

ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
กับระดับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอริเชย์ และบลันชาร์ด กับความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

ปริญญานิพนธ์
ของ
วรินทร์ กาญจนระวีกุล

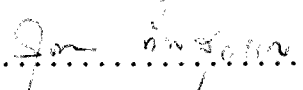
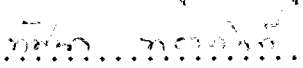
เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

เมษายน 2541

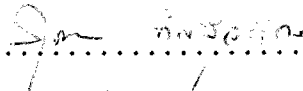
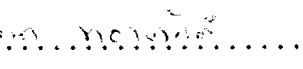
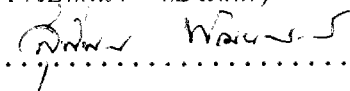
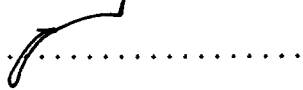
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

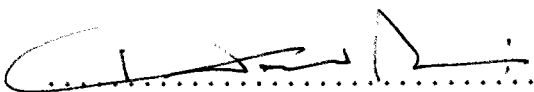
คณะกรรมการควบคุม

.....  ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทิพย์สุวรรณ)
.....  กรรมการ
(อาจารย์ทศนา ทองกัถ์)

คณะกรรมการสอบ

.....  ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทิพย์สุวรรณ)
.....  กรรมการ
(อาจารย์ทศนา ทองกัถ์)
.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์)
.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร.ปราโมทย์ จันทรเรือง)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ ๒๘ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๑

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่ง จากบุคคลหลายฝ่ายด้วยกันคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ประธานกรรมการ อาจารย์ทัศนากองกักตุนกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์ และดร.ปราโมทย์ จันทรเรือง กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.อัจฉรา สุขารมณี ผศ.ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร อาจารย์สมบัติ วิจิตรมนตรี ดร.ปราโมทย์ จันทรเรือง อาจารย์กฤษณา ขาวเงิน และอาจารย์จิราวัฒน์ ทองสุกดี ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขเครื่องมือเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและตรวจแก้ไขปรับปรุงข้อมูลทางสถิติ

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ตลอดจนคณะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทาวิจัย และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับความอนุเคราะห์งานวิจัยนี้คงจะไม่ประสบความสำเร็จ

ขอขอบคุณ คุณลัดดาภรณ์ พิพัฒน์เขมากร ที่ช่วยดำเนินการจัดพิมพ์ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

ขอขอบคุณ คุณชัชกร วงศาโรจน์ ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนในการทำปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้ตลอดมา

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ เนื่องจากผู้วิจัยได้รับกำลังใจและการสนับสนุนจากมารดาและพี่ ๆ ดังนั้นความดีงามของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบูชาแด่พระคุณของบิดาและมารดาและบูรพาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา

วรินทร์ กาญจนระวีกุล

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	2
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
ผู้นำ	7
ภาวะผู้นำ	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์	12
ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮาส์	12
ทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของฟิเดลอร์	12
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด	15
องค์ประกอบบุคลิกภาวะและการกำหนดระดับบุคลิกภาวะ	24
ความพึงพอใจในการทำงาน	28
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	29
ทฤษฎีองค์ประกอบจูงใจ - สุขศาสตร์ ของเฮิร์สเบิร์ก	31
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
งานวิจัยในประเทศ	35
งานวิจัยต่างประเทศ	36
สมมติฐานในการวิจัย	38

3	วิธีดำเนินการวิจัย	39
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	44
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	50
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	51
	การวิเคราะห์ข้อมูล	52
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	87
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	87
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	87
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	87
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	88
	การวิเคราะห์ข้อมูล	88
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	89
	อภิปรายผล	90
	ข้อเสนอแนะทั่วไป	95
	บรรณานุกรม	96
	ภาคผนวก	103
	ประวัติย่อผู้วิจัย	124

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ตารางข้อมูลแมทริกซ์ (Data Matrix) ของเฮอว์เซย์ (Hersay) และบลันชาร์ด (Blanchard) เกี่ยวกับการตีความหมายของคะแนนแบบสอบถามวัดระดับบุคลิก	27
2	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียนในแต่ละอำเภอ	41
3	เกณฑ์การใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์และเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละข้อ ..	46
4	เกณฑ์การให้คะแนนระดับบุคลิกภาวะของครู	48
5	ตารางการตีความหมายของคะแนนแบบสอบถามวัดระดับบุคลิกภาวะ (ตารางข้อมูลแบบแมทริกซ์ (Data Matrix) ของเฮอว์เซย์ (Hersay)	49
6	จำนวนและร้อยละของครูผู้ที่รายงานการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	53
7	จำนวนและร้อยละของครูผู้ที่รายงานการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง	55
8	จำนวนและร้อยละของครูผู้ที่รายงานการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่	57
9	จำนวนและร้อยละของครูผู้ที่รายงานการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสามขนาด	59
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนระดับบุคลิกภาวะของครูโรงเรียนขนาดเล็ก	61
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนระดับบุคลิกภาวะของครูโรงเรียนขนาดกลาง	63
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนระดับบุคลิกภาวะของครูโรงเรียนขนาดใหญ่	65

13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนระดับบุคลิกภาพของครูโรงเรียน ทั้งสามขนาด	67
14	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการสั่งงานกับระดับบุคลิกภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก	69
15	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการขยความคิดกับระดับบุคลิกภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก	70
16	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการทำให้มีส่วนร่วมกับระดับบุคลิกภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก	71
17	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการมอบหมายงานกับระดับบุคลิกภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก	73
18	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการสั่งงานกับระดับบุคลิกภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ..	74
19	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการขยความคิดกับระดับบุคลิกภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลาง	76
20	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการทำให้มีส่วนร่วมกับระดับบุคลิกภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลาง	77
21	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการมอบหมายงานกับระดับบุคลิกภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลาง	78

22	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการสั่งงานกับระดับบุคลิกภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่	79
23	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการขายความคิดกับระดับบุคลิกภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่	80
24	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการให้มีส่วนร่วมกับระดับบุคลิกภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่	81
25	ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบการมอบหมายงานกับระดับบุคลิกภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่	82
26	ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนกับระดับบุคลิกภาวะของครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	83
27	ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนกับระดับบุคลิกภาวะของครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง	84
28	ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนกับระดับบุคลิกภาวะของครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่	85
29	ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนกับระดับบุคลิกภาวะของครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งสามขนาด	86

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของกลุ่ม	15
2	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	20
3	ลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์	30
4	ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีจูงใจสู่ศาสตร์ของเฮอริสเบอร์ก และลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	34

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นพื้นฐาน เป็นปัจจัย เป็นเครื่องมือ และเป็นบรรทัดฐานในการพัฒนาศักยภาพ และคุณภาพของคนในชาติ (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2533 : 126) และการจัดการศึกษาในระดับ ประถมศึกษานับว่าเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าของชาติ เพราะ ประชากรส่วนใหญ่สิ้นสุดการศึกษาระบบโรงเรียนในระดับการศึกษานี้ ถ้าการประถมศึกษา มี คุณภาพ ก็หมายถึง ประชากรส่วนใหญ่มีคุณภาพด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ. 2534 : 3) แต่จากการสรุปผลการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2530 - 2534 : 194 - 222) ที่แสดงให้เห็นว่า การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ของชาติยังมีความไม่เท่าที่ควร โรงเรียน ประถมศึกษา ควรที่จะต้องเร่งรัดปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจังหวัด สุพรรณบุรีเป็นจังหวัดหนึ่งที่ต้องเร่งรัดปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพราะจังหวัด สุพรรณบุรีมีพื้นที่กว้างใหญ่ ท้องที่บางอำเภอ เช่น อำเภอด่านช้าง และอำเภอหนองหญ้าไซ ยังอยู่ ห่างไกลความเจริญและการคมนาคม ฐานะความเป็นอยู่ของประชากรส่วนใหญ่ค่อนข้างยากจน จึงต้อง อาศัยการจัดการศึกษามาช่วยแก้ปัญหา นอกจากนี้ โรงเรียนประถมศึกษายังประสบปัญหาอันเกี่ยวกับ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถฝ่ายปฏิบัติการสอนบางคนขาดความรับผิดชอบในวิชาที่สอน ไม่อุทิศ เวลาและไม่ใส่ใจในการหาความรู้และวิธีสอนที่ทันสมัย และปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ครูบางคน มีความรู้ความสามารถดี แต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน จากปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ จะเห็นได้ว่า ครูแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานที่แตกต่างกันไป หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งคือ ครูแต่ละคนมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ฉะนั้น จึงต้องการผู้บริหารที่มีความ สามารถและเข้าใจผู้ร่วมงาน เพราะผู้บริหารจะใช้แบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตายตัวกับครูทุกคน ย่อมไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับครูที่มีระดับบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไป

แต่จากสภาพการณ์ที่เป็นอยู่จะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากใช้แบบภาวะผู้นำ โดยไม่ได้ตระหนักถึงสถานการณ์อันเกี่ยวกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้การบริหารงานด้านการศึกษาลดประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2525 : 19)

ด้วยความตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ และปัญหาอันเกี่ยวกับผู้บริหารไม่ปรับพฤติกรรมการบริหารของตน และไม่ศึกษาบุคลิกภาวะของผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความกระตือรือร้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูได้โดยอาจจะก่อให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลิกภาวะของครูโรงเรียนประถมศึกษาในทุกขนาดโรงเรียนว่ามีความสอดคล้องกันตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ดหรือไม่ และจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูหรือไม่

ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียน ในจังหวัดสุพรรณบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับบุคลิกภาวะของครูโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดของโรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี
3. เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องกันระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับบุคลิกภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดในจังหวัดสุพรรณบุรีตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับบุคลิกภาวะของครูกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้จะนำเสนอต่อผู้บริหารการศึกษาระดับสูง เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี เพื่อที่จะได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเพื่อให้งานด้านการบริหารโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ตลอดจนช่วยพัฒนาการศึกษาของชาติโดยส่วนรวมด้วย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ตามทฤษฎีของ เฮอร์เชย์ (Hersey) และ บลันชาร์ด (Blanchard) และศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีองค์ประกอบวงจร-สุขศาสตร์ของเฮอร์สเบิร์ก เป็นกรอบทางทฤษฎีสำหรับการวิจัยครั้งนี้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งมีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 458 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มแบบสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 โรงเรียน

2.3 กำหนดให้ครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 2 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ได้จำนวนครูผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 460 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

3.1 รุติภาวะของครูโรงเรียนประถมศึกษา 4 ระดับ ได้แก่

- 3.1.1 ระดับต่ำ (M1)
- 3.1.2 ระดับต่ำถึงปานกลาง (M2)
- 3.1.3 ระดับปานกลางถึงสูง (M3)
- 3.1.4 ระดับสูง (M4)

3.2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 4 แบบ คือ

- 3.1.2.1 การสั่งงาน (S1)
- 3.1.2.2 การขายความคิด (S2)
- 3.1.2.3 การให้มีส่วนร่วม (S3)
- 3.1.2.4 การมอบหมายงาน (S4)

3.3 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แบบภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงต่อครูในโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

1.1 การสั่งงาน (S1) หมายถึง การให้คำแนะนำเป็นการเฉพาะแล้วควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

1.2 การขายความคิด (S2) หมายถึง การอธิบายการตัดสินใจแล้วให้โอกาสสำหรับทำความเข้าใจในรายละเอียดของงาน

1.3 การให้มีส่วนร่วม (S3) หมายถึง การให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแล้วอำนวยความสะดวกในการทำการตัดสินใจสั่งการ

1.4 การมอบหมายงาน (S4) หมายถึง การมอบความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตาม

2. ระดับวุฒิภาวะของครู หมายถึง ระดับความสามารถและความเต็มใจของครูที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

2.1 ระดับต่ำ (M1) หมายถึง บุคคลที่ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ระดับต่ำถึงปานกลาง (M2) หมายถึง บุคคลที่ไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานแต่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

2.3 ระดับปานกลางถึงสูง (M3) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานแต่ไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

2.4 ระดับสูง (M4) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน
อนึ่ง ระดับวุฒิภาวะของครู ยังสามารถแบ่งย่อยได้อีกดังนี้

M 1/2 หมายถึง มีระดับวุฒิภาวะค่อนข้างปานกลาง

M 2/3 หมายถึง มีระดับวุฒิภาวะค่อนข้างปานกลางถึงสูง

M 3/4 หมายถึง มีระดับวุฒิภาวะค่อนข้างสูง

3. วุฒิภาวะของครู หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจของครู ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ

3.1 วุฒิภาวะด้านงาน หมายถึง ประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย

3.2 วุฒิภาวะด้านจิตวิทยา หมายถึง ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานหรือการมีแรงจูงใจหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย

4. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนชั้นที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

5. ขนาดโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง เกณฑ์จำนวนนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขนาด ดังนี้

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 120 คน ลงมา

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 121 - 300 คน

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป

6. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

7. ครูโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

8. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ

9. ความสอดคล้อง หมายถึง การประสานกัน หรือพ้องกัน

10. ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน กับระดับบุคลิกภาวะของครู หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบได้ ประสานกัน หรือพ้องกันกับระดับบุคลิกภาวะของครูทั้ง 4 ระดับ

11. ความสัมพันธ์ หมายถึง มีความเกี่ยวข้องกัน

12. ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับบุคลิกภาวะของครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง การประสานกันหรือพ้องกันของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับบุคลิกภาวะของครูมีความเกี่ยวข้องกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดและลำดับเรื่องที่จะกล่าวประกอบการศึกษาวิจัยดังเรื่องต่อไปนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำตามสถานการณ์
4. ความพึงพอใจในการทำงาน
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้นำ(Leader)

คำว่าผู้นำนั้น ได้มีผู้ให้นิยามไว้มากมาย เช่น ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 27)

กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างคือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินงาน

ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับคัดเลือกจากคนอื่นให้เป็นหัวหน้า
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

ส่วน ดันน์ (Dunn. 1973 : 178) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้าหรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำของหน่วยงานนั้น ๆ ในการที่จะพาให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ได้

ส่วนนักการศึกษาไทย เป็นต้นว่า ภิญญู สาร (2519 : 153 - 154) ได้กล่าวถึง
ความหมายของผู้ว่า คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือ
ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ สำหรับ
สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 285) กล่าวว่า ผู้ว่าคือหัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา
สูงสุดในหน่วยงาน เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาใน
สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารติดต่อซึ่งกัน
และกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายวางไว้ และประชุม รอดประเสริฐ (2525 : 4) ได้สรุปว่า
ผู้ว่า คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่น ๆ
ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้ตนอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุถึงเป้าหมาย ดังที่ ผู้นำปรารถนา
การใช้อิทธิพลของผู้ว่าที่ตนนั้น จะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับผลักดัน

ฉะนั้น พอสรุปได้ว่า ผู้ว่าคือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นภายในองค์การ และเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในองค์การปฏิบัติงานให้ตนด้วยความเต็มใจและบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำปรารถนา ด้วยเหตุนี้ ผู้ว่าจึงส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การเป็นอย่างมาก

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพสูง ต่ำ เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง ดังที่ กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 4) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้อย่างน่าสนใจว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะของการสร้างศรัทธาให้เกิดกับผู้อื่น และนำเขาเหล่านั้นปฏิบัติภารกิจให้บรรลุถึงจุดประสงค์ได้ ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของ เคท เดวิส (Keith Davis. 1982 : 124) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายขององค์การได้

ส่วนการศึกษาภาวะผู้นำ ของ อุทัย หิรัญโต (2520 : 8 - 9) ซึ่งได้รวบรวมนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำซึ่งมีผู้นิยามไว้ ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำคือการที่บุคคลให้ความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยกระบวนการติดต่อ ติดตาม ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (2) ภาวะผู้นำทางปฏิบัติ คือการที่ผู้บริหารของกลุ่มทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในลักษณะเป็นแบบพิธีการและไม่ใช่พิธีการ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ำให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (3) ภาวะผู้นำคือ ความสามารถของบุคคลในการทำแผนงานและควาวิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจจากผู้ตามทั้งหลาย (4) ภาวะผู้นำคือวิธีการ (Means) จูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Group Goals) และ (5) ภาวะผู้นำคือกิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา เห็นได้ว่าคำจำกัดความนี้ไม่ได้กล่าวถึงองค์การที่มีรูปแบบพิเศษใด ๆ เมื่อบุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้น ภาวะผู้นำก็จะเกิดขึ้นทันที

ภาวะผู้นำนั้นพอสรุปได้ว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นใน การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การนั่นเอง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำ

การศึกษาแบบผู้นำสามารถช่วยให้การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี การแบ่งแบบของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ นั้น ได้มีการพิจารณาหลายรูปแบบหรือหลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคคลที่แบ่งนั้นว่ายึดลักษณะใดเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งพิจารณาได้หลายแบบดังนี้

การศึกษาแบบของผู้นำโดยพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำของ เลวิน ลิพพิทท์ และไวท์ (Lewin, Lippitt and White. 1939) ได้สรุปแบบของผู้นำไว้ 3 แบบคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบอิตาเลียปไตย (Autocratic Leader) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Fair Leader)

ต่อมา ลีเคิร์ท (Likier. 1961) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการบริหารของผู้จัดการฝ่ายผลิตที่มีผลผลิตสูง โดยใช้เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตกลุ่มอื่นมาใช้ พบว่า แบบของความเป็นผู้นำแบ่งออกเป็นสองประเภทคือ (1) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee Centered) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจนและการปล่อยให้ผู้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน (2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job Centered) เป็นแบบที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการผลิตและกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ไปในการทำงาน เป็นต้น ผู้นำในแต่ละสถานการณ์นั้น ลีเคิร์ท (Likert) ได้แบ่งแบบการบริหารออกเป็นสี่แบบคือ (1) แบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) (2) แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) (3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative) (4) แบบมีส่วนร่วม (Participative)

ส่วนการศึกษาของเบรค และมูตัน (Blake and Mouton. 1964) ได้นำเอาแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำที่ Ohio State Michigan และ Group Dynamics โดยมุ่งความสนใจไปยังมโนทัศน์ทางทฤษฎีสองมโนทัศน์ คือ เน้นหนักในด้านสัมฤทธิ์ผลของงานและเน้นหนักในการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ โดยนำไปสร้างตารางการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในองค์การและโครงการพัฒนาด้านการบริหาร ในตารางการบริหารมีภาวะผู้นำห้าแบบอยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงผลผลิต (งาน) และคำนึงถึงคน (มนุษยสัมพันธ์) ดังนี้คือ (1) แบบย่ำแย่ (Impoverished) สนใจงานและคนน้อยมาก ในการทำงานที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ ใช้ความพยายามน้อยมาก เพียงแต่รักษาสมาชิกขององค์การให้คงอยู่เท่านั้น (2) แบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club) สนใจในความต้องการของคนอย่างรอบคอบเพื่อตอบสนองมนุษยสัมพันธ์อันน่า

ไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเองในองค์การ และสันติสุขในงาน (3) แบบงานชิ้นสมอง (Task) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นผลมาจากการเตรียมงานอย่างมีระบบ โดยองค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด (4) แบบเดินสายกลาง (Middle of the Road) การปฏิบัติงานขององค์การที่ดีและเป็นไปได้ขึ้นอยู่กับที่การสร้างสมดุลระหว่างการทางานที่จำเป็นให้สำเร็จ และการรักษากาลังขวัญของคนให้อยู่ในระดับที่พอใจ และ (5) แบบทำงานเป็นทีม (Team) สมรรถิผลของงานเกิดจากคนที่มีปณิธานอันแน่วแน่ตั้งใจจริง มีการอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อเป้าหมายร่วมกันในองค์การ นำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีในลักษณะที่เชื่อถือไว้วางใจและการยกย่องนับถือในตารางการบริหารได้บอกไว้ว่าพฤติกรรมที่พึงปรารถนาที่สุดคือ การบริหารงานเป็นทีมที่คำนึงถึงผลผลิตและคนสูงสุด

สำหรับการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ เรดดิน (ซีชีนา ดวงจินดา. 2537 : 55 - 61 ; อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 205 - 234) แนวคิดของเรดดินนี้เป็นตัวเชื่อมระหว่างแบบภาวะผู้นำกับผู้นำตามสถานการณ์ คือ ทฤษฎีสามมิตินี้เริ่มต้นจากการพิจารณาจาก 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน กับมิติมุ่งสัมพันธ์ จากมิติทั้งสองนี้จะได้แบบผู้นำ 8 แบบ ซึ่งแบ่งออกเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้นำทีม (Executive) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ได้แก่ ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้ทันท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat) ต่อจากนั้น เรดดิน ได้ทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม โดยนำเอามิติของผู้นำที่มุ่งงาน และมิติผู้นำมุ่งสัมพันธ์มาบูรณาการกับมิติของความสำเร็จ เรียกว่า ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Three Dimensional Theory) แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดินนี้ ถ้าสถานการณ์เหมาะสมกับการนำแบบนั้น ๆ ก็จะเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมกับการนำแบบนั้น ๆ ก็จะเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

จากทฤษฎีสามมิติของเรดดินนี้ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติคือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันเชื่อว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์มีดังนี้

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House, 1971) เป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล หน้าที่สำคัญของผู้นำก็คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง

ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ได้ปรับปรุงโดยเฮาส์ และมิเชลล์ (House and Mitchell, 1974 : 81 - 97) โดยได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบนาหรือเผด็จการ (Directive Leader)
2. ผู้นำแบบเกื้อกูลสนับสนุน (Supportive Leader)
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader)
4. ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leader)

ผู้นำแบบต่าง ๆ ตามทฤษฎีของเฮาส์นี้ สามารถจะปฏิบัติได้จริงโดยผู้นำคนเดียวในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) เป็นบุคคลแรกที่เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำซึ่งเรียกว่าตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ เพื่อที่จะศึกษาสถานการณ์ที่สัมพันธ์กับแบบของผู้นำ หลักการสำคัญ-เบื้องต้นของทฤษฎีนี้คือ

1. แบบผู้นำจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ
2. ความสำเร็จของกลุ่มจะเป็นส่วนเชื่อมโยงระหว่างแบบผู้นำกับความพึงพอใจในสถานการณ์ ได้แก่ การควบคุม แรงจูงใจ และอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำ

1. แบบผู้นำ การศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 19 - 20 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1967 : 13 - 14) พบว่า แบบผู้นำที่เป็นพื้นฐานมี 2 แบบคือ ผู้นำที่มุ่งงาน (Task - Oriented Leader) กับผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ (Relationship - Oriented Leader) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผู้นำแบบมุ่งงานจะประสบความสำเร็จมากในสถานการณ์ที่ผู้นำเกิดความพอใจ ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำเกิดความพอใจในระดับปานกลาง และในขณะเดียวกันผู้นำแบบมุ่งงานก็จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำไม่พอใจได้เช่นเดียวกัน ดังภาพประกอบ 1

แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์กลุ่มต่าง ๆ ของฟีดเลอร์ (Fiedler)

แบบมุ่งงาน คะแนน LPC จะต่ำ	แบบมุ่งสัมพันธ์ คะแนน LPC จะสูง	แบบมุ่งงาน คะแนน LPC จะต่ำ
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------

<----->

สถานการณ์ที่ผู้นำพอใจ สถานการณ์ที่ทำให้ผู้นำ
มีความพอใจปานกลาง สถานการณ์ที่ผู้นำไม่พอใจ

ภาพประกอบ 1 แบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของกลุ่ม

การที่จะวัดว่าผู้นำคนใดเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งสัมพันธ์นั้น ฟีดเลอร์ ใช้วัดด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ (The Least Preferred Co-Worker) หรือ LPC ซึ่งสร้างโดยฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 41) เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดจำแนกความหมายของคำ จำนวน 18 คู่ เกี่ยวกับอารมณ์ด้านความพึงพอใจของผู้นำ แต่ละคู่มีระดับคะแนนตั้งแต่ 1 - 8 ถ้าคะแนน LPC ที่วัดออกมาได้เท่ากับ 64 หรือสูงกว่า

ก็หมายความว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ถ้าคะแนน LPC ที่วัดได้เท่ากับ 57 หรือต่ำกว่านั้น ก็หมายความว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน และถ้าคะแนน LPC อยู่ระหว่าง 58 และ 63 ผู้นำก็ต้องตัดสินใจตัวเองว่าผู้นำแบบไหนที่จะเหมาะกับเขามากที่สุด ผู้นำที่ได้คะแนน LPC ทั้งสูงและต่ำก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ร่วมงาน ทั้งสองลักษณะนี้ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (จันทราณี สงวนนาม. 2533 : 20 - 21 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler Chemers and Mahar. 1976 : 8)

2. สถานการณ์ สถานการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นผลต่อแบบผู้นำต่างกัน สถานการณ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนที่สองของทฤษฎีนี้ ฟิดเลอร์ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง โครงสร้างของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์การ

2.1 อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่หน่วยงานมอบให้แก่ผู้นำตามตำแหน่ง เพื่อให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

2.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายและรายละเอียดของงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนวิธีการและมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader Member Relation) หมายถึง การที่ผู้นำได้รับการยอมรับและนับถือจากผู้ร่วมงาน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีความศรัทธาและให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ

ฟิดเลอร์ (Fiedler) ใช้องค์ประกอบทั้งสามสถานการณ์นี้สร้างเป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ตั้งแต่ง่าย ปานกลาง ถึงยาก ส่วนในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ใดนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ซึ่งจากผลการวิจัย ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์ของเขาไว้ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ต้องการควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่ต้องการควบคุมในระดับปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

3. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) ของเฮร์เซย์ (Hersey) และบลันชาร์ด (Blanchard)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์ (Hersey) และบลันชาร์ด (Blanchard) เพื่อที่จะศึกษาแบบของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้ตามที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเนื่องมาจากการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางของ เฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2524 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1985 : 150 - 161) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อนักบริหารทั้งหลายในการวิเคราะห์ความต้องการของสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานขององค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. จำนวนปริมาณของคำสั่ง (พฤติกรรมด้านงาน) ที่ผู้นำแสดงออกในแต่ละสถานการณ์ เป็นขั้นพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยการสื่อความหมายทางเดียว โดยอธิบายว่า อะไรที่ผู้ตามจะกระทำ จะทำเมื่อไร ทำที่ไหน และทำอย่างไร เพื่อให้งานในหน้าที่ได้รับผลสำเร็จ

2. จำนวนปริมาณของการสนับสนุนทางอารมณ์สังคม (พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์) ที่ผู้นำกำหนดในแต่ละสถานการณ์ เป็นขั้นพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยการสื่อความหมายสองทาง โดยการให้การสนับสนุนด้านอารมณ์สังคม การให้กำลังใจ การจูงใจ และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3. ระดับความพร้อม (ระดับพฤติกรรม) ของผู้ตามหรือกลุ่มที่แสดงออกในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้นำพยายามให้ผู้ตามกระทำให้สำเร็จ

เมานักคนนี้ได้พัฒนาเพื่อช่วยให้ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำในการติดต่อประจำวันกับผู้อื่นที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับพฤติกรรมของผู้ตาม นอกจากนี้ การพิจารณาแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับพฤติกรรมของผู้ตามในระดับต่าง ๆ นั้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถใช้แบบภาวะผู้นำต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามทฤษฎีนี้

ในขณะที่ตัวแปรสถานการณ์อื่น ๆ (ผู้นำ ผู้ตาม ผู้เป็นนายเหนือ เพื่อนร่วมงาน องค์การ งาน และเวลา) มีความสำคัญนั้น ภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะเน้นหนักในด้านพฤติกรรมของผู้นำที่ เกี่ยวพันกับผู้ตามโดยตรง แซนฟอร์ด (นุชนาถ บุญเลบ. 2534 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Sanford. 1950) ได้ชี้ให้เห็นว่า "ผู้ตามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในภาวะผู้นำนั้น เป็นสิ่งที่ สมเหตุสมผล" ไม่ว่าสถานการณ์ใด ๆ ก็ตาม ผู้ตามเป็นตัวแปรที่สำคัญ ไม่ใช่เป็นเพราะว่า ผู้ตาม ยอมรับหรือไม่ยอมรับผู้นำ แต่ในฐานะกลุ่มผู้ตามจะพิจารณาว่าผู้นำมีอำนาจส่วนใดอะไรบ้าง เมื่อพูด ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ/ผู้ตาม ไม่ได้หมายความว่าผู้บังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ก็เช่นเดียวกันในทฤษฎีนี้ ผู้นำหมายถึงผู้นำศักยภาพและผู้ตามหมายถึงผู้ตาม ศักยภาพ ตัวอย่างที่เสนออาจเป็นสัมพันธ์ภาพตามลำดับชั้น แต่ในทัศนที่เสนอในภาวะผู้นำตาม สถานการณ์นี้ใช้ได้กับทุกคน ไม่ว่าเขาจะพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของลูกน้อง ต่อหัวหน้า เพื่อน ร่วมงาน เพื่อนฝูงหรือญาติพี่น้องก็ตาม

จิตภาวะของผู้ตามหรือกลุ่ม

จิตภาวะในภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2524 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1985) หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจของคนที่จะ รับผิดชอบสำหรับนาพฤติกรรมของเขาเอง ตัวแปร จิตภาวะเหล่านี้ควรจะได้รับพิจารณาเฉพาะ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเท่านั้น จึงกล่าวได้ว่า ในความรู้สึกทั่วไปนั้นไม่ได้ หมายความว่า บุคคลหรือคณะบุคคลไม่ได้บรรลุจิตภาวะ คนทุกคนมีแนวโน้มด้านจิตภาวะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงาน ภาระหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ที่ผู้นำพยายามกระทำให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลเหล่านั้น

นอกเหนือไปจากการกำหนดระดับจิตภาวะของบุคคลในกลุ่มแล้ว ผู้นำอาจกำหนดระดับจิตภาวะ ของคณะบุคคลในฐานะกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้ากลุ่มมีความสัมพันธ์กันในงานประเภทเดียวกัน ผู้นำ จะต้องเข้าใจว่าผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมกับสมาชิกของกลุ่มแบบสองต่อสองแตกต่างไปจากการแสดง พฤติกรรมกับกลุ่มสมาชิกในฐานะกลุ่มทั้งหมด

มโนทัศน์พื้นฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2524 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1985) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าไม่มีทางที่ดีที่สุด แต่เพียงทางเดียวที่จะใช้อิทธิพลต่อบุคคล แบบภาวะผู้นำที่ผู้นำควรใช้กับคณะบุคคลหรือกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับ ระดับจิตภาวะหรือความพร้อมของบุคคล คณะบุคคล หรือกลุ่มซึ่งผู้นำพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อบุคคลเหล่านั้น

แบบของผู้นำกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม

แบบภาวะผู้นำในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ กับบลันชาร์ด (กริล เกื้อกูลวงศ์. 2524 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1985) ได้เสนอไว้ 4 แบบ ซึ่งแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบทั้ง 4 แบบคือ การสั่งงาน (Telling) หรือ S1 การขายความคิด (Selling) หรือ S2 การให้มีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3 และการมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S4 นั้น แต่ละแบบเป็นการผสมผสานระหว่าง พฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งพฤติกรรมด้านงาน เป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่ ผู้นำกำหนดทิศทางของผู้ตาม ด้วยการบอกผู้ตามว่าทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน และทำอย่างไร หมายถึงว่า ผู้นำวางเป้าหมายสำหรับผู้ตาม และอธิบายบทบาทของผู้ตาม ส่วน พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นชั้นพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยการสื่อความหมายสองทางกับผู้ตาม ำให้การสนับสนุนด้านอารมณ์สังคม ำให้กำลังใจ และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ หมายถึงว่า ผู้นำรับฟังความเห็นของผู้ตามอย่างกระตือรือร้น และสนับสนุนความพยายามของผู้ตาม สำหรับบุคลิกภาวะของผู้ตามเป็นเรื่องของระดับความสามารถและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน เป็นแกนต่อเนื่องแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ต่ำ (M1) ต่ำถึงปานกลาง (M2) ปานกลางถึงสูง (M3) และสูง (M4)

แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับระดับบุคลิกภาวะทั้ง 4 ระดับนั้น จะเป็นการผสมผสานที่ ถูกต้องระหว่างพฤติกรรมด้านงาน (คำแนะนํา) และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ (การสนับสนุน) ดังนี้

แบบภาวะผู้นำแบบ "การสั่งงาน" (S1) สำหรับบุคลิกภาวะต่ำ (Telling is for Low Maturity) บุคคลผู้ซึ่งไม่สามารถและไม่เต็มใจ (M1) ที่จะมีความรับผิดชอบในงาน เป็นผู้ที่ไม่มี ความสามารถเพียงพอและไม่มั่นใจ ความไม่เต็มใจของบุคคลนี้เป็นผลมาจากความไม่มั่นใจเกี่ยวกับ งานที่จะต้องปฏิบัติ ฉะนั้น แบบของการสั่งงาน (S1) ที่อธิบายชัดเจนเกี่ยวกับคำแนะนำต่าง ๆ และการควบคุมคณะบุคคลในระดับบุคลิกภาวะนี้ มีความน่าจะเป็นไปได้ด้านประสิทธิผลในระดับสูงสุด แบบภาวะผู้นำแบบนี้เรียกว่า "การสั่งงาน" (S1) เพราะเป็นลักษณะที่ผู้นำชี้แจงบทบาท และสั่ง ผู้ตามว่า ำให้ทำงานอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน เน้นหนักในด้านพฤติกรรมที่ำให้คำแนะนำ แบบภาวะผู้นำแบบนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมด้านงานสูง และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำ

แบบภาวะผู้นำแบบ "การขายความคิด" (S2) สำหรับบุคลิกภาวะต่ำถึงปานกลาง (Selling is for Low to Moderate Maturity) บุคคลผู้ซึ่งไม่สามารถแต่เดิมาใจ (M2) ที่จะมีความรับผิดชอบในงาน เป็นผู้ที่มั่นใจ แต่ขาดความชำนาญในขณะนั้น ดังนั้น แบบภาวะผู้นำแบบ "การขายความคิด" (S2) ยังกำหนดพฤติกรรมที่ให้คำแนะนำอยู่ เพราะยังขาดความสามารถ แต่บุคคลที่มีบุคลิกภาวะระดับนี้พฤติกรรมด้านสนับสนุนทางอารมณ์สังคมเพื่อเพิ่มพลังความเต็มใจ และความกระตือรือร้นด้วยนั้น เหมาะสมมากที่สุด แบบภาวะผู้นำแบบนี้เรียกว่า "การขายความคิด" (S2) เพราะคำแนะนำ คำสั่งต่าง ๆ ยังมาจากผู้นำ ผู้นำพยายามใช้การสื่อสารสองทาง มีการอธิบาย การรับฟังอย่างสนใจ ให้การสนับสนุนทางอารมณ์สังคมการให้กำลังใจใช้วิธีการทางจิตวิทยาให้ผู้ตามเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ ผู้ตามที่มีบุคลิกภาวะในระดับนี้ ตามปกติแล้วจะเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ ถ้าผู้ตามเข้าใจถึงเหตุผลสำหรับการตัดสินใจนั้น และถ้าผู้นำเสนอให้การช่วยเหลือและคำแนะนำด้วย แบบภาวะผู้นำแบบนี้ประกอบด้วย พฤติกรรมด้านงานสูง และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สูง

แบบภาวะผู้นำแบบ "การให้มีส่วนร่วม" (S3) สำหรับบุคลิกภาวะปานกลางถึงสูง (Participating is for Moderate to High Maturity) บุคคลผู้ที่มีบุคลิกภาวะในระดับนี้สามารถแต่ไม่เต็มใจ (M3) ที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ความไม่เต็มใจของเขาอาจเนื่องมาจากขาดความมั่นใจหรือขาดความมั่นคง อย่างไรก็ตาม ถ้าหากว่าเขามีความสามารถพอแต่ไม่เต็มใจแล้ว ความไม่สนใจที่จะปฏิบัติงานเกิดจากปัญหาการจูงใจมากกว่าปัญหาความมั่นคง กรณีเช่นนี้ ผู้นำจะต้องมีนโยบายเปิดประตู คือด้วยการสื่อสารสองทางและรับฟังอย่างสนใจ เพื่อสนับสนุนผู้ตามให้พยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้น แบบภาวะของผู้นำแบบ "การให้มีส่วนร่วม" (S3) ซึ่งเป็นแบบการสนับสนุน ไม่ออกคำสั่ง สำหรับคณะบุคคลที่มีบุคลิกภาวะระดับนี้ ความน่าจะเป็นไปได้ด้านประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงสุด แบบภาวะผู้นำแบบนี้เรียกว่า "การให้มีส่วนร่วม" (S3) เพราะผู้นำและผู้ตามร่วมกันในการตัดสินใจ โดยบทบาทหลักของผู้นำนั้น ช่วยอำนวยความสะดวก และการติดต่อสื่อสาร แบบภาวะผู้นำแบบนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สูงและพฤติกรรมด้านงานต่ำ

แบบภาวะผู้นำแบบ "การมอบหมายงาน" (S4) สำหรับบุคลิกภาวะสูง (Delegating is for High Maturity) บุคคลผู้ที่มีบุคลิกภาวะในระดับนี้ สามารถและเต็มใจ หรือมั่นใจที่จะ

รับผิดชอบ (M4) ดังนั้น แบบการมอบหมายงาน (S4) ซึ่งกำหนดคำแนะนำและการสนับสนุนเล็กน้อย ๆ น้อย ๆ สำหรับบุคคลที่มีภาวะระดับนี้ ความน่าจะเป็นไปได้ด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงสุด ถึงแม้ว่าผู้ขายยังชี้แจงให้ผู้ตามที่มีภาวะในระดับนี้เข้าใจถึงปัญหา ความรับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติตามแผนให้สำเร็จก็ตาม แต่ผู้ตามก็ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการแสดงเอง และตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่อง ปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติเมื่อไรและปฏิบัติที่ไหนได้เอง ขณะเดียวกัน ผู้ตามเหล่านี้บรรลุภาวะด้านจิตวิทยา ฉะนั้น ไม่จำเป็นต้องมีการสื่อสารสองทาง หรือมีพฤติกรรมด้านสนับสนุน แบบภาวะผู้นำแบบนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำ และพฤติกรรมด้านงานต่ำ

จึงสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับภาวะของผู้ตามที่กำหนดไว้ทั้ง 4 แบบนั้นเป็นดังนี้

ภาวะต่ำ (M1) สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ "การสั่งงาน" Telling (S1)

ภาวะต่ำถึงปานกลาง (M2) สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ "การขายความคิด" Selling (S2)

ภาวะปานกลางถึงสูง (M3) สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ "การให้มีส่วนร่วม" Participating (S3)

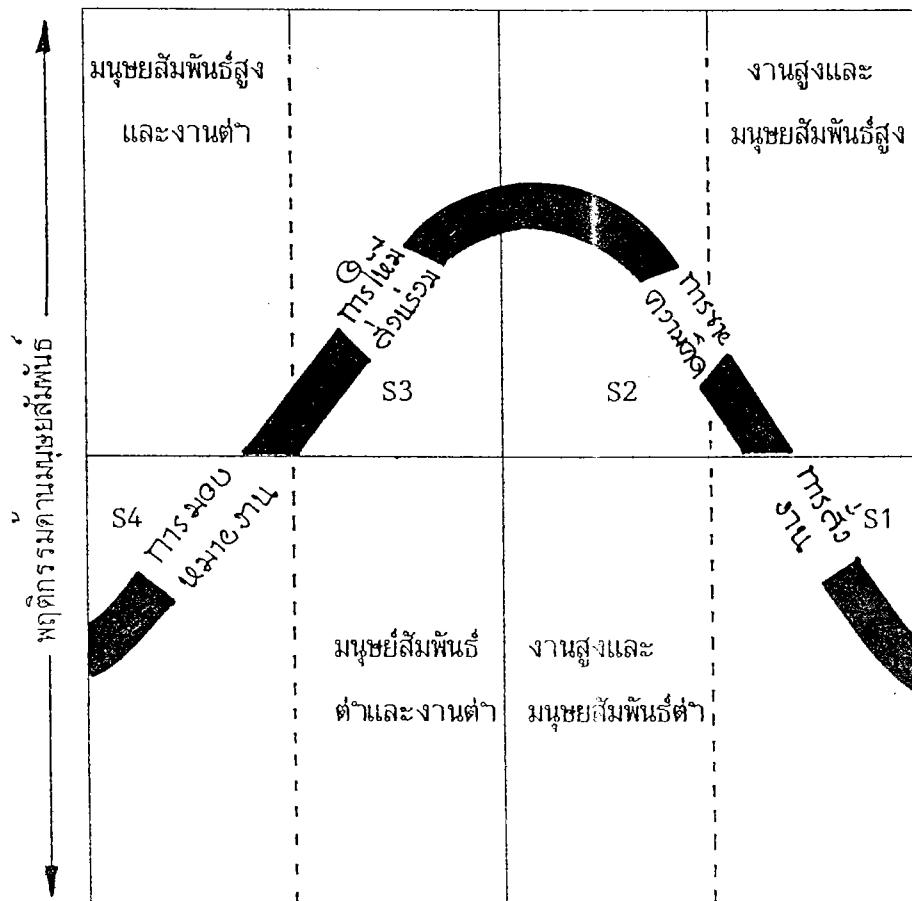
ภาวะสูง (M4) สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ "การมอบหมายงาน" Delegating (S4)

การผสมผสานแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับภาวะได้แสดงให้เห็นในภาพประกอบ 2

ดังนี้

แบบของผู้เ้า.

(สูง)



(ต่ำ) ← พฤติกรรมด้านงาน → (สูง)

สูง	ปานกลาง	ต่ำ
M4	M3	M2
		M1

วุฒิภาวะผู้ตาม

ภาพประกอบ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ที่มา : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Management of Organization Behavior. (4 th ed. ; New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1985) p. 152.

