

ความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

ปริญญานิพนธ์

ของ

บุญเรือน ชโลธร

30127

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

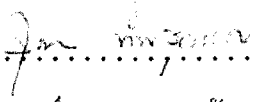
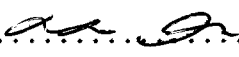
เมษายน 2541

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

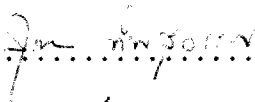
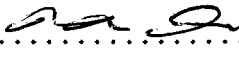
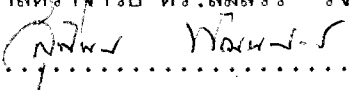
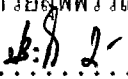
๑๙๖๕

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปัญหานี้นับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

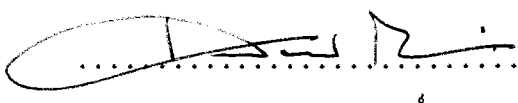
คณะกรรมการควบคุม

.....  ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทิพย์สุวรรณ)
.....  กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย)

คณะกรรมการสอบ

.....  ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทิพย์สุวรรณ)
.....  กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย)
.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์)
.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ประไพ มุ่งกาจัด)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปัญหานี้นับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)
วันที่ ๒๐ เดือน ๕ พ.ศ. ๒๕๖๐

ประกาศขอบคุณการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลือและการให้คำแนะนำ
อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ประธานที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์
ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย กรรมการที่ปรึกษา อาจารย์สุพิศพรรณ พัฒนพาณิชย์ และผู้อำนวยการโรงเรียน
จอมสุรางค์อุปถัมภ์ อาจารย์ประไพ มุ่งกาจัด กรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ซึ่งทุกท่านได้ให้
ความกรุณาแนะแนวทาง ตรวจสอบแก้ไข จนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และ
ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา คุณโอภาส วิยวัฒน์
และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาตรวจพิจารณาแก้ไขแบบสอบถามเพื่อให้ได้ใจความสมบูรณ์
ถูกต้อง ขอขอบคุณครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 ที่ให้ความร่วมมือในการ
ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ทำให้ได้ข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ที่ลืมมิได้คือ คุณประภัสร์ ชโลธร ซึ่งคอยให้กำลังใจ และช่วยเหลือตลอดเวลา
จนปริญญานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์

บุญเรือน ชโลธร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
จุดมุ่งหมายของการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา	7
พฤติกรรมผู้นำ	12
ความพึงพอใจในการทำงาน	36
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
สมมติฐานของการวิจัย	57
3 วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	58
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การจัดกระทำกับข้อมูล	65
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	67

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	75
จุดมุ่งหมายของการวิจัย	75
สมมติฐานของการวิจัย	75
วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า	76
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	77
อภิปรายผล	78
ข้อเสนอแนะ	81
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	91
ประวัติย่อของผู้วิจัย	126

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	60
2 แสดงรายชื่อโรงเรียน แยกตามจังหวัด และขนาดโรงเรียน	61
3 แสดงจำนวนครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	62
4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	69
5 แสดงความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน	70
6 แสดงความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำ และขนาดโรงเรียน	71
7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงานของครู ..	72
8 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำ และขนาดโรงเรียนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู	74
9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำแนกตามชื่อและขนาดของโรงเรียน	109
10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ด้านผลงานรายชื่อกับความพึงพอใจในการทำงานของครู	111
11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ด้านมุ่งสัมพันธ์รายชื่อกับความพึงพอใจในการทำงานของครู	113
12 จำนวนครู ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูที่สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก แยกตามพฤติกรรมผู้บริหาร	115

13	จำนวนครู ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูที่สอน ในโรงเรียนขนาดกลาง แยกตามพฤติกรรมผู้บริหาร	117
14	จำนวนครู ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูที่สอน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ แยกตามพฤติกรรมผู้บริหาร	119
15	เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน	121
16	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	123

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าสิ่งสำคัญที่สุดจะต้องอาศัยคนที่มีคุณภาพ การศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใดที่จะใช้พัฒนาคุณภาพของคนได้ดั่งงาม และมีประสิทธิภาพไปกว่าการให้การศึกษา (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2530 : 2533 : 167) การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและเป็นการสร้างภูมิปัญญาให้สังคม การศึกษาจึงเป็นรากฐานและเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาการเมือง สังคม และวัฒนธรรมของประเทศ (พนม พงษ์ไพบูลย์. 2532 : 14 - 18) ดังจะเห็นได้จากหน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบในการจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการศึกษาระดับใดก็ตาม เป้าหมายของการจัดการศึกษาคือ ต้องการให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งจะเป็นส่วนประกอบที่ทำให้เขาเหล่านั้นเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของสังคมและประเทศชาติต่อไป (กมล อธิสภาก. 2532 : 63 - 64) สำหรับโรงเรียนเป็นองค์การทางการบริหารที่มีการจัดองค์การคล้ายคลึงกับองค์การทางการบริหารทั่ว ๆ ไป การบริหารที่ดี จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข โรงเรียนก็จะมีผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา (สังคม เทพวรินทร์. 2536 : 12)

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารโรงเรียน การบริหารโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อผู้บริหารมีทักษะพื้นฐานในการบริหาร และมีความสมบัติที่ดีแห่งการเป็นผู้บริหาร (นิพนธ์ กีนาวงศ์. 2526 : 13) หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนและความสำเร็จของครู - นักเรียนนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับผลงานโดยส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้วยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่จะทำให้อาจารย์ทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถด้วยความพอใจ มีความสุขกับหมู่คณะและอาชีพของตน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2521 : 14) ถ้าครูมีความพึงพอใจในการทำงานย่อมจะทำงานด้วยความเต็มใจทุ่มเทกำลังกาย กำลังความคิด อุทิศเวลาให้กับโรงเรียนอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ

ตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (มัจฉี โอสถานนท์. 2539 : 1) ดังที่ กิติมา บรืศติลล (2529 : 320) กล่าวว่า ปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จคือ ความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ และได้ผลดีกว่า คนที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานไม่ว่าปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใด ซึ่งสอดคล้องกับ อภิกันยา วัชรสุกษี (2538 : 41) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล านองค์การยังเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดีอีกด้วย

สำหรับการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลงานองค์การตามที่ต้องการนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตนดั่งตัวจักรสำคัญในการประสานบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงพฤติกรรมออกมาในสองลักษณะควบคู่กันไปคือ ลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นสำคัญที่เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และลักษณะที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ที่เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) ผู้บริหารที่ดีจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก (วิจิตร วีระกุล. 2518 : 21) นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องทำให้เข้าใจง่าย การวางตัวของ ผู้บริหารหรือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อมใสศรัทธา จะทำให้การบริหารงานได้รับความร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ทำให้งานประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของ องค์การ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นเครื่องชี้อีกอย่างหนึ่งได้ว่า ผู้บริหารจะสามารถ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหารโรงเรียน ที่ขาดแคลนจะต้องสามารถกำหนดพฤติกรรมผู้นำของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่โรงเรียนกำลัง เผชิญอยู่ ประสานความร่วมมือร่วมใจของเพื่อนครูในโรงเรียน เพื่อให้สามารถบรรลุภาระหน้าที่ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งย่อมจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครูให้เกิดขึ้น ถึงแม้ว่า ความ พึงพอใจในการทำงานของครูนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ แต่วิธีการปกครองบังคับบัญชา ของผู้บริหารโรงเรียน ก็เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบให้ครูไม่พึงพอใจในการทำงานได้

ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาค้นคว้าเป็นอย่างยิ่งว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนอยู่ในภาวะอย่างไร และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนหรือไม่ เพื่อจะได้เป็นแนวทางการยกระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูให้สูงขึ้น และเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งหมายถึง ทางเลือกประการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มทุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารการศึกษาในระดับนี้

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน
2. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในโรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำที่แตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และขนาดของโรงเรียนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยนี้ จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการยกระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูให้สูงขึ้น และปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนมัศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครู จำนวนตามขนาดของโรงเรียน 3 ขนาดคือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้านคือ พฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำนวน 7 จังหวัด คือ จังหวัดลพบุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดอ่างทอง จังหวัดชัยนาท จังหวัดอุทัยธานี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2540 จำนวนเป็นโรงเรียน ขนาดเล็ก 48 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 64 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 22 โรงเรียน รวม 134 โรงเรียน จำนวนครู 6,703 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำนวน 3 จังหวัด คือ จังหวัดลพบุรี จังหวัดสระบุรี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2540 จำนวนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 15 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 9 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 6 โรงเรียน รวม 30 โรงเรียน จำนวนครู 370 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.1.1 ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น

3.1.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

3.1.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง

3.1.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

3.1.2 พฤติกรรมผู้นำ แบ่งเป็น

3.1.2.1 พฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน

3.1.2.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายและขอบเขตของคำบางคำอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำของครูเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย การโน้มน้าวให้ครูเข้าใจในบทบาทหน้าที่ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

1.1 พฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถด้านการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน รวมทั้งวิธีการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง การกระทำของอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่แสดงออกถึงความยกย่องนับถือ ความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจ การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า และการให้ขวัญกำลังใจในการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรมเน้นการให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหา

พฤติกรรมผู้นำในการวิจัยนี้วัดโดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู

2. ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีโดยรวมต่องานหรือสภาพแวดล้อมของงานที่ครูได้ปฏิบัติอยู่

3. เขตการศึกษา 6 หมายถึง เขตการรับผิดชอบในการดำเนินงานทางการศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ 7 จังหวัดคือ ลพบุรี สระบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง ชัยนาท อุทัยธานี และพระนครศรีอยุธยา

4. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถาบันการศึกษาของรัฐบาลที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

5. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การกำหนดขนาดของโรงเรียน โดยยึดจำนวนนักเรียนของแต่ละโรงเรียนเป็นเกณฑ์ (กรมสามัญศึกษา. 2535 : 22) ซึ่งกำหนดไว้ 4 ขนาด แต่ในการวิจัยนี้จะใช้ 3 ขนาด คือ

5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน

5.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คน ถึง 1,499 คน

5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คน ขึ้นไป

6. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ปีการศึกษา 2540

7. ครู หมายถึง อาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของครู และพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าจากตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
2. พฤติกรรมผู้นำ
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

กรมสามัญศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ลักษณะการจัดโรงเรียนมีทั้งโรงเรียนสหศึกษาและโรงเรียนที่จัดขึ้นเฉพาะโรงเรียนชายหรือโรงเรียนสตรี มีความมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ความสามารถ และทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือเพื่อให้เพียงพอแก่การประกอบการทำงาน และอาชีพที่ตนถนัด ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็นสำหรับการประกอบการทำงานและอาชีพ รวมทั้งการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติสุข (กรมสามัญศึกษา. 2531 : 1 - 5)

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกรมสามัญศึกษาได้กำหนดขนาดของโรงเรียน โดยยึดจำนวนนักเรียนของแต่ละโรงเรียนเป็นเกณฑ์ มี 4 ขนาดคือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (กรมสามัญศึกษา. 2540 : 15) ปัจจุบันมีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 2610 โรงเรียน แบ่งการบริหารออกเป็นเขตการศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งแบ่งพื้นที่เพื่อจัดการศึกษาเป็น 12 เขตการศึกษา ส่วนเขตการศึกษา 6 มีพื้นที่ประกอบไปด้วย 7 จังหวัดคือ ลพบุรี สระบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง ชัยนาท อุทัยธานี และพระนครศรีอยุธยา มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 134 โรงเรียน จำนวนครู 6,703 คน และนักเรียน 118,797 คน (เขตการศึกษา 6 2540 : 28 - 29)

งานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น มีนักการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้วางทฤษฎีหลักการไว้ต่าง ๆ กันคือ

กมล ธิสฎา (2525 : 81) ได้ระบุถึงหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถานที่ตั้งขึ้น เพื่อสนองความต้องการในการให้ความรู้ ประสบการณ์ และการอบรมแก่เยาวชน เพื่อให้ผู้เรียนนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

แมคเคลียร์ และเฮนเคลย์ (อิทธิชัย ธนเศรษฐ. 2536 : 45 - 46 ; อ้างอิงมาจาก McCleary and Hencley. 1970) ให้ความเห็นว่าในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะต้องมีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อพัฒนาสติปัญญา อูบนิสัย และบุคลิกภาพ
2. เพื่อปลูกฝังความรู้ และความเชื่อที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเอง และวัฒนธรรมของชาติอื่น
3. เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทางสังคม และการเมือง และมีอุดมคติ ยึดมั่นในประชาธิปไตย
4. เพื่อเตรียมตัวสำหรับประกอบอาชีพ
5. เพื่อเสริมสร้างสุขภาพทั้งร่างกาย และจิตใจ
6. เพื่อสนับสนุนให้ผู้รู้จักปรับปรุงตนเอง โดยเฉพาะการรู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ โดยกรมสามัญศึกษา ได้ออกระเบียบว่าด้วยหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2525 โดยกำหนดบทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 3 ประการ คือ (พยุงค์ดี สนเทศ. 2531 : 36 - 37)

1. บทบาทและหน้าที่ด้านการสอนและการอบรมนักเรียน ถือเป็นภาระหลักที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และกระทำให้เกิดผลดีที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางแผนงานการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะด้านวิชาการเป็นอย่างดี และรับนักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับเข้าเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษา โดยมุ่งหวังให้นักเรียนมีโลกทรรศน์กว้างไกล และเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ เป็นพลเมืองที่มีประสิทธิภาพของประเทศ

2. บทบาทและหน้าที่ด้านการให้ความรู้แก่ชุมชน หรือประชาชนนอกกระบบโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนเป็นแหล่งความรู้ที่มีความพร้อมมากที่สุดตามชุมชน ย่อมเป็นผู้นำในการพัฒนา ความรู้ความสามารถของชุมชนใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

3. บทบาทหน้าที่ด้านการให้บริการชุมชน เช่น การบริการด้านสุขภาพอนามัย จัดสหกรณ์ร้านค้า การอบรมลูกเสือชาวบ้าน หรือไทยอาสาป้องกันชาติ การส่งเสริมอาชีพ เป็นต้น

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง บริหารงาน และดำเนินการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และสนองต่อนโยบายการศึกษาแห่งชาติ การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตาม จุดมุ่งหมายดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่ได้รับการ แต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียนเพียงผู้เดียว มีอำนาจในการตัดสินใจในระดับสูง เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษา (2531 : 3 - 4) ได้กำหนดบทบาท หน้าที่ความ รับผิดชอบ และให้อำนาจแก่ผู้บริหารโรงเรียน 5 ประการคือ

1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติราชการตามที่กรมสามัญศึกษาได้มอบหมายให้ ทำงานด้านการบริหารโรงเรียน และรับผิดชอบงานราชการของส่วนราชการนั้น ๆ

2. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครูและลูกจ้างของ โรงเรียน นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กระทรวง กรม จังหวัด มอบหมายให้ เป็นครั้งคราว

3. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้รับผิดชอบการเรียน การสอน การอบรม การสร้างสรรค์ พฤติกรรมอันดีงามที่พึงประสงค์ และการเลือกอาชีพในอนาคตของเยาวชนในโรงเรียน

4. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้จัดให้มีการศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติกำหนด กรอบแผนงาน กำหนดผู้รับผิดชอบตามนโยบาย ติดตามผลงาน แก้ปัญหา พัฒนางาน สร้างขวัญ และกำลังใจ ยกย่องเชิดชู และประเมินผลเพื่อการพัฒนา ประชาสัมพันธ์และรายงานสู่ประชาชน จังหวัด กรม กระทรวง

5. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้สร้างสัมพันธภาพอันดี และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน
อันประกอบด้วย บ้าน วัด โรงเรียน ตามนโยบายของชาติในเรื่องแผ่นดินธรรมแผ่นดินทอง
ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ครอบคลุม บทบาทหน้าที่สำหรับผู้บริหาร
โรงเรียนนั้น กรมสามัญศึกษา ได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้เป็น 6 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดนโยบาย และชี้แนวปฏิบัติในโรงเรียน

ผู้บริหารเป็นผู้วิเคราะห์นโยบายจากหน่วยเหนือ คือ กรม กระทรวง รัฐบาล นำมา
วางแผนนโยบายของโรงเรียน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ชัดเจนให้ผู้ถือปฏิบัติสามารถ
เข้าใจได้ตรงกัน และนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบของแผนงาน

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกรอบแผนงานโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบาย
ในขั้นตอนที่ 1 เพื่อให้สอดคล้องกับแผน โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดให้ทำในระยะเวลาใด
มีขอบเขตกว้างแคบมากน้อย เพียงใดตามความเหมาะสมของแต่ละแผน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรม

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดให้ผู้รับผิดชอบ โดยการพัฒนองค์กร และจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ
อนุกรรมการ คณะทำงาน หรือเป็นส่วนบุคคล ทุกขั้นตอนของนโยบายและแผนงาน โครงการ
กิจกรรม โดยสามารถควบคุม ตรวจสอบ ติดตามงานได้ทุกระยะขั้นตอน จนกว่างานนั้นจะสัมฤทธิ์ผล
ตามที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 กระตุ้น เร่งรัด

ผู้บริหารเป็นผู้พัฒนาด้วยการกระตุ้น เร่งรัด ให้ผู้รับผิดชอบ แผนงาน โครงการ กิจกรรม
ดำเนินตามนโยบาย เพื่องานนั้นดำเนินการไปตามกำหนดเวลาของแผน

ขั้นตอนที่ 5 การติดตาม และนิเทศ

ผู้บริหารจำเป็นต้องควบคุม ติดตาม คู่มือ และนิเทศ ช่วยแก้ปัญหา พัฒนางาน สร้างขวัญ
และกำลังใจ เพื่องานนั้นเป็นไปตามแผนและโครงการ จึงจำเป็นต้องกำหนดการติดตามผลงานนั้น
เป็นระยะสั้น ระยะยาว ตามความจำเป็น เพื่อผู้บริหารจะได้สังเกตและดูความเคลื่อนไหวของงาน
และยังเป็นการให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่าเขาได้ทำงานภายใต้ความสนใจและดูแลอย่างใกล้ชิด

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลงาน เพื่อการพัฒนาประชาสัมพันธ์และรายงาน

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดรูปแบบแนวการประเมินผล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประชาสัมพันธ์ และการรายงานผลต่อประชาชน จังหวัด กรม กระทรวง

X เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (เกณฑ์โรงเรียนมัธยมศึกษา . 2531 : 3 - 11) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่างานของผู้บริหารมี 6 ด้านคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้คือ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน ทำแผนและโครงการกิจกรรมที่จะร่วมมือกับชุมชนให้บริการ ชุมชนทางด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านข่าวสาร ด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านส่งเสริมอาชีพ ด้าน นันทนาการและด้านอาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ รวมทั้งการเป็นผู้นำ และให้ความร่วมมือใน การพัฒนาชุมชน และให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

2. งานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อให้มีการรวบรวมและจัดทาระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานวิชาการ มีการทำแผนและโครงการของการเรียนการสอน มีการจัด ตารางสอน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสม มีการจัดครูเข้าสอนให้ตรงตามวุฒิ หรือ ประสบการณ์ และจัดครูเข้าสอนแทนตามความเหมาะสม มีการพัฒนาการเรียนการสอน คือ การส่งเสริมการใช้วิธีสอนแบบต่าง ๆ จัดบรรยากาศเพื่อส่งเสริมทางการเรียนการสอน จัดสอนซ่อมเสริม จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน จัดการพัฒนาครูทางด้านวิชาการ ให้มีคุณภาพสูงขึ้น มีวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับนักเรียน เรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์การของนักเรียน จัดทำ ระเบียบและทะเบียนต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียนและการควบคุมความประพฤติและ ระเบียบวินัยของนักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับงาน ด้านนี้เป็นอย่างมาก เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่มักขึ้นอยู่กับ การบริหารงานบุคคล ดังนั้น ผู้นำจึงควรพิจารณาการบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้ คือ กำหนดนโยบายของการบริหารงานบุคคล การมอบหมายงานให้บุคลากรทำการนิเทศงาน และ การประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

