

๖๔๓.๑๐๖

๖๖๔๑๑

ร.๑

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

18 S.ศ. 2539

ปริญญานิพนธ์

ของ

รัตนไทร พรรคพวง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

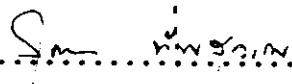
พฤษภาคม 2539

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๒. ๑๖๑๕

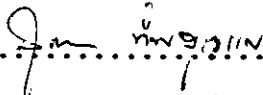
คณะกรรมการควบคุมและกรรมการสภได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

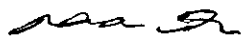
คณะกรรมการควบคุม

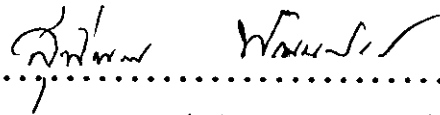
..........ประธาน
(ผศ.ดร.สุดา ทิพย์สุวรรณ)

..........กรรมการ
(รศ.ดร.สมสรวร วงษ์อยู่น้อย)

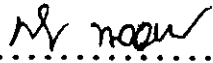
คณะกรรมการสอบ

..........ประธาน
(ผศ.ดร.สุดา ทิพย์สุวรรณ)

..........กรรมการ
(รศ.ดร.สมสรวร วงษ์อยู่น้อย)

..........กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์สุพิพรรณ พัลลพาศิษฐ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..........คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยา พูลสุวรรณ)

วันที่ 3...เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2539

• คณะกรรมการควบคุมและกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(ผศ.ดร.สุตา ทัพสุวรรณ)

.....กรรมการ

(รศ.ดร.สมสรวร วงษ์อยู่น้อย)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(ผศ.ดร.สุตา ทัพสุวรรณ)

.....กรรมการ

(รศ.ดร.สมสรวร วงษ์อยู่น้อย)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์สุพิพรรณ นัคนพณิชย์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่.....เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2539

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุตา ทับสุวรรณ ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ และให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจัดทำปริญญานิพนธ์จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ดังที่ปรากฏอยู่นี้ รวมทั้งอาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์ กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติมในการสอบปากเปล่า ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วยความซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ผดุง อารยะวิญญู หัวหน้าภาควิชาการศึกษาพิเศษ อาจารย์มณี พุ่มพฤษ์ ผู้อำนวยการสำนักศึกษาจังหวัดลพบุรี อาจารย์สง่า เชยประเสริฐ ผู้อำนวยการโรงเรียนพินุลวิทย์ลัย อาจารย์มานิต ปิตตะเวท ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกสำโรงวิทยา และอาจารย์สุรัชย์ เทียนขาว คีษานินเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับการวิจัยครั้งนี้มาก

ขอขอบพระคุณอาจารย์สม มั่งคั่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวิทย์วิทยา จังหวัดสระบุรี ที่ได้อำนวยความสะดวกให้ผู้วิจัยได้ทดลองแบบสอบถาม และขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดลพบุรี ตลอดจนครูอาจารย์ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

บุคคลที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ คือ นางยุพิน พรรคพวก นายพุทธรัตน์ พรรคพวก และเด็กหญิงชนิกานต์ พรรคพวก ที่ได้ให้กำลังใจตลอดเวลา จนทำให้การศึกษาเล่าเรียนสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ทุกประการ

คุณประโยชน์อันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดาและมารดา ที่สนับสนุนให้ได้ศึกษาเล่าเรียนจนถึงระดับนี้

รัตนไตร พรรคพวก

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน	9
ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน	11
การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	23
ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ	23
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ	25
การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับพฤติกรรมผู้นำ	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58
สมมุติฐานการวิจัย	64
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	65
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล	70
การจัดกระทำกับข้อมูล	71
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	73

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	74
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	98
ความมุ่งหมายของการวิจัย	98
สมมุติฐานการวิจัย	98
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	98
วิธีดำเนินการวิจัย	99
การวิเคราะห์ข้อมูล	100
สรุปผลการวิจัย	100
อภิปรายผล	101
ข้อเสนอแนะ	114
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป	115
บรรณานุกรม	116
ภาคผนวก	127
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	135
ประวัติย่อของผู้วิจัย	146

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และรายโรงเรียน	66
2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง ได้รับคืน และฉบับสมบูรณ์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	71
3 ระดับของความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน	75
4 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน	78
5 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน	81
6 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน	84
7 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนก ตามขนาดของโรงเรียน	87
8 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน	90
9 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน	93
10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี	96

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	เปรียบเทียบความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ กับ เฮิร์ชเบิร์ก	15
2	แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมและสภาวะผู้นำแต่ละแบบ	27
3	พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	29
4	ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)	31
5	แบบผู้นำของเก็ตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba)	34
6	แสดงการเปรียบเทียบสมมุติฐานของคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์	36
7	พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องตามขนาดของการใช้อำนาจ	37
8	แบบของพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของฟิตเลอร์	40
9	พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์	44

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่า เรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักการทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่า จะมีงบประมาณให้เพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใดก็ตาม ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ ด้วยความสามารถ ก็จะมีผลทำให้การดำเนินงานขององค์การล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ในทางตรงกันข้าม ถ้าคนในองค์การมีคุณภาพ มีความสามารถ แม้ว่าปัจจัยอื่น ๆ จะมีไม่เพียงพอ คนก็ยังสามารถผลักดันให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินไปด้วยดีพอสมควรได้ (อิรพล วัฒนประดิษฐ์. 2525 : 69 ; ประชา เตรีตน์. 2530 : 21) ดังนั้น การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ (Science) ที่ต้องอาศัยหลักวิชา และจะต้องนำหลักวิชานั้นมาดำเนินการปฏิบัติอย่างมีศิลป์ (Art) ผสมผสานกันไปจนได้ผลตามจุดหมาย โดยเฉพาะการใช้คนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้นยังไม่เป็นการเพียงพอ ทั้งนี้จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานบังเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขกับผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติด้วย โดยเหตุนี้เอง ผู้บริหารจึงต้องพยายามศึกษา และใช้ความรู้ ความสามารถ และศิลปะทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ได้ทั้งงานและน้ำใจโดยพร้อมกันไป (กรมสามัญศึกษา. 2537 : คำนำ)

การดำเนินงานในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน การที่จะจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่าย นับตั้งแต่ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ และในบรรดาบุคลากรที่กล่าวมานั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุด ในอันที่จะดูแลและอำนวยความสะดวกเพื่อให้งานต่าง ๆ ของโรงเรียนดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2527 : 10) นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องแสดงบทบาทผู้นำที่แท้จริงในสถานศึกษานั้น ๆ อีกด้วย เพราะผู้นำเป็นประจักษ์ต่องานขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นจุดรวมแห่งพลังของบุคคลในองค์การ และเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผู้ร่วมงาน ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอเนกประการ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2517 : 203) ความ

สามารถ และลักษณะของผู้นำ เป็นส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณค่าขององค์การ ที่จะสะท้อนให้เห็น ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การ หรือในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี ผลงานของ โรงเรียนจึงเป็นผลสะท้อนจากภาวะผู้นำของครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน นั้น ๆ (เนาวรัตน์ วิไลชนม์. 2530 : 47) อาจกล่าวได้อีกว่า ความสำเร็จของโรงเรียน ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของครู ผู้บริหารจะคอยกระตุ้น และ ช่วยปรับปรุงมาตรฐานการสอนของครูในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานเป็น ไปด้วยความเรียบร้อย และงานมีประสิทธิภาพได้นั้น ครูจะต้องทำงานด้วยความสบายใจ และพอใจที่จะทำงาน

(พนัส หันนาคินทร์. 2526 : 26) ดังนั้น ความสำเร็จของผู้บริหารก็คือ ความสามารถในการ ทำให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ และมีความพึงพอใจในผลงานที่ปฏิบัติด้วย (วิจิตร วรตบากร. 2525 : 27)

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่จะต้องเป็นผู้นำทั้งในด้านการบริหารโรงเรียน และด้าน การเรียนการสอน จึงต้องประพฤติปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน และบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสม กับภารกิจในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และด้วย ความพึงพอใจของครูนี้เองจะส่งผลต่อไปยังผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพราะครูจะปฏิบัติหน้าที่ใน ความรับผิดชอบ คือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยความตั้งใจ และศรัทธาที่จะสอนและ อบรมนักเรียนของตนอยู่อย่างสม่ำเสมอ นักเรียนจึงมีโอกาสดำเนินการสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ซึ่งนั่นก็คือ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนย่อมส่งผลโดยทางอ้อมไปถึงสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน ในที่สุด (จำรัส นองมาก. 2531 : 7) ดังนั้น ภารกิจหลักที่สำคัญของนักบริหารก็คือ ความ พยายามที่จะสร้างโอกาส และหาวิธีการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ตลอดจน ทำความเข้าใจในพฤติกรรมต่าง ๆ ของกันและกัน และใช้ความเข้าใจนั้นมาดำเนินการบริหาร ให้เป็นไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันกับงาน ทุ่มเทกำลังกาย สติปัญญา ความรู้ ความ สามารถที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานในที่สุดนั่นเอง (ประยุทธ สุวรรณโกตา. 2535 : 16 ; ไพฑูรย์ โปธิสว่าง. 2535 : 58)

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดลพบุรี ทำหน้าที่จัดการศึกษา ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้แก่ผู้เรียนในพื้นที่จังหวัดลพบุรี เป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดหมายของการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในแผนการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2536 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลใน 4 ด้าน อย่างสมดุลและกลมกลืน

กันคือ ด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ. 2535 : 8-9) และยึดหลักสูตรมัธยมศึกษาฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 เป็นแนวทาง
ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมุ่งการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน 3 ด้านคือ การพัฒนาตนเอง
การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาสังคม (กรมสามัญศึกษา. 2534 : 1) แต่ผลการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครูโรงเรียนกรมสามัญศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ
โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กล่าวคือ จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทาง
การเรียนของนักเรียน ตามจุดหมายของหลักสูตรการศึกษา 2535 ในเขตการศึกษา 6 ในระดับ
มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านความรู้
ความคิด และด้านคุณลักษณะ ผลการประเมินพบว่า สำหรับจังหวัดลพบุรี เมื่อพิจารณาเทียบกับ
คะแนนเฉลี่ยร้อยละของระดับเขตการศึกษา 6 ปรากฏว่า มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าระดับ
เขตการศึกษา 6 ในทุกด้าน (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2537 : 29-58)
จากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตกต่ำดังกล่าว อาจจะมีผลมาจากการปฏิบัติงานของครูที่ไม่ทุ่มเท
อย่างจริงจังให้กับการเรียนการสอน และการที่ครูปฏิบัติการสอนอย่างไม่เต็มความรู้ ความ
สามารถ ก็อาจจะเนื่องมาจากความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ซึ่งสาเหตุหนึ่งอาจจะมี
ผลมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารก็ได้ เพราะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญ
มากดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 22) ได้ยืนยันไว้ว่า ผู้นำเป็นเสาหลักที่มีความ
สำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาท
ของผู้นำ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งผลสะท้อนต่อผลงาน และ
วิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ดังนั้น พฤติกรรมผู้บริหารน่าจะมีความสัมพันธ์
กับความพึงพอใจในการทำงานของครูดังที่ กิตติมา ปรีตติลล (2529 : 320) ได้กล่าวไว้ว่า
ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรือได้ผลดีมากกว่าคนที่
ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ว่าปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใดก็ตาม และจำรัส นองมาก
(Nongmak. 1986 : 110-111) ได้เน้นย้ำว่า ยิ่งถ้าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเน้นด้านการ
กำหนดเป้าหมายของงาน การนำโดยอาศัยความร่วมมือ การอำนวยความสะดวกในการทำงาน,
การแสดงความสามารถ และการให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานมากเท่าใด ก็จะทำให้ครูเกิด
ความพึงพอใจในการทำงานมากเท่านั้น นอกจากนี้ เจียง (Jang. 1987 : 3020-A) ยังได้
กล่าวเสริมว่า ถ้าผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนครู ไม่รับฟังความคิดเห็นของครู และมีข้อบกพร่อง

ในพฤติกรรมผู้นำด้านอื่น ๆ อีกมากเพียงใด ก็ยังทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยลงมากเพียงนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า ทั้งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงานของครู ต่างก็เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน และอาจจะส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนในที่สุดได้ ผู้วิจัยในฐานะที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ โรงเรียนโคกสำโรงวิทยา อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี ซึ่งโดยหน้าที่จะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยนั้น จึงพิจารณาเห็นว่า การบริหารงานในโรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นสำคัญ ถ้าหากผู้บริหารสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในการทำงานที่ดีที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้แล้ว ครูทุกคนก็必将มีความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่โรงเรียนได้วางไว้ได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนำผลจากการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของครู และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ได้ความรู้ในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี
2. ทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

3. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารโรงเรียน และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลพบุรี ที่จะได้นำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยกำหนดขอบเขตของเนื้อหา ดังนี้

1.1 ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ศึกษาตามแนวคิดของ วาร์ คูก และวอลล์ (Warr, Cook and Wall. 1979) ซึ่งเป็นการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction)