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไม่เป็นแต่เพียงแนะนำแบบภาวะผู้นำที่มีความน่าจะเป็นไปได้สูงสำหรับระดับวุฒิภาวะที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังชี้ถึงความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จของแบบอื่น ๆ ในกรณีที่ผู้นำไม่สามารถที่จะใช้แบบที่ต้องการได้ แบบภาวะผู้นำแต่ละแบบสำหรับวุฒิภาวะทั้ง 4 ระดับนั้นมีความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าแบบภาวะผู้นำเหล่านั้นอยู่ห่างจากแบบภาวะผู้นำที่มีความน่าจะเป็นไปได้สูงเพียงไร โดยพิจารณาจากเส้นโค้งรูปประฆัง แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ดังที่ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ได้กล่าวไว้ดังนี้ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2524 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1985)

M1 (วุฒิภาวะต่ำ) การใช้แบบภาวะผู้นำแบบการสั่งงาน (S1) มีความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จสูง แบบการขายความคิด (S2) อยู่ในอันดับ 2 แบบการให้มีส่วนร่วม (S3) อยู่ในอันดับ 3 และแบบการมอบหมายงาน (S4) มีความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จต่ำ

M2 (วุฒิภาวะต่ำ-ปานกลาง) การใช้แบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (S2) มีความน่าจะเป็นไปได้สูง แบบการสั่งการ (S1) อยู่ในอันดับ 2 แบบการให้มีส่วนร่วม (S3) อยู่ในอันดับ 3 และแบบการมอบหมายงาน (S4) มีความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จต่ำ

M3 (วุฒิภาวะปานกลาง-สูง) การใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (S3) มีความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จสูง แบบการขายความคิด (S2) อยู่ในอันดับ 2 แบบการมอบหมายงาน (S4) อยู่ในอันดับ 3 และแบบการสั่งงาน (S1) มีความน่าจะเป็นไปได้ต่ำ

M4 (วุฒิภาวะสูง) การใช้แบบภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงาน (S4) มีความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จสูง แบบการให้มีส่วนร่วม (S3) อยู่ในอันดับ 2 แบบการขายความคิด (S2) อยู่ในอันดับ 3 และแบบการสั่งงาน (S1) มีความน่าจะเป็นไปได้ต่ำ

จะเห็นได้ว่าในส่วนที่มีประสิทธิภาพนั้น อย่างน้อยที่สุด มีแบบภาวะผู้นำอยู่ 2 แบบ ขณะเดียวกันที่เห็นได้ชัดในส่วนที่ด้อยประสิทธิภาพนั้น บกดีแล้วมีแบบภาวะผู้นำอยู่หนึ่งหรือ 2 แบบ

การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

(Application of situational Leadership)

หัวใจสำคัญในการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ กำหนดระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม และปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำที่กำหนดไว้ สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนในภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือความคิดที่ว่า

ผู้นำควรจะช่วยผู้ตามให้มีภูมิจิตใจที่เข้มแข็งมากที่สุดเท่าที่ผู้ตามสามารถ และเต็มใจที่จะทำได้ การพัฒนาผู้ตามนี้ควรจะทำโดยปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำไปตามแบบทั้ง 4 บนเส้นโค้งรูปประซัง ที่ได้แสดงตามภาพประกอบ 2 (ภาวะผู้นำตามสถานการณ์)

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (กริล กีกูลวงศ์. 2524 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1985) ให้ทัศนะว่า การเน้นการควบคุม (พฤติกรรมด้านงาน) ผู้ตามที่มีภูมิจิตใจต่ำ เป็นการเหมาะสม ถ้าหากว่าจะให้ได้ผล ในตนเองเดียวกัน ได้แนะนำว่า การปรับปรุงภูมิจิตใจของคนที่มีภูมิจิตใจต่ำนั้นควรจะทำโดยการสนับสนุนด้านอารมณ์สังคม การให้กำลังใจ (พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์) สุดท้าย ในขณะที่ผู้ตามได้บรรลุถึงภูมิจิตใจระดับสูง ผู้นำควรจะตอบสนอง โดยไม่แต่เพียงลดการควบคุมกิจกรรมของผู้ตามอย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ลด พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องด้วย เช่นเดียวกัน บุคคลที่มีภูมิจิตใจสูงมากขึ้น การสนับสนุน ด้านอารมณ์สังคม ไม่สำคัญสำหรับพวกเขาซึ่งต้องการความเป็นอิสระ ณ จุดนี้ ทางหนึ่งผู้นำจะ พิสูจน์ว่าเขามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวบุคคลที่มีภูมิจิตใจสูง ก็คือปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระทำงาน ตามลำพังมากขึ้น วิธีนี้ไม่ได้หมายความว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมิตรภาพระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะลดลง อันที่จริงกลับมีมากขึ้น เพียงแต่ในส่วนของผู้ตามนั้นพฤติกรรมด้านสนับสนุนลดน้อยลง เพื่อพิสูจน์ให้ประจักษ์ต่อผู้ตามที่มีภูมิจิตใจสูง

ส่วนการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเกิดขึ้นได้ โดยไม่คำนึงถึงว่าบุคคลหรือกลุ่มจะมีภูมิจิตใจระดับใด ก็ตาม เมื่อไรก็ตามที่การปฏิบัติงานของผู้ตามเริ่มจะผิดพลาด ไม่ว่าจะเกิดจากเหตุผลอะไร และ ความสามารถหรือการจูงใจลดลง ผู้นำควรจะปรับระดับภูมิจิตใจของผู้ตามเสียใหม่ และเคลื่อน ถอดออกไปตามเส้นโค้งรูปประซัง ให้การสนับสนุนด้านอารมณ์สังคม และการควบคุมแนะนำอย่าง เหมาะสม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้มุ่งถึงความเหมาะสมหรือประสิทธิผลของแบบภาวะผู้นำโดย ยึดเอาภูมิจิตใจด้านงานของผู้ตามเป็นตัววัด

ถึงแม้ว่าเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด จะได้อธิบายถึงการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ไว้แล้วก็ตาม แต่ในการนำมาปฏิบัติอาจจะมีอุปสรรคได้ดังที่ ผุสดี สัตยมานะ และสุพัทธา เพชรมูณี (2523 : 13 - 14) ให้ความเห็นว่า อุปสรรคในการนำเอาทฤษฎีและหลักการมาใช้ในหน่วยงาน ราชการ คือ (1) การตัดสินใจของผู้บริหารในหน่วยราชการ ในการดำเนินการใด ๆ อยู่ภายใต้

กรอบระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย (2) ผู้ปฏิบัติงานในวงราชการ มีโอกาสน้อยมากในการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ (3) การบริหารงานในหน่วยราชการมักจะไม่เห็นแก่ระบบอาวุโสมากกว่าความรู้ความสามารถในการทำงาน และ (4) ไม่มีการวัดผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการ สิ่งเหล่านี้ได้ชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคในการนำทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ มาใช้ในหน่วยงานราชการของไทย ซึ่งสอดคล้องกับวีรยุทธ วิเชียรโชติ (2516 : 2 - 3) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า สภาพสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนชนบทรอบนิคมประเพณีของไทยกับของตะวันตก มีความแตกต่างกัน โดยได้เปรียบเทียบลักษณะของสังคมไทยกับสังคมตะวันตกว่า สังคมไทยเป็นสังคมแบบไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative Society) มีลักษณะเป็นสังคมเกษตรกรรม ยึดมั่นในชนบทรอบนิคมประเพณี เชื้อในโซควาสนา นิยมระบบเจ้าขุนมูลนาย ผู้อาวุโส ไม่มีอิสระในการดำเนินชีวิต มีความเกรงใจสูง ซึ่งต่างจากสังคมตะวันตก เป็นแบบสัมฤทธิ์สัมพันธ์ (Achievement Society) มีลักษณะเป็นสังคมอุตสาหกรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอิสระในการดำเนินชีวิต เน้นเสรีภาพ ความเสมอภาค ภราดรภาพ รู้จักรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ค่อยมีความเกรงใจ ได้รับการฝึกฝนมาให้รู้จักการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การนำเอาทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ ของทางตะวันตกมาใช้กับสังคมไทยอาจให้ผลต่างกัน ถ้าผู้บริหารไม่ได้ศึกษาทฤษฎีดังกล่าวให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ตลอดจนทราบถึงหลักการและเทคนิคการใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ดี

การพิจารณาแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2524 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1985) ได้อธิบายถึงการพิจารณาว่า ภาวะผู้นำแบบใดที่ควรนำมาใช้กับบุคคลในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น จะต้องพิจารณาหลายสิ่งหลายอย่างด้วยกันเป็นชั้น ๆ คือ

ขั้นที่ 1 พิจารณาว่า กิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องการใช้อิทธิพล เป็นกิจกรรมประเภทใดในโลกของการทำงาน กิจกรรมประเภทเหล่านี้แตกต่างกันไปตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น พนักงานขายอาจมีความรับผิดชอบในด้านการขาย งานบริหาร (งานเอกสาร) บริการ

และการพัฒนาทีมงาน เพราะฉะนั้น ก่อนที่ผู้จัดการจะเริ่มพิจารณาแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อใช้กับบุคคลแต่ละคนนั้น เขาจะต้องพิจารณาตัดสินว่า ลักษณะงานที่คนปฏิบัติอยู่นั้นเป็นลักษณะงานประเภทใด เมื่อตัดสินใจเรื่องลักษณะงานแล้ว

ขั้นที่ 2 พิจารณาความสามารถ หรือการจูงใจ (ระดับบุคลิกภาวะ) ของบุคคลหรือของกลุ่มในแต่ละสายงาน

ขั้นที่ 3 และเป็นขั้นสุดท้าย พิจารณาว่า แบบภาวะผู้นำแบบไหนใน 4 แบบ ที่เหมาะกับบุคคลในแต่ละสายงาน

ตัวอย่างเช่น สมมติว่าผู้จัดการได้พิจารณาเห็นว่า ระดับบุคลิกภาวะของลูกน้องในแง่ของงานเอกสาร ด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับต่ำ (M1) นั้นหมายความว่า สมาชิกผู้ร่วมงานไม่สามารถและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในสายงานนี้ ในการใช้ภาพประกอบ 2 เมื่อผู้นำทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนนี้ เขาก็รู้ว่า เขาควรใช้แบบภาวะผู้นำแบบ การสั่งงาน (S1) คือพฤติกรรมด้านงานสูง/มนุษยสัมพันธ์ต่ำ

ในตัวอย่างนี้ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำ ไม่ได้หมายความว่า ผู้จัดการไม่เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพียงแต่เสนอแนะว่า ในด้านการนิเทศสอนงานเอกสารด้านบริหารทั่วไปแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้จัดการควรใช้เวลาส่วนใหญ่แนะนำลูกน้องว่าจะทำงานอะไรและทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน มากกว่าที่จะใช้เวลาไปในด้านให้การสนับสนุนอารมณ์สังคม และการทำให้กำลังใจ การเพิ่มด้านพฤติกรรมมนุษยสัมพันธ์นั้นควรจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา เริ่มแสดงความสามารถ รับผิดชอบด้านเอกสาร บริหารทั่วไปที่จำเป็นได้แล้ว ณ จุดนี้ การย้ายแบบภาวะผู้นำจากการสั่งงาน (Telling) ไปยัง การขายความคิด (Selling) นั้นเหมาะสม

องค์ประกอบบุคลิกภาวะ

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ก็คือ อธิบายระดับบุคลิกภาวะของบุคคลหรือกลุ่มที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อเขา และแล้วนำแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมมาใช้ ในการตรวจสอบองค์ประกอบของบุคลิกภาวะผู้นำนั้น มีหลายประการ คือ (นิวัติ อินทรสมบัติ. 2534 : 37 ; อ้างอิงมาจาก McClelland. 1953)

ประการแรก ได้พบว่าคนที่มีแรงจูงใจสัมฤทธิ์ผล มีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นธรรมชาติ คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความสามารถในการตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่บรรลุเป้าหมายได้ ความสนใจ

ในความสำเร็จด้านส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ และความต้องการข้อมูลย้อนกลับ
ด้านงาน มากกว่าข้อมูลย้อนกลับด้านทัศนคติคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่น่าสนใจที่สุดเกี่ยวกับ
ความสามารถในการตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่บรรลุเป้าหมายได้ในแง่ของวุฒิภาวะด้านงาน

ประการที่ 2 ในแง่ของการศึกษา และประสบการณ์นั้น ไม่มีความแตกต่างในด้านมโนทัศน์
ระหว่างคำทั้งสองนี้ บุคคลหนึ่งอาจมีวุฒิภาวะด้านงานจากการศึกษา หรือประสบการณ์ หรือจากการ
ผสมผสานของทั้งสองอย่าง สิ่งที่แตกต่างระหว่างสองอย่างนี้คือ เมื่อพูดถึงการศึกษา หมายถึง
ประสบการณ์ในห้องเรียนจริง ๆ ส่วนประสบการณ์จะรวมถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากตัวเองหรือจากงาน
ที่ปฏิบัติ

ประการที่ 3 จากการศึกษาและประสบการณ์ มีผลต่อความสามารถ และแรงจูงใจ
สัมฤทธิ์ผล มีผลต่อความเต็มใจ ด้วยเหตุนี้เมื่อกล่าวถึงวุฒิภาวะในแง่ของความสามารถและความ
เต็มใจ ก็สรุปได้ว่า มโนทัศน์ของวุฒิภาวะนั้นประกอบด้วย 2 มิติ คือ วุฒิภาวะด้านงาน (ความ
สามารถ) และวุฒิภาวะด้านจิตวิทยา (ความเต็มใจ)

วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างใด
อย่างหนึ่ง ซึ่งต้องใช้ความรู้และความชำนาญ บุคคลที่มีวุฒิภาวะด้านงานสูง ในสายงานเฉพาะด้าน
นั้นเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่จะปฏิบัติงาน โดยไม่มีผู้อื่นควบคุมแนะนำ

วุฒิภาวะด้านจิตวิทยา (Psychological Maturity) หมายถึง ความเต็มใจหรือ
การจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องมีความเชื่อมั่นหรือปณิธาน บุคคลที่มีวุฒิภาวะ
ด้านจิตวิทยาสูง ในสายงานเฉพาะอย่างหรือมีความรับผิดชอบนั้น จะคิดว่าความรับผิดชอบเป็นสิ่ง
สำคัญและมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความรู้สึกพอใจในตัวเอง ในลักษณะงานที่เขาปฏิบัติ เขา
ไม่ต้องการการกำลั้งใจเพื่อให้เกิดการทำงานในสายงานนั้น

อายุ อาจเป็นตัวประกอบอย่างหนึ่ง แต่ไม่เกี่ยวกับวุฒิภาวะที่ใช้ในภาวะผู้นำตามสถานการณ์
นี้โดยตรง ความสนใจมุ่งไปที่อายุทางจิตวิทยามากกว่าอายุตามปฏิทิน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า วุฒิภาวะ เป็นมโนทัศน์ที่มีประโยชน์สำหรับวิเคราะห์การวินิจฉัยหรือ
ตัดสินใจก็ตาม แต่ตัวแปรอื่น ๆ เช่น แบบของหัวหน้า วิกฤติการณ์ หรือจุดบอดของเวลา และลักษณะ
งาน อาจมีความสำคัญเท่ากันหรือมากกว่า ฉะนั้น มโนทัศน์ด้านวุฒิภาวะจะเป็นหลักสำหรับเลือกแบบ
ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบุคคลหรือกลุ่ม เฉพาะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น

อนึ่ง มโนทัศน์ของวุฒิภาวะนี้สอดคล้องกับที่เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (ถวิล
เกื้อกูลวงศ์. 2524 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Standchard. 1985) ที่กล่าว
ไว้ว่า วุฒิภาวะของผู้ตามทั้ง 4 แบบนั้น แต่ละแบบเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมด้าน
งานและพฤติกรรมจิตวิทยา คือ ความสามารถและความเต็มใจ โดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

ระดับต่ำ (M1) ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ คือ ผู้ที่ไม่มีความรู้ความสามารถ
ในงาน และความไม่เต็มใจของบุคคลนี้อาจเป็นผลมาจากความไม่มั่นใจหรือขาดแรงจูงใจใน
งานที่จะต้องปฏิบัติ

ระดับต่ำถึงปานกลาง (M2) ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจ คือ เป็นผู้ที่มีความ
เต็มใจ มั่นใจ แต่ขาดความรู้ ความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย

ระดับปานกลางถึงสูง (M3) สามารถแต่ไม่เต็มใจ คือ บุคคลที่มีความรู้ ความ
สามารถในงาน แต่ไม่เต็มใจที่จะทำงาน ซึ่งความไม่เต็มใจของบุคคลนี้ อาจเกิดจากการขาด
ความมั่นใจหรือขาดแรงจูงใจ

ระดับสูง (M4) สามารถและเต็มใจ คือ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในงานและมี
ความเต็มใจหรือมั่นใจที่จะรับผิดชอบในงาน

การกำหนดระดับวุฒิภาวะ

ในการพิจารณาหรืออธิบายระดับวุฒิภาวะของบุคคลนั้น เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด
(กัลยา ปานสวัสดิ์. 2530 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1985)
ได้สร้างแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับวุฒิภาวะ (Maturity Scale) และตารางข้อมูลแบบ
แมทริกซ์ (Data Matrix) ซึ่งเมื่อบุคคลได้ระบุคะแนนแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับวุฒิ
ภาวะแล้ว ก็จะสามารถนำเอาผลคะแนนนั้นมาตีความหมายในตารางข้อมูลแบบแมทริกซ์
ดังตาราง 1 ก็จะทำให้ทราบได้ว่า บุคคลนั้น ๆ มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับใด

ตาราง 1 ตารางข้อมูลแมทริกซ์ (Data Matrix) ของเฮอรัซีย์ (Hersay) และบลันชาร์ด (Blanchard) เกี่ยวกับการตีความหมายของคะแนนแบบสอบถามวัดระดับบุคลิกภาวะ

M ₄	S ₂	S _{2/3}	S _{3/4}	S ₄
	งาน 5-12	งาน 13-22	งาน 23-32	งาน 33-40
	จิตวิทยา 33-40	จิตวิทยา 33-40	จิตวิทยา 33-40	จิตวิทยา 33-40
	M ₂	M _{2/3}	M _{3/4}	M ₄
M ₃	S ₂	S _{2/3}	S ₃	S _{3/4}
	งาน 5-12	งาน 13-22	งาน 23-32	งาน 33-40
	จิตวิทยา 23-32	จิตวิทยา 23-32	จิตวิทยา 23-32	จิตวิทยา 23-32
	M ₂	M _{2/3}	M ₃	M _{3/4}
M ₂	S _{1/2}	S ₂	S _{2/3}	S _{2/3}
	งาน 5-12	งาน 13-22	งาน 23-32	งาน 33-40
	จิตวิทยา 13-22	จิตวิทยา 13-22	จิตวิทยา 13-22	จิตวิทยา 13-22
	M _{1/2}	M ₂	M _{2/3}	M _{2/3}
M ₁	S ₁	S _{1/2}	S ₂	S ₂
	งาน 5-12	งาน 13-22	งาน 23-32	งาน 33-40
	จิตวิทยา 5-12	จิตวิทยา 5-12	จิตวิทยา 5-12	จิตวิทยา 5-12
	M ₁	M _{1/2}	M ₂	M ₂
M₁ M₂ บุคลิกภาวะด้านงาน M₃ M₄				

หมายเหตุ จากตารางแต่ละช่องจะบอกถึงระดับบุคลิกภาวะและแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับบุคลิกภาวะ

ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ เพราะความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้นำที่ดีควรสร้างขวัญและความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในองค์การ เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ ด้วยความตั้งใจ อยู่ในระเบียบวินัย มีความสุขและมีความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ได้มีผู้ให้แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ผุสดี สัตยมานะ ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจก่อให้เกิดความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วน โยเดอร์ (Yoder. 1959 : 445) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ผลรวมของความรู้สึกของคนใดคนหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับระดับความชอบหรือไม่ชอบในงานของเขา สำหรับ ฟูร์ม (จันทราณี สงวนนาม. 2533 ; อ้างอิงมาจาก Vroom. 1964 : 99) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ทำที่หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางบวกมีผลเท่ากับความพึงพอใจในงาน ส่วนทำที่หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางลบจะมีผลเท่ากับความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับเฮิร์สเบอร์ก (Herzberg. 1959 : 11) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติที่ดีต่องาน ความพึงพอใจในงาน และขวัญในการปฏิบัติงานว่า คำทั้งสามคำนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน คือ หมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันออกไป การมีเจตคติที่ดีต่องานก็คือความพึงพอใจในงาน และถ้ามีเจตคติที่ไม่ดีต่องานก็คือความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งแนวความคิดนี้คล้ายกันกับของ กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 253) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดขวัญดี

จากนิยามความพึงพอใจในการทำงานข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องาน เป็นผลที่จะทำให้อุทิศตนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ มีขวัญกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