5. งานด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยเหตุที่การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน และการบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ผู้บริหารจึงควรจะสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้ เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรจะให้ความสนใจงานทางด้านนี้ ซึ่งได้แก่ การทำงบประมาณการใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุครุภัณฑ์

2. พฤติกรรมผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้มากหลาย เช่น ภิญญ สาธ (2523 : 153 - 154) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำว่า คือบุคคลใด บุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

สำหรับสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 286) กล่าวว่า ผู้นำคือ หัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ หรืออิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

อรุณ รักธรรม (2527 : 187) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการบังคับบัญชาคน และวิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 2) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า เช่น เป็นนายกรัฐมนตรี อธิบดี อธิการบดี ศึกษาธิการ ครูใหญ่ และผู้อำนวยการ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีฐานะ ตำแหน่ง อำนาจ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ

จากแนวคิดของ ประชุม รอดประเสริฐ (2525 : 4) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมาย ดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้น จะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่การบังคับผลักดัน ซึ่งสอดคล้องกับ ริชาร์ดสัน และบรอดวิน (วัชรินทร์ นุชนาคา. 2533 : 9 ; อ้างอิงมาจาก Richardson and Baldwin. 1976 : 147) ได้ให้ความหมายในทางอ้อมเดียวกันว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล และใช้อิทธิพลนั้นให้สมาชิกในหน่วยงานปฏิบัติงานไปตามทิศทางที่ทำการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำเป็นบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะสื่อสาร และนำคนและองค์การไปในทิศทางที่ตนต้องการ แบทแมน และเซนต์โฮม (บัณฑิต แทนพิพัฒน์. 2540 : 52 ; อ้างอิงมาจาก Bateman and Zeithaml. 1990 : 481) กล่าวว่าผู้บริหารคือคนที่ทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ถูกต้องแต่ผู้นำคือคนที่ทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำกับผู้บริหารอาจจะแตกต่างกันในความสนใจ จุดมุ่งเน้น คุณภาพของการปฏิบัติงาน เป้าหมายและบุคลิกภาพ แต่ผู้นำกับผู้บริหารย่อมเป็นคน ๆ เดียวกันได้ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 1) ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ ด้วยการบริหารโรงเรียน (Administration) ต้องใช้ทั้งภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง และใช้การจัดการ (Management) คือ ให้คนสามารถทำงานได้สะดวกและสบาย ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ ในการกำหนดเป้าหมายภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ และในฐานะผู้บริหารจะต้องรักษาสถานภาพเดิม ปฏิบัติภายในกรอบของระเบียบ ศีลธรรม สนับสนุนนโยบายและการปฏิบัติ แต่ในฐานะผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมาย นโยบายและการปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมหรือปัญหา คิตตี้ และโฮน (มัจฉวี ไรสถานนท์. 2539 ; อ้างอิงมาจาก Keedy and High. 1994 : 33) ดังนั้น ผู้นำก็คือบุคคลที่กำหนดทิศทางอนาคตขององค์การ และนำสมาชิกขององค์การ ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำจะกระตุ้นการปฏิบัติที่สูงกว่าที่คาดหวัง และเหนือบรรทัดฐาน ผู้นำจะสร้าง และพัฒนาคนได้อย่างดีที่สุดในกระบวนการภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ



กล่าวโดยสรุป ผู้นำคือบุคคลที่ตามที่สามารถมีอิทธิพลและบทบาทในการวินิจฉัย
สั่งการ ประสานงาน จูงใจผู้ร่วมงานตลอดทั้งสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือผู้ร่วมงาน และ
รับผิดชอบในการบริหารงานทุกอย่างให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงเป็นผู้ที่
ส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้า หรือความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก

2.2 ลักษณะของผู้นำ

ผู้นำเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ
ความสามารถทางภูมิปัญญา ความรอบรู้ในทางการบริหารอันสัมพันธ์กับความสำเร็จของหน่วยงาน
รวมไปถึงบุคลิกภาพส่วนตัวอื่น ๆ ของผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปอีกด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี
มีประสิทธิภาพสามารถเสริมสร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยงานจนบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้นั้น
ย่อมเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก แต่การเป็นผู้นำสามารถที่จะฝึกฝนหรือปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม
ได้โดยสังเกตและปฏิบัติตามคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีบางประการดังต่อไปนี้ (พลสิทธิ์
หนูชูชัย. 2527 : 4 - 5)

1. เป็นผู้มีความสามารถ กล่าวคือ มีความรู้ ความสามารถทั้งงานด้านการงานและ
ส่วนตัว มีสติปัญญาและไหวพริบ มีความรู้ความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
อย่างแจ่มชัด เชี่ยวชาญในกระบวนการบริหาร มีความสามารถในการตัดสินใจ และวินิจฉัย
สั่งการได้ทันที่และทันต่อสถานการณ์ทุกประเภท มีความคิดริเริ่ม รู้วิธีพิจารณาลำดับความ
สำคัญของงานได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถในการสื่อความหมายได้ดีทั้งพูดและเขียน

สำหรับในด้านส่วนตัว ผู้นำที่ดีควรมีร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ที่สมบูรณ์ มีความ
คล่องแคล่วว่องไว ปรับตัวให้รับแรงเสียดทานอยู่เสมอ มีความยุติธรรม ปราศจากอคติกับผู้อื่น
มีจิตใจที่ยึดมั่นในพรหมวิหาร 4 อยู่เสมอ

2. มีความรับผิดชอบ ผู้นำที่ดีควรมีความรับผิดชอบ มานะอดทนในหน้าที่การงาน
อย่างเต็มที่ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้ทุกรูปแบบโดยไม่บ่นเปียงหรือเกียจให้ผู้อื่นทำหน้าที่แทน
พยายามทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองไม่ฉ้อฉล พร้อมทั้งจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและหมั่นหา
วิธีการปรับปรุงงานในหน่วยงานของตนให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าพูด กล้าทำ พร้อมทั้งจะตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หนักแน่น สุขุม ไม่หุนเหิน ไม่เอาเรื่องส่วนตัวปนกับเรื่องงาน ไม่เห็นแก่ตัว และอาจมีสินจ้าง มีนิสัยตรงไปตรงมา เปิดเผย มีน้ำใจเป็นนักกีฬาไม่ประจบสอพลอผู้มีอำนาจเหนือตน วางตัวเป็นผู้นำ มีโครงการและแผนงานการดำเนินงานที่ทันสมัย

4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ได้แก่ การมีบุคลิกลักษณะดี ยิ้มแย้ม รู้จักเอาใจใส่ดูแลและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีทุกข์ร้อน ตระหนักถึงสภาวะทางจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รู้ฐานะความต้องการ ตลอดจนความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการเจรจาคนด้วยการใช้ภาษาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดีทั้งงานด้านการสนทนา แสดงปาฐกถา เขียนบทความหรือข้อเขียนอื่น ๆ

5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ การเป็นผู้นำได้หมายความว่า จะเป็นผู้บริหารที่บริหารงานได้ถูกต้องตลอดเวลาที่ทำงาน เพราะในบางขณะผู้นำก็อาจบริหารงานผิดพลาดได้เช่นกัน จึงควรเปิดใจให้กว้างด้วยการยอมรับฟังแก้ไข และปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเหมาะสมของผู้ร่วมงานโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง พร้อมยกย่องให้เกียรติชมเชยผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการโดยไม่แอบอ้างเอา เป็นความคิดของตนเองแต่เพียงผู้เดียว รวมทั้งทำให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเองด้วยการทำงานตามความสามารถและเหมาะสม อันเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกวิธีหนึ่ง

6. กระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี การที่ผู้นำประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งงานด้านการงานและส่วนตัว ด้วยการให้ความร่วมมือในกิจกรรมสังคมต่าง ๆ และสามารถเข้าถึงคนได้โดยไม่เคอะเขิน มีความกระตือรือร้น เต็มใจให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เสียสละ มีอุดมคติ อุดมการณ์ที่ค่านับถือเป็นแบบอย่าง ยอมท้อให้ได้รับความนิยมนยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

7. คำนึงถึงนโยบาย วัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นสำคัญเสมอ
การเป็นผู้นำที่ดีแม้จะมีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็ตาม ยังต้องเป็นผู้ที่ยึดมั่นนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขณะเดียวกันก็คำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานอันเป็นส่วนรวมอยู่เสมอ พยายามส่งเสริมให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้

สำหรับสุพัตรา สุภาพ (2536 : 49 - 50) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้คนที่ได้ไว้ดังนี้

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ สามารถตัดสินใจสั่งการ วางแผน มีทักษะในการทำงาน
ด้านต่าง ๆ
2. สติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล
3. มีเหตุผล สามารถแยกผิดถูกได้
4. มีความสามารถในการวินิจฉัย เป็นการรู้จักคิดอย่างลึกซึ้งและตัดสินใจได้ถูกต้อง
5. จดจำได้ โดยเฉพาะชื่อลูกน้อง หรือจาเรื่องราวต่าง ๆ ที่เคยให้สัญญาไว้
6. มีความรอบรู้ เป็นการเฝ้าหาความรู้อย่างกว้างขวาง รู้จักแยกแยะปัญหา นำมา
วิเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจ เพื่อหุตาจะกว้างขวาง เป็นการศึกษาหาความรู้
7. ยึดหยุ่น เป็นการยึดหยุ่นต่อเหตุการณ์ไม่ถือตัวเป็นหลัก
8. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี เพราะงานจะสำเร็จต้องได้รับความ
ร่วมมือจากหลายฝ่าย ด้วยการรู้จักเคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่น รวมทั้งต้องใจกว้างและไม่เข้าข้าง
ตัวเอง
9. มีแรงจูงใจ เป็นแรงจูงใจที่ค่อนข้างจะสูงและทำอะไรที่ดีและเป็นประโยชน์
หรือประสิทธิผล
10. เชื่อมั่นตัวเอง ไม่โลเล แต่ก็ไม่เข้าประเภทไม่ฟังความคิดเห็นของใคร
11. มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ไขปัญหตามสภาวะและโอกาสต่าง ๆ อย่างได้ผล
12. มีความซื่อสัตย์ ไม่คดโกง
13. มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
14. สอนงานคนอื่นได้ เป็นการถ่ายทอดความชำนาญของตนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
15. เป็นนักฟังที่ดี เพื่อรับข้อมูลจากผู้อื่นและทำให้ผู้พูดเกิดกำลังใจที่เราฟังสิ่งที่เขาพูด
16. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งที่ทำให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
17. นำเชื่อถือเสมอมาใส่ เป็นการเลื่อมใสศรัทธาตนเอง และให้คนอื่นศรัทธาเราด้วย
18. มีวินัย เคารพกฎเกณฑ์ และปฏิบัติตาม
19. มีความทะเยอทะยาน ความทะเยอทะยานจะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดริเริ่ม

ส่วนวีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2537 : 13 - 16) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยานสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ
2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การ งามแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น
4. แสดงความสนใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรรวบรวมเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนของงานที่ทำงานจึงมีความหมายมาก
5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้คือ การรู้จักบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักโอกาสที่จะ "ชู" ภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกกาลเทศะ
6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่านของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้ "คน" ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีที่ได้กล่าวมาแล้ว ย่อมชี้ให้เห็นว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร เพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นการสร้างศรัทธาความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป และยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายและความเจริญก้าวหน้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

สมพิศ ให้งาม กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำทำให้มีบทบาทและหน้าที่มากมายหลายประการ กล่าวคือ ผู้นำจะต้องเป็นทั้งหัวหน้า ผู้บริหาร ผู้ตัดสินใจจริงจัง สั่งการ ผู้วางกำหนดนโยบาย ผู้ร่วมงาน ผู้เป็นแบบอย่าง ผู้ให้กำลังใจ ฯลฯ แต่การที่จะกำหนดลงไปให้แน่นอนว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่อย่างไรโดยเฉพะะนั้นเป็นการยาก เนื่องจากในบางโอกาสผู้นำอาจจะมีความบทบาทและหน้าที่อย่างหนึ่ง และอาจจะมีความบทบาทหน้าที่อีกอย่างหนึ่งในโอกาสอื่น บทบาทและหน้าที่ของผู้นำจึงมักแตกต่างกันไปตามสภาวะของผู้นำ และสถานการณ์ จึงอาจกล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปได้ดังต่อไปนี้ (สมพิศ ให้งาม. 2530 : 28 - 29)

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร ได้แก่ ผู้นำที่มีบทบาทและหน้าที่ประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร หรือหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานไปด้วยดีพร้อมทั้งควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดูแลรับผิดชอบให้การปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมาย

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ตามปกติแล้วผู้นำจะทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงาน การจัดสรรอุปกรณ์ การกำหนดตัวบุคคลในการทำงานตลอดจนควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ เพราะไม่ว่าการกำหนดนโยบายจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ทั้งเบื้องบนหรือ

ผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงกว่าผู้นำ หรือมาจากเบื้องล่าง อันได้แก่ คานะเนนาหรือมัตสึของ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเกิดจากความคิดของผู้นำเอง ผู้นำย่อมมีอำนาจที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำจะต้องมีความรู้ หรือชำนาญในการปฏิบัติงานพอที่จะให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยที่ผู้นำอาจไม่จำเป็นต้องรอบรู้หรือเชี่ยวชาญในเทคนิคของการปฏิบัติงานทุกอย่างก็จริง แต่ผู้นำสามารถอาศัยผู้ช่วย หรือที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ คอยแนะนำให้คำปรึกษาแก่ผู้นำอีกทีหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้บุคคลนั้นกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้น ๆ ก็ได้

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก ได้แก่ ผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษพอที่จะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ดี จนกลายเป็นศูนย์กลางของการติดต่อและเป็นตัวแทนของกลุ่มไปในที่สุด

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ควบคุมดูแลเอาใจใส่เรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่มหรือหน่วยงานเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มให้สามัคคีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันทั้งในด้านส่วนตัวกับการงาน

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ ได้แก่ การขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การชมเชย การตำหนิ หรือการมอบหมายงานให้มากหรือน้อย งานยากหรืองานง่าย เป็นต้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในกลุ่ม ผู้ที่สามารถจัดข้อขัดแย้ง และไกล่เกลี่ยระงับเหตุให้เข้าใจกันได้ บุคคลผู้นี้มักจะกลายเป็นผู้นำของกลุ่มในภายหลัง

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง หากบุคคลใดในหน่วยงานหรือองค์การเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างที่ดีของหน่วยงานแล้ว บุคคลผู้นั้นย่อมจะเป็นผู้นำของกลุ่มและเป็นตัวอย่างที่ดีของกลุ่มได้ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำจึงจะต้องแสดงออกเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีของกลุ่มหรือของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม การทำให้กลุ่มเกิดความสามัคคีกลมเกลียวกัน จะบรรลุยังผลสำเร็จของหน่วยงานนั้นย่อมเป็นบทบาทและหน้าที่สำคัญยิ่งของผู้นำ เพราะก่อให้เกิดความนิยมยกย่องนับถือแก่บุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทั่วไป ทำให้ผู้นำมีฐานะเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มตนเองเดียวกับประมุขของประเทศ

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องรับผิดชอบงานของหน่วยงานอย่างเต็มที่ แม้ว่าอาจเกิดความผิดพลาดใด ๆ ก็ตาม เพราะผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อเสมอ ถึงแม้จะตัดสินใจหรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นไปทำก็ตามก็ต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำอยู่เสมอ

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ ผู้นำต้องเป็นผู้มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ที่จะต้องสร้างความเชื่อถือและศรัทธาให้กับสมาชิกอื่น ๆ ในหน่วยงานของตน ตลอดจนสร้างคุณธรรมประจำใจ และชนบทรบธรรมเนียมประเพณีของกลุ่มให้เป็นผู้มีความคิด และอุดมการณ์ที่เป็นของตนเอง

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำควรจะต้องวางตัวให้เป็นที่เป็นที่เคารพนับถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบบิดาที่ให้คุณมากกว่าให้โทษ แม้จะมีการลงโทษบ้างบางโอกาส แต่ก็มีเมตตา และความหวังดี เป็นที่พึ่งทางใจของบุคคลในกลุ่มได้

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ เมื่อเกิดมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอย่างไรก็ตาม ผู้นำจะต้องอยู่ในฐานะและหน้าที่ที่รับผิดชอบแทนลูกน้องได้ แม้ว่าจะมอบอำนาจและความรับผิดชอบกันแล้วก็ตาม ผู้นำก็ยังต้องรับผิดชอบในกิจการนั้นอยู่

2.4 ความหมายพฤติกรรมผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ มีความเชื่อว่า มนุษย์จำเป็นต้องแสดงตามบทบาท มนุษย์แต่ละคนก็มีบทบาทหลายอย่างที่ต้องแสดง ดังนั้นคน ๆ เดียวกันอาจแสดงบทบาทของผู้บริหารในบางครั้ง แต่ในบางครั้งก็อาจแสดงบทบาทของผู้นำ บุคคลอาจไม่สามารถแสดงบทบาททั้งสองได้ในเวลาเดียวกัน แต่บุคคลคนเดียวสามารถแสดงบทบาททั้งสองด้านต่างกรรมต่างวาระกันได้ ผู้บริหารการศึกษาต่างก็ได้รับการมุ่งหวังว่าควรจะเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดความเป็นผู้นำจะปฏิบัติภารกิจให้

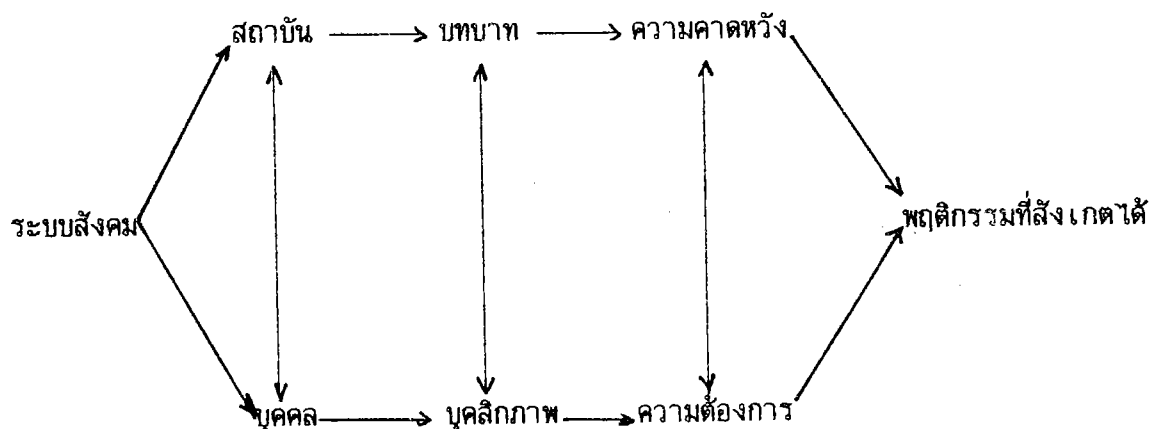
ลู่วางได้โดยยาก ผู้นำที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารก็อาจปฏิบัติภารกิจให้ลู่วางได้โดยลำบาก ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูง ย่อมสามารถทำให้เรื่องของตนรับผิดชอบสำเร็จลู่วางได้ด้วยดี สามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดหมาย นอกจากนี้ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำของบุคคลในวิชาชีพจะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำในพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 15 - 31) สำหรับ ธงชัย ลันตวงษ์ (2535 : 204) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสม ที่ผู้นำควรจะทำเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง ส่วน สะท้าน พันธุ์เพชร (2535 : 12) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ คือการปฏิบัติงานของผู้นำที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องชักชวนให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นและยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อม นอกจากนี้ ประวัติ เมฆไตรรัตน์ (2535 : 20) ได้สรุปไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการชักจูงใจผู้ร่วมงานให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงาน หาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างดี แต่ กิติมา ปริดีติลล (2529 : 231 - 232) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัยหลายประการ คือ ทักษะคิด แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารงาน เช่น เผด็จการ ประชาธิปไตยหรือเสรีนิยม และ ส่วนที่ 2 มาจากลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมในแบบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องรับรู้และปรับรูปแบบพฤติกรรมของตน ทั้งนี้ เพื่อนำเป้าหมายของตนและของผู้ร่วมงานให้สอดคล้องกับตนเองและขององค์การ ส่วนปัจจัยสุดท้ายคือสภาวะแวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นอันมาก เพราะว่าผู้นำขององค์การจะต้องปรับตัว ปรับองค์การให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมให้มากที่สุด