1.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ศึกษาตามแนวความคิดของลิเคอร์ท ซึ่งจำรัส นองมาก ได้นำมาพัฒนาศึกษากับครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (Nongmak. 1986 : 60-61 ; citing Likert. 1978) และผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ใน 6 ด้าน คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงความสามารถ และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปีการศึกษา 2538 จำนวน 23 โรงเรียน จำนวนครู 1,230 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปีการศึกษา 2538 จำนวน 23 โรงเรียน โดยการสุ่มอย่างง่ายจากทุกโรงเรียน ได้จำนวนครู 441 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

3.1 ในกรณีที่ศึกษาตามความมุ่งหมายของการวิจัย ข้อ 1 และข้อ 2 ซึ่งศึกษาความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ตัวแปรที่ศึกษา คือ

3.1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน จำแนกได้ดังนี้

3.1.1.1 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

3.1.1.2 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง

3.1.1.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

3.1.1.4 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

3.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.1.2.1 ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู

3.1.2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็น

6 ด้าน คือ

1) ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร

2) ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู

3) ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน

4) ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน

5) ด้านการแสดงความสามารถ

6) ด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ

3.2 ในกรณีที่ศึกษาตามความมุ่งหมายของการวิจัยข้อ 3 ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ตัวแปรที่ศึกษา คือ

3.2.1 ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู

3.2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็น 6 ด้าน คือ

3.2.2.1 ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร

3.2.2.2 ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู

3.2.2.3 ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน

3.2.2.4 ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน

3.2.2.5 ด้านการแสดงความสามารถ

3.2.2.6 ด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวพันกัน หรือสอดคล้องกันระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ซึ่งอาจจะผูกพันกันในทางบวกหรือทางลบก็ได้

2. ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของครูต่องาน สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การแสดงออกซึ่งความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการกระตุ้น ชักจูง ให้กำลังใจ ให้การช่วยเหลือ และให้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่แต่ละคนรับผิดชอบจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียน โดยให้ครูในโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มีกรอบเนื้อหา 6 ด้าน ดังนี้

3.1 การสนับสนุนจากผู้บริหาร หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความรัก ความอบอุ่น และช่วยเหลือครูด้วยความจริงใจ ทั้งในหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว

3.2 การยอมรับความคิดเห็นของครู หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นทั้งในด้านวิชาการ และด้านอื่น ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

3.3 การเน้นเป้าหมายของงาน หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดมาตรฐานของงานที่ปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจให้ครูทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

3.4 การอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครู ให้ปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความสะดวกรวดเร็วในอันที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

3.5 การแสดงความสามารถ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านบริหารโรงเรียนและผู้นำทางวิชาการ

3.6 การนำโดยอาศัยความร่วมมือ หมายถึง สภาวิชาการที่ผู้บริหารโรงเรียนพยายามให้ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยปัญหา และตัดสินใจปัญหาที่สำคัญ ๆ ของโรงเรียน อยู่เสมอ

4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดลพบุรี ปีการศึกษา 2538 ทั้งนี้รวมถึงผู้รักษาการในตำแหน่งครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย

5. ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติการสอนและ/หรือสนับสนุนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

6. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง การจัดกลุ่มโรงเรียนที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พุทธศักราช 2532 โดยกำหนดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง คือ

6.1 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1-499 คน

6.2 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 500-1,499 คน

6.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,500-2,499 คน

6.4 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
 - 1.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
2. การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ
3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับพฤติกรรมผู้นำ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ มีผลต่อความสำเร็จของงาน และองค์การ รวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย องค์การใดก็ตาม หากบุคคลในองค์การไม่มี ความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงาน และการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลงเมื่อมีการขาดงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมและปัญหาทางวินัยได้อีกด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์การมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ (เปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 142 ; อ้างอิงมาจาก Davis and Newstrom. 1985 : 109-110) ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานจึงไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ที่ผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน แต่สามารถ

คาดคะเนได้ว่า มีหรือไม่มีคามพึงพอใจ บนพื้นฐานของการสังเกตพฤติกรรมของคนเท่านั้น (กิตติมา ปรีดีติลก. 2529 : 320)

การเป็นผู้ที่มีความสามารถ หรือมีประสิทธิภาพนั้น จะขึ้นอยู่กับทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จ กล่าวคือ ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ตามได้ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 89) สำหรับการบริหารโรงเรียนนั้น ปัญหาสำคัญที่มีจะพบเสมอนั้นไม่ใช่อยู่ที่ครูขาดแรงจูงใจ แต่เป็นผู้บริหารไม่รู้จักสร้างแรงจูงใจให้ครู ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพยายามหาสาเหตุของการขาดแรงจูงใจของคณะครู เพื่อที่จะได้แก้ไขและส่งเสริมให้มีแรงจูงใจในการทำงานจนเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้นตลอดไป (พนัส หันนาคินทร์. 2526 : 8-9) จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ กล่าวคือ ถ้าบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจในการทำงานสูง คุณภาพของงานก็จะสูง และในทางตรงกันข้าม หากบุคคลในองค์การขาดความพึงพอใจในการทำงาน คุณภาพของงานก็จะต่ำด้วย (Locke. 1984 : 93)

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

นักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศได้ให้คำอธิบายความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ในหลายลักษณะ เช่น เซอร์เมอร์ฮอร์น และคนอื่น ๆ (Schermerhorn and others. 1982 : 41) ได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึงระดับความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีของแต่ละคนเกี่ยวกับงาน เฉพาะในด้านความรู้สึกที่ดีต่องานนั้น ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 392) ได้เน้นถึงคุณค่า และความต้องการของแต่ละบุคคลไป ซึ่งสอดคล้องกับเฟลด์แมน และอาร์โนลด์ (Feldman and Arnold. 1983 : 192) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง สิ่งที่แสดงออกซึ่งความรู้สึกในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติอยู่ แต่ถ้ามองในแง่ของสังคมวิทยาแล้ว เดสส์เลอร์ (Dessler. 1983 : 204) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นระดับของความรู้สึกต่องานตามความต้องการของคนเรา เช่น ความมีสุขภาพดี มีความมั่นคง มีความสมบูรณ์พูนสุข มีพวกพ้อง มีคนยกย่อง เป็นต้น ดังนั้น ผลของความพึงพอใจในการทำงาน จะก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน เพราะเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ และเพิ่มผลผลิตของงาน ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เกิดความพึงพอใจ (Mitchell. 1982 : 393)

ส่วนนักวิชาการของไทยนั้น ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าหมายถึง ความรู้สึกที่ชอบ หรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงาน นั้น ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของเขาได้ (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 321) ส่วน อารี เพชรบุตร (2530 : 49-50) นอกจากจะเน้นถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่องาน แล้ว ยังเน้นต่อผู้บังคับบัญชาด้วย กล่าวคือ เป็นอารมณ์พึงพอใจ สบายใจ ที่เกิดจากประสบการณ์ การทำงานของบุคคล ความพึงพอใจและความสบายใจที่มีผลมาจากงานนั้น ได้ทำให้ความต้องการ ทางร่างกาย และจิตใจได้รับการตอบสนอง นอกจากนั้นแล้ว ความพึงพอใจในการทำงาน ยังส่งผล ถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ดังที่

จันทร์ นาม (2533 : 79) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความสุข มีความมุ่งมั่น ที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน การทำงานจะมีผลให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน มีการเสียสละ อุทิศร่างกาย แรงใจ และจะส่งผลถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จขององค์การอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 143) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคล ที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจ ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้ จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จากนิยามความพึงพอใจในการทำงานข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานนั้น เป็นพฤติกรรมที่สนองความต้องการ ซึ่งเกิดจากแรง ผลักดันของแรงจูงใจ ดังนั้น ในเรื่องของการจูงใจอันจะทำให้เกิดพฤติกรรมนั้น นักวิชาการ ต่างก็ได้พยายามศึกษาค้นคว้าดูว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะมีอิทธิพลไปกระตุ้น หรือจูงใจให้บุคคล

เกิดการกระทำต่าง ๆ ขึ้น (ไพลิน ผ่องใส. 2531 : 210) นักวิชาการที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้มีอยู่หลายท่าน ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในวงการศึกษา เช่น

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ ได้ศึกษาแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนอง ก็จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ แบ่งเป็น 5 ชั้น ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 114) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือ ความต้องการพื้นฐานชั้นแรกของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางด้านร่างกาย คือ ที่อยู่อาศัย อาหาร น้ำ และ ยารักษาโรค เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่รอดของชีวิตมนุษย์ การได้งานทำเพื่อมีรายได้จากค่าจ้างเงินเดือน สำหรับไปจัดหาสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ดังกล่าว อันเป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับแรก
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองในสิ่งจำเป็นต่าง ๆ แล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น ความต้องการได้รับสวัสดิการทางการแพทย์ การรักษายาบาล การประกันภัย การต้องการมีรายได้บำนาญบำนาญเมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น แผนงานสวัสดิการและการให้ประโยชน์แก่ลูกต่าง ๆ แก่ทุกคนในองค์การ จึงเป็นสิ่งจูงใจผู้มีความสามารถให้อยู่ในองค์การตลอดไป
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) คือ ความต้องการที่จะมีโอกาสเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ เพื่อจะได้สมาคมกับบุคคลอื่นในอันที่จะได้รับมิตรภาพ การยอมรับ ความรัก และความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง ซึ่งจะเป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Status Needs) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในความรู้ ความสามารถและความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมทั้งการมีฐานะเด่นทางสังคม เป็นที่ยอมรับและยกย่องของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญ หรือนับหน้าถือตา เป็นต้น

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization or Self-realization) เป็นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ ซึ่งจะมีลักษณะกว้างขวางมาก และจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ตามที่แต่ละคนจะนึกคิด และถือเป็นความผิอันสูงสุดของตนเอง

ตามแนวคิดของมาสโลว์นั้น แม้ว่ามนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการเป็นพื้นฐาน แต่มนุษย์แต่ละคนแต่ละหมู่ ย่อมมีความต้องการแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาสที่จะได้รับความพึงพอใจของตนเอง (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 323) ดังนั้น หน้าที่ขององค์การก็คือ จะต้องคอยดูว่าความต้องการของบุคคลอยู่ในระดับใด และพยายามสนองตอบความต้องการเหล่านั้นให้ได้ อย่างไรก็ตาม ในการสนองตอบความต้องการแต่ละระดับนั้น องค์การจะต้องไม่พยายามสนองตอบความต้องการนั้น ๆ ไปหมดทุกอย่าง มิฉะนั้นแล้วการสนองตอบดังกล่าวจะมีใช้เป็นตัวมูลเหตุจูงใจให้คนทำงาน เพราะคนจะเข้าใจว่า ที่องค์การสนองตอบความต้องการของตนนั้น เป็นหน้าที่โดยตรงขององค์การที่จะต้องทำ หรือมิฉะนั้นคนก็จะรู้สึกว่าการตอบสนองดังกล่าวทำไปพอเป็นพิธีเท่านั้นเอง (ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2534 : 44-45)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg)

การศึกษาของเฮอริชเบอร์ก (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 328-330 ; อ้างอิงมาจาก Herzberg and Synderman. 1970 : 60-63) ซึ่งศึกษาถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน เขาได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานว่ามีอยู่ 2 ปัจจัย คือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยดำรง (Hygiene Factors) ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เรียกปัจจัยทั้งสองนี้ว่าเป็นทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) ซึ่งแยกอธิบายให้เห็นความแตกต่างของทฤษฎีนี้ คือ

1. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีดังนี้
 - 1.1 การได้รับความสำเร็จในงาน
 - 1.2 การยอมรับนับถือ
 - 1.3 ลักษณะของงาน
 - 1.4 ความรับผิดชอบ
 - 1.5 ความก้าวหน้า

2. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีดังนี้

- 2.1 เงินเดือน
- 2.2 โอกาสก้าวหน้า
- 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 2.4 ฐานะของอาชีพ
- 2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.7 การนิเทศงาน
- 2.8 นโยบายการบริหารงาน
- 2.9 สภาพการทำงาน
- 2.10 ความมั่นคงปลอดภัย
- 2.11 ชีวิตส่วนตัว

หากได้พิจารณาถึงแนวคิดของเฮิร์ชเบอร์เกอร์แล้ว จะเห็นปัจจัยทั้งคู่ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยกระตุ้น หรือปัจจัยค้ำจุน ก็คือความต้องการในเรื่องต่าง ๆ ของมนุษย์นั่นเอง และเมื่อพิจารณาโดยละเอียดจะเห็นว่าปัจจัยค้ำจุน เป็นความต้องการที่เทียบได้กับความต้องการระดับต่ำ ๆ ตามแนวคิดของมาสโลว์ ส่วนปัจจัยกระตุ้นเทียบได้กับความต้องการในระดับสูงขึ้นตามแนวคิดของมาสโลว์ รายละเอียดดังภาพประกอบ 1

แนวคิดของมาสโลว์ ← → แนวคิดของเฮิร์ชเบอร์ก

ความต้องการความสมหวัง ในชีวิต	<u>ปัจจัยกระตุ้น</u> การได้รับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน
ความต้องการได้รับ การยกย่องในสังคม	ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า
ความต้องการทางสังคม	<u>ปัจจัยค่าจุน</u> เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
ความต้องการความปลอดภัย	ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ฐานะของอาชีพ การนิเทศงาน
ความต้องการทางร่างกาย	นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย และชีวิตส่วนตัว