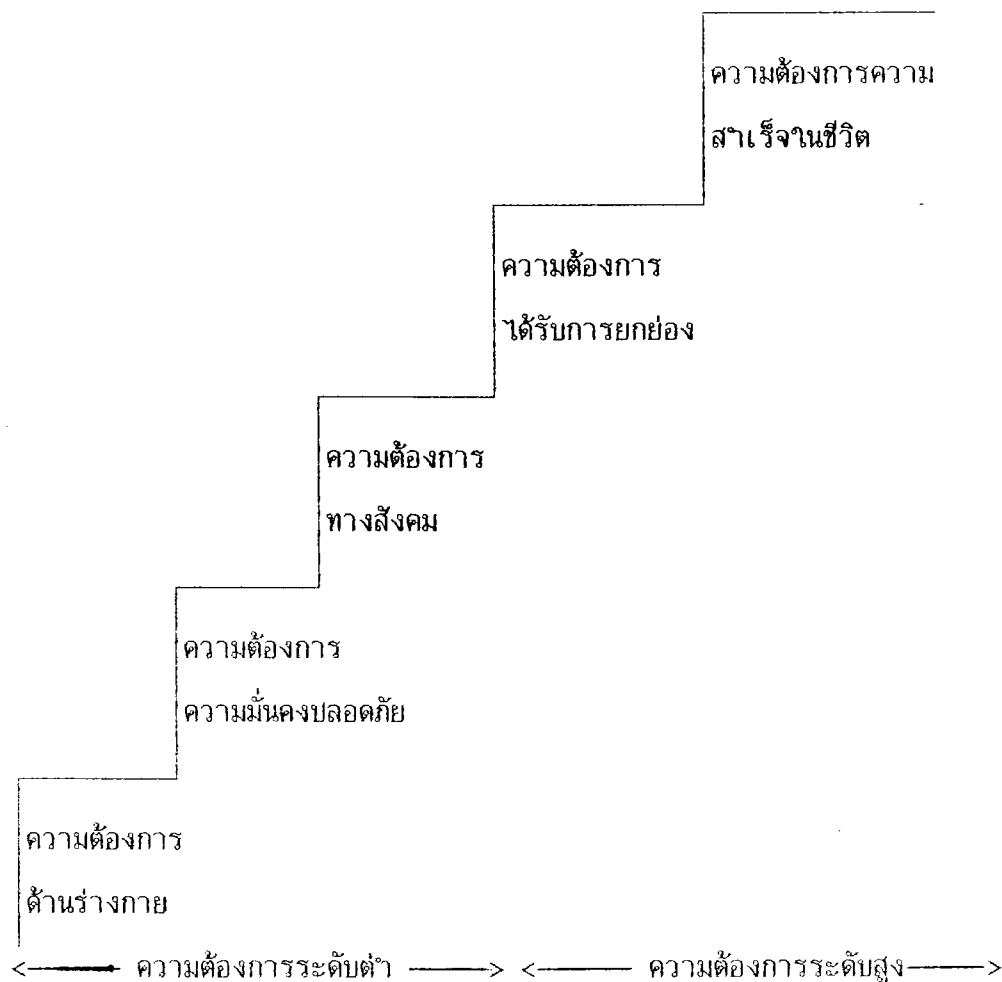
การวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะสาระสำคัญของหลักการพื้นฐาน แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Need Theory)

มาสโลว์ (Maslow. 1954) ได้ตั้งทฤษฎีเพื่ออธิบายความต้องการของคนเพื่อหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ โดยตั้งสมมติฐานที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ว่า (1) บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่บุคคลต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย (2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมของเขาอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไป และ (3) ความต้องการของบุคคลมีลำดับขั้นตามความสำคัญ (A Hierachy of Needs) กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะถูกเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (Demand Satisfaction)

สิ่งจูงใจตามทฤษฎีของมาสโลว์ มีห้าขั้นดังนี้ (1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) (2) ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) (3) ความต้องการทางสังคม (Social of Belonging Needs) (4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) และ (5) ความต้องการที่ได้รับความสำเร็จ (Self-Actualization)

มาสโลว์เห็นว่า ลำดับขั้นความต้องการของคนเรานั้น มีลำดับโดยตัวของมันเอง ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

ตามทฤษฎีนี้ มาสโลว์ (Maslow. 1954) ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 2 พวก คือ ความต้องการในระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย กับความต้องการในระดับสูง ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ และความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด ซึ่งแต่ละบุคคลต่างก็มีแนวโน้มต่อความพึงพอใจ เมื่อได้รับการตอบสนองจนพึงพอใจเสียก่อน ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองในระดับสูงจึงจะเกิดขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบจูงใจ - สุขศาสตร์ของเฮร์สเบอร์ก

(Herzberg's Motivation - Hygiene Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีองค์ประกอบจูงใจ-สุขศาสตร์ของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg) นับได้ว่า ได้รับความสนใจและเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ดังที่ บลัม และเนย์เลอร์ (สังคม วิทยุรินทร์. 2536 : 43 ; อ้างอิงมาจาก Blum and Naylor. 1968 : 376) ให้ความเห็นไว้ว่า ไม่มีทฤษฎีใดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับความสนใจมากเท่ากับทฤษฎีองค์ประกอบจูงใจ-สุขศาสตร์ของเฮร์สเบอร์ก

เฮร์สเบอร์ก (Herzberg. 1959 : 113 - 115) ได้สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิจัยของเขาและคณะ โดยทำการทดลองที่เมืองพิทสเบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อพิสูจน์ว่า มนุษย์มีความปรารถนาที่จะจัดความทุกข์ทางกาย (เช่น ความหิว ความเหนื่อย ความทารุณ ของดินฟ้าอากาศ) ในขณะเดียวกัน มนุษย์ก็มีความปรารถนาความสุขทางใจ (เช่น ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบที่ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีสองประการ ดังนี้

1. องค์ประกอบจูงใจ (Motivative Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับงานและความสำเร็จของงานโดยตรง ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหา และป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นถึงผลงานของบุคคลได้

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลที่ตนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับเงินเพิ่มขึ้น

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การในทางสูงขึ้น

2. องค์ประกอบสุขศาสตร์ (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงานมี 11 ประการ ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนหรือความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้น

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinater) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยาและวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีบรรทัดฐานตำแหน่ง การมีเลขานุการ การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Superior) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นไปในลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์การ

2.7 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company Policy and Administration) หมายถึง การจําแนกบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายเด่นชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.8 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพในสถานที่ทำงาน อันได้แก่ ลักษณะสิ่งแวดล้อม ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ

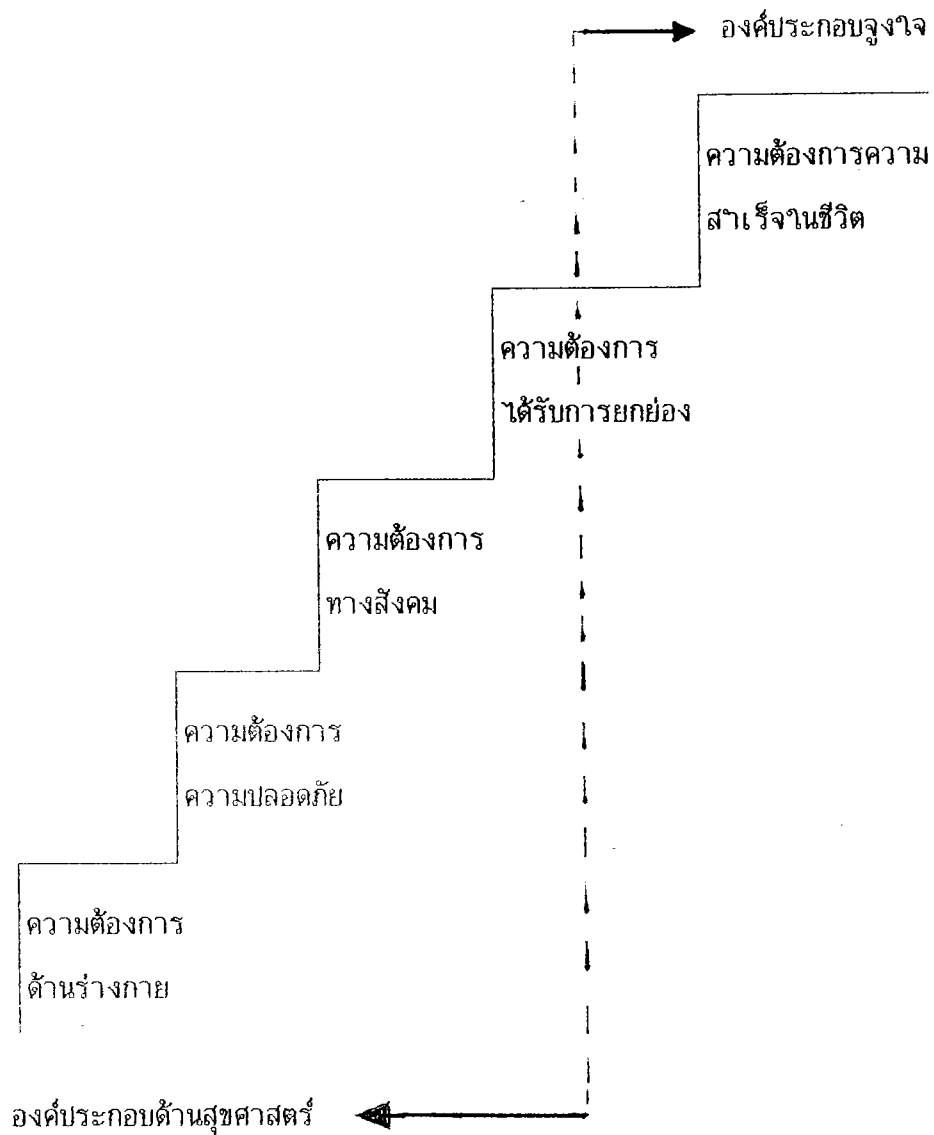
2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หมายถึง สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การย้ายที่ทำงานใหม่ทำให้ต้องเดินทางไกลครอบครัวลำบาก

2.10 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานหรือความมั่นคงขององค์การ

2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technics) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎีนี้ได้ให้ความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการบริหารงาน ทำให้ผู้ร่วมงานร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบังเกิดสัมฤทธิ์ผลขององค์การ

เฮอรัซีย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1969 : 48) ได้นำรูปแบบทฤษฎีการจูงใจ-สุขศาสตร์ (Motivation - Hygiene Theory) และรูปแบบทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Need Theory) มาจัดความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นความคล้ายคลึงกันระหว่างทฤษฎีทั้งสอง ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีจูงใจสุขศาสตร์ของเฮิร์สเบอร์กและ
ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : ปรับมาจาก Hersay and Blandchard. Management of Organizational Behavior. 1969 : 48.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศิริ นามโพธิ์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับภาวะของครู-อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค ของกรมอาชีวศึกษา : เขตการศึกษา 1, 5 และกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นครู อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค จำนวน 321 คน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด ส่วนระดับภาวะของครู อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง (M4)

กัลยา ปานสวัสดิ์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับภาวะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 525 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดในจังหวัดกาญจนบุรี เลือกใช้ภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) มากที่สุด ส่วนระดับภาวะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มักมีภาวะอยู่ในระดับสูง (M4) สำหรับภาวะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M3) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้แบบภาวะผู้นำไม่สัมพันธ์กับระดับภาวะของครู

วิจิต โกจิณอก (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงาน : กรณีศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจังหวัดสระบุรี โดยศึกษาจากข้าราชการในสำนักงาน ผลการวิจัยปรากฏว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี เลือกใช้คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบการแนะนำ (Selling) ระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกับระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิติ อินทรสมบัติ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ระดับคุณภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 347 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันและพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 กับระดับคุณภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง

นุชนาฏ บุญแลบ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับระดับคุณภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 525 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน และพบอีกว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับคุณภาพของครูและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เช่นเดียวกับระดับคุณภาพของครู ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

งานวิจัยต่างประเทศ

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (Thawin Guagulwong. 1981 : 55) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำกับคุณภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตเนอรัแมน (Norman) เมืองโอกลาโฮมา (Oklahoma) ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับระดับคุณภาพของครู ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ระดับคุณภาพของครูและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และบราวน์ (Brown. 1981 - 1983) ได้ศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู 9 แห่ง ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ (Hersey) และบลันชาร์ด (Blanchard) เป็นหลักในการศึกษา ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะของอาจารย์ประจำภาคอยู่ในลักษณะ M₃ และ M₄ คือมีคุณวุฒิสูง มีประสบการณ์ด้านการสอนมาหลายปี และมีอุดมการณ์ของความเป็นครูตามจรรยาบรรณของครูกระทรวงศึกษาธิการสูง

2. พฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชาไม่สอดคล้องกับระดับภาวะของผู้ร่วมงาน

3. หัวหน้าภาควิชาปรับพฤติกรรมการบริหารและศึกษาระดับภาวะของผู้ร่วมงานน้อยมาก

นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำดังนี้

ฟิงเกอร์ (Finger. 1985) ศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บริหารสี่แบบและความพึงพอใจในการทำงานของครูพบว่า (1) ครูที่มีลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าแบบอื่น ๆ (2) อายุไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจและ (3) ครูที่มีลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง และแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำนั้น ครูที่ประสบการณ์การสอนจะมีความพึงพอใจมากที่สุด

นอกจากนี้ เพอร์ริงตัน (Purrrington. 1967) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน สาเหตุมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีคุณสมบัติแตกต่างกัน ทำให้ความสามารถในการทำงานแตกต่างกันไปด้วยและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของครูพบว่า การทำงานของครูมีผลต่อการทำงานของครู กล่าวคือ ครูมีความพึงพอใจในตัวครูใหญ่ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะครูใหญ่มีความเข้าใจในทัศนะของครูเป็นอย่างดี สามารถชี้แจงให้ครูเข้าใจการทำงาน of โรงเรียนได้

สมมติฐานในการวิจัย

1. แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี มีความสอดคล้องกันตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด
2. ความสอดคล้องกันระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับภาวะของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับคุณภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยศึกษาตามประเด็นดังนี้

1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้า
3. เก็บรวบรวมข้อมูล
4. จัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล
5. กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 458 โรงเรียน ซึ่งแบ่งออกตามขนาดโรงเรียน คือ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยแบ่งเป็นอำเภอ 10 อำเภอ แล้วจึงแบ่งโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียนในแต่ละอำเภอ และสุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามลำดับดังนี้

2.1 สํารวจโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอต่าง ๆ ที่เปิดทำการสอนในปีการศึกษา 2539 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีจำนวนทั้งสิ้น 458 โรงเรียน

2.2 จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ตามขนาดโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 3) และสุ่มแบบอย่างง่ายในแต่ละขนาดโรงเรียน มาประมาณ ร้อยละ 50 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 โรงเรียน ดังตาราง 2

2.3 จำนวนบุคลากรครูที่มีอยู่ในโรงเรียนทั้ง 230 โรงเรียนที่เลือกสุ่มมานั้น มีจำนวน 2,674 คน ผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นบุคลากรครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 2 คน จะได้จำนวนครูที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 460 คน

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียนในแต่ละอำเภอ

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		รวม	
	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง
เมือง	15	8	37	19	16	8	68	35
ดอนเจดีย์	8	4	15	8	6	3	29	15
ด่านช้าง	7	3	23	11	8	4	38	18
เดิมบางนางบวช	27	14	21	10	4	2	52	26
บางปลาหมอ	18	9	35	18	6	3	59	30
ศรีประจันต์	13	7	22	11	2	1	37	19
สองพี่น้อง	12	6	35	18	14	7	61	31
สามชุก	7	3	17	8	5	2	29	13
อุทุมพร	9	5	36	18	13	7	58	30
หนองหญ้าไซ	7	3	14	7	6	3	27	13
รวม	123	62	255	128	80	40	458	230

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามวัดแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงมาจากแบบสอบถามชื่อ ลีด ออเธอร์ (lead other) ของ เฮอร์เซย์ (Hersey) และบลันชาร์ด (Blanchard) ซึ่งแบบสอบถามนี้ กรีน (Green) ได้ทำการวิจัยหาความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของแบบสอบถามมาแล้วพบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Contingency Coefficient) เท่ากับ .71 และค่าสหสัมพันธ์ (Significant Correlation) เท่ากับ .67 แบบสอบถาม ลีด ออเธอร์ (Lead Other) ประกอบด้วยคำถาม 12 ข้อ แต่ละข้อ มี 1 สถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์มีทางเลือกปฏิบัติ 4 ทาง ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงข้อเดียว ที่เห็นว่าตรงหรือใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงของผู้บริหารมากที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดระดับบุคลิกภาวะของครู ซึ่งผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงมาจากแบบสอบถามชื่อ แมทิวริตี สเกล (Maturity Scale) แบบสอบถามนี้พัฒนาโดยเฮมเบิลตัน บลันชาร์ด และเฮอร์เซย์ (Hempleton, Blanchard, Hersey) แบบสอบถามตอนที่ 2 นี้ แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

2.1 เป็นแบบสอบถามวัดระดับบุคลิกภาวะด้านงาน มีจำนวน 5 ข้อ

2.2 เป็นแบบสอบถามวัดระดับบุคลิกภาวะด้านจิตวิทยา มีจำนวน 5 ข้อ แต่ละข้อใช้มาตรวัด จากระดับ 1 ถึง 8

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจโดยรวม (Overall Job Satisfaction Questionnaire) ของฮอยส์ และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982) ซึ่งลักษณะของคำถามเป็นแบบเลือกตอบที่มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ มีข้อความทั้งสิ้น 7 ข้อ เครื่องมือนี้มีความเที่ยงตรงสูง และมีระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81 (จันทร์ธานี สงวนนาม. 2523 ; อ้างอิงมาจาก Hoy and Miskel. 1982 : 35)

ผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน และได้นำแบบสอบถาม ไปหาความเที่ยงตรง (Validity) ตามเนื้อหาและโครงสร้าง รวมทั้งภาษาที่ใช้เพื่อหาแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและเหมาะสมในการวัด โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1. รศ.อัจฉรา สุขารมณ์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร
2. นายสมบัติ วิจิตรมนตรี หัวหน้าศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
เดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
3. ดร.ปราโมทย์ จันทรเรือง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
เดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
4. นางจิรารัตน์ ทองสุกดี อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดเขาพระ สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
5. นางกฤษฎา ขาวเงิน อาจารย์ 3 โรงเรียนวัดท่าช้าง สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านนี้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาษาและมีความรู้ด้านการบริหาร การศึกษา ได้ตรวจสอบแก้ไขสำนวนการใช้ภาษาให้ชัดเจน แล้วนำเสนอคณะกรรมการควบคุม ปริณิธานิพนธ์ช่วยตรวจสอบความถูกต้องของการแปล และการใช้สำนวนภาษาอีกครั้ง เมื่อได้แก้ไข แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และคณะกรรมการควบคุมปริณิธานิพนธ์ แล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 3 ตอนไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูโรงเรียนประถมศึกษา ที่ไม่เข้ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดแบบภาวะผู้นำ ได้ค่าความ เชื่อมั่น 0.61 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดระดับวุฒิภาวะของครู ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.83 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.80 ซึ่งแบบสอบถามวัดแบบภาวะผู้นำมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแบบสอบถามวัด ระดับวุฒิภาวะของครูและแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมีความเชื่อมั่นอยู่ ในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการเป็นลำดับขั้นดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
2. นำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาสุพรรณบุรี ทั้ง 230 โรงเรียน
3. ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละโรงเรียน และให้แต่ละโรงเรียนได้จัดส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รวบรวมมาได้ทั้งหมด 431 ฉบับ ปรากฏว่าเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 429 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.26

2. ตรวจสอบและให้คะแนนแบบสอบถามทั้งสามตอน คือ แบบสอบถามวัดแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบบสอบถามวัดระดับวุฒิภาวะของครู และแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามวัดแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีเกณฑ์การใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์และเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อ ปรากฏรายละเอียดตามตาราง 3

ส่วนแบบสอบถามตอนที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุคะแนนมิติวุฒิภาวะด้านงาน และมีวุฒิภาวะด้านจิตวิทยา ดังตาราง 4 ผู้วิจัยได้จัดกระทำกับข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น เพื่อนำมาตีความหมายของคะแนนแบบทดสอบวัดระดับวุฒิภาวะตามตาราง 5 และเพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานทางสถิติต่อไป

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 3. เป็นแบบสอบถามใช้วัดความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ผู้วิจัยนำระดับคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์การแบ่งตามมาตราวัดของ ลีเคอร์ท (ประพัฒน์ จาปาไทย. 2530 : 29 - 30) ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

ตาราง 3 เกณฑ์การใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์และเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละข้อ

เกณฑ์การใช้แบบภาวะผู้นำ					เกณฑ์การให้คะแนน			
แบบภาวะผู้นำ สถานการณ์	การสั่ง งาน	การขาย ความคิด	การให้ มีส่วนร่วม	การมอบ หมายงาน	-2	-1	+1	+2
1.	ก	ค	ข	ง	ง	ข	ค	ก
2.	ง	ก	ค	ข	ข	ง	ค	ก
3.	ค	ก	ง	ข	ค	ข	ก	ง
4.	ข	ง	ก	ค	ข	ง	ก	ค
5.	ค	ข	ง	ก	ก	ง	ข	ค
6.	ข	ง	ก	ค	ค	ก	ข	ง
7.	ก	ค	ข	ง	ก	ค	ง	ข
8.	ค	ข	ง	ก	ค	ข	ง	ก
9.	ค	ข	ง	ก	ก	ง	ข	ค
10.	ข	ง	ก	ค	ข	ค	ก	ง
11.	ก	ค	ข	ง	ก	ค	ง	ข
12.	ค	ก	ง	ข	ค	ก	ง	ข
รวมข้อ					-2	-1	+1	+2

+ + +

รวมคะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพของครู

คำชี้แจง

1. โปรดระบุงานหลักที่ท่านรับผิดชอบอยู่ไม่เกิน 3 งาน ลงในช่องว่างที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม
2. แต่ละงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ให้ท่านพิจารณาว่าในแต่ละข้อท่านมีความสามารถอยู่ในระดับใด แล้วนำคะแนนมาใส่ในช่องทางขวามีอา้ให้ตรงกับงานหลักที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในแต่ละงานทั้ง 3 งาน
3. คำถามแต่ละคำถามกำหนดข้อเลือกตอบเป็น 8 ช่วง กำหนดคะแนนในแต่ละช่วงเป็น

8 หมายความว่า	มีมากที่สุด
7 หมายความว่า	มีมาก
6 หมายความว่า	มีค่อนข้างมาก
5 หมายความว่า	มีปานกลาง
4 หมายความว่า	มีค่อนข้างน้อย
3 หมายความว่า	มีน้อย
2 หมายความว่า	มีน้อยมาก
1 หมายความว่า	มีน้อยที่สุด