ความสำเร็จขององค์การใด ๆ นั้น ประชุม รอดประเสริฐ (2525 : 20) ได้กล่าวว่าขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหารออกเป็นสองลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะหนึ่งเป็นการบอกให้ผู้ตามทำ และอีกลักษณะหนึ่งเป็นการแบ่งความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามมีส่วนร่วมคิดเห็นในการวางแผนและการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน

จากทัศนะที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงบทบาทที่เกิดจากการผสมผสาน แนวคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และประสบการณ์ โดยการประสานงานให้ความช่วยเหลือ ร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย และบรรลุเป้าหมายของสมาชิกในองค์การ

2.5 รูปแบบของผู้นำ

2.5.1 แบบของผู้นำตามแนวคิดของ Getzels and Guba (สุมเมธ เตียววิศเรศ. 2527 : 66 - 67) ซึ่งพิจารณาการบริหารในลักษณะระบบสังคม ๆ หนึ่ง สามารถวิเคราะห์ได้เป็น 2 มิติคือ สถาบันมิติและบุคคลมิติ สถาบันมิติประกอบด้วยสถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ไว้ ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน บุคคลมิติ ประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบัน ซึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเองในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานแตกต่างกันออกไป ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Getzels and Guba

ผลของแนวคิดทฤษฎีนี้ ได้มีการแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมีดีมากกว่าบุคคลมีดี เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะของผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวความคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลักจะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงาน พยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครูผู้ร่วมงานด้วย

กล่าวโดยสรุปผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักถือหลักการที่ว่า การอิงระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักมีความคิดว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อม

ที่ดี ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ยึดถือหลักการที่ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ต้องเลือกใช้วิธีการแบบประสมประสานกันให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

2.5.2 แบบของผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยสุชาดา อินทร์พงษ์พันธุ์ (2538 : 34 - 36) ได้กล่าวว่า จากการศึกษาของแฮมพิล (Hamphill) และคูนส์ (Coons) ซึ่งสร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) สอบถามพฤติกรรมของผู้นำหลายอาชีพ ช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ แล้วนำมารวมกันได้ 1,800 ข้อ สรุปได้พฤติกรรมผู้นำ 9 มิติ ซึ่งต่อมา ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้รวบรวมมิติทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิติคือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)
3. พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
4. พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity)

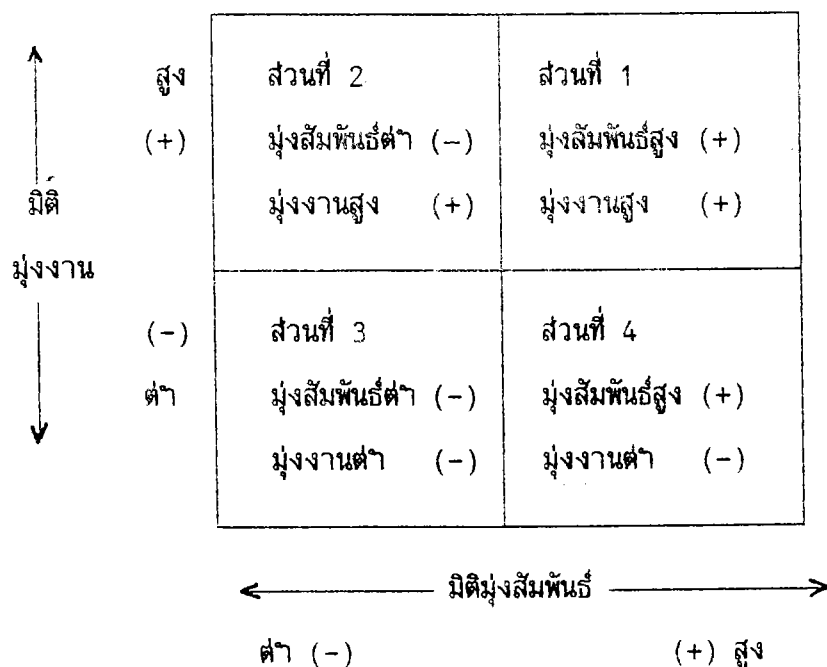
ต่อมาฟเลชแมน (Fleishman) ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมพบว่า พฤติกรรมสองมิตินั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างเด่นชัด ดังนั้น แบบสอบถามของฮาลปิน และไวเนอร์ จึงถูกตัดทอนลงเหลือ 2 มิติ ทดสอบด้านกิจสัมพันธ์ 15 ข้อ และด้านสัมพันธภาพ 15 ข้อ แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ LBDQ นี้ ถูกนำไปใช้ในหลายวงการด้วยกัน รวมทั้งวงการศึกษาดังนี้คือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกันและกัน

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจ

ในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

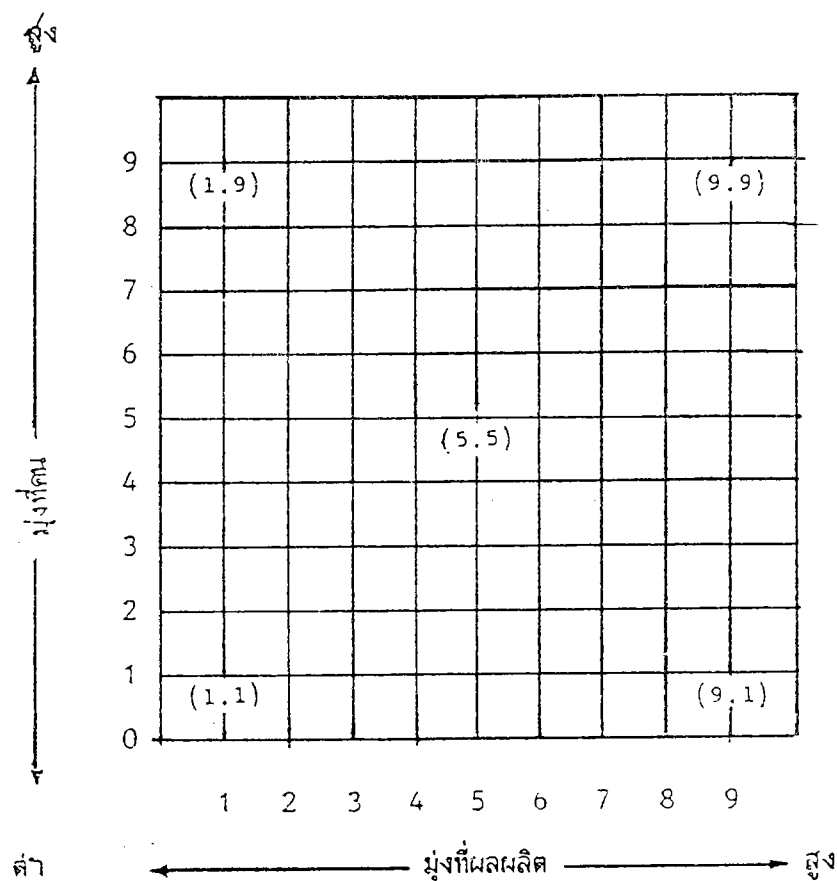
คณะผู้ทำวิจัยของ โอเอชโอ ได้พบว่า กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นมิติสองมิติที่แตกต่างกัน และแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คณะที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมของสองมิติ จะเน้นในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ พฤติกรรมของผู้นำจะแยกออกเป็น 2 แกน มากกว่าที่จะเป็นแกนต่อเนื่องแกนเดียว และเขียนแยกออกเป็น 4 พื้นที่ ซึ่งแต่ละพื้นที่แสดงถึงการผสมผสานของกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ ในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ กัน ดังปรากฏในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แบบผู้นำแบ่งโดยการใช้แบบสอบถาม LBDQ จากแนวคิดของฮาลบิน

จากภาพประกอบสามารถอธิบายได้ว่า ใน 4 พื้นที่นั้นส่วนที่ 1 ผู้นำจะมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง (+, +) ส่วนที่ 2 ผู้นำจะมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานสูง (-, +) ส่วนที่ 3 ผู้นำจะมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานต่ำ (-, -) และส่วนที่ 4 ผู้นำจะมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ (+, -)

ต่อมา เบลค และมูตัน (นาพร ไวว่อง. 2537 : 24 ; อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. n.d. : 10 - 11) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยพื้นฐานทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน สร้างตารางการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีแบบผู้นำ 2 มิติ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งที่ผลผลิต (Concern for Production) และผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ (Concern for People) ตาราง 2 มิตินี้ เป็นอิสระแก่กัน ในแต่ละมิติจะมี 9 ช่องรวม 81 ช่อง แต่ละช่องถือเป็นแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน

จากตารางการจัดการของเบลค และมูตัน ได้แสดงลักษณะผู้นำไว้ 5 แบบดังนี้

1. ผู้นำแบบย่ำแย่หรือไม่มีเอาไหน (Impoverished : 1,1) เป็นผู้นำที่สนใจงานและสนใจคนน้อยมาก ในการทำงานให้สำเร็จใช้ความพยายามน้อยมาก เพียงรักษาสมาชิกขององค์การให้คงอยู่เท่านั้น เป็นการทำงานแบบเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย
2. ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club : 1,9) เป็นผู้นำที่สนใจความต้องการของคนมากมีความสัมพันธ์กับบุคคลมากและสนใจงานน้อย
3. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task : 9,1) เป็นผู้นำที่สนใจงานมาก โดยให้ความสำคัญกับงานเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมาก แต่สนใจหรือให้ความสำคัญกับคนน้อย โดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน
4. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team : 9,9) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งคนและผลของงานสูงพอ ๆ กัน มีการอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ผลงานที่ได้จะมีประสิทธิภาพมากโดยทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงาน
5. ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road : 5,5) เป็นผู้นำที่สนใจงานและคนในระดับปานกลาง เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้ผลงานสำเร็จไปได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องปฏิบัติงาน โดยมุ่งทั้งคน และผลของงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและยังเกิดผลดีต่อองค์การ

2.5.3 การศึกษาแบบผู้นำของเทนเนนบอม และชมิทท์ (สุมเมธ เดียวอิสเรศ. 2527 : 67 - 68 ; อ้างอิงมาจาก Tannenbaum and Schmidt. 1973) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่าคนที่ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบใดนั้นเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ โดยเริ่มจากการเป็นผู้นำแบบเผด็จการไปสู่การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานดังนี้

2.5.3.1 แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือถือปฏิบัติตาม

2.5.3.2 แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ชักชวนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ หรือการสั่งการของเขาก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือถือปฏิบัติตาม

2.5.3.3 แบบของผู้ที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจ
ไปและขอมาให้ชกถาม

2.5.3.4 แบบของผู้ที่มีพฤติกรรม เป็นผู้ชี้แจงถึงการตัดสินใจที่กำลังจะทำ
แต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ

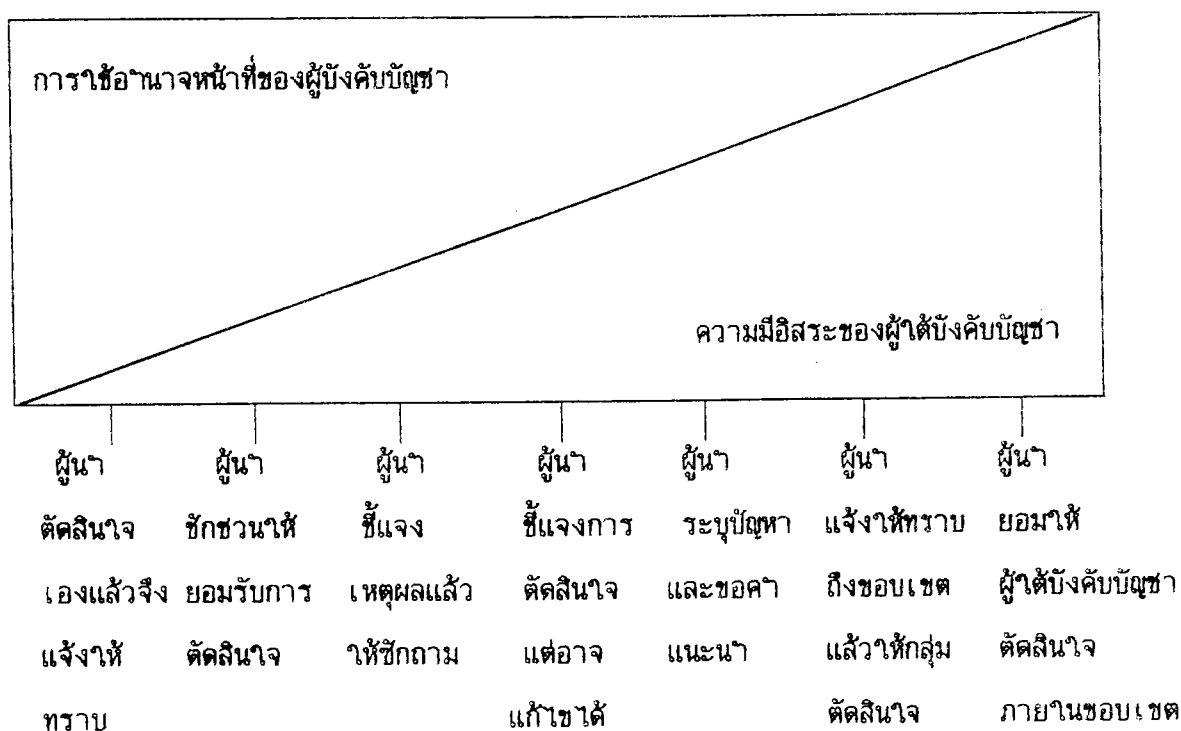
2.5.3.5 แบบของผู้ที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ระบุปัญหาให้ทราบแล้วให้ผู้บังคับบัญชา
ร่วมให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ

2.5.3.6 แบบของผู้ที่มีพฤติกรรมเป็นผู้แจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจ
แล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง

2.5.3.7 แบบของผู้ที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ยอมให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจได้
ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ทั้ง 7 แบบนี้ เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาในการยอมให้ผู้ร่วมงานหรือ
ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากน้อยต่าง ๆ กันตามลำดับ ดังแสดงในภาพประกอบ 4

ผู้นำแบบเผด็จการ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย



ภาพประกอบ 4 แกนต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum และ Schmidt

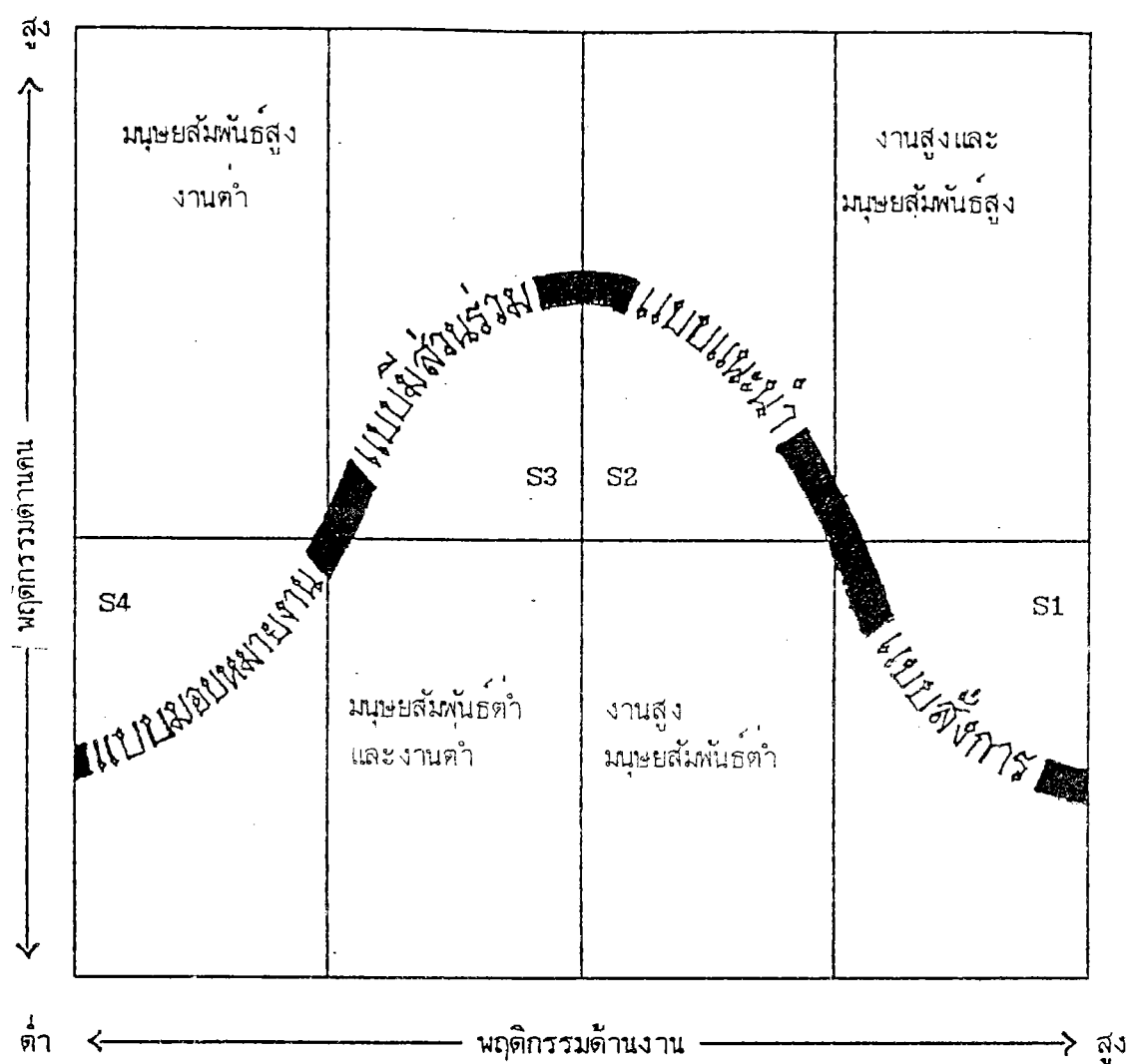
ตามแผนภาพจะเห็นได้ว่า ผู้นำมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจควบคุมอยู่ตามช่องต่าง ๆ จากซ้ายไปขวา ซ้ายสุดเป็นเรื่องของการใช้อำนาจควบคุมอย่างมาก เป็นผู้นำแบบเผด็จการชาวสุดเป็น เรื่องของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากที่สุด โดยผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่แต่น้อยและลดอำนาจ ควบคุมลง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากขึ้น เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ความสำคัญกับ คนโดยมุ่งด้านมนุษยสัมพันธ์

2.5.4 การศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (นงนาฏ บุณฺณลพ. 2535 : 48 - 51 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1985 : 152) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำตาม สถานการณ์ โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า "ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เข้าได้ดีที่สุดเพียงแบบเดียว ผู้นำที่ ประสบความสำเร็จคือผู้นำที่สามารถปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น"

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่บนพื้นฐานขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ ต้องมุ่งทั้งงาน และมุ่งสัมพันธ์และจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ผู้นำแบบนี้ แบ่งออกได้เป็น 4 แบบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานพฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ในสัดส่วนต่าง ๆ กัน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นลักษณะของผู้นำที่ต้องชี้แจงบทบาท และสั่ง ผู้ตามว่าให้ทำงานอะไร อย่างไร เมื่อไหร่ และที่ไหน และควบคุมอย่างใกล้ชิด
2. ผู้นำแบบแนะนำ (Selling) เป็นลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้คำชี้แจง ชักชวนให้ แนวคิดในการปฏิบัติงาน โดยการใช้การสื่อสารสองทาง มีการอธิบาย และการรับฟังอย่างสนใจ
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นลักษณะที่ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ ความสามารถที่มีอยู่ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หลีกเลี่ยงการออกคำสั่ง
4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นลักษณะที่ผู้นำอนุญาตให้ผู้ตามมีอิสระ ในการดำเนินการได้เองและสามารถตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงภาวะผู้นำตามสถานการณ์

สำหรับบุคลิกภาวะของผู้ตาม ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งประกอบด้วย ความรู้และทักษะความเต็มใจหรือความมั่นใจ ความรับผิดชอบในการทำงาน ประกอบด้วยความเชื่อมั่นและการตกลงใจ ตัวแปรด้านบุคลิกภาวะเหล่านี้พิจารณาเฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามนั้น จะประกอบไปด้วย (เรชา รัตนประสาท. 2534 : 13)

1. ระดับวุฒิภาวะต่ำ (Low Maturity) ได้แก่ บุคคลที่ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะมีความรับผิดชอบต่องาน (M1)
2. ระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง (Low to Moderate Maturity) ได้แก่ บุคคลซึ่งไม่มีความสามารถแต่เต็มใจรับผิดชอบงาน (M2)
3. ระดับวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง (Moderate to high Maturity) ได้แก่ บุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ ต้องใช้แรงจูงใจ
4. ระดับวุฒิภาวะสูง (High Maturity) ได้แก่ บุคคลที่มีทั้งความสามารถและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบในงานทั้งหลายเป็นอย่างดี

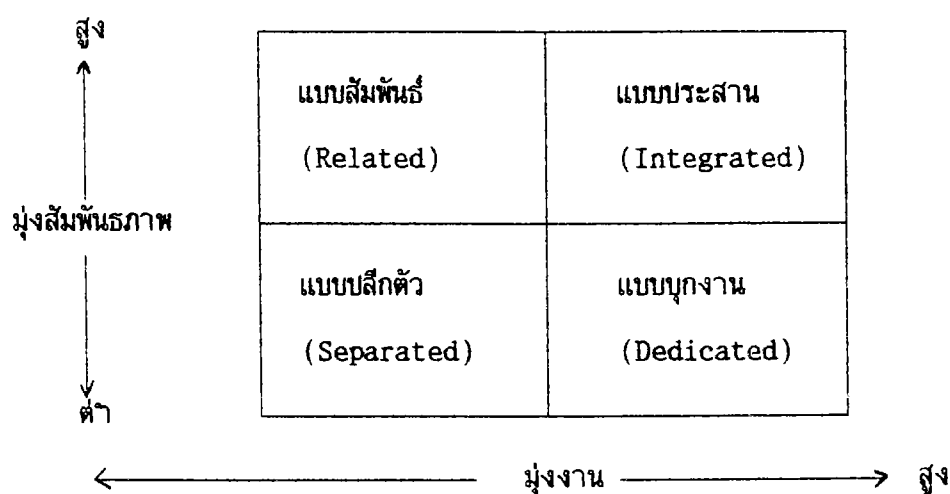
ระดับวุฒิภาวะ (M)	ความสามารถ	ความเต็มใจ
M1	ไม่มีความสามารถ	ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน ต้องบังคับควบคุม
M2	ไม่มีความสามารถ	เต็มใจและอยากทำงาน ต้องการคำแนะนำ
M3	มีความสามารถ	ไม่เต็มใจในการทำงาน ต้องใช้แรงจูงใจ
M4	มีความสามารถ	เต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ มีความรับผิดชอบสูง

2.5.5 การศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ (3-D Theory)

ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ของ เรดดิน (นิพนธ์ อุทก. 2535 : 24 - 41 ; อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 27) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบผู้นำในการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะแตกต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากมายต่างกัน มิติทั้ง 3 ของเรดดิน ได้แก่

- 1) มิติมุ่งคน (People - Oriented Dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) มิติมุ่งงาน (Task - Oriented Dimension) คือ การให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงานหรือความสำเร็จของงาน
- 3) มิติประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) คือการพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

จากสองมิติแรกของโอไฮโอและข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน เรดดินกำหนดแบบผู้นำเป็น 4 แบบ เรียกว่า แบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles) ปรากฏดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน

แหล่งที่มา : นิพนธ์ อุทก (2535 : 24) ปรับปรุงมาจาก เรดดิน (Reddin. 1970 : 41)

แบบผู้นำพื้นฐานเป็นตัวแทนพฤติกรรมบริหาร 4 แบบ ซึ่งแต่ละแบบอธิบายได้ดังนี้
(ส่วิทัศน์ ประเสริฐสม. 2531 : 20)

1. แบบปลีกตัว (Separated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ทำให้ความสำคัญแก่งานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ เป็นผู้ที่ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอยชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการรักษาส่ิงต่าง ๆ ไว้ จึงให้ความสนใจมากเรื่องกฎเกณฑ์ การทำงานจะอยู่ในรูปคณะกรรมการ ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะอ้างกฎ ระเบียบเป็นเครื่องมือ กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบนี้จะเป็นนักอนุรักษ์นิยม เหมาะกับงาน การบริหาร การบัญชี สถิติงานวิจัยและงานออกแบบทางด้านวิศวกรรม

2. แบบสัมพันธ์ (Related Style) เป็นแบบผู้นำในการบริหารที่ทำให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ ผู้บริหารหรือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นผู้ที่ยอมรับผู้อื่นในทันทีที่พบกัน ชอบคุยกับผู้อื่นนาน ๆ เพื่อว่าจะได้รู้จักกับผู้ร่วมงานได้ดียิ่งขึ้น จึงทำให้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากมายจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์ไม่ค่อยวิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะคนที่ผู้บริหารต้องการจะคุยด้วย ผู้บริหารแบบนี้มององค์การว่าเป็นระบบของสังคมอย่างหนึ่ง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มักไม่ชอบใช้การลงโทษ เมื่อใดที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญแก่คนมากเขาก็จะลดความสำคัญขององค์การและความสำคัญของเทคโนโลยีต่าง ๆ ลง จุดอ่อนของผู้นำแบบนี้ก็คือกลัวว่าคนอื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตน สิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดก็คือ ความขัดแย้งนั่นเอง กล่าวโดยสรุปผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับคน มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน เหมาะกับงานด้านวิชาการ การจัดการงานวิชาชีพต่าง ๆ

3. แบบบุกงาน (Dedicated Style) เป็นแบบผู้นำที่ทำให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือเป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่งานหรือบุกงาน พฤติกรรมแบบนี้มีลักษณะเป็นการครอบงำคนอื่น ชอบให้คำแนะนำด้วยวาจาแก่ลูกน้อง ในการใช้คำพูดนั้นหากเลือกได้ก็จะใช้คำว่า "ทำเดี๋ยวนี้" และหากเป็นไปได้ก็จะเลือกใช้ชีวิตการต่าง ๆ มากกว่าที่จะใช้คน สิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดคือ กลัวว่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงาน

ทำงาน หรือผลผลิตต่ำ กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบนี้ชอบใช้การให้รางวัล และการลงโทษ การควบคุม ถือว่างานต้องมาก่อน เหมาะกับการบริหารงานผลิตที่ต้องการกำหนดทิศทาง การบริหารการชาย

4. แบบประสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งาน และให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ประสาน การมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ชอบเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็น รายบุคคลหรือกลุ่มชอบติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการจัดตั้งกลุ่ม ชอบการประชุม การติดต่อ สื่อสารเป็นแบบสองทาง (Two - Way Communication) มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้นำประเภทนี้ไม่ห่วงงานเรื่องอำนาจ ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบใช้ทีมงานและวิธีการ ต่าง ๆ เพื่อประสานความต้องการในตัวบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยี ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจ หรือประเมินค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินใจบริหาร จากทักษะในทีมงาน สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดเกี่ยวกับตัวเองก็คือกลัวว่าตนเองจะไม่ได้ เข้ามามีส่วนร่วมเรื่องต่าง ๆ ส่วนสิ่งที่กลัวที่สุดเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับความไม่สบายใจ กล่าวโดยสรุปผู้นำแบบนี้จะกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมาย อุดมคติ เป้าหมาย และนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ต้องการมีส่วนร่วมสนใจวิธีสร้างการจูงใจ

ลักษณะการบริหาร 4 ลักษณะตามที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำประสิทธิผลขึ้นมาพิจารณา โดยจำแนก ออกเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย สามารถแบ่ง แบบผู้นำได้อีกดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เรดดิน (สมพิศ ให้งาม. 2530 : 33 ; อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 215 - 234) กล่าวว่า เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความ ก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อยคือ

1.1 ผู้หนีท่า (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและ บุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือ สิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย่งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมที่จะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 ผู้นำเผด็จการ (Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว ให้ความสำคัญถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญพยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถเป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อยคือ

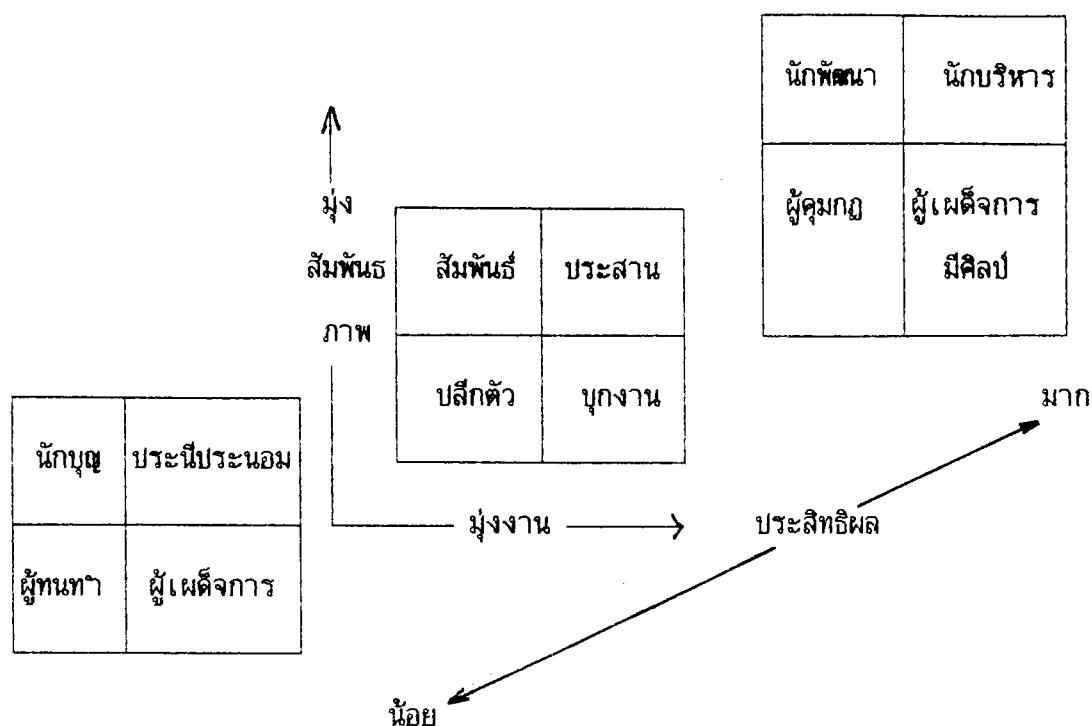
2.1 ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ชอบให้ทำตามคำสั่ง เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 นักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

2.3 ผู้เผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจเฉลียวฉลาดสูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 นักบริหาร (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

Reddin แบ่งประเภทผู้นำ โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงานเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จของผลงาน และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้ากับผู้ร่วมงานได้ โดยเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของผู้นำ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แบบผู้นำหรือแบบการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ

แหล่งที่มา : สมยศ นาวีการ (2525 : 486) ปรับปรุงมาจาก เรดดิน

(Reddin. 1970 : 41)

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสร้างควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียนภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถส่งเสริมพัฒนาความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูง ย่อมประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า มีคุณภาพในการจัดการศึกษานในระดับนี้

3. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

การบริหารการศึกษาระดับโรงเรียนที่ได้ผลนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถแล้ว จะต้องมึเทคนิควิธีการที่ทำให้ครูมีเจตคติที่ดีต่องาน และเกิดความพึงพอใจในงาน

ที่ทำอีกด้วย ทั้งนี้ เพราะถ้าครูอาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมจะทำงานด้วยความ
เต็มใจทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังความคิด อุทิศเวลาให้กับโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ
ตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและย่อมส่งผลถึงการเรียนของนักเรียน (มาลี บะวงษ์. 2534 :

1) ดังที่ กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 331) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัย
ที่สำคัญในการบริหารงานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ความพึงพอใจหากเกิดขึ้นที่ใดแล้ว
ที่นั้นย่อมเต็มไปด้วยความตั้งใจทำงาน การให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน บรรยากาศอันองค์การ
สดชื่น การสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ สำหรับ พิษณุภรณ์
อิงคามระธ (2532 : 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือความรู้สึกหรือ
ทัศนคติต่องานที่ทำ โดยมีความสนใจ ชอบ รัก มีความสุขกับงานนั้น ซึ่งสอดคล้องกับ แอปเปิลไวท์
(จันทราณี สงวนนาม. 2533 : 78 ; อ้างอิงมาจาก Appiewhite. 1965 : 8) ที่
กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพึงพอใจต่อสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย
เช่น การมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และการมี
ความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์การ สำหรับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2534 : 126)
กล่าวว่า เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจาก
การปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึก
กระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีชีวิตและกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลของการทำงาน ส่วน พลิบา (บัญชา อึ้งสกุล. 2537 : 43 - 44 ; อ้างอิง
มาจาก Flippo. 1971 : 556) กล่าวว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานจะดูได้จาก เงินเดือน ความมั่นคง สภาพการปฏิบัติงานความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน
ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าใน
หน้าที่การงาน ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ นอกจากนี้
มัจฉรี โอสถานนท์ (2539 : 25) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้น หมายถึง
ความรู้สึกชอบและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความสุขที่ได้ทำงาน
และไม่อยากลาออกไปจากหน้าที่การงานนั้น รวมทั้งพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้จาก
การปฏิบัติงานนั้น

ฮอลเลย์ และเจนนิงส์ (มัจฉี โอสถานนท์. 2539 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Holley and Jenninge. 1983 : 74) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ดี ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่รางวัล หรือผลตอบแทน เช่น ได้รับการยอมรับ เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านี้ จะเป็นสาเหตุของความพึงพอใจ

กิติมา บรืติติก (2529 : 332 - 333) ได้กล่าวสรุปว่า บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานจะแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ชยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่องาน โดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง
3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
4. ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้ทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่น หากหน่วยงานใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับจากองค์การ หน่วยงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตที่ได้รับก็จะสูงขึ้นด้วย

จากความหมายของความพึงพอใจดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่กระทำอยู่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน รายได้ที่เหมาะสม และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารงานจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในตัวของผู้คนในองค์การ โดยต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้บังคับบัญชาให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

เฮอริช เบิร์ก (ผ่องศรี แด้มทอง. 2538 : 32 - 34 ; อ้างอิงมาจาก Herzberg 1959 : 113 - 115) ได้ทำการศึกษาถึงมูลเหตุในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแนวคิดทฤษฎีนี้ เชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานให้ดีผลดี มีประสิทธิภาพ ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ ซึ่งจะ

เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ผลผลิตของงานสูงขึ้น
ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivative Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจ (Satisfiers) เป็นตัวสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งมีอยู่ 5 ประการคือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหา และป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ 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. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มี 11 ประการ ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนหรือความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้น

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinater) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกริยาและวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

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

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Superior)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารในลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แต่เป็นไปในลักษณะผู้บังคับบัญชาให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์การ

2.7 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company Policy and

Administration) หมายถึง การจําแนกบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายเด่นชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.8 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทาง

กายภาพในสถานที่ทำงาน อันได้แก่ ลักษณะสิ่งแวดล้อม ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หมายถึง

สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การย้ายที่ทำงานใหม่ทำให้ต้องเดินทางไกลครอบครัวลำบาก

2.10 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ~~ความมั่นคง~~บุคคลที่มี

ต่อความมั่นคงของงานหรือความมั่นคงขององค์การ

2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technics) หมายถึง

ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปผลการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของคนงาน เฮอรัชเบอร์ก ได้พบว่า เมื่อคนงานได้รับความพึงพอใจในการทำงาน รักงานแล้วสามารถที่จะทำงานให้ได้ประสิทธิภาพสูง ก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนเพียงพอ ปัจจัยกระตุ้นเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวงานเอง เมื่อคนงานได้รับความสำเร็จในการทำงานหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมีความสุขจากการทำงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้นเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่给人งานเกิดความกังวล หรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น ได้รับเงินเดือนไม่พอใช้ ขาดความมั่นคงในการทำงาน หรือไม่พอใจในนโยบายการบริหารของหน่วยงานก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาจทำให้การทำงานประสพผลลัมเหลวได้

องค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยกระตุ้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน เมื่อคนได้รับการสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมา คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยค่าจูงจูงทางน้ำที่เป็นตัวป้องกัน มิให้คนเกิดความไม่พอใจหรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนทัศนคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน ความสำเร็จของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของครู ผู้บริหารผู้เสียไม่สามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ จำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงานคือครู ซึ่งเป็นผู้ทำงานโดยตรง ถ้าครูทำงานด้วยความสบายใจ และพอใจที่จะทำงาน เขาจะปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร อุทิศเวลาให้กับราชการมากยิ่งขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานคล้ายกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานมีกล่าวอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (สมจินตนา ภูระหงษ์. 2539 : 21 - 22 ; อ้างอิงมาจาก Maslow. 1970 : 80 - 91) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการอย่างอื่นเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทน ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งชั้นของความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้คือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในด้านความจำเป็นพื้นฐานเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไป และความต้องการดังกล่าวจะเป็นเครื่องกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) มี 2 แบบคือ ความต้องการความปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจ กับความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

2.1 ความปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจ ได้แก่ ความปลอดภัยจากโจร ผู้ร้าย อุบัติเหตุ

2.2 ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน เช่น ไม่ถูกออกจากงานโดยง่าย เมื่อออกจากงานก็ได้รับบำนาญ มีหลักประกันในการทำงาน อย่างเพียงพอ มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง เป็นต้น

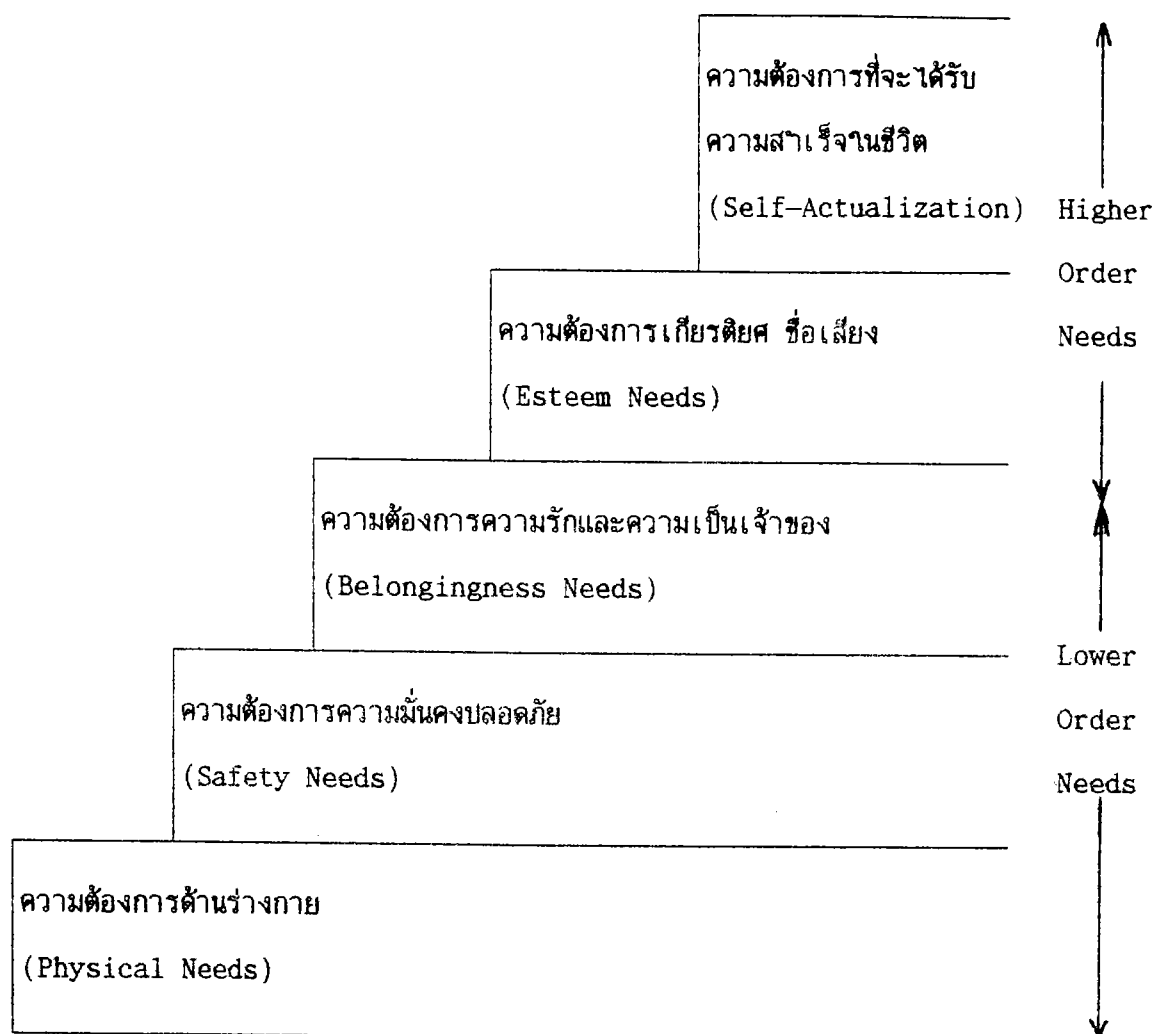
ดังนั้น ความมั่นคงปลอดภัยจึงมีผลต่อการตัดสินใจที่จะทำงานต่อไป หรือลาออกจากงาน หรือพิจารณาเลือกงานใหม่

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness Needs) ได้แก่ ความต้องการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการความรัก ต้องการการยอมรับ ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความต้องการดังกล่าว เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์

4. ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง (Esteem needs) หมายถึง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการเป็นผู้มีความสามารถ ความต้องการเกียรติยศของแต่ละบุคคล มีความมากน้อยต่างกัน บางคนพึงพอใจที่จะได้รับความสำคัญระดับที่ทำงาน บางคนต้องการในระดับชาติ และบางคนต้องการในระดับนานาชาติ งานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนมีโอกาสแสดงความสามารถ แต่งานประจำโดยเฉพาะงานที่ได้รับการควบคุม ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด มักไม่มีโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และไม่เปิดให้มีโอกาสแข่งขัน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่จะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ความคาดหวังของตน ได้ทำอะไรตามที่ตนเองต้องการ และมีความสุขอยู่กับสิ่งที่ตนเองทำ

ดังภาพประกอบ 8



<----- Lower Order Needs -----> <----- Higher Order Needs ----->

ภาพประกอบ 8 ลำดับชั้นของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

แหล่งที่มา : นุชนาถ บุณเลป (2535 : 11) ปรับปรุงมาจาก

มาสโลว์ (Maslow. 1954 : 164)

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)

วรูมได้เสนอทฤษฎีกระตุ้นใจด้วยความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ของเขาราวปี ค.ศ.1964 โดยสร้างทฤษฎีนี้ขึ้นมาบนรากฐานแห่งแนวคิดดังต่อไปนี้ (จานงค์ บุญชู. 2531 : 268 - 269 ; อ้างอิงมาจาก Dessler. 1981 : 185)

1. แนวคิดที่ว่า คนย่อมมีพลังความปรารถนาที่มีสภาพเป็นเป้าหมายส่วนตัวที่แท้จริงของเขา ซึ่งเขาต่างหวังจะให้เป้าหมายส่วนตัวดังกล่าว สัมฤทธิ์ผลในบั้นปลาย (Valence Concept)
2. แนวคิดที่ว่า เป้าหมายส่วนตัวที่คนหวังจะให้สัมฤทธิ์ผลดังปรารถนา ย่อมมีทางที่จะสัมฤทธิ์ผลได้ โดยการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การ (Instrumentality Concept)
3. แนวคิดที่ว่า การที่คนพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การนั้น คนย่อมมีความคาดหวังเป็นแรงกระตุ้นใจให้พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มพลังความสามารถของเขา (Expectancy Concept)

นอกจากนี้แล้ว ยังมีสิ่งที่มาเกี่ยวข้องกับแนวความคิดรากฐานดังกล่าวอย่างสำคัญอีก 3 สิ่งคือ

1. ความพยายามในการปฏิบัติงาน อันมีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง ความคาดหวังเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดขึ้น (Effort)
2. เป้าหมายขององค์การ หรืออาจมองในแง่ที่เป็นผลของความพยายามในการปฏิบัติงาน มักเรียกกันว่า ผลงานขั้นต้น (First-Level Outcome)
3. เป้าหมายส่วนตัวที่แท้จริงของคน หรืออาจมองในแง่ที่เป็นผลที่แท้จริงที่เขาต้องการ หลังจากผลงานขั้นต้นบรรลุความสำเร็จ มักเรียกกันว่า ผลขั้นรอง (Second Level Outcome)

แนวคิดทฤษฎีของคูเปอร์ (Cooper)

ความต้องการตามแนวคิดของคูเปอร์ (รัตนไตร พรหมพวก. 2539 : 18 ; อ้างอิงมาจาก กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 323 - 324) ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ แบ่งออกเป็น 7 อย่างคือ

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงาน และสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครอง และ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

ผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานหลายอย่างดังนี้

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้มีผู้ให้ทัศนะไว้หลากหลาย ได้แก่ ชาเลขนิค (อภิกันยา วัชรสกุณี. 2538 : 44 ; อ้างอิงมาจาก Zeleznik. n.d.) ได้จำแนกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ รางวัลภายนอก ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานสภาพของงาน ตลอดจนการจัดองค์การและการบริหารองค์การ

รางวัลภายใน ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

ปิฎก สาธ (2526 : 103) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาได้รับ วิธีให้ผลประโยชน์แก่บุคคลนั้น เรียกว่า "วิธีให้อามิส" ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 6 อย่างคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส
3. สภาพทางกายภาพอันพึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5. แรงดึงดูดทางสังคม
6. ปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับนิสัยและทัศนคติของบุคคลนั้น

กิเซลลี (กิติมา บรีดีดิลก. 2529 : 326 ; อ้างอิงมาจาก Ghiselli. 1955 : 430) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ แบ่งออกเป็น 5 ประการคือ

1. ระดับอาชีพ (Occupational Level) หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น ๆ
2. สถานะทางสังคม (Caste) สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสถานะที่ดีเหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดี หรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ
3. อายุ (Age) ตามความเห็นของกิเซลลี ผู้มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้สูงอายุ โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 45 - 54 ปี
4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน และการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

กิลเมอร์ (วินัย นาราภิรมย์. 2530 : 14 - 15 ; อ้างอิงมาจาก Gilmer. 1967 : 280 - 284) ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และได้รับความเป็นธรรม

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสนับชั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสดำรงตำแหน่งจากความสามารถในงานที่ทำ เป็นต้น

3. องค์การและการจัดการ (Company and Management) สถานที่ทำงาน โดยทั่วไป ลักษณะการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. ค่าจ้าง (Wages) มีความรู้สึกพอใจในค่าจ้างที่ได้รับจากองค์กรนั้น ๆ ตอบแทนนั้น ๆ

5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ หากได้ทำงานตรงความต้องการและความถนัด

6. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การดูแลให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในการทำงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) หมายถึง การอยู่ร่วมกัน และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

8. การคมนาคมและการสื่อสาร (Communication) มีส่วนช่วยก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากน้อยต่างกันได้

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสง เสียง การถ่ายเทอากาศตลอดจนการจัดเวลาทำงาน ชั่วโมงการทำงาน มีส่วนช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจมากน้อยต่างกันได้

10. สิ่งตอบแทน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย ก็มีมีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

นิวคัมเมอร์ (สมศักดิ์ ชชาติมาลา. 2537 : 22 - 23 ; อ้างอิงมาจาก Newcomer. 1969 : 23 - 24) ได้เสนอแนวความคิดไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องทราบและมีความเข้าใจในความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน โดยสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ให้เกียรติผู้ร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม การดำเนินผู้บังคับบัญชาควรทำเป็นการส่วนตัว พร้อมกับหาทางช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขให้ดีขึ้น มากกว่าจะเป็นการลงโทษ

แต่อย่างเดียว การมอบหมายงานจะต้องให้ชัดเจน สำนึกในความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงาน และมีเทคนิคในการควบคุมงาน

2. พยายามให้คนงานทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและบทบาทของแผนกของเขาว่ามีความสำคัญมากเพียงใดต่อหน่วยงาน เพื่อเขาจะได้ทราบถึงโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และโอกาสสำหรับความก้าวหน้าในการทำงานของเขา

3. จัดงานที่ท้าทายความสามารถ งานริเริ่มใหม่ ๆ ให้ทำอยู่เสมอ

4. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน และต้องมีระยะเวลาพอสมควร เพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

บาร์นาร์ด (สมจินตนา ภูระหงษ์. 2539 : 20 - 21 ; อ้างอิงมาจาก Barnard. 1972 : 142 - 149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 3 ประการดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน และสิ่งของที่ทำให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ

- 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
- 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง
- 3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา
- 3.4 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

ลูธานซ์ (นงนุช โรจนเลิศ. 2540 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Luthans. 1992 : 114) กล่าวว่า "ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพอใจหรือภาวะอารมณ์ทางบวกที่เป็นผลมาจากการประเมินของบุคคลเกี่ยวกับงานหรือประสบการณ์จากงาน" การศึกษาความพึงพอใจ

ในงานต้องศึกษา 3 องค์ประกอบ คือ

1. การศึกษาความพึงพอใจในงานในรูปอารมณ์ตอบสนองต่อสถานการณ์การทำงานในที่นี้ความพึงพอใจในงานจึงเป็นสภาวะทางจิตที่เป็นนามธรรม
2. ศึกษาความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องการเปรียบเทียบผลตอบแทนจากการทำงานกับสิ่งที่คาดหวัง ถ้าบุคคลใดทำงานหนักแต่รู้สึกว่าได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนที่ทำงานเบากว่า เขาจะมีความพึงพอใจในงานต่ำ
3. ศึกษาความพึงพอใจในงานลักษณะทัศนคติต่องานในมิติต่าง ๆ ซึ่ง สมิท (Smith) เคนดอล (Kendal) และฮูลิน (Hulin) ได้เสนอว่า การศึกษาความพึงพอใจในงานต้องศึกษาทัศนคติ หรือการตอบสนองทางอารมณ์ที่มีต่อลักษณะสำคัญของงานรวม 5 มิติคือ ตัวงาน (Work Itself) ค่าจ้าง (Pay) โอกาสก้าวหน้า (Promotion Opportunities) หัวหน้างาน (Supervision) และเพื่อนร่วมงาน (Co-worker)

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความพึงพอใจในการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ (อภิรักษ์. วัชรสุณี. 2538 : 47)

1. ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction) เป็นความรู้สึกชอบพอของบุคคลที่มีต่อบทบาทของงาน เรียกว่า เป็นความพึงพอใจงานโดยทั่วไป
2. ความพึงพอใจในการทำงานเฉพาะด้าน (Facet Job Satisfaction) เป็นความรู้สึกชอบและพอใจของบุคคลที่มีต่องานเฉพาะด้าน ซึ่งมี 5 ด้านคือ
 - ก. รายได้ หมายถึง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน
 - ข. ความมั่นคง หมายถึง ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และมีผลประโยชน์ที่พอใจจากการทำงาน
 - ค. มิตรสัมพันธ์ หมายถึง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสามารถปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี
 - ง. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง มีความสัมพันธ์ในทางที่ดีต่อผู้บริหารที่มีอำนาจเหนือตน
 - จ. ความก้าวหน้า หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตำแหน่งรวมถึงผลงานที่ได้จากการทำงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

วินิจ คริสตไทย (2528 : 53 - 55) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครู กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดเพชรบุรี ราชบุรี นครปฐม และกาญจนบุรี จำนวนครู 413 คน จากวิทยาลัยครู 4 แห่ง ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์
3. อาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

ธีระพงศ์ จุ่มดี (2532 : 127 - 131) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสงขลา โดยใช้ประชากรคือ ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 327 คน โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอิร์ชเบอร์ก มาดัดแปลงในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาตามปัจจัยจูงใจ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาตามปัจจัยค่าจูง โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามปัจจัยจูงใจที่มีเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน ปรากฏผลดังนี้

3.1 เพศ ตามปัจจัยรูปร่างโดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศตามปัจจัยค่าจุณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียวคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

3.2 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ที่มีต่อปัจจัยรูปร่างมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสามด้าน คือ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ ส่วนที่มีต่อปัจจัยค่าจุณ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

3.3 ขนาดของโรงเรียน ที่มีต่อปัจจัยรูปร่าง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกองค์ประกอบ และที่มีต่อปัจจัยค่าจุณ ก็มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกองค์ประกอบเช่นเดียวกัน

ส่วน จันทราณี สงวนนาม (2533 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับการบริหาร การปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกัน ความพึงพอใจของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่อยู่ในเขตการศึกษาต่างกันโดยส่วนรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

อุทิศ ภูมิชัย (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 230 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

2. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มิติมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

3. พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต่างมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

สท้าน พันธุ์เพชร (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง การแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีมากกว่าแบบมุ่งงาน
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู
3. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

นภาพร ไวย้อง (2537 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้พบว่า

1. วิทยากรย์โดยรวม มีความเห็นว่า ผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่าผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ ในด้านการบังคับบัญชาด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านลักษณะงาน ยกเว้นด้านรายได้
3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ทุกด้าน
4. วิทยากรย์ที่ผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าวิทยากรย์ที่ผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

และรัตนไตร พรรคพวก (2539 : 100 - 101) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยใช้ประชากรคือครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 441 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้งทั้ง 6 ด้านคือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงความสามารถ และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ
3. ครูในโรงเรียนขนาดกลางมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน และด้านการแสดงความสามารถ และผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำในระดับนาน ๆ ครั้ง คือ ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ
4. ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ด้านการแสดงความสามารถ และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ และผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำในระดับนาน ๆ ครั้ง คือ ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน
5. ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน และด้านการแสดงความสามารถ และผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำในระดับนาน ๆ ครั้ง คือ ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ
6. ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คุก (Cook. 1970 : 5063 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนประถมศึกษา เมืองอินเนอร์ซิติ สหรัฐอเมริกา จำนวนครู 100 คน จากโรงเรียน 21 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านการสอน ความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือน และสภาพภาพของครู
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของครูใหญ่ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

สำหรับ เวเลซ (Velez. 1972 : 997 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยคำจูงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย การศึกษานี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 828 คน จากมหาวิทยาลัย 37 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจต่อบัณฑิตจูง ซึ่งได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ และนโยบายการบริหารงาน ส่วนปัจจัยกระตุ้นนั้นมีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนโดยรวม มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ซึ่งสอดคล้องกับ เซอร์จิอวานนิ (ผ่องศรี แด่มทอง. 2538 : 48 ; อ้างอิงมาจาก Sergiovanni. 1973 : 191 - 207) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทางการศึกษา แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู โดยการสัมภาษณ์ครู กลุ่มตัวอย่างในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของมอนโรแคนดี รัฐนิวยอร์ก จำนวน 3,382 คน พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ องค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายการบริหาร และความเป็นอยู่ส่วนตัว

ส่วน ชมิดท์ (Schmidt. 1975 : 7583 - A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาในเทศก์ และผู้ช่วยครูใหญ่ รวม 125 คน ก็พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ผู้บริหารพึงพอใจมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การรับผิดชอบ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน นโยบาย และการบริหารงาน

ออนท์เซส (Ontzes. 1975 : 7560 - A) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยทดสอบกับครูใหญ่ในโรงเรียน 18 แห่ง ครูจำนวน 237 คน ในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูส่วนมากพอใจในพฤติกรรมผู้นำที่มีทีมงานมากกว่ามีทีมผู้สัมพันธ์
2. ครูที่ร่วมงานกับครูใหญ่ประเภทยึดถือบุคคลากรเป็นหลัก (Idiographic Principles)

จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าครูที่ทำร่วมกับครูใหญ่ที่ใช้สายกลางและยึดงานเป็นหลัก

กรีน (อาวีรัตน์ หิรัญโร. 2532 : 56 ; อ้างอิงมาจาก Greene. 1975 : 187 - 193) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาว่าตัวแปรทั้งสองนี้เป็นเหตุผลและผลกันหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีผู้สัมพันธ์เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจในการทำงาน ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานเป็นเหตุและผลกันน้อยมากกับความพอใจในการทำงาน

ชิน (Shin. 1976 : 84 - A) ได้ทำการวิจัยที่มลรัฐเคนตักกี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้ครูเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 621 คน พบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำที่มีทีมงานนั้น องค์ประกอบกระตุ้นจะมีผลต่อครูสูงกว่าองค์ประกอบคำจูน ส่วนครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำที่มีผู้สัมพันธ์ องค์ประกอบคำจูนมีความสำคัญกว่าองค์ประกอบกระตุ้น และยังพบว่าระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความต้องการ และระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โคเฮน (Cohen. 1979 : 2372 - A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เพื่อจะดูว่าบุคคลทั้ง 3 ประเภทรับรู้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้วยทัศนะที่แตกต่างกันหรือไม่ ในเรื่องของการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน ความน่าเชื่อถือ ความเอาใจใส่ การมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้งในโรงเรียนและแบบของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า บุคคลทั้ง 3 กลุ่มให้ทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแบบมุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน

อเดลแมน (ประวัติ เมฆไตรรัตน์. 2535 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Adelman. 1981 : 464 - A) ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ตามความต้องการของครูใหญ่ และครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลจากการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมีดีมุ่งงานและมีดีมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
2. ครูโรงเรียนประถมศึกษามีแนวโน้มความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีดีมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามีดีมุ่งงาน ส่วนครูโรงเรียนมัศึกษามีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีดีมุ่งงานมากกว่ามีดีมุ่งสัมพันธ์

พอล (ประวัติ เมฆไตรรัตน์. 2535 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Paul. 1981 : 3817 - A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางของตำบลบาสตองรูจตะวันออก (East Baton Rouge Parish) โดยทำการศึกษาจากครูใหญ่ จำนวน 12 คน และครู จำนวน 341 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า ครูมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการพฤติกรรมของผู้นำมีดีมุ่งงานและมีดีมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญ

คลาวิตเตอร์ (Klawitter. 1986 : 735 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีงานสูงและมีดีมุ่งสัมพันธ์สูง จะทำให้ครูพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยมากกว่าผู้นำแบบอื่น

และคอนโต (Konto. 1987 : 3744 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้อำนวยการตามทัศนะของครูอาจารย์กับความพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียน

อาชีวศึกษาและเทคนิคานรัฐมิสซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาและเทคนิคที่มีผู้อำนวยการแบบมีทีมงานและมีทีมงานสัมพันธ์ จะมีความพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง แต่ความพอใจลักษณะภายในของงานค่อนข้างต่ำ

จากเอกสาร และงานวิจัยภายในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในแบบต่าง ๆ ของผู้นำ ซึ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหลายระดับ และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
2. ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและขนาดของโรงเรียนมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีประเด็นดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.1 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
 - 2.2 ตัวอย่างเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดการเกี่ยวกับข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำนวน 7 จังหวัด คือ จังหวัดลพบุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดอ่างทอง จังหวัดชัยนาท จังหวัดอุทัยธานี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2540 จำนวนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 48 โรงเรียน ขนาดกลาง 64 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 22 โรงเรียน รวม 134 โรงเรียน จำนวนครู 6,703 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำนวน 3 จังหวัด คือ จังหวัดลพบุรี จังหวัดสระบุรี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2540 จำนวนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 15 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 9 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 6 โรงเรียน รวม 30 โรงเรียน จำนวนครู 370 คน

ซึ่งได้มาโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) มีวิธีการดังนี้

1.2.1 สุ่มจังหวัดในเขตการศึกษา 6 ซึ่งมี 7 จังหวัด เลือกมา 3 จังหวัด สุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้จังหวัดลพบุรี จังหวัดสระบุรี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1.2.2 เลือกโรงเรียนมัธยมศึกษา จาก 3 จังหวัด ซึ่งมีโรงเรียนขนาดเล็ก 24 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 37 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 14 โรงเรียน รวม 75 โรงเรียน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ทุกขนาดโรงเรียน ได้โรงเรียนขนาดเล็ก 15 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 9 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 6 โรงเรียน รวม 30 โรงเรียน (ตามตาราง 2)

1.2.3 สุ่มครูจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เลือกได้ในข้อ 1.2.2 โรงเรียนละ 20% โดยการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนขนาดเล็ก 66 คน โรงเรียนขนาดกลาง 122 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 182 คน รวมจำนวนครู 370 คน (ตามตาราง 3)

ตาราง 1 โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

เขตการศึกษา 6	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		รวม	
	ร.ร.	ครู	ร.ร.	ครู	ร.ร.	ครู	ร.ร.	ครู
จังหวัดลพบุรี	7	131	13	606	5	664	25	1,401
จังหวัดสระบุรี	6	146	11	583	4	442	21	1,171
จังหวัดสิงห์บุรี	5	128	6	366	1	168	12	662
จังหวัดอ่างทอง	5	81	6	279	3	314	14	674
จังหวัดชัยนาท	5	103	7	291	2	232	14	626
จังหวัดอุทัยธานี	9	150	8	273	2	191	19	614
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	11	227	13	645	5	683	29	1,555
รวม	48	966	64	3,043	22	2,694	134	6,,703

ตาราง 2 แสดงรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตามจังหวัดและขนาดโรงเรียนที่สุ่มได้

ขนาดโรงเรียน จังหวัด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ลพบุรี	บ้านชีวิทยา โคกสูงวิทยา บ้านเบิกวิทยาคม บางกะปิบ้านเลิศจิตวิทยา ยางรากวิทยา	บ้านหมี่วิทยา ท่าวังวิทยาคาร คงตาลวิทยา	พิบูลวิทยาลัย พระนารายณ์
สระบุรี	ปากเพรียววิทยาคม คอนพุทวิทยา หนองไคณวิทยา สองคอนวิทยาคม บ้านท่ามะปรางวิทยา	พุแควิทยา หินกองวิทยาคม	สระบุรีวิทยาคม เส้าไห้ "วิมลวิทยานุกูล"
พระนครศรีอยุธยา	ปากกรานพิทยา บางปะอิน ลาดงาประชาบำรุง ท่าช้างวิทยาคม ลาดชะโดสามัคคี	ผักไห่ "สุทธาประมุข" ลาดบัวหลวงไพโรจน์ วิทยา วิเชียรกลิ่นสุคนธ์ - อุบถัมภ์ เสนา "เสนาประสิทธิ์"	อยุธยาวิทยาลัย ท่าเรือ "นิตยานุกูล"

ตาราง 3 กลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำแนกตาม
ขนาดของโรงเรียน

เขตการศึกษา 6	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		รวม	
	กลุ่มตัวอย่าง		กลุ่มตัวอย่าง		กลุ่มตัวอย่าง		กลุ่มตัวอย่าง	
	ร.ร	ครู	ร.ร.	ครู	ร.ร	ครู	ร.ร.	ครู
จังหวัดลพบุรี	5	22	3	44	2	71	10	137
จังหวัดสระบุรี	5	24	2	30	2	51	9	105
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	5	20	4	48	2	60	11	128
รวม	15	66	9	122	6	182	30	370

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม

ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครูโดยรวมของ วาร์ คูค และวอลส์ (สังคม โทปุนทร์. 2536 : 112 - 113 ; อ้างอิงมาจาก Warr, Cook and Wall. 1979) ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่าแบบรวม (Summated Rating Scale) มีจำนวนทั้งสิ้น 15 ข้อ แต่ละข้อกำหนดคะแนนออกเป็น 7 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 7 หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด
- ระดับ 6 หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานมาก
- ระดับ 5 หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานอยู่บ้าง
- ระดับ 4 หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานไม่แน่ใจ
- ระดับ 3 หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานไม่พอใจอยู่บ้าง
- ระดับ 2 หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานไม่พอใจมาก
- ระดับ 1 หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานไม่พอใจมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 ตามความคิดเห็นของครู ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ วิจิตร อีระกุล (2518 : 19 - 21) และสุชาติ อินทร์พงษ์พันธุ์ (2538 : 124 - 127) ซึ่งได้แปลและเรียบเรียงมาจากแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิด 5 ตัวเลือก ใช้ประเมินพฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงานและด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านละ 15 ข้อ รวม 30 ข้อ ระดับความคิดเห็นกำหนดระดับคะแนนไว้ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้นมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้นมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้นปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้นน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมนั้น น้อยที่สุด

2.2 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ซึ่งการสร้างแบบสอบถามผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรับปรุงงานการออกแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยให้มีเนื้อหาครอบคลุม และตรงตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. นำแบบสอบถามเสนอต่อประธานกรรมการ กรรมการควบคุมประกันคุณภาพ ตรวจสอบ แนะนำ แก้ไข ปรับปรุงงานเบื้องต้น
3. นำแบบสอบถามที่ประธานกรรมการ กรรมการควบคุมประกันคุณภาพ ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในข้อ 2 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบหาความเที่ยงตรง ความถูกต้องด้านภาษา เนื้อหา ให้เหมาะสม มีความถูกต้องก่อนนำไปใช้
4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 100 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นรายชื่อของแบบสอบถาม ความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.95 และแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารได้ค่าความเชื่อมั่น 0.96

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา ในการขอความร่วมมือและสนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ขอความร่วมมือให้ผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานศึกษา จังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา มีหนังสือไปถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูล และขอความกรุณาให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยตามเวลาที่กำหนดโดยให้โรงเรียนรวบรวมแบบสอบถามไว้ที่สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด

3.3 ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนจากสามัญศึกษาจังหวัด ตามกำหนดเวลา จึงทำให้ได้แบบสอบถามครบถ้วน โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 370 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีค่าตอบสมบูรณ์ทั้ง 370 ฉบับ

4. การจัดกระทำกับข้อมูล

4.1 นำแบบสอบถามที่มีค่าตอบสมบูรณ์ มาตรวจหาให้คะแนนตามเกณฑ์ดังนี้

4.1.1 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครูโดยรวมมาให้คะแนนตามการตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ โดยจะให้คะแนนเป็น 7, 6, 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามความพึงพอใจมากที่สุดไปหามุ่งพอใจมากที่สุด เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	6.50 - 7.00 หมายถึง	พึงพอใจมากที่สุด
"	5.50 - 6.49 หมายถึง	พึงพอใจมาก
"	4.50 - 5.49 หมายถึง	พึงพอใจอยู่บ้าง
"	3.50 - 4.49 หมายถึง	ไม่แน่ใจ
"	2.50 - 3.49 หมายถึง	ไม่พึงพอใจอยู่บ้าง
"	1.50 - 2.49 หมายถึง	ไม่พึงพอใจมาก
"	1.00 - 1.49 หมายถึง	ไม่พึงพอใจมากที่สุด

4.1.2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้คะแนนตามการตอบโดยจะให้คะแนนเป็น 5,4,3,2, และ 1 ตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกใช้ประเมินพฤติกรรมด้านปฏิบัติงาน และด้านส่งเสริมสนับสนุน ด้านละ 15 ข้อ รวม 30 ข้อ ดังนี้

1. พฤติกรรมด้านปฏิบัติงาน จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2,5,7,8,11, 13,15,16,18,20,22,24,27,28 และ 30

2. พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1,3,4,6,9,10,12,14, 17,19,21,23,25,26 และ 29

แบบสอบถามทั้ง 30 ข้อนี้ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- | | |
|---------|--|
| ระดับ 5 | หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น มากที่สุด |
| ระดับ 4 | หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น มาก |
| ระดับ 3 | หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น ปานกลาง |
| ระดับ 2 | หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น น้อย |
| ระดับ 1 | หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น น้อยที่สุด |

แบบสอบถามทั้ง 30 ข้อ เป็นแบบสอบถามเชิงนิเสธ 6 ข้อ คือข้อ 7,9,12,14,15 และ 17 เป็นแบบสอบถามที่มีความหมายทางลบจะให้คะแนนกลับกัน แยกคะแนนแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 2 คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

โดยใช้เกณฑ์วิเคราะห์และพิจารณาพฤติกรรมผู้นำดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.32 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในแต่ละด้านจัดอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.33 - 3.67 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในแต่ละด้านจัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.68 - 5.00 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในแต่ละด้านจัดอยู่ในเกณฑ์สูง

4.2 นำคะแนนที่ได้ไปคำนวณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปแบบ SPSS/PC⁺ ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐาน

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 ความเชื่อมั่น โดยใช้สูตร ครอนบัค (ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ.

2536 : 170 - 172)

3. สถิติใช้ทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทางใช้ Two - Way ANOVA

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N	แทน จำนวนครูในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
SS	แทน ค่าผลบวกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean Square)
df	แทน ค่าขั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการท้าวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 และวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	N	ร้อยละ
1. ขนาดของโรงเรียน		
3.1 ขนาดเล็ก	66	17.8
3.2 ขนาดกลาง	122	33.0
3.3 ขนาดใหญ่	182	49.2
รวม	370	100
2. จำนวนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตอบ แบบสอบถามแยกตามพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน		
5.1 จำนวนครูที่เห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรม ด้านปฏิบัติงาน	213	57.6
5.2 จำนวนครูที่เห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรม ด้านส่งเสริมสัมพันธ์	157	42.4
รวม	370	100

จากตาราง 4 แสดงว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 49.2 ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 33.0 และมีเพียงร้อยละ 17.8 เท่านั้น ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาตามความเห็นของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำพบว่า ครูร้อยละ 57.6 มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำด้านผลงาน และครูร้อยละ 42.4 มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงานของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	N	ความพึงพอใจในการทำงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ขนาดเล็ก	66	5.02	0.79	พึงพอใจอยู่บ้าง
ขนาดกลาง	122	4.97	0.83	พึงพอใจอยู่บ้าง
ขนาดใหญ่	182	5.03	0.82	พึงพอใจอยู่บ้าง
รวม	370	5.01	0.81	พึงพอใจอยู่บ้าง

จากตาราง 5 แสดงว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก
ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับพึงพอใจอยู่บ้าง

ตาราง 6 แสดงความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 6 จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำและขนาดโรงเรียน

พฤติกรรมผู้นำ	ขนาดโรงเรียน										ระดับความ พึงพอใจใน การทำงาน
	เล็ก		กลาง		ใหญ่						
	N	ร้อยละ	N	ร้อยละ	N	ร้อยละ					
ด้านมุ่งงาน	44	11.9	50	13.5	119	32.2	213	57.6	4.87	.84	พึงพอใจอยู่บ้าง
ด้านมุ่งสัมพันธ์	22	5.9	72	19.5	63	17.0	157	42.4	5.19	.74	พึงพอใจอยู่บ้าง
รวม	66	17.8	122	33.0	182	49.2	370	100	-	-	-

จากตาราง 6 แสดงว่า ครูที่มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานเท่ากับ 5.19 และครูที่มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานเท่ากับ 4.87 อย่างไรก็ตาม ครูทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับพึงพอใจอยู่บ้าง

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงานของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

ข้อ	ความพึงพอใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1.	รูปแบบการบริหารในโรงเรียนของท่าน	4.96	1.24	พึงพอใจอยู่บ้าง
2.	ความสนใจของผู้บริหารต่อความเห็นหรือ ข้อเสนอแนะของท่าน	4.79	1.18	พึงพอใจอยู่บ้าง
3.	การเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารในเรื่องงานใน หน้าที่ของท่าน	5.01	1.26	พึงพอใจอยู่บ้าง
4.	การมีงานหลากหลายที่ท่านต้องรับผิดชอบ	4.85	1.26	พึงพอใจอยู่บ้าง
5.	โอกาสในการใช้ความสามารถของท่าน	5.23	1.12	พึงพอใจอยู่บ้าง
6.	สภาพแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียนของท่าน	5.16	1.27	พึงพอใจอยู่บ้าง
7.	ความมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานที่ท่าน รับผิดชอบ	5.04	1.24	พึงพอใจอยู่บ้าง
8.	ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับครูในโรงเรียน ของท่าน	5.29	1.12	พึงพอใจอยู่บ้าง
9.	การยอมรับนับถือจากผู้บริหารของท่านเมื่อท่าน ทำงานได้ดี	5.17	1.07	พึงพอใจอยู่บ้าง
10.	ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	5.03	1.12	พึงพอใจอยู่บ้าง
11.	การเลื่อนขั้นเงินเดือนของท่าน	4.52	1.28	พึงพอใจอยู่บ้าง
12.	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียน ของท่าน	4.66	1.30	พึงพอใจอยู่บ้าง
13.	โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	4.51	1.11	พึงพอใจอยู่บ้าง

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ความพึงพอใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
14	ปริมาณงานที่ท่านต้องทำในแต่ละวันในโรงเรียนของท่าน	4.96	1.15	พึงพอใจอยู่บ้าง
15	ความมั่นคงในอาชีพของท่าน	5.99	0.99	พึงพอใจมาก
	รวม	5.01	0.81	พึงพอใจอยู่บ้าง

จากตาราง 7 แสดงว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจอยู่บ้าง และมีความพึงพอใจมากในข้อความมั่นคงในอาชีพ ส่วนข้ออื่น ๆ มีความพึงพอใจในระดับพึงพอใจอยู่บ้าง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 และวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครู จานแนกตามขนาดของโรงเรียนและวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำและขนาดของโรงเรียนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Signif of F
ขนาดของโรงเรียน	1.038	2	.519	.823	.440
พฤติกรรมผู้นำ	10.142	1	10.142	16.076	.000*
ปฏิสัมพันธ์ขนาดโรงเรียน กับพฤติกรรมผู้บริหาร	1.620	2	.810	1.284	.278
ความคลาดเคลื่อน	229.642	364	.631		
รวมทั้งหมด	241.711	369			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 แสดงว่า ครูที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู และปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและขนาดของโรงเรียนก็ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูเช่นกัน

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของครู จานแนกตามพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ครูที่มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าครูที่มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอเรื่องตามลำดับดังนี้ คือ จุดมุ่งหมายของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล การวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน
2. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในโรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำที่แตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และขนาดโรงเรียนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
2. ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และขนาดโรงเรียนมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำนวน 7 จังหวัด คือ จังหวัดลพบุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดอ่างทอง จังหวัดชัยนาท จังหวัดอุทัยธานี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2540 จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 48 โรงเรียน ขนาดกลาง 64 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 22 โรงเรียน รวม 134 โรงเรียน จำนวนครู 6,703 คน

สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยการสุ่มจังหวัด ได้ 3 จังหวัด คือ จังหวัดลพบุรี จังหวัดสระบุรี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน ได้โรงเรียนขนาดเล็ก 15 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 9 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 6 โรงเรียน รวม 30 โรงเรียน แล้วสุ่มครูโรงเรียนละ 20% โดยการสุ่มอย่างง่ายได้กลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนขนาดเล็ก 66 คน โรงเรียนขนาดกลาง 122 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 182 คน รวมจำนวนครู 370 คน

2. เครื่องมือในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู

ของ วาร์รี่ คูก และวอลล์ (สังคม เทปุนินทร์. 2536 : 112 - 113 ; อ้างอิงมาจาก Warr, Cook and Wall. 1979) เป็นแบบสอบถามชนิด 7 ตัวเลือก มีจำนวนทั้งสิ้น 15 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ วิจิตร วีระกุล

และสุชาดา อินทร์พงษ์พันธุ์ ซึ่งได้แปลและเรียบเรียงมาจากแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอโอ ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) เป็นแบบสอบถาม ชนิด 5 ตัวเลือก ใช้ประเมินพฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงานและด้านผู้สัมพันธ์ ด้านละ 15 ข้อ รวม 30 ข้อ

2.2 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอให้ประธานกรรมการและกรรมการควบคุมบริหารงานตรวจสอบความถูกต้อง ด้านเนื้อหา ภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ไม่ชักกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยมีความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9761

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น จำนวน 370 ฉบับ ได้รับคืน 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยแบบสอบถามที่ได้คืนสมบูรณ์ทุกฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-Way Analysis of Variance)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

2. ครูที่สอนในโรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนมีแบบพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยครูมีความพึงพอใจพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มากกว่าด้านมุ่งงาน
3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและขนาดโรงเรียนไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 จำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยอยู่ในระดับพึงพอใจอยู่บ้าง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา และให้เป็นไปตามเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนคล้าย ๆ กัน ขนาดของโรงเรียน จึงไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ ชาศิมมาลา (2535 : 87) ที่ได้ทำการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง 3 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงานไม่แตกต่างกัน และคล้ายกับงานวิจัยของ อุษณีย์ พาณิชย์ไพศาลกุล (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ความพึงพอใจของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับกลาง ซึ่งใกล้เคียงกับงานวิจัยของ อีระพงศ์ รุ่งมณี (2532 : 127 - 131) ที่ศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสงขลา โดยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาตามปัจจัยจริงและ

ปัจจัยคำจูนโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และตรงกันกับงานวิจัยของ สังคม เทพรินทร์ (2536 : 82) ที่ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ที่พบว่าอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ทุกขนาดโรงเรียนมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนไตร พรรคพวก (2539 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยสรุปว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูอยู่ในระดับมากทุกขนาดโรงเรียน และงานวิจัยของเฮเซบรูค (Haezebrouck. 1989 : 220) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของขนาดโรงเรียนและลักษณะของผู้บริหารที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบความแตกต่างในระดับความพึงพอใจของครูที่มีต่อขนาดของโรงเรียนต่างกัน ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความพึงพอใจในอาชีพอยู่ในระดับสูง

2. ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีส่วนทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าครูที่มีผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน เป็นไปตามที่สมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังคำกล่าวของ ประชุม รอดประเสริฐ (2525 : 20 - 23) ที่ว่าความสำเร็จขององค์การใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำเป็นสำคัญ ถ้าครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินิจ คริสไทย (2528 : 59) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครู กลุ่มภาคตะวันออก ที่พบว่า อาจารย์ที่มีอธิการบดีมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีอธิการบดีมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และคล้ายกับงานวิจัยของ สะท้าน พันธุ์เพชร (2535 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ที่สรุปว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงกว่าค่า

สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และใกล้เคียงกับงานวิจัยของ นภาพร ไวย้อง (2537 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า วิทยากรย์ที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าวิทยากรย์ที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยของต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกัน ได้แก่ คูก (Cook. 1970 : 5063 - A) กรีน (Greene. 1975 : 187 - 193) ที่พบว่าผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานเป็นเหตุและผลกันน้อยมากกับความพึงพอใจในการทำงาน และงานวิจัยของชิน (Shin. 1976 : 84 - A) ที่สนับสนุนว่าครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู และพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ด้านมุ่งสัมพันธ์ มีปัจจัยสำคัญส่งผลต่อความพึงพอใจของครูสูงกว่าปัจจัยกระตุ้น

3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และขนาดโรงเรียนไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู แสดงให้เห็นว่า ขนาดโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ไม่ได้ร่วมกันส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทราณี สงวนนาม (2533 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมีแบบผู้นำมุ่งงานมากกว่ามุ่งสัมพันธ์ และงานวิจัยของ อเคลแมน (ประวิติ เมฆไตรรัตน์. 2535 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Adelman. 1981 : 464 - A) ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ตามความต้องการของครูใหญ่ และครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า ครูโรงเรียนมัศึกษามีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานมากกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์ และไม่เหมือนกันกับงานวิจัยของ กูดฮาร์ท (บุญเรือน วัฒนทรัพย์. 2538 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Goodhart. 1990 : 2214) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ด้านมุ่งงาน สามารถอธิบาย

ประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ และไม่ตรงกับงานวิจัยของ เบนิต (Benit. 1992 : 668 - A) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ขนาดของโรงเรียนส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับพึงพอใจอยู่บ้าง จึงสมควรที่ผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณายกระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูให้สูงขึ้น โดยการสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าตามสายงาน จัดอบรมการพัฒนาผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และนำคณะครูไปทัศนศึกษา ศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นในระดับจังหวัดหรือระดับประเทศ

2. สถาบันผลิตผู้บริหารการศึกษา ควรนำผลการศึกษาค้นคว้านี้ไปพิจารณาใช้เป็นข้อมูลในการจัดการอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ควรทำวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในเขตการศึกษาอื่น

3. ควรทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมล ธิโสภา. "ตัวบ่งชี้คุณภาพครูในทัศนะของบัณฑิตผู้ใช้ครู," ใน วารสารครูปริทัศน์. ปีที่ 14.

สิงหาคม 2532.

กิตติมา บริดีติลล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์, 2529.

เขตการศึกษา 6, สำนักงาน. ข้อมูล สถิติ การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

เขตการศึกษา 6 ปีการศึกษา 2540. ฝ่ายแผนงาน เอกสารลำดับที่ 14/2540.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535.

กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2535.

จันทร์ธานี สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความ

พึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

จันทงค์ บุญชู. องค์การและการบริหาร. เชียงใหม่ : คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,

2531.

เทพม เมืองแมน และสวี่ง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธีรพงศ์ จุยมณี. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสงขลา. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

นภาพร ไวว่อง. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ

วิทยากรย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.

นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิชเนศ, 2526.

นิพนธ์ อุทก. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพ

มหานคร ตามทฤษฎีสถิติของเรดดิน. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.

- นุชนาถ บุญแลบ. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับระดับคุณภาพและความพึงพอใจงานการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ปรินฤพานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535. อัดสำเนา.
- นงนุช วิจารณ์เลิศ. ตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจงานของข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล : การวิเคราะห์ลีสเรล. ปรินฤพานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. "การบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาประชาชน," บทความทางวิชาการ. พ.ศ.2530 - 2533 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2533.
- บัญชา อึ้งสกุล. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. ปรินฤพานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินฤพานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. สุวีริยาสาส์น, 2535.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก. ปรินฤพานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.
- ประทุม รอดประเสริฐ. "ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน," เอกสารประกอบการสอน. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- ประวิติ เมฆไตรรัตน์. พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา. ปรินฤพานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต, 2534.
- ผ่องศรี แด้มทอง. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู
อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อุดสาเนา.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. "ทิศทางของการมัธยมศึกษาในอนาคต," การศึกษาแห่งชาติ. 23(4) :
14 - 18 ; เมษายน - พฤษภาคม 2532.
- พยุ้งศักดิ์ สนเทศ. "มัธยมศึกษา : การศึกษาเพื่อมวลชน," สารพัฒนาหลักสูตร. 72 :
34 - 38 ; มีนาคม 2531.
- พิษณุภรณ์ อิงคามระธร. ความเป็นผู้นำทางวิชาการความพึงพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชา
ในสถานศึกษาพยาบาลที่มีส่วนต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา. วิทยานิพนธ์
กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อุดสาเนา.
- พลสิทธิ์ หนูชูชัย. "อธิการบดี : คนดีที่อยากได้," กระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. เอกสารหมายเลข 3 (มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2527), อุดสาเนา.
- ปิยะญู สาธร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศ.ส. การพิมพ์, 2523.
- . การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : องค์การศึกษาคุรุสภา, 2526.
- มัจฉวี โอสถานนท์. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียน
สำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อุดสาเนา.
- มาลี บะวงษ์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิต สังกัด
ทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2534. อุดสาเนา.
- รัตนไตร พรรคพวก. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อุดสาเนา.

- เรา รัตนประสาธ. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศึกษาพร, 2536.
- วิชรินทร์ นุชนาคา. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- วิจิตร วรุตบางกูร. "ของฝากผู้บริหาร บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของผู้เป็นที่ดี," ประชาบาล. 10 : 11 ; กุมภาพันธ์ 2521.
- . ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้ผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.
- วิจิตร วีระกุล. "พฤติกรรมผู้นำ," วิทยาสาร. 28 : 19 - 21 ; สิงหาคม 2518.
- วินิจ คริสตไทย. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อัดสำเนา.
- วินัย นาราภิรมย์. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์กับพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. "ว่าด้วยผู้นำ," วารสารข้าราชการ. 39(5) : 9 - 18 ; กันยายน - ตุลาคม 2537.
- ศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา. ประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องทิศทางการจัดการศึกษาของ กรมสามัญศึกษา 2531. ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2531.
- . เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2532. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2531.

- สท้าน พันธุ์เพชร. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- สามัญศึกษา กรม, กระทรวงศึกษาธิการ. สถิติการศึกษาฉบับย่อกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2540. กองแผนงาน, 2540. อัดสำเนา.
- สุชาดา อินทร์พงษ์พันธุ์. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.
- สุเมธ เตียวอิสเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศิลปาบรรณาการ, 2527.
- สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ "เน้นพฤติกรรมมนุษย์". กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2536.
- สุวัฒน์ ประเสริฐสม. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเวดตัน และแผนพัฒนาผู้นำ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- สมจินตนา ภูระหงษ์. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาอาชีพ กรมอาชีวศึกษา. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สังคม เทพรินทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- สมพิศ ให้งาม. รายงานการวิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงในทัศนะของประชากรรามคำแหง. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ : 2530.

- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจการพิมพ์, 2525.
- สมศักดิ์ ชาศิมมาลา. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินทิพจน์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้แทนทางการศึกษา. พิษณุโลก : โรงพิมพ์พิมพ์เศศ. 2525.
- . วิสัยทัศน์ของผู้ว่า. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.
- อภิกันยา วัชรสุกษี. ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินทิพจน์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา. ปรินทิพจน์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- อธิชัย ธนเศรษฐ. การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 21. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536. อัดสำเนา.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- อุทิศ ภูมิชัย. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี. ปรินทิพจน์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- อุษณีย์ พานิชไพศาลกุล. ความพึงพอใจของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบงานการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527. อัดสำเนา.

- Benit, Douglas A. "The Relationship Between Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 53(03) : 668-a ; September, 1992.
- Cohen, Elaine Linenberg. "Administrative Behavior of Principal as Viewed by Principals, Teachers, and Parents," Dissertation Abstracts International. 40(05) : 2372 - A; 1979.
- Cook, Richard P. "The Relationship of Principal Leader Behavior and Teacher Morale to Certain other Variables in Selected Urban Elementary School," Dissertation Abstracts International. 31(10): 5063 - A ; April, 1970.
- Creene, Charles N. "The Reciprocal Nature of Influence between Leader and Subordinates," Journal of Applied Psychology. 60(2) : 187 - 193 ; 1975.
- Haezebrouch, Jon C. The Effects of School Size and Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. Western Michigan University, 1989.
- Konton, Edwin and Juma Kubanze. "The Relationship of Vocational and Technical Instructors' Job Satisfaction and Their Perception of Area Vocational Technical School Directors' Leadership Styles in vocational Technical Schools in the State of Missouri," Dissertation Abstract International. 47(10) : 3744 - A ; April, 1987.

Klawitter, Pamela Amick. "The Relationship between principal's Leadership Style and Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 47(03) : 735 - 736-A ; 1986.

Ontzes, James L. "A Study of the Relations of Principal and Teacher Role Perception and Teacher Job-Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 35(2p) : 7560-A ; August, 1975.

Schmidt, Gene Lillard. "Job Satisfaction among Secondary School Administrators," in Dissertation Abstracts International. 35 : 7583 -A ; June, 1975.

Shin, Joong S. "A Study of Relationships Among the Principal's Leadership Style, Teachers' Need-Orientations and the Degree of Teachers' Satisfaction with their Principal's Job Performance," Dissertation Abstracts International. 37 (1) : 84 - A ; July, 1976.

Velez, Guillermo. "A Study of Faculty Satisfaction-Dissatisfaction with the Intrinsic and Extrinsic Job Factors in Columbian University," Dissertation Abstracts International. 33(3) : 997-A ; September, 1972.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ
แบบสอบถาม
จัดหมายขอความอนุเคราะห์

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

1. อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. รศ.ดร.บุหงา วัศณะ อธิการบดีสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
3. นายโอภาส วิทยวัฒน์ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
4. นายสุทัศน์ ปทะวนิช ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
5. นายมนี พุ่มพฤษดิ์ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดลพบุรี



12 พฤษภาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาจังหวัดลพบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางบุญเรือน ชโลธร เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุตา ทัพสุวรรณ

ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตได้ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือ
จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยให้ครูตอบแบบสอบถาม ในระหว่าง
เดือนพฤษภาคม - มิถุนายน 2540 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศิริยา ทูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



๕ กุมภาพันธ์ 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางบุญเรือน ขลิทธ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของผู้
บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความควบคุมของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ

ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศิริรูกา ทัพสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119



บันทึกข้อความ

96

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว ประสานมิตร วัชร. 268
ที่ ทม 1007/ ๖๖๖ วันที่ กุมภาพันธ์ 2540
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางบุญเรือน ชลธรร เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของผู้
บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6
ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมของ

ศส.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ

ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตาครขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญ อ.สุพิพรรณ วัฒนพาณิชย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
แบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

(นางสาวศิริยุภา ทุดสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0848/1838

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

โรงเรียนอยุธยาวิทยาลัย

ถนนโรจนะ อย 13000

6 มิถุนายน 2540

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร แจ้งว่า

นางบุญเรือน ชโลธร นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะทำ
 วิทยานิพนธ์ เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและ
 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ขอความร่วมมือจากท่าน
 อำนวยความสะดวกแก่ นางบุญเรือน ชโลธร โดยให้ครู อาจารย์ ในโรงเรียนของท่าน
 ตอบแบบสอบถามในระหว่างเดือนมิถุนายน 2540 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์
 จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อ โสภาส วัชรวัฒน์

(นายโสภาส วัชรวัฒน์)

ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ฝ่ายพัฒนาวิชาการ

โทร. 243944, 244626

ที่ ศธ 0876/1386

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี

อาคาร 1 โรงเรียนสระบุรีวิทยาคม

อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 18000

5 มิถุนายน 2540

เรื่อง ขออนุญาตครู

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระบุรี

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร แจ้งว่า

นางบุญเรือน ชโลธร นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะทำ
ปริญญาโท เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและ
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

ฉะนั้น เพื่ออำนวยความสะดวก สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี จึงขอ
ขออนุญาตผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ครู อาจารย์ ในโรงเรียนของท่านตอบแบบสอบถามในระหว่าง
เดือนมิถุนายน 2540 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ให้แก่ นางบุญเรือน ชโลธร ด้วย
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อ สุวิทย์ แจ่มจบ

(นายสุวิทย์ แจ่มจบ)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด รักษาการในตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี

ฝ่ายพัฒนาวิชาการ

โทร. 222550

โรงเรียนอยุธยาธานี

อำเภอพระนครศรีอยุธยา

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000

20 พฤษภาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ข้าพเจ้า นางบุญเรือน ชโลธร นิสิตปริญญาโท เอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 เพื่อเป็นวิทยานิพนธ์ ประกอบการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามนี้ด้วย การตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับผู้วิจัย และผลการวิจัยนี้ จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของครู และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางบุญเรือน ชโลธร)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนอยุธยาธานี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูจําแนกตามขนาดของโรงเรียน

และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 เพื่อต้องการทราบระดับความพึงพอใจในการทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน การตอบคำถามในแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด เนื่องจากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นผลรวม ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามด้วยความรู้สึกและความคิดเห็นที่เป็นจริงมากที่สุด

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 4 ข้อ
- ตอนที่ 2 สอบถามความรู้สึกและความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู มีจำนวน 15 ข้อ
- ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีจำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับสถานภาพของท่านและ
โรงเรียนของท่าน

1. ตำแหน่งหน้าที่
 - () ครู
 - () หัวหน้าหมวดวิชา
2. วุฒิ
 - () ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - () ปริญญาตรี
 - () สูงกว่าปริญญาตรี
3. ขนาดของโรงเรียน
 - () โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน)
 - () โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน)
 - () โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป)
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
 - () น้อยกว่า 5 ปี
 - () ตั้งแต่ 5 - 10 ปี
 - () มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของครู

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ
ความคิดเห็นและความรู้สึกของท่านว่า ท่านรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่พอใจ อยู่ในระดับใด
ซึ่งได้กำหนดระดับคะแนนไว้ดังนี้

ระดับความพึงพอใจ 7 หมายถึง	พึงพอใจมากที่สุด	มีน้ำหนัก 7
ระดับความพึงพอใจ 6 หมายถึง	พึงพอใจมาก	มีน้ำหนัก 6
ระดับความพึงพอใจ 5 หมายถึง	พึงพอใจอยู่บ้าง	มีน้ำหนัก 5

ระดับความพึงพอใจ 4	หมายถึง ไม่พอใจ	มีน้ำหนัก 4
ระดับความพึงพอใจ 3	หมายถึง ไม่พึงพอใจอยู่บ้าง	มีน้ำหนัก 3
ระดับความพึงพอใจ 2	หมายถึง ไม่พึงพอใจมาก	มีน้ำหนัก 2
ระดับความพึงพอใจ 1	หมายถึง ไม่พึงพอใจมากที่สุด	มีน้ำหนัก 1

เลขที่	ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ							ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย
		7	6	5	4	3	2	1	
1	รูปแบบการบริหารในโรงเรียนของท่าน								
2	ความสนใจของผู้บริหารต่อความเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน								
3	การเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารในเรื่อง								
4	การมีงานหลากหลายที่ท่านต้องรับผิดชอบ								
5	โอกาสในการใช้ความสามารถของท่าน								
6	สภาพแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียน								
7	ความมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานที่ท่านรับผิดชอบ								
8	ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนของท่าน								
9	การยอมรับนับถือจากผู้บริหารของท่านเมื่อท่านทำงานได้ดี								
10	ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย								

เลขที่	ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ							ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย
		7	6	5	4	3	2	1	
11	การเลื่อนขั้นเงินเดือนของท่าน								
12	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนของท่าน								
13	โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง								
14	ปริมาณงานที่ต้องทำในแต่ละวันในโรงเรียนของท่าน								
15	ความมั่นคงในอาชีพของท่าน								

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียด แล้วพิจารณาตามความคิดเห็นของท่านว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 แสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะนั้น ๆ มากหรือน้อยเพียงใด แล้วกาเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งได้กำหนดระดับคะแนนไว้ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น มาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น น้อยที่สุด

เลขที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก						ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1		
1	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก้ปัญาในเรื่องส่วนตัวของคณะครู							
2	ผู้บริหารทำให้คณะครูเข้าใจวิธีการในการปฏิบัติงานของท่านอย่างชัดเจน							
3	ผู้บริหารพยายามกระทำทำให้คณะครูมีความสุขในการปฏิบัติงาน							
4	ผู้บริหารกระทำตนเป็นคนเปิดเผยสามารถเข้าใจได้ง่าย							
5	ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับคณะครู							
6	ผู้บริหารมีเวลารับฟังความคิดเห็นของคณะครู							
7	ผู้บริหารปกครองคณะครูด้วยระเบียบวินัยที่เคร่งครัดมีมาตรการที่เ็นียบขาด							
8	ผู้บริหารตาทนคณะครูเกี่ยวกับผลงานที่บกพร่อง							
9	ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับคนอื่น							

เลขที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก					ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลสวัสดิการของคณะครู						
11	ผู้บริหารสามารถพูดอธิบายงานให้คณะครูเข้าใจได้แจ่มแจ้งโดยปราศจากข้อสงสัย						
12	ผู้บริหารปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารงานของตน						
13	ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับชนิดของงาน						
14	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามลัทธิโดยไม่ปรึกษาหารือกับคณะครู						
15	ผู้บริหารงานโดยไม่มีการวางแผน						
16	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของคณะครูไว้อย่างชัดเจน						
17	ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ของคณะครู						
18	ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา						

เลขที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก					ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
19	ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม						
20	ผู้บริหารส่งเสริมคณะครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน						
21	ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงาน						
22	ผู้บริหารอย่าเตือนให้คณะครูทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน						
23	ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองและพอง่าย						
24	ผู้บริหารขอร้องให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้						
25	ผู้บริหารพยายามทำให้คณะครูกล้าเข้ามาพูดคุยด้วยและรู้สึกสบายใจเมื่อได้คุยด้วย						
26	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของคณะครูไปพิจารณาปรับใช้						
27	ผู้บริหารแจ้งให้คณะครูได้ทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานของคณะครู						

เลขที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก					ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
28	ผู้บริหารสวดสวดคุณแล้วให้คณะครูปฏิบัติงาน เต็มกำลังความสามารถ						
29	ผู้บริหารปรึกษาหารือกับคณะครู ก่อนจะ ดำเนินการเรื่องงานโครงการใหม่ ๆ						
30	ผู้บริหารพยายามให้มีการประสานงาน ของคณะคณะครู						

ภาคผนวก ข
ตารางค่าเฉลี่ย

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงานของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำแนกตามชื่อและขนาดของ
โรงเรียน

ความพึงพอใจในการทำงาน	ขนาดโรงเรียน					
	เล็ก		กลาง		ใหญ่	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. รูปแบบการบริหารในโรงเรียนของท่าน	4.83	1.27	4.86	1.31	5.08	1.18
2. ความสนใจของผู้บริหารต่อความเห็นหรือ ข้อเสนอแนะของท่าน	4.98	1.26	4.75	1.19	4.75	1.14
3. การเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารในเรื่องงานใน หน้าที่ของท่าน	5.00	1.31	4.93	1.25	5.07	1.24
4. การมีงานหลากหลายที่ท่านต้องรับผิดชอบ	4.79	1.44	4.91	1.14	4.84	1.27
5. โอกาสในการใช้ความสามารถของท่าน	5.24	1.05	5.15	1.16	5.28	1.11
6. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียนของท่าน	5.08	1.28	5.19	1.29	5.16	1.26
7. ความมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานที่ท่าน รับผิดชอบ	5.14	1.09	4.98	1.30	5.04	1.25
8. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับครูใน โรงเรียนของท่าน	5.26	1.04	5.27	1.11	5.32	1.15
9. การยอมรับนับถือจากผู้บริหารของท่านเมื่อท่าน ทำงานได้ดี	5.18	1.11	5.24	1.04	5.12	1.08

ตาราง 9 (ต่อ)

ความพึงพอใจในการทำงาน	ขนาดโรงเรียน					
	เล็ก		กลาง		ใหญ่	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
10 ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	5.02	1.13	4.86	1.19	5.15	1.07
11 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนของท่าน	4.55	1.18	4.43	1.32	4.57	
12 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนของท่าน	4.61	1.39	4.62	1.37	4.70	1.22
13 โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	4.73	0.85	4.39	1.15	4.50	1.16
14 ปริมาณงานที่ท่านต้องทำในแต่ละวันในโรงเรียนของท่าน	4.92	1.30	4.98	1.09	4.96	1.13
15 ความมั่นคงในอาชีพของท่าน	6.00	1.02	5.99	0.93	5.98	1.02
	5.02	0.79	4.97	0.83	5.03	0.82

จากตาราง 9 แสดงว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีความพึงพอใจในความมั่นคงในอาชีพของตนอยู่ในระดับพึงพอใจมาก นอกนั้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับพึงพอใจอยู่บ้าง หรืออยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ด้านปฏิบัติงานรายชื่อ กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
2.	ผู้บริหารทำให้คณะครูเข้าใจวิธีการในการปฏิบัติงาน ของท่านอย่างชัดเจน	4.88	1.23	พึงพอใจอยู่บ้าง
5.	ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับคณะครู	4.52	1.26	พึงพอใจอยู่บ้าง
7.	ผู้บริหารปกครองคณะครูด้วยระเบียบวินัย ที่เคร่งครัด มีมาตรการที่เฝ้ายามขาด	4.89	1.28	พึงพอใจอยู่บ้าง
8.	ผู้บริหารตักเตือนคณะครูเกี่ยวกับผลงานที่บกพร่อง	4.71	1.32	พึงพอใจอยู่บ้าง
11	ผู้บริหารสามารถพูดอธิบายงานให้คณะครูเข้าใจ ได้แจ่มแจ้งโดยปราศจากข้อสงสัย	5.10	1.21	พึงพอใจอยู่บ้าง
13	ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับชนิดของงาน	5.02	1.24	พึงพอใจอยู่บ้าง
15	ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน	4.88	1.38	พึงพอใจอยู่บ้าง
16	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของคณะครู ไว้อย่างชัดเจน	5.22	1.13	พึงพอใจอยู่บ้าง
18	ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทัน กำหนดเวลา	4.98	1.14	พึงพอใจอยู่บ้าง
20	ผู้บริหารส่งเสริมคณะครูให้ปฏิบัติงานอย่างมี ระเบียบแบบแผน	4.93	1.19	พึงพอใจอยู่บ้าง
22	ผู้บริหารย้ำเตือนให้คณะครูทราบถึงอำนาจหน้าที่ ของผู้บริหารโรงเรียน	4.36	1.41	ไม่แน่ใจ
24	ผู้บริหารขอร้องให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎหมายและ ระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้	4.35	1.34	ไม่แน่ใจ

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
27	ผู้บริหารแจ้งให้คณะครูได้ทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานของคณะครู	4.43	1.14	ไม่แน่ใจ
28	ผู้บริหารสอคล้องดูแลให้คณะครูปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ	4.78	1.23	พึงพอใจอยู่บ้าง
30	ผู้บริหารพยายามให้มีการประสานงานการปฏิบัติงานของคณะครู	5.94	1.10	พึงพอใจมาก
	รวม	4.87	.84	พึงพอใจอยู่บ้าง

จากตาราง 10 แสดงความพึงพอใจในการทำงานของครู เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา แสดงพฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน โดยพิจารณาภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่บ้าง และมีความพึงพอใจมากในข้อ ผู้บริหารพยายามให้มีการประสานงานการปฏิบัติงานของคณะครู

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ด้านมุ่งสัมพันธ์รายชื่อ กับความพึงพอใจ
ในการทำงานของครู

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัว ของคณะครู	5.07	1.26	พึงพอใจอยู่บ้าง
3.	ผู้บริหารพยายามกระทำให้คณะครูมีความสุข ในการปฏิบัติงาน	5.12	.97	พึงพอใจอยู่บ้าง
4.	ผู้บริหารกระทำตนเป็นคนเปิดเผย สามารถเข้าใจ ได้ง่าย	5.16	1.22	พึงพอใจอยู่บ้าง
6.	ผู้บริหารมีเวลารับฟังความคิดเห็นของคณะครู	5.02	1.16	พึงพอใจอยู่บ้าง
9.	ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพังและไม่สั่งสรรคกับ คนอื่น	5.32	.96	พึงพอใจอยู่บ้าง
10.	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลสวัสดิการของคณะครู	5.32	1.30	พึงพอใจอยู่บ้าง
12.	ผู้บริหารปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารงาน ของตน	5.23	1.02	พึงพอใจอยู่บ้าง
14.	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่ปรึกษาหารือ กับคณะครู	5.38	1.10	พึงพอใจอยู่บ้าง
17.	ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ของคณะครู	5.40	.93	พึงพอใจอยู่บ้าง
19.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูเท่าเทียมกันด้วยความ ยุติธรรม	5.16	1.02	พึงพอใจอยู่บ้าง
21.	ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุง การทำงาน	4.70	1.09	ไม่แน่ใจ

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
23	ผู้บริหารทำงานเป็นกันเองและพบบง่าย	5.03	1.15	ไม่แน่ใจ
25	ผู้บริหารพยายามทำให้คณะครูกล้าเข้ามาพูดคุยด้วย และรู้สึกสบายใจเมื่อได้คุยด้วย	4.60	1.08	ไม่แน่ใจ
26	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของคณะครูไปพิจารณา ปรับใช้	5.18	1.00	พึงพอใจอยู่บ้าง
29	ผู้บริหารปรึกษาหารือกับคณะครูก่อนจะดำเนินการ เรื่องงานโครงการใหม่ ๆ	6.05	.83	พึงพอใจมาก
	รวม	5.19	.74	พึงพอใจอยู่บ้าง

จากตาราง 11 แสดงความพึงพอใจในการทำงานของครู เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา แสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยพิจารณาในภาพรวม มีความพึงพอใจ
อยู่บ้าง และมีความพึงพอใจมากในข้อที่ผู้บริหารปรึกษาหารือกับคณะครูก่อนจะดำเนินการเรื่องงาน
โครงการใหม่ ๆ

ตาราง 12 จำนวนครู ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูที่สอน
ในโรงเรียนขนาดเล็ก แยกตามพฤติกรรมผู้บริหาร

	พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งงาน			พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งสัมพันธ์		
	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.
1. รูปแบบการบริหารในโรงเรียนของท่าน	44	4.93	1.35	22	4.64	1.09
2. ความสนใจของผู้บริหารต่อความเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน	44	5.11	1.26	22	4.73	1.24
3. การเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารในเรื่องงานในหน้าที่ของท่าน	44	5.09	1.27	22	4.82	1.40
4. การมีงานหลากหลายที่ท่านต้องรับผิดชอบ	44	4.75	1.64	22	4.86	.94
5. โอกาสในการใช้ความสามารถของท่าน	44	5.36	1.12	22	5.00	.87
6. สภาพแวดล้อมของที่ท่านงานในโรงเรียนของท่าน	44	5.00	.36	22	5.23	1.11
7. ความมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานที่ท่านรับผิดชอบ	44	5.23	1.08	22	4.95	1.13
8. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนของท่าน	44	5.30	1.00	22	5.18	1.14

ตาราง 12 (ต่อ)

	พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งงาน			พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งสัมพันธ์		
	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.
9. การยอมรับนับถือจากผู้บริหารของท่าน						
เมื่อท่านทำงานได้ดี	44	5.34	1.03	22	4.86	1.21
10. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	44	5.00	1.26	22	5.05	.84
11. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของท่าน	44	4.57	1.25	22	4.50	1.06
12. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูใน						
โรงเรียนของท่าน	44	4.57	1.44	22	4.68	1.32
13. โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อน						
ตำแหน่ง	44	4.84	.81	22	4.50	.91
14. ปริมาณงานที่ท่านต้องทำในแต่ละวันใน						
โรงเรียนของท่าน	44	4.80	1.42	22	5.18	1.01
15. ความมั่นคงในอาชีพของท่าน	44	5.91	1.14	22	6.18	.73
รวม	44	5.05	.86	22	4.96	.65

* จำนวนครูที่สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก 66 คน

ตาราง 13 จำนวนครู ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูที่สอน
ในโรงเรียนขนาดกลาง แยกตามพฤติกรรมผู้บริหาร

	พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งงาน พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งสัมพันธ์					
	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.
1. รูปแบบการบริหารในโรงเรียนของท่าน	50	4.62	1.26	72	5.03	1.22
2. ความสนใจของผู้บริหารต่อความเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน	50	4.46	1.11	72	4.96	1.20
3. การเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารในเรื่องงานในหน้าที่ของท่าน	50	4.74	1.19	72	5.06	1.28
4. การมีงานหลากหลายที่ท่านต้องรับผิดชอบ	50	4.70	1.20	72	5.06	1.07
5. โอกาสในการใช้ความสามารถของท่าน	50	5.04	1.21	72	5.22	1.13
6. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียนของท่าน	50	5.06	1.30	72	5.28	1.29
7. ความมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานที่ท่านรับผิดชอบ	50	4.96	1.29	72	5.00	1.31
8. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนของท่าน	50	5.08	1.32	72	5.40	.93

ตาราง 13 (ต่อ)

	พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งงาน			พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งสัมพันธ์		
	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.
9. การยอมรับนับถือจากผู้บริหารของท่าน						
เมื่อท่านทำงานได้ดี	50	5.12	1.19	72	5.32	.92
10. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	50	4.78	1.20	72	5.05	1.18
11. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของท่าน	50	4.34	1.22	72	4.49	1.39
12. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูใน						
โรงเรียนของท่าน	50	4.42	1.40	72	4.76	1.35
13. โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อน						
ตำแหน่ง	50	4.06	1.13	72	4.63	1.11
14. ปริมาณงานที่ท่านต้องทำในแต่ละวันใน						
โรงเรียนของท่าน	50	4.84	1.18	72	5.08	1.02
15. ความมั่นคงในอาชีพของท่าน	50	5.84	.98	72	6.10	.89
รวม	50	4.80	.78	72	5.09	.80

* จำนวนครูที่สอนในโรงเรียนขนาดกลาง 122 คน

ตาราง 14 จำนวนครู ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูที่สอน
ในโรงเรียนขนาดใหญ่ แยกตามพฤติกรรมผู้บริหาร

	พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งงาน			พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งสัมพันธ์		
	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.
1. รูปแบบการบริหารในโรงเรียนของท่าน	119	5.24	1.09	63	4.78	1.29
2. ความสนใจของผู้บริหารต่อความเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน	119	4.77	1.14	63	4.70	1.16
3. การเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารในเรื่องงานในหน้าที่ของท่าน	119	2.25	1.11	63	4.73	1.41
4. การมีงานหลากหลายที่ท่านต้องรับผิดชอบ	119	4.90	1.30	63	4.73	1.22
5. โอกาสในการใช้ความสามารถของท่าน	119	5.42	1.06	63	5.02	1.16
6. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียนของท่าน	119	5.25	1.20	63	5.00	1.37
7. ความมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานที่ท่านรับผิดชอบ	119	5.03	1.34	63	5.06	1.08
8. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนของท่าน	119	5.36	1.19	63	5.24	1.07

ตาราง 14 (ต่อ)

		พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งงาน			พฤติกรรมผู้บริหารมุ่งสัมพันธ์		
		จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.
9.	การยอมรับนับถือจากผู้บริหารของท่าน						
	เมื่อท่านทำงานได้ดี	119	5.14	1.13	63	5.06	.98
10	ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	119	5.23	1.07	63	5.02	1.05
11	การเลื่อนขั้นเงินเดือนของท่าน	119	4.55	1.41	63	4.59	1.07
12	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนของท่าน	119	4.66	1.30	63	4.78	1.07
13	โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	119	4.52	1.16	63	4.46	1.19
14	ปริมาณงานที่ท่านต้องทำในแต่ละวันในโรงเรียนของท่าน	119	5.03	1.10	63	4.84	1.19
15	ความมั่นคงในอาชีพของท่าน	119	6.07	.94	63	5.81	1.15
รวม		119	5.09	.80	63	4.92	.87

* จำนวนครูที่สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ 182 คน

ตาราง 15 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานใน
โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน

	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F	F
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	Ratio	Prob.
1. รูปแบบการบริหารในโรงเรียน								
ของท่าน	4.83	1.27	4.86	1.31	5.08	1.18	1.5433	.2151
2. ความสนใจของผู้บริหารต่อ								
ความเห็นหรือข้อเสนอแนะของ								
ท่าน	4.98	1.26	4.75	1.19	4.75	1.14	1.0774	.3416
3. การเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารใน								
เรื่องงานในหน้าที่ของท่าน	5.00	1.31	4.93	1.25	5.07	1.24	.4898	.6131
4. การมีงานหลากหลายที่ท่านต้อง								
รับผิดชอบ	4.79	1.44	4.91	1.14	4.84	1.27	.2206	.8022
5. โอกาสในการใช้ความสามารถ								
ของท่าน	5.24	1.05	5.15	1.16	5.28	1.11	.5201	.5949
6. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานใน								
โรงเรียนของท่าน	5.08	1.28	5.19	1.29	5.16	1.26	.1742	.8402
7. ความมีอิสระในการเลือกวิธีการ								
ทำงานที่ท่านรับผิดชอบ	5.14	1.09	4.98	1.30	5.04	1.25	.3238	.7236
8. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับ								
ครูในโรงเรียนของท่าน	5.26	1.04	5.27	1.11	5.32	1.15	.1053	.9000

ตาราง 15 (ต่อ)

	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่			
	-----		-----		-----		F	F
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	Ratio	Prob.
9. การยอมรับนับถือจากผู้บริหาร								
ของท่าน เมื่อท่านทำงานได้ดี	5.18	1.11	5.24	1.04	5.12	1.08	.4840	.6167
10. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	5.02	1.13	4.86	1.19	5.15	1.07	2.5179	.0820
11. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของท่าน	4.55	1.18	4.43	1.32	4.57	1.30	.4518	.6368
12. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ								
ครูในโรงเรียนของท่าน	4.61	1.39	4.62	1.37	4.70	1.22	.2059	.8140
13. โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อน								
ตำแหน่ง	4.73	.85	4.39	1.15	4.50	1.16	1.9432	.1447
14. ปริมาณงานที่ท่านต้องทำใน								
แต่ละวันในโรงเรียนของท่าน	4.92	1.30	4.98	1.09	4.96	1.13	.0569	.9447
15. ความมั่นคงในอาชีพของท่าน	6.00	1.02	5.99	.93	5.98	1.02	.0145	.9856
รวม	5.02	.79	4.97	.80	5.03	.82	.2334	.7920

ตาราง 16 สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (r)
1. รูปแบบการบริหารในโรงเรียนของท่าน	.9561
2. ความสนใจของผู้บริหารต่อความเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน	.9559
3. การเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารในเรื่องงานในหน้าที่ของท่าน	.9543
4. การมีงานหลากหลายที่ท่านต้องรับผิดชอบ	.9551
5. โอกาสในการใช้ความสามารถของท่าน	.9554
6. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียนของท่าน	.9556
7. ความมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานที่ท่านรับผิดชอบ	.9552
8. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนของท่าน	.9557
9. การยอมรับนับถือจากผู้บริหารของท่านเมื่อท่านทำงานได้ดี	.9554
10. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	.9577
11. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของท่าน	.9566
12. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนของท่าน	.9542
13. โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	.9557
14. ปริมาณงานที่ท่านต้องทำในแต่ละวันในโรงเรียนของท่าน	.9571
15. ความมั่นคงในอาชีพของท่าน	.9602
รวม 15 ข้อ	.9590

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (r)
1. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหในเรื่องส่วนตัวของคุณ	.9582
2. ผู้บริหารทำให้คุณเข้าใจวิธีการในการทำงานของท่าน อย่างชัดเจน	.9570
3. ผู้บริหารพยายามกระทำให้คุณมีความสุขในการทำงาน	.9579
4. ผู้บริหารกระทำตนเป็นคนเปิดเผย สามารถเข้าใจได้ง่าย	.9576
5. ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับคุณ	.9572
6. ผู้บริหารมีเวลารับฟังความคิดเห็นของคุณ	.9572
7. ผู้บริหารปกครองคุณด้วยระเบียบวินัยเคร่งครัด มีมาตรการ ที่เด็ดขาด	.9581
8. ผู้บริหารคาดหวังให้คุณเกี่ยวกับผลงานที่มอบหมาย	.9606
9. ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับคนอื่น	.9643
10. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลสวัสดิการของคุณ	.9573
11. ผู้บริหารสามารถพูดอธิบายงานให้คุณเข้าใจได้แจ่มแจ้ง โดยปราศจากข้อสงสัย	.9570
12. ผู้บริหารปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารงานของตน	.9627
13. ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับชนิดของงาน	.9575
14. ผู้บริหารปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่ปรึกษาหารือกับคุณ	.9638
15. ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน	.9655
16. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของคุณไว้อย่างชัดเจน	.9577
17. ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ของคุณ	.9650

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (r)
18. ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา	.9579
19. ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูเท่าเทียมกัน ด้วยความยุติธรรม	.9570
20. ผู้บริหารส่งเสริมคณะครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน	.9570
21. ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงาน	.9572
22. ผู้บริหารย้ำเตือนให้คณะครูทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน	.9600
23. ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองและพอง่าย	.9587
24. ผู้บริหารขอร้องให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎหมาย และระเบียบ ข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้	.9581
25. ผู้บริหารพยายามทำให้คณะครูกล้า เข้ามาพูดคุยด้วยและรู้สึก สบายใจเมื่อได้คุยด้วย	.9582
26. ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของคณะครูไปพิจารณาปรับใช้	.9572
27. ผู้บริหารแจ้งให้คณะครูได้ทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับ จากการปฏิบัติงานของคณะครู	.9575
28. ผู้บริหารสวดส่งดูแลให้คณะครูปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ	.9569
29. ผู้บริหารปรึกษาหารือกับคณะครู ก่อนจะดำเนินการเรื่องงาน โครงการใหม่ ๆ	.9573
30. ผู้บริหารพยายามให้มีการประสานงานการปฏิบัติงานของคณะครู	.9569
รวม 30 ข้อ	.9602
รวมทั้งฉบับ (45 ข้อ)	.9761

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางบุญเรือน ชโลธร

เกิดวันที่ 16 เดือนมกราคม พุทธศักราช 2489

สถานที่เกิด 14 หมู่ 4 ตำบลตาลาน อำเภอผักไห่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 18/5 หมู่ 1 ถนนราเมศวร ตำบลประตูลี้ อำเภอพระนครศรีอยุธยา
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนอยุธยาสุวรรณ

อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2505 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนผักไห่ "สุทธาประมุข"

พ.ศ.2508 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาจากวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

พ.ศ.2516 พ.ม.

พ.ศ.2523 ครูศาสตรบัณฑิต จากวิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา

พ.ศ.2541 การศึกษามหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

บทคัดย่อ
ของ
บุญเรือน ชโลธร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
เมษายน 2541

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครู จำนวนตามขนาดของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ด้านปฏิบัติงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำนวน 370 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู จำนวน 15 ข้อ และแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (LBDQ) จำนวน 30 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับรวมเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวน 2 ทาง (Two - Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยมีความพึงพอใจในระดับพึงพอใจอยู่บ้าง
2. ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีส่วนทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน
3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และขนาดโรงเรียนไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

JOB SATISFACTION OF TEACHERS CLASSIFIED ON SCHOOL SIZE AND
THE SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATOR'S LEADER
BEHAVIOR UNDER THE DEPARTMENT OF GENERAL
EDUCATION IN EDUCATIONAL REGION VI

AN ABSTRACT

BY

BOONREAUN CHALOTORN

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Educational degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

April 1998

135

This study aimed to investigate job satisfaction of teachers classified on school size and the secondary school administrator's leader behavior under the Department of General Education in Education Region VI. The subjects consisted of 370 secondary school teachers under the Department of General Education in Education Region VI through Multistage random sampling.

The instruments used for collecting data were 15-item job satisfaction and 30-item leader behavior questionnaire with reliability of 0.97. Then data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and Two-Way ANOVA.

Major findings were as follows :

1. There was no significant difference among opinion of teachers in small, medium, and large school.
2. There was significant difference among opinion of teachers in schools with different administrator's leader behavior. Teachers in school with administrator's relation-oriented leader behavior felt more job satisfaction than those in school with administrator's job-oriented leader behavior.
3. Administrator's leader behavior and school size was not affected to job satisfaction of teachers.