็นว่าถูกต้อง

- 5.2 การเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรวบรวมข้อชอบในกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น
จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 40.13 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ควรมีอำนาจรับข้อชอบและลงความเห็นได้ตามลำพัง ในการดำเนินกิจกรรมพิเศษใด ๆ ในโรงเรียน ร้อยละ 48.98 มีความเห็นตรงกันข้าม ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 54

ตารางที่ 54

ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ควรมีอำนาจรับข้อชอบและลงความเห็นได้ตามลำพัง
ในการดำเนินกิจกรรมพิเศษใด ๆ ของโรงเรียน

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	4.76
เห็นด้วย	52	35.37
ไม่แน่ใจ	15	10.20
ไม่เห็นด้วย	60	40.82
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	12	8.16
ไม่ตอบ	1	0.68
รวม	147	100

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กลุ่มหนึ่ง (40.13 %) มีความเห็นว่าตนควรจะเป็นผู้มีอำนาจรับผิดชอบและลงความเห็นแก่เพียงผู้เดียว ในการดำเนินกิจกรรมพิเศษใด ๆ ของโรงเรียนนั้น อาศัยอำนาจในฐานะผู้บริหารโรงเรียนนั้นย่อมทำได้ แต่ในแง่ของมนุษยสัมพันธ์นั้น การจัดกิจกรรมพิเศษขึ้น โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยครูไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นด้วยนั้น ครูอาจจะเกิดความรู้สึกว่าตนถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ตนไม่เห็นด้วย ก็ได้

อย่างไรก็ตาม ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ดังกล่าวข้างต้น เปรียบเทียบกับการถือปฏิบัติในโรงเรียนแล้ว ปรากฏว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 64.34 ยืนยันว่า ครูในโรงเรียนของตนมีส่วนร่วมรับผิดชอบหรือแสดงความคิดเห็นเสมอ เมื่อโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมพิเศษใด ๆ ขึ้น มีเพียงร้อยละ 17.10 เท่านั้น ที่ให้คำตอบตรงกันข้าม จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ได้ให้โอกาสครูร่วมรับผิดชอบและแสดงความคิดเห็นในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน แม้ว่าผู้บริหารบางคนจะไม่ได้ศรัทธาในหลักการดังกล่าวก็ตาม ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับการถือปฏิบัติ เป็น 0.000 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) แสดงว่าความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ในเรื่องนี้ โดยส่วนรวมแล้ว ไม่อาจจัดระบบได้ว่ามีความสัมพันธ์กันในทางใด ๆ เลย กล่าวคือ มีทั้งขัดกันและตรงกัน กระจัดกระจายเกินไป จนไม่อาจสรุปได้ว่า ตรงกันหรือขัดกัน

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ได้ให้โอกาสครูมีส่วนร่วมรับผิดชอบและช่วยแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นนั้น เป็นการส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) ในกิจกรรมของโรงเรียน และเกิดความรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ย่อมเป็นที่พึงปรารถนาสำหรับผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมให้ครูเกิดความรักภักดีในหน่วยงาน

การเป็นผู้บริหารที่คืบั้น เมื่อมุ่งส่งเสริมให้ผู้ใ้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นแล้ว ตัวผู้บริหารเองควรจะเข้าร่วมมือในกิจกรรมที่ผู้ใ้บังคับบัญชาาร่วมกันจัดขึ้นด้วย จากผลการวิจัย ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 80.27 เห็นว่า ผู้บริหารควรร่วมสนุกและร่วมมือด้วยเสมอ ไม่วาครูในโรงเรียนจะร่วมกันทำกิจกรรมใด ๆ ร้อยละ 6.12 ไม่เห็นด้วย ทั้งรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 55

ตารางที่ 55

ผู้บริหารควรร่วมสนุกและร่วมมือด้วยเสมอ
ไม่วาครูในโรงเรียนจะช่วยกันทำกิจกรรมใด ๆ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	32	21.77
เห็นด้วย	86	58.50
ไม่แน่ใจ	19	12.93
ไม่เห็นด้วย	8	5.44
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	0.68
ไม่ตอบ	1	0.68
รวม	147	100

ในทางปฏิบัตินั้น ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 63.22 ยืนยันว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตน ได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ครูจัดขึ้นจริง ร้อยละ 16.20 ตอบว่าไม่ได้ปฏิบัติเช่นที่กล่าวนั้น แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน เพื่อค้นหาสาเหตุสาเหตุแห่งสหสัมพันธ์ ระหว่างความเห็นของผู้บริหาร

โรงเรียนราษฎร์ กับการถือปฏิบัติ ซึ่งได้ค่าเป็น 0.037 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ไม่นับสำคัญ ซึ่งอาจตีความได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ยังมีได้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของคนจริงเท่าที่ควร

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ได้ให้ความสำคัญและร่วมสนุกในกิจกรรมที่ครูจัดขึ้น ย่อมจะทำให้ครูเกิดความรู้สึกว่า พวกเขามีความสำคัญในสายตาของผู้บริหาร เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันได้ไม่มากก็น้อย

- 5.3 การปฏิบัติต่อครูของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ครูโรงเรียนราษฎร์จะมีส่วนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้มีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู เป็นสำคัญ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูในโรงเรียนโดยการใช้อำนาจ (Authority) อย่างเดียว โดยไม่ได้อาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ ในการควบคุมบังคับบัญชาครู ครูก็จะตกอยู่ในภาวะหวาดกลัว หรือมีนัยชาตต่อผู้บริหาร เมื่อมีการประชุมครู ถึงแม้ผู้บริหารจะเปิดให้แสดงความคิดเห็นได้ ครูส่วนใหญ่ก็อาจจะไม่กล้าแสดงออก แต่กลับไปพูดลับหลังผู้บริหาร เมื่ออยู่ในหมู่พวกตนเอง เป็นต้น งานที่ผู้บริหารมอบให้รับผิดชอบ ปฏิบัติจัดทำก็สักแต่ทำไปโดยขาดความกระตือรือร้น และความตั้งใจที่จะทำงานให้ดี ผลเสียย่อมจะเกิดแก่งานของโรงเรียนเป็นส่วนรวม

จากผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ร้อยละ 86.39 เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ควรปกครองครูในฐานะเพื่อนครูด้วยกัน มิใช่ในฐานะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 9.52 ไม่เห็นด้วยกับความเห็นดังกล่าว

ในทางปฏิบัตินั้น ปรากฏว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 55.68 ตอบว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตนถือว่าครูทุกคนเป็นเพื่อนครู จึงไม่ปกครองอย่างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 22.05 ตอบว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตน ปฏิบัติตรงกันข้าม ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 56