ตาราง 4 เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพของครู

คุณภาพะด้านงาน/ด้านจิตวิทยา	โปรตระบุงานหลักที่ท่านรับผิดชอบ 3 งาน		
	1.งาน	2.งาน.....	3. งาน
<u>คุณภาพะด้านงาน</u> 1. ประสพการณ์ด้านงาน 2. ความรู้เกี่ยวกับงาน 3. ความสามารถในการแก้ปัญหา 4. ความสามารถในการรับผิดชอบ 5. การทำงานเสร็จตามเวลา			
รวมคะแนนคุณภาพะด้านงาน			
<u>จิตด้านจิตวิทยา</u> 1. ความพยายามที่จะรับผิดชอบ 2. แรงจูงใจให้ประสพผลสำเร็จ 3. ความเต็มใจในการทำงาน 4. เจตคติที่มีต่องาน 5. ความมีอิสระในการทำงาน			
รวมคะแนนจิตคุณภาพะด้านจิตวิทยา			

ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะนำผลรวมคะแนนคุณภาพะด้านงานและผลรวมคะแนนจิตคุณภาพะด้านจิตวิทยา มาหาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน แล้วจึงนำไปตีความหมายของคะแนนในตารางข้อมูลแบบแมทริกซ์ (Data Matrix) ดังตาราง 5

ตาราง 5 ตารางการตีความหมายของคะแนนแบบสอบถามวัดระดับภาวะ (ตารางข้อมูลแบบแมทริกซ์ (Data Matrix) ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด)

ภาวะด้านจิตวิทยา	M ₄	S ₂ งาน 5-12 จิตวิทยา 33-40 M ₂	S _{2/3} งาน 13-22 จิตวิทยา 33-40 M _{2/3}	S _{3/4} งาน 23-32 จิตวิทยา 33-40 M _{3/4}	S ₄ งาน 33-40 จิตวิทยา 33-40 M ₄
	M ₃	S ₂ งาน 5-12 จิตวิทยา 23-32 M ₂	S _{2/3} งาน 13-22 จิตวิทยา 23-32 M _{2/3}	S ₃ งาน 23-32 จิตวิทยา 23-32 M ₃	S _{3/4} งาน 33-40 จิตวิทยา 23-32 M _{3/4}
	M ₂	S _{1/2} งาน 5-12 จิตวิทยา 13-22 M _{1/2}	S ₂ งาน 13-22 จิตวิทยา 13-22 M ₂	S _{2/3} งาน 23-32 จิตวิทยา 13-22 M _{2/3}	S _{2/3} งาน 33-40 จิตวิทยา 13-22 M _{2/3}
	M ₁	S ₁ งาน 5-12 จิตวิทยา 5-12 M ₁	S _{1/2} งาน 13-22 จิตวิทยา 5-12 M _{1/2}	S ₂ งาน 23-32 จิตวิทยา 5-12 M ₂	S ₂ งาน 33-40 จิตวิทยา 5-12 M ₂
		M ₁	M ₂	M ₃	M ₄
		ภาวะด้านงาน			

หมายเหตุ จากตารางแต่ละช่องจะบอกถึงระดับภาวะและแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับภาวะซึ่งในการวิเคราะห์ระดับภาวะของครู ทำได้โดยการนำเอาค่าเฉลี่ยภาวะด้านงานและภาวะด้านจิตวิทยา ที่ได้มาจาก ตาราง 4 มาเทียบค่าจากตารางนี้ก็จะทำให้ทราบถึงระดับภาวะของครูว่าอยู่ในระดับใด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่
 - 1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
 - 1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
กับระดับคุณภาพของครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Pearson
Product-Moment Correlation Coefficient)
3. หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
กับระดับคุณภาพของครู มาหาค่าความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน
ประถมศึกษา โดยใช้สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Diviation)
R	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมด กับตัวแปรตาม
R	ค่ากำลังสองของ R (R Square) เป็นค่าที่บอกว่า สัดส่วนของตัวแปรตาม ที่อธิบายได้โดยตัวแปรอิสระทั้งหมด
B	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ในรูปของคะแนนดิบ ซึ่งจะใช้แทนค่าในสมการได้ทันที
Beta	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน ค่านี้จะเป็นตัวบอกความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัว ตัวแปรที่มีค่า Beta มากกว่า แสดงว่ามีความสำคัญมากกว่า (โดยไม่ต้องพิจารณาเครื่องหมายบวก หรือลบ)
T	ค่า t ที่ได้จากการทดสอบนัยสำคัญของตัวพยากรณ์แต่ละตัว ซึ่งเมื่อดูประกอบกับค่า p (sig T) ก็จะทราบว่าตัวแปรอิสระตัวใดมีนัยสำคัญหรือไม่
P	นัยสำคัญทางสถิติ (sig T) ดูประกอบกับค่า T เพื่อทดสอบการมีนัยสำคัญของตัวแปรอิสระ
ค่าคงที่	เป็นค่าสถิติที่เกี่ยวกับค่าคงที่ ซึ่งจะใช้นกรณีที่เป็นสมการในรูปคะแนนดิบ
F และ Signif	เป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวน ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดย (1) ตัวแปรอิสระที่ใช้ทั้งหมด สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ (2) ในกรณีการสร้างสมการพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยอาศัยตัวแปรอิสระเป็นตัวพยากรณ์ สมการที่ได้จะเป็นเส้นตรงหรือไม่ การทดสอบทั้งสองประการนี้ ปกติแล้วก็จะผ่านได้ เพราะค่า F จะมีนัยสำคัญเสมอ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์การใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียน ในจังหวัดสุพรรณบุรี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมของครูโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียน ในจังหวัดสุพรรณบุรี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับพฤติกรรมของครูในโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียน ในจังหวัดสุพรรณบุรี

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับพฤติกรรมของครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดสุพรรณบุรี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 หาค่าสถิติพื้นฐาน ดังตาราง 6-9

ตอนที่ 2 หาค่าสถิติพื้นฐาน และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตาราง 10-13

ตอนที่ 3 หาค่าความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติ สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ดังตาราง 14 - 25

ตอนที่ 4 หาค่าความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังตาราง 26-29

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์การใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียน ในจังหวัดสุพรรณบุรี

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำตามสภาพของผู้บริหาร โดยพิจารณาจากจำนวนสถานการณ์ที่ครู

รายงานการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาด
โรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี ในแต่ละสถานการณ์ทั้ง 12 สถานการณ์ แล้วหาค่าร้อยละของ
การใช้แบบภาวะผู้นำ ซึ่งผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ได้แสดงไว้ในตาราง 6-9 ดังนี้

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของครูผู้ที่รายงานการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนขนาดเล็ก (N = 123)

อำเภอ	จำนวน		แบบการสั่งงาน		แบบการขาย		แบบการมีส่วนร่วม		แบบมอบหมายงาน	
	ครู	สถานการณ์	ความคิด							
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เมือง	16	12	41	21.35	54	28.13	59	30.73	38	19.79
ดอนเจดีย์	8	12	19	19.79	35	36.46	29	30.21	13	13.54
ด่านช้าง	6	12	12	16.67	24	33.33	22	30.56	14	19.44
เดิมบาง-										
นางบวช	28	12	50	14.88	107	31.85	117	34.82	62	18.45
บางปลาม้า	18	12	22	10.19	77	35.65	79	36.57	38	17.59
ศรีประจันต์	14	12	38	22.62	49	29.17	44	26.19	37	22.02
สองพี่น้อง	12	12	20	13.89	47	32.64	53	36.81	24	16.67
สามชุก	6	12	14	19.44	21	29.17	27	37.50	10	13.89
หนองหญ้าไซ	6	12	9	12.50	29	40.28	18	25.00	16	22.22
อู่ทอง	9	12	15	13.89	37	34.26	36	33.33	20	18.52
รวม	123	12	240	16.26	480	32.52	484	32.79	272	18.43

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 อำเภอ เลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการให้มีส่วนร่วม มี 5 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอเดิมบางนางบวช อำเภอบางปลาม้า อำเภอสองพี่น้อง และอำเภอสามชุก ส่วนอำเภอ ดอนเจดีย์ อำเภอด่านช้าง อำเภอศรีประจันต์ อำเภอหนองหญ้าไซ และอำเภออุทุมพร เลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการขายความคิด และเมื่อนำผลรวมจำนวนของแบบภาวะผู้นำมา รวมกันทั้ง 10 อำเภอ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เลือกใช้แบบภาวะผู้นำตาม สถานการณ์แบบการให้มีส่วนร่วมมากที่สุด

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของครูผู้ที่รายงานการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง (N = 238)

อำเภอ	จำนวน		จำนวน		แบบการสั่งงาน		แบบการขาย		แบบการมีส่วนร่วม		แบบมอบหมายงาน	
	ครู		สถานการณ์		ความคิด							
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เมือง	36	12	58	13.43	157	36.34	135	31.25	82	18.98		
ดอนเจดีย์	16	12	31	16.15	57	29.69	64	33.33	40	20.83		
ด่านช้าง	16	12	32	16.67	62	32.29	63	32.81	35	18.23		
เดิมบาง-												
นางบวช	20	12	34	14.17	77	32.08	89	37.08	40	16.67		
บางปลาม้า	34	12	67	16.42	135	33.09	146	35.78	60	14.71		
ศรีประจันต์	22	12	36	13.64	94	35.61	86	32.58	48	18.18		
สองพี่น้อง	32	12	71	18.49	121	31.51	118	30.73	74	19.27		
สามชุก	16	12	36	18.75	58	30.21	65	33.85	33	17.19		
หนองหญ้าไซ	12	12	25	17.36	47	32.64	51	35.42	21	14.58		
อุทุมพร	34	12	71	17.40	117	28.68	144	35.29	76	18.63		
รวม	238	12	461	16.14	925	32.39	961	33.65	509	17.82		

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 อำเภอ ผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุดมี 7 อำเภอ คือ อำเภอดอนเจดีย์ อำเภอด่านช้าง อำเภอเดิมบางนางบวช อำเภอบางปลาม้า อำเภอสามชุก อำเภอหนองหญ้าไซ และอำเภออุทุมพร ส่วนอำเภอเมือง อำเภอศรีประจันต์ และอำเภอสองพี่น้อง เลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการขายความคิด (Selling) มากที่สุด และเมื่อนำผลรวมจำนวนของแบบภาวะผู้นำมารวมกันทั้ง 10 อำเภอ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลาง เลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของครูผู้ที่รายงานการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ (N = 68)

อำเภอ	จำนวน	จำนวน	แบบการสั่งงาน		แบบการขาย		แบบการมีส่วนร่วม		แบบมอบหมายงาน	
	ครู	สถานการณ์	ความคิด							
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เมือง	14	12	43	25.60	52	30.95	48	28.57	25	14.88
ดอนเจดีย์	6	12	8	11.11	23	31.94	29	40.28	12	16.67
ด่านช้าง	7	12	18	21.43	23	27.38	24	28.57	19	22.62
เดิมบาง-										
นางบวช	4	12	9	18.75	13	27.08	17	35.42	9	18.75
บางปลาหมอ	6	12	17	23.61	17	23.61	23	31.94	15	20.83
ศรีประจันต์	2	12	8	33.33	6	25.00	3	12.50	7	29.17
สองพี่น้อง	12	12	25	17.36	51	35.42	142	29.17	26	18.06
สามชุก	4	12	8	16.67	13	27.08	17	35.42	10	20.83
หนองหญ้าไซ	4	12	9	18.75	16	33.33	19	39.58	4	8.33
อุทุมพร	9	12	24	22.22	43	39.81	28	25.93	13	12.04
รวม	68	12	169	20.71	257	31.50	250	30.64	140	17.16

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 อำเภอ ผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการทำให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด มี 6 อำเภอ คือ อำเภอดอนเจดีย์ อำเภอคำชะอี อำเภอเดิมบางนางบวช อำเภอบางปลาหม้อ อำเภอสว่าง และอำเภอหนองหญ้าไซ ส่วนอำเภอเมือง อำเภอสองพี่น้อง และอำเภออุทุมพรเลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการขายความคิด (Selling) มากที่สุด สำหรับผู้บริหารโรงเรียนอำเภอศรีประจันต์ เลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการสั่งงาน (Telling) มากที่สุด และเมื่อนำผลรวมจำนวนของแบบภาวะผู้นำมารวมกันทั้ง 10 อำเภอ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ เลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการขายความคิด (Selling) มากที่สุด

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของครูผู้ที่รายงานการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสามขนาด

อำเภอ	จำนวน	จำนวน	แบบการสั่งงาน		แบบการขาย		แบบการมีส่วนร่วม		แบบมอบหมายงาน	
	ครู	สถานการณ์	ความคิด							
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เมือง	66	12	142	17.93	263	33.21	242	30.56	145	18.31
ดอนเจดีย์	30	12	58	16.11	115	31.94	122	33.89	65	18.06
ด่านช้าง	29	12	62	17.82	109	31.32	109	31.32	68	19.54
เดิมบาง-										
นางบวช	52	12	93	14.90	197	31.57	223	35.74	111	17.79
บางปลาหมอ	58	12	106	15.23	229	32.90	248	35.63	113	16.24
ศรีประจันต์	38	12	82	17.98	149	32.68	133	29.17	92	20.18
สองพี่น้อง	56	12	116	17.26	219	32.59	213	31.70	124	18.45
สามชุก	26	12	58	18.59	92	29.49	109	34.94	53	16.99
หนองหญ้าไซ	22	12	43	16.29	92	34.85	88	33.33	41	15.53
คูทอง	52	12	110	17.63	197	31.57	208	33.33	109	17.47
รวม	429	12	870	16.90	1,662	32.28	1,695	32.93	921	17.89

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้ง 10 อำเภอ ผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด มี 5 อำเภอ คือ อำเภอดอนเจดีย์ อำเภอเดิมบางนางบวช อำเภอบางปลาม้า อำเภอสามชุก และอำเภออุทุมพร ส่วนอำเภอเมือง อำเภอศรีประจันต์ อำเภอสองพี่น้อง และอำเภอหนองหญ้าไซ เลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการขายความคิด (Selling) มากที่สุด สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอด่านช้าง เลือกใช้แบบภาวะผู้นำทั้งแบบการขายความคิด (Selling) และแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากเท่ากัน และเมื่อนำการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำมารวมกันทั้ง 10 อำเภอ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับคุณภาพของครูโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาด
ในจังหวัดสุพรรณบุรี

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ได้นำคะแนนระดับคุณภาพะดำเนินงานและคะแนนระดับคุณภาพด้านจิตวิทยาของครูโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาด มาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพะดำเนินงานและระดับคุณภาพะด้านจิตวิทยาที่ได้ ไปเปรียบเทียบกับตารางข้อมูลแมทริกซ์ (Data Matrix) ของเซอร์เชย์ และบลันชาร์ด ดังตาราง 5 ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ในตาราง 10 - 13 ดังนี้

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขอคะแนนระดับคุณภาวะของครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก

อำเภอ	จำนวน	คุณภาวะด้านงาน		คุณภาวะด้านจิตวิทยา		ระดับคุณภาวะ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	16	30.38	3.56	30.62	3.84	M ₃
ดอนเจดีย์	8	34.63	2.45	35.38	2.77	M ₄
ด่านช้าง	6	30.83	4.79	31.17	3.43	M ₃
เดิมบางฯ	28	31.43	3.00	32.46	3.10	M ₃
บางพลาม้า	18	30.78	3.99	32.94	3.81	M ₃
ศรีประจันต์	14	29.29	4.71	33.64	5.03	M _{3/4}
สองพี่น้อง	12	29.08	2.64	31.50	3.23	M ₃
สามชุก	6	35.33	2.25	33.33	5.68	M ₄
หนองหญ้าไซ	6	27.50	2.35	31.50	3.02	M ₃
อุทุมพร	9	31.44	3.64	32.11	4.57	M ₃
รวม	123	30.90	3.81	32.43	3.88	M ₃

จากตาราง 10 เมื่อนำคะแนนเฉลี่ยคุณภาวะด้านงานและคะแนนเฉลี่ยคุณภาวะด้านจิตวิทยาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในแต่ละอำเภอ ไปเทียบกับตารางข้อมูลแบบเมทริกซ์ (Data Matrix) ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด พบว่า ครูในอำเภอดอนเจดีย์ และอำเภอ

สามทุก มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับสูง (M_4) ส่วนครูในอำเภอศรีประจันต์ มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($M_{3/4}$) สำหรับครูในอำเภอเมือง อำเภอตาบึง อำเภอเดิมบางนางบวช อำเภอบางปลาม้า อำเภอสองพี่น้อง อำเภอหนองหญ้าไซ และอำเภออุทุมพร มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M_3) และเมื่อนำคะแนนคุณภาพะดำเนินงานและคุณภาพะด้านจิตวิทยาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กทั้ง 10 อำเภอ ดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ยรวมและนำค่าเฉลี่ยรวมทั้งสองด้านไปเทียบกับตารางข้อมูลแมทริกซ์ (Data Matrix) อีกครั้งพบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M_3)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนระดับคุณภาวะของครูที่สอน
อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง

อำเภอ	จำนวน	คุณภาวะด้านงาน		คุณภาวะด้านจิตวิทยา		ระดับคุณภาวะ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	36	32.22	4.32	33.28	4.61	M _{3/4}
ดอนเจดีย์	16	31.88	3.65	32.50	3.65	M ₃
ด่านช้าง	16	29.38	2.68	30.88	3.18	M ₃
เดิมบางฯ	20	31.40	3.19	33.00	2.77	M _{3/4}
บางปลาหมอ	34	30.68	3.40	33.18	4.00	M _{3/4}
ศรีประจันต์	22	31.82	4.10	34.05	3.12	M ₃
สองพี่น้อง	32	31.31	3.99	32.72	2.98	M ₃
สามชุก	16	32.13	3.81	32.81	3.71	M ₃
หนองหญ้าไซ	12	30.83	4.53	31.83	4.06	M ₃
อุทุมพร	34	30.68	4.04	32.82	3.76	M ₃
รวม	238	31.26	3.85	32.85	3.69	M ₃

จากตาราง 11 เมื่อนำคะแนนเฉลี่ยคุณภาวะด้านงานและคะแนนเฉลี่ยคุณภาวะด้านจิตวิทยาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางในแต่ละอำเภอ ไปเทียบกับตารางข้อมูลแบบแมทริกซ์ (Data Matrix) ของเฮอร์เชย์ และปลันชาร์ด พบว่า ครูในอำเภอเดิมบางนางบวช อำเภอ บางปลาหมอ และอำเภอศรีประจันต์ มีระดับคุณภาวะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (M_{3/4}) ส่วนครูใน

อำเภอคอนเจดีย์ อำเภอด่านช้าง อำเภอสองพี่น้อง อำเภอสามชูก อำเภอหนองหญ้าไซ และ
 อำเภออุทุมพร มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($M_{3/4}$) ส่วนครูในอำเภอคอนเจดีย์
 อำเภอด่านช้าง อำเภอสองพี่น้อง อำเภอสามชูก อำเภอหนองหญ้าไซ และอำเภออุทุมพร มีระดับ
 คุณภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M_3) และเมื่อนำคะแนนคุณภาพด้านงานและคุณภาพ
 ด้านจิตวิทยาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กทั้ง 10 อำเภอดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ยรวม
 และนำค่าเฉลี่ยรวมทั้งสองด้านไปเทียบกับตารางข้อมูลแมทริกซ์ (Data Matrix) อีกครั้ง
 พบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M_3)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนระดับคุณภาวะของครูที่สอน
อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่

อำเภอ	จำนวน	คุณภาวะด้านงาน		คุณภาวะด้านจิตวิทยา		ระดับคุณภาวะ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	14	31.79	3.70	33.50	5.08	M _{3/4}
ดอนเจดีย์	6	33.00	3.79	35.50	3.33	M ₄
ด่านช้าง	7	32.29	2.06	33.29	2.69	M _{3/4}
เดิมบางฯ	4	32.00	1.15	34.75	.50	M _{3/4}
บางปลาหมอ	6	33.67	6.53	35.50	3.51	M ₄
ศรีประจันต์	2	30.50	.71	32.00	.00	M ₄
สองพี่น้อง	12	31.58	4.64	33.50	3.90	M _{3/4}
สามชุก	4	34.00	.82	36.00	1.41	M ₄
หนองหญ้าไซ	4	34.50	3.87	36.50	2.89	M ₄
อู่ทอง	9	33.22	3.99	33.89	3.55	M ₄
รวม	68	32.53	3.81	34.24	3.62	M _{3/4}

จากตาราง 12 เมื่อนำคะแนนเฉลี่ยคุณภาวะด้านงานและคะแนนเฉลี่ยคุณภาวะด้านจิตวิทยาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ในแต่ละอำเภอ ไปเทียบกับตารางข้อมูลแบบเมทริกซ์ (Data Matrix) ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด พบว่า ครูในอำเภอดอนเจดีย์ อำเภอบางปลาหมอ อำเภอสามชุก อำเภอหนองหญ้าไซ และอำเภออู่ทอง มีระดับคุณภาวะอยู่ในระดับสูง (M₄)

ส่วนครูในอำเภอเมือง อำเภอคำชะอี อำเภอเดิมบางนางบวช และอำเภอสองพี่น้อง มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($M_{3/4}$) ส่วนครูในอำเภอศรีประจันต์ มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M_3) และเมื่อนำคะแนนคุณภาพะดำเนินงานและคุณภาพะด้านจิตวิทยาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กทั้ง 10 อำเภอดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ยรวม และนำค่าเฉลี่ยรวมทั้งสองด้านไปเทียบกับตารางข้อมูลแมทริกซ์ (Data Matrix) อีกครั้ง พบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($M_{3/4}$)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนระดับคุณภาวะของครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนทั้งสามขนาด