ภาพประกอบ 1 เปรียบเทียบความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ กับ เฮิร์ชเบอร์ก

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)

วรูมได้เสนอทฤษฎีกระตุ้นใจด้วยความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ของเขาราวปี ค.ศ. 1964 โดยสร้างทฤษฎีนี้ขึ้นมานาจากฐานแห่งแนวคิดดังต่อไปนี้ (จำนงค์ บุญชู. 2531 : 268-269 ; อ้างอิงมาจาก Dessler. 1980 : 185)

1. แนวคิดที่ว่า คนย่อมมีพลังความปรารถนาที่มีสภาพเป็นเป้าหมายส่วนตัวที่แท้จริงของเขา ซึ่งเขาต่างหวังจะให้เป้าหมายส่วนตัวดังกล่าว สัมฤทธิ์ผลในขั้นปลาย (Valence Concept)

2. แนวคิดที่ว่า เป้าหมายส่วนตัวที่คนหวังจะให้สัมฤทธิ์ผลดังปรารถนา ย่อมมีทางที่จะสัมฤทธิ์ผลได้ โดยการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จผล ตามเป้าหมายขององค์การ (Instrumentality Concept)

3. แนวคิดที่ว่า การที่คนพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การนั้น คนย่อมมีความคาดหวังเป็นแรงกระตุ้นใจให้พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มพลังความสามารถของเขา (Expectancy Concept)

นอกจากนี้แล้ว ยังมีสิ่งที่มาเกี่ยวข้องกับแนวความคิดรากฐานดังกล่าวอย่างสำคัญ อีก 3 สิ่งคือ

1. ความพยายามในการปฏิบัติงาน อันมีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง ความคาดหวังเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดขึ้น (Effort)

2. เป้าหมายขององค์การ หรืออาจมองในแง่ที่เป็นผลของความพยายามในการปฏิบัติงาน มักเรียกกันว่า ผลงานขั้นต้น (First-Level Outcome)

3. เป้าหมายส่วนตัวที่แท้จริงของคน หรืออาจมองในแง่ที่เป็นผลที่แท้จริงที่เขาต้องการ หลังจากผลงานขั้นต้นบรรลุความสำเร็จ มักเรียกกันว่า ผลขั้นรอง (Second-Level Outcome)

แบบจำลองของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler Model)

ทฤษฎีของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจ (Satisfaction) กับผลการปฏิบัติงาน (Performance) และเน้นว่าการกระตุ้นใจ (Motivation) มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งทั้งสอง ส่วนทฤษฎีของวูมมิได้ให้ความสนใจในความสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งทั้งสองนั้น (จำนงค์ บุญชู. 2531 : 272-273 ; อ้างอิงมาจาก Luthans. 1982 : 419-421)

ทฤษฎีกระตุ้นใจของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญ ๓ ดังนี้

1. ความพยายาม (Effort) ได้แก่ความพยายามที่คนแสดงออกสืบเนื่องมาจากแรงกระตุ้นใจที่เกิดแก่เขา ซิดขึ้นหรือขนาดของความพยายามจะสูงต่ำ หรือมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับแรงความเชื่อหรือแรงแห่งความปรารถนาของเขา ซึ่งแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน

2. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏสืบเนื่องมาจากการให้ความพยายามของคน

3. ผลตอบแทน (Rewards) ได้แก่ ผลตอบแทนที่มีสภาพเป็นตัวแปร ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ผลตอบแทนดังกล่าวสืบเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพอใจ

4. ความพอใจ (Satisfaction) ได้แก่ ทัศนคติที่เป็นความรู้สึกหรือสำนึกภายในที่คนมีอยู่สืบเนื่องมาจากการเรียนรู้ การใช้เหตุผล การทำความเข้าใจ และการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนและสภาพแวดล้อมของตน

รูปแบบของฟอร์เตอร์และลอเลอร์นี้ ได้แบ่งผลตอบแทนเป็น 2 ประเภทคือ ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง และลักษณะความมั่นคงของงาน และผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) นั้น ก็คือความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ผลตอบแทนภายนอกและผลตอบแทนภายในบางครั้งก็เรียกว่าปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) และปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) ซึ่งโรเจอร์ส (นิษฐาภรณ์ อิงคามระชร. 2532 : 26-27 ; อ้างอิงมาจาก Rogers. 1983 : 130) ได้อธิบายเพิ่มเติมดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) คือ บุคคลหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเราในองค์การ ได้แก่ ลักษณะงาน การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

2. ปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) คือ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ทัศนคติ ความต้องการ หรือแรงจูงใจของคน ซึ่งได้แก่ ความสนใจในงาน ความรู้สึกชอบงาน ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกต่อลูกน้อง ตลอดจนความรู้สึกต่อผู้ร่วมงาน

นอกจากทฤษฎีและรูปแบบจำลองที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวแล้ว ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่พยายามศึกษาค้นคว้า และสรุปเป็นแนวความคิดของตนเอง โดยมีแง่มุมต่าง ๆ อย่างหลากหลายที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งกิตติมา ปรีดีติลล (2529 : 322-328) ได้รวบรวมไว้ที่น่าสนใจ เช่น คูเปอร์ (Cooper) บาร์นาร์ด (Barnard) ซาเลซนิค (Zaleznik) กิลเมอร์ (Gilmer) กิเซลลิ (Ghiselli) ไมเออร์ส (Myers) อีแวนส์ (Evans) วอล์คเกอร์และเกรส (Walker and Grest) นิวคัมเมอร์ (Newcomer) เป็นต้น สรุปแนวความคิดของแต่ละคนดังกล่าวพอสังเขปได้ดังนี้

แนวความคิดของคูเปอร์ (Cooper) ตามแนวคิดทฤษฎีนี้ถือว่า ความต้องการในการทำงานดังกล่าวข้างล่าง เป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้น ในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของงาน ความต้องการตามแนวคิดของคูเปอร์ (กิตติมา ปรีตติลล. 2529 : 323-324 ; อ้างอิงมาจาก Cooper. 1958 : 31-33) แบ่งออกเป็น 7 อย่าง คือ

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

✓ **แนวความคิดของบาร์นาร์ด (Barnard)** ตามแนวคิดนี้ถือว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งบาร์นาร์ด (กิตติมา ปรีตติลล. 2529 : 324 ; อ้างอิงมาจาก Barnard. 1966 : 142) ได้แบ่งไว้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน และสิ่งของ
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งสูงขึ้นกว่าเดิม
3. สภาพแวดล้อมอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน วัสดุสิ่งของต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่พอใจทุกคน
4. ความดึงดูดใจในทางสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน

5. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร

6. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่

7. สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ถ้าหน่วยงานใดบุคลากรสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการทำงาน

แนวความคิดของซาเลซนิค (Zaleznik) ตามแนวคิดของซาเลซนิค (กิติมา ปรีดีติลล. 2529 : 325 ; อ้างอิงมาจาก Zaleznik. 1958 : 40) ได้จำแนกทฤษฎีการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (External Reward) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพภาพของงานที่น่าสนใจ การจัดองค์การและการจัดการ สภาพของการปฏิบัติงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2. รางวัลภายใน (Internal Reward) เป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากกลุ่มผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

✓ แนวความคิดของกิลเมอร์ (Gilmer) ตามแนวคิดของกิลเมอร์ (กิติมา ปรีดีติลล. 2529 : 325-326 ; อ้างอิงมาจาก Gilmer. 1966 : 280) ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และได้รับความเป็นธรรม

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ เป็นต้น

3. พื่อใจในการจัดการ (Management) ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่ทำ และความพึงพอใจในการจัดการ

4. ค่าจ้าง (Wages) มีความรู้สึกพอใจในค่าจ้าง และรู้สึกสมเหตุสมผลในสิ่งตอบแทนนั้น ๆ

5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำหากได้ทำงานตรงความต้องการและความถนัด

6. การบังคับบัญชา (Supervision) มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

7. ลักษณะสังคม (Social Aspects of the Job) หากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ

8. การคมนาคมและการสื่อสาร (Communication) มีส่วนช่วยก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากน้อยต่างกันได้

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง ฝุ่น น้ำ และชั่วโมงการทำงาน มีส่วนช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจมากน้อยต่างกันได้

10. สิ่งตอบแทน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย ก็มีส่วนให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

แนวความคิดของกิเซลลิ (Ghiselli) จากการศึกษาของกิเซลลิ (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 326 ; อ้างอิงมาจาก Ghiselli. 1955 : 430) พบว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของกิลเมอเร่ โดยแบ่งออกเป็น 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ (Occupational Level) หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น ๆ

2. สถานะทางสังคม (Caste) สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสถานะที่ดีเหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดี หรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงาน ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ

3. อายุ (Age) ตามความเห็นของกิเซลลิ ผู้มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้อายุน้อย โดยเฉพาะผู้มีอายุระหว่าง 45-54 ปี

4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) ได้แก่ รายได้ประจำ และรายได้พิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน และการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

แนวความคิดของไมเออร์ส (Myers) จากการศึกษาของไมเออร์ส (กิตติมา ปรีดีติลก. 2529 : 326-327 ; อ้างอิงมาจาก Myers. 1970 : 124) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยเน้นเรื่องการกำหนดเป้าหมายให้ได้ผลนั้น คือ

1. งานจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจึงจะมีความหมายสำหรับผู้นำ
2. งานนั้นจะต้องวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงาน และควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะดังนี้
 - 3.1 ผู้ทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
 - 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำงานทราบโดยตรง
 - 3.3 งานนั้นเป็นงานที่พึงปรารถนา
 - 3.4 งานนั้นมีลักษณะท้าทาย
 - 3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

แนวความคิดของอีแวนส์ (Evans) ผลการศึกษาของอีแวนส์ (กิตติมา ปรีดีติลก. 2529 : 327 ; อ้างอิงมาจาก Evans. 1971 : 31-38) พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นถึงสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเช่นเดียวกับแนวคิดของไมเออร์ส ซึ่งได้สร้างแบบจำลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน เรียกว่า Path Model ซึ่งสรุปได้ คือ

1. แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น
2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพ ก็จะทำให้กิจกรรมนั้นหยุดชะงักได้ ถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นก็จะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้เช่นกัน อาจจะเป็นช่วง ๆ หรือไม่มีความสม่ำเสมอ
3. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จะเกิดขึ้นได้ก็เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงานและมีแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน องค์ประกอบทั้งสองประการนี้หากขาดประการหนึ่งประการใด ความสำเร็จก็จะลดน้อยลงด้วย

แนวความคิดของวอล์คเกอร์และเกรส (Walker and Grest) ทั้งสองท่านได้วิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานของคน (กิตติมา ประติติลล. 2529 : 327-328 ; อ้างอิงมาจาก Walker and Grest. 1966 : 99) ซึ่งได้สรุปผลการวิจัยไว้ดังนี้

1. ผู้ทำงานมีความรู้สึกถึงความพึงพอใจเป็นเครื่องวัดผลงานเกี่ยวกับผู้ทำงานร่วมกัน โอกาสความก้าวหน้า ชื่อเสียง เงิน และสวัสดิการ และถ้าจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่องานก็จะต้องให้เกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ชื่อเสียง เงิน และสวัสดิการด้วย
2. ชั่วโมงการทำงานและสภาพการทำงานที่ดี มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจแต่ไม่มีผลทำให้ผลงานดีเด่นได้
3. ความสุขจากการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในงาน
4. หัวหน้างานหรือผู้ทำงานที่รับผิดชอบคนอื่นด้วย ก็เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน
5. ความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับผลิตผลของงาน ก็เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน

แนวความคิดของนิวคัมเมอร์ (Newcomer) แนวทางการศึกษาค้นคว้าของนิวคัมเมอร์ (กิตติมา ประติติลล. 2529 : 328 ; อ้างอิงมาจาก Newcomer. 1955 : 44) คือใช้วิธีจูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยดูความต้องการของคนงานเป็นหลัก เขามีวิธีการที่ต่างออกไปจากเรื่องการให้เงินค่าจ้างอย่างเพียงพอ ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพการทำงานที่ดีแต่เขายังมีวิธีการจูงใจเชิงจิตวิทยาเพิ่มเติม คือ

1. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เช่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทาทางช่วยเหลือความผิดพลาดมากกว่าการลงโทษ สนใจในความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน และงานที่มอบหมายต้องแน่ใจว่าชัดเจนและเป็นที่ยอมรับได้ง่าย
2. ให้คนงานรู้ความก้าวหน้าของเขา ทราบบทบาทและความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนทราบเกี่ยวกับโอกาสสำหรับความก้าวหน้าของตนเอง
3. ควรกำหนดให้มีการพักผ่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายงานและยังเป็นการพักผ่อนให้หายเหนื่อยทางร่างกาย นับว่าได้ผลดีทั้งทางด้านขวัญและผลผลิต

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวความคิด ทฤษฎี และรูปแบบต่าง ๆ เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานจากนักวิชาการหลายท่านดังกล่าว โดยนำมาดัดแปลงศึกษาในลักษณะความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction) กรอบของเนื้อหาของความพึงพอใจในการทำงานจะครอบคลุมเนื้อหา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความพึงพอใจในการทำงานอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก และความพึงพอใจในการทำงานอันเนื่องมาจากปัจจัยภายใน สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่