ตารางที่ 56

ผู้บริหารโรงเรียนนี้ถือว่าครูทุกคนเป็นเพื่อนครู จึงไม่ปกครองอย่างผู้บังคับบัญชา

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	495	55.68
ไม่แน่ใจ	193	21.71
ไม่ใช่	196	22.05
ไม่ตอบ	5	0.56
รวม	889	100

จากตารางที่ 56 จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ได้ปฏิบัติต่อครูที่อยู่ใต้วงศ์บัญชาเช่นเดียวกับเพื่อน เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน จะมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.151 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.097) มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับการปฏิบัติบ้าง ไม่มีนัยสำคัญ อาจหมายความว่า ผู้บริหารที่เห็นด้วยกับการปฏิบัติต่อครูเช่นเพื่อนนั้น ในทางปฏิบัติก็ได้ทำตามสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้อง เป็นบางโรงเรียน

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ปฏิบัติต่อครูในฐานะเพื่อนครู แทนที่จะใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชานั้น ย่อมจะเป็นการส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นกันเองระหว่างครู กับผู้บริหารโรงเรียน ครูก็จะบังเกิดความรู้สึกที่เป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นใด ๆ ต่อผู้บริหารด้วยความบริสุทธิ์ใจได้เสมอ

ผลการวิจัยต่อไป ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 96.60 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ควรเปิดโอกาสให้ครูน้อยทุกคนพปะตัวผู้บริหารอย่างเป็นกันเองได้ทุกเมื่อ และในทางปฏิบัตินั้น ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 64.68 ยืนยันว่าครูโรงเรียนของตนทุกคนจะพปะตัวผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นกันเองได้ทุกเมื่อ ร้อยละ 18.22 ตอบว่า ครูโรงเรียนของตนทำไม่ได้ คังกล่าว คังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 57

ตารางที่ 57

ครูโรงเรียนนี้ทุกคนจะพบปะผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นทางการเป็นประจำทุกวันเมื่อ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	575	64.68
ไม่แน่ใจ	146	16.42
ไม่ใช่	162	18.22
ไม่ตอบ	6	0.67
รวม	889	100

เมื่อเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับการถือปฏิบัติจริง เป็นรายโรงเรียน ปรากฏว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.069 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) มีความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างความเห็นและการปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจหมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์บางโรงเรียน มีใ้ปฏิบัติตามความเห็นของตน

การที่ผู้บริหารพร้อมที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพบได้เสมอ นั้น ย่อมเป็นการสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความหวาดระแวงในการที่เข้าพบ เพื่อเล่าเรื่องส่วนตัว หรือแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างแท้จริง

จากการศึกษาต่อไปพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ร้อยละ 77.55 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรมีที่ทำงานอยู่ในห้องเดียวกับที่พักครูน้อย ร้อยละ 13.60 มีความเห็นตรงกันข้าม

ในทางปฏิบัตินั้น ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 73.23 ตอบว่า โรงเรียนของตนจัดห้องพักรับครูน้อยโดยเฉพาะ ไว้ให้เป็นพิเศษ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูน้อยอยู่ ค่ายกันตามลำพัง ร้อยละ 19.35 ตอบว่า โรงเรียนของตนมีใ้ปฏิบัติตามที่กล่าวนี้ ทั้งร้อยละเอียงที่แสดงไว้ในตารางที่ 58

ตารางที่ 58

โรงเรียนนี้จัดห้องพักสำหรับครูน้อยโดยเฉพาะไว้เป็นพิเศษ
เพื่อเปิดโอกาสให้ครูน้อยอยู่ด้วยกันตามลำพัง

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	651	73.23
ไม่แน่ใจ	62	6.97
ไม่ใช่	172	19.35
ไม่ตอบ	4	0.45
รวม	889	100

ความสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับการถือปฏิบัติจริง พิจารณาเป็นรายโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์เป็น -0.074 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) ความสัมพันธ์มีลักษณะตรงกันข้าม ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าอาจมีบางโรงเรียน แม้ผู้บริหารเห็นว่าควรจัดห้องพักสำหรับครูน้อยโดยเฉพาะ แต่ในทางปฏิบัติมีได้อำนวยความสะดวกให้แก่ครูตามที่ควรจะเป็น

การที่ครูโรงเรียนราษฎร์บางกลุ่ม (19.35 %) ยืนยันว่าโรงเรียนของตนมิได้จัดห้องพักให้ครูน้อยแยกต่างหากไปจากห้องทำงานของผู้บริหารนั้น ครูย่อมจะเกิดความรู้สึกว่าเป็นอิสระในอาคารที่จะอยู่ในห้องพักของตนในช่วงเวลาว่าง เพราะต้องระมัดระวังตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะกลัวเป็นที่รบกวน หรือไม่สบายใจของผู้บริหารซึ่งอยู่ในห้องด้วย ทำให้ครูไม่อยากจะนั่งอยู่ในที่ที่ทางโรงเรียนจัดให้ เท่ากับเป็นการไม่อำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ครูเท่าที่ควร ดังนั้น การที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ จัดห้องพักครูน้อยแยกเป็นพิเศษนั้น จึงเป็นการให้อิสระแก่ครูตามสมควร

นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 77.92 ยังเห็นว่า ผู้บริหารควรใช้เวลาไปร่วมพบปะรับประทานอาหารกับครูที่บ้านหรือ ณ สถานที่อื่นบ้าง

เป็นครั้งคราว ร้อยละ 6.12 ไม่เห็นด้วย เปรียบเทียบกับการปฏิบัตินั้น ปรากฏว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 47.92 ยืนยันว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตนได้ปฏิบัติเช่นนั้นจริง ร้อยละ 38.81 ตอบว่า ไม่ได้ปฏิบัติ เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหาร กับการปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.031 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) ความสัมพันธ์สอดคล้องไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจหมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ได้ปฏิบัติตามที่เห็นสมควรว่าถูกต้อง มีเพียงจำนวนน้อย

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ได้ปฏิบัติต่อครู โดยการไปร่วมพบปะรับประทานอาหารกับครูที่บ้านนั้น แม้จะเป็นการปฏิบัตินอกเหนือหน้าที่การงาน แต่เป็นการเสริมสร้างภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ผลดีย่อมจะส่งถึงการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเป็นสิ่งพลอยได้ไปด้วย ไม่มากก็น้อย

เครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะใช้เพื่อส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น ก็คือการจัดให้มีวารสารหรือหนังสือข่าวของโรงเรียน จากผลการวิจัยนั้น ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 59.18 เห็นว่า ผู้บริหารควรที่จะจัดให้มีวารสารข่าวออกเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อใช้เป็นแหล่งเปลี่ยนความรู้และให้ความบันเทิงในหมู่ครู ร้อยละ 14.28 ไม่เห็นด้วย และในทางปฏิบัตินั้น ครูที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 74.13 ตอบว่า โรงเรียนของตนไม่ได้จัดให้มีวารสารข่าวแต่อย่างใด มีเพียงร้อยละ 16.99 เท่านั้น ที่ตอบว่ามี ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ ระหว่างความเห็นของผู้บริหาร และการถือปฏิบัติจริง มีค่าเป็น 0.083 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) แสดงว่า ความสัมพันธ์ในความเห็นและการปฏิบัติสอดคล้องกัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจจะหมายความว่า โรงเรียนยังไม่มีการปฏิบัติจริงเป็นจำนวนมาก

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ใ้บอกว่าจะออกวารสารข่าวในโรงเรียนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นของครูได้ อาจจะเนื่องมาจากปัญหาเรื่องการเงิน ที่จะใช้จ่ายเพื่องานดังกล่าว และขาดตัวบุคคลที่จะจัดทำด้วย เพราะครูโรงเรียนราษฎร์ มีภาระหนักในด้านการสอนอยู่พอแล้ว ก็อาจจะไม่ได้

นอกจากนี้ การส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นอีกวิธีหนึ่ง คือการส่งเสริมให้ครูเป็นตัวของตัวเอง จากผลการวิจัยนี้ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 87.09 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูทุกคนเป็นสมาชิกของสมาคมหรือสถาบันใดก็ได้โดยอิสระ ร้อยละ 6.12 ไม่เห็นด้วยในทางปฏิบัตินั้น ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 69.85 ยืนยันว่าโรงเรียนของตนเปิดโอกาสให้ครูทุกคนเป็นสมาชิกของสมาคมหรือสถาบันใดก็ได้โดยอิสระ ร้อยละ 10.91 ทดบว่า โรงเรียนของตนมีโดยอมให้ครูปฏิบัติได้เช่นนั้น ทั้งร้อยละเอียงคี่ที่แสดงไว้ในตารางที่ 59

ตารางที่ 59

โรงเรียนนี้เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูทุกคนเป็นสมาชิกของสมาคมหรือสถาบันใดก็ได้โดยอิสระ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	621	69.85
ไม่แน่ใจ	153	17.61
ไม่ใช่	97	10.91
ไม่ตอบ	18	2.02
รวม	889	100

ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับการถือปฏิบัติจริง โดยพิจารณาเป็นรายโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น -0.038 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) ความสัมพันธ์เป็นไปในทางตรงกันข้าม ไม่นับสำคัญ แสดงว่ามีบางโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความเห็นของการที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมหรือสถาบันใด ๆ ก็ได้ นั้น เป็นการเคารพสิทธิพื้นฐานของครูตามรัฐธรรมนูญ เมื่อครูมีโอกาสเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมต่าง ๆ ที่ตนสนใจ เช่นสมาคม

ครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่ครูโรงเรียนราษฎร์นั้น เท่ากับเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรอง (Bargaining Power) ให้แก่ครู เพราะครูมีที่พึ่ง ย่อมกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นใด ๆ โดยบริสุทธิ์ใจต่อผู้บริหารโรงเรียนได้ โดยปราศจากความหวาดระแวง จึงเท่ากับผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ได้ส่งเสริมให้ครูแสดงออกซึ่งความคิดเห็นโดยทางอ้อมด้วย

- 5.4 สรุป การเปิดโอกาสให้ครูโรงเรียนราษฎร์ได้มีโอกาสเข้าร่วมรับฝึกหัดอบรมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น ให้ได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็น และส่งเสริมให้ครูโรงเรียนราษฎร์ แสดงออกซึ่งความคิดเห็นด้วยการสร้างบรรยากาศแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จากผลการวิจัยนี้ พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นและปฏิบัติสอดคล้องลงรอยเดียวกันเป็นส่วนมาก แม้ลักษณะสัมพันธ์นั้นไม่กระจ่างชัดแจ้งทีเดียว แต่ก็แสดงว่า ผู้บริหารได้ให้โอกาสและให้การส่งเสริมครูอยู่ในระดับที่น่าพอใจ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ได้ให้ความสำคัญแก่ครูในฐานะผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น น่าจะดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นพอสมควร ขวัญในการปฏิบัติงานของครูก็จะไม่ถูกกระทบกระเทือนจากสาเหตุเหล่านี้ ความเห็นใจในการปฏิบัติงานของครูก็จะมีมากขึ้นด้วย ผลที่ย่อมจะเกิดขึ้นแก่การดำเนินกิจการของโรงเรียนไม่มากนักน้อย

6. ความมั่นคงในอาชีพ

ความมั่นคง (Security) ในอาชีพ หมายถึงหลักประกันว่าตราบเท่าที่ลูกจ้างคนงานยังปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดี ลูกจ้างคนงานเหล่านั้นจะสามารถยึดงานนั้น ๆ เป็นอาชีพ และก้าวหน้าตามโอกาส และความสามารถอยู่ได้ตลอดไป จนกว่าจะครบเกษียณอายุ²⁸

²⁸ อัมพร อุทซังกร, "หลักประกันความมั่นคง", การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย รวบรวมโดย อมร รักษาสิทธิ์, และโสรัจ สุจริตกุล, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505), หน้า 422

องค์กร หรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม การจี้ให้มีความมั่นคงในอาชีพสำหรับลูกจ้างคนงาน ตามนัยที่กล่าวนี้ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กร หรือหน่วยงานเอง และต่อคนงาน ลูกจ้างด้วย กล่าวคือ ในทางทฤษฎีเป็นที่ยอมรับกันว่า คนงาน ถ้ายังอยู่ประจำในหน่วยงานใดคิดคอกันเป็นเวลานาน ความรอบรู้ในงานก็ยิ่งมีมากขึ้น ลูกจ้างหรือคนงานที่ทำงานมานาน มีความชัดเจนในงานนั้น หากออกไปเสียเมื่อไร ก็หมายความว่า นายจ้างขาดคนขาดกำลังในการทำงาน เมื่อรับคนงานใหม่เข้ามาแทน จะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมคนงานนั้น หรือกว่าคนงานใหม่จะคุ้นเคยกับงาน ก็จะเป็นการสิ้นเปลืองไม่ใช่น้อย ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การที่องค์กรหรือหน่วยงานใดที่คนงานเข้า ๆ ออก ๆ อยู่เป็นประจำนั้น แสดงว่าการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นแล้ว และไม่เป็นที่ต้องสงสัยเลยว่า ผลของงานในการบริหารงานนั้น จะไม่พลอยเลวไปด้วย

สำหรับคนงานหรือลูกจ้างนั้น เมื่อเขามีหลักประกันในการทำงาน มีความแน่ใจว่า หากปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน จะได้รับการพิจารณาจากนายจ้างโดยไม่ลำเอียงแล้ว ย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เพราะในการทำงานนั้น ลูกจ้างคนงานแต่ละคนย่อมมีความมุ่งหมายต่าง ๆ กัน บางคนทำงานเพื่อให้ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น บางคนเพียงหวังจะได้เงินเดือนมาเลี้ยงครอบครัว บางคนทำงานเพื่อเกียรติ เป็นต้น

แต่ถ้ามองที่งานนั้น ไม่มีความมั่นคงหรือทำงานไม่เป็นสุข หรือไม่เป็นอิสระแก่ตนตามสมควร ต้องหวาดระแวงภัยที่จะได้รับจากนายจ้างอยู่ตลอดเวลา กำลังขวัญในการปฏิบัติ งานของลูกจ้างย่อมจะต่ำ ซึ่งจะส่งผลร้ายแก่งานของหน่วยงานในที่สุด

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ ที่เกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพนี้ ผู้วิจัยได้แยกการพิจารณาออกเป็น 2 ข้อด้วยกัน คือ

- 1) การพิจารณาปัญหาเห็นใจความชอบ
- 2) การลงโทษครูที่ทำความผิด

6.1 การพิจารณาให้บำเหน็จความดีความชอบครู การที่คนงานลูกจ้างจะบังเกิดความเชื่อมั่นได้ว่า งานที่ตนทำอยู่นั้นมีความมั่นคงเพียงใด นอกจากเขาพิจารณาเห็นแล้วว่า งานนั้นเขาสามารถจะยึดเป็นอาชีพถาวรได้ โดยจะไม่ถูกให้ออกจากงาน เมื่อไม่มี

เหตุผลอันสมควร เขาจะต้องเกิดความเชื่อมั่นด้วยว่า เมื่อเขาทำงานด้วยความซื่อสัตย์ซื่อซื่อ จนบังเกิดผลดีแก่หน่วยงานแล้ว เขาจะต้องได้รับการปูนบำเหน็จความดีเป็นค่าตอบแทนตามสมควร เช่น ได้รางวัลเป็นสิ่งของ เป็นค่าชมเชย ตลอดจนการได้เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เป็นต้น

จากผลการวิจัยนั้น ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ร้อยละ 49.66 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ไม่ควรสนใจในเรื่องส่วนตัวของครู และไม่ควรรนำมาพิจารณาประกอบในการพิจารณาความดีความชอบหรือความดี ร้อยละ 29.25 มีความเห็นตรงกันข้าม ทั้งรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 60

ตารางที่ 60

ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ไม่ควรสนใจเรื่องส่วนตัวของครู และไม่ควรรนำมาพิจารณาประกอบในการพิจารณาความดีความชอบ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	17	11.56
เห็นด้วย	56	38.10
ไม่แน่ใจ	29	19.73
ไม่เห็นด้วย	38	25.85
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	3.40
ไม่ตอบ	2	1.36
รวม	147	100

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนหนึ่ง (49.66 %) เห็นว่าไม่ควรนำเรื่องส่วนตัวมาพัวพันกับงานในหน้าที่ เพื่อพิจารณาความดีความชอบ หรือพิจารณาความดีนั้น ถ้าผู้บริหารถือปฏิบัติได้จริง ครูผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะบังเกิดความมั่นใจว่า ตนจะได้รับการพิจารณาผลการปฏิบัติที่ผ่านมาด้วยความเป็นธรรม โดย

ไม่ต้องพะวงที่จะต้องกระทำการใด ๆ ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นการ "ประจบเจ้านาย" เพียงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียรก็เป็นการเพียงพอแล้ว

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 38.47 เท่านั้น ที่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนของคนไม่สนใจเรื่องส่วนตัวของครูและนำเรื่องส่วนตัวของครูมาพิจารณาประกอบในการพิจารณาความดีความชอบหรือความผิด ร้อยละ 36.00 ตอบว่า ไม่แน่ใจ และร้อยละ 24.75 ไม่เห็นด้วย ถึงรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 61

ตารางที่ 61

ผู้บริหารโรงเรียนนี้ไม่สนใจเรื่องส่วนตัวของครูและไม่นำเรื่องส่วนตัวของครูมาพิจารณาประกอบในการพิจารณาความดีความชอบหรือความผิด

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	342	38.47
ไม่แน่ใจ	320	36.00
ไม่ใช่	220	24.75
ไม่ตอบ	7	0.79
รวม	889	100

การที่ครูโรงเรียนราษฎร์ ส่วนหนึ่ง (24.75 %) มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ นำเอาเรื่องส่วนตัวของครูมาพิจารณาประกอบการให้ความดีความชอบ หรือลงโทษการกระทำความผิดของครู เช่นนี้ ครูย่อมจะบังเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพการงานของคน เพราะถึงคนจะทำงานด้วยความสุจริตเพียงใด หากไม่มีความสนิทชิดเชื้อเป็นส่วนตัวกับผู้บริหาร ก็อาจจะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบเท่าที่ควร ตรงกันข้ามเมื่อถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิด โทษที่พึงจะได้รับอาจจะไม่เป็นธรรม ก็อาจเป็นได้ นอกจากนี้การที่ครูโรงเรียนราษฎร์ส่วนหนึ่ง (36.00 %) ตอบว่า ไม่แน่ใจว่าผู้บริหารจะนำเอาเรื่อง

ส่วนตัวของครูมาพิจารณาประกอบการปูหน้าเห็นใจความคิดความชอบ หรือความผิดของครู ค่ายหรือไม่นั้น อาจจะเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนราษฎรมีได้แสดงท่าทีที่เกี่ยวกับ เรื่องนี้ให้เป็นที่ยอมรับชั้แก่ครูก็เป็นได้ ซึ่งครูอาจจะตกอยู่ในภาวะกังวลใจในเรื่องนี้ ได้ และจะทำให้ครูเกิดความไม่แน่ใจว่า งานที่ตนทำอยู่นั้น มีความมั่นคงเพียงพอ หรือไม่ ซึ่งย่อมจะไม่เป็นผลดีต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างแน่นอน

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร และครูโรงเรียนราษฎรในเรื่องดังกล่าวนี้ พิจารณาเป็นรายโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.120 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) ซึ่งหมายความว่าความสัมพันธ์ระหว่าง ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร และครูโรงเรียนราษฎร มีอยู่บ้าง แต่ไม่มี นัยสำคัญ เมื่อเป็นเช่นนี้ แม้ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรส่วนใหญ่จะเห็นด้วยว่าคนไม่ควร จะนำเอาเรื่องส่วนตัวของครูมาโยงกับงานของโรงเรียน ในการพิจารณาความคิดความ ชอบ หรือความผิดของครูก็ตาม แต่ผลการปฏิบัติในสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร เห็น ควรนั้น มีได้เป็นไปในระดับที่ครูโรงเรียนราษฎรพึงพอใจ ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร บางคนอาจจะไม่ได้ปฏิบัติในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้องแล้วก็ได้

เกี่ยวกับอายุของครูนั้น ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร ร้อยละ 70.07 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรควรสนับสนุนคุณภาพของการปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงอายุ ของผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 15.65 ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 14.28 ตอบว่า ไม่ แน่ใจ

การมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารควรที่จะคำนึงถึง ผลงานที่จะได้รับเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และผู้ที่ได้รับมอบหมายงานนั้น จะต้องเหมาะสม กับงานที่จะมองในด้านความสามารถที่เขามีอยู่ เรื่องวิญญูหรือความเกรงใจกันเป็นข ส่วนตัวนั้น ไม่ควรจะมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้นการที่ผู้บริหาร โรงเรียนราษฎรส่วนใหญ่ คำนึงถึงคุณภาพของการปฏิบัติงานมากกว่าอายุของผู้ปฏิบัติ งานนั้น จึงเป็นเรื่องที่ชอบด้วยเหตุผล ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนให้คนที่มีฝีมือมีโอกาส เเท่เทียมกัน ที่จะได้แสดงผลงานให้ปรากฏแก่ผู้บังคับบัญชา และ เกิดความรู้สึกว่าตนเอง มีความสำคัญต่อหน่วยงาน

ผลเป็นที่น่าสังเกตว่า ครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 39.82 เท่านั้น ที่เห็นว่าโรงเรียนของตนสนับสนุนคุณภาพของการปฏิบัติงานของครู โดยไม่คำนึงถึงอายุของผู้ปฏิบัติ ร้อยละ 24.52 มีความเห็นตรงกันข้าม และร้อยละ 35.66 ตอบว่า ไม่แน่ใจ

เมื่อเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ในเรื่องนี้แล้ว ทำให้พอจะมองเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์บางส่วนมีได้ถือปฏิบัติในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้อง ค่าสัมประสิทธิ์ชี้แจงสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ และครูโรงเรียนราษฎร์ พิจารณาเป็นรายโรงเรียน มีค่าเป็น 0.009 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) แสดงว่า ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน แต่ไม่มีนัยสำคัญแต่อย่างใด และอาจตีความได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์มิได้ส่งเสริมให้ครูได้ใช้สติปัญญาความสามารถทำงานให้แก่โรงเรียนด้วยความเหมาะสม และเต็มความสามารถ ซึ่งจะเป็นการบั่นทอนกำลังใจของครูได้มีใช้น้อย เพราะครูจะเกิดความรู้สึกที่ว่าโรงเรียนมิได้ให้ความสำคัญแก่เขาเท่าที่ควร

การให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงานแก่ครูประการหนึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์จะทำได้ ก็คือ การจัดสิ่งตอบแทนคุณงามความดีแก่ครูที่ทำงานให้แก่โรงเรียนต่อเนื่องกันมานาน จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 93.20 เห็นว่า ผู้บริหารควรตอบแทนคุณงามความดีของครู ที่ได้ทำงานในโรงเรียน ต่อเนื่องกันมาตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป โดยการให้เงินรางวัลหรืออื่นๆ เห็นจตามสมควร

เมื่อเปรียบเทียบกับความเห็นของครู ปรากฏว่าครูโรงเรียนราษฎร์ที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 28.12 เท่านั้น ที่ยืนยันว่า โรงเรียนของตนมีเงินรางวัลหรืออื่นๆ เห็นจตามสมควร เพื่อตอบแทนคุณงามความดีให้แก่ครูที่ทำงานในโรงเรียนต่อเนื่องกันมาตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป ร้อยละ 35.10 ตอบว่า โรงเรียนของตนมิได้ถือปฏิบัติตามที่กล่าวมานั้นแต่อย่างใด และร้อยละ 32.73 ตอบว่า ไม่แน่ใจ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 62

ตารางที่ 62

โรงเรียนที่มีเงินรางวัลหรือบำเหน็จพิเศษ เพื่อตอบแทนคุณงามความดีให้แก่ครู
ที่ทำงานในโรงเรียนต่อเนื่องกันมาตั้งแต่ยี่สิบห้าปีขึ้นไป

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	250	28.12
ไม่แน่ใจ	291	32.73
ไม่ใช่	312	35.10
ไม่ตอบ	36	4.05
รวม	889	100

การจัดระบบบำเหน็จบำนาญให้แก่คนงานลูกจ้างในหน่วยงานนั้น เป็นที่ยอมรับกัน
ว่า เป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงานที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งจงใจให้คนงาน
ลูกจ้างตัดสินใจถึงงานที่คนทำอยู่นั้นเป็นอาชีพถาวรตลอดไป การที่ผู้บริหารโรงเรียน
ราษฎรส่วนใหญ่ (93.20 %) เห็นด้วยกับหลักการดังกล่าวนี้ ถ้าหากได้ถือปฏิบัติ
ตามความเชื่อของตนจริง ๆ แล้ว น่าจะเป็นเครื่องส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึกว่า
งานของตนมีความมั่นคง พอที่จะยึดเป็นอาชีพตลอดไปได้ แต่ครูเพียงร้อยละ 28.12
เท่านั้น ที่ยืนยันว่า โรงเรียนของเขาจัดบริการดังกล่าวให้ แสดงว่าโรงเรียนราษฎร
ส่วนใหญ่ ยังมิได้จัดระบบบำเหน็จรางวัลให้แก่ครูที่ทำงานในโรงเรียนมานานอย่าง
จริงจัง ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากฐานะการเงินของโรงเรียนไม่อำนวย หรือเจ้าของ
โรงเรียนใจกว้างไม่พอก็เป็นได้ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.090 (ค่า
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.098) ซึ่งหมายความว่า ความเห็นของผู้บริหาร
โรงเรียนราษฎรกับการถือปฏิบัติตามความเห็นนั้น มีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ
ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนราษฎรมิได้กระตือรือร้นที่จะผูกมัดจิตใจครูให้ทำงานอยู่
ในโรงเรียนของตนให้นานที่สุดแต่อย่างใด นอกจากนี้การที่ครูโรงเรียนราษฎรกลุ่ม
หนึ่ง (32.73 %) ตอบว่าไม่แน่ใจ ว่าโรงเรียนของตนให้รางวัลหรือบำเหน็จเพื่อ

ตอบแทนคุณงามความดีแก่ครูที่ทำงานในโรงเรียนมานานหรือไม่นาน อาจจะเป็นเพราะ
 ว่าครูส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในโรงเรียนของคนชั่วระยะเวลาอันสั้น และไม่ได้รับทราบจาก
 ผู้บริหารโรงเรียนว่า โรงเรียนมีบริการตอบแทนที่จะให้แก่ครูอะไรบ้าง ดังนั้น เมื่อ
 ครูไม่มีสิ่งจูงใจในการทำงานเป็นพิเศษ การลาออกจากโรงเรียนไปหางานทำที่อื่น
 จึงเป็นเรื่องง่าย

นอกจากการจ้กรางวัลหรือบำเหน็จเพื่อตอบแทนครูที่ทำงานในโรงเรียน
 คิดต่อกันมาเป็นเวลานานแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรอาจจะตอบแทนคุณความดี
 ของครูโดยวิธีอื่นได้ เช่น ลดชั่วโมงการสอนของครูลงเป็นต้น จากผลการวิจัย
 ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร ร้อยละ 93.19 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน
 ราษฎร ควรลดชั่วโมงสอนให้แก่ครูที่ทำงานในโรงเรียนต่อเนื่องกันมาจนถึงอายุ
 55 ปี แต่ครูโรงเรียนราษฎรที่ควบบแบบสอบถามร้อยละ 16.65 เท่านั้น ที่ยืนยัน
 ว่าผู้บริหารโรงเรียนของตนได้ถือปฏิบัติดังกล่าวนั้น ร้อยละ 33.97 ตอบว่า ไม่ได้
 ถือปฏิบัติเลย และร้อยละ 48.26 ตอบว่าไม่แน่ใจ ซึ่งตีความได้ว่า ครูโรงเรียน
 ราษฎร เหล่านี้ ไม่เคยได้รับการชี้แจงถึงสิทธิที่โรงเรียนควรจะให้ตนได้รับนี้ จาก
 ผู้บริหารโรงเรียน

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร เปรียบเทียบกับการถือปฏิบัติตาม
 ความเห็น พิจารณาเป็นรายโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.182
 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.096) แสดงว่ามีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มี
 นัยสำคัญ จึงอาจกล่าวได้ว่า ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎรในเรื่องนี้ มีได้
 มีผลในทางปฏิบัติที่ตักแก่ครูเท่าที่ควร

- 6.2 การพิจารณาลงโทษครูที่ทำความผิด หลักประกันความมั่นคงในการทำงานที่สำคัญ
 ประการหนึ่ง ก็คือการจ้กให้มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลงโทษผู้กระทำความผิด ที่
 มุ่งให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหา เพื่อป้องกันมิให้ผู้ถูกกล่าวหาได้รับโทษจาก
 อคติหรืออารมณ์ของผู้มีอำนาจได้ง่าย ๆ ซึ่งจะทำให้ลูกจ้างคนงานของหน่วยงาน
 เกิดความหวาดระแวงว่าตนจะถูกลงโทษง่าย ๆ เช่น ว่ากล่าวตักเตือน ทำทัณฑ์บน

หักเงินเดือน ลดเงินเดือน ให้ออกงาน ให้ออกงาน หรือไล่ออกงาน เป็นต้น ดังนั้น ระเบียบราชการของไทยจึงมีกฎหมายกำหนดให้มีวินัย ซึ่งระบุให้ข้าราชการปฏิบัติ หรือ ไม่ปฏิบัติในสิ่งใดบางอย่างชัดเจน และเมื่อมีการฝ่าฝืนวินัย กฎหมายก็ไ้ระบุไว้ชัดแจ้งว่า จะมีการดำเนินการเพื่อพิจารณาโทษผู้กระทำความผิดอย่างไร และทำผิดอย่างไร ควรจะได้รับโทษสถานใด เป็นต้น ระเบียบราชการดังกล่าวนี้ มีขึ้นเพื่อที่จะให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงานแก่ข้าราชการนั่นเอง ดังนั้นโรงเรียนราษฎร์ในฐานะหน่วยงาน เมื่อประสงค์จะส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึกว่างานของเขา มีความมั่นคงพอที่จะยึดเป็นอาชีพได้ เพื่อครูจะได้อุทิศตนทำงานให้แก่โรงเรียนตลอดไป จึงจำเป็นที่จะต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลงโทษครูที่ทำความผิด ที่มุ่งให้ความเป็นธรรมแก่ครูโดยเสมอหน้ากัน

จากผลการวิจัยนั้น ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 61.23 เห็นว่า การทำทัณฑ์โทษ ตักเตือนว่ากล่าวครู ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรกระทำทันทีที่พบเห็น ร้อยละ 29.25 มีความเห็นตรงกันข้าม ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 63

ตารางที่ 63

การทำทัณฑ์โทษ การตักเตือนว่ากล่าวครู ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ควรกระทำทันทีที่พบเห็น โดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่นใด

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	5.44
เห็นด้วย	35	23.81
ไม่แน่ใจ	13	8.84
ไม่เห็นด้วย	70	47.62
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	20	13.62
ไม่ตอบ	1	0.68
รวม	147	100

การที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนหนึ่ง (29.25 %) เห็นว่า การตำหนิโทษ การ ตักเตือนว่ากล่าวครู ผู้บริหารโรงเรียนราษฎรควรกระทำทันทีที่พบเห็น โดยไม่คำนึง ถึงเรื่องอื่นเช่นนี้ ย่อมจะเป็นผลร้ายทั้งแก่ครูและผู้บริหารมากกว่าจะเป็นผลดี กล่าวคือ ครูในฐานะบุคลากรธรรมดา นั้น การถูกตำหนิโทษ หรือว่ากล่าวตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา ต่อหน้าเพื่อนครูด้วยกัน หรือคนอื่นนั้น ย่อมจะบังเกิดความอายหน้า และเจ็บช้ำน้ำใจ และในฐานะที่เป็นครูซึ่งต้องสั่งสอนลูกศิษย์นั้น การถูกตำหนิโทษต่อหน้านักเรียน ย่อม เป็นการทำลายบุคลิกลักษณะของครู ความเคารพเชื่อฟังที่จะได้รับจากนักเรียน ผลที่ ตามมาครูย่อมจะผูกใจเจ็บ ผู้บังคับบัญชามากกว่าที่จะเกิดความสำนึกผิด อาจจะก่อให้เกิดความกระด้างกระเดื่อง มากขึ้น หรือร้ายแรงขนาดลาออกจางานไปเลยก็ เป็นได้ ดังนั้นในการตำหนิโทษ หรือว่ากล่าวตักเตือนครูที่ทำความผิด ผู้บริหารจึง ควรใช้สามัญสำนึกในเรื่องนี้ให้มาก

ตามความเห็นของครูนั้น จากผลการวิจัยปรากฏว่า ครูที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 31.27 ตอบว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตนตำหนิโทษหรือว่ากล่าวตักเตือน ครูทันทีที่พบเห็นโดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่น ร้อยละ 45.56 ตอบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ของตนมีใ้ปฏิบัติเช่นนั้น ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 64

ตารางที่ 64

ผู้บริหารโรงเรียนนี้ตำหนิโทษหรือว่ากล่าวตักเตือนครูทันทีที่พบเห็น โดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่น

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	278	31.27
ไม่แน่ใจ	197	22.16
ไม่ใช่	405	45.56
ไม่ตอบ	9	1.01
รวม	889	100

การที่ครูส่วนหนึ่ง (31.27 %) เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนของตนตำหนิโทษหรือว่ากล่าวตักเตือนครูโดยไม่เลือกกาลเทศะ เช่นนี้ ย่อมสะท้อนให้เห็นทัศนคติของครูโรงเรียนราษฎร์กลุ่มนี้ ที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนของตน ในลักษณะที่ไม่เป็นมิตร ความสัมพันธ์กับผู้บริหารคงไม่ราบรื่นนัก เมื่อเป็นเช่นนี้ ครูกลุ่มนี้ย่อมจะคิดว่างานของเขาไม่มีความมั่นคงเท่าที่ควร

ความสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ พิจารณาเป็นรายโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.007 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) ซึ่งหมายความว่า มีความสัมพันธ์กันแต่ไม่มีความสำคัญ แสดงให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ (61.23 %) จะเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ไม่ควรตำหนิโทษหรือว่ากล่าวตักเตือนครู โดยไม่เลือกกาลเทศะ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ไม่ได้เป็นไปตามที่ตนเห็นว่าถูกต้องทุกคน

การพิจารณาลงโทษครูที่ทำความผิดนั้น ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 51.70 เห็นว่าควรมอบอำนาจพิจารณาโทษครูให้แก่กรรมการครู ร้อยละ 24.49 ไม่เห็นด้วย ทั้งที่แสดงไว้ในตารางที่ 65

ตารางที่ 65

ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ควรมอบอำนาจพิจารณาโทษครูให้แก่คณะกรรมการครู

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	12	8.16
เห็นด้วย	64	43.54
ไม่แน่ใจ	33	22.45
ไม่เห็นด้วย	30	20.41
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	4.08
ไม่ตอบ	2	1.36
รวม	147	100

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่เห็นว่าควรมอบอำนาจการพิจารณาโทษครู ให้แก่คณะกรรมการครูแต่งตั้งขึ้น เพื่อการนี้เป็นครั้งคราว หรือถาวรนั้น ย่อมจะเป็นการให้หลักประกันความยุติธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหามากกว่าการที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์จะรวมอำนาจนี้ไว้ในมือคนเดียว เพราะการพิจารณาข้อกล่าวหาและพิจารณาตัดสินลงโทษโดยไม่มีโอกาสรับฟังความเห็นของคนอื่นด้วยนั้น อาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้โดยง่าย ซึ่งจะทำให้ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมเท่าที่ควร

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ครูที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 65.35 กลับตอบว่าผู้บริหารโรงเรียนของตนไม่ได้มอบอำนาจพิจารณาโทษครูให้แก่คณะกรรมการครูแต่อย่างใด มีเพียงร้อยละ 15.86 เท่านั้น ที่ยืนยันว่า ผู้บริหารโรงเรียนของตนได้มอบอำนาจพิจารณาโทษครู ให้แก่คณะกรรมการครู คำศัพท์ประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูโรงเรียนราษฎร์ พิจารณาเป็นรายโรงเรียน มีค่าเป็น 0.175 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.096) แสดงว่าความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ มีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์บางส่วนแม้จะเห็นด้วยกับการมอบอำนาจการพิจารณาโทษครูให้แก่คณะกรรมการครู แต่ในทางปฏิบัตินั้น หากได้ทำตามที่ตนเห็นว่าถูกต้องไม่ เมื่อเป็นเช่นนี้ ความยุติธรรมใด ๆ ที่ครูจะได้รับ ย่อมอยู่ในกำมือของคนคนเดียว คือผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ 89.12 เห็นว่า ควรพิจารณาโทษครูที่ป่วย สาย ลา ขาด เกินกำหนดตามสมควร เมื่อพิจารณาเงินเดือนประจำปี มีเพียงร้อยละ 6.12 เท่านั้น ที่ไม่เห็นด้วย เปรียบเทียบกับความเห็นของครูปรากฏว่า ครูที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 56.47 ยืนยันว่า ครูโรงเรียนของตน ถ้าป่วย สาย ลา ขาด เกินกำหนดจะถูกพิจารณาโทษ เมื่อมีการพิจารณาเงินเดือน ร้อยละ 19.69 เห็นตรงกันข้าม ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 66

ตารางที่ 66

ครูโรงเรียนนี้ถ้าป่วย สาย ลา ขาด เกินกำหนดจะถูกพิจารณาโทษ
เมื่อมีการพิจารณาเงินเดือนประจำปี

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	502	56.47
ไม่แน่ใจ	207	23.28
ไม่ใช่	175	19.69
ไม่ตอบ	5	0.56
รวม	889	100

ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ในเรื่องนี้
พิจารณาเป็นรายโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์เป็น 0.360 (ค่าความ
คลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.086) ซึ่งมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันสูง มีนัยสำคัญ
ที่มีระดับความเชื่อมั่นถึง 99 %

การที่ทั้งฝ่ายผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์และครูโรงเรียนราษฎร์ มีความเห็น
ในเรื่องการพิจารณาโทษครู ที่ป่วย สาย ลา ขาด เกินกำหนด เมื่อมีการพิจารณา
เงินเดือนประจำปีเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากฝ่ายผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้เสียประโยชน์
ต้องขาดครูที่จะสอนนักเรียนไป บางทีอาจจะต้องเสียเงินจ้างครูพิเศษมาสอนแทน ใน
ขณะเดียวกัน ครูอื่น ๆ อาจจะต้องเดือดร้อนเข้าสอนแทนในช่วงโมงว่างของตน เป็นต้น
เมื่อมีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ถ้าผู้บริหารให้โอกาสครูที่ป่วย สาย ลา ขาด
เกินกำหนด ได้ขึ้นเงินเดือนด้วยเช่นเดียวกับครูอื่น ๆ ที่ทำงานด้วยความสม่ำเสมอ
และขยันหมั่นเพียร ย่อมจะไม่เป็นธรรมแก่ครูอื่น ๆ

ผลการวิจัยที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ร้อยละ
64.63 เห็นว่า ควรคาดหวังให้ครูทุกคนรับรางวัลให้แน่ชัดทุกสิ้นปีการศึกษาว่า จะทำงาน
ต่อไปอีกหนึ่งปีหรือจะลาออก ร้อยละ 22.45 ไม่เห็นด้วย

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่เห็นว่าควรคัดค้านเอาความจริงจากครูว่าจะทำงานกับคนต่อไป หรือจะลาออก เช่นนี้ ในความรู้สึกของครูนั้นจะไม่มีผลแตกต่างไปจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนขอให้ครูพิจารณาตนเองว่าสมควรจะทำงานอยู่ต่อไปอีกปีหรือไม่ ความเห็นของผู้บริหารดังกล่าวนี้นั้น อาจจะมุ่งรักษาสภาพประโยชน์ของโรงเรียน เพื่อตนจะได้เตรียมการหาครูใหม่มาแทนได้ครบตามจำนวนที่ขาดได้ทันที โดยมีได้คำนึงถึงความรู้สึกของครู ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนนั้น ควรจะไต่หาของทางจงใจให้ครูทำงานให้แก่โรงเรียนอยู่ต่อไปให้นานที่สุด ด้วยความสมัครใจของครูทุกคน แทนที่จะมุ่งหาครูใหม่มาแทนครูเก่าไป ไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งเท่ากับเป็นการส่งเสริมให้อัตราการเข้าออกงาน (Turn-over Rate) ของครูสูงขึ้น

ในทางปฏิบัตินั้น ครูที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 75.48 ยืนยันว่า ครูโรงเรียนของตนทุกคนต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบทุกสิ้นปีการศึกษาว่าจะลาออกหรือจะอยู่ทำงานต่อไปอีกหนึ่งปีการศึกษา ร้อยละ 13.61 ตอบว่า ครูโรงเรียนของตนมีได้ปฏิบัติเช่นนี้ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 67

ตารางที่ 67

ครูโรงเรียนนี้ทุกคนต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบทุกสิ้นปีการศึกษาว่าออกหรือจะอยู่ทำงานต่อไปอีกหนึ่งปีการศึกษา

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	671	75.48
ไม่แน่ใจ	90	10.12
ไม่ใช่	121	13.61
ไม่ตอบ	7	0.79
รวม	889	100

ความสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ พิจารณาเป็นรายโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ เป็น 0.306 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.090) มีนัยสำคัญ ที่มีระดับความเชื่อมั่นถึง 99 % แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ ได้ปฏิบัติตามความเห็นของตนในเรื่องนี้อย่างจริงจัง

นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ร้อยละ 57.15 ยังเห็นว่า ควรเปิดโอกาสให้ครูลาออกไปทำงานที่อื่น ที่เขาพอใจได้ทุกเมื่อ ร้อยละ 28.57 ไม่เห็นด้วย เปรียบเทียบกับความเห็นของครู ปรากฏว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 51.97 เห็นว่า ครูโรงเรียนของตนจะลาออกไปทำงานที่อื่นได้ทุกเมื่อตามความพอใจ ร้อยละ 28.35 มีความเห็นตรงกันข้าม

การที่ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ (57.15 %) เห็นว่าควรเปิดโอกาสให้ครูลาออกไปทำงานที่อื่นที่เขาพอใจได้ทุกเมื่อ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์น่าจะได้ตระหนักอยู่เป็นอย่างดีแล้วว่า การลาออกกลางคันของครูในระหว่างปีการศึกษา นั้นย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่การเรียนของนักเรียนในโรงเรียน เมื่อครูเก่าลาออกไป กว่าจะหาครูใหม่มาแทนได้นั้น เด็กนักเรียนอาจจะต้องงดเรียนในบางวิชาไป ผลร้ายย่อมจะตกแก่โรงเรียนเป็นส่วนรวม แต่โดยสิทธินั้น ครูย่อมจะลาออกได้ทุกเมื่อ เพียงแต่แจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบล่วงหน้าเป็นเวลา 1 เดือน ตามเงื่อนไขสัญญาการเป็นครู ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนยากที่จะใช้อำนาจใด ๆ ยับยั้งได้ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ ระหว่างความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ กับครูโรงเรียนราษฎร์ พิจารณาเป็นรายโรงเรียน เป็น -0.025 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน = 0.099) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเป็นเชิงลบ ไม่นับนัยสำคัญ ซึ่งอาจจะหมายความว่า ไม่มีการปฏิบัติเป็นส่วนน้อย

- สรุป ผลการวิจัยเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพของครูทั้งที่ได้วิเคราะห์มาเป็นลำดับนั้น มีปัญหาที่น่าจะต้องพิจารณาแก้ไข คือ ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ แม้จะเห็นด้วยกับการจัดรางวัลหรือบำเหน็จให้แก่ครู เป็นการตอบแทนคุณงามความดีของครู

แต่จากผลการวิจัยนั้น อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ มิได้จัดระบบบำเหน็จบำนาญให้แก่ครู เพื่อให้เป็นสิ่งจูงใจให้ครูทำงานในโรงเรียน ติดต่อกันไปนาน ๆ เป็นอาชีพถาวรตลอดไปอย่างจริงจังแต่อย่างใด ครบไคที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถสร้างสิ่งจูงใจขึ้นเพื่อให้ครูเชื่อได้ว่า การเป็นครูโรงเรียนราษฎร์นั้น เป็นอาชีพที่ให้ความมั่นคงแก่ตนเอง และครอบครัวพอสมควรแล้ว การลาออก การเปลี่ยนย้ายงานของครูโรงเรียนราษฎร์ ก็จะมีอยู่ไม่สิ้นสุด นอกจากนี้ หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบก็ดี การพิจารณาโทษผู้ทำความผิดก็ดี จากผลการวิจัยนั้น ชี้ให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารจะเห็นด้วยกับหลักเหตุผลที่เหมาะสม แต่ในทางปฏิบัตินั้นหาได้ดำเนินการตามความเห็นที่ผู้บริหารเชื่อถือทั้งหมดไม่ การเป็นครูโรงเรียนราษฎร์จึงมีลักษณะ "เข้าง่าย - ออกง่าย" ผู้บริหารเกิดความรู้สึกว่าครูทุกคนที่เข้ามาทำงานกับตนมิได้มุ่งหวังที่จะอยู่กับตนตลอดไป จึงต้องสอบถามเอาความจริงว่ามีต่อไปจะคงทำงานต่อหรือไม่ ฝ่ายครูก็ไม่เชื่อมั่นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะเลี้ยงดูอุดหนุนตนให้ได้ตำแหน่งเงินเดือนสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามความสามารถที่มีอยู่ ทางฝ่ายต่างไม่ไว้ใจกัน