

341.11
ร.2470
C.3

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
และเทศบาล ในเขตภาคกลาง

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท ๑๑ ถนนสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร ๑๐
โทร. ๓๘๒๑๘๗๖. ๓๐๑๘๐๘๐

ปริญญานิพนธ์
ของ
สุรชาติ สังขรุ่ง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาด้านหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาบัณฑิต
มิถุนายน ๒๕๒๐

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิต ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

..... *ปิยะ วรตภาณุ* ประธาน

..... *จิราภรณ์ บุษบง* กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้โดยได้รับความกรุณาอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิจิตร วรุตบางกูร และ อาจารย์จริยาภรณ์ บุญส่ง ที่ได้ให้คำปรึกษาและ
คำแนะนำอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะกรรมการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่ได้ให้ทุน
อุดหนุนการวิจัยเรื่องนี้เป็นจำนวนเงิน ๕,๐๐๐ บาท

ขอขอบคุณหัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ครูใหญ่ และ
ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง ใน
จังหวัดนนทบุรี สระบุรี และราชบุรี ที่กรุณาให้ความสะดวกและให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งใน
การเก็บรวบรวมข้อมูล

และสุดท้ายสำหรับผู้ที่เป็นกำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้ข้าพเจ้ามานะทำ
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลงได้คือ คุณพลสุข (ศรีบรรยงค์) สังขรุ่ง ผู้วิจัยขอขอบคุณ
อย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตเวทิตาแด่คุณพ่อ
คุณแม่ และคุณครูอาจารย์ผู้วางพื้นฐานการศึกษาเบื้องต้นและการศึกษาชั้นสูงให้แก่ข้าพเจ้าจน
ได้รับความสำเร็จอยู่ในขณะนี้.

สุรชาติ สังขรุ่ง

มิถุนายน ๒๕๒๐

สารบัญ

บท

หน้า

๑	บทนำ	๑
	ภูมิหลัง	๑
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	๕
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	๖
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	๗
๒	ทฤษฎีและ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย	๙
	~~ความหมายผู้นำ หรือภาวะผู้นำ~~	~~๙~~
	~~พฤติกรรมผู้นำกับการวิจัยที่เกี่ยวข้อง~~	~~๑๐~~
	ความพึงพอใจในการทำงาน	๑๔
	พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน	๒๔
	งานการค้นคว้าวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในจังหวัดที่สุ่ม เป็นกลุ่มตัวอย่าง...	๒๖
	สมมติฐานในการค้นคว้าวิจัย	๒๘
๓	วิธีดำเนินการ	๓๐
	การเลือกกลุ่มตัวอย่าง	๓๐
	การสร้างเครื่องมือ	๓๓
	แบบสอบถามสำหรับประเมินพฤติกรรมผู้นำ	๓๓
	~~แบบสอบถามสำหรับประเมินความพึงพอใจในการทำงาน~~	~~๓๔~~
	กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล	๓๖
	การจัดกระทำกับข้อมูล	๓๖
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย	๓๗

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๕
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๕
ลำดับขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล	๔๐
ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน..	๔๑
ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่ง สัมพันธ์กับงาน	๔๕
ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่ง สัมพันธ์กับงาน ของกลุ่มพฤติกรรมผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำ จำแนกกลุ่มตามระดับความพึงพอใจ สูง ปานกลาง และต่ำ	๕๕
เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำในกลุ่มสูง ปานกลาง และต่ำ จำแนกกลุ่มตามระดับความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ	๕๖
ค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการ ทำงาน	๖๐
เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงาน กับความพึงพอใจ	๖๑
ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการ ทำงานของครูกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับงาน	๖๒

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

๕	สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	๖๓
	ความมุ่งหมายของการศึกษาครั้งนี้	๖๓
	วิธีดำเนินการ	๖๓
	การวิเคราะห์ข้อมูล	๖๕
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๕
	การอภิปรายผล	๖๘
	ข้อเสนอแนะ	๗๕
	บรรณานุกรม	๘๑
	ภาคผนวก	๘๘

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

๑	จำนวนโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในแต่ละจังหวัด	๓๑
๒	จำนวนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล จำแนกแต่ละอำเภอของจังหวัดนนทบุรี สระบุรี และราชบุรี ...	๓๒
๓	ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของครู	๔๑
๔	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของครู	๔๓
๕	ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับมุงงาน	๔๕
๖	จำแนกกลุ่มความพึงพอใจในการทำงานตามคะแนนเปอร์เซ็นต์ไคส์	๕๐
๗	ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุงงาน ของกลุ่มพฤติกรรมผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำ จำแนกกลุ่มพฤติกรรมผู้นำตามระดับความพึงพอใจของครูสูง ปานกลาง และต่ำ	๕๕
๘	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ในกลุ่มครูที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ	๕๖
๙	ทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ในกลุ่มครูที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ	๕๗
๑๐	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานในกลุ่มครูที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ	๕๘

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

๑๑	ทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำดำเนินงานในกลุ่ม ครูที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ	๕๕
๑๒	ความสัมพันธ์สัมพันธระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจใน การทำงาน	๖๐
๑๓	เปรียบเทียบความสัมพันธ์สัมพันธระหว่างพฤติกรรมผู้นำ สัมพันธและมุ่งมั่น กับความพึงพอใจ	๖๑
๑๔	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีผู้นำ แบบมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งมั่น	๖๒

ภูมิหลัง

ผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ และองค์การก็มีส่วนเสริมสร้างความมีอิทธิพลให้แก่บุคคลเหล่านั้น ในขณะที่เกี่ยวกับองค์การก็มุ่งหวังว่าผู้บริหารเหล่านี้จะมีบทบาทในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไปจากเจ้าหน้าที่แบบบังคับบัญชาของตน และแสดงความคิดเห็นริเริ่ม รับผิดชอบต่อการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ทั้งยังต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อนร่วมงานทั้งหมดยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ของตน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานโดยมีต้องใช้อำนาจการบังคับบัญชา (จำนงค์ สมประสงค์, ๒๕๑๔: ๓๒๔) ผู้นำย่อมมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ลักษณะอุปนิสัยใจคอ และวิธีการทำงานของผู้นำ (วิจิตร วรุตบางกูร, ๒๕๑๕: ๕๐) และโดยทั่วไปผู้นำหรือหัวหน้างานควรมีหน้าที่เหล่านี้คือ

๑. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
๒. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด
๓. เป็นผู้สอน แนะนำวิธีการทำงานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
๔. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การ
๕. เป็นผู้สั่งงาน ควบคุม และตัดสินใจ

แฮร์ (Haier, 1970: 61) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงอยู่ในตำแหน่งสูง เพราะต้องรับผิดชอบงานมากกว่าผู้อื่น ในขณะเดียวกันก็ต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงมาคอยช่วยเหลือให้การทำงานลุล่วงไปด้วยดี แต่การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความช่วยเหลือให้งานสำเร็จ เกิดประโยชน์ขึ้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาเอง "คน" ไม่ว่าจะในระดับใดก็ตาม มิใช่ผลผลิต (production) ขององค์การ แต่เป็นแต่เพียงสื่อ (medium) ที่จะทำให้อผลผลิตเกิดขึ้น ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลว

ขององค์การจึงขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความมีศิลปะในการใช้คนของผู้นำนั้นเอง ผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นจุดดวงประทีปของหน่วยงาน เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ และเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์การ ที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอีกด้วย (สมพงษ์ เกษมสิน, ๒๕๑๖ : ๓๔๕) โดยนัยนี้ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจน โดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์การ

แต่อย่างไรก็ดี ในการปฏิบัติงานนั้นผู้นำของกลุ่มต่าง ๆ ก็มีแบบแผนการปกครองและการปฏิบัติงานกับลูกน้องแตกต่างกันมาก (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, ๒๕๑๕ : ๑) ถึงแม้ว่าในบางกรณีจะมีการกำหนดอำนาจและขอบเขตบทบาทของหัวหน้ากลุ่มไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนก็ตาม แต่หัวหน้ามักไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้นั้น กลับใช้ความคิดและวิจารณญาณของตนเองในการปกครองลูกน้อง ฉะนั้นระบบต่าง ๆ ในกลุ่มและสังคมซึ่งมีข้อกำหนดไว้อย่างต่างกัน แต่สมาชิกในกลุ่มโดยเฉพาะหัวหน้าไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดนั้น ระบบที่มีอยู่ก็ย่อมไร้ประโยชน์ ฉะนั้น การศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้าในกลุ่มจึงมีความสำคัญมาก เพราะพฤติกรรมของหัวหน้ามีผลโดยตรงต่อบรรยากาศภายในกลุ่ม ต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงานของลูกน้อง และต่อประสิทธิภาพของกลุ่มนั้น

องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การอีกอย่างหนึ่งคือ ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ถึงเช่นที่ลิเคิร์ต (Likert, 1961: 5) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การอาจจะพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในหน่วยงานนั้นได้

จะเห็นว่าทั้งพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

ดังนั้น ถ้าหากผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำที่ไม่เหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไม่พึงพอใจต่องาน ประสิทธิภาพขององค์การก็อาจจะลดลง ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะศึกษาว่า ใน ระดับโรงเรียนประถมศึกษา พฤติกรรมผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจหรือไม่ และ พฤติกรรมผู้นำแบบใดจะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่องานมากที่สุด อันจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนั้น และนั่นย่อมหมายถึงทาง เลือก ประการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการบริหารงานการศึกษาในระดับนี้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาล ในเขตภาคกลาง"

หนึ่ง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สุ่มจังหวัดในเขตภาคกลาง ๓ จังหวัด ได้แก่ นนทบุรี สระบุรี และราชบุรี โดยทั่ว ๆ ไปจังหวัดในเขตภาคกลางมีสภาพทางภูมิศาสตร์และ เศรษฐกิจคล้ายคลึงกัน (สวาท เสนาณรงค์, ๒๕๐๒: ๒๒, ๔๔) พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบ ภาค กลางตอนล่างอันได้แก่จังหวัดรอบ ๆ กรุงเทพฯ เช่น นนทบุรี สมุทรปราการ อุทัยฯ ปทุมธานี ฯลฯ จะเป็นที่ย่ำชุม บริเวณนี้จึงเหมาะแก่การประกอบอาชีพทางด้านเกษตรกรรม เช่น ไร่ นา ปลูกผัก ผลไม้ เป็นแหล่งศูนย์กลางการค้าและเศรษฐกิจสำคัญ และมี ประชากรอยู่อย่างหนาแน่น บริเวณจังหวัดในเขตภาคนี้มีความอุดมสมบูรณ์และได้ เปรียบกว่า จังหวัดในภาคอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ การคมนาคม โดยเฉพาะทางด้าน การศึกษาซึ่งมีแหล่งวิทยาการ เทคโนโลยี และนวัตกรรมต่าง ๆ มากมาย ความเจริญเหล่านี้ทำให้จังหวัดในเขตภาคนี้โดยเฉพาะนนทบุรี สระบุรี และราชบุรี มีโอกาสจัดการศึกษาและ บริหารการศึกษาได้ดีกว่าจังหวัดในภาคอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ดี จังหวัดเหล่านี้ก็มีปัญหาทางด้าน การจัดการศึกษาอยู่หลายด้าน ปัญหาบางประการก็เป็นปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เช่น ปัญหาเกี่ยวกับ ตัวนักเรียนที่ขาดเรียนบ่อย ๆ โดยเหตุที่ต้องออกไปช่วยพ่อแม่ทำไร่ไถนาหรือเก็บเกี่ยวผลผลิต เมื่อถึงฤดูกาล ปัญหาทางด้านงบประมาณมีจำกัด ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียนอยู่ในระดับต่ำ

โรงเรียนต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งวิ่งเต้นหาเงินมาจุนเจือ ทำให้กระทบกระเทือนการเรียนการสอนของนักเรียนและครู ปัญหาอื่น ๆ ของแต่ละจังหวัดมีดังนี้

จังหวัดนนทบุรีมีปัญหาทางค่านักเรียนสอบตกมาก และมีนักเรียนบางส่วนออกจากโรงเรียนกลางคันระหว่างชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ ๗ ปัญหาอื่น ๆ เช่น อาคารสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่เพียงพออันเนื่องมาจากสาเหตุขาดงบประมาณจำนวนนักเรียนเพิ่มอย่างรวดเร็ว ปัญหาทางด้านการตรวจสอบสุขภาพของนักเรียนไม่สม่ำเสมอ เพราะครูขาดความรู้ความชำนาญและขาดการติดต่อกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ปัญหาทางด้านการบริหารโรงเรียนปรากฏว่าการตรวจเยี่ยมโรงเรียนไม่สม่ำเสมอ เพราะมีสาเหตุมาจากผู้บริหารมีงานประจำมาก ผู้บริหารบางตำแหน่ง มีงบประมาณในการตรวจเยี่ยมไม่เพียงพอ และปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของครู ปรากฏว่ามีปัญหาหลายด้าน เช่นครูสอนไม่ตรงกับวิชาที่ตนเองถนัด ครูขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ครูบางคนไม่มีวุฒิทางครู ไม่เข้าใจวิธีสอน ฯลฯ เป็นต้น (หน่วยศึกษานิเทศก์นนทบุรี, ๒๕๑๘: ๑, ๑๑-๑๕)

จังหวัดราชบุรี จากการสรุปข้อคิดเห็นของครูผู้เข้ารับการอบรมเพื่อเตรียมเป็นครูใหญ่รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑๐-๑๕ มิถุนายน ๒๕๑๗ สรุปปัญหาการจัดการศึกษาในจังหวัดราชบุรีมีดังนี้คือ

๑. ครูใหญ่ส่วนมากขาดภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน ครูใหญ่มักเป็นต้นเหตุให้ขวัญและกำลังใจของครูเสีย
๒. ครูบางโรงเรียนมากเกินไป บางโรงเรียนมีน้อยไป ครูส่วนมากขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
๓. การเรียนการสอนและการวัดผลยังไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน

๔. โรงเรียนและครูที่อยู่ในท้องถิ่นกันดารไม่ได้รับการเหลียวแลเท่าที่ควร ชาว
ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาไปถึงล้าชามาก บางทีก็ทำให้เสียผลประโยชน์ไป

๕. การดำเนินงานในด้านระบบกลุ่มโรงเรียนยังไม่ไค่ผล โรงเรียนใหญ่ควร
ช่วยเหลือโรงเรียนเล็ก ๆ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี, ๒๕๑๗: ๒๐).

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์นายบุญเจ็ด แก้วกระจ่าง หัวหน้าหมวดการศึกษา
อำเภอเมืองราชบุรี ยังพบว่ามีปัญหาที่สำคัญอีกหลายอย่าง เช่นครูใหญ่ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน
ทางคานธุการ ครูขาดความรู้ทางคานวิชาพลศึกษา ขั้บร่ง ในช่วโมงสอนวิชาเหล่านี้มัก
ปล่อยให้เด็กไปเล่นกันเองตามลำพัง หรือในช่วโมงขั้บร่งก็ให้เด็กร้องแต่เพลงลูกทุ่ง ซึ่งไม่
เป็นไปตามจุดหมายของการเรียนการสอนในวิชาเหล่านี้.

จังหวัดสระบุรี ปัญหาการจัดการศึกษาของจังหวัดนี้ก็มีสภาพคล้ายคลึงกับสอง
จังหวัดที่กล่าวมาแล้ว เช่นนักเรียนขาดเรียนกันมากเพราะต้องออกไปช่วยพ่อแม่ทำไร่นา
ขาดงบประมาณ ขาดแคลนครู อาคารเรียนไม่เพียงพอ โรงเรียนบางแห่งอยู่ไกล การเข้าไป
ตรวจเยี่ยมไม่ทั่วถึง ฯลฯ เป็นต้น (สัมภาษณ์นายสำรวย เผือกพันธุ์ หัวหน้าหมวดการศึกษา
อำเภอเสาไห้ จังหวัดสระบุรี)

จากสภาพปัญหาของจังหวัดทั้งสามซึ่งได้กล่าวมาแล้วนั้น น่าจะมีผลกระทบ
กระเทือนถึงการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะพฤติกรรมของผู้บริหารหรือ
ครูใหญ่ที่จะส่งผลไปถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูด้วย

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

๑. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ~
ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง

๒. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำแบบ
มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงานของครู

๓. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีผู้นำแบบมุ่งงานและ
มุ่งสัมพันธ์

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

๑. ผลการวิจัยนี้จะนำเสนอต่อผู้บริหารการศึกษาระดับสูงและผู้นำที่รับผิดชอบ
เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกและพัฒนาพฤติกรรมผู้บริหาร ตลอดจนเพื่อปรับปรุง
สภาพการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

๒. ใช้เป็นข้อเสนอแนะแก่สถาบันที่ผลิตผู้บริหารการศึกษาให้มองเห็นความสำคัญ
และความจำเป็นของพฤติกรรมผู้นำ เพื่อนำไปใช้ปลูกฝังพฤติกรรมผู้นำแก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต่อไป

นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยทางด้านการบริหารเรื่องอื่น ๆ
ในโอกาสต่อไป

ขอบเขตในการศึกษาค้นคว้า

๑. กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง ๓ จังหวัด ได้แก่ นครบุรี ราชบุรี และสระบุรี รวม
กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้งหมด จำนวนครู ๖๘๗ คน จากโรงเรียน ๘๕ แห่ง

๒. ตัวแปรที่ศึกษา

๒.๑ ตัวแปรอิสระ คือลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ๒ แบบคือ

ก. ผู้นำแบบมุ่งงาน (initiating structure)

ข. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (consideration).

๒.๒ ตัวแปรตาม คือความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) ของครู

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

๑. พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม

๒. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ สนิทสนม เน้นถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน และความสัมพันธ์ในหมู่คณะดำเนินไปอย่างอบอุ่น เป็นกันเอง

๓. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (initiating structure) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่มในด้านความเข้าใจ ในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน รวมทั้งวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้นำแบบนี้เป็นคนเจ้าระเบียบ

๔. ความพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการทำงาน และสิ่งตอบแทนในการทำงาน

๕. ครูใหญ่ หมายถึงข้าราชการส่วนจังหวัดหรือพนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง และปฏิบัติหน้าที่เป็นครูใหญ่ในโรงเรียนนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ เดือน

๖. ครู หมายถึงข้าราชการส่วนจังหวัดและพนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้าน

การสอนในสถานศึกษานั้น ๆ มาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ เดือน และมีได้เป็นครูใหญ่หรือครูจ้างสอน

๗. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึงโรงเรียนที่มีการสอนตั้งแต่ชั้น ป. ๑-๔ หรือ ป. ๑-๗ ทั้งที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง โดยถือเกณฑ์ว่าแต่ละโรงเรียนจะต้องมีครูไม่น้อยกว่า ๕ คนโดยไม่นับรวมครูใหญ่.

ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

๑. ความหมาย ผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ

ผู้นำหรือภาวะผู้นำ (leadership) คืออะไร ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย ส่วนใหญ่จะให้ความหมายไปทางด้านการใช้อิทธิพล เช่น เชอร์วูด (Sherwood, 1965: 350) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพล (influencer) เพื่อจะเป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้อิทธิพล หรือผู้ตาม ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ซึ่งความหมายนี้คล้าย ๆ กับที่ ฮิวส์และโบดิท (Huse and Bodith, 1973: 145) ระบุว่า "ความเห็นที่ต่างกันออกไปบ้างก็คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล"

ทานเนนบูม (Tannenbaum, 1961: 24) ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ กมล ชูทรัพย์ (๒๕๑๖: ๑๕๒) และ สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๑๖: ๓๘๖) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้อยู่ในบังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

วิญญู อังคนารักษ์ (๒๕๐๙: ๑๖๒) กล่าวว่า ศิลปการเป็นผู้นำ หรือ "ประมุขศิลป์" หรือการเป็นหัวหน้าคน มีความหมายเช่นเดียวกัน คือ ศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ผู้นำในความหมายเชิงรัฐศาสตร์ หมายถึงผู้ที่สามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคล

และกลุ่ม โดยใช้อำนาจหรือบุคลิกภาพของตัวเองโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรืออีกนัยหนึ่งผู้นำ คือผู้ที่คุมกลไกบริหารงาน โดยบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมผู้อื่นซึ่งมีตำแหน่งรอง ๆ ลงไป

นอกจากความหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว ทอมป์สัน (Tompson, 1952: 52) ได้กล่าวถึงความหมายผู้นำเพิ่มเติมจากที่กล่าวมาแล้ว โดยพิจารณาจากความสามารถทางด้านการบริหารงานไว้ดังนี้

๑. เข้าใจการบริหารดีกว่าผู้อื่น
๒. รู้วิธีที่จะรักษาขวัญขององค์กร
๓. รู้จักกลวิธีในการใช้คนให้เหมาะสม

๒. พฤติกรรมผู้นำและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มในปี ๑๙๔๔ (Stogdill, 1974: 128) โดย เฮมฟิล (Hemphill) ที่จริงก่อนหน้านี้ประมาณ ๔ ปี มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio Leadership Studies) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำอยู่ก่อนแล้ว โดยเน้นศึกษาไปทางด้านลักษณะและบุคลิกภาพผู้นำ แต่ก็ได้ผลไม่เป็นที่พอใจนัก จึงเริ่มหันมาสนใจพฤติกรรมผู้นำส่วนบุคคล (individual's behavior) ที่แสดงออกนอกกลุ่มหรือองค์กร ขณะนั้น เฮมฟิล (Hemphill) ซึ่งอยู่ที่มหาวิทยาลัยแมริแลนด์ ได้เริ่มต้นศึกษาเรื่องนี้ และภายหลังได้มาร่วมงานกับมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เฮมฟิลร่วมกับ คูนส์ (Coons) ให้ผู้ทำงานหลายสาขาช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำรวบรวมได้ถึง ๑,๘๐๐ ข้อ ภายหลังสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น ๕ มิติ (วิจิตร ชีระกุล, ๒๕๑๘: ๑๙) ด้วยกันคือ

๑. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (integration)

๒. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (communication)

๓. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จโดยผลิตผลทั้งปริมาณและคุณภาพ (production)

๔. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ (Representation)

๕. ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (fraternization)

๖. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)

๗. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (initiation)

๘. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (domination)

๙. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (organization)

ในปีเดียวกัน ฮาลปินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และได้ทดสอบกับผู้บังคับการบินโดยให้นักบินจำนวน ๕๒ คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก ๓๐๐ คน บรรยายพฤติกรรมของผู้นำของเขาอีก ผู้วิจัยได้รวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำลงบนมิติทั้ง ๕ ของเฮมพิลและกันส์ ปรากฏว่าไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงไปมิติเหล่านี้ได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง ๕ ให้เหลือเพียง ๔ มิติคือ

๑. พฤติกรรมผู้นำคำนึงถึงสัมพันธ์ (consideration)

๒. พฤติกรรมผู้นำกำหนดงาน (initiating structure)

๓. พฤติกรรมผู้นำที่เน้นผลิต (production emphasis)

๔. พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (sensitivity)

ต่อมา ฟไลชแมน (Fleishman) ได้ศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม ได้พบความสัมพันธ์ของทั้งสองมิติแรกอย่างชัดเจน และได้ยื่นย้อมอีกครั้งหนึ่ง แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำแบบแรงจูงใจทัศนคติที่ ๓ และ ๔ ออกไป แบบทดสอบนี้เรียกว่า Leadership Behavior Description Questionnaire - LBDQ สร้างโดย ฮาลปิน และ ไวเนอร์ (Halpin and Winer) ทดลองใช้ครั้งแรกกับนักศึกษาและคณะอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวน ๓๕๙ คน มีข้อย่อย ๑๕๐ ข้อ ต่อมาดัดแปลงใช้กับผู้นำระดับการนิเทศลงเหลือเพียง ๔๐ ข้อ เป็นข้อทดสอบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ๑๕ ข้อ ด้านมุ่งงาน ๑๕ ข้อ ที่เหลือ ๑๐ ข้อนั้นใส่ไว้โดยมิได้มีเจตนาจะประเมินผลค่าใด ค่าความเชื่อมั่นของข้อทดสอบพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานหลังจากปรับปรุงแล้วมีค่าเท่ากับ .๘๓ และ .๘๖ ตามลำดับ แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ LBDQ นี้ถูกนำไปใช้ในหลายวงการด้วยกัน รวมทั้งวงการศึกษาค้นคว้า

ฮาลปิน (Halpin, 1966: 86) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมผู้นำสองแบบข้างต้นไว้ว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (initiating structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่ม ทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จรูลง่ายไปด้วยก็ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

ดีนาและมิเชล (Deena and Michale) อ้างจาก เชียน แสงทูนม, ๒๕๑๔: ๑๕) มีความเห็นที่แตกต่างกับออกไปคือ ผู้นำที่มุ่งงานเป็นหลักจะมุ่งทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้อำนาจบังคับ ไม่มีความสนใจต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ เชื่อว่าผู้ร่วมงานเปรียบเสมือนเครื่องมือหรือวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำ

แบบมองกลุ่มมีสภาพเหมือนเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ ส่วนพฤติกรรมผู้นำอีกด้านหนึ่ง เน้นในเรื่องการรักษาขวัญ พยายามทำให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี เมื่อนำพฤติกรรมผู้นำ ๒ ด้านตามที่ คีน่าและมีเชลกล่าวไว้นั้นไปเปรียบเทียบกับแนวความคิดในเรื่องการจัดการจะเห็นว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานตรงกับกลุ่มการจัดการงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) ซึ่ง เฟรดเคอริก วินสโลว์ เทเลอร์ ถือว่างานงานเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่เราสามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เทียบได้กับการจัดการกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ (human relation) ซึ่งเน้นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มโดยเชื่อว่ากฎเกณฑ์ขององค์กรที่สร้างขึ้น เพื่อควบคุมการประพฤติปฏิบัติของคนงาน จะมีความสำคัญน้อยกว่าปทัสถานของกลุ่ม (สมปราชญ์ จอมเทศ, ๒๕๑๖: ๑๘, ๒๐-๒๓)

ในปี ๑๙๕๔ โฮลเลน ศึกษาพบว่า ยิ่งพฤติกรรมผู้นำตรงกับความต้องการของกลุ่มมากเพียงไร ผลผลิตจะสูงมากขึ้นเท่านั้น (Stogdill, 1974: 331) ผลการศึกษาสอดคล้องกับของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ซึ่งพบว่า ทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรได้เท่าเทียมกัน ถ้าได้เป็นผู้นำในกลุ่มที่เหมาะสม (ควงเคื่อน พันธุนาวิน, ๒๕๑๘: ๓๐) กล่าวคือผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพในกลุ่มที่ปกครองยาก เช่นกลุ่มที่มีอำนาจประจำตำแหน่งน้อย งานกลุ่มก็เป็นงานสร้างสรรค์ ไม่มีขั้นตอนในการทำงานแน่นอน เช่นการวางแผน วางนโยบาย งานแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคม รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่แน่นอนหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มที่ปกครองไม่ยากนัก เช่นกลุ่มที่มีอำนาจปานกลาง งานกลุ่มไม่ยากเกินไป ความสัมพันธ์หัวหน้ากับลูกน้องไม่ถึงขั้นวิกฤติ เป็นต้น นอกจากนี้ เชมเมอร์ และคณะ (Chamers, 1966: 1, 4, 301-314) ได้วิจัยพบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน ทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการตอรอง กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานแบบมุ่งงาน ส่วนความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มของกันนั้น ในกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำเป็นแบบมุ่งงาน

นักวิจัยอีกหลายท่านได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองค่ากับประสิทธิภาพของ
องค์การ เช่น เฮมพิลและคูนส์ (Hemphill and Coons) อ้างจาก Stogdill,
1974: 394) ฟไลชแมนและซิมมอน (Fleishman and Simon, 1970: 23, 160-
172) และ ทรุทท์ (Truitt, 1974: 85-A) ซึ่งปรากฏผลคล้ายกันคือ ทั้ง
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ .

สำหรับการวิจัยในประเทศ ได้มีผู้วิจัยพฤติกรรมผู้นำกับความสำเร็ของงาน
(เขียน แสงทนม, ๒๕๑๘: ๓๘) พบว่า ความสำเร็ของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่
ผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ากลุ่มที่ผู้นำแบบมุ่งงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ. และผล
การวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของคูเบย์จิชของ รัฐมิชิแกน ภายใต้การอำนวยการของ
ศาสตราจารย์ ลิกเออร์ท (Likert) ซึ่งพบว่า หัวหน้ากลุ่มที่มีผลผลิตสูงจะถือว่ามีความ
สำคัญมากกว่าสิ่งอื่น ส่วนหัวหน้ากลุ่มที่มีผลผลิตต่ำจะถือว่ามีความสำคัญน้อยกว่าสิ่งอื่น
(Pigors and Myers, 1969: 19) ผลการวิจัยอื่นเกี่ยวกับนี้ เขียน แสงทนม ได้ทำการ
วิเคราะห์ความสำเร็กับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้นำแบบมุ่งงานพบว่า
ความสำเร็ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานที่ถืองานเป็นสำคัญ มีระดับสูง
กว่าความพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้นำแบบ
สัมพันธ์นั้นปรากฏว่า ความสำเร็ในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจ

ฮาลปินและแฮมพิล (1962) ได้วิจัยพฤติกรรมหัวหน้างาน (Campbell and
Others, 1963: 165-166, 133) และแบ่งหัวหน้าเป็นสองแบบคือ แบบมุ่งงานและมุ่ง
สัมพันธ์ สรุปวิจัยว่า ถ้าหัวหน้างานคนใดมีพฤติกรรมผู้นำในสองแบบนี้แล้ว คือสนใจในเรื่อง
มนุษยสัมพันธ์และสนใจในงานด้วย ก็จะเป็นหัวหน้างานที่สมบูรณ์ตามอุดมคติ นอกจากนี้ฮาลปิน
(Halpin) ยังได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศในองค์การ โดยใช้แบบสอบถาม OCDO
(Organizational Climate Description Questionnaire) ศึกษาพฤติกรรมของ
ครูใหญ่และครูน้อย ปรากฏผลดังนี้

๑. บรรยากาศในองค์กรที่หัวหน้างานแบบมุ่งงานเป็นหลัก งานประสบความสำเร็จสูง แต่คนไม่มีความสุขในการทำงาน ขวัญของหน่วยงานปานกลาง

๒. บรรยากาศในหน่วยงานที่หัวหน้างานและลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์กัน บังคับบัญชากันไม่ค่อยได้ ผลงานไม่ดี ขวัญในกลุ่มต่ำ คนไม่มีความสุขในการทำงาน หัวหน้างานไม่มีลักษณะผู้นำที่ดี

๓. บรรยากาศในหน่วยงานที่หัวหน้าและลูกน้องไม่ค่อยสนใจกัน ทำงานไปตามสบายไม่ยุ่งเกี่ยวกับกัน ผลงานจะไม่ไต่มามากนัก คนในหน่วยงานไม่สมาคมติดต่อกัน

โดยสรุปแล้วผลการวิจัยของฮาลบินสอดคล้องกับการวิจัยของแลมเบิร์ต (Lambert, 1969: 2484-A) ที่พบว่า ขวัญของครูมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมผู้นำ แต่ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ เวลส์ (Wales, 1971: 2385-A) ซึ่งใช้แบบสอบถาม LBDQ และ Morale Questionnaire สำหรับครูใช้ เฉพาะแบบสอบถามครูหญิง และขัดแย้งกับของ ณรงค์ รมณียกุล (๒๕๑๓: ๓๒) ซึ่งศึกษาลักษณะผู้นำ ๓ แบบคือ ประชาธิปไตย อธิปไตย และเสรีนิยม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะผู้นำทั้ง ๓ แบบ อายุและประสบการณ์ของครูใหญ่ส่งผลต่อขวัญของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูใหญ่ที่มีวุฒิสูงจะส่งผลต่อขวัญของครูมากกว่าครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิต่ำอย่างมีนัยสำคัญ

พาร์ติน (Partin, 1969: 1373-A) ได้วิจัยพฤติกรรมผู้บริหารของครูใหญ่ สรุปผลการวิจัยว่า พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี เริ่มลำดับจากมากไปหาน้อยคือ

๑. ครูใหญ่เป็นผู้นำในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้
๒. ครูใหญ่ให้การสนับสนุนครูและนักเรียนให้เจริญก้าวหน้า
๓. ครูใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนในการวางแผนจัดกิจกรรมและการ

ทัศนคติ

ต่อมา เดมซี่ (Demsey, 1973: 3184-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล โดยให้ครูในรัฐเวอร์จิเนียจำนวน ๒๘ คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่เห็นว่ามีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสอดคล้องกับที่พาร์สันได้ทำการวิจัยมาแล้ว ที่แตกต่างกันไปบ้างก็คือผู้นำที่มีประสิทธิผลจะคงมีลักษณะดังนี้

๑. ต้องสามารถแก้ปัญหาทางด้านการเป็นวินัย ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ครูใหญ่ในเรื่องการแก้ปัญหาระเบียบวินัยในชั้น
๒. มีการบำรุงขวัญของครูและนักเรียน
๓. ครูมีความรู้สึกมั่นคง

สำหรับพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความไม่มีประสิทธิผลของผู้บริหารจะ

๑. ไม่สามารถให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาทางด้านการเป็นวินัยแก่ครู
๒. ไม่สามารถนำตัวเองและลูกน้องให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. ไม่สามารถชักจูงทางด้านการบริหาร ค่าเงินงานโรงเรียนให้ดูว่างไปด้วย
๔. ขาดการให้ความช่วยเหลือแก่ครู

วิจิตร อีระกุล (Dheerakul, 1972: 71) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพฯ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ปรากฏผลการวิจัยว่า

๑. อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง และอาจารย์ใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย
๒. อาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูง เช่นในระดับปริญญาโท จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน

มากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

๓. อาจารย์ใหญ่เลือกเรียนวิชาเอกและวิชาโทด้านการศึกษาอักษรศาสตร์และกฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้เรียนในสาขาอื่น ๆ โดยเฉพาะถ้าครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาการบริหารการศึกษาและนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าอาจารย์ใหญ่ชายที่ไม่ได้ศึกษาในสาขานี้

๔. ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่เช่นเดียวกันกับอาจารย์ใหญ่ชายที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ๑-๕ ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่านี้

๕. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศและการบริหารการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้

หาชัย สงวนให้ (๒๕๑๘: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ โดยใช้ LBDQ สำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำ และ ODDQ (แบบที่ ๔) วัดบรรยากาศขององค์การ กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาเป็นอาจารย์ ๔๐๐ คน จากวิทยาลัยครู ๑๔ แห่ง ที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางของประเทศไทย ในปีการศึกษา ๒๕๑๘ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าค่าเบงงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ราฟิง อัมเรศ (๒๕๐๗: ๔๖) แต่คะแนนพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครูโดยรวมเป็นแบบอิสระ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การ มิติขาดความสามัคคี และอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ แต่ความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มีตรสัมพันธ์ มุ่งผลงาน และกฎระเบียบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติทางเห็น ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมีทิศทาง มิตรสัมพันธ์ ทางเห็น มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง และกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๑ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีทิศทางผิด พดติกรรมผู้นำค้ำมุงงานและมุงสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ

เป็นที่น่าสังเกตอย่างหนึ่งสำหรับผลการวิจัยของ หาญชัย สงวนให้ พบว่า พดติกรรมผู้นำค้ำมุงงานและมุงสัมพันธ์ของบริหารวิทยาลัยอยู่ในระดับต่ำกว่าพดติกรรมผู้นำทั้งสองค้ำนของบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามที่ ราฟิง อัมเรศ (๒๕๐๗: ๔๖) วิจัย พบ ผลการวิจัยของ หาญชัย จึงไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ที่พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูงจะมีพดติกรรมผู้นำทั้งสองค้ำนมากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า (Dheerakul, 1972: 71)

๓. ความพึงพอใจในการทำงาน

ในทัศนะของ มอร์ส (Morse, 1953: 27) เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนั้น เขาหมายถึงการลดความเครียดของผู้ทำงานให้ลดน้อยลง โดยเขาแสดงความเห็นไว้ว่า ธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ความเครียดจะลดน้อยลง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้น และในทางกลับกัน ถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พอใจจะเกิดขึ้น

ฟรูม (Vroom) ได้กล่าวว่า ทัศนคติที่มีต่องาน (job attitude) ความพึงพอใจ (job satisfaction) และขวัญทางอุตสาหกรรม (industrial morale) คำทั้ง ๓ คำมีความหมายอย่างเดียวกัน (Pasuwan, 1972: 11) ซึ่งหมายถึงประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลซึ่งต่างกับบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันออกไป การมีทัศนคติที่ดีต่องาน (positive attitude) ก็คือมีความพึงพอใจในงาน และถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน (negative attitude) ก็คือไม่พึงพอใจต่องานนั่นเอง

ในปี ๑๙๒๐ เมโย (Mayo) กับคณะ ได้รวมทดลองผลของความเมื่อยล้าที่มีต่อ การผลิตและการหยุดพัก เพื่อจะช่วยให้เพิ่มผลผลิต (Dale, 1973: 136) การทดลองนี้เรียก ว่า Hawthorne Experiment ทดลองกับบริษัท Western Electric Company การ ทดลองสรุปผลได้ดังนี้

๑. คนงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ "ขวัญ" นับว่าเป็นสิ่งมีความสำคัญในการทำงาน
๒. ปริมาณการทำงานของคนมีไ้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายอย่างเกี่ยว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย
๓. รางวัลจิตใจมีผลต่อการกระตุ้นในการทำงานและให้ความสุขในการทำงาน มากกว่ารางวัลทาง เศรษฐทรัพย์
๔. การแบ่งแยกตามลักษณะ เฉพาะ (specialization) มิได้หมายความว่า จะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการแบ่งงานกันทำเสมอไป
๕. คนงานไม่มีปฏิกริยาโต้ตอบต่อการจัดการ ตอบโต้สถานทางสังคม หรือรางวัล ใด ๆ เป็นส่วนบุคคล หากแต่จะตอบสนองในลักษณะ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

ผลการทดลองของ เมโย ทำให้เกิดแนวความคิดที่สำคัญของกลุ่มองค์การ มนุษยสัมพันธ์ (human relations) ซึ่งเน้นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สมปราชญ์ จอมเทศ, ๒๕๐๕: ๒๒) โดยถือว่าองค์การประกอบด้วยพลังมนุษย์ในระดับต่าง ๆ และจะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นกลุ่มด้วยความพึงพอใจจึงจะ เกิดประสิทธิภาพ

มาสโลว์ (Maslow, 1954: 80) ได้ตั้งทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งมีสาระสำคัญสอดคล้องกับแนวความคิดในเรื่องความต้องการของมนุษย์ของ สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๐๖: ๔๐๕) ทฤษฎีนี้กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้ไม่มีอันสิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นจะเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการ

นี้ มาสโลว์ เรียกว่า ลำดับชั้นของความต้องการ (hierachy of needs) ซึ่งมีอยู่ ๕ ชั้น

๑. ความต้องการทางร่างกาย (physical needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ปฏิจัยสี่ เป็นต้น
๒. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (safety and security needs) เช่นปลอดภัยจากอันตราย มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ฐานะการทำงาน เป็นต้น
๓. ความต้องการทางด้านสังคม (social and belongingness) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในสังคม ต้องการความรัก ต้องการเป็นเจ้าของ
๔. ความต้องการได้รับการยกย่องและสรรเสริญ (esteem or status) คือความต้องการให้ตนเองมีฐานะ เคนในสังคม มีคนนับหน้าถือตา
๕. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความรู้สึคนึกคิด (self actualization)

ผู้ที่มีส่วนสร้างทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญและรู้จักกันแพร่หลายอีกคนหนึ่งคือเฮอริช เบอร์ก (Herzberg, 1959: 113-115) เขามีความสนใจในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของคน เพื่อจะศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่เขาค้นพบก็คือคนต้องการความสุขจากการทำงาน องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่สองประการคือ

๑. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวงานและความสำเร็จก้าวหน้าในงาน
- องค์ประกอบชนิดนี้เรียก องค์ประกอบหรือปัจจัยกระตุ้น (motivative factors) มีอยู่ ๕ ชนิดดังนี้

- ๑.๑ ความสำเร็จของงาน (achievement)
- ๑.๒ การได้รับความยอมรับนับถือ (recognition)
- ๑.๓ ลักษณะของงาน (work itself)
- ๑.๔ ความรับผิดชอบ (responsibility)

๑.๕ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

๒. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (the conditions that surrounding) องค์ประกอบชนิดนี้เรียกว่า องค์ประกอบคำจูน (hygiene factors) มีอยู่ ๑๑ ประการคือ

- ๒.๑ เงินเดือน
- ๒.๒ โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
- ๒.๓ ความสัมพันธ์กับผู้ที่บังคับบัญชา
- ๒.๔ ฐานะของอาชีพ
- ๒.๕ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- ๒.๖ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- ๒.๗ วิธีการปกครองบังคับบัญชา
- ๒.๘ นโยบายและการบริหารงานของบริษัท
- ๒.๙ สภาพการทำงาน
- ๒.๑๐ ความเป็นอยู่ส่วนตัว
- ๒.๑๑ ความมั่นคงในงาน

องค์ประกอบทั้งสองด้านนี้เป็นสิ่งที่คนงานต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบหรือปัจจัยกระตุ้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน และเมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้แล้ว ผลที่ตามมาคือคนจะเกิดความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ส่วนปัจจัยคำจูนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจหรือความไม่พึงพอใจในงานขึ้น เมื่อใดที่คนงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้อย่างเพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจในงานจะหมดไป แต่มีได้หมายความว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้น เพราะปัจจัยคำจูนเป็นแค่เพียงตัวป้องกันมิให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อปัจจัยกระตุ้นได้รับการตอบสนอง

วอดเกอร์และเกสท์ (Walker and Guest, 1966: 99) ได้วิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ในการทำงานของคน ผลการวิจัยของเขาสอดคล้องและสนับสนุนองค์ประกอบกระตุ้นของเฮิร์ชเบอร์กอย่างมากทีเดียว เขาสรุปการค้นพบเกี่ยวกับความพึงพอใจว่า

๑. ผู้ทำงานมีความรู้สึกว่า ความพึงพอใจเป็นเครื่องวัดผลรวมเกี่ยวกับผู้ทำงานรวมกัน โอกาส ความก้าวหน้า ชื่อเสียง เงินและสวัสดิการ ถ้าจะให้เกิดความพอใจในงาน ก็จะต้องให้เขาเกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ชื่อเสียง เงิน และสวัสดิการ

๒. ชั่วโมงทำงานและสภาพการทำงานที่คนมี ส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจด้วย แต่สภาพการทำงานที่คนถึงแม้จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในความพอใจก็จริง แต่ไม่ทำให้งานก็เกินไป

๓. ความสุขจากการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน

๔. หัวหน้างานหรือผู้ทำงานรับผิดชอบคนอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งของความพึงพอใจ

๕. ความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับผลิตภัณฑ์ เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของความพึงพอใจ

ผลการวิจัยของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ซึ่งค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู (สุภรณ์ ศรีพนฺธิ, ๒๕๑๙: ๑๐) ปรากฏว่าสอดคล้องและแตกต่างกันในบางเรื่องกับการวิจัยของ เฮิร์ชเบอร์ก ส่วนที่สอดคล้องกันได้แก่ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเหมือนกัน ส่วนที่แตกต่างกันได้แก่ ลำดับที่ขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของงาน ที่สำคัญเป็นอันดับแรก เซอร์จิโอวานนี พบว่าเป็นลักษณะของงาน แทนของ เฮิร์ชเบอร์ก เป็นความสำเร็จในการทำงาน

การวิจัยภายในประเทศในเรื่องความพึงพอใจนั้นปรากฏว่า มีผู้นำเอาทฤษฎีของ เฮิร์ชเบอร์ก มาใช้หลายท่าน เช่น ประสัคดิ์ นียามกร (๒๕๐๒ : ๕๗) ได้ศึกษาความพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพความพอใจของอาจารย์ชายหญิงส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ระดับชั้นตรี และชั้นโท ชั้นโทและชั้นเอก ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้ไม่มีผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์

๒. สภาพความพึงพอใจของอาจารย์ส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความพอใจในเรื่องระดับเงินเดือนอยู่ในระดับต่ำ แต่ในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพครูอยู่ในระดับสูง

ผู้ที่ดัดแปลงทฤษฎีของ เฮิร์ชเบอร์ก มาใช้กับอาชีวศึกษาคือ จรุง ผาสุวรรณ (Pasuwan, 1972 : 138) ศึกษาเรื่องการปรับปรุงทฤษฎีของ เฮิร์ชเบอร์ก มาใช้กับครูอาชีวศึกษาของไทย สรุปผลการวิจัยได้ว่า

๑. ครูอาชีวศึกษาที่ได้รับการศึกษาภายในและภายนอกประเทศมีความพอใจในอาชีพไม่แตกต่างกัน

๒. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานของครูอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่มีรายละเอียดแตกต่างกันบางประการในเรื่องลำดับที่

๓. อายุ สถานที่ทำงาน และระดับการศึกษา ไม่ได้ส่งผลต่อความพอใจในอาชีพแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องกับที่ เฮิร์ชเบอร์ก ค้นพบ

ส่วน วีระชาติ แก้วไสย (๒๕๐๘ : ๖๕) ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยใช้เครื่องมือที่ดัดแปลงมาจากความพึงพอใจของ เฮิร์ชเบอร์ก ผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับของ เฮิร์ชเบอร์ก โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุดคือ ความสำราญใจ

งาน แต่แตกต่างกันในเรื่องลำดับที่ขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพอใจ

การตรวจสอบทฤษฎีของ เฮิร์ชเบอร์ก ในเมืองไทย กระทำโดย สุภรณ์ ศรีพหล (๒๕๑๕: ๓๗) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของ อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร" ผลการวิจัยมีสาระสำคัญสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เฮิร์ชเบอร์ก เช่น อาจารย์มหาวิทยาลัยมีความพอใจต่อองค์ประกอบกระตุ้นมากกว่าองค์ประกอบค้ำจุน ผลที่แตกต่างกับของ เฮิร์ชเบอร์ก คืออันดับความสำคัญของความพึงพอใจ กลุ่มปัจจัยกระตุ้นอันดับหนึ่งได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน รองลงไปก็คือ工資 และความสัมฤทธิ์ผล ผลการวิจัยที่ขัดแย้งกันมากที่สุดคือปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยกระตุ้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ($r = 0.3222, P < .01$)

เป็นที่น่าสังเกตอย่างหนึ่งว่า การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจโดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ชเบอร์ก ปรากฏผลแตกต่างกันอย่างเด่นชัดประการหนึ่งก็คือ ความแตกต่างในเรื่องลำดับที่ขององค์ประกอบกระตุ้นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด ถึงผลการวิจัยของผู้วิจัยหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าองค์การแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะสภาพปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกันจึงทำให้ความพึงพอใจในองค์ประกอบกระตุ้นที่สำคัญที่สุดแตกต่างกัน

๔. พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

โกลแมน (Grobman, 1958: 1002) ได้วิจัยพบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผลการวิจัยนี้ปรากฏเช่นเดียวกับการวิจัยของ วาร์ริค (Warrick, 1973: 3095-3096-A) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ กับความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจ โดยศึกษาจากกลุ่มคนงาน ๑๕๐ คน เพื่อทราบแนวทางการความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพของงานที่ได้รับ ยิ่งไปกว่านั้นยังพบอีกด้วยว่า ผู้นำ

แบบประชาธิปไตยส่งผลต่อการทำงานและความพอใจมากกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือแบบสั่งการ (directive) ผู้นำแบบมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) และผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕ .๐๕ และ .๐๕ ตามลำดับ

๖๑ ♡ ในปี ๑๙๖๓ บัค (Buck) วิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ต่อมาในปี ๑๙๖๔ บอยล์ (Boyles) และ โครน (Kroen) ต่างก็พบผลการวิจัยเช่นเดียวกับ บัค แต่ก็มีผลการวิจัยของ ฟาสต์ (Fast) ในปี ๑๙๖๔ และฮอฟฟ์แมน (Hoffman) ปี ๑๙๖๔ ที่ปรากฏผลตรงกันข้ามกับ บัค และ โครน กล่าวคือความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ (Stogdill, 1974: 394) ♡ ๖๒

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1969: 54) กับคณะ ได้วิจัยพบว่า บรรดาครูทั้งหลายชอบผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ผสมผสานกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฮอฟฟ์แมน และ ฟาสต์

ซีแมน (Seeman) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของศึกษานิเทศก์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา (Vroom, 1964: 10) ผลการวิจัยนี้ปรากฏผลเช่นเดียวกับ บัค บอยล์ ฮอฟฟ์แมน และ ฟาสต์ ดังได้กล่าวมาแล้ว

ไทรบ์ และ มาเรียน (Trieb and Marion) เปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ กับความพอใจในการทำงาน (Stogdill, 1974: 136) ผลปรากฏว่าค่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจมีค่าสูงมากกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ ฟรอม (Vroom, 1964: 110) อีกด้วย

การวิจัยภายในประเทศเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้ไต้บังคับบัญชา กับผลสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ไต้บังคับบัญชา" โดย เขียน แสงทิม (๒๕๑๘: ๓๔) กลุ่มตัวอย่างที่เลือกในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นข้าราชการดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการและหัวหน้ากอง จำนวน ๑๘ คน กลุ่มผู้ไต้บังคับบัญชาอีก ๔๐๐ คน ผลการวิจัยปรากฏว่าขัดแย้งกับ บัค ฟาสต์ ฮอฟฟ์แมน ซีแมน และคนอื่นๆ อีกหลายคน เขาพบว่าความพอใจในการทำงานของผู้ไต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน มีระดับสูงกว่าความพอใจของผู้ไต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่มีผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานการค้นคว้าวิจัยในจังหวัดที่สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัดราชบุรี

ทวีศักดิ์ ญาณประทีป ศึกษาเรื่อง "การสอนภาษาไทยในโรงเรียนประถมศึกษา ตอนปลาย จ. ราชบุรี" สรุปผลการวิจัยที่สำคัญและน่าสนใจดังนี้ (ทวีศักดิ์ ญาณประทีป, ๒๕๑๔: ๗๕-๘๒)

ทางค่านสถานภาพของครู ร้อยละ ๓๒.๗๓ สอนภาษาไทยด้วยใจรัก และร้อยละ ๔๘.๒๕ อ่านหนังสือค้นคว้าเพิ่มเติม สถานภาพดังกล่าวอยู่ในสภาพที่น่าเป็นห่วงว่าผู้เรียนจะได้รับความรู้ที่ไม่กว้างขวางเท่าที่ควร เพราะผู้สอนคือครูขาดการทำงานค่านด้วยใจรักและค้นคว้าเพิ่มเติมน้อยเกินไป

ทางค่านการดำเนินการสอน ครูส่วนใหญ่เน้นจุดมุ่งหมายการสอนภาษาไทยในข้อที่ว่า "ให้เห็นความสำคัญของภาษาไทยเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทย" เป็นอันดับแรก แต่จุดมุ่งหมายที่ว่า "การรู้จักใช้ภาษาไทยเป็นเครื่องมือสำหรับการค้นคว้าหาเหตุผลและใช้ดุลยพินิจของตนเอง" มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย การที่ครูมองเห็นความสำคัญของการใช้ภาษาไทยเป็นเครื่องมือในการค้นคว้าหาเหตุผลน้อยนั้น อาจจะมีผลกระทบกระเทือนไปถึงทัศนคติ

ของผู้เรียนในด้านที่จะใช้ภาษาไทยเป็นเครื่องมือดังกล่าว เพราะผู้สอนจะเลยที่จะปลูกฝัง
พฤติกรรมด้านการค้นคว้าหาเหตุผลให้แก่ผู้เรียน ผู้เรียนก็ขาดความสนใจที่จะใช้ภาษาไทย
เพื่อประโยชน์ดังกล่าว ดังนั้นควรจะได้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูที่สอนภาษาไทยเสีย
ใหม่ให้มองเห็นความสำคัญของภาษาไทยที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาเหตุผล

ทางด้านการวางแผนการสอนและวิธีสอนภาษาไทย ปรากฏว่ามีครูเพียงส่วนน้อยที่
มีการเตรียมการสอนหรือฝึกไว้ก่อนล่วงหน้า (ร้อยละ ๙.๕๐) ทำให้มองเห็นว่าเด็กจะไม่ได้
รับการเรียนรู้เท่าที่ควร เพราะครูส่วนใหญ่ไม่ได้เตรียมการสอนมาก่อน

ทางด้านการสอนภาษาไทย หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับการใช้ภาษาใน
ท้องถิ่น ฉะนั้นในการทำประมวลการสอนควรจะได้คำนึงถึงปัญหาด้านนี้ให้มากที่สุด ปัญหาอื่นๆ
เช่น ขาดแคลนคู่มือวิธีสอนภาษาไทย แบบฝึกหัดสำหรับฝึกทักษะ หนังสือสำหรับอ่านประกอบ
และนักเรียนมีพื้นฐานความรู้แตกต่างกันมาก จำนวนนักเรียนมีมากเกินไปจนไม่มีเวลาฝึกทักษะ

ธีระศักดิ์ ลิขิตวัฒน์ เศรษฐ (๒๕๑๙: ๔๒) ศึกษาสถานภาพเกี่ยวกับการใช้
โสตทัศนูปกรณ์ของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประถมศึกษาตอนปลาย สังกัดองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ครูผู้สอนส่วนใหญ่ต้องผลิตโสตทัศนูปกรณ์ขึ้น
ใช้เอง โดยผลิตร่วมกับนักเรียน ใช้วัสดุที่หาได้ในท้องถิ่นมากที่สุด โดยถือเกณฑ์ประหยัดและ
ใช้งานง่าย ปัญหาในการผลิตคือขาดเงินซื้อวัสดุและขาดผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือในการผลิต
แหล่งบริการเกี่ยวกับโสตทัศนูปกรณ์ในท้องถิ่นมีอยู่น้อยมาก ในด้านการใช้ ครูเลือกใช้
โสตทัศนูปกรณ์ที่ตรงกับจุดมุ่งหมายของเรื่องที่จะสอนและความถูกต้องของเนื้อหาวิชา ครูใช้
โสตทัศนูปกรณ์อธิบายเนื้อหาของบทเรียน ใช้เสริมสร้างทัศนคติและฝึกทักษะของนักเรียนตาม
ลำดับ ปัญหาการใช้คือ โรงเรียนมีโสตทัศนูปกรณ์น้อยเกินไปและครูขาดผู้นำ วิชาที่ผลิต
โสตทัศนูปกรณ์มากที่สุดคือวิชาสังคมศึกษา แต่ใช้มากที่สุดได้แก่วิทยาศาสตร์ โสตทัศนูปกรณ์ที่
ผลิตและใช้มากที่สุดคือรูปภาพ บัตรคำ แผนภูมิ และของจริง และส่วนใหญ่เห็นว่าควรจัดตั้ง
ศูนย์โสตทัศนูปกรณ์ในระดับโรงเรียนขึ้น

จากการวิจัยนี้เห็นว่ามีความต้องการที่จะผลิตและใช้โสตทัศนูปกรณ์ ที่มี ปัญหาในเรื่องขาดงบประมาณและขาดผู้ให้คำแนะนำในการผลิต ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษาในจังหวัดนั้นควรจะต้องจัดตั้งศูนย์วัสดุอุปกรณ์ในระดับกลุ่มโรงเรียนขึ้นก่อน และ หมุนเวียนให้ใช้ในกลุ่มโรงเรียนนั้น ศูนย์วัสดุอุปกรณ์ที่ตั้งขึ้นนี้จะทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ โรงเรียนที่มีกำลังพอจะตั้งศูนย์วัสดุอุปกรณ์ในระดับโรงเรียน นอกจากนี้ศูนย์ฯ ควรจะมีผู้ เชี่ยวชาญในด้านการผลิตโสตทัศนูปกรณ์เพื่อให้คำแนะนำแก่ครูผู้สนใจในการผลิตต่อไป

จังหวัดนนทบุรี

พนัส ศุภนันทน (๒๕๑๖ : ๑๓๓) ศึกษาเรื่องการบริหารการศึกษาประชาบาลของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เพื่อศึกษาถึงอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด การจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และศึกษาทัศนคติของครูที่มีต่อ

๑. การจัดองค์การ
๒. การบริหารงานบุคคล
๓. การบริหารการเงิน
๔. การบริหารงานด้านวิชาการ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การจัดสายการบังคับบัญชาและหน่วยงานค่อนข้างยากและ สับสน รูปองค์กรยังซ้อนกันอยู่ ผู้บริหารตำแหน่งสำคัญ ๆ ขององค์การบริหารมีงานประจำ มาก ทำให้สนใจต่อการศึกษาระชาบาลไม่เต็มที่ ทางด้านสมาชิกสภาจังหวัดให้ความ งานการศึกษาน้อยเมื่อเทียบกับงานด้านอื่น ๆ ทางด้านการบริหารงานบุคคล เห็นว่าหลักเกณฑ์ของครูสภาฯ ขาดความก้าวหน้าของครู ครูมาช่วยราชการ พิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนเงินเดือนสองชั้น ว่างเต็มที่ให้ความช่วยเหลือพรรคพวกในการสอบ โรงเรียนควรมีส่วนในการจัดหางบประมาณ

ในเรื่องการก่อสร้างซ่อมแซมอาคารอยู่ สำหรับงานทางด้านวิชาการ ความเห็นของครู
 ประชาบาลเห็นว่า องค์การบริหารควรมีแผนกนิเทศหรือศึกษานิเทศของตนเอง โรงเรียน
 ประชาบาลไม่ได้รับความช่วยเหลือจากศึกษาธิการจังหวัดเท่าที่ควรในเรื่องวิชาการ และ
 จังหวัดควรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรและแบบเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของ
 ท้องถิ่น

จากผลการวิจัยพบอุปสรรคสำคัญ ๆ ให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารตำแหน่งสำคัญของ
 องค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่มีเวลามาทำงานด้านการศึกษาอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะมีการ
 งานด้านอื่น ๆ ดันมือ หรือบางทีก็มองเห็นความสำคัญของการศึกษาน้อยกว่างานด้านอื่น ๆ
 ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดอุปสรรคต่องานด้านการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษา ทำให้
 ครูไม่พอใจต่อระบบงานที่ตนเองทำอยู่ ดังนั้นจึงควรร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดไป

สมมติฐานในการค้นคว้าวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและการค้นคว้าวิจัย นำมาตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

๑. พฤติกรรมผู้นำคำนึงถึงสัมพันธ (consideration) มีความสัมพันธ์ทางบวก
กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

๒. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (initiating structure) มีความสัมพันธ์
ทางลบกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

(๓) ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธกับความพึงพอใจในการ
 ทำงานของครูจะสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานกับความพึงพอใจ

๔. ครูที่มีผู้บริหารหรือครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำคำนึงถึงสัมพันธ จะมีความพึงพอใจ
 สูงกว่าครูที่มีครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน.

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นลำดับขั้นดังต่อไปนี้

๑. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง
๒. การสร้างเครื่องมือ
๓. กระบวนการเก็บข้อมูล
๔. การจัดกระทำกับข้อมูล
๕. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง จำนวนโรงเรียน ๔๕ โรงเรียน การสุ่มตัวอย่างดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. สุ่มจังหวัดในเขตภาคกลาง ๓ จังหวัด โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จังหวัดที่สุ่มได้คือ นนทบุรี สระบุรี และราชบุรี

๒. สํารวจจำนวนโรงเรียนสังกัดเทศบาลและองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้ง ๓ จังหวัดดังกล่าว เพื่อหาจำนวนโรงเรียนในแต่ละจังหวัดให้ได้โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลรวมกัน ๔๕ โรงเรียน หรือประมาณร้อยละ ๒๐ ของจำนวนโรงเรียนทั้ง ๓ จังหวัดรวมกัน จำนวนร้อยละ ๒๐ นี้คัดจากโรงเรียนที่มีครูตั้งแต่ ๕ คนโดยไม่นับรวมครูใหญ่

ตาราง ๑ จำนวนโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในแต่ละจังหวัด

ลำดับที่	จังหวัด	จำนวนโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด			จำนวนโรงเรียน สังกัดเทศบาล	รวมโรงเรียนทั้ง สองประเภท
		จำนวน ทั้งหมด	จำนวน ที่สุ่มได้	คิดเป็น ร้อยละ		
๑	นนทบุรี	๑๐๙	๒๒	๒๐.๑๘	๑	๒๓
๒	สระบุรี	๑๓๗	๒๖	๑๘.๙๗	๑	๒๗
๓	ราชบุรี	๑๗๔	๓๔	๑๙.๕๔	๑	๓๕
	รวม	๔๒๐	๘๒	๑๙.๕๒	๓	๘๕

๓. สุ่มจำนวนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในทุก ๆ อำเภอของแต่ละจังหวัดโดยวิธีการทางสถิติเช่นเดียวกับข้อ ๒ เมื่อได้จำนวนโรงเรียนในแต่ละอำเภอแล้ว จึงสุ่มจำนวนครูร้อยละ ๕๐ ของแต่ละโรงเรียนโดยวิธี Simple Random Sampling รวมจำนวนครูที่สุ่มได้ทั้งหมด ๖๙๗ คน จำนวนครูและโรงเรียนในแต่ละอำเภอมียัง

ตาราง ๒ จำนวนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล
จำแนกแต่ละอำเภอ ของจังหวัดนนทบุรี สระบุรี และราชบุรี

จังหวัด	ชื่ออำเภอที่เป็น กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน โรงเรียน	จำนวนครู		รวม
			สังกัดองค์การฯ	สังกัดเทศบาล	
นนทบุรี	๑. อำเภอเมืองนนทบุรี	๕	๔๔	๑๕	๕๙
	๒. ปากเกร็ด	๓	๓๔	—	๓๔
	๓. บางกรวย	๖	๔๙	—	๔๙
	๔. บางใหญ่	๓	๓๙	—	๓๙
	๕. บางบัวทอง	๓	๓๗	—	๓๗
	๖. ไทรน้อย	๓	๒๐	—	๒๐
	รวม	๒๓	๒๖๓	๑๕	๒๗๘
สระบุรี	๑. อำเภอเมืองสระบุรี	๔	๑๕	๒๑	๓๖
	๒. แก่งคอย	๔	๑๕	—	๑๕
	๓. บ้านหมอ	๓	๑๘	—	๑๘
	๔. พุทธบาท	๒	๒๙	—	๒๙
	๕. มวกเหล็ก	๑	๗	—	๗
	๖. วิหารแดง	๒	๑๐	—	๑๐
	๗. เสาไห้	๒	๒๘	—	๒๘
	๘. หนองแค	๕	๒๓	—	๒๓
	๙. หนองแซง	๒	๙	—	๙
	๑๐. หนองไค่น	๑	๕	—	๕
	๑๑. กิ่งคอนพลู	๑	๔	—	๔
	รวม	๒๗	๑๖๓	๒๑	๑๘๔

ตาราง ๒ (ต่อ)

จังหวัด	ชื่ออำเภอที่เป็น กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน โรงเรียน	จำนวนครู		รวม
			สังกัดองค์การฯ	สังกัดเทศบาล	
ราชบุรี	๑. อำเภอเมืองราชบุรี	๘	๔๓	๒๐	๖๓
	๒. จอมบึง	๓	๑๘	—	๑๘
	๓. คำเนินสะทก	๕	๒๕	—	๒๕
	๔. บางแพ	๒	๘	—	๘
	๕. วัดเพลง	๑	๕	—	๕
	๖. ปากท่อ	๔	๑๗	—	๑๗
	๗. โพธาราม	๕	๒๘	—	๒๘
	๘. บ้านโป่ง	๖	๕๔	—	๕๔
	๙. สวนผึ้ง	๑	๑๓	—	๑๓
	รวม	๓๕	๒๑๕	๒๐	๒๓๕

การร่างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็นสองตอน ตอนแรก สำหรับประเมินพฤติกรรมผู้นำหรือพฤติกรรมครูใหญ่ ตอนที่สองประเมินความพึงพอใจในการทำงานของครู แบบสอบถามทั้งสองตอนสำหรับครูใช้ประเมินพฤติกรรมดังกล่าว

๑. แบบสอบถามสำหรับประเมินพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) Description Questionnaire - LBDQ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ ฮาลปิน (Halpin) และไวเนอร์ (Winner) ซึ่งแปลโดย วิจิตร ชีระกุล (๒๕๑๘: ๒๐-๒๑) ลักษณะแบบสอบถาม

นี้มี ๔ ตัวเลือก จำนวน ๔๐ ข้อ เป็นข้อสอบประเมินพฤติกรรมผู้นำค่านุภาพงาน ๑๕ ข้อ ได้แก่
 แกข้อ ๒, ๔, ๗, ๘, ๑๑, ๑๔, ๑๖, ๑๗, ๒๒, ๒๔, ๒๗, ๒๙, ๓๒, ๓๕ และ ๓๙ และ
 ประเมินพฤติกรรมผู้นำค่านุภาพสัมพันธ์อีก ๑๕ ข้อคือ ข้อ ๑, ๓, ๖, ๘, ๑๒, ๑๓, ๑๕, ๒๐,
 ๒๑, ๒๓, ๒๖, ๒๘, ๓๑, ๓๔ และ ๓๘ ที่เหลืออีกจำนวน ๑๐ ข้อใส่ไว้โดยมิได้เจตนาจะ
 ประเมินพฤติกรรมค่านุภาพ แบบสอบถามแนบมาความเชื่อมั่น .๘๖ และ .๘๖ สำหรับ
 พฤติกรรมผู้นำค่านุภาพและสัมพันธ์ตามลำดับ

เกณฑ์การให้คะแนน ข้อ ก = ๔, ข = ๓, ค = ๒ และ ง = ๑ ยกเว้นข้อ ๙,
 ๑๒, ๑๕ และ ๒๐ ให้คะแนนกลับกันคือ ก = ๑, ข = ๒, ค = ๓ และ ง = ๔ คะแนนแต่
 ละข้อมีความหมายดังนี้

- ก. หมายถึง ครูใหญ่แสดงอาการดั่งกล่าวเสมอ ๆ
- ข. หมายถึง ครูใหญ่แสดงอาการดั่งกล่าวบ่อยครั้ง
- ค. หมายถึง ครูใหญ่แสดงอาการดั่งกล่าวนาน ๆ ครั้ง
- ง. หมายถึง ครูใหญ่แสดงอาการดั่งกล่าวน้อยมากหรือไม่เคย

ตัวอย่างแบบสอบถาม

(๐) ครูใหญ่เคยช่วยเหลือในเรื่องธุระส่วนตัว

ของครู

ก ข ค ง

(๐๐) ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาครู

ก ข ค ง

๒. แบบสอบถามสำหรับประเมินความพึงพอใจในการทำงานของครู เป็นแบบ
 สอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)
 และแบบสอบถามซึ่ง วีระชาติ แก้วไสย (๒๕๑๘) และ เขียน แสงหนุ่ม (๒๕๑๘) สร้างขึ้นมา
 เพื่องานวิจัยของเขา หลังจากศึกษาอย่างละเอียดแล้วได้สร้างแบบสอบถามสำหรับประเมิน
 ความพึงพอใจในการทำงานของครูจำนวน ๙๕ ข้อ โดยถือเอาปัจจัยความพึงพอใจและไม่

พึงพอใจของ เฮิร์ชเบอร์ก จำนวน ๑๖ ปัจจัย มาสร้างแบบสอบถามปัจจัยละ ๕ ขั้ว ตัด
ปัจจัยที่ไม่จำเป็นออกไป ๑ ปัจจัยคือ ความสัมพันธ์กับผู้ใช้บังคับบัญชา จึงเหลือเพียง ๑๕
ปัจจัย และนำมาสร้างแบบสอบถามเพียง ๗๕ ข้อ

หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อหาค่าอำนาจจำแนกในโรงเรียน
ประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในจังหวัดนนทบุรีและเพชรบุรี
จังหวัดละ ๓ โรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษาขององค์การฯ ๒ โรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา
เทศบาลอีก ๑ โรงเรียน รวมทั้งหมดยเป็น ๖ โรงเรียน จำนวนครูที่ตอบแบบสอบถาม ๑๕๐ คน นำแบบ
สอบถามที่ครูตอบมาตรวจให้คะแนนและนำไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกแต่ละข้อ เลือก
เฉพาะข้อที่มีอำนาจจำแนกสูงมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๐ และ .๐๕ จำนวน ๔๕ ข้อ แล้วนำไปหา
ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับตามสูตรของ คูเคอร์ วิชาร์ดสัน สูตรที่ ๒๐ (KR 20) ได้
ค่าความเชื่อมั่น .๘๑ ซึ่งนับว่าเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบ rating scale มีอยู่ ๕ ขั้วคือ มากที่สุด
มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้ ถ้าตอบมากที่สุด = ๕
มาก = ๔ ปานกลาง = ๓ น้อย = ๒ และน้อยที่สุด = ๑ ยกเว้นข้อ ๒๖, ๒๘, ๓๓ และ
๔๓ ต้องให้คะแนนกลับกันคือ มากที่สุด = ๑ มาก = ๒ ปานกลาง = ๓ น้อย = ๔ และ
น้อยที่สุด = ๕

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๐	ผู้บังคับบัญชาเชื่อฝีมือและมอบงานให้ข้าพเจ้าทำ					
๐๐	ครูใหญ่สนับสนุนให้ข้าพเจ้าได้รับความก้าวหน้า					

กระบวนการ เก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอหนังสือแนะนำตัวจากทางบัณฑิตวิทยาลัยไปยังหัวหน้าส่วนการศึกษา จังหวัดนนทบุรี สระบุรี และราชบุรี เมื่อได้ข้อเท็จจริงวัตถุประสงค์ในการมาติดต่อให้ทราบแล้ว จึงขอหนังสือจากหัวหน้าส่วนสองฉบับ ฉบับหนึ่งถึงครูใหญ่โรงเรียนที่สุ่มได้เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามแก่ครูและเก็บรวบรวมส่งผู้วิจัย ฉบับที่สอง เป็นจดหมายถึงหัวหน้าหมวดการศึกษาในแต่ละอำเภอ เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามแก่ครูใหญ่ในโรงเรียนที่สุ่มได้ในอำเภอนั้น และเก็บรวบรวมส่งส่วนการศึกษาจังหวัดภายในเวลาที่กำหนดให้ เพื่อให้ผู้วิจัยจะรับกลับคืนไปวิเคราะห์ต่อไป

ในการแจกแบบสอบถามนั้นผู้วิจัยใช้ ๓ วิธี วิธีแรกออกไปแจกและเก็บแบบสอบถามตามโรงเรียนต่าง ๆ ด้วยตนเอง วิธีที่สองไปพบหัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอเพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามไปยังครูใหญ่โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมส่งส่วนการศึกษาจังหวัดต่อไป วิธีนี้สำหรับกรณีโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างอยู่ไกล ๆ ผู้วิจัยไม่สามารถจะออกไปติดต่อโรงเรียนนั้นด้วยตนเองได้ จึงขอความร่วมมือหัวหน้าหมวดการศึกษาเป็นผู้แจกและเก็บให้ และวิธีที่สามคือขอให้หัวหน้าส่วนการศึกษาส่งแบบสอบถามไปยังหมวดการศึกษาอำเภอเพื่อให้หัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอดำเนินการตามวิธีที่สองต่อไป วิธีที่สามสำหรับกรณีโรงเรียนและหมวดการศึกษาอำเภออยู่ไกลมาก ๆ และอยู่ในเขตที่ยากจะไปติดต่อด้วยตนเองได้ เช่น เขตที่มีผู้ออกการร้ายคอมมิวนิสต์ เป็นต้น

การจัดกระทำกับข้อมูล

แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมามีจำนวน ๕๔๐ ชุด จากจำนวนที่ส่งออกไปทั้งหมด ๖๙๓ ชุด หักแบบสอบถามที่ตอบไม่สมบูรณ์ออกจำนวน ๒๐ ชุด เหลือแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์จำนวน ๕๒๐ ชุด คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและตอบอย่างสมบูรณ์

เท่ากับ ๘๐.๘๘ เปอร์เซนต์ นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป ✱

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

๑. ค่าสถิติพื้นฐาน

๑.๑ ค่าคะแนนเฉลี่ย (arithmetic mean) โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} \quad (\text{Ferguson, 1971: 45})$$

๑.๒ ค่าความแปรปรวน (variance) โดยใช้สูตร

$$S^2 = \frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)} \quad (\text{Ferguson, 1971: 62})$$

๑.๓ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยใช้

สูตร

$$S = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}} \quad (\text{Ferguson, 1971: 62})$$

๒. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) โดยใช้สูตร

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (\text{Ferguson, 1971: 102})$$

๓. ทดสอบความสำคัญของความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้สูตร

$$Z = \frac{Zr_1 - Zr_2}{\sqrt{\frac{1}{N_1 - 3} + \frac{1}{N_2 - 3}}} \quad (\text{Ferguson, 1971: 171})$$

๔. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำโดยใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{D}}{S_{\bar{D}}} \quad (\text{Ferguson, 1971: 154})$$

๕. เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของสองกลุ่ม โดยใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}} \quad (\text{Ferguson, 1971: 152})$$

๖. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรของ คูเคอร์ ริชาร์ดสัน

(Kuder Richardson - KR 20)

$$r_{tt} = \frac{n}{n-1} \cdot \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2} \quad (\text{Magnusson, 1966: 116})$$

๗. เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยที่มากกว่าสองกลุ่ม โดยใช้ F-test

$$F = \frac{MS_A}{MS_W} \quad (\text{Lindquist, 1956: 56})$$

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ และการสื่อความหมายในการแปลผล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- N แทนจำนวนคนในกลุ่ม
- X แทนคะแนนดิบ
- $\bar{X}$ แทนคะแนนเฉลี่ย
- ΣX แทนผลรวมของคะแนนทั้งหมด
- S แทนความ เบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
- S^2 แทนความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง
- t แทนคะแนนอัตราส่วนวิกฤติใน t-distribution
- D แทนคะแนนเฉลี่ยของความแตกต่าง
- S_D แทนคะแนนความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
- r แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
- Z แทนคะแนนมาตรฐานของโค้งปกติ
- Z_{r_1} แทนคะแนนมาตรฐานแบบพิชเชอร์แปลงจาก r_1
- Z_{r_2} แทนคะแนนมาตรฐานแบบพิชเชอร์แปลงจาก r_2
- P แทนเปอร์เซ็นต์
- F แทนคะแนนอัตราส่วนวิกฤติใน F-distribution

พฤติกรรมผู้นำ แทนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงาน
 มุ่งงาน แทนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน
 มุ่งสัมพันธ์ แทนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย เป็นไปตามลำดับขั้นดังนี้

- ✓ ๑. กาลสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของครู
- ✓ ๒. ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของครู
- ✓ ๓. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงาน
๔. จำแนกคนในกลุ่มตัวอย่างตามความพึงพอใจในการทำงานเป็น กลุ่มสูง ปานกลาง ต่ำ ตามคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์
- ✓ ๕. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงาน จำแนกกลุ่มพฤติกรรมผู้นำตามระดับความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ
๖. เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำในกลุ่มสูง ปานกลาง และต่ำ จำแนกกลุ่มพฤติกรรมผู้นำตามระดับความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ
๗. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน
๘. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำ

ค่านมุงงานและมุงสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

๕. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของครู
กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุงสัมพันธ์กับมุงงาน

๑. ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของครู

ตาราง ๓ ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของครู

ตัวแปร	N	$\bar{X}$	S^2	S
พฤติกรรมผู้นำ	561	91.7291✓	319.4693	17.8737
มุงงาน	561	45.5800	71.94	8.4817
มุงสัมพันธ์	561	46.4600	117.80	10.8535
ความพึงพอใจ	561	155.1355	435.4423	20.8672

จากตาราง ๓ คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำเท่ากับ ๙๑.๗๒๙๑ จากคะแนนเต็ม ๑๒๐ คะแนน แสดงว่าครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำค่านมุงสัมพันธ์และมุงงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีคะแนนพฤติกรรมผู้นำ ค่านมุงสัมพันธ์เท่ากับ ๔๖.๔๖ ค่านมุงงานเท่ากับ ๔๕.๕๘๐๐ จากคะแนนเต็ม ๖๐ คะแนน คะแนนดังกล่าวจัดว่าอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี (Halpin, 1957: 6) ส่วนคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของครูเฉลี่ยเท่ากับ ๑๕๕.๑๓๕๕ คะแนนดังกล่าวแสดงว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

ส่วนค่าความแปรปรวนและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำมีค่าเท่ากับ ๓๑๘.๔๖๘๓ และ ๑๓.๘๓๓๓ พฤติกรรมผู้นำด้านผลงานเท่ากับ ๓๑.๕๔ และ ๔.๔๔๑๓ พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพเท่ากับ ๑๑๓.๔๐ และ ๑๐.๔๔๓๕ และความพึงพอใจมีค่าเท่ากับ ๔๓๕.๔๔๒๓ และ ๒๐.๔๖๓๒ ตามลำดับ จะเห็นว่าค่าความแปรปรวนและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมผู้นำด้านผลงาน พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและความพึงพอใจมีค่าสูง แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายกันมาก โดยเฉพาะคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนนั้น ๆ แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจมีค่าอำนาจจำแนกสูง

๒. ค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน

ตาราง ๕ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของครู

โรงเรียน ที่	พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่		มั่งคั่ง		มั่งงาน		ความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1	67.5	13.8827	30.3571	6.9015	37.4285	8.1023	147.4285	18.9034
2	102.1176	17.0766	53.1764	4.9147	53.2352	4.1912	166.6470	15.2313
3	101.9	6.1725	52.3000	4.9676	49.7000	3.7431	165.5	18.2040
4	107.4282	5.0614	57.4285	3.3094	48.5714	5.3807	172.5714	25.6180
5	87.8	14.9398	43.4000	8.5029	42.4000	10.2859	159.2000	9.3380
6	82.7875	15.2727	41.4285	10.1505	41.3571	7.2576	138.8571	25.1299
7	78.8750	18.3589	37.8125	11.5934	41.6875	7.0872	138.3125	21.7001
8	96.0000	21.7757	51.4166	11.5322	43.6606	11.4283	157.5000	17.5576
9	93.0000	9.9833	48.0000	6.4549	45.0000	5.2281	148.7142	14.6482
10	97.4666	14.4017	45.8000	9.6894	51.8000	6.0497	154.7333	18.9075
11	78.7777	24.7021	40.3333	13.6290	38.4444	11.5986	129.8888	22.3743
12	95.8666	14.5524	44.8333	8.9792	50.7000	6.8438	157.7000	17.2109
13	100.9500	17.7333	52.2500	8.3153	48.7000	10.7218	156.2500	20.1151

ตาราง ๔ (ต่อ)

โรงเรียน ลำดับ	พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่		นักเรียน		บุคลากร		ผลงาน		ความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
14	102.1428	11.4815	50.5000	7.2297	51.6428	5.0779	162.7143		14.4404	
15	90.8947	10.6973	48.2105	7.1147	42.6842	5.2180	147.5263		22.9815	
16	73.2222	14.4635	31.1105	8.9504	41.0000	6.5764	134.2222		30.7074	
17	107.5000	6.5954	58.3333	5.9327	49.1666	3.8686	165.0000		16.1121	
18	93.0000	17.3349	46.6000	11.8659	46.4000	6.6558	143.6000		64.0686	
19	110.5000	7.4766	56.8333	4.4459	43.6666	1.4121	178.6666		10.7455	
20	70.6000	24.8455	38.0000	13.0575	36.6000	13.3529	135.8000		26.5461	
21	93.0000	11.8911	41.7272	10.2575	45.4545	6.2347	152.1818		17.2094	
22	112.5000	7.8528	58.7500	0.9574	53.7500	6.8980	177.5000		6.4549	
23	98.6600	8.7321	52.1111	5.8618	46.5555	3.0046	159.1111		15.5277	
24	96.6000	8.7920	48.6000	7.5033	46.0000	4.7958	163.0000		12.9228	
25	67.6000	17.1671	33.6000	10.5640	34.0000	8.0820	144.6000		15.7494	
26	94.0000	9.3094	50.7500	4.7534	43.2500	4.7871	162.7500		17.5000	

ตาราง ๔ (ต่อ)

โรงเรียน	พฤติกรรมนักเรียนของครูไทย		มั่งคั่งพิเศษ		มั่งงาน		ความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
27	64.8000	21.7416	33.6000	11.3710	31.2000	11.8827	131.8000	10.9407
28	69.2000	10.4737	33.0000	6.2048	36.2000	4.4384	157.6000	15.8366
29	97.2000	10.3295	51.8000	3.3466	45.4000	7.4669	164.2000	14.7377
30	100.2000	10.9178	53.2000	5.1672	47.0000	7.0000	150.0000	18.4797
31	108.3333	9.8657	54.6666	3.2145	53.6666	6.8068	164.6666	10.0166
32	107.0000	8.5146	53.2000	5.8906	53.8000	6.8068	193.0000	17.8044
33	84.5000	22.1656	40.1000	13.3688	44.4000	9.6267	158.2500	25.2479
34	69.0000	14.5028	33.7142	6.0474	35.2857	8.8828	144.2857	9.3757
35	100.2500	13.1497	54.0000	5.1639	46.2500	8.5391	172.7500	23.8591
36	95.8333	15.0919	49.6666	9.4798	46.1666	7.1949	157.5000	15.6172
37	89.2000	12.6372	47.2000	7.1203	42.0000	5.9581	152.2000	17.9777
38	83.2859	19.0850	39.7142	12.6321	43.5714	6.9965	154.5714	8.1211
39	99.4000	13.6124	51.4000	5.4129	48.0000	8.2764	169.0000	29.5854

ตาราง ๔ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่		บุคลิกภาพ		ผลงาน		ความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
40	100.2000	10.3537	52.2000	6.7230	48.0000	5.9160	169.0000	7.9812
41	80.2142	15.7097	38.4285	9.1879	41.7857	7.5056	152.2142	13.7571
42	96.7857	10.1918	51.2142	5.5494	45.5714	6.4416	155.1428	18.2666
43	80.0000	22.7156	38.5000	13.3291	41.5000	9.8826	144.2500	9.9456
44	85.0000	14.0543	43.6000	9.3968	41.4000	5.5497	158.0000	13.8744
45	110.3333	1.5275	55.6667	1.1547	54.6667	2.0816	164.5333	40.2160
46	86.6000	17.0528	45.4000	8.4142	41.2000	9.8590	150.8000	16.3615
47	95.4000	7.4363	52.8000	3.3466	42.6000	4.7222	152.6000	28.9188
48	90.4000	7.4699	46.0000	5.1478	44.4000	3.2863	162.6000	14.6627
49	95.7500	12.8937	49.7500	6.3966	46.0000	7.7888	170.0000	13.1656
50	80.5000	17.3301	42.7500	11.0867	37.7500	6.7019	160.2500	19.6192
51	97.6000	6.1073	50.8000	4.0865	46.8000	3.1144	156.2000	16.2234
52	92.8750	14.3371	47.8750	8.5094	45.0000	7.7827	152.2500	17.1693

ตาราง ๔ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่		มั่งคั่ง		ผลงาน		ความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
53	71.4000	9.1268	34.0000	4.5825	37.4000	5.8566	146.2000	21.9362
54	79.1667	22.6664	46.6667	7.1180	48.0000	7.7974	158.1667	16.1915
55	99.3000	12.7283	49.4500	8.2810	49.3500	7.1176	153.0500	21.2342
56	85.8000	19.0709	43.8000	11.1220	42.0000	8.0932	152.2000	17.9359
57	91.0000	12.5219	47.6667	5.5737	45.0000	5.9665	161.8333	10.3231
58	86.5000	18.4119	48.2500	14.3614	38.2500	4.5000	157.2500	19.1724
59	77.1667	21.7201	41.5000	11.9457	35.6667	9.9331	156.0000	32.4714
60	107.8000	8.0746	58.6000	1.3416	49.2000	7.4966	170.0000	12.7475
61	107.0000	2.6457	54.3333	1.5275	52.6667	1.1547	165.3333	9.4516
62	110.25	3.7749	57.2500	2.0615	53.0000	1.1547	162.7500	11.4127
63	81.2857	14.7615	37.7143	11.2207	43.5714	4.9952	136.2857	17.2018
64	95.0000	13.3041	48.2222	7.9652	47.6660	3.3911	151.3333	20.8026
65	87.3333	11.9777	40.5000	11.6404	46.6667	6.4394	146.1667	26.2176

ตาราง ๔ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่		ผู้สังเกต		ผู้ช่วย		ผู้ช่วย		ความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
66	104.7500	2.7537	56.2500	1.8929	48.5000	2.0816	154.7500	14.3381		
67	107.2000	7.5247	56.1000	2.5143	51.1000	6.2618	160.5000	12.0115		
68	100.1250	13.3997	48.6250	7.7632	51.5000	6.1178	161.5000	18.2912		
69	107.6667	10.1159	55.6667	2.0816	56.3333	6.3508	168.6667	8.5049		
70	90.5000	16.3401	46.0000	9.0550	44.5000	7.4161	163.7500	31.1595		
เฉลี่ยรวม	91.7291	17.8737	46.46	10.8535	45.5800	8.4817	155.1355	20.8672		

จากตาราง ๕ แสดงค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่และความพึงพอใจในการทำงานของครูแต่ละโรงเรียน ซึ่งปรากฏว่าครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงานมีจำนวน ๔๔ คน ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์มีจำนวน ๒๒ คน จากครูใหญ่ทั้งสิ้น ๙๐ คน เป็นที่น่าสังเกตว่าครูใหญ่ส่วนมากประมาณร้อยละ ๕๔.๔๔ จะมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน เมื่อเปรียบเทียบคะแนนพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่แต่ละคนกับค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำในแต่ละด้าน พบว่ามีครูใหญ่ที่มีค่าพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าค่าเฉลี่ย ๔๑.๗๒๕๑ จำนวน ๔๑ คน ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ๒๘ คน ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยมีจำนวน ๔๓ คน ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ๒๗ คน และมีครูใหญ่จำนวน ๓๔ คนที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานสูงกว่าค่าเฉลี่ย และครูใหญ่อีกจำนวน ๓๖ คน มีคะแนนพฤติกรรมด้านนี้ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของครูนั้น ปรากฏว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๑๕๕.๑๓๕๕ และมีครูที่มีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้การบริหารงานของครูใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยถึง ๔๐ โรงเรียน และมี ๓๐ โรงเรียนที่ค่าความพึงพอใจในการทำงานของครูต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย

๓. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน

ตาราง ๕ ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน

พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่	N	S	$\bar{X}$	t
พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์	561	117.8030	46.4620	0.1510
พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน	561	71.9410	45.5790	

จากตาราง ๕ ผลการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำ
 คำนวณสัมพัทธ์กับค่านมุงงาน ปรากฏว่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านไม่แตกต่างกัน
 แม้ว่าคะแนนพฤติกรรมผู้นำค่านมุงสัมพัทธ์จะสูงกว่าค่านมุงงานเล็กน้อยก็ตาม

๔. จำแนกกลุ่มความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่มสูง ปานกลาง
และต่ำ ตามคะแนนเปอร์เซ็นต์

ตาราง ๖ จำแนกกลุ่มความพึงพอใจในการทำงานตามคะแนนเปอร์เซ็นต์

โรงเรียน ที่	พฤติกรรมผู้นำ	มุงสัมพัทธ์	มุงงาน	ความพึงพอใจ		หมายเหตุ
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	P	
4	107.4282	57.4285	48.5714	172.5714	81.5507	กลุ่มความพึงพอใจในการทำงานสูง
19	110.5000	56.8333	43.6666	178.6660	88.6809	
22	112.5000	58.7500	53.7500	177.8000	88.1461	
32	107.0000	53.2000	53.8000	193.0000	97.0588	
35	100.2500	54.0000	46.2500	172.7500	81.5507	
39	99.4000	51.4000	48.0000	169.0000	75.1336	
40	100.2000	52.2000	48.0000	169.0000	75.1336	
49	95.7500	49.7500	46.0000	170.0000	76.4705	
60	107.8000	58.6000	49.2000	170.0000	76.4705	
69	107.6667	55.6667	56.3333	168.6667	75.1336	
เฉลี่ย	104.8495	54.9375	50.1458	174.1453		

ตาราง ๖ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	พฤติกรรมผู้นำ	มุ่งสัมพันธ์	มุ่งงาน	ความพึงพอใจ		หมายเหตุ
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	P	
1	67.5000	30.3571	37.4285	144.4285	27.8666	กลุ่มความพึงพอใจในการทำงานปานกลาง
2	102.1176	53.1764	53.2352	166.6470	71.3012	
3	101.9000	62.3000	49.7000	165.5000	66.9340	
5	87.8000	43.4000	42.4000	159.2000	57.3975	
8	96.0000	51.4166	43.6606	157.5000	53.7130	
9	93.0000	48.0000	45.0000	148.7142	36.6310	
10	97.4666	45.8000	51.8000	154.7333	48.3957	
12	95.8666	44.8333	50.7000	157.7000	55.2584	
13	100.9500	52.2500	48.7000	156.2500	50.7130	
14	102.1428	50.5000	51.6428	162.7143	62.1212	
15	90.8947	48.2105	42.6842	147.5263	34.3137	
17	107.5000	58.3333	49.1666	105.0000	66.9340	
18	93.0000	46.6000	46.4000	143.6000	27.8666	
21	93.0000	41.7272	45.4545	152.1818	43.0481	
23	98.6600	52.1111	46.5555	159.5277	58.9126	
24	96.6000	48.6000	46.0000	163.0000	63.5472	
25	67.6000	33.6000	34.0000	144.6000	29.4117	
26	94.0000	50.7500	43.2500	162.7500	63.5472	
28	69.2000	33.0000	36.2000	157.6000	55.2584	
29	97.2000	51.8000	45.4000	164.2000	65.4189	

ตาราง ๖ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	พฤติกรรมผู้นำ	บุคลิกสัมพันธ์	บุคลิกงาน	ความพึงพอใจ		หมายเหตุ
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	P	
30	100.2000	53.2000	47.0000	150.0000	38.7700	กลุ่มความพึงพอใจในการทำงานแบบกลาง (ต่อ)
31	108.3333	54.6666	53.6666	164.6666	66.9340	
33	84.5000	40.1000	44.4000	158.2500	55.2584	
34	69.0000	33.7142	35.2857	144.2857	27.8666	
36	95.8333	49.6666	46.1666	157.5000	53.1194	
37	89.2000	47.2000	42.0000	152.2000	43.0481	
38	83.2850	39.7142	43.5714	154.5714	46.5240	
41	80.2142	38.4285	41.7857	152.2142	43.0481	
42	96.7857	51.2142	45.5714	155.1428	48.3957	
43	80.0000	38.5000	41.5000	144.2500	27.8666	
44	85.0000	43.6000	41.4000	158.0000	55.2584	
45	110.3333	55.6667	54.6667	164.5333	66.9340	
46	86.6000	45.4000	41.2000	150.8000	40.9982	
47	95.4000	52.8000	42.6000	152.6000	44.7415	
48	90.4000	46.0000	44.4000	162.6000	63.5472	
50	80.5000	42.7500	37.7500	160.2500	58.9126	
51	97.6000	50.8000	46.8000	156.2000	50.7130	
52	92.8750	47.8750	45.0000	152.2500	43.0481	
53	71.4000	34.0000	37.4000	146.2000	30.7486	
54	79.1667	46.6667	48.0000	138.1667	55.2584	

ตาราง.๖ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	พฤติกรรมผู้นำ	บุคลิกสัมพันธ์	บุ่งงาน	ความพึงพอใจ		หมายเหตุ
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	P	
55	99.3000	49.4500	49.3500	153.0500	44.7415	กลุ่มความพึงพอใจในการทำงานปานกลาง (ต่อ)
56	85.8000	43.8000	42.0000	152.2000	43.0481	
57	91.0000	47.6667	45.0000	161.8333	62.1212	
58	86.5000	48.2500	38.2500	157.2500	53.1194	
59	77.1667	41.5000	35.6667	156.0000	50.7130	
61	107.0000	54.3333	52.6667	165.3333	66.9340	
62	110.2500	57.2500	53.0000	162.7500	63.5472	
64	95.0000	48.2222	47.6660	151.3333	40.9982	
65	87.3333	40.5000	46.6667	146.1667	30.7486	
66	104.7500	56.2500	48.5000	154.7500	48.3957	
67	107.2000	56.1000	51.1000	160.5000	58.9126	
68	100.1250	48.6250	51.5000	161.5000	60.6060	
70	90.5000	46.0000	44.5000	163.7500	65.4189	
เฉลี่ย	90.3211	46.6629	45.8795	155.2711		

ตาราง ๖ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	พฤติกรรมผู้นำ	มุ่งสัมพันธ์	มุ่งงาน	ความพึงพอใจ		หมายเหตุ
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	P	
6	82.7875	41.4285	41.3571	138.8571	20.4991	กลุ่มความพึงพอใจในการทำงานต่ำ
7	78.8750	37.8125	41.6875	138.3125	19.2513	
11	78.7777	40.3333	38.4444	129.8888	10.6952	
16	73.2222	31.1105	41.0000	134.2222	14.7059	
20	70.6000	38.0000	36.6000	135.8000	16.5775	
27	64.8000	33.6000	31.2000	131.8000	12.3886	
63	81.2857	37.7143	43.5714	136.2857	16.5775	
	74.8231	37.6920	40.0761	133.4237		

จากตาราง ๖ จำแนกกลุ่มตัวอย่างตามความพึงพอใจออกเป็นกลุ่มสูง กลุ่มปานกลาง และต่ำ ตามคะแนนเปอร์เซ็นต์ โดยถือเอาคะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ ๗๕ ขึ้นไปเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูง (ค่าของเปอร์เซ็นต์ใดที่ ๗๕ ตั้งแต่ ๑๒๕ ขึ้นไป) เปอร์เซนต์ใดที่ ๒๖-๗๔ เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจปานกลาง (ค่าเปอร์เซ็นต์ใดที่ ๒๖-๗๔ ตั้งแต่คะแนน ๑๔๒-๑๖๔) และเปอร์เซ็นต์ใดที่ต่ำกว่า ๒๕ ลงมา เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่ำ (มีค่าเปอร์เซ็นต์ใดตั้งแต่คะแนน ๑๔๑ ลงมา)

จากการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น ๓ กลุ่มคือ กลุ่มที่มีความพอใจในการทำงานสูง ปานกลาง และต่ำนี้ ปรากฏว่ากลุ่มที่มีความพอใจในการทำงานกลุ่มสูง ความพึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับ ๑๗๔.๑๔๕๓ คะแนน กลุ่มที่มีความพอใจปานกลาง ความพอใจในการทำงานเฉลี่ย

เท่ากับ ๑๕๕.๒๗๑๑ และกลุ่มครูที่มีความพอใจต่ำ ความพึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับ ๑๓๓.๑๒๓๗) คะแนน จะเห็นว่าครูส่วนใหญ่จะมีคะแนนความพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางถึง ๕๓ โรงเรียน จากจำนวน ๗๐ โรงเรียน ความพึงพอใจของครูที่อยู่ในระดับสูงและต่ำมี ๑๐ โรงเรียน และ ๗ โรงเรียน ตามลำดับ

๕. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน
ของกลุ่มพฤติกรรมผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำ จำแนกกลุ่มพฤติกรรมผู้นำตาม
ระดับความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ

ตาราง ๗ ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงาน
จำแนกกลุ่มพฤติกรรมผู้นำตามระดับความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ ของครู

พฤติกรรมผู้นำ	N	S	$\bar{X}$	t
กลุ่มสูง: มุ่งสัมพันธ์	48	5.1381	54.9375	5.6065**
มุ่งงาน	48	6.6364	50.1458	
กลุ่มปานกลาง: มุ่งสัมพันธ์	448	10.1331	46.6629	4.5178**
มุ่งงาน	448	8.2124	45.8795	
กลุ่มต่ำ: มุ่งสัมพันธ์	65	11.2983	37.6920	0.2157
มุ่งงาน	65	8.8940	40.0761	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตาราง ๗ ผลการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำในกลุ่มที่มีความพึงพอใจในผู้นำสูง ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ ($t_{.01} = ๒.๖๔๘$) โดยมีคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน ในกลุ่มที่ครูมี

ความพึงพอใจปานกลาง คะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ ($t_{.01} = ๒.๕๗๒$) คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์จะสูงกว่าคะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน ส่วนในกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่ำ คะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านไม่ปรากฏความแตกต่างทางสถิติ แม้ว่าคะแนนด้านมุ่งงานจะสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์เล็กน้อยก็ตาม

จากการทดสอบครั้งนี้ทำให้สรุปได้ว่า ในกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูงและปานกลาง พฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์จะมีมากกว่าด้านมุ่งงาน ส่วนในกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่ำ พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านไม่แตกต่างกัน

๒. เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำในกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ

๒.๑ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ

ตาราง ๕ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ

Source	SS	df	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	8454.7584	2	4227.3792	42.6570**
ภายในกลุ่ม	55298.7636	558	99.1017	
Total	63753.5220	560		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตาราง ๔ ผลการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้าน
มุ่งสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($F_{01} = ๔.๖๖$) และเพื่อให้เป็นที่เข้าใจในความแตกต่าง
แต่ละกลุ่ม จะได้อธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำแต่ละกลุ่มดังนี้

ตาราง ๔ ทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีความ
พึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ

กลุ่ม	N	S	$\bar{X}$	t
สูง	48	5.1381	54.9375	9.3742**
ปานกลาง	448	10.1331	46.6629	
สูง	48	5.1381	54.9375	10.8770**
ต่ำ	65	11.2983	37.6920	
ปานกลาง	448	10.1331	46.6629	6.0577**
ต่ำ	65	11.2983	37.6920	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตาราง ๔ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้าน
มุ่งสัมพันธ์ในกลุ่มต่าง ๆ ปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ในกลุ่มสูง-ปาน
กลาง สูง-ต่ำ และ ปานกลาง-ต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑
แสดงว่าในกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่างกัน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์จะต่างกันด้วย

๖.๒ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานในกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ

ตาราง ๑๐ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานในกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ

Source	SS	df	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	3009.1289	2	1504.5645	22.5200**
ภายในกลุ่ม	37280.0857	558	66.8102	
Total	40289.2146	560		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตาราง ๑๐ ผลการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานในกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ ปรากฏว่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานในสามกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ (ค่าของ $F_{.01} = 4.66$) และเพื่อให้เข้าใจความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวละเอียดยิ่งขึ้นจะได้ทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำแต่ละคู่ดังนี้

ตาราง ๑๑ ทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค้ำงานในกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ

กลุ่ม	N	S	$\bar{X}$	t
สูง	48	6.6364	50.1458	3.9947**
ปานกลาง	448	8.2124	45.8795	
สูง	48	6.6464	50.1458	6.8922**
ต่ำ	65	8.8940	40.0769	
ปานกลาง	448	8.2124	45.8795	4.2435**
ต่ำ	65	8.8940	40.0769	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตาราง ๑๑ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค้ำงานในกลุ่มต่าง ๆ ปรากฏดังนี้ คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค้ำงานในกลุ่มสูง-ปานกลาง สูง-ต่ำ และ ปานกลาง-ต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ค่าอัตราส่วนวิกฤติ (t) มีดังนี้ ๓.๙๙๔๗ ๖.๘๙๒๒ และ ๔.๒๔๓๕ ตามลำดับ แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำค้ำงานในกลุ่มที่มีความพึงพอใจในระดับต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

๗. ค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

ตาราง ๑๒ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

ลำดับที่	สหสัมพันธ์ระหว่าง	ค่าความสัมพันธ์ (r)
๑	พฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน	0.5523**
๒	มุ่งสัมพันธ์ ความพึงพอใจในการทำงาน	0.5144**
๓	มุ่งงาน ความพึงพอใจในการทำงาน	0.4980**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์จากตาราง ๑๒ พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = ๐.๕๕๒๓$) โดยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ ๑ ที่กล่าวว่า "พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู" และปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เช่นเดียวกัน ผลการวิจัยจึงขัดแย้งกับสมมติฐานข้อที่ ๒ ที่กล่าวว่า "พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการทำงานของครู"

๘. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงาน กับความพึงพอใจ

ตาราง ๑๑ เปรียบเทียบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และ
มุ่งงาน กับความพึงพอใจ

ลำดับที่	สหสัมพันธ์ระหว่าง	r	Zr	Z
๑	มุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจ	0.5144	0.543	0.4631
๒	มุ่งงานกับความพึงพอใจ	0.4980	0.570	

ผลการวิเคราะห์ในตาราง ๑๑ แสดงว่าไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติระหว่างค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงาน และค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจมีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจเล็กน้อย ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับสมมติฐานข้อที่ ๓ ที่ว่า "ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจจะมีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจ"

๕. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจใน
การทำงานของครูกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับมุงงาน

ตาราง ๑๔ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของครูกลุ่มที่มีผู้นำแบบ
มุ่งสัมพันธ์กับมุงงาน

ลำดับที่	ความพึงพอใจ	N	S	$\bar{X}$	t
๑	ความพึงพอใจของครู กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์	64	20.0006	161.6719	3.5875**
๒	ความพึงพอใจของครู กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุงงาน	9	30.7073	134.2222	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์ในตาราง ๑๔ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .๐๑ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของครูกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และคะแนน
เฉลี่ยความพึงพอใจของครูกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุงงาน คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของครูกลุ่มที่มี
ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เท่ากับ ๑๖๑.๖๗๑๙ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของครูกลุ่มที่มี
ผู้นำแบบมุงงาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ ๑๓๔.๒๒๒๒ ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ ๔ ที่ว่า
"ครูที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูที่มีผู้นำแบบมุงงาน".

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

จุดมุ่งหมายในการศึกษาเรื่องนี้ก็เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

วิธีดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง จำนวน ๒๕๓ คน โดยสุ่มมาจากโรงเรียน ๕๕ โรง ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ๕๒ โรง และโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลอีก ๓ โรง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม มีอยู่ ๒ ตอน ตอนแรกสำหรับประเมินคาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ เรียกแบบสอบถามนี้ว่า Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ เป็นแบบสอบถามของ ฮาลปิน และ ไวน์เนอร์ (Halpin and Winer) แปลเป็นไทยโดย วิจิตร ชีระกุล (๒๕๑๔:๒๐-๒๑) แบบสอบถามนี้ได้หาค่าความเชื่อมั่นไว้แล้ว มีค่าเท่ากับ .๕๖ และ .๘๖ สำหรับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามลำดับ ส่วนแบบสอบถามตอนที่ ๒ นั้นเป็นแบบสอบถามสำหรับวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองโดยศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอรัซเบิร์ก (Herzberg) และแบบสอบถามสำหรับวัดความพึงพอใจซึ่ง วีระชาติ แก้วไสย (๒๕๑๔) กับ

เขียน แสงหนุ่ม (๒๕๑๔) สร้างขึ้นมาสำหรับงานวิจัยของเขา เมื่อนำไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นแล้วมีค่าเท่ากับ .๘๑ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นสูงเหมาะสำหรับประเมินความพึงพอใจในการทำงานของครู แบบสอบถามทั้งตอนแรกและตอนที่สองนี้สำหรับให้ครูเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมดังกล่าว

การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ถ้าโรงเรียนใดที่ผู้วิจัยสามารถไปเก็บเองได้ผู้วิจัยก็จะไปเก็บด้วยตนเอง ถ้าหากโรงเรียนใดอยู่ไกลแต่สามารถติดต่อกับหัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอได้ก็จะขอความร่วมมือทางหัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอให้แจกแบบสอบถามไปยังครูใหญ่โรงเรียนที่สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอให้ครูใหญ่แจกแบบสอบถามให้ครูในโรงเรียน เมื่อเสร็จแล้วเก็บรวบรวมส่งหัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอขึ้น ๆ เพื่อส่งมอบให้ผู้วิจัยต่อไป สำหรับในบางโรงเรียนอยู่ไกลมาก ๆ และผู้วิจัยไม่สามารถจะเดินทางไปติดต่อกับหัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอได้ เช่นอยู่ในเขตศูนย์การรายคอมมูนิสต์ การคมนาคมไม่สะดวก ฯลฯ เป็นต้น ในกรณีนี้จะขอความร่วมมือหัวหน้าส่วนการศึกษาในจังหวัดนั้น ๆ เป็นผู้แจกแบบสอบถามส่งต่อไปให้หัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอเพื่อดำเนินการตามวิธีการที่กล่าวมาแล้ว

แบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมด ๖๘๗ ชุด ได้รับกลับคืนมา ๕๔๑ ชุด เป็นแบบสอบถามที่ตอบไม่สมบูรณ์จำนวน ๒๐ ชุด เหลือเป็นแบบสอบถามที่ตอบถูกต้อง ๕๒๑ ชุด คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนเท่ากับ ๘๐.๔๔ เปอร์เซ็นต์ แบบสอบถามนี้ถูกส่งกลับคืนมาจากโรงเรียนสังกัดเทศบาล ๓ โรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ๒๓ โรงเรียน รวมเป็น ๓๐ โรงเรียน จากจำนวน ๔๕ โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ ๘๒.๓๕ ของจำนวนโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามกลับคืนมา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติดังต่อไปนี้

๑. ทหาค่าสถิติพื้นฐาน คือคะแนนเฉลี่ย ความแปรปรวน และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจ
๒. ทดสอบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน จำแนกกลุ่มพฤติกรรมผู้นำตามระดับความพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ โดยใช้ t -test
๓. เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำในกลุ่มสูง ปานกลาง และต่ำ โดยใช้ F -test
๔. ทหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน
๕. ทดสอบความแตกต่างของค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานโดยใช้ Fisher's Z
๖. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของครูที่มีผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ โดยใช้ t -test

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลดังนี้

๑. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลางอยู่ในเกณฑ์สูง (Halpin, 1956: 6) คือมีค่าเฉลี่ยเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติ ปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๔๖.๔๖ สูงกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๔๕.๕๔ พฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิตินี้ไม่มีความแตกต่างกันในทางสถิติแต่อย่างใด

๒. ความพึงพอใจในการทำงานของครู ปรากฏว่าในกลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจสูง คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับ ๑๓๔.๑๔๕๓ ในกลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจปานกลางและต่ำ คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๑๕๕.๒๓๑๑ และ ๑๓๓.๔๒๓๓ ตามลำดับ จะเห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานของครูส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือมีครูจำนวน ๕๓ โรงเรียนที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ครูที่มีความพึงพอใจสูงและต่ำมีจำนวน ๑๐ และ ๓ โรงเรียนตามลำดับ

๓. ในกลุ่มครูที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ปรากฏว่าครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในกลุ่มครูที่มีความพึงพอใจปานกลางปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ เป็นที่น่าสังเกตว่าในกลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำ พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ แต่ไม่ปรากฏความแตกต่างกันในทางสถิติแต่อย่างใด

๔. ในกลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูง ปานกลาง และต่ำ เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($F = ๔๒.๖๕๓๐$) และเมื่อพิจารณาความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำในกลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับความพึงพอใจปานกลาง ความพึงพอใจสูงกับความพึงพอใจต่ำ และความพึงพอใจปานกลางกับความพึงพอใจต่ำ ก็ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ (+ มีค่าเท่ากับ ๔.๓๓๔๒ ๑๐.๔๓๓๐ และ

๖.๐๕๓๗ ตามลำดับ) และในทำนองเดียวกันพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานในกลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ ก็มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เช่นเดียวกับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ ($F = ๒๒.๖๒๐๐$) และความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานในกลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับความพึงพอใจปานกลาง ความพึงพอใจสูงกับต่ำ และความพึงพอใจปานกลางกับความพึงพอใจต่ำก็มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($t = ๓.๕๕๔๗$ ๖.๘๕๒๒ และ ๔.๒๔๓๕ ตามลำดับ)

๕. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = ๐.๕๐๔๔$) ซึ่งหมายความว่าถ้าครูใหญ่หรือผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูง ครูก็จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงตามไปด้วย ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ ๑ ที่กล่าวว่า "พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู"

๖. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = ๐.๔๔๘๐$) หมายความว่ายิ่งครูใหญ่หรือผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมากเท่าไร ครูก็จะเกิดความพึงพอใจมากขึ้นเท่านั้น ทำให้ตั้งใจทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ ๒

๗. เมื่อเปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงาน และค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ไม่ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันทางสถิติแต่อย่างใด ผลการวิจัยนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ ๓ ที่กล่าวว่า "ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูจะสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานของครู"

๔. ครูที่มีผู้บริหารหรือครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธไมตรีมีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ ๔ ที่กล่าวว่า "ครูที่มีผู้บริหารหรือครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธไมตรีมีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน"

การอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง ซึ่งสุ่มตัวอย่างมา ๓ จังหวัด ได้แก่ นนทบุรี สระบุรี และราชบุรี และถือว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง ๓ จังหวัดนี้แทนมวลประชากรที่เป็นครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง ดังนั้นการอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้าจะมีขอบเขตครอบคลุมไปถึงเฉพาะมวลประชากรที่เป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาและเทศบาลในเขตภาคกลาง

๑. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านของครูใหญ่ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ค่านิยมสัมพันธไมตรีกับค่านิยมงานอยู่ในเกณฑ์สูง คือมีค่าเฉลี่ยเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมทั้งสองด้าน ปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธไมตรีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๔๖.๔๖ สูงกว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔๕.๕๔ พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทั้งสองด้านนี้ไม่ปรากฏความแตกต่างกันในทางสถิติแต่อย่างใด ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วาฬิง อัมเรศ (๒๕๑๓ : ๔๖) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และพบว่าพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับสูง โดยมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธไมตรีสูงกว่าค่านิยมงาน เช่นเดียวกับ วิจิตร ชีระกุล (๑๙๙๒ : ๙๑) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธไมตรีของอาจารย์ใหญ่ชายโรงเรียนมัธยมศึกษาสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ หาดูชัย สงวนให้ (๒๕๑๙ : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูค่านิยมสัมพันธไมตรีสูงกว่าค่านิยมงาน ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็น

เห็นว่าครูใหญ่บริหารงานโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว ความไว้วางใจ และความเป็นมิตร
 ต่อกัน และคำนึงถึงสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของครูในโรงเรียน รวมทั้งสัมพันธภาพระหว่างคณะ
 ครูกับครูใหญ่ มากกว่าจะให้ความสนใจเฉพาะในเรื่องของการปฏิบัติงาน ครูใหญ่ที่มีลักษณะ
 ผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงจะช่วยให้คณะครูมีความพอใจในการสอนและมีประสิทธิภาพในหน้าที่การ
 งานในระดับสูง (Cook, 1970: 5063-A) เหตุผลอีกประการหนึ่งที่สนับสนุนผลการวิจัยที่
 ปรากฏว่าครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ดีกว่าด้านมุ่งงานอาจเนื่องมาจากประเพณีที่ยึด
 ถือว่า ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เมตตากรุณาต่อบุคคลอื่นเป็นคุณธรรม
 ที่ดี ดังนั้นครูใหญ่จึงมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าด้านมุ่งงาน

๒. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานของครูใหญ่ใน
 กลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ ปรากฏว่าในกลุ่มครูที่มีความพึงพอใจสูง
 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ในเกณฑ์สูงด้วย (คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่ง
 สัมพันธ์และมุ่งงานเท่ากับ ๕๔.๕๓๗๕ และ ๕๐.๑๔๔๔) พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านนี้มีความ
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้าน
 มุ่งงาน เมื่อพิจารณาในกลุ่มครูที่มีความพึงพอใจปานกลางปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่ง
 สัมพันธ์จะสูงกว่าด้านมุ่งงานเช่นเดียวกับกลุ่มครูที่มีความพึงพอใจสูง และพฤติกรรมผู้นำทั้งสอง
 ด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าในกลุ่มครูที่มี
 ความพึงพอใจต่ำกลับปรากฏผลตรงข้ามกับสองกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือพฤติกรรมผู้นำด้าน
 มุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานไม่แตกต่างกันในทางสถิติ แต่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่ง
 สัมพันธ์ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานของครูมีส่วนเกี่ยวข้องกับ
 พฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำสูง โดยเฉพาะด้านมุ่งสัมพันธ์ ความพึงพอใจก็จะสูงตาม
 ไปด้วย ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจจะลดลง ดังเช่นผลการวิจัยของ
 คูก (Cook, 1970: 5036-A) ที่พบว่าครูใหญ่ที่มีลักษณะ ผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงจะช่วยให้คณะ
 ครูมีความพึงพอใจในงานสอนและมีประสิทธิภาพในหน้าที่การงานในระดับสูง

๓. พฤติกรรมผู้นำด้านแรงสัมพันธ์ในกลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพฤติกรรมผู้นำด้านงานก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำในกลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ มีความแตกต่างกัน นี่ก็หมายความว่าพฤติกรรมผู้นำมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจที่ต่างกัน ดังนั้นครูใหญ่จึงควรมองเห็นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำด้านแรงสัมพันธ์ กล่าวคือให้ความสนใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งมีผลทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน กลุ่มใดก็ตามที่มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมมีผลงานที่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นวิธีที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ร่วมงานและประสิทธิภาพของงาน ผู้นำจะต้องหันมาพิจารณาพฤติกรรมผู้นำของตนเองและให้ปรับปรุงพฤติกรรมทั้งสองมิติให้เพิ่มขึ้น จะมีผลดีไปถึงการให้การศึกษาแก่เยาวชนของชาติด้วย

๔. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

๔.๑ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านแรงสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านแรงสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = ๐.๕๑๔๔$) และเก็บไปตามสมมติฐานข้อที่ ๑ ที่กล่าวว่า "พฤติกรรมผู้นำด้านแรงสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน" ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัก (Buck) บอยส์ (Boyles) โครน (Kroen) ฟาสต์ (Fast) และ สโตกด์ิล (Stogdill, 1974: 394) ที่วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านแรงสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ซีแมน (Seeman) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านแรงสัมพันธ์ของศึกษานิเทศก์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา (Vroom, 1964: 110) และเมื่อผู้วิจัยได้ทำการทดสอบพฤติกรรมผู้นำด้านแรงสัมพันธ์กับงานในกลุ่มที่ครูมีความพึงพอใจสูง ปานกลาง และต่ำ ก็พบผลการวิจัยที่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ ๑ กล่าวคือ

ในกลุ่มที่ครุมีความพึงพอใจสูง พฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องสัมพันธ์จะอยู่ในระดับสูงและพฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องสัมพันธ์จะดีกว่าด้านเมื่องงาน

ข้อที่น่าสนใจ เกิดประการหนึ่งก็คือศึกษาคนพบในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูใหญ่ส่วนมากจะแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องสัมพันธ์สูงกว่าด้านเมื่องงาน จากจำนวนครูใหญ่ทั้งหมด ๗๐ คน เป็นครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องสัมพันธ์สูงกว่าด้านเมื่องงาน ๔๔ คน ที่เหลืออีก ๒๖ คนเป็นครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องงานดีกว่าด้านเมื่องสัมพันธ์

๔.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องงานกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = 0.4420$) ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กล่าวว่า "พฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการทำงาน" และขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ฮาลปิน (Halpin, 1966: 91-92) ซึ่งทำการศึกษานักบินหลายครั้ง และพบว่าความพึงพอใจของผู้ไต่บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องงาน นอกจากนี้ยังขัดแย้งกับการวิจัยของ ซิมส์ และ ซิลลาจี (Sims and Szilagyi, 1975: 194-197) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจของผู้นบริหารโรงพยาบาลสองกลุ่มคือ กลุ่มหัวหน้าพยาบาลและกลุ่มรองผู้อำนวยการ โดยใช้เครื่องมือ SBD (Supervisory Behavior Description) ของ ฟไลชแมน (Fleishman) ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมผู้นำแบบเมื่องงาน การที่ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานอาจเนื่องมาจากพฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องสัมพันธ์กับด้านเมื่องงานของครูใหญ่สูงใกล้เคียงกัน คือพฤติกรรมผู้นำด้านเมื่องสัมพันธ์มีคะแนนเฉลี่ย ๔๖.๔๖ และด้านเมื่องงานมีคะแนนเฉลี่ย ๔๕.๔๔ คะแนนพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง แสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (วิจิตร ชีระกุล, ๒๕๐๔: ๒๑) การที่ผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านสูงใกล้เคียงกันนั้นทำให้ครุมีความพึงพอใจพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดัง เช่นผลการวิจัยของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1969: 54) ที่พบว่า บรรดาครูทั้งหลายจะชอบผู้นำที่มี

พฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ผสมผสานกัน แต่อย่างไรก็ดีแม้ผลการวิจัยจะไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กล่าวไว้ แต่ก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟาสต์ (Fast) และ ฮอฟท์แมน (Hofstman) ที่พบว่า ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Stogdill, 1971: 394) ออสบอร์น (Osborn, 1975: 730-735) ก็พบผลการวิจัยของเขาเช่นเดียวกันกับการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยจึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ถ้าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านนี้สูงๆ ก็มีความพึงพอใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารคนใดละเลยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ความพึงพอใจในการทำงานของเขาก็จะลดลง

๕. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจไม่แตกต่างจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ ๓ ที่กล่าวว่า "ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานมีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจ" และขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ฟรอม (Vroom, 1964: 110) ที่ศึกษาพบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจมีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ไทรบ และ มาเรียน (Trieb and Marion อ้างจาก Stogdill, 1974: 136) การที่ผลการวิจัยขัดแย้งกับสมมติฐานและไม่เป็นไปตามผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้วอาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานของสังคมไทยแตกต่างจากต่างประเทศ เช่น วิธีการปกครองบังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน หรือในระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง ที่ทัศนคติของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ฯลฯ เป็นต้น สภาพที่แตกต่างกันเหล่านี้จะมีผลทำให้ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานกับความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน เหมือนกับที่ผลการวิจัยของต่างประเทศพบ

๖. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มียุทธวิธีแบบมุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มียุทธวิธีแบบมุ่งสัมพันธ์มีค่าสูงกว่าความพึงพอใจของครูที่มียุทธวิธีแบบมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($t = ๓.๕๘๗๒$) ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า "ครูที่มียุทธวิธีแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) สูงกว่าครูที่มียุทธวิธีแบบมุ่งงาน" ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนันต์ มาสวัสดิ์ (๒๕๑๔: ๔๒-๔๓) และ หาญชัย สงวนให้ (๒๕๑๕: บทคัดย่อ) อนันต์ มาสวัสดิ์ ศึกษา "ลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา" และพบว่าคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาของครูบางข้อสนับสนุนการวิจัยนี้ เช่น ครูชอบครูใหญ่ที่ปกครองโดยยึดหลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ครูชอบครูใหญ่ที่สามารถปรับตัวเข้ากับคนอื่นหรือมีมนุษยสัมพันธ์ ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยุติธรรม ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วน หาญชัย สงวนให้ นั้นศึกษา "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ" และผลการวิจัยบางข้อปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศขององค์การด้านขวัญมิตรสัมพันธ์ มุ่งผลงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ แต่อย่างไรก็ดี การศึกษาของ หาญชัย สงวนให้ ก็พบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศด้านขวัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ค่อนข้างเหมือนกัน คำว่า "ขวัญ" ในทัศนะของพรหมนั้น ใช้แทนความพึงพอใจได้ (Pasuwan, 1972: 11)

จากผลการวิจัยในด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มียุทธวิธีแบบมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงานนั้น แสดงให้เห็นว่าครูชอบครูใหญ่ที่มีลักษณะพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ มากกว่าชอบครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยใครจะเสนอแนะให้มีการนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงการบริหารโรงเรียน ดังต่อไปนี้คือ

๑. ผู้บริหารการศึกษา การวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับผู้บริหารการศึกษาโดยตรงนับตั้งแต่หัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าหมวดการศึกษา ลงไปถึงครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาเหล่านี้จึงควรที่จะให้ผู้บังคับบัญชาได้สำรวจพฤติกรรมผู้นำของตนเองว่าเป็นอย่างไร ยิ่งบกพร่องแค่ไหน และหาทางปรับปรุงพฤติกรรมที่ยังบกพร่องให้ดีขึ้น โดยเน้นในเรื่องของงานและสนใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กันไป การให้ผู้บังคับบัญชาสำรวจพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนั้นผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจที่จะให้ลูกน้องวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเต็มที่ เพราะโดยปกติแล้วผู้บังคับบัญชามักมีความเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชา วิธีขจัดความกลัวและให้ลูกน้องวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเต็มที่คือ อย่าให้ผู้บังคับบัญชาระบุชื่อตัวเอง ข้อคิดอย่างหนึ่งที่ยากจะฝากไว้สำหรับผู้บริหารการศึกษาคือ ท่านจะต้องเป็นผู้ริเริ่มแสดงเจตจำนงกับลูกน้องของท่านก่อนว่า มีความประสงค์จะให้ลูกน้องช่วยสำรวจพฤติกรรมผู้นำของท่านเพื่อทราบพฤติกรรมที่บกพร่องและหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้ลูกน้องเกิดความสบายใจและวิพากษ์วิจารณ์อย่างเต็มที่ ถ้าวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้จะเป็นกระจุกเงาส่องให้เห็นตัวเองอย่างเด่นชัดและหาทางเพิ่มพูนพฤติกรรมผู้นำที่ยังบกพร่องให้ดีขึ้น

เครื่องมือที่จะใช้ประเมินพฤติกรรมผู้นำนั้น ผู้วิจัยได้แบบสอบถามพร้อมทั้งเกณฑ์สำหรับประเมินพฤติกรรมผู้นำไว้ในภาคผนวกของปริิญาานิพนธ์เล่มนี้ แบบสอบถามสำหรับประเมินพฤติกรรมของผู้นำนี้เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ของ ฮาโลปิน และ ไวเนอร์ แปลเป็นไทยโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ทิระกุล หากผู้บริหารการศึกษาท่านใดสนใจก็ขอเชิญดูได้ในตอนท้ายของ

ปริญญานิพนธ์เล่มนี้

๒. สถาบันที่ผลิตและอบรมผู้บริหารการศึกษา จากผลการวิจัยปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (consideration) สูงกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (initiating structure) แต่ความจริงแล้วพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมีต้นมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารน่าจะไต่ทราบในข้อนี้และควรจะไต่พัฒนามิติดนเองยังบ่งพรองหรือละเลยให้เกิดขึ้นโดยอีกมิติดหนึ่งก็มิได้เสียไปด้วย ดังนั้นสถาบันที่ทำการผลิตและอบรมผู้บริหารการศึกษาต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร-พิบูลโลก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สมาคมผู้บริหารการศึกษา หรือหน่วยงานอื่น ๆ ควรไต่ตระหนักในการปลูกฝังพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานให้เกิดขึ้นแก่นิสิตและผู้เข้ารับการอบรม โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสนใจในเรื่องงานและมนุษย์สัมพันธ์ โดยทั่ว ๆ ไปผู้เรียนหรือผู้รับการอบรมมักจะทราบทฤษฎีเป็นอย่างดีว่าผู้บริหารที่ดีควรจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรลักษณะจึงจะ เกิดความพึงพอใจ แต่กัซชาติทัศนคติที่จะนำไปปฏิบัติ ข้อเสนอแนะประการหนึ่งสำหรับสถาบันที่รับผิดชอบต่องานดังกล่าวก็คือ ให้ผู้เรียนผู้เข้าอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น การจัดอบรม group dynamic การจัดงานสังสรรค์ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาคูณงาน การฝึกงาน ฯลฯ เป็นต้น ในขณะที่ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมกำลังทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่นั้นก็พยายามแทรกพฤติกรรมการบริหารที่ลัองไปนกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้เรียนปฏิบัติ เช่นความมีน้ำใจ (spirit) ของผู้บริหาร ความเสียสละ ความรับผิดชอบ การทำงานรวมกัน การเป็นลมตรงเวลา ตลอดจนวิธีการวางแผนการทำงาน การประเมินผลงาน เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยเหลือเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและนำไปปฏิบัติในหน้าที่การงานที่เขารับผิดชอบอยู่

๓. การพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารและครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในการพิจารณาเลือกบุคคลดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งนั นอกจากจะพิจารณาคุณวุฒิ ความสามารถ หรือประสบการณ์ในการทำงานแล้ว ผู้มีส่วนรับผิดชอบในการ

คักเลือกควรจะได้พิจารณาพฤติกรรมผู้นำของผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารด้วยว่ามีความเหมาะสมเพียงใด การที่จะทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนั้นก็โดยการทดสอบหรือประเมินพฤติกรรมผู้นำโดยใช้เครื่องมือประเมินพฤติกรรมผู้นำ LBDQ - Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยนี้ เครื่องมือดังกล่าวจะระบุพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานไว้ พร้อมทั้งเกณฑ์คะแนนที่จะบอกว่าพฤติกรรมผู้นำในแต่ละด้านที่ระดับคะแนนต่างกัน หมายความว่าอย่างไร (โปรดดูในภาคผนวก) เมื่อทราบพฤติกรรมผู้นำแล้วก็พิจารณาคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ในระดับสูงที่สุด ประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารในตำแหน่งที่ต้องการ

ตัวอย่างเช่น สมมติว่าจะเลือกครูมาดำรงตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนหนึ่ง วิธีการปฏิบัติก็คือคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิ ความสามารถ และประสบการณ์ ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะเป็นผู้บริหารได้ไว้มากมาย ๆ คน ให้เพื่อนหรือผู้ใดบังคับบัญชาในโรงเรียนหรือหน่วยงานที่เขารับผิดชอบประเมินพฤติกรรมผู้นำโดยใช้ LBDQ แล้วนำคะแนนพฤติกรรมผู้นำของแต่ละคนมาเปรียบเทียบกัน เลือกคนที่ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติดังกล่าวข้างต้นที่ได้คะแนนสูงสุด เป็นผู้บริหารตามที่ต้องการ

๔. กระทรวงเจ้าสังกัด ก็มีส่วนช่วยส่งเสริมพฤติกรรมผู้นำแก่ครูใหญ่ในระดับประถมศึกษาได้หลายทาง เช่นการจัดอบรมครูใหญ่ การประชุมทางวิชาการ จัดวิทยากรพิเศษ จัดสัมมนาครูใหญ่ พาคูครูใหญ่ไปปฏิบัติงานทางด้านการศึกษาที่จัดไว้ดี นอกจากนั้นควรจัดหาเอกสารทางวิชาการ (วิชาชีพ) และเอกสารอื่น ๆ ที่จะช่วยเสริมบุคลิกของครูใหญ่หรือผู้บริหารให้ทันต่อเหตุการณ์ยิ่งขึ้น ในทางปฏิบัติกระทรวงเจ้าสังกัด (มหาดไทย-กรมการปกครอง) อาจจัดบริการเหล่านี้ได้ไม่ทั่วถึง ดังนั้นองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งเป็นตัวแทนของมหาดไทยจึงควรจัดบริการเหล่านี้ให้แก่ครูใหญ่ และควรจะไปถึงครูใหญ่ของโรงเรียนสังกัดในเทศบาลด้วย เพราะเป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็กและมีความขาดแคลนมากกว่า หากปฏิบัติได้ก็จะ

แนวทางหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ให้ดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

๕. ครูใหญ่ควรจะได้รู้จักการวิจัยประเมินผลการทำงานของตนเองและของครู
อย่างน้อยปีละสองครั้ง เพื่อจะได้ทราบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทั้งตัวครูใหญ่เองและของครู
ว่าเป็นอย่างไร และจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานที่บกพร่องให้บังเกิดผลดีขึ้น
การประเมินผลการทำงานของครูใหญ่กระทำได้โดยสร้างแบบประเมินผลการทำงานของ
ครูใหญ่ ซึ่ง ชูศักดิ์ เทชานันท์ (๒๕๑๔: ภาคผนวก) ได้เคยทำวิจัยเกณฑ์ประเมินผลงานเพื่อ
พิจารณาความดีความชอบของครูโรงเรียนประถมศึกษามาแล้ว สามารถที่จะนำไปใช้หรือเป็น
แนวทางในการสร้างแบบประเมินผลได้อย่างดี ลักษณะของแบบประเมินดังกล่าวอาจจะทำ
เป็นแบบ rating scale เพราะสะดวกและง่ายต่อการใช้ ก่อนจะสร้างแบบประเมินผล
ควรจะศึกษาบทบาทและหน้าที่ของครูใหญ่ให้ละเอียด แล้วนำมาสร้างเป็นแบบประเมินผลของ
ครูใหญ่ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับแปลผล เมื่อต้องการประเมินผลครูใหญ่ก็ให้คะแนนใน
งานของครูใหญ่แต่ละรายการ รายการใดใดคะแนนต่ำกว่าครึ่งหนึ่งควรปรับปรุงให้ดีขึ้น
รายการใดใดคะแนนเกินครึ่งหรืออยู่ในเกณฑ์ก็ควรทำให้ดียิ่งขึ้นต่อไป อีกวิธีหนึ่งอาจจะให้
ครูเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูใหญ่โดยใช้แบบประเมินผลเดียวกันกับที่ครูใหญ่ใช้
ประเมินตัวเอง วิธีนี้เพื่อป้องกันความลำเอียง (bias) ของครูใหญ่เอง สำหรับการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูก็ทำนองเดียวกัน ผิดกันแต่แบบประเมินผลของครูจะต้องต่าง
กับของครูใหญ่ เพราะบทบาทและหน้าที่ต่างกัน ครูเป็นผู้ประเมินตนเอง แบบประเมินผลนี้ยัง
ดัดแปลงไปใช้สำหรับพิจารณาความดีความชอบของครูได้อีก แต่ควรจะให้คณะกรรมการชุดหนึ่ง
เป็นผู้ให้คะแนน (rating scale)

๖. ทางด้านการวิจัย ควรจะได้มีการวิจัยเรื่องนี้ในระดับอื่น ๆ เช่น มัธยมศึกษา
ศึกษา วิทยาลัยครู อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา เพราะเรื่องของพฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญ
ต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาทุกระดับ ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าการศึกษาระดับกัน เช่น

โรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา วิทยาลัยครู และมหาวิทยาลัยนั้น มีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน เช่นบรรยากาศในการทำงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา ขวัญ ความพอใจ ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้นถ้าผลการวิจัยต่อไปที่ได้กระทำในสถาบันการศึกษาระดับสูงกว่าประถมศึกษา พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ จะได้นำผลการวิจัยนั้นไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงอบรมพฤติกรรมผู้บริหารการศึกษาทุกระดับให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือวิทยาลัย อธิการวิทยาลัยครู หรืออธิการบดีมหาวิทยาลัย ให้ดียิ่งขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มครูที่มีความพึงพอใจในการทำงานต่ำ ผู้บริหารของเขามีพฤติกรรมผู้นำต่ำ และมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมีได้มีความแตกต่างกัน แม้ว่าพฤติกรรมผู้นำมีสัมพันธ์จะต่ำกว่าเล็กน้อยก็ตาม นอกเหนือจากนั้นแล้วน่าจะได้อธิบายกลุ่มครูที่มีความพึงพอใจต่ำต่อไปด้วยถึงสาเหตุอื่น ๆ ที่ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจต่ำ เช่น ขวัญ สวัสดิการ ฯลฯ เพื่อจะได้นำมาแก้ไขปรับปรุงประกอบกับตัวผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ อีกดังต่อไปนี้

— กรมการปกครองน่าจะตั้งขึ้นเมื่อเขาช่วยครูและครูใหญ่ในเรื่องการทำงานร่วมกัน โดยออกแบบสำรวจหรือให้ทุนทำวิจัยเพื่อจะทราบว่าในองค์การเหล่านี้มีปัญหาหรือความคับข้องใจอะไรบ้าง เช่น ขวัญ สวัสดิการ ฯลฯ ถ้าพึงครูไม่กล้าแสดงออกเพราะเกรงกลัวอำนาจผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ก็มักจะลืมตนหรือสำคัญตนผิด ความช่วยเหลือดังกล่าวจะช่วยลดความตึงเครียด (tension) ของครู และช่วยเปิดตาผู้บริหารให้รู้จักตนเองดียิ่งขึ้นดังผลงานวิจัยของเอลตัน เมโย (Elton Mayo) และผู้บริหารที่ดีจะได้มีโอกาสได้รับทราบพฤติกรรมผู้นำของตนเอง และได้ภาคภูมิใจในความสามารถ จะได้มีกำลังใจในการทำงานหนักต่อไปอีก

— ครูควรจะได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนบ้าง เพื่อจะได้เข้าใจกลไกต่าง ๆ เข้าใจผู้บริหาร และช่วยผู้บริหารไต่ถาม

— ผลการวิจัยควรเสนอให้ผู้บริหารการศึกษาในระดับสูง เช่นอธิบดีกรมการ
ปกครอง หัวหน้ากองการศึกษาประชาบาล ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการเปลี่ยนแปลง และ
นำผลการวิจัยไปใช้กับการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับรอง ๆ ลงไปได้แก่
หัวหน้าส่วนการศึกษาจังหวัด หัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอ หัวหน้าหมวดการศึกษาเทศบาล
ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง
ผู้บริหารเหล่านี้ควรจะได้ทราบผลการวิจัยร่วมกับ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณา
คัดเลือกผู้บริหาร ปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร หรือเพื่อการวิจัยค้นคว้าในเรื่องต่อไป
สำหรับแนวทางในการ เผยแพร่ผลการวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะได้นำผลการวิจัยมอบให้กองการศึกษา
ประชาบาล กรมการปกครอง เพื่อใช้ประกอบการวางแผนในการพัฒนาผู้บริหารใหม่พฤติกรรม
ผู้นำที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อช่วยเผยแพร่ผลการวิจัยไปยังส่วนการศึกษา
จังหวัดต่าง ๆ และไปยังครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด เพื่อให้ครูใหญ่เหล่านั้นได้มี
โอกาสสำรวจพฤติกรรมผู้นำของตนและหาทางปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำด้านใดด้านหนึ่งที่ยัง
บกพร่องอยู่ให้ดีขึ้น สำหรับในจังหวัดที่ผู้วิจัยสุ่มกลุ่มตัวอย่างอันได้แก่แม่เพ็ญ ราชบุรี และ
สระบุรี ผู้วิจัยได้มอบผลการวิจัยให้หัวหน้าส่วนการศึกษาเพื่อเผยแพร่ผลการวิจัยให้ครูใหญ่
โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดได้ทราบ ซึ่งอาจจะพิมพ์เป็นเอกสาร เผยแพร่หรือเสนอผลการ
วิจัยในที่ประชุม ซึ่งปกติจะมีการประชุมครูใหญ่ที่ช่วยการศึกษาทุก ๆ เดือนอยู่แล้วก็ได้

๗. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัยอื่น ๆ ในการทำวิจัยเรื่องนี้ครั้งต่อไป ผู้วิจัยควร
ได้พบปะกับผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่ของโรงเรียนที่เราต้องการให้ครูเป็นผู้ตอบแบบ
สอบถาม เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยให้เข้าใจ เพราะปัญหอย่างหนึ่งที่ผู้วิจัย
ประสบมาก็คือ ครูใหญ่มักเกิดความหวาดระแวงว่าการวิจัยนี้จะมีผลกระทบกระเทือนกับครูใหญ่
และครูก็ไม่กล้าที่จะตอบคำถามในแบบสอบถามอย่างจริงจังเพราะเกรงกลัวครูใหญ่ อันจะทำให้
ให้การตอบแบบสอบถามไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ วิธีการแจกแบบสอบถามแก่ครู
นั้นก็ไม่ควรระบุชื่อครูคนใดคนหนึ่งลงบนแบบสอบถาม และในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

นั้น ขอให้ครูนำมาส่งครูใหญ่ด้วยตนเอง แต่ควรรวบรวมมาส่งหลาย ๆ ชุด หรือส่งโดยตรง
กับผู้นิยบ โดยใช้ซองปิดผนึกระบุผู้รับให้เรียบร้อย เพื่อจะไม่ให้ครูตอบเกิดความหวาดกลัว
ใด ๆ คอครูใหญ่ หากทำได้ดังนี้จะทำให้ครูตอบแบบสอบถามด้วยความสบายใจซึ่งจะได้
ข้อมูลที่เป็นความจริง

อนึ่ง ผู้บริหารชั้นเหนือขึ้นไป เช่นหัวหน้าหมวดและหัวหน้าส่วนการศึกษา ฯลฯ ก็
น่าจะสังวรถึงความสำคัญในเรื่องนี้ เพราะต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ อีกมากมาย จึงน่าจะ
ประเมินพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานด้วย เพื่อเป็นแนวทาง
ในการปรับปรุงองค์การโดยรวมทุกระดับ ถ้าทำได้ดังนั้นก็จะเป็นการลดช่องว่างระหว่าง
ระดับชั้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเพื่อร่วมงาน บำรุงขวัญของผู้ร่วมงานด้วย.

บรรณานุกรม

ณมล ชูทรัพย์, คร. การบริหาร ฝึกพิทยา, ๒๕๑๖ หน้า ๑๕๒

โกศล มีคุณ รูปแบบและสภาพการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและผลผลิตของครู
ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มศว ประสาณมิตร ๒๕๑๘, ๕๕ หน้า อักส่าเนา

เขียน แสงหนุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้นำนัดวิชา กับความสำเร็จและ
ความพอใจในการทำงานของผู้นำนัดวิชา ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มศว
 ประสาณมิตร ๒๕๑๘, ๔๒ หน้า อักส่าเนา

จำนงค์ สมประสงค์ การบริหารงานพนักงานเจ้าหน้าที่ กรุงเทพมหานคร
 ๒๕๑๘, หน้า ๗๓๘

ชูศักดิ์ เทชานันท์ เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคลเพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบใน
โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มศว
 ประสาณมิตร ๒๕๑๘, ๘๖ หน้า

หน่วยศึกษานิเทศก์นนทบุรี รายงานการสัมมนาผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัด จังหวัดนนทบุรี
 ๒๕๑๘, ๔๕ หน้า อักส่าเนา

ณรงค์ รมณียกุล การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญของครู
โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มศว
 ประสาณมิตร ๒๕๑๗ อักส่าเนา

ดวงเดือน พันธุมนาวิน, คร. การวิเคราะห์แนวควยวิถีทางจิตวิทยาสังคม เกษมสุวรรณ
 แผนกการพิมพ์ ๒๕๑๘, ๔๒ หน้า

ทวีศักดิ์ ฐานประทีป การสอนภาษาไทยในโรงเรียนประถมศึกษาตอนปลาย จ. ราชบุรี
 ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร ๒๕๑๔,
 ๑๑๗ หน้า อักส่าเนา

ธีรศักดิ์ ลิขิตวัฒนเศรษฐ์ การศึกษาสภาพเกี่ยวกับการผลิตและการใช้วัสดุภัณฑ์ของ
ครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่มีประถมศึกษาตอนปลาย สังกัดกองจัดการบริหาร
ส่วนจังหวัดราชบุรี จังหวัดราชบุรี ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร, ๒๕๑๗, ๑๔๖ หน้า อักส่าเนา

ประศักดิ์ นิยากร สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู ปรินิพนธ์การ
 ศึกษามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๑๒, ๑๒๗ หน้า อักส่าเนา

พนัส สกุนตนาต การบริหารการศึกษาประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
(ศึกษาเฉพาะกรณีทัศนคติของครูประชาบาลจังหวัดนนทบุรี) ปรินิพนธ์พัฒนบริหาร
 ศาสตร์มหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์, ๒๕๑๖ บทคัดย่อ

รำพึง อัมเรศ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้เฝ้ากับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความ
เกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มศว ประสานมิตร, ๒๕๑๗, ๕๐ หน้า อักส่าเนา

สวน สายยศ และ อังคณา ตันตริยานนท์ สถิติวิทยาทางการศึกษา วัฒนาพานิช ๒๕๑๕,
 ๒๗๖ หน้า

วิจิตร ชีระกุล, ดร. "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร (๒๔ : ๑๔-๒๑, ๒๕๑๘)

วีระชาติ แก้วไสย องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต

มศว ประสานมิตร ๒๕๑๕, ๗๖ หน้า

สวาท เสนาณรงค์ ภูมิศาสตร์ประเทศไทย สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย ๒๕๑๒,
๒๒๔ หน้า

สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารบุคคลแผนใหม่ ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพฯ ๒๕๑๖, ๕๓ หน้า

สมปราชญ์ จอมเทศ การบริหารและการจัดการ ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพฯ ๒๕๑๖,
๑๗๘ หน้า

สุภรณ์ ศรีพหล ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๕, ๓๘ หน้า

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี การอบรมเตรียมครูใหญ่ ๒๕๑๗, ๗๗ หน้า อักษรสำเนา

Campbell, Roald F., and Others, Introduction Administrator, Boston
Allyn and Bacon, Inc., 1962, 165-166 pp.

Chamers, M. M., and Others, "Some Effects of Culture Training on
Leadership in Heterocultural Task Groups," International
Journal of Psychology, 1966, 1, 4, 301-314 pp.

Cook, Richard P., "The Relationship of Principal Leader Behavior
and Teacher Morale to Certain Other Variables in Selected
Urban Elementary Schools," Dissertation Abstract, Vol. 31,
No. 10, April 1971, p. 5063-A.

66

Dale, Ernest, Management: Theory and Practice, McGraw-Hill,

Koga Kusha, Tokyo, 1973, 800 pp.

Dheerakul, Vichit, Leadership Behavior of the Secondary School

Principals in Bangkok, Thailand, as Relate to Sex, Age,

Experience and Qualification, Doctorate Dissertation, 1972,

90 pp.

∞ Ferguson, Goerge A., Statistical Analysis in Psychology and

Educational, McGraw-Hill, New York, 1971, 492 pp.

Fleishman, E. A., and Simmons, J., "Relation Between Leadership

Patterns and Effectiveness Rating Israeli Foreman,"

Personnel Psychology, 1970, 23, pp. 169-172.

Grobman, Hulda Gross, "The Public School Principal's Operational

Behavior, Theory and Practice, and Related School and

Community Interactions, Based on Data From the Investigations

of the University of Florida (PEA Leadership Project,"

Dissertation Abstracts Ann Arbor: University-Microfilms

Vol. 19, No. 5, 1958.

Haire, Manson, Psychology in Management, McGraw-Hill, New York,

1970, 238 pp.

Halpin, Andrew W., Theory and Research in Administration,

Macmillan Company; New York, 1966, 352 pp.

- Hemphill, J. K., and Coons, A. E., Development of the Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957 (citing Hand Book of Leadership, p. 393, by Ralph M. Stogdill)
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B., The Motivation to Work, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1959, 157 pp.
- Huse, Edgar and Boditch, L. Jane, Between in Organizations: A System Approach to Management, 1973, 500 pp.
- Lindquist, E. F., Design and Analysis in Experiments in Psychology and Education, Houghton Mifflin, Co., Boston, 1956, 393 pp.
- Magnusson, David, Test Theory, Addison-Wesley Publishing Company, Stockholm, 1966, 270 pp.
- Maslow, A. H. Motivation and Personality, Harper and Brothers, New York, 1954, 411 pp.
- Morse, Nancy C., Satisfaction in the White Collar Job, University of Michigan Press, Ann Arbor, Michigan, 1953.
- Partin, Jackson Lance, "The Administration Behavior of the Junior High School Principals," Dissertation Abstracts, Ann Arbor University Microfilms, Vol. 30, No. 4, October 1969, p. 1373-A.

☺

Pasuwan, Charoong, Adaptability of the Herzberg Job Satisfaction Model, 1972, p. 11, 138.

Pfifiner, John M., and Sherwood, Frank P., Administration Organization, New Jersey: Prentice-Hall, 1965, p. 350.

Pigors P., and Myers, Charles A., Personnel Administration, McGraw-Hill Book Company, 1969, 822 pp.

Sergiovanni, Thomas J., "Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teacher," in Walker, W. R. Crance, A. R., and Thomas, A. Ross, Exploration in Education Administration. St. Lucia, 1973, 191-207 pp.

Sergiovanni, Thomas J., (et al.) "Toward A Particularistic Approach to Leadership Style: Some Findings," Educational Administration Abstract (UCEA), Vol. 4(2), 1969, p. 54.

Sims, Jr., Henry P., and Szilagyi, Andrew D., "Leader Structure and Subordinate Satisfaction for Two Hospital Levels: A Path Analysis Approach," Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 2, 1975, pp. 194-197.

Stogdill, Ralph M., Hand Book of Leadership, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1974, 613 pp.

- Tompson, W. J., "The Principal as an Executive," The School Executive, Vol. 72, September 1952, p. 95.
- Tannenbaum, Robert and Others, Leadership and Organization, McGraw-Hill Book Company, New York, London, 1961, 456 pp.
- Truitt, Thomas E., A Study of the Relationship Between the Leader Behavior of Principals and Organization Outputs of High School in North Carolina, Dissertation Abstract International, 1975, Vol. 36, No. 1, p. 85-A.
- Verba, Sidney, Small Groups and Political Behavior, New Jersey Freiderick: Princeton University Press, 1961, 237 pp.
- Vroom, V. H., Work and Motivation, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1964, 331 pp.
- Wales, Richard Freiderick, The Elementary Principal's Leader Behavior and Teacher Morale, Dissertation Abstract International, Vol. 32, No. 5, 1971, p. 2385-A.
- Walker, Charles R., and Guest, Robert H., The Man on the Assembly Line, Cambridge Harward University Press, 1966, 96-150 pp.

ភាគដេញ

เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจ
ในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
และเทศบาลในเขตภาคกลาง

ผู้วิจัย

นายสุรชาติ

สังข์รุ่ง

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิจิตร วรุตบางกูร ประธานกรรมการ
อาจารย์จิราภรณ์ ทิพย์รัตน์ กรรมการ

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

10 มกราคม 2520

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน เพื่อนครูที่นับถือ

ด้วยข้าพเจ้า นายสุรชาติ สังข์รุ่ง นิสิตปริญญาโทสาขบริหารการศึกษา
ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำปริญญา
นิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาลในเขต
ภาคกลาง ปริญญานิพนธ์เรื่องนี้เป็นงานในโครงการของคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ
ปี 2519 เพื่อนำผลการวิจัยเรื่องนี้เป็นแนวทางปรับปรุงอบรมและผลิตนักบริหารการ
ศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ดังนั้นจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้ตรงตามสภาพความเป็น
จริงที่สุด ข้อมูลที่ท่านตอบตรงตามความเป็นจริงเท่านั้น จึงจะทำให้ปริญญานิพนธ์
เรื่องนี้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ และเกิดประโยชน์ต่อวงการศึกษาสืบต่อไป และ
ขอเรียนว่า ข้อมูลจะไม่มีการกระทบกระเทือนต่อโรงเรียน ต่อครูใหญ่ และตัวท่าน
เองแต่อย่างใด เพราะผู้วิจัยมุ่งศึกษาเป็นส่วนรวมเท่านั้น

อนึ่งแบบสอบถามนี้ เมื่อตอบเสร็จแล้ว กรุณานำไปมอบให้ผู้แจกแบบสอบถาม
เพื่อรวบรวมส่งผู้วิจัยต่อไป ขอขอบพระคุณอย่างสูง ไว้ในโอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรชาติ สังข์รุ่ง

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็นสองตอน ตอนแรกเป็นแบบสอบถาม พฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารหรือครูใหญ่ของท่าน ตอนที่สองเป็นแบบสอบถาม ความพึงพอใจใน
การทำงานของครู

ในการตอบแบบสอบถามทั้งสองตอน ขอให้ตอบทุกข้อ อย่าเว้นข้อใด
ข้อหนึ่ง มิฉะนั้นแบบสอบถามจะเสีย และขอให้ท่านตอบตามสภาพความเป็น
จริง ข้อมูลถูกต้องตรงความจริงที่สุดเท่านั้น จึงจะทำให้การวิจัยนี้มีประโยชน์อย่า
แท้จริง การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย มิได้มุ่งศึกษาในระดับโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง หรือครูใหญ่
คนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น ผลการวิจัยที่ปรากฏออกมาจะไม่กระทบกระเทือน
ต่อตัวครู ครูใหญ่ หรือโรงเรียนแต่อย่างใด ผลการวิจัยนี้จะชี้ให้เห็นเพียงว่า พฤติ
กรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจหรือไม่เท่านั้น เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการ
พัฒนาพฤติกรรมในการบริหารงานแก่ผู้บริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตอนที่ 1 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ

แปลเรียบเรียงและดัดแปลงจาก Ohio State Leadership Studies

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิจิตร วรุตบางกูร

โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดแล้วพิจารณาว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนของท่าน
แสดงอาการ ดังข้อความข้างหรือไม่มี เขียนวงกลมรอบตัวอักษร ก ข ค ง ตัวใด
ตัวหนึ่ง เมื่อ

- ก. หมายถึง ครูใหญ่แสดงอาการดังกล่าว เสมอ ๆ
- ข. หมายถึง ครูใหญ่แสดงอาการดังกล่าว บ่อยครั้ง
- ค. หมายถึง ครูใหญ่แสดงอาการดังกล่าว นาน ๆ ครั้ง
- ง. หมายถึง ครูใหญ่แสดงอาการดังกล่าว น้อยมาก หรือ ไม่เคย

1. ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของคณะครู	ก	ข	ค	ง
2. แสดงให้คณะครูเข้าใจทัศนคติในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ อย่างชัดเจน	ก	ข	ค	ง
3. ทำให้คณะครูรู้สึกอบอุ่น และสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	ก	ข	ค	ง
4. มีความคิดใหม่ ๆ และร่วมทดลองกับคณะครู	ก	ข	ค	ง
5. ทำตัวเป็นหัวหน้าที่แท้จริงของคณะครู	ก	ข	ค	ง
6. เป็นคนที่คุณครูเข้าใจได้ง่าย	ก	ข	ค	ง
7. ปกครองอย่างเข้มแข็ง	ก	ข	ค	ง
8. มีเวลาที่จะฟังความคิดเห็นของคุณครู	ก	ข	ค	ง
9. ทำผลงานที่บกพร่องของคุณครู	ก	ข	ค	ง
10. แจ้งให้คณะครูทราบล่วงหน้าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	ก	ข	ค	ง
1. พுகแบบที่คุณครูไม่มีข้อสงสัย	ก	ข	ค	ง
2. ชอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่น	ก	ข	ค	ง
3. ระมัดระวังต่อสวัสดิภาพของคุณครู	ก	ข	ค	ง
4. รู้จักเลือกคนให้เหมาะกับงาน	ก	ข	ค	ง
5. เป็นปากเสียงของคุณครู	ก	ข	ค	ง
6. กำหนดเวลาทำงานควรเสร็จ	ก	ข	ค	ง
7. วางมาตรฐานการทำงานของคุณครู	ก	ข	ค	ง
8. ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และการตัดสินใจของท่าน	ก	ข	ค	ง
9. แจ้งให้คณะครูทราบความเคลื่อนไหวตลอดกาลเวลา	ก	ข	ค	ง
10. ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาคุณครู	ก	ข	ค	ง
1. สนับสนุนความคิดเห็นของคุณครูและการปฏิบัติงานของ คุณครู	ก	ข	ค	ง

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 22. เร่งให้คณะครูทำงานเสร็จทันเวลา | ก | ข | ค | ง |
| ✓ 23. ปฏิบัติต่อคณะครูอย่างยุติธรรม | ก | ข | ค | ง |
| 24. สนับสนุนให้คณะครูทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน | ก | ข | ค | ง |
| 25. ครูใหญ่ได้ทุกอย่างที่ครูใหญ่ขอจากผู้บังคับบัญชาของท่าน | ก | ข | ค | ง |
| ✓ 26. เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงาน | ก | ข | ค | ง |
| 27. ทำให้คณะครูเข้าใจการบริหารงาน | ก | ข | ค | ง |
| 28. เป็นกันเองและพบบง่าย | ก | ข | ค | ง |
| 29. ให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎหมายข้อบังคับ | ก | ข | ค | ง |
| 30. ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ | ก | ข | ค | ง |
| 31. ทำให้คณะครูกล้าและสบายใจที่จะพูดกับครูใหญ่ | ก | ข | ค | ง |
| 32. ทำให้คณะครูทราบว่าครูใหญ่มุ่งหมายอะไรจากคณะครู | ก | ข | ค | ง |
| 33. พுகแทนคณะครูทุกกรณี | ก | ข | ค | ง |
| 34. ยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของคณะครู | ก | ข | ค | ง |
| 35. หวังว่าคณะครูจะต้องทำงานเต็มความสามารถ | ก | ข | ค | ง |
| 36. ปลอຍให้ผู้อื่นทำหน้าที่ผู้นำ | ก | ข | ค | ง |
| 37. เสนอผู้บังคับบัญชาให้ปรับปรุงสวัสดิภาพของครู | ก | ข | ค | ง |
| 38. ปรึกษาคณะครูก่อนดำเนินงานสำคัญ | ก | ข | ค | ง |
| 39. หวังว่าคณะครูต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด | ก | ข | ค | ง |
| 40. พยายามทำให้คณะครูทำงานเป็นหมู่คณะ | ก | ข | ค | ง |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน

แบบสอบถามนี้ในแต่ละข้อมีคำตอบให้ท่านเลือก 5 ตัวเลือก คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ก่อนตอบคำถามโปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่าท่านมีความรู้สึกอย่างไร เลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกหรือสภาพที่ท่านกำลังประสบอยู่ โดยกาเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องตัวเลือกช่องใดช่องหนึ่ง

ข้อที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ผลงานของข้าพเจ้ามักจะได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา.....					
2	ผู้บังคับบัญชาเชื่อฝีมือและมอบงานให้ข้าพเจ้าทำ.....					
3	งานในหน้าที่ของข้าพเจ้ามีลักษณะท้าทายและจูงใจให้อยากทำ.....					
4	ข้าพเจ้าพอใจในความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย.....					
5	ครูใหญ่สนับสนุนให้ข้าพเจ้าได้รับความก้าวหน้า.....					
6	เงินเดือนที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอกับการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน.....					
7	งานที่ทำอยู่เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าได้รับความก้าวหน้า.....					
8	ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ยึดอาชีพครู.....					
9	ผู้บังคับบัญชาหักทลายปราคัยกับข้าพเจ้าด้วยความเป็นกันเอง.....					
0	เพื่อนครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ชอบพอกับข้าพเจ้า.....					
1	ข้าพเจ้าพอใจในการแนะนำการสอนและปฏิบัติงาน ของผู้บังคับบัญชา.....					
2	ทุก ๆ คนในโรงเรียนของข้าพเจ้าได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับ บัญชาเหมือนกัน.....					
3	ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน.....					
4	ข้าพเจ้าพอใจในสภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวในปัจจุบัน.....					
5	ข้าพเจ้าได้รับความสะดวกสบายในการทำงานที่โรงเรียน.....					

ข้อที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	ในขณะที่ข้าพเจ้าสอน นักเรียนจะตั้งใจเรียนและอยู่ในระเบียบวินัยดี.....					
17	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณเองเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งของโรงเรียนนี้.....					
18	งานในหน้าที่ของข้าพเจ้าช่วยให้ข้าพเจ้าได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....					
19	ผู้บังคับบัญชามอบงานใหม่ ๆ ให้ข้าพเจ้าทำ.....					
20	ข้าพเจ้ามีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่.....					
21	ข้าพเจ้าเห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "เงินเดือนครูไม่พอยาไส้".....					
22	ข้าพเจ้ามีโอกาที่จะได้เลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งเดิม.....					
23	อาชีพครูเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง และสามารถทำให้ดำรงชีวิตได้อย่างสบาย.....					
24	ข้าพเจ้าเคารพนับถือผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า.....					
25	ข้าพเจ้ามีความสุขใจที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนครูคนอื่น.....					
26	ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของข้าพเจ้า สามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ครูอย่างมีประสิทธิภาพ.....					
27	ข้าพเจ้าสามารถเลือกวิธีทำงานได้ตามต้องการ.....					
28	ครูใหญ่ให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า.....					
29	ในขณะที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ข้าพเจ้ามีความวิตกกังวลเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัว.....					
30	สภาพในห้องเรียนช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน.....					

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ข้าพเจ้าพอใจต่อผลการเรียนของนักเรียนในภาคเรียนที่ผ่านมา					
เมื่อข้าพเจ้าแสดงความเห็น เพื่อนและผู้บังคับบัญชารับฟัง					
และนำความเห็นไปปฏิบัติ.....					
หากมีโอกาสข้าพเจ้ามีความต้องการที่จะประกอบอาชีพอย่างอื่น.....					
ข้าพเจ้าร่วมรับผิดชอบต่องานของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ.....					
งานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีปริมาณและฐานะตำแหน่งสูงกว่าปี					
ที่ผ่านมา.....					
ข้าพเจ้าพอใจต่อเงินเดือนที่ได้เพิ่มในแต่ละปี.....					
หากเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ความสามารถพอ ๆ กัน					
อาชีพครุมีโอกาสดำเนินได้เร็วกว่า.....					
ข้าพเจ้าได้รับการยกย่องจากคนทั่วไปในฐานะที่เป็นครู.....					
ข้าพเจ้าพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน.....					
เมื่อมีเรื่องเข้าใจผิดเกิดขึ้น เพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้าจะ					
พยายามปรับความเข้าใจกัน.....					
โรงเรียนของข้าพเจ้ามีนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน.....					
ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ.....					
ข้าพเจ้ามีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา.....					
ครอบครัวของข้าพเจ้ามีส่วนสนับสนุนและให้กำลังใจในการ					
ปฏิบัติงาน.....					
ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจต่อจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนที่ข้าพเจ้าสอน.....					

โปรดตรวจสอบให้แน่ใจว่าท่านได้ตอบแบบสอบถามครบทุกข้อทั้งสองตอนแล้ว

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

เกณฑ์วิเคราะห์และพิจารณาพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำด้านบุคลิกสัมพันธ์ ถ้าท่านได้คะแนน ๑๕-๓๐ แสดงว่าท่านเกือบจะไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานของท่านเลย ท่านเคยเมยคอกเขา ท่านเป็นนายเต็มที่ไม่ให้ความไว้วางใจหรือให้ความนับถือเท่าที่ควร ท่านควรปรับปรุงเรื่องนี้ให้มาก เพื่อนร่วมงานของท่านจะสบายใจขึ้นและทำงานได้ดีขึ้น ถ้าท่านไม่ปรับปรุงตัวของท่านเลยท่านจะได้ชื่อว่า เป็นผู้นำที่เผด็จการและไม่มีใครรักท่านจริง

ถ้าท่านได้คะแนน ๓๑-๔๕ แสดงว่าท่านมีบุคลิกสัมพันธ์ขึ้นใจได้ ให้ความไว้วางใจ และการยอมรับนับถือพอประมาณ ถ้าท่านพยายามปรับปรุงความสัมพันธ์ให้มีความจริงใจ สนิทสนมเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้สึกอบอุ่นกว่าคนอื่น ท่านจะ เป็นผู้บริหารที่จะเป็นที่รักและคิดถึงของลูกน้องตลอดไป

ถ้าท่านได้คะแนน ๔๖-๖๐ แสดงว่าท่านเป็นผู้บริหารที่ไม่น่าใจไม่จริงใจที่ใด ลูกน้องท่านรักใคร่และอบอุ่นเมื่อทำงานร่วมกับท่าน เพราะพวกเขาได้รับการยอมรับนับถือและได้รับความไว้วางใจจากท่านเป็นอย่างดี ท่านเป็นคนสำคัญสำหรับเขาและเขาก็เป็นคนสำคัญสำหรับท่าน ถ้าท่านอยากจะเปลี่ยนแปลงไปในทางลบจะไม่มีประโยชน์อะไรเลย ถ้าท่านจะพยายามปรับปรุงให้หน่วยงานของท่านมีชีวิตชีวาขึ้นกว่าเดิม ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานของท่านจะสนุกกายสบายใจ และอาจจะไค้ผลงานที่ดีกว่าเดิม

พฤติกรรมด้านมุ่งงาน ถ้าท่านได้คะแนนระหว่าง ๑๕-๓๐ คะแนน แสดงว่าความสัมพันธ์ของท่านกับเพื่อนร่วมงานในด้านการทำงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย จุดมุ่งหมายวิธีดำเนินการ การติดต่อสื่อสาร ติดตามผลงาน ยังไม่สู้จะเป็นเรื่องเป็นราวนักสมควรจะได้มีวิธีการปรับปรุงอย่างยิ่ง

ถ้าท่านได้คะแนนระหว่าง ๓๑-๔๕ คะแนน แสดงว่าท่านใส่ใจเรื่องงาน ความ
สำเร็จของงานพอสมควร มีการติดต่อกับลูกน้อง ติดตามผลงาน ถ้าคิด ถ้าทำ มีความ
เข้มแข็งและมีระเบียบแบบแผนพอใช้ หากท่านปรับปรุงตนเองในเรื่องการสั่งงาน ติดตามผล
และประสานงานให้มากกว่านี้ ท่านจะได้เป็นผู้บริหารชั้นยอดคนหนึ่ง

ถ้าท่านได้คะแนนระหว่าง ๔๖-๖๐ คะแนน ท่านเป็นผู้บริหารที่ทำงานบริหารเป็น
ทำงานสำเร็จอยู่เสมอ ท่านใช้คนเป็น และเป็นคนเคร่งครัดต่อระเบียบวินัยและตรงต่อเวลา
เสมอ และตัวท่านเองก็มักจะเป็นเช่นนั้นด้วย ท่านเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม ถ้าได้กล้าเสีย
ร่วมกับลูกน้อง และไม่พลาดที่จะวิจารณ์ผลงานที่ควรปรับปรุง อย่างไรก็ตาม อย่าภาคภูมิใจว่า
ตนเองเป็นผู้นำที่ดีที่สุด จงเปรียบเทียบคะแนนทั้งสองพฤติกรรมนี้เสียก่อน

เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน ถ้าคะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งสั่งการ
สูงกว่าคะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน แสดงว่าท่านเอางานเอาการ เกินไปโดยไม่นึกถึงจิตใจ
และสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือยังนึกถึงน้อยไปหน่อย ควรแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรม
ด้านสัมพันธ์ภาพ

ถ้าคะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ สูงกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงาน ท่านควรจะ
ปรับปรุงการทำงาน หรือความพยายามประสานงานและติดตามผลงานให้มากขึ้น เพราะท่านมี
มนุษยสัมพันธ์ที่ดีแต่งานของท่านช้ากว่าปกติ ถ้าท่านเป็นคนขี้เกรงใจควรตัดสินใจบ้าง

ถ้าคะแนนของพฤติกรรมทั้งสอง เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ท่านเป็นผู้นำที่ทำงานที่ยุติ
ถือความสัมพันธ์และความสำเร็จของกลุ่มเป็นสำคัญ ถ้าคะแนนทั้งสองพฤติกรรมอยู่ในระดับต่ำ
มากหรือปานกลาง ท่านควรปรับปรุง ถ้าคะแนนทั้งสองพฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์สูง ท่านเป็นผู้นำ
ที่ดี เพื่อนร่วมงานต้องการท่าน และประเทศชาติต้องการท่าน และคนที่มีความสามารถเช่น
เดียวกับท่าน.



รายชื่อโรงเรียนแกดุมตัวอย่าง

จังหวัด	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครูที่สอบ
นนทบุรี	๑	วัดพุทธปรางปรางโมทย์	๓
	๒	วัดแดง	๒
	๓	วัดท่าหนักใต้	๑๖
	๔	วัดบ่อ	๑๖
	๕	วัดปรมนัย	๑๓
	๖	ชลประทาน	๓๒
	๗	วัด เกตุ	๔
	๘	วัดรวก	๒
	๙	วัดมหาสวัสดิ์	๘
	๑๐	วัดใหม่ดงเขตร	๒๐
	๑๑	วัดเชิงกระบือ	๔
	๑๒	วัดพิบูลเงิน	๑๔
	๑๓	วัดสังวรพิมลไพบูลย์	๒
	๑๔	วัดท่าบันเทิงธรรม	๑๑
	๑๕	สุเหร่าปากคลองสำลี	๑๒
	๑๖	วัดโมลี	๑๒
	๑๗	วัดเต็มรักษศึกษา	๔
	๑๘	วัดคลองตากด้าย	๕
	๑๙	บ้านหนองแพรกงาม	๓
	๒๐	วัดราษฎร์นิม	๑๐

จังหวัด	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครูที่สอน
สระบุรี	๒๑	วัดแจ้งศิริสัมพันธ์	๑๑
	๒๒	วัดปากน้ำ	๑๑
	๒๓	เทศบาลวัดตินกรนิมิตร	๑๕
	๒๔	วัดปากข้าวสาร	๖
	๒๕	วัดท้าว	๕
	๒๖	วัดห้วยบง	๕
	๒๗	บ้านหุดอง เขตนิคม	๕
	๒๘	วัดเตาปูน	๕
	๒๙	วัดสองคอนกลาง	๕
	๓๐	วัดโคกงาม	๕
	๓๑	วัดสุนทร เทพบุรี	๘
	๓๒	วัดราษฎร์บำรุง	๕
	๓๓	วัดพระพุทธบาท	๒๑
	๓๔	วัดนายาว	๘
	๓๕	วัดวังม่วง	๗
	๓๖	วัดเกาะเชิงหวาย	๕
	๓๗	วัดเจริญธรรม	๕
	๓๘	วัดพระยาทศ	๑๔
	๓๙	วัดสูง	๑๔
	๔๐	วัดปลาทองเกร็ด	๕
	๔๑	วัดชัยสิทธิ์อนุสรณ์	๕

จังหวัด	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครูที่ดูบ
ราชบุรี	๔๒	วัดใหญ่จันนา	๕
	๔๓	วัดปอกแปก	๕
	๔๔	วัดป่าคา	๕
	๔๕	วัดห้วยทราย	๕
	๔๖	วัดลำบัว	๕
	๔๗	ไถ่เช่า	๕
	๔๘	หนองกะขาคู	๕
	๔๙	โคกโพธิ์	๕
	๕๐	วัดหัวถนน	๕
	๕๑	เทศบาลสระบุรี	๑๕
	๕๒	จันทคามวิทยา	๔
	๕๓	วัดทุ่งหญ้าคอบาง	๖
	๕๔	วัดพิบูลทอง	๓
	๕๕	วัดเขาน้อย	๖
	๕๖	วัดห้วยตะแคง	๖
	๕๗	วัดบ้านโพธิ์	๕
	๕๘	บ้านน้ำพุ	๕
	๕๙	จอมบึง	๑๑
	๖๐	บ้านหนองนกกระเรียน	๓
	๖๑	บ้านทุ่งแฝก	๔

จังหวัด	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครูที่สอน
	๒๒	วัดเวฬุวนาราม	๓
	๒๓	วัดศาลเรียง	๕
	๒๔	วัดอมรญาติสมาคม	๑๕
	๒๕	วัดตากแดด	๕
	๒๖	วัดลำน้ำ	๕
	๒๗	วัดหนองหิน	๕
	๒๘	วัดหนองเสือ	๘
	๒๙	วัดยางหัก	๓๖
	๓๐	วัดปลักแรด	๑๗
	๓๑	วัดหุบกระเทียม	๑๐
	๓๒	วัดโพธิ์รัตนาราม	๕
	๓๓	วัดบางงาม	๖
	๓๔	วัดห้วยยางโทน	๕
	๓๕	วัดพุทไธย	๕
	๓๖	บ้านมนัสลอย	๕
	๓๗	วัดชนอน	๘
	๓๘	วัดท่าหลวงพด	๕
	๓๙	วัดสมณะ	๕
	๔๐	วัดบ้านเขือง	๖
	๔๑	วัดเวียงทุน	๕

จังหวัด	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครูที่สอน
	๘๒	บ้านซัดป่าหวาย	๑๓
	๘๓	วัดหนองอ้อ	๕
	๘๔	วัดสามเกาะ	๓
	๘๕	เทศบาล	๑๐
		รวม	๒๙

(สำเนา)

ที่ สร.๐๔๐๓/ว.๑๑๑๓

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๑๕

เรื่อง พุดอกทุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๑๕

เรียน นายสุรชาติ สังขรุ่ง

ตามที่สำนักงานฯ ได้ประกาศให้พุดอกทุนการวิจัยประเภทต่าง ๆ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๑๕ ระหว่างวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ - ๑๖ เมษายน ๒๕๑๕ และท่านได้ยื่นความจำนงขอรับพุดอกทุนฯ ความละเอียดถึงที่ทราบแล้วนั้น

คณะกรรมการฯ ได้พิจารณาเรื่องที่ท่านได้เสนอมาแล้ว มีมติอนุมัติให้พุดอกทุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ ๒๕๑๕ ตามที่ท่านได้ยื่นความจำนงขอมา สำหรับการหาสัญญาขอรับเงินอุดหนุนนั้น สำนักงานฯ จะได้แจ้งให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ทราบในโอกาสต่อไป.

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) พจน์ สะเพียรชัย

(นายพจน์ สะเพียรชัย)

รองเลขาธิการฯ ปฏิบัติราชการแทน
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

กองวิจัยการศึกษา

โทร. ๒๔๖๐๑๔๔