1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.2 ผู้ร่วมงาน

1.3 ผู้บังคับบัญชา

1.4 เงินเดือน

1.5 ลักษณะงาน

2. ปัจจัยภายใน ได้แก่

2.1 ความรู้สึกที่ตนได้รับการยอมรับ

2.2 ความรู้สึกสบายใจในการทำงาน

2.3 ความรู้สึกว่าตนได้รับความก้าวหน้า

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

(คำว่า "ผู้นำ" นั้นมีความหมายใกล้เคียง หรือคล้ายคลึงกับคำอื่น ๆ อีกหลายคำ เช่น หัวหน้า (Head) เจ้านาย (Boss) ผู้บังคับบัญชา (Superior) ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บริหาร (Administrator) ผู้จัดการ (Manager) เป็นต้น คำต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว โดยรายละเอียดอาจมีความหมายแตกต่างกันบ้างตามลักษณะของกิจการ และระดับชั้นของการบริหาร แต่โดยหลักของการทำงานและคุณสมบัติโดยทั่วไปจะคล้ายคลึงกัน เป็นแต่เพียงการปฏิบัติจะต้องปรับปรุงและประยุกต์ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของกิจการ ซึ่งผู้มีตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าว จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (ประชุม รอดประเสริฐ. 2525 : 2) ดังตัวอย่างคำนิยามหรือคำจำกัดความหรือความหมายของผู้นำที่นักวิชาการได้ให้ไว้ เช่น วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 2) ได้ให้คำนิยามว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า เช่น นายกรัฐมนตรี อธิบดี อธิการบดี

ศึกษาธิการ ครูใหญ่ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ มีฐานะตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) ที่ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำว่าคือ หัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหาร (Administrative Leadership) แล้ว จะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำขององค์การ หรือหน่วยงาน คือ ผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน) และคล้ายคลึงกับ อรุณ รักธรรม (2527 : 187) ที่ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้น ให้เป็นหัวหน้าตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คณะไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ เป็นต้น ดังนั้น การให้ความหมายหรือคำนิยามหรือคำจำกัดความของคำว่า ผู้นำ นั้น นับว่าเป็นเรื่องที่ยากพอสมควร ทั้งนี้เป็นเพราะขอบเขตของผู้นำนั้นกว้างขวางมาก จะให้คำนิยามโดยครอบคลุมตลอดนั้นลำบาก (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 4)

(ส่วนคำว่า "พฤติกรรม" (Behavior) หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออก หรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก ซึ่งการแสดงออกนั้นเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมมา เกิดจากความเคยชินที่ได้รับจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมต่าง ๆ ซึ่งการแสดงออกเป็นไปได้อย่างคล้อยตาม หรือต่อต้าน เป็นคุณ หรือเป็นโทษ ซึ่งมีผลต่อตนเอง และสิ่งแวดล้อมภายนอก (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 248) ซึ่งสอดคล้องกับอุทัย หิรัญโต (2520 : 271) ที่กล่าวว่า พฤติกรรม คือกิริยาอาการที่แสดงออก หรือปฏิบัติได้ตอบที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า ซึ่งจะออกมาจากภายนอก หรือภายในร่างกายก็ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์กระทำหรือรู้สึก ผู้อื่นจะเห็นหรือไม่ก็ตาม ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น) ส่วนพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 ให้ความหมายสั้น ๆ ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึกเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า (ราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 573) (และเมื่อนำมารวมกันกับคำว่า ผู้นำ เป็น "พฤติกรรมผู้นำ" แล้ว ได้มีผู้ให้ความหมายในเชิงการบริหารที่ใกล้เคียงกัน เช่น)

(สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520 : 7) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม ซึ่ง

พัฒนาชัย ปัทมเวญ (2531 : 12) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2525 : 8) จะเน้นถึงอิทธิพล หรืออำนาจของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สำหรับกิติมา ปรีดีติลล (2529 : 251) นั้น กลับเน้นกิจกรรมที่ผู้นำปฏิบัติ ซึ่งใช้เป็นสื่อกลางในการแสดงพฤติกรรมผู้นำ ดังที่กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารได้จัดกระทำ หรือแสดงออกในด้านการบริหาร เช่น ทางด้านการอำนวยการ การประสานงาน และการกระทำอื่น ๆ ในขอบเขตการบริหาร ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะออกมาในลักษณะต่าง ๆ แต่ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 204) ได้ให้ความหมายที่เน้นถึงแบบของพฤติกรรมของผู้นำว่า พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสมที่ผู้นำควรจะทำเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

จากความหมายของพฤติกรรมผู้นำ ตามที่นักการศึกษาได้ให้ไว้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกซึ่งความสามารถของผู้นำในการชักจูงผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ จนบรรลุเป้าประสงค์ตามที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาที่เกี่ยวข้องตามแนวทางของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้น จะมุ่งศึกษาสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และปฏิกิริยาตอบสนองทางอารมณ์ หรือระดับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรม หรือการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น แนวคิดและงานที่นักวิจัยกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมสนใจศึกษาจึงมี 2 ประเด็นด้วยกัน คือ การศึกษาหาแนวทางอธิบายกระบวนการพฤติกรรมของผู้นำ (Patterns of Leader Behavior) และการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ การปฏิบัติงานกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 198-199) ซึ่งผลงานของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ สามารถแบ่งออกได้ตามแนวความคิดของกลุ่มต่าง ๆ ได้ดังนี้

๔ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวความคิดนี้ จะเริ่มจาก เลวิน ลิพพิทท์ และ ไวท์ (Lewin Lippitt and White) ซึ่งได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตาม และประสิทธิภาพของงาน โดยทดลองกับกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่ม ผลการวิจัยได้สรุปและจำแนกประเภทของผู้นำได้ 3 แบบด้วยกัน ซึ่งแต่ละแบบ วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 22-25) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้บริหารงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก เน้นการบังคับบัญชาและออกคำสั่งเป็นสำคัญ ผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ค่อยมอบอำนาจให้ผู้อื่น วางตัวเป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด ใช้อำนาจในการบังคับบัญชาเต็มที่ ไม่ชอบให้ผู้ร่วมงานคัดค้านหรือซักถาม ไม่ชอบฟังความคิดเห็นของคนอื่น การบริหารแบบนี้ยังมีใช้กันในงานองค์การ เพราะยังปรากฏส่วนดีและส่วนเสียในการบริหารในบางสถานการณ์ได้ ด้วยเช่นกัน

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติงานเป็นคณะ ดำเนินการในนามของคณะ เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะไม่ตัดสินใจโดยผลการ แต่จะมีการประชุมปรึกษาหารือ และวินิจฉัยโดยใช้สติปัญญาและยึดถือความเป็นธรรมเป็นหลัก การบริหารแบบนี้แม้จะเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย แต่ก็ปรากฏว่าการบริหารแบบนี้ก็มีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย เช่นเดียวกับการบริหารแบบอื่น ๆ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ หรือปล่อยให้มีความอำนาจในการกระทำใด ๆ ตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้ร่วมงานตัดสินใจแก้ปัญหาตนเอง จะเห็นได้ว่าการบริหารแบบนี้ไม่มีสิ่งยึดเหนี่ยว ขาดระเบียบระบบและรูปแบบในการปฏิบัติงาน และไม่มีใครมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจ ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบดังกล่าวข้างต้นนั้น ติน ปรัชญพฤทธิ (2533 : 655) ได้สรุปเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบ ให้เห็นชัดเจนเป็นพฤติกรรม และลีลาภาวะผู้นำแต่ละแบบ คือ ลีลาแบบเผด็จการ ลีลาแบบประชาธิปไตย และลีลาแบบตามสบาย ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ 2

ลีลาแบบเผด็จการ	ลีลาแบบประชาธิปไตย	ลีลาแบบตามสบาย
1. ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายทั้งหมด	นโยบายทั้งหมดเป็นผลจากการอภิปรายและตัดสินใจของกลุ่ม ผู้นำเป็นคนคอยให้กำลังใจและความช่วยเหลือ	กลุ่มผู้ตามมีเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างเต็มที่โดยผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมน้อยที่สุด
2. เทคนิคและขั้นตอนของกิจกรรมจะถูกบงการโดยผู้นำ ทั้งนี้เพื่อให้ขั้นตอนการทำกิจกรรมมีความแน่นอนในอนาคต	สัดส่วนของกิจกรรมที่จะทำในอนาคตจะได้จากการอภิปรายจากกลุ่มผู้ตามและเมื่อมีปัญหาผู้นำจะเสนอแนะวิธีเพื่อเลือกให้สองสามวิธี ให้กลุ่มผู้ตามตัดสินใจเลือกเอาอันใดอันหนึ่ง	ผู้นำจะจัดหาวัสดุอุปกรณ์ไว้ให้และได้กำชับไว้อย่างชัดเจนว่าจะหาข้อมูลให้ หากถูกขอร้อง แต่จะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้นในการอภิปรายเกี่ยวกับงาน
3. ผู้นำจะเป็นผู้บงการการปฏิบัติงานและเป็นผู้กำหนดว่าผู้ตามคนใดจะปฏิบัติงานร่วมกับใคร	ผู้ตามมีเสรีภาพที่จะทำงานกับใครก็ได้และการแบ่งงานกันทำก็เป็นเรื่องของกลุ่มผู้ตามเอง	ผู้นำจะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมใด ๆ เลยกับกลุ่มผู้ตาม
4. ผู้นำจะวิจารณ์หรือชมผลงานของผู้ตาม "เป็นการส่วนตัว" ปลีกตัวออกมาอยู่ห่าง ๆ ยกเว้นในกรณีที่แสดงวิธีทำงานให้ดูเท่านั้น	ผู้นำจะวิจารณ์หรือชมผลงานของผู้ตามอย่างตรงไปตรงมา และคอยร่วมกับกลุ่มผู้ตามเพื่อให้กำลังใจ แต่จะไม่ลงมือทำงานมากเกินไป	ผู้นำจะไม่ค่อยวิจารณ์ผลงานของผู้ตาม และพยายามไม่ประเมินผลหรือควบคุม หากไม่ถูกทวงถาม

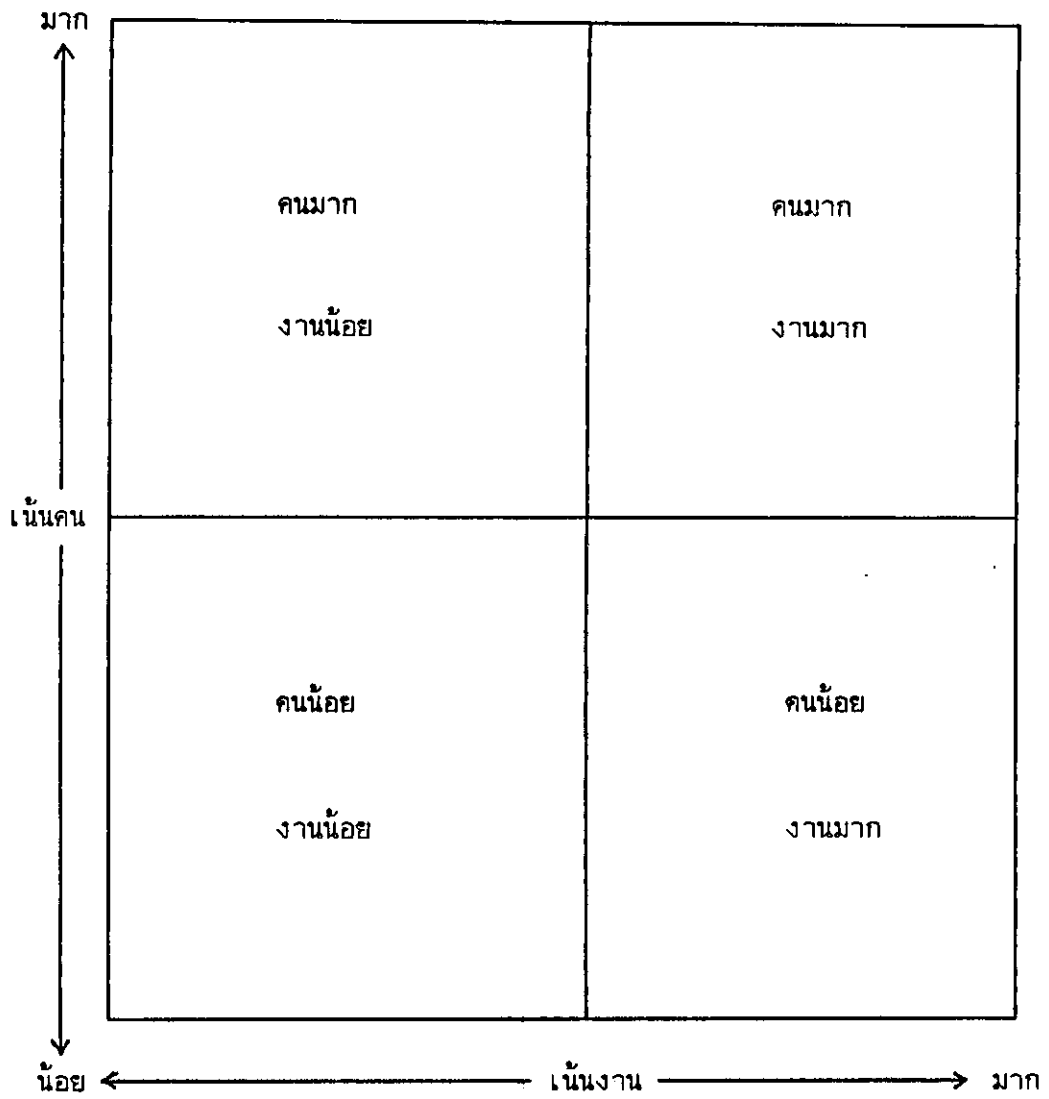
ภาพประกอบ 2 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมและลีลาภาวะผู้นำแต่ละแบบ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำครั้งนี้เริ่มต้นขึ้นในปีคริสต์ศักราช 1945 โดยคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำในองค์การหลาย ๆ แบบและที่สำคัญที่สุด เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการอำนวยความสะดวกที่จะให้ผู้ร่วมงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หลังจากงานวิจัยจำนวนมากได้เสร็จสิ้นลง จึงได้สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งเน้นงาน (Initiating Structure) โดยผู้นำประเภทนี้จะตั้งเป้าหมายและกำหนดโครงสร้างของงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในการให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย และมิติมุ่งเน้นคน (Consideration) โดยผู้นำประเภทนี้จะสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจกันและให้ความสำคัญต่อความคิด และความรู้สึกของผู้ร่วมงาน (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 202-203)

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำครั้งนี้ได้พบถึงความแตกต่างและแยกจากกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติ การมีคะแนนสูงในส่วนหนึ่ง ไม่จำเป็นที่จะต้องมีคะแนนต่ำในอีกส่วนหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำอาจเกิดขึ้นเป็นลักษณะของการผสมผสานกันได้ระหว่างสองมิตินี้ ดังนั้นในระหว่างการศึกษาค้นคว้า พฤติกรรมผู้นำจึงถูกจำแนกออกเป็นสองทาง แทนที่จะจัดเป็นการสืบเนื่องพฤติกรรมจากมิติหนึ่งมิติใดโดยเฉพาะ ตารางสี่เหลี่ยมจึงถูกกำหนดขึ้นสี่ตาราง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความผสมผสานกันได้ระหว่างพฤติกรรมผู้นำทั้งสอง (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2530 : 74-75)

ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษานฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีการจัดการศึกษา (The Managerial Grid)

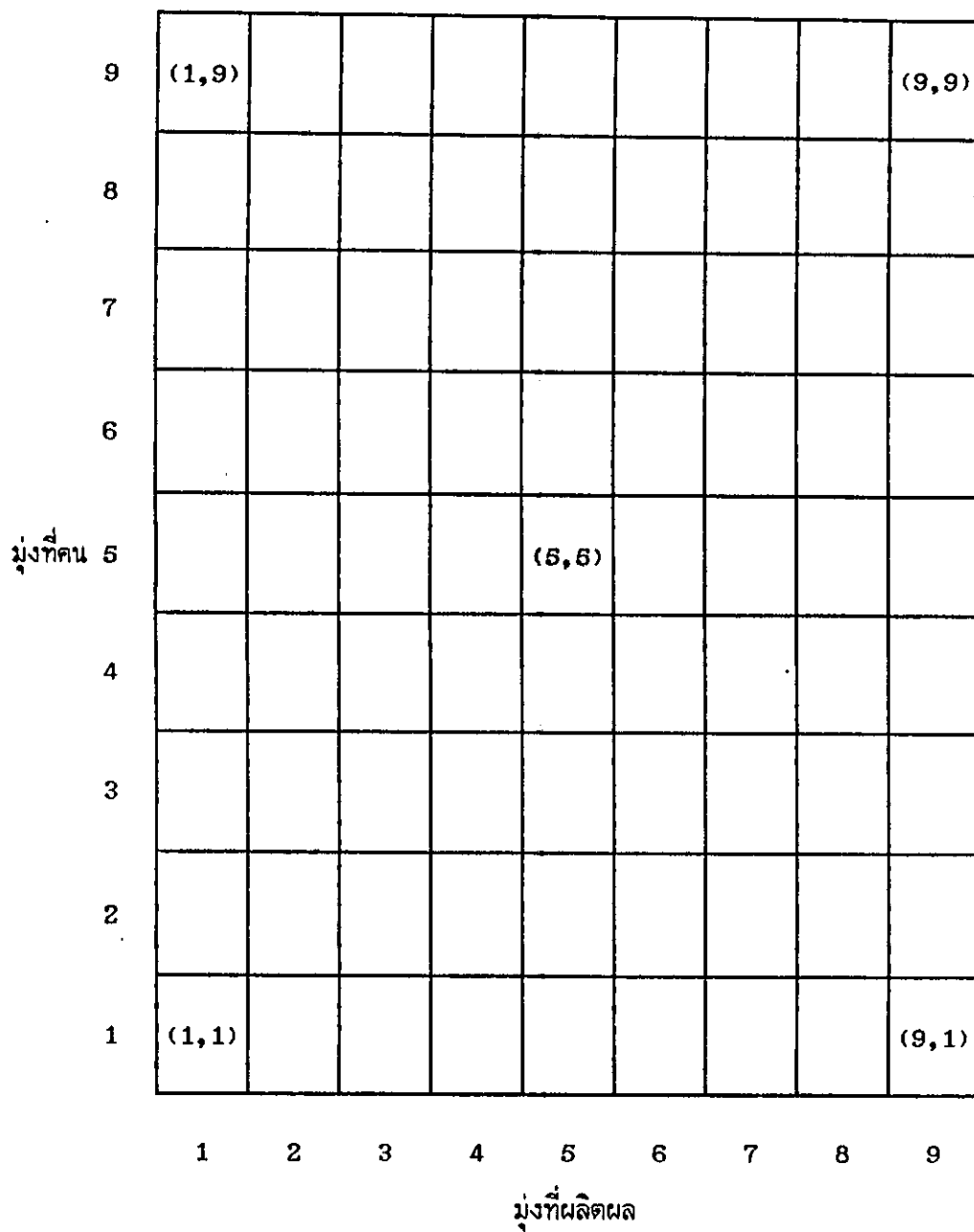
เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) เป็นผู้คิดทฤษฎีการจัดการ (Managerial Grid) มีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ แต่เขาได้แยกแยะรายละเอียด และได้บ่งชี้ให้เห็นถึงแบบที่ดีที่สุด (One Best Style) ในทฤษฎีการจัดการที่เขาศึกษา (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 204) โดยใช้หลักพื้นฐานของความหมายมากน้อยของการเน้นที่ผลผลิต และการเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานของผู้นำ คำว่า "ผลผลิต" (Productivity) นี้ไม่ใช่จำกัดเฉพาะผลผลิตด้านสิ่งของเท่านั้น แต่จะรวมถึงคุณภาพของการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย จำนวนของแนวคิดใหม่ ๆ คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน และคุณภาพของการบริการ ส่วนการเน้นผู้ปฏิบัติงานนั้นก็จะหมายความถึง องค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบที่เกิดจากความไว้วางใจ การเห็นคุณค่าของบุคคล การคงไว้ซึ่งสถานการณ์ที่ดี การทำงานที่ดี การคงไว้ซึ่งความยุติธรรม ในการให้เงินเดือน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การ (เทพม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 193)

เบลคและมูตัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 80 ; อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1964 : 11) ได้สร้างตารางการจัดการนี้ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการบริหารงานตามแนวคิดของเทพกสุราได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างจุดประสงค์ บุคคล และระดับการบังคับบัญชา จะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน

2. ผู้นำนั้นจะต้องมุ่งที่สิ่ง 2 ประการ คือ มุ่งที่ผลิตผล และมุ่งที่คน

จากสิ่งทั้งสองประการนี้ สามารถสร้างเป็นตารางสองมิติ โดยที่ถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ในแต่ละมิติจะมี 9 ช่อง ดังนั้น ตารางนี้จึงมี 81 ช่อง ซึ่งแต่ละช่องถือเป็นแบบหนึ่งของความเป็นผู้นำ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

จากภาพประกอบข้างต้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 80) อธิบายไว้ดังนี้

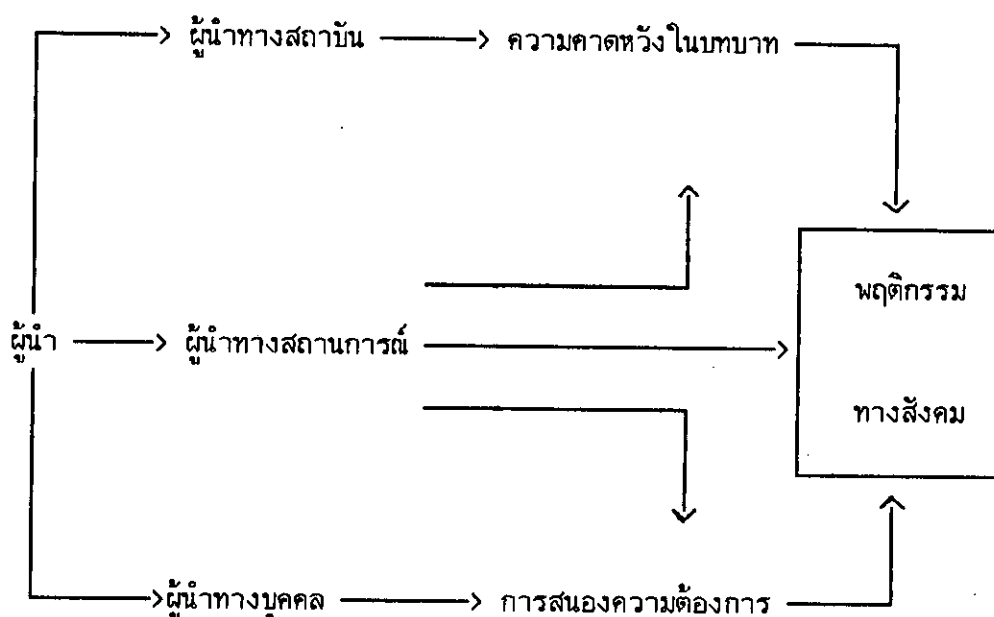
1. ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารแบบเนือย ๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น เข้าทำนองทำงานแบบเข้าสามเย็นสามทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย
2. ผู้นำแบบ (1,9) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจมากที่สุด แต่ผลิตผลของงานจะต่ำ พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่มิได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก
3. ผู้นำแบบ (9,1) ผู้นำแบบนี้มุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่อย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นงาน มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน
4. ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ทำให้งานที่ทำประสบความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ
5. ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร และให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามสมควร

ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน จะสามารถช่วยให้ผู้นำเลือกแบบของการนำได้ เพราะมีทั้งหมดถึง 81 แบบ ถ้าจะหวังประสิทธิภาพของการทำงาน ก็จะต้องเน้นมิติทางผลิตผล แต่ทั้งนี้ ควรจะให้กระทบกระเทือนความต้องการของบุคคลน้อยที่สุด แต่ถ้าจะเน้นที่การสนองความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดความสุขกายสบายใจในการทำงาน ก็จะต้องคำนึงถึงผลสำเร็จของการทำงานด้วย

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba)

พฤติกรรมผู้นำที่จะกล่าวถึงนี้ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2531 : 15) มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีระบบสังคมของเกตเซลส์และกูบา ที่มองระบบบริหารเป็นระบบงานทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยสองมิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic) และบุคคลมิติ (Idiographic) พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากปฏิกริยาระหว่างมิติทั้งสอง เมื่อบุคคลเข้าทำงานหน่วยงานหนึ่งย่อมได้รับมอบหมายหน้าที่จากหน่วยงานหรือสถาบันนั้น บุคคลจะแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมตามสถาบันกำหนด นั่นคือพฤติกรรมเป็นไปตามแบบสถาบันมิติ ในขณะที่ตัวบุคคลย่อมมีบุคลิกของตนเอง มีความต้องการส่วนบุคคล นั่นคือมีพฤติกรรมด้านบุคลิกมิติ จากทฤษฎีของเกตเซลส์และกูบา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 57-59 ; อ้างอิงมาจาก Getzels and Guba. 1968 : 146) นี้ ทำให้แบ่งแบบของผู้นำออกได้เป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) ผู้นำทางสถาบันเน้นเน้นการบรรลุหรือสำเร็จในจุดประสงค์ของหน่วยงานหรือสถาบันที่ได้วางไว้เป็นสำคัญ และเน้นที่บทบาทที่ต้องแสดงตามความคาดหวังเป็นเกณฑ์ มุ่งที่จะให้หน่วยงานได้บรรลุถึงสิ่งที่ต้องการ เห็นส่วนรวมมีความสำคัญมากกว่าเรื่องของบุคคล เน้นอำนาจหน้าที่ที่ติดกับตำแหน่ง
2. ผู้นำทางบุคคล (Personal Style) ผู้นำทางบุคคลจะเน้นความต้องการส่วนตนของบุคคลเป็นเกณฑ์ ถือว่าจุดประสงค์ของตนเองมีความสำคัญมากกว่าจุดประสงค์ของหน่วยงานหรือสถาบัน มักจะกระจายอำนาจ และถือเอาบุคลิกภาพของบุคคลเป็นสำคัญ
3. ผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Style) ผู้นำทางสถานการณ์ เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ถือเอาสถานการณ์เป็นสำคัญ บุคคลจะแสดงบทบาทตามตำแหน่งหรือตามบุคลิกภาพนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่าง แต่ทั้งนี้จะต้องไม่กระทบกระเทือนบุคลิกภาพของสมาชิก ผู้นำประเภทนี้เห็นความสำคัญของบทบาทและความคาดหวัง แต่ก็เชื่อว่า การที่หน่วยงานประสบความสำเร็จ จะเป็นผลให้บุคคลได้สนองความต้องการของเขาด้วย ผู้นำทั้งสามแบบ สามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แบบผู้นำของเกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba)

ผู้นำตามทฤษฎีของเกตเซลส์และกูบาดังกล่าวมา ถ้าจะเปรียบเทียบกับผู้นำประเภทอื่น ๆ น่าจะสรุปได้ว่า ผู้นำทางสถาบันที่ยึดถือสถาบันเป็นหลัก ค่อนข้างจะเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำทางบุคคลที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ค่อนข้างจะตรงกับผู้นำแบบเสรีนิยม และผู้นำทางสถานการณ์ที่ยึดทั้งสถาบันและบุคคล น่าจะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบประชาธิปไตย (วิทยุ โทร. 2526 : 262)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

ในหนังสือ The Human Side of Enterprise ซึ่งเขียนโดย Douglas McGregor ได้เสนอแนะทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ 2 ทฤษฎี เรียกว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 89-90 ; อ้างอิงมาจาก McGregor. 1960 : 33-48) ซึ่งทฤษฎีทั้งสองมีสมมุติฐานแตกต่างกันดังนี้

ทฤษฎี X มีสมมุติฐาน ดังนี้

1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และพยายามบิดพลิ้ว หลีกเลียงเมื่อมีโอกาส
2. เพราะคนเป็นเช่นนี้ จึงต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ ช่มชู้ หรือลงโทษ เพื่อให้คนพยายามทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การ

3. คนโดยทั่วไปชอบที่จะทำงานตามคำสั่ง มีความปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย มีความต้องการในความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

จะเห็นว่าสมมุติฐานตามทฤษฎี X นั้น เป็นแนวคิดทางบริหารในยุคเก่า ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมในแง่ของการใช้อำนาจข่มขู่ วางแผนงานเอง ชอบสั่งการ เพราะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ขาดความรับผิดชอบ เพื่อที่จะให้งานสำเร็จก็ต้องสั่งการ บังคับ ออกกฎระเบียบต่าง ๆ ผู้นำมักจะให้บริการในส่วนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีความมั่นคง

หลังจากวิชาการเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ได้รับการศึกษาค้นคว้ามีผลทำให้แมคเกรเกอร์ คิดทฤษฎี Y ขึ้น ซึ่งสมมุติฐาน ดังนี้

1. ความพยายามทั้งกายและใจที่ใช้ในการทำงานนั้น ก็มีสภาพเหมือนการเล่น หรือ การพักผ่อน

2. มนุษย์พยายามที่จะควบคุมตนเองเพื่อจะทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

3. การที่บุคคลผูกพันตนเองกับงานขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับรางวัล หรือสิ่งตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ

4. ภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสม คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ ไม่เพียงแต่จะยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย

5. คุณสมบัติที่ดี เช่น มีมโนภาพ มีความเฉลียวฉลาดว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ มีกระจายอยู่ทั่วไปในคนทั้งหลาย

6. ภายในสถานการณ์ของการดำรงชีวิต ในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ สติปัญญาของมนุษย์ยังไม่ถูกใช้ให้เต็มที่

ผู้นำตามทฤษฎี Y คือ ผู้นำที่มองเห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนมีความรับผิดชอบ ผู้นำประเภทนี้พยายามกระตุ้นเร่งเร้า ให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างจุดประสงค์ส่วนตนกับจุดประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำประเภทนี้อาจจะคำนึงถึงตัวแปร 4 ประการ ในการเป็นผู้นำ คือ

1. คุณลักษณะของตัวผู้นำเอง
2. ทักษะ ทักษะ ความต้องการ และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ธรรมชาติขององค์การ
4. สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

จึงเห็นได้ว่า เมื่อเวลา สถานที่ รูปแบบของหน่วยงาน จุดประสงค์ของหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เปลี่ยนไปแล้ว รูปแบบของการเป็นผู้นำก็จะเปลี่ยนไปด้วย

ซิคูลา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 90 ; อ้างอิงมาจาก Sikula. 1976 : 120) ได้เปรียบเทียบสมมุติฐานที่เกี่ยวกับบุคคลตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ เพื่อง่ายแก่การเข้าใจดังภาพประกอบ 6

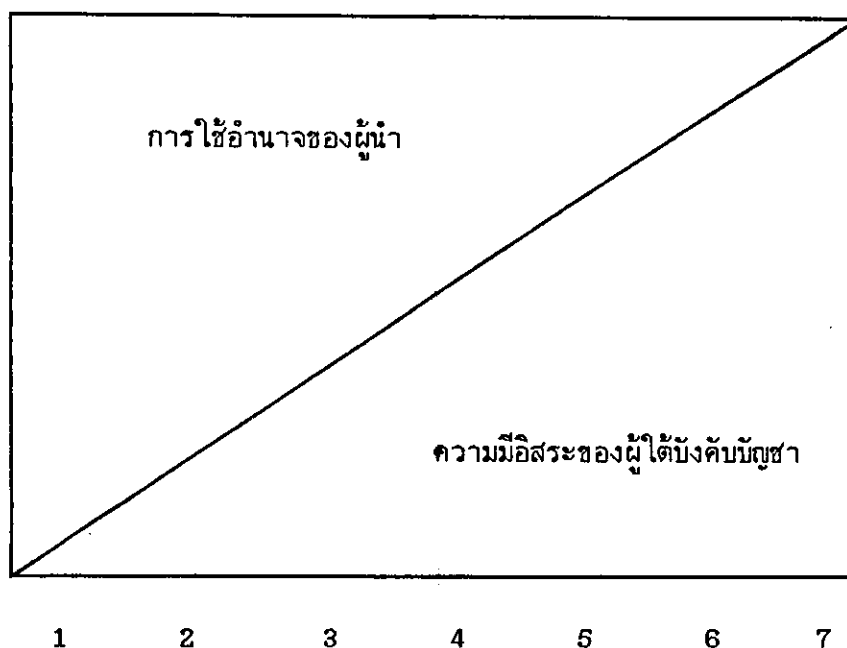
ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์มักขี้เกียจ 2. มนุษย์หลีกเลี่ยงงาน 3. มนุษย์ต้องการที่จะถูกควบคุมและรับคำสั่ง 4. ควรใช้วินัยจากภายนอก 5. มนุษย์หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 6. มนุษย์ขาดความคิดริเริ่มและเฉลียวฉลาด	1. มนุษย์มักขยัน 2. การทำงานมีธรรมชาติเหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน 3. มนุษย์กระตุ้นตัวเองให้ทำงาน 4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง 5. มนุษย์แสวงหาความรับผิดชอบ 6. มนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์และมีสมรรถภาพในการทำงาน

ภาพประกอบ 6 แสดงการเปรียบเทียบสมมุติฐานของคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของแทนเนบอม และชมิตต์ (Tannenbaum and Schmidt)

แทนเนบอมและชมิตต์ (สุเมธ เดียวอิสเรศ. 2527 : 68-69 ; อรุณ รักธรรม. 2527 : 190-192) ได้ศึกษาและแบ่งลักษณะของผู้นำตามขนาดการใช้อำนาจหน้าที่ โดยเริ่มจากการเป็นผู้นำแบบเผด็จการไปสู่การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ตามแนวคิดนี้ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมที่เป็นเผด็จการเต็มที่ หรือมีการปล่อยให้มีอิสระในการทำงานมากเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุม หรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะมีมากน้อยเพียงใด ผลจากการศึกษาสามารถจำแนกประเภทผู้นำได้ ดังภาพประกอบ 7

ผู้นำแบบเผด็จการ $\longleftrightarrow$ ผู้นำแบบประชาธิปไตย



ภาพประกอบ 7 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องตามขนาดของการใช้อำนาจ

พฤติกรรมผู้นำ 7 แบบ ดังภาพประกอบ 7 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

แบบ 1 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอด และแจ้งให้ทราบ หรือให้ปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด วิธีการที่จะให้บังเกิดผลในการปฏิบัติ ก็คือการใช้อำนาจบังคับ

แบบ 2 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจด้วยตนเองและมีการชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ได้ทำลงไป ผู้นำจะพยายามลดการต่อต้านโดยชี้แจงให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาตัดสินใจแล้ว จะบังเกิดประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบ 3 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจไป และยอมให้ซักถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอะไร จึงจะสำเร็จผลได้

แบบ 4 หมายถึง ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจที่กำลังจะทำ แต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ ดังนั้น จึงได้นำมาเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน เพื่อดูปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นว่าการตัดสินใจกระทบ

กับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใด อย่างไร แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของผู้บังคับบัญชา

แบบ 5 หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาให้ทราบ แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อเสนอแนะ แล้วตัดสินใจ เพราะถือว่าความรู้ ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำก็ยังคงเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบ 6 หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง โดยตัวผู้นำเองอาจเป็นสมาชิกของกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตาม เขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหา และกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ

แบบ 7 หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้ โดยให้กลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

โดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นแบบที่มีอำนาจมากที่สุด จนน้อยที่สุด หรือจากซ้ายสุดจนจรดขวาสุดนั่นเอง

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของฟิดเลอร์ (Fiedler)

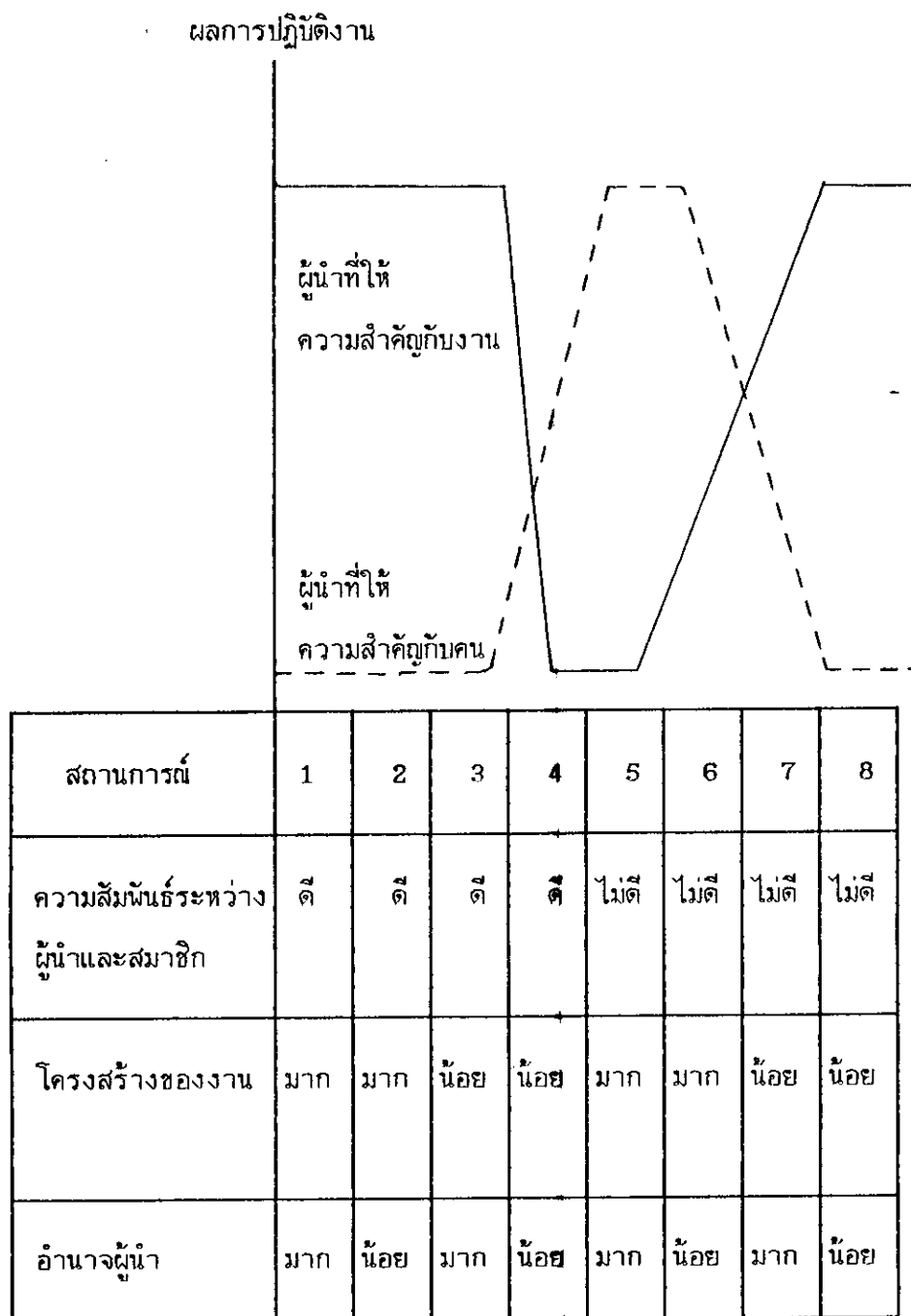
ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้ศึกษาวิจัยแบบผู้นำ (กิตติมา ปรีดีติลก. 2529 : 263-264 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1974 : 74-81) โดยสร้างแบบสอบถามที่มีชื่อว่า "แบบสอบถามผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด" (Least-Preferred Co-worker Scale) ใช้ตัวอักษรย่อว่า LPC เพื่อจำแนกแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ ผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติภารกิจดีที่สุด แต่พฤติกรรมผู้นำแสดงออกนั้นอาจไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึงผู้นำที่พยายามสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่ม ยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจกัน และปราศจากการขู่บังคับกัน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จ คือผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ และผู้ร่วมงานในสถานการณ์นั้น ๆ อิทธิพลที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับลักษณะทางด้านสถานการณ์ 3 อย่าง (ธงชัย สันติวงศ์ และ ชัยยศ สันติวงศ์. 2525 : 140) คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ผู้นำและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาสามารถเข้ากันได้เป็นอย่างดี

2. โครงสร้างของงาน หมายถึง งานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้น้อย แต่ไหนมีความชัดเจนและเหมาะสมเพียงใด

3. อำนาจของผู้นำ ซึ่งหมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นำก็ย่อมที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากด้วย

ในการพิจารณาถึงแบบของความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในสถานการณ์หนึ่ง ๆ พิตเลอร์ ได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกับแบบของความเป็นผู้นำ ภายในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหาร (แบบที่ 1 2 และ 3) และภายในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหาร (แบบที่ 7 และ 8) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะดีที่สุด แต่สถานการณ์ที่อยู่ระหว่างกลาง (แบบที่ 4 5 และ 6) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนจะประสบความสำเร็จมากที่สุด (สมยศ นาวิการ. 2536 : 418-419 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1965 : 538-551) ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แบบของพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของมิตเลอร์

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House)

หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มุ่งที่จะให้ผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำเชิงกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างความพอใจให้แก่เขา และสร้างอิทธิพลเหนือบทบาทการทำงานของเขาด้วย ทั้งนี้ โดยใช้วิธีการสนับสนุนให้เขาได้มีโอกาสดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งขององค์การ และของตัวเองเขาเองไปพร้อม ๆ กัน ผลการศึกษาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ (จำนงค์ บุญชู. 2531 : 316-317 ; อ้างอิงมาจาก Luthans. 1977) คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม (Directive Leadership) เป็นแบบที่ผู้นำมุ่งแต่จะสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการบริหาร
2. พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นแบบที่ผู้นำให้ความสำคัญและเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง
3. พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นแบบที่ผู้นำยอมรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจด้วย หากแต่ว่าการตัดสินใจในที่สุดยังคงสงวนไว้เป็นอำนาจของผู้นำ
4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) เป็นแบบที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะท้าทาย และชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้นด้วยความเพียรพยายามอย่างเต็มที่

พฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบจะใช้ได้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ การจะนำพฤติกรรมแบบใดไปใช้จึงจะเหมาะสม นั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ 2 ประการ (โพลิน ผ่องใส.

2531 : 296-297) คือ

1. บุคลิกและคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีปัจจัยหลายประการที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการเป็นผู้นำ เช่น

1.1 ความสามารถ ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถอยู่ในระดับต่ำก็เหมาะที่ผู้นำจะได้ใช้การนำแบบควบคุม และให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิดที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถสูง ผู้นำก็ควรจะใช้การนำแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดเป้าหมายของงานให้ท้าทายและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ และปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

1.2 ศูนย์ควบคุม หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีความรู้สึก หรือมองเห็นว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลภายในตัวเอง หรือตัวเองเป็นคนกำหนด แต่บางคนก็มองเห็นว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเป็นเพราะสิ่งภายนอก หรือสภาพแวดล้อมข้างนอกตัวที่เขาไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผลการวิจัยในเรื่องนี้พบว่า บุคคลกลุ่มแรกที่มีมองเห็นว่าตนเองเป็นผู้กำหนดนั้น จะพอใจและยอมรับการนำแบบมีส่วนร่วม ส่วนบุคคลกลุ่มหลังมักจะพอใจวิธีการนำแบบออกคำสั่งและควบคุม

1.3 ความต้องการและแรงจูงใจ ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความต้องการที่จะรับความสำเร็จอย่างมาก เขาก็จะพอใจในตัวผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ตรงกันข้ามกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการด้านสังคมสูง ก็พอใจผู้นำแบบสนับสนุนหรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2. สภาวะแวดล้อมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญอยู่ สภาพแวดล้อมในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อแบบของผู้นำและจะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดมี 3 ประการคือ

2.1 งานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ระบบการมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มทำงาน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard)

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (ถวิล เกือกุดวงศ์. 2530 : 273-275 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1982 : 150-155) ได้แบ่งแบบผู้นำตามสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Telling) หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งผู้นำต้องสั่งงานให้ชัดเจน ว่าจะให้ทำอะไร ทำเมื่อใด ทำที่ไหน และทำอย่างไร

2. ผู้นำแบบแนะนำ (Selling) หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามเรื่องเกี่ยวกับงานได้ พร้อมกับรับฟังข้อแนะนำเพื่อนำไปพิจารณาตัดสินใจปฏิบัติตาม

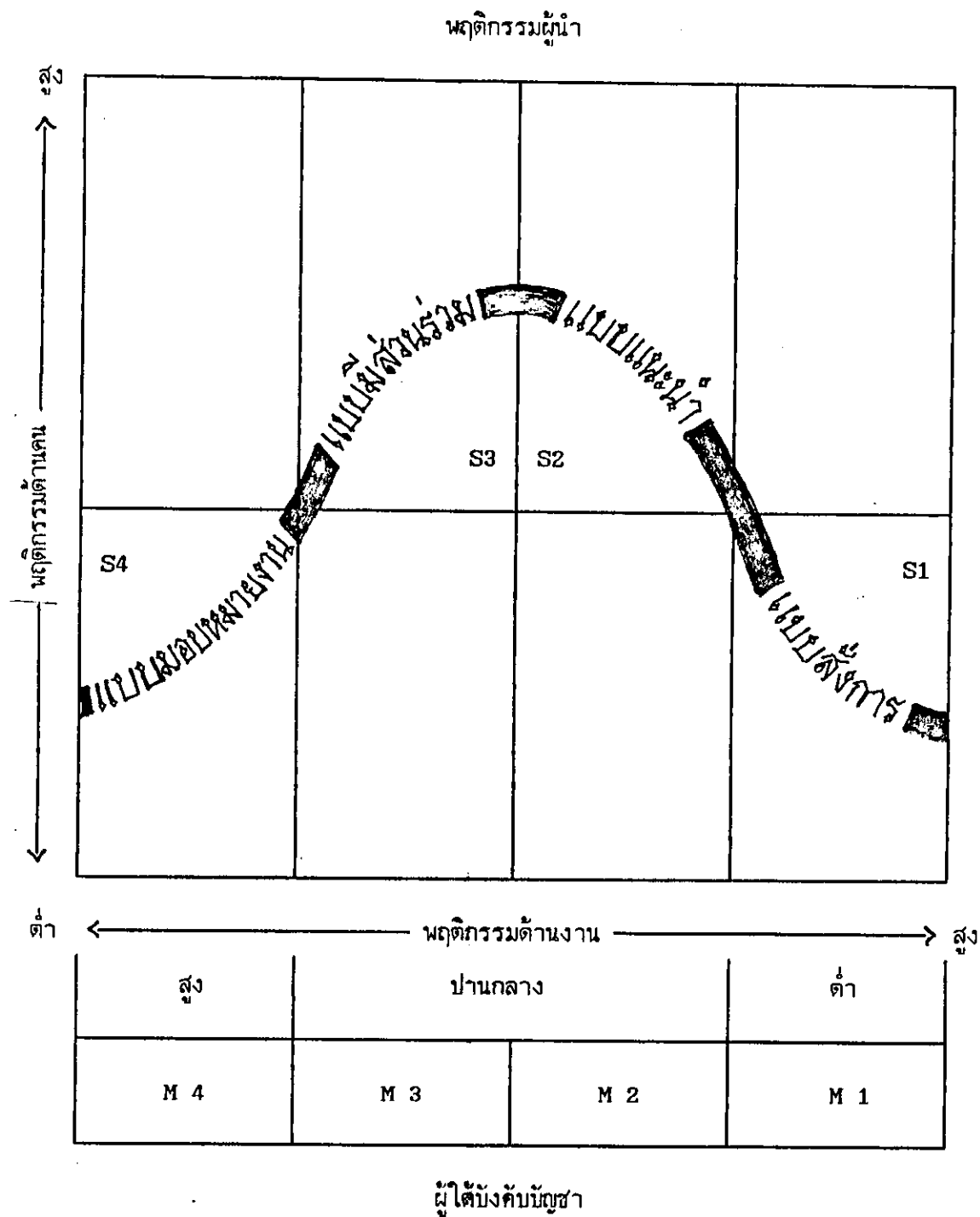
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจดำเนินงานด้วยตนเองได้

แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบดังกล่าว แต่ละแบบเป็นการผสมผสานกันระหว่างพฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านคน กล่าวคือ พฤติกรรมด้านงาน จะเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดแนวทางหรือทิศทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ส่วนพฤติกรรมด้านคน จะเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้กำลังใจ และเอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะแบ่งออกเป็นกลุ่มตามความรู้ความสามารถและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มที่ไม่มีความรู้ความสามารถ และไม่มี ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน (M1)
2. กลุ่มที่ไม่มีความรู้ความสามารถ แต่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน (M2)
3. กลุ่มที่มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่มี ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน (M3)
4. กลุ่มที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน (M4)

ดังนั้น การบริหารงานในแต่ละองค์การ พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และให้สอดคล้องหรือเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของแต่ละกลุ่มนั้น ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังภาพประกอบ 9 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ และไม่มีความเต็มใจ (M1) ที่จะรับผิดชอบในงานที่จะต้องปฏิบัติ ผู้นำแบบสั่งการ (S1) จึงมีความน่าจะเป็นไปได้ที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงสุด เพราะผู้นำประเภทนี้ จะสั่งผู้ตามว่า ให้ทำงานอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร
2. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ แต่มีความเต็มใจ (M2) ที่จะรับผิดชอบในงานที่จะต้องปฏิบัติ ผู้นำแบบแนะนำ (S2) จึงมีความเหมาะสมมากที่สุด เพราะผู้นำประเภทนี้จะพยายามใช้การสื่อสารสองทาง เพื่อให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
3. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถเพียงพอ แต่ไม่มีความเต็มใจ (M3) ที่จะทำงานตามที่ต้องการ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (S3) จึงน่าจะเหมาะสมที่สุด เพราะจะต้องให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญ ๆ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติร่วมกันกับผู้นำ
4. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถเพียงพอ และมีความเต็มใจ (M4) ที่จะรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ ผู้นำแบบมอบหมายงาน (S4) จึงมีความเหมาะสมมากที่สุด เพราะผู้นำเพียงให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย งานนั้นก็จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวการจัดการ 4 ระบบของลิเคอร์ท (Likert's Four Systems of Management)

ลิเคอร์ท เป็นผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งในกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัย และหน่วยงานของรัฐ ได้สรุปผลงานวิจัยของเขาในหนังสือ Pattern of Management โดยได้สรุปพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน สำหรับรูปแบบการบริหารนั้น ได้แบ่งออกเป็น 4 ระบบ (สมยศ นาวิการ. 2536 : 409-410 ; อ้างอิงมาจาก Likert. 1961) คือ

การบริหารระบบที่ 1 คือ "ระบบเผด็จการ" ผู้บริหารทำการตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ดำเนินงานตามที่ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงาน จะกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหาร ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะถูกข่มขู่และลงโทษ สำหรับความล้มเหลว ในการทำงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

การบริหารระบบที่ 2 คือ "ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์" ผู้บริหารยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งดังกล่าวได้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงานของเขา แต่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับผลตอบแทน โดยทั่ว ๆ ไปแล้วผู้บังคับบัญชา จะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความระมัดระวัง เมื่อต้องไปเกี่ยวข้องกับ ผู้บังคับบัญชา

การบริหารระบบที่ 3 คือ "ระบบการปรึกษา" ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมาย และ ทำการสั่งการภายหลังจากปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำการตัดสินใจ ด้วยตัวของพวกเขาเองว่าจะปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างไร เพราะว่าการตัดสินใจเรื่องกว้าง ๆ ที่สำคัญเท่านั้นจึงจะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ผลตอบแทนจะถูกใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารจะมีความ ไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพวกเขา

การบริหารระบบที่ 4 "ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม" เป็นแบบของการบริหารที่ ลิเคอร์ทให้การสนับสนุนมากที่สุด ภายใต้ระบบนี้เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่ เกี่ยวพันกับงานจะกระทำโดยกลุ่ม การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทน ทางด้านเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีคุณค่า และ มีความสำคัญ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเอง แทนที่จะ เป็นผู้บริหาร ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ด้วยความเป็นมิตรและไว้วางใจกัน

จากการศึกษาของลิเคอร์ท พบว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำนั้นจะมีผู้บริหารที่ใช้แบบ ของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง ภายใต้ ในองค์การจะใช้แบบของการบริหารระบบที่ 3 และระบบที่ 4 ดังนั้น เรามีเชื่อว่าการบริหาร

ระบบที่ 4 คือ การให้เข้ามามีส่วนร่วม จะเป็นรูปแบบของการบริหารที่ดีที่สุด

ต่อมาในปี ค.ศ.1968 เรนซิส ลิเคอร์ท และเจน กิบสัน ลิเคอร์ท (Rensis Likert and Jane Gibson Likert) ได้พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ลักษณะการบริหารองค์การ (Profile of Organizational Characteristics) หรือมีชื่อย่อว่า POC ซึ่งใช้กับองค์การทางธุรกิจ อุตสาหกรรมนั้น ไปปรับปรุงใช้กับโรงเรียนโดยเฉพาะจึงเรียกชื่อว่า Profile of a School หรือเรียกชื่อย่อว่า POS (Nongmak. 1986 : 25) การศึกษาลักษณะการบริหารโรงเรียน โดยใช้ทฤษฎีการจัดการตามระบบ POS นั้นได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกจำนวนมากที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้แต่ไม่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ทั้ง ๆ ที่มีประโยชน์และน่าสนใจมาก (Owens. 1981 : 218)

สำหรับการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะการบริหารโรงเรียน หรือหน่วยงานทางการศึกษา ในประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือและกรอบของเนื้อหา POS ยังน้อยมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยยึดตามแนวของ POS ของลิเคอร์ทที่ได้ศึกษาไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับใช้ตามที่จำรัส นองมาก ได้ศึกษาไว้แล้วอีกครั้งหนึ่ง โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ใน 6 ด้าน (Nongmak. 1986 : 60-61) คือ

1. ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Support by Principal)

การสนับสนุนจากผู้บริหาร หมายถึง สภาวการณ์ที่ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น และช่วยเหลือครุด้วยความจริงใจ ทั้งในหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งพวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 103-104) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกดังกล่าวได้นั้น จะต้องมีความประพฤติผู้นำใน 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่ทำหน้าที่ "นำ" (Direct) ได้แก่ผู้ที่ทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้นำนั้นมุ่งหวังอะไรในตัวเขา ให้คำแนะนำโดยเฉพาะว่าควรทำอะไร และอย่างไร ให้รู้ว่าอยู่ในกลุ่มใด จัดตารางทำงานให้ ให้อบรมมาตรฐานการกระทำและรักษากฎของกลุ่ม มีข้อสังเกตว่า ผู้นำที่ทำหน้าที่นำแบบนี้ จะใช้การนำได้ผลเป็นอย่างดี เมื่องานนั้นมีลักษณะคลุมเครือ ส่วนงานที่ไม่คลุมเครือ เป็นต้นว่า งานกิจวัตร งานแข่งขัน จะใช้วิธีนำแบบนี้ไม่ได้ เพราะกลับจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่ใจแคบ จู้จี้ วางอำนาจได้

2. ผู้นำที่ทำหน้าที่ "ช่วยเหลือคำจุน" (Supportive) ได้แก่ผู้นำที่ทำตนเป็นมิตรและสนใจ ท่วงไยต่อฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา วางแผนทำงานน่าสนใจ ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อสังเกตสำหรับผู้นำชนิดนี้ จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งทำงานที่มีความเครียด มีความคับข้องใจ และไม่ได้รับความพอใจจากการทำงาน

3. ผู้นำที่ทำหน้าที่ "ให้ความร่วมมือ" (Participate) คือ ผู้นำที่ร่วมปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา ชักชวนให้เขาเสนอแนะและนำข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาพิจารณาอย่างจริงจัง ก่อนจะมีการตัดสินใจ ข้อสังเกตต่อผู้นำแบบนี้ คือ วิธีการนำชนิดนี้จะใช้ได้ก็ต่อเมื่อมีสิ่งประกอบต่อไปนี้ คือ

3.1 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความยับยั้งตนเอง (Self-control) และการครองตัวเอง (Autonomy) ได้

3.2 ผู้นำมีองค์ประกอบที่จะนำมาช่วยในการพิจารณาตัดสินใจ ทั้งจากลักษณะภายในตัวเขา (Internal) จากลักษณะทางสังคม (Social) และจากลักษณะภายนอก (External) ซึ่งเป็นทางการ เช่น อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ เป็นต้น

3.3 มีสถานการณ์ที่ต้องการความร่วมมือ เป็นต้นว่า เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานให้แจ่มแจ้งยิ่งขึ้น รวมทั้งหนทางที่จะไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ ตามที่วางไว้ ดังนั้นผู้ตามจะต้องเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่าสูงที่ตนต้องการเอง อันจะทำให้เกิดความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างหน่วยงานกับเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 งานมีลักษณะเป็นกิจวัตร หรือไม่เกี่ยวกับส่วนบุคคล

3.5 งานที่คลุมเครือ อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในการร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ

4. ผู้นำที่ทำหน้าที่ "ชี้แนะความสำเร็จ" (Achievement-oriented) คือ ผู้นำที่จัดเป้าหมายที่ท้าทายให้ โดยคาดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะกระทำอย่างสุดความสามารถ และติดตามปรับปรุงแก้ไขให้งานดำเนินไปอย่างดียิ่งเสมอ ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นสูงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เขามีความรับผิดชอบเต็มที่ ผู้นำเสนอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายามต่อเป้าหมายที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ อันเป็นการท้าทายความสามารถของเขาขึ้นต่อไปให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ ข้อสังเกตจากผู้นำแบบนี้ คือ ถ้าใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกไม่เลือกงานทุกชนิด ที่เป็นการแข่งขันท้าทาย หรืองาน

ที่มีลักษณะคลุมเครือแล้ว จะได้ผลเต็มที่ ในทางตรงกันข้าม กลับจะไม่ได้ผลเมื่อเป็นงานที่แจ่มแจ้ง และไม่มีการแข่งขัน

การสนับสนุนจากผู้บริหารนั้น ผู้บริหารสามารถกระทำได้หลากหลายวิธีดังกล่าวข้างต้น และที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง คือ การสร้างน้ำใจ ดังที่ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 11) ได้กล่าวว่า การสร้างน้ำใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญมาก และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้นทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นคณะ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นที่แน่ใจว่าผลงานที่ได้จะออกมาอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย และเป็นที่สบายใจด้วยกันทั้งผู้สั่งและผู้รับคำสั่ง

2. การยอมรับความคิดเห็นของครู (Receptivity to Teacher Ideas)

การยอมรับความคิดเห็นของครู หมายถึง สภาวะการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นทั้งในด้านวิชาการ และด้านอื่น ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้บริหารจะยอมรับความคิดเห็นของครูได้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือแบบประชาธิปไตยเท่านั้น จึงจะสามารถตอบสนองคำจำกัดความของการยอมรับความคิดเห็นของครูได้อย่างแท้จริง ซึ่งประชุม โพธิกุล (2532 : 49) ได้พรรณาลักษณะของพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ยอมให้สมาชิกของกลุ่มกำหนดเป้าหมายประสงค์การปฏิบัติงานของตน
2. ยอมให้กลุ่มสร้างงานของเขาเอง
3. ใช้การเจรจาต่อรองในเรื่องความแตกต่าง และความยุ่งยากในตัว

ผู้บังคับบัญชา

4. ใช้การเข้ามามีส่วนร่วมในวิถีทางของการสื่อสาร
5. ยอมให้กลุ่มควบคุมการปฏิบัติงานกันเอง
6. ใช้ระบบการให้รางวัลเป็นกลุ่มมากกว่าการให้รางวัลเดี่ยว
7. ร่วมรับผิดชอบทั้งในความสำเร็จ และความล้มเหลวของผู้บังคับบัญชา

ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมดังกล่าว นับว่ามีความใกล้เคียงกับพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยมาก ดังที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 62) ได้แจกแจงลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบประชาธิปไตยไว้ดังนี้

1. นโยบายมาจากการอภิปราย หรือการตัดสินใจของกลุ่ม
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ขั้นตอนของการทำงานเป็นผลของการตัดสินใจร่วมกัน
4. ผู้นำอาจเสนอแนะทางเลือก กระบวนการทำงาน หรือวิธีการทำงาน
5. สมาชิกเลือกผู้ร่วมงานกันเอง ว่าตนเองอยากทำงานร่วมกับใคร
6. การยกย่องหรือตำหนิเป็นปรนัย เน้นอะไรดี มากกว่าใครดี
7. ผู้นำทำตัวเอง เป็นสมาชิกของกลุ่ม
8. ผู้นำพยายามนำคนอื่นให้ตัดสินใจด้วยวิธีการแห่งปัญญา
9. ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มให้เป็นไปโดยสะดวก
10. ใช้ปัญญามาก แต่ใช้อำนาจและกฎเกณฑ์น้อยที่สุด
11. เพื่อนร่วมงานยอมรับมิใช่เพราะใช้อำนาจ แต่เพราะจากการกระทำหรือการตัดสินใจ
12. ส่งเสริมความคิดริเริ่มของเพื่อนร่วมงาน
13. มีความหยิ่งรู้ในแรงจูงใจ และสมาชิกของกลุ่ม

การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบประชาธิปไตย ดังนั้น ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่เราจะต้องไม่ลืมว่า ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยอาจจะประสบผลสำเร็จมากกว่าผู้นำแบบอื่น ๆ ก็ได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่รู้ว่าในสถานการณ์ใดจะใช้วิธีการนำแบบใด (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 62-63)

3. การเน้นเป้าหมายของงาน (Goal Emphasis)

การเน้นเป้าหมายของงาน หมายถึง สภาวะการณ์ที่ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานของงานที่ปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องกระตุ้น และจูงใจให้คนทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ ซึ่งประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 155) ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายของงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนในระบบ ทุกระบบจะมีเป้าหมายการดำเนินงานและมีบทบาทที่มีคุณค่าต่อองค์การ และเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการตัดสินใจและกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในอนาคตขององค์การ และอุทัย หิรัญโต (2532 : 80) ได้เสริมว่า เป้าหมายเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ ซึ่งถ้ากำหนดให้เป็นตัวเลขได้แล้ว การปฏิบัติตามแผนก็จะสะดวกมากขึ้น และเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เป็นเป้าหมายอีกทีหนึ่ง ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่จะนำมาเป็นเป้าหมายได้ต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีลักษณะแน่นอน ต้องแสดงเป็นจำนวนแน่นอน และต้องกำหนดเวลาไว้ด้วย
2. ต้องมีคุณค่าเหมาะสม กล่าวคือ เป็นงานที่มีคุณค่าควรแก่การภูมิใจ หากทำสำเร็จ ก็จะมีคามหมายแห่งการใช้ความพยายาม
3. ต้องเป็นไปได้ คือ อยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ โดยใช้ความพยายามตามภาวะวิสัยแห่งมนุษย์
4. สังเกตเห็นได้ โดยกำหนด เป้าหมายให้สามารถแบ่งแยกออกเห็นได้ชัดเจนว่า เป็นผู้สำเร็จของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน
5. ต้องมีคุณค่าในสายตาผู้ปฏิบัติ เพราะผู้ปฏิบัติงานจะรู้ถึงคุณค่าแห่งความสำเร็จ อย่างน้อยก็รู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ใหญ่ขององค์การ
6. เป้าหมายไม่ควรให้สูงเกินไป เพราะการตั้งเป้าหมายให้สูงไว้นั้น อาจจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นได้จริง แต่ก็อาจกลายเป็นผลร้ายได้ หากทำไม่สำเร็จ

ดังนั้น กระบวนการบริหารงานขององค์การต้องมีการกำหนดเป้าหมายขึ้นก่อน และในการกำหนดเป้าหมายทุกระดับ ก็ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ กระบวนการบริหารแบบนี้ เรียกว่า การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBO) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารงานที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ดังที่กิติ ตัยัคคานนท์ (2537 : 87) ได้กล่าวถึงผลดีของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อความหมายระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น
2. การมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานชัดเจนกระฉ่างขึ้น
3. เป็นเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความไวสูง
4. เพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ลึกซึ้งอย่างมากที่จะผูกมัดตนเองในการทำงาน
6. ทำให้การวางแผนงานดีขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 87) ได้สรุปถึงการกำหนดเป้าหมายที่ดีไว้ว่าควรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและบุคคลในองค์การ ต้องชัดเจนและเป็นไปได้ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับเวลา ปฏิบัติได้กระตือรือร้น และกำหนดเป็นมาตรฐานได้

4. การอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน (Work Facilitation)

การอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูให้ปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว ในอันที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ซึ่งเรื่องนี้ สมาน กอแก้วทองดี (2536 : 48) ได้กล่าวว่า ผู้นำเปรียบได้กับรถปรับอากาศ มีห้องน้ำ มีวีดีทัศน์ มีเพลงฟัง และการได้รับบริการต่าง ๆ เปรียบเสมือนผู้นำมีหน้าที่ในการกระตุ้นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ และสะดวกสบายในการทำงานมากที่สุด ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบได้กับผู้โดยสารที่ยินดีและเต็มใจที่จะนั่งรถปรับอากาศจนถึงจุดหมายปลายทาง

การอำนวยความสะดวกในเรื่องงานแก่บุคลากรในหน่วยงานนั้น ถือว่าเป็นการบำรุงรักษามูลค่า เพราะเป็นเรื่องผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ ดังนั้น การดำเนินงานเพื่อบำรุงรักษามูลค่า ควรตระหนักถึงผลการจัดที่ย้อนมาสู่หน่วยงานเป็นสำคัญ กล่าวคือ หน่วยงานได้ดำเนินการจัดการบำรุงรักษามูลค่า ก็เพื่อให้คนทำงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าคนทำงานมุ่งแต่ผลประโยชน์โดยไม่