อำเภอ	จำนวน	คุณภาวะด้านงาน		คุณภาวะด้านจิตวิทยา		ระดับคุณภาวะ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	66	31.66	4.04	32.68	4.63	M ₃
ดอนเจดีย์	30	32.83	3.49	33.87	3.59	M _{3/4}
ด่านช้าง	29	30.38	3.22	31.52	3.18	M ₃
เดิมบางฯ	52	31.46	2.94	32.85	2.89	M ₃
บางปลาหมอ	58	31.02	4.00	33.34	3.90	M _{3/4}
ศรีประจันต์	38	30.82	4.34	33.79	3.83	M _{3/4}
สองพี่น้อง	56	30.89	3.95	32.63	3.25	M ₃
สามชุก	26	33.15	3.43	33.42	4.03	M ₄
หนองหญ้าไซ	22	30.59	4.46	32.59	3.95	M ₃
อุทุมพร	52	31.25	4.01	32.88	3.83	M ₃
รวม	429	31.36	3.86	32.95	3.72	M ₃

จากตาราง 13 เมื่อนำคะแนนเฉลี่ยคุณภาวะด้านงานและคะแนนเฉลี่ยคุณภาวะด้านจิตวิทยาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ในแต่ละอำเภอ ไปเทียบกับตารางข้อมูลแบบแมทริกซ์ (Data Matrix) ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด พบว่า ครูในอำเภอ

สามชุก มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับสูง (M_4) ส่วนครูในอำเภอดอนเจดีย์ อำเภอบางปลาม้า และอำเภอศรีประจันต์ มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับสูงค่อนข้างสูง ($M_{3/4}$) สำหรับครูใน อำเภอเมืองอำเภอด่านช้าง อำเภอหนองหญ้าไซ และอำเภออุทุมพร มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับ ปานกลางถึงสูง (M_3) และเมื่อนำคะแนนคุณภาพะดำเนินงานและคุณภาพะด้านจิตวิทยาของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กทั้ง 10 อำเภอดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ยรวม และนำค่าเฉลี่ยรวม ทั้งสองด้านไปเทียบกับตารางข้อมูลแมทริกซ์ (Data Matrix) อีกครั้ง พบว่า ครูในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M_3)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนกับระดับคุณภาพะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ได้นำเอาคะแนนเฉลี่ยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและ คะแนนเฉลี่ยระดับคุณภาพะจากดำเนินงานและด้านจิตวิทยามาวิเคราะห์หาความสอดคล้อง โดยใช้ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ซึ่งมีผลวิเคราะห์ดังตาราง 14 - 25

ตาราง 14 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
แบบการสั่งงานกับภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

อำเภอ	N	ภาวะผู้นำแบบการสั่งงาน		ภาวะของครู		สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	16	3.25	1.91	30.50	3.61	-.1639
ดอนเจดีย์	8	1.25	2.87	35.00	2.14	-.7227*
ด่านช้าง	6	3.50	2.26	31.00	4.06	-.5996
เดิมบางฯ	28	2.39	2.04	31.95	2.71	-.3277
บางปลาม้า	18	2.00	1.68	31.86	3.75	-.3078
ศรีประจันต์	14	3.00	2.00	31.46	4.01	-.4175
สองพี่น้อง	12	2.33	2.39	30.29	2.82	-.5636*
สามชุก	6	3.83	2.04	34.33	3.52	-.8962**
หนองหญ้าไซ	6	2.00	1.90	29.50	1.41	.1118
คูทอง	9	3.11	2.09	31.78	4.06	.1727
รวม	123	2.59	2.10	31.67	3.46	-.3227***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

จากตาราง 14 พบว่า ผลรวมของแบบภาวะผู้นำแบบการสั่งงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้ง 10 อำเภอ กับอำเภอคอนเจดีย์ อำเภอสองพี่น้อง และอำเภอสามชูก มีความสัมพันธ์กันทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = -.3227$ $r = -.5636$) และ $r = -.8962$ ตามลำดับ) กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบการสั่งงานไม่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด

ตาราง 15 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบการขยความคิดกับบุคลิกภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

อำเภอ	ภาวะผู้นำแบบการขย ความคิด		บุคลิกภาพของครู		สัมประสิทธิ์	
	-----		-----		สหสัมพันธ์	
	N	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	16	4.19	2.51	30.50	3.61	-.3643
คอนเจดีย์	8	4.63	1.51	35.00	2.14	.1775
ด่านช้าง	6	5.50	.84	31.00	4.06	-.0294
เดิมบางฯ	28	4.86	2.03	31.95	2.71	-.0621
บางปลาหมอ	18	5.17	2.01	31.86	3.75	-.3950
ศรีประจันต์	14	4.50	2.24	31.46	4.01	.3271
สองพี่น้อง	12	4.83	1.53	30.29	2.82	-.0828
สามชุก	6	3.50	2.17	34.33	3.52	.2623
หนองหญ้าไซ	6	6.17	1.94	29.50	1.41	.3279
อุทุมพร	9	5.00	2.55	31.78	4.06	.0543
รวม	123	4.80	2.05	31.67	3.46	-.1084

จากตาราง 15 พบว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบ
การขยความคิด กับบุคลิกภาวะของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่มีความสอดคล้องกันตามทฤษฎีของ
เฮอริเชย์ และบลันชาร์ด

ตาราง 16 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบ
ให้มีส่วนร่วมกับบุคลิกภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

อำเภอ	N	ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม		บุคลิกภาวะของครู		สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	16	4.44	2.28	30.50	3.61	-.2552
ดอนเจดีย์	8	4.88	4.19	35.00	2.14	-.7575*
ด่านช้าง	6	3.67	1.21	31.00	4.06	.2439
เดิมบางฯ	28	5.39	1.64	31.95	2.71	-.0451
บางปลาม้า	18	5.22	2.37	31.86	3.75	-.3674
ศรีประจันต์	14	4.50	2.59	31.46	4.01	-.1202
สองพี่น้อง	12	5.25	1.71	30.29	2.82	.0778
สามชุก	6	4.67	1.86	34.33	3.52	-.1629
หนองหญ้าไซ	6	3.67	2.16	29.50	1.41	.6219
อู่ทอง	9	5.22	2.17	31.78	4.06	.2477
รวม	123	4.88	2.23	31.67	3.46	-.1247

* $p < .05$

จากตาราง 16 พบว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบ
 การมีส่วนร่วมกับบุคลากรของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีเพียงอำเภอเดียว คืออำเภอคอนเจดีย์
 ที่มีความสัมพันธ์กันทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .7575$) กล่าวคือ ผู้บริหาร
 โรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วมไม่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของครูตามทฤษฎีของ
 เฮอร์เชย์ กับบลันชาร์ด

ตาราง 17 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบ
การมอบหมายงาน กับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

อำเภอ	ภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงาน วุฒิภาวะของครู					สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์
	N	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	16	3.25	1.65	30.50	3.61	.2066
ดอนเจดีย์	8	1.75	2.19	35.00	2.14	-.2291
ด่านช้าง	6	4.00	1.10	31.00	4.06	.3146
เดิมบางฯ	28	3.25	1.38	31.95	2.71	.1379
บางปลาม้า	18	2.28	1.81	31.86	3.75	-.4360
ศรีประจันต์	14	2.57	1.65	31.46	4.01	.2185
สองพี่น้อง	12	3.50	1.93	30.29	2.82	.0460
สามชุก	6	2.67	1.03	34.33	3.52	-.8994**
หนองหญ้าไซ	6	3.00	2.00	29.50	1.41	.2475
อุทุมพร	9	3.22	2.05	31.78	4.06	.2036
รวม	123	2.95	1.72	31.67	3.46	-.1077

** $p < .01$

จากตาราง 17 พบว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบการมอบหมายงานกับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีเพียงอำเภอเดียว คืออำเภอสามชุก ที่มีความสัมพันธ์กันทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .8994$) กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงานไม่สอดคล้องกับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์กับบลันชาร์ด

ตาราง 18 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
แบบการสั่งงานกับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง

อำเภอ	N	ภาวะผู้นำแบบการสั่งงาน		วุฒิภาวะของครู		สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	36	2.5833	1.6279	32.7500	4.1447	-.1599
ดอนเจดีย์	16	2.0625	1.8786	32.1875	3.4923	-.3576*
ด่านช้าง	16	3.0000	1.7127	30.1250	2.7598	-.4161
เดิมบางฯ	20	2.6000	2.4794	32.2000	2.8163	-.1839
บางปลาหมอ	34	2.7059	1.8673	31.9265	3.4490	-.2081
ศรีประจันต์	22	2.3192	1.8097	32.9318	3.0640	-.4768*
สองพี่น้อง	32	3.0938	2.2484	32.0156	3.2589	-.3260
สามชุก	16	3.1250	2.0936	32.4688	3.5892	.2623
หนองหญ้าไซ	12	2.6667	1.4355	31.3333	3.7376	.0734
อุทุมพร	34	2.8235	2.0071	31.7500	3.5361	.2797
รวม	238	2.7143	1.9363	32.0567	3.4586	-.2219***

* $p < .05$ *** $p < .001$

จากตาราง 18 พบว่า ผลรวมของแบบภาวะผู้นำแบบการสั่งงานของผู้บริหารโรงเรียน
ขนาดกลาง กับอำเภอตอนเจดีย์ และอำเภอศรีประจันต์ มีความสัมพันธ์กันทางลบ อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติ ($r = -.2219$, $r = -.3576$ และ $r = -.4768$ ตามลำดับ)
กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบการสั่งงานไม่สอดคล้องกับบุคลิกภาวะของครู
ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด

ตาราง 19 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบ
การขายความคิดกับบุคลิกภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง

อำเภอ	N	ภาวะผู้นำแบบการขาย ความคิด		บุคลิกภาวะของครู		สัมประสิทธิ์
		-----		-----		สหสัมพันธ์
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	36	5.5833	2.0891	32.7500	4.1447	.1196
ดอนเจดีย์	16	4.0500	1.9149	32.1875	3.4923	-.1321
ด่านช้าง	16	5.3125	2.3013	30.1250	2.7598	-.4632
เดิมบางฯ	20	4.8500	2.3681	32.2000	2.8163	-.0189
บางปลาม้า	34	4.1176	2.6716	31.9265	3.4490	.2624
ศรีประจันต์	22	5.4545	1.2994	32.9318	3.0640	-.3268
สองพี่น้อง	32	5.4375	1.9334	32.0156	3.2589	.0117
สามชุก	16	4.9375	1.6919	32.4688	3.5892	-.2364
หนองหญ้าไซ	12	5.3333	1.4355	31.3333	3.7376	-.2429
อุทุมพร	34	4.4118	2.1051	31.7500	3.5361	.2809
รวม	238	4.9496	2.1202	32.0567	3.4586	-.0321

จากตาราง 19 พบว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบการขายความคิดกับบุคลิกภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนขนาดกลาง ไม่มีความสอดคล้องกันตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด

ตาราง 20 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบ
ให้มีส่วนร่วมกับพฤติกรรมของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง

อำเภอ	N	ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม		พฤติกรรมของครู		สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	36	5.3333	1.6213	32.7500	4.1447	.2976
ดอนเจดีย์	16	4.7500	1.6125	32.1875	3.4923	-.3522
ด่านช้าง	16	4.5625	2.0966	30.1250	2.7598	-.2837
เดิมบางฯ	20	5.7000	1.6255	32.2000	2.8163	-.3024
บางปลาม้า	34	5.1471	2.2037	31.9265	3.4490	-.0504
ศรีประจันต์	22	4.3636	2.1279	32.9318	3.0640	.0551
สองพี่น้อง	32	4.9688	1.7318	32.0156	3.2589	-.2200
สามชุก	16	5.3750	1.4083	32.4688	3.5892	-.0635
หนองหญ้าไซ	12	5.6667	.9847	31.3333	3.7376	-.4487
อุททอง	34	5.1765	2.1528	31.7500	3.5361	.0020
รวม	238	5.1050	1.8628	32.0567	3.4586	-.0474

จากตาราง 20 พบว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบการ
ให้มีส่วนร่วมกับพฤติกรรมของครูในโรงเรียนขนาดกลาง ไม่มีความสอดคล้องกันตามทฤษฎีของ
เฮอริเชย์ และบลันชาร์ด

ตาราง 21 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
แบบการมอบหมายงานกับบุคลิกภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง

อำเภอ	N	ภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงาน		บุคลิกภาวะของครู		สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	36	2.5278	2.0069	32.7500	4.1447	.1176
ดอนเจดีย์	16	4.2500	2.0817	32.1875	3.4923	-.2545
ด่านช้าง	16	3.3750	1.9958	30.1250	2.7598	.0091
เดิมบางฯ	20	3.2500	1.8602	32.2000	2.8163	.0904
บางปลาหมอ	34	2.5588	1.9877	31.9265	3.4490	.0106
ศรีประจันต์	22	3.8182	1.9429	32.9318	3.0640	-.2462
สองพี่น้อง	32	3.2188	1.7732	32.0156	3.2589	-.4165**
สามชุก	16	3.5000	2.5033	32.4688	3.5892	-.3135
หนองหญ้าไซ	12	2.7500	2.0057	31.3333	3.7376	.0910
อู่ทอง	34	3.3529	1.8403	31.7500	3.5361	-.0815
รวม	238	3.1723	2.0020	32.0567	3.4586	-.0852

** $p < .01$

จากตาราง 21 พบว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบการมอบหมายงานกับบุคลิกภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนขนาดกลาง มีเพียงอำเภอเดียว คืออำเภอสองพี่น้อง ที่มีความสัมพันธ์กันทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -.4165$) กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนแบบภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงานไม่สอดคล้องกับบุคลิกภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด

ตาราง 22 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบ
การสั่งงานกับบุคลิกภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

อำเภอ	N	ภาวะผู้นำแบบการสั่งงาน		บุคลิกภาวะของครู		สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	14	2.3571	2.8177	32.6429	4.2491	.1689
ดอนเจดีย์	6	.6667	2.4221	34.2500	3.5461	.7451
ด่านช้าง	7	1.8571	2.9114	32.7857	2.2704	.0072
เดิมบางฯ	4	4.0000	2.4495	33.3750	.7500	.0000
บางปลาม้า	6	.5000	2.2583	34.5833	4.7688	.2182
ศรีประจันต์	2	7.0000	.0000	31.2500	.3536	.0000
สองพี่น้อง	12	2.9167	1.7299	32.5471	3.3334	-.7718**
สามชุก	4	2.7500	1.5000	35.0000	.7071	-.6285
หนองหญ้าไซ	4	.5000	1.0000	35.5000	3.3166	-.7035
อุทุมพร	9	1.6667	2.1213	33.5556	3.4681	-.0736
รวม	68	2.1471	2.4993	33.3824	3.3825	-.0915

** $p < .01$

จากตาราง 22 พบว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบ
การสั่งงานกับบุคลิกภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีเพียงอำเภอเดียว คืออำเภอ
สองพี่น้อง ที่มีความสัมพันธ์กันทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -.7718$) กล่าวคือ
ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบการสั่งงานไม่สอดคล้องกับบุคลิกภาวะของครูตามทฤษฎี
ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด

ตาราง 23 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
แบบการขยายความคิดกับภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

อำเภอ	ภาวะผู้นำแบบการขยาย ความคิด		ภาวะของครู		สัมประสิทธิ์	
	-----		-----		สหสัมพันธ์	
	N	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	14	4.1429	1.9556	32.6429	4.2491	.3260
ดอนเจดีย์	6	4.5000	1.0488	34.2500	3.5461	.3630
ด่านช้าง	7	4.4286	2.0702	32.7857	2.2704	-.8460**
เดิมบางฯ	4	5.2500	.5000	33.3750	.7500	.5556
บางปลาหมอ	6	2.5000	1.5166	34.5833	4.7688	-.0346
ศรีประจันต์	2	5.0000	.0000	31.2500	.3536	.0000
สองพี่น้อง	12	4.6667	2.3094	32.5471	3.3334	-.1516
สามชุก	4	3.0000	2.4495	35.0000	.7071	-.7698
หนองหญ้าไซ	4	4.0000	2.1602	35.5000	3.3166	.1396
คูทอง	9	4.7776	2.8186	33.5556	3.4681	.1804
รวม	68	4.2500	2.0543	33.3824	3.3825	-.0215

** $p < .01$

จากตาราง 23 พบว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบการขยายความคิดกับภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีเพียงอำเภอเดียว คืออำเภอด่านช้าง ที่มีความสัมพันธ์กันทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -.8460$) กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนแบบภาวะผู้นำแบบการขยายความคิดไม่สอดคล้องกับภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด

ตาราง 24 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบ
การให้มีส่วนร่วม กับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

อำเภอ	ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม			วุฒิภาวะของครู		สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์
	N	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	14	4.3571	1.9057	32.6429	4.2491	.3732
ดอนเจดีย์	6	5.3333	2.7325	34.2500	3.5461	.2580
ด่านช้าง	7	3.4286	1.2724	32.7857	2.2704	.9602***
เดิมบางฯ	4	5.0000	2.4495	33.3750	.7500	.0000
บางปลาม้า	6	2.6667	1.8619	34.5833	4.7688	-.3792
ศรีประจันต์	2	1.5000	.7071	31.2500	.3536	-1.0000
สองพี่น้อง	12	4.5833	2.3143	32.5471	3.3334	-.2038
สามชุก	4	4.2500	1.2583	35.0000	.7071	-.7493
หนองหญ้าไซ	4	4.0000	1.8257	35.5000	3.3166	.0550
อุทุมพร	9	4.4444	2.6510	33.5556	3.4681	.0310
รวม	68	4.1765	2.1367	33.3824	3.3825	.0752

*** $p < .001$

จากตาราง 24 พบว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบการให้มีส่วนร่วมกับวุฒิภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีเพียงอำเภอเดียว คืออำเภอด่านช้าง ที่มีความสัมพันธ์กันทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -.9602$) กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วมไม่สอดคล้องกับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด

ตาราง 25 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
แบบการมอบหมายงาน กับภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

อำเภอ	N	ภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงาน		ภาวะของครู		สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เมือง	14	2.2857	.9139	32.6429	4.2491	.4542
ดอนเจดีย์	6	1.6667	1.8619	34.2500	3.5461	.5604
ด่านช้าง	7	4.4286	2.5728	32.7857	2.2704	-.7663*
เดิมบางฯ	4	3.7500	.5000	33.3750	.7500	-.5556
บางปลาหมอ	6	1.8333	3.1885	34.5833	4.7688	.0011
ศรีประจันต์	2	5.0000	1.4142	31.2500	.3536	1.0000
สองพี่น้อง	12	1.6667	2.5346	32.5471	3.3334	-.4555
สามชุก	4	2.5000	1.9149	35.0000	.7071	.0000
หนองหญ้าไซ	4	2.0000	1.6330	35.5000	3.3166	.0000
อุทุมพร	9	2.3333	1.5811	33.5556	3.4681	-.1406
รวม	68	2.6471	2.0571	33.3824	3.3825	-.1412

* $p < .05$

จากตาราง 25 พบว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนแบบการมอบหมายงานกับภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีเพียงอำเภอเดียว คืออำเภอด่านช้างที่มีความสัมพันธ์กันทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -.7663$) กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงานไม่สอดคล้องกับภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอริเชย์ และบลันชาร์ด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะของครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดสุพรรณบุรี

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ได้นำเอาคะแนนแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 แบบ คือ แบบการสั่งงาน แบบการขยความคิด แบบการให้มีส่วนร่วม และแบบการมอบหมายงาน และคะแนนภาวะของครู 2 ด้าน คือ ภาวะด้านงาน และภาวะด้านจิตวิทยา เป็นตัวแปรอิสระรวม 6 ตัว กับคะแนนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังตาราง 26 - 29

ตาราง 26 ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะของครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตัวแปร	B	SE B	Beta	T	Sig T
ภาวะด้านจิตวิทยา	.106070	.104583	.119509	1.014	.3126
แบบการขยความคิด	.181358	.168229	.108103	1.078	.2833
แบบการมอบหมายงาน	.121242	.205444	.060462	.590	.5562
แบบการให้มีส่วนร่วม	.057641	.152488	.037407	.378	.7061
แบบสั่งงาน	.004764	.176578	.002905	.027	.9785
ภาวะด้านงาน	.028481	.110036	.031549	.259	.7962
ค่าคงที่	21.711515	3.771475		5.757	.0000
Multiple R	.17768	R Square	.03157		
F	.63023	Signif F	.7058		

จากตาราง 26 พบว่า ตัวแปรอิสระ 6 ตัว คือ วุฒิกวาระด้านจิตวิทยา แบบภาวะผู้นำ
 แบบการขยายความคิด แบบการมอบหมายงาน แบบการให้มีส่วนร่วม แบบการสั่งงาน และวุฒิกวาระ
 ด้านงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ตาราง 27 ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
 โรงเรียนกับวุฒิกวาระของครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
 ขนาดกลาง

ตัวแปร	B	SE B	Beta	T	Sig T
วุฒิกวาระด้านจิตวิทยา	.140879	.080104	.159483	1.759	.0800
แบบการให้มีส่วนร่วม	.156175	.117935	.089267	1.324	.1867
แบบการขยายความคิด	.164623	.101968	.107101	1.614	.1078
แบบการสั่งงาน	.153280	.114863	.091070	1.334	.1834
แบบการมอบหมายงาน	.225281	.111685	.138394	2.017	.0448
วุฒิกวาระด้านงาน	.054822	.075484	.064698	.726	.4684
ค่าคงที่	19.003402	2.330236		8.155	.0000
Multiple R	.26882	R Square	.07227		
F	2.99899	Signif F	.0077		

จากตาราง 27 พบว่า ตัวแปร 6 ตัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0077 และพบว่าตัวแปรแบบ
 ภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงานมีความสัมพันธ์กันสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ตาราง 28 ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะของครูกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

ตัวแปร	B	SE B	Beta	T	Sig T
ภาวะด้านจิตวิทยา	.383509	.148090	.408053	2.590	.0120
แบบการสั่งงาน	.099185	.208808	.059812	.475	.6365
แบบการขยความคิด	-.047173	.174409	-.034609	-.270	.7877
แบบการให้มีส่วนร่วม	-.031901	.194787	-.020009	-.164	.8705
แบบการมอบหมายงาน	.104548	.228641	.063133	.457	.6491
ภาวะด้านงาน	.25951	.139926	.028999	.185	.8535
ค่าคงที่	13.209577	4.154607		3.180	.0023
Multiple R	.42830	R Square	.18344		
F	2.28398	Signif F	.0471		

จากตาราง 28 พบว่า ตัวแปร 6 ตัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0471 และพบว่า ตัวแปรภาวะด้านจิตวิทยามีความสัมพันธ์กันสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ตาราง 29 ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนกับวุฒิภาวะของครูกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ประถมศึกษาทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

ตัวแปร	B	SE B	Beta	T	Sig T
วุฒิภาวะด้านจิตวิทยา	.157497	.057211	.177993	2.753	.0062
แบบการให้มีส่วนร่วม	.109860	.081637	.067181	1.346	.1791
แบบการขยความคิด	.160773	.078809	.101166	2.040	.0420
แบบการสั่งงาน	.072287	.082358	.045170	.878	.3806
แบบการมอบหมายงาน	.176600	.089359	.102578	1.976	.0488
วุฒิภาวะด้านงาน	.049196	.055812	.056874	.881	.3786
ค่าคงที่	19.102446	2.740042		10.978	.0000
Multiple R	.25322	R Square	.06412		
F	4.81870	Signif F	.0001		

จากตาราง 29 พบว่า ตัวแปร 6 ตัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และพบว่า วุฒิภาวะด้านจิตวิทยาแบบการขย
ความคิด และแบบการมอบหมายงานมีความสัมพันธ์กันสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. ศึกษาการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียน
2. ศึกษาระดับวุฒิภาวะของครูโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องกันระหว่างแบบภาวะผู้นำบริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะของครูกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยนี้จะนำเสนอต่อผู้บริหารการศึกษาในระดับสูง เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี เพื่อที่จะได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานด้านการบริหารโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของจังหวัดสุพรรณบุรี ตลอดจนช่วยพัฒนาการศึกษาของชาติโดยส่วนรวมด้วย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในจังหวัดสุพรรณบุรีจำนวน 458 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 230 โรงเรียน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยให้ครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 2 คน แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 460 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาเป็นฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 429 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.26

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้แปล และเรียบเรียงมาจากแบบสอบถามชื่อ ลีด ออเธอร์ (Lead Other) ของเฮอร์เชย์ และ บลินชาร์ด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับบุคลิกภาพของครู ซึ่งผู้วิจัยได้และเรียบเรียงมาจากแบบสอบถามชื่อ แมทิวริตี้ สเกล (Maturity Scale) ของเฮอร์เชย์และบลินชาร์ด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูชื่อ Overall Job Satisfaction Questionnaire ของ มีสเกล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PS⁺ (Statistical Package for the Social Sciences) ที่ใช้กับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ โดย

1. หาค่าเฉลี่ย (Mean)
2. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. ค่าสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

4. ค่าสถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล มีข้อค้นพบพอสรุปได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาดโรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด รองลงมาคือแบบการขายความคิด (Selling) แบบการมอบหมายงาน (Delegating) และแบบการสั่งงาน (Telling) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) มากที่สุด รองลงมาคือ แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) แบบการสั่งงาน (Telling) และแบบการมอบหมายงาน (Delegating) ตามลำดับ และเมื่อนำผลรวมของทุกขนาดโรงเรียนมารวมกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด รองลงมาคือ แบบการขายความคิด (Selling) แบบการมอบหมายงาน (Delegating) และแบบการสั่งงาน (Telling) ตามลำดับ

2. เมื่อพิจารณาระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในแต่ละขนาดโรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลาง มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับ ปานกลางถึงสูง (M3) ส่วนครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (M3/4) และเมื่อนำผลรวมของวุฒิภาวะของครูในทุกขนาดโรงเรียนมารวมกัน พบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M3)

3. ด้านความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ใช้แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่สอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของครูตาม ทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1

4. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับวุฒิภาวะของครู มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทางสถิติที่ระดับ .01 เฉพาะแบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) แบบภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงาน (Delegating) และวุฒิภาวะของครูด้านจิตวิทยา (Psychological Maturity) ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 2 ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบการสั่งงาน (Telling) แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) และวุฒิภาวะด้านงานของครู (Job Maturity) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

การอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้แบบภาวะผู้นำ แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) มากที่สุด และพบว่าผลโดยรวมของแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งสามขนาดใช้ ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุดนั้น อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารต้องการเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์กับครู ด้วยการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารกับครู โดยเปิด

โอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นผลให้ครูเกิดความพอใจและ
 เต็มใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เหมือนดังที่ เฮอส์เบิร์ก (Herzberg. 1959 : 113 -
 115) ได้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลที่ตนเกี่ยวข้องนั้น เป็น
 องค์ประกอบจูงใจ (Motivative Factors) อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
 และในทางอ้อมเดียวกันกับการที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่เลือกใช้แบบภาวะ
 ผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) มากที่สุดนั้น อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารต้องการ
 ที่จะมุ่งเน้นด้านงานและด้านมนุษยสัมพันธ์ไปพร้อม ๆ กัน โดยผู้บริหารจะมุ่งงานอย่างเต็มที่
 และในขณะที่เดียวกันก็จะเปิดโอกาสให้กับครูในการทำความเข้าใจรายละเอียดของงานด้วย
 แบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด ที่ผู้บริหารใช้นี้คล้ายกับแนวความคิดของ เบรค และมูตัน
 (Blake and Mouton. 1964) ที่มุ่งความสนใจไปยังมโนทัศน์สองมโนทัศน์ คือ เน้นหนัก
 ในด้านสัมฤทธิ์ผลของงาน และเน้นหนักในการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ สำหรับผลรวมของโรงเรียน
 ประถมศึกษาทั้งสามขนาดที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม
 (Participating) มากที่สุดนั้น อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดเล็กและ
 ขนาดกลาง มีจำนวนมากกว่ากลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดใหญ่ จึงทำให้ผลรวมการใช้แบบ
 ภาวะผู้นำของโรงเรียนทั้งสามขนาด มีผลออกมาเหมือนกับแบบภาวะผู้นำที่โรงเรียนขนาดเล็ก
 และขนาดกลางเลือกใช้

2. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและ
 ขนาดกลาง อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M3) ส่วนระดับคุณภาพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
 ขนาดใหญ่อยู่ในระดับ ค่อนข้างสูง (M3/4) และพบว่า ผลรวมของระดับคุณภาพของครูทั้งสาม
 ขนาด มีคุณภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M3) นั้น ตามทฤษฎีของเฮอส์เชย์ และบลันชาร์ด
 (ถวัล เกื้อกูลวงศ์. 2524 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1985) ได้ให้
 ความหมายไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์ มีทักษะและมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
 แต่ไม่มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจจะขาดความมั่นใจ ความมุ่งมั่น แรงจูงใจในความ

สำเร็จและความมั่นคงอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจจะทั้งหมดก็ได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องรู้และเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ และวิธีการที่จะส่งเสริมให้ครูมีภูมิตถะอยู่ในระดับสูงนั้นจะต้องเสริมแรงจูงใจในด้านจิตวิทยา คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู สร้างความมั่นใจ ความมุ่งมั่น แรงจูงใจความสำเร็จ และความมั่นคงให้แก่คณะครู นอกจากนี้ ยังจะต้องเข้าใจความต้องการพื้นฐานของบุคคล ดังที่ มาสโลว์ (Maslow. 1954) ได้อธิบายความต้องการพื้นฐานของบุคคลไว้คือ (1) ความต้องการด้านร่างกาย (2) ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและอาชีพการงาน (3) ความต้องการทางสังคม (4) ความต้องการที่จะมีเกียรติยศและได้รับการยกย่อง (5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้คณะครูมีภูมิตถะอยู่ในระดับที่สูงขึ้น คือ มีความสามารถและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า การใช้แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมทั้งสามขนาด ไม่สอดคล้องกับระดับภูมิตถะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ดนั้น อาจเป็นเพราะการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 แบบนั้น อยู่ในลักษณะกระจายคือ ผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำในแต่ละแบบใกล้เคียงกัน ถึงแม้ว่าผลรวมการใช้แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้ เป็นแบบภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด แต่ผลการวิจัยที่ค้นพบนี้ ไม่สอดคล้องกับระดับภูมิตถะของครูที่มีผลรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M3) ซึ่งอาจเป็นเพราะระดับภูมิตถะของครูส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M3) และค่อนข้างสูง (M3/4) ไม่มีลักษณะกระจายเหมือนกับการใช้แบบภาวะผู้นำ จึงมีความเป็นไปได้ที่พบว่า ไม่มีความสอดคล้องกันระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับภูมิตถะของครู นอกจากนี้ อาจเป็นเพราะสภาพสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนชนบทธรรมเนียมนิยมประเพณีของไทยกับของตะวันตกมีความแตกต่างกัน ดังที่ วีริยุทธ วิเชียรโชติ (2516 : 2 - 3) ได้เปรียบเทียบลักษณะของสังคมไทยกับสังคมตะวันตกว่าสังคมไทยเป็นสังคมแบบไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative Society) มีลักษณะเป็นสังคมที่ยึดมั่นในชนบทธรรมเนียมนิยมประเพณี เชื่อในโชควาสนา นิยมระบบเจ้าขุนมูลนายหรือผู้อาวุโส

ซึ่งต่างจากสังคมตะวันตกที่เป็นแบบสัมฤทธิ์สัมพันธ (Achievement Society) มีลักษณะเป็นสังคมที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักรับผิดชอบต่อหน้าที่ ได้รับการฝึกฝนมาให้รู้จักการคิด และกล้าแสดงออก ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริเชย์ และบลันชาร์ดมาใช้กับสังคมไทย อาจให้ผลต่างกัน ซึ่งตรงกันกับที่ ผุสดี สัตยมานะ และสพัตรา เพชรมณี (2523 : 13 - 14) ได้ให้ความเห็นว่า อุปสรรคในการนำเอาทฤษฎีและหลักการทางตะวันตกมาใช้ในหน่วยงานราชการ คือ การบริหารงานในหน่วยราชการมักจะเห็นแก่ระบบผู้อาวุโสมากกว่าความรู้ความสามารถในการทำงาน และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีโอกาสน้อยมากในการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้น่าจะเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารใช้รูปแบบภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของครูได้เช่นกัน

4. จากผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครู มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะแบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) แบบการมอบหมายงาน (Delegating) และวุฒิภาวะของครูด้านจิตวิทยา (Psychologicval Maturity) มีความสัมพันธ์กันสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ส่วนแบบภาวะผู้นำการสั่งงาน (Telling) แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) และวุฒิภาวะด้านงานของครู (Job Maturity) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากข้อค้นพบนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า ครูจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) คือ ครูต้องการได้รับแรงจูงใจและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงาน (Delegating) ก็จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะครูต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน เพราะครูมีความรับผิดชอบในการทำงาน และมีความเต็มใจที่จะทำงานอยู่แล้ว ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ ได้ชี้ให้เห็นว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน โดยได้รับการสนับสนุนในด้านขวัญ กำลังใจจากผู้บริหาร นอกจากนี้ยังพบว่า วุฒิภาวะของครู ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ วุฒิภาวะด้านจิตวิทยา (Psychological Maturity) ที่ประกอบด้วย เจตคติที่มีต่องาน ความเต็มใจ

ในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานความพยายามที่จะรับผิดชอบ และความมีอิสระในการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างมาก ดังที่ กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 253) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะที่ดีก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดขวัญดี

สำหรับแบบภาวะผู้นำแบบการสั่งงาน (Telling) แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) และวุฒิภาวะด้านงานของครู (Job Maturity) นั้น พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งจากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบการสั่งงานที่มุ่งเน้นในเรื่องงาน โดยการใช้การควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จนั้น จะส่งผลในทางลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในการปฏิบัติงานของครู

ส่วนการใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารนั้น เป็นที่น่าสังเกตว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีระดับวุฒิภาวะอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M3) และผู้บริหารก็เลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) ซึ่งสอดคล้องกันตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แต่จากข้อค้นพบนี้ปรากฏว่า ครูไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเมื่อผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า ถึงแม้ผู้บริหารจะเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้ครูมีความเต็มใจในการทำงานแล้วแต่อาจจะมีผลกระทบอื่น ๆ เช่น ขาดแรงจูงใจ ขาดทัศนคติที่ดีต่องาน หรือความแตกต่างในชนิดของงาน จึงมีผลทำให้ครูไม่มีความพึงพอใจในงาน (กัลยา ปานสวัสดิ์. 2530 : 38) และในทำนองเดียวกันกับวุฒิภาวะด้านงานของครู (Job Maturity) คือ ครูที่มีความรู้และมีประสบการณ์ด้านงานแม้ว่าจะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ แต่ครูก็ไม่มี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดจากผลกระทบอื่น ๆ ได้เช่นเดียวกันกับแบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. หน่วยงานทางการศึกษาในระดับสูง เช่น ระดับจังหวัด ควรมีการจัดกิจกรรมมาให้ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและระดับคุณภาพของครูแก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปรับปรุงการบริหารงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารโรงเรียน ควรจะมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อจะได้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อผู้บริหารจะได้ปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับระดับคุณภาพของครู

3. หน่วยงานในระดับจังหวัด อำเภอ หรือโรงเรียนควรได้จัดกิจกรรมพัฒนาครู ให้มีระดับคุณภาพที่สูงขึ้น เช่น การประชุมผู้ร่วมงานการหมุนเวียนงาน การนิเทศงานและการให้คำปรึกษา และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาวิจัยการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูว่ามีผลกระทบมาจากรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและระดับคุณภาพของครูหรือไม่

2. ศึกษาวิจัยให้ครอบคลุมตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับคุณภาพ และความพึงพอใจของครู เช่น อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำการสอน เป็นต้น

3. ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับคุณภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับอื่น ๆ เช่น ระดับมัธยมศึกษา อาชีวศึกษา เป็นต้น

4. ศึกษาวิจัยในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลดีเด่น เช่น โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา ปานสวัสดิ์. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับบุคลากรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2530. อัดสำเนา.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การจัดขนาดโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530.
- _____. สรุปผลการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษา. 6 : 194-222 ; 2530 - 2534.
- _____. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2534.
- จันทราณี สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บริรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- ชัชชา ดวงจินดา. แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ก.พ., 2524.
- นิวัติ อินทรสมบัติ. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ระดับบุคลากรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2534. อัดสำเนา.
- นุชนาถ บุญเลบ. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับระดับบุคลากรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2534. อัดสำเนา.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. ศตวรรษ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.
- ประชุม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน. เอกสารประกอบการสอนภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

ประพจน์ จ้าปาไทย. "นักวิจัยคุย," ข่าวสารการวิจัยการศึกษา, 10(6) : 29 - 30 ;
สิงหาคม - กันยายน, 2530.

ผู้สดี สัตยมานะ. การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2517.

ผู้สดี สัตยมานะ และสุพัตรา เพชรมณี. ระบบบริหารและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2523.

ภิญญู สารธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.

วิจิต โกจิณอก. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงาน : กรณีศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2536. อัดสำเนา.

วีรยุทธ วิเชียรโชติ. ทฤษฎีสังคมไมตรีสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัยพัฒนาการเศรษฐกิจและการศึกษา วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร, 2516.

ศิริ นามโพธิ์. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับคุณภาพของครู-อาจารย์ ในวิทยาลัยเทคนิคของกรมอาชีวศึกษา : เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533. อัดสำเนา.

ศึกษาริการ, กระทรวง. "ภาวะผู้นำกับการบริหารงาน," เอกสารการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รุ่นที่ 19 พ.ศ.2525. กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์, 2525.

สังคม ไทปรินทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

สมยศ นาวิการ. การบริหารรัฐกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2525.

อุทัย หิรัญโต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2520.

Abraham, H. Maslow. Motivation and Personality. New York : Harper & Row Publishers, 1954.

- Alfre, M. Cooper. How to Supervise People. New York : McGraw-Hill Book Company, 1958.
- Andrew, W. Halpin. Theory and Research in Administration. New York : Washington University The Macmillan Company, 1966.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Houston, Texas : Gulf Publishing, 1964.
- Blum, Milton L. and Jom C. Nayler. Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill Book Company, 1968.
- Brown, Geoffrey Hoaper. A Study of The Leader Behavior of the Academic Department Heads in Thai Teachers' Colleges. The University of New England College, 1983.
- Cordon, Sellers Perrington. "The Supervisory Behavior of School Administrators and Organization Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 28 : July, 1967.
- Dunn, Stephen Elvis. and Kelley J. Roland. Management Essentials : Resource. New York : McGraw-Hill Book Co., 1973.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967.

Green, John F. Lead Self Manual. Draft Report University of Bridgeport, Milford, Conectcut, 1980.

Gilmer, Von Haller B. Industrial and Organizational Psychology. Hogakusha Japan : McGraw-Hill, 1971.

Gilmer, Von Haller B. "Thuman Relation : in Supervision," Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill Book Co., 1971.

Guagulwong, Thawin. Leadership, Maturity Levels, and Job Satisfaction in Elementary Schools. The University of Oklahoma Graduate. Collage, 1981.

Hersey, Pual and Kenneth H. Blanchard. Management of Organization Behavior. New Jersey : Prentice-Hall, 1969.

———. Management of Organization Behavior. 4 th ed. New Delhi : Prentice-Hall, 1985.

Herzberg, Frederick. The Motivation to Work. New York : John & Sons Inc., 1959.

House, Robert J. "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness," Administrative Science Quarterly. 3 : 321 - 338 ; 1971.

- House, Robert J. and Terence R. Mitchell. Path-Goal Theory and Leadership. Journal of Contemporary Business, 1974.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory Research and Practice. 2nd ed. New York : Random House, 1982.
- Keith, Davis. Human Relation and Organization Behavior. Philippines : Navotas Press, 1982.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippit and Ralph K. White. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate. Journal of Social Psychology, 1939.
- Likert, Renis. New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill, 1961.
- McClelland, David C. and others. The Achievement Motive. New York : Appleton-Century Crofts, 1953.
- . The Achieving Society. Princeton, N.J. : D. Van Nostrand Co., Inc., 1961.
- Sanford, Fillmore H. Authoritarian and Leadership. Philadelphia : Institute for Research in Human Relations, 1950.

Sophia, Geller Finger. "Leadership Style of the Quasi-Administrator and Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 45 : June, 1985.

Yoder, Dale. Personnel Principles and Policies. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1959.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับคุณภาพ

ของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา

คำชี้แจงในการตอบคำถาม

1. ให้ครู - อาจารย์ในโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ให้ทุกท่านตอบทุกตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับคุณภาพของครู

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

อนึ่ง ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะไม่เป็นภัยต่อ ครู-อาจารย์ ผู้บริหารหรือโรงเรียนแต่อย่างใด แต่จะเป็นผลต่อการวิจัยโดยรวม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารการศึกษา จึงขอให้ท่านตอบแบบสอบถามด้วยความเป็นจริงให้มากที่สุด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

สมมติว่าท่านอยู่ในสถานการณ์ 12 สถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์มีทางเลือกปฏิบัติอยู่ 4 ทางเลือกที่ผู้บริหารของท่านตัดสินใจกระทำ ขอให้ท่านอ่านอย่างละเอียดแล้วพิจารณาว่าในแต่ละสถานการณ์ ผู้บริหารของท่านเคยใช้วิธีปฏิบัติต่อครูในโรงเรียนอย่างไร หรือคิดว่า ผู้บริหารของท่านจะดำเนินการอย่างไรเมื่อเกิดสถานการณ์เหล่านี้ โดยกากบาท (X) ทับตัวอักษร ก. ข. ค. หรือ ง. เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

1. เมื่อคณะครูในโรงเรียนไม่ค่อยจะตอบสนองในการสนทนอย่างเป็นกันเองกับผู้บริหาร จนทราบดีถึงการปฏิบัติงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด ผู้บริหารโรงเรียนของท่านจะดำเนินการอย่างไร

ก. เน้นในด้านการใช้ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่จำเป็น เพื่อให้งานได้รับผลสำเร็จ
 ข. ให้ครูได้อภิปรายโต้แย้งปัญหาได้ โดยผู้บริหารจะไม่นำความคิดเห็นของงานเข้าไปเกี่ยวข้อง

ค. พูดคุยกับครูแล้วช่วยกันกำหนดเป้าหมายของงาน

ง. มีเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะไม่เข้าไปแทรกแซงคณะครูอย่างเด็ดขาด

2. เมื่อผู้บริหารเห็นว่า คณะครูมีความรับผิดชอบ และมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นตามที่คาดหวังไว้ ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารของท่านจะดำเนินการอย่างไร

ก. ยังคงดูแลการปฏิบัติงานของคณะครูต่อไป แต่มีความจำเป็นกันเองมากขึ้น

ข. ปลอ่ยให้คณะครูทำงานกันตามอิสระ โดยไม่ต้องเข้าไปดูแล

ค. ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น

ง. ยังคงควบคุมอยู่โดยตลอด

3. บกติผู้บริหารจะให้คณะครูปฏิบัติงานไปตามลำพัง ซึ่งผลการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ในหมู่คณะครูก็เป็นไปด้วยดี แต่เมื่อเกิดปัญหาที่คณะครูยังไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ ผู้บริหารของท่านจะดำเนินการอย่างไร

ก. ร่วมทำงานและร่วมแก้ปัญหากับคณะครู

ข. ปลอ่ยให้คณะครูแก้ปัญหากันเอง

ค. ผู้บริหารแก้ไขปัญหาละเล่งการอย่างรวดเร็ว

ง. ให้กำลังใจและสนับสนุนให้คณะครูใช้ความพยายามในการแก้ปัญหจนประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จ

4. ถึงแม้ว่าคณะครูจะมีผลการปฏิบัติงานดีอยู่แล้ว แต่ผู้บริหารเห็นว่า ควรมีการเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านจะดำเนินการอย่างไร

ก. ให้คณะครูเข้าร่วมในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงนั้น

ข. ประกาศและดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการควบคุมอย่างเข้มงวด

ค. ให้คณะครูช่วยกันวางแนวทางในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ง. ขอคำแนะนำจากคณะครู แต่ผู้บริหารยังคงควบคุมการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่อย่าง

ใกล้ชิด

5. ผู้บริหารเคยได้ชี้แจงให้คณะครูฟังเกี่ยวกับเรื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่องานเสมอมา แต่ในระยะเวลา 2 - 3 เดือนที่ผ่านมา คณะครูไม่ค่อยเอาใจใส่ในการ ปฏิบัติงาน จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานลดลงเรื่อย ๆ ท่านคิดว่าผู้บริหารจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร

ก. มอบให้คณะครูวางแผนงานในการปฏิบัติงานกันเอง

ข. ยอมรับฟังความคิดเห็นของคณะครู แต่ขณะเดียวกันงานต้องบรรลุวัตถุประสงค์

ค. แนะนำชี้แจงให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอีกครั้งหนึ่ง แล้วคอยดูแล เอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ

ง. ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ แต่จะไม่เข้าไปควบคุมดูแล การปฏิบัติงาน

6. เนื่องจากผู้บริหารคนก่อนมีการควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวด ผู้บริหารคนปัจจุบัน ก็ยังต้องการรักษาสภาพเดิมในการบังคับบัญชาไว้ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคณะครูด้วย ในกรณีเช่นนี้ ผู้บริหารของท่านจะดำเนินการ อย่างไร

ก. ให้ความสำคัญแก่คณะครู โดยให้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

ข. เน้นความสำคัญของการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา

ค. มีเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะไม่เข้าไปแทรกแซงคณะครู

ง. ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ขณะเดียวกันงานต้องบรรลุวัตถุประสงค์

7. ผู้บริหารของท่านกำลังจะคิดพิจารณาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งคณะครูสามารถให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสำคัญนี้ได้ ท่านคิดว่า ผู้บริหารของท่านจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ก. ชี้แจงถึงสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้คณะครูทราบ และคอยควบคุมอย่างเข้มงวด

ข. ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต่าง ๆ ของหน่วยงาน

ค. เปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของคณะครู แต่ผู้บริหารจะคอยควบคุมการ เปลี่ยนแปลงนี้

ง. มอบให้คณะครูร่วมกันดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของงาน

8. ผู้บริหารมีความรู้สึกไม่ค่อยจะแน่ใจในผลการปฏิบัติงานของคณะครูเพราะเห็นว่า คณะครูขาดการแนะนำจากผู้บริหารไปมาก แต่ผลการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของคณะครู ก็ยังคง เป็นไปด้วยดี ในกรณีเช่นนี้ ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านจะดำเนินการอย่างไร

- ก. ให้คณะครูดำเนินการปฏิบัติงานต่อไปแล้วดูว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่
- ข. จะทำการอธิบายถึงความรู้สึกไม่แน่ใจ แล้วทำการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ไม่แน่ใจ นั้นก่อนโดยไม่รอผลการปฏิบัติงาน
- ค. จะดำเนินการควบคุมให้คณะครูปฏิบัติงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด
- ง. สนับสนุนให้ครูร่วมกันอธิบายถึงผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารจะไม่ ขึ้นอะไรมากนัก

9. ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านจะดำเนินการอย่างไร หลังจากที่ได้แจ้งให้คณะครูทราบว่า ผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไปต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ซึ่งล่าช้าและเสร็จไม่ทันตาม กำหนดเวลา

- ก. ปลอ่ยให้คณะครูคิดหาวิธีแก้ไขกันเอง
- ข. ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูและตรวจสอบว่าจะทำให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่
- ค. กำหนดเป้าหมายความต้องการของการปฏิบัติงานใหม่ แล้วคอยดูแลติดตาม อย่างสม่ำเสมอ
- ง. ให้คณะครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายกันเอง โดยผู้บริหารไม่เข้าไปผลักดัน อะไรมากนัก

10. ถึงแม้ว่าครูแต่ละคนจะมีความรับผิดชอบ แต่ผลงานที่ได้ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่ผู้บริหาร กำหนดไว้ กรณีเช่นนี้ ผู้บริหารของท่านจะดำเนินการอย่างไร

- ก. ยินยอมให้คณะครูร่วมกันกำหนดเกณฑ์มาตรฐานใหม่
- ข. จะกำหนดมาตรฐานของงานใหม่ แล้วคอยควบคุมอย่างเข้มงวด
- ค. หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าที่จะก่อให้เกิดความกดดันแก่คณะครูและปลอ่ยให้ เป็นไปตามสถานการณ์เอง

ง. คุณเล่าให้คณะครูปฏิบัติงานใหม่ตามเกณฑ์เดิม จนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

11. ท่านเห็นว่าผู้บริหารของท่านดำเนินการอย่างไร เมื่อได้รับแต่งตั้งมาอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้แล้ว พบว่า คณะครูให้ความช่วยเหลือแนะนำและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ตลอดจนการปฏิบัติงานก็เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. หาโอกาสที่เหมาะสมแนะนำให้ครูทำงานตามระเบียบข้อตกลงที่ได้อยู่แล้วต่อไป

ข. ำให้การสนับสนุนแก่คณะครู เพื่อให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

ค. ประชุมครูถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้วพิจารณาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่

ง. ปลดปล่อยให้คณะครูปฏิบัติงานตามเดิมต่อไป

12. คณะครูในโรงเรียนทุกคนล้วนมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายตลอดมา แต่เมื่อไม่นานมานี้ มีข้อมูลบางอย่างที่บ่งชี้ว่าจะเกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานของคณะครูขึ้น ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านจะแก้ปัญหาได้อย่างไร

ก. ผู้บริหารจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ด้วยตนเอง

ข. มอบให้คณะครูช่วยกันคิดวิธีการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของตน

ค. สั่งให้คณะครูปฏิบัติตามแนวทางตามที่ตนเห็นว่าถูกต้องอย่างรวดเร็ว

ง. ำให้คณะครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพของครู

คำชี้แจง

1. โปรดระบุงานหลักที่ท่านรับผิดชอบอยู่ไม่เกิน 3 งาน ลงในช่องว่างที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม
2. แต่ละงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ให้ท่านพิจารณาว่าในแต่ละข้อท่านมีความสามารถอยู่ในระดับใด แล้วนำคะแนนมาใส่ในช่องทางขวามือให้ตรงกับงานหลักที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในแต่ละงานทั้ง 3 งาน
3. คำถามแต่ละคำถามกำหนดข้อเลือกตอบเป็น 8 ช่วง กำหนดคะแนนในแต่ละช่วงเป็น

8 หมายความว่า	มีมากที่สุด
7 หมายความว่า	มีมาก
6 หมายความว่า	มีค่อนข้างมาก
5 หมายความว่า	มีปานกลาง
4 หมายความว่า	มีค่อนข้างน้อย
3 หมายความว่า	มีน้อย
2 หมายความว่า	มีน้อยมาก
1 หมายความว่า	มีน้อยที่สุด

คุณลักษณะด้านงาน/ด้านจิตวิทยา	โปรตรระบบงานหลักที่ทำงานรับผิดชอบ 3 งาน		
	1.งาน....	2. งาน....	3.งาน....
<u>คุณลักษณะด้านงาน</u> 1. ประสิทธิภาพด้านงาน 2. ความรู้เกี่ยวกับงาน 3. ความสามารถในการแก้ปัญหา 4. ความสามารถในการรับผิดชอบ 5. การทำงานเสร็จตามเวลา			
รวมคะแนนคุณลักษณะด้านงาน			
<u>คุณลักษณะด้านจิตวิทยา</u> 1. ความพยายามที่จะรับผิดชอบ 2. แรงจูงใจให้ประสบผลสำเร็จ 3. ความเต็มใจในการทำงาน 4. เจตคติที่มีต่องาน 5. ความมีอิสระในการทำงาน			
รวมคะแนนคุณลักษณะด้านจิตวิทยา			

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของครู

คำชี้แจง ให้พิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วตัดสินใจว่าท่านเห็นด้วยมากน้อยระดับใดโดยเขียนเครื่องหมาย
(/) ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นนั้น ๆ

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นครูคนหนึ่ง ข้าพเจ้าประเมินว่าในอนาคตระดับความพึงพอใจในงานของข้าพเจ้าจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ					
2	บางครั้งมีบางสิ่งบางอย่างทำให้ข้าพเจ้าไม่พึงพอใจในงานที่ข้าพเจ้าทำอยู่					
3	ถ้าข้าพเจ้ามีเงินและมีฐานะมั่นคงเพียงพอที่จะดำเนินชีวิตอยู่ได้อย่างสุขสบาย ข้าพเจ้าจะลาออกจากงาน					
4	บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าต้องการเปลี่ยนงานที่ข้าพเจ้าทำอยู่					
5	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในอาชีพของข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก					
6	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในงานของข้าพเจ้า					
7	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าเพื่อนครูคนอื่น ๆ					

LEADER'S SUPERIOR ☐ASSOCIATE ☐SOBORNATE ☐**LEAD OTHER**

PERCEPTION BY OTHER (LEADERSHIP STYLE)

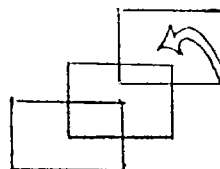
Directions :

ASSUME _____

(name of leader)

is involved each of the following twelve situations.

Each situation has four alternative actions this leader might initiate. READ each item carefully. Think about what this PERSON would do in each circumstance. Then CIRCLE the letter of the alternative action choice which you think would most closely describe the behavior of THIS LEADER in the situation presented, based upon your experience with him. Circle only one choice.

Leader**Effectiveness &****Adaptability****Description**

Published by

CENTER FOR LEADERSHIP STUDIES

Leader Effectiveness & Adaptability Description

SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
Subordinates are not responding lately to this 1. leader's friendly conversation and obvious concern for their welfare. Their performance is declining rapidly.	This leader would ... A emphasize the use of uniform procedures and the necessity for task accomplishment. B be available for discussion but would not push his involvement. C talk with subordinates and then set goals. d intentionally not intervene.
SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
The observable performance of this leader's group is increasing. The leader has 2. been making sure that all members were aware of their responsibilities and expected standards of performance.	This leader would ... A engage in friendly interaction, but continue to make sure or members are aware of their responsibilities and expected standards of performance. B take no definite action. C do what could be done to make group feel important and involved. D emphasize the importance of deadlines and tasks.

SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
This leader's group is unable to solve a problem.	This leader would ... A work with the group and together engage in problem-solving.
3. The leader has normally left the group alone. Group performance and interpersonal relations have been good.	B let the group work it out. C act quickly and firmly to correct and redirect. D encourage group to work on problem and be supportive of their efforts.
SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
This leader is considering a change. The leader's subordinates have a fine record of accomplishment. They respect the need for change.	This leader would ... A allow group involvement in developing the change, but would not be too directive. B announce changes and then implement with close Supervision. C allow group to formulate its own direction. D incorporate group recommendation but direct the change.

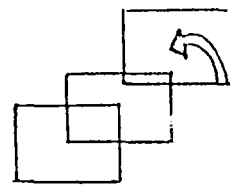
SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
The performance of this leader's group has been dropping during the last few months. Members have been unconcerned with meeting objectives. Redefining roles and responsibilities has helped in the past. They have continually needed reminding to have their tasks done on time.	This leader would ...
	A allow group to formulate its own direction.
	B incorporate group recommendations, but see that objectives are met.
	C redefine roles and responsibilities and supervise carefully.
This leader stepped into an efficiently run organization. The previous administrator tightly controlled the situation. The leader wants to maintain a productive situation, but would like to begin humanizing the environment.	D allow group involvement in determining roles and responsibilities, but would not be too directive.
	This leader would ...
	A do what could be done to make group feel important and involved.
	B emphasize the importance of deadlines and tasks.
	C intentionally not intervene.
	D get group involved in decision-making, but see that objectives are met.

SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
This leader is considering changing to a structure that will be new to the group. Members of the group have made	This leader would ... A define the change and supervise carefully. B participate with the group in developing the change, but allow members to organize the implementation.
7. suggestion about needed change. The group has been productive and demonstrated flexibility in its operations.	C be willing to make change as recommended, but maintain control of implementation. D avoid confrontation : leave things alone.
SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
Group performance and interpersonal relations are good. This leader 8. feels some what unsure about his lack of direction of the group.	This leader would ... A leave the group alone. B discuss the situation with the group and then he would initiate necessary changes. C take steps to direct subordinates toward working in a well-defined manner. D be supportive in discussing the situation with the group but not too directive.

SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
This leader has been appointed by a superior to head a task force that is far overdue in making requested recommendations for change. The group is not clear on its goals. Attendance at sessions has been poor. Their meetings have turned into social gatherings. Potentially they have the talent necessary to help.	This leader would ... A let the group work put its problems. B incorporate group recommendations, but see that objectives are met. C redefine goals and supervise carefully. D allow group involvement in setting goals, but would push.
SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
Subordinates, usually able to take responsibility, are not responding to the leaders's recent redefining of standards.	This leader would ... A allow group involvement in redefining standards, but would not take control B redefine standard and supervise carefully. C avoid confrontation by not applying pressure; leave situation alone. D incorporate group recommendation, but see that new standards are not.

SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
This leader has been promoted to a new position. The previous manager was uninvolved in the affairs of the group. The group has adequately handled its tasks and direction. Group interrelations are good.	This leader would ... A take steps to direct subordinates toward working in a well-defined manner. B involve subordinates in decision-making and reinforce good contribution. C discuss past performance with group and then examine the need for new practices.
SITUATION	ALTERNATIVE ACTIONS
Recent information indicates some internal difficulties among subordinate. The group has a remarkable record of accomplishment. Members have effectively maintained long-range goals. They have worked in harmony for the past year. All are well qualified for task.	This leader would ... A try out his solution with subordinates and examine the need for new practices. B allow group members to work in out themselves. C act quickly and firmly to correct and redirect. D participate in problem discussion while providing support for subordinates.

MATURITY SCALE



- Self Rating From-

The purpose of this rating form is to help you determine your own Maturity. Maturity refers to the willingness and ability of a person to direct his or her behavior while working on a particular objective or responsibility. Willingness and ability are referred to as psychological maturity and job maturity, respectively.

Since your maturity level will depend upon the particular objective your task will be to provide perceptions of your maturity in performing each of your job objectives.

Before completing the rating form, recall your past performance in reference to quality of work output and attitudes.

Directions

Please write your name, and today's date, in the places indicated at the top of page two. Then, do the following :

1. Select up to five of your most important objectives and write them in the spaces provided at the top of the Response Sheet.

2. With respect to the first objective only, and the five Job Maturity dimensions and the five Psychological Maturity dimensions, and "rate" yourself on each, using the following eight point scale :

High		Moderate				Low	
8	7	6	5	4	3	2	1
M4		M3		M2		M1	

...Your rating, ranging from 1 to 8, should be placed in the sections indicated the Response sheet.

To provide meaning to your rating on each dimension, each one is defined with examples of "high" and "low" maturity.

..., Be sure to base rating on your perceptions of your own behavior.

... Once you have completed both sets of five rating, sum your ratings of Job Maturity and Psychological Maturity, and enter the totals in the spaces provided.

3. Repeat the same rating task for each additions objective, one at a time.

4. Once you have completed rating read the section titled scoring interpretation, and follow the instruction for interpreting the job and psychological maturity scores.

Response Sheet

Major Objective of Responsibility

				High	Moderate				Low										
				8	7	6	5	4	3	2	1								
				M4	M3			M2		M1									
JOB MATURITY DIMENSION	1.	2.	3.	1.Past Job Experience								8	7	6	5	4	3	2	1
				2.Job knowledge								8	7	6	5	4	3	2	1
				3.Problem solving Ability								8	7	6	5	4	3	2	1
				4.Ability to task responsibility								8	7	6	5	4	3	2	1
				5.Meeting Job desdliness								8	7	6	5	4	3	2	1
				TOTAL JOB MATURITY SCALE															
PSYCHOLOGICAL MATURITY DIMENSION				1.Willingness to take Responsibility								8	7	6	5	4	3	2	1
				2.Achievement Motivation								8	7	6	5	4	3	2	1
				3.Persistence								8	7	6	5	4	3	2	1
				4.Work Attitude								8	7	6	5	4	3	2	1
				5.Independent								8	7	6	5	4	3	2	1
				TOTAL PSYCHOLOGICAL MATURITY SCORE															

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. รศ.อัจฉรา สุขารมณี สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร
2. นายสมบัติ วิจิตรมนตรี หัวหน้าศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
เดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
3. ดร.ปราโมทย์ จันทร์เรือง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
เดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
4. นางจิรารัตน์ ทองสุกดี อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดเขาพระ สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
5. นางกฤษณา ขาวเงิน อาจารย์ 3 โรงเรียนวัดท่าช้าง สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาววรินทร์ กาญจนระวีกุล
 เกิดวันที่ 3 เดือนมกราคม พุทธศักราช 2506
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 547/1 หมู่ 8 ตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
 ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ 2 โรงเรียนวัดเขาพระ
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดเขาพระ ตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช
 จังหวัดสุพรรณบุรี
 ประวัติการศึกษา

- พ.ศ.2522 มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนธรรมโชติศึกษาชัย
 ตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
 พ.ศ.2524 ประกาศนียบัตรชั้นสูง วิทยาลัยพลศึกษาสุพรรณบุรี
 พ.ศ.2526 cửรศาสตรบัณฑิต วิชาเอกพลศึกษา วิทยาลัยครูเพชรบุรี
 พ.ศ.2541 การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
กับระดับคุณภาพของครู ตามทฤษฎีของเฮอริชย์ และบลันชาร์ด กับความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

บทคัดย่อ
ของ
วรินทร์ กาญจนระวีกุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

เมษายน 2541

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เฉพาะ 4 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละขนาดโรงเรียน (2) เพื่อศึกษาระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาด (3) เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษา และ (4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 230 โรงเรียน โดยให้ครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนละ 2 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและระดับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) และแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูของฮอยส์ และมิสเกล (Hoy and Miskel)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางใช้แบบภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) มากที่สุด สำหรับครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M3) ส่วนครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับวุฒิภาวะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (M3/4) นอกจากนี้ยังพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของครูมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะแบบการขายความคิด (Selling) แบบการมอบหมายงาน (Delegating) และวุฒิภาวะของครูด้านจิตวิทยา (Psychological Maturity)

THE RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS'
MATURITY LEVELS BY SITUATION LEADERSHIP THEORY OF PAUL
HERSEY AND KENNETH H. BLANCHARD AND TEACHER'S JOB
SATISFACTION OF PRIMARY SCHOOL
IN SUPHANBURI PROVINCE

AN ABSTRACT

BY

WARINTHON KANJANARAVEEKUL

Presented in Partial fulfilment of the requirement for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

April 1998

The four objectives were as follows : 1) to study how principals of three different school sizes select their leadership styles; 2) to study primary school teacher's maturity level of each school size; 3) to study the correlation between principal's leadership styles and primary school teacher's maturity levels of each school size; 4) to study the relationship among leadership style and maturity levels and teacher's job satisfaction in primary school. The sample consisted of primary school in suphanburi province those 230 schools. Respondents of this study were those 2 teachers' in primary school. The method included the collection of data by means of the LEAD other, the Maturity Scale (Self-rating-form), and Overall Job Satisfaction questionnaire.

The results revealed that the administrators of small size schools and of medium size schools employed participating Leadership style most and the administrators of large size schools employed Selling Leadership style most. The teachers of small size schools and of medium size schools have moderate or a rather high maturity level (M3) while the teachers of large size schools had a rather high maturity level (M3/4). However, the leadership style of the principals has no correlation with a teacher's maturity level and the leadership style and maturity levels has correlation with a teacher's job satisfaction with 0.01 statistical significance, especially selling Leadership style, delegating Leadership style and psychological maturity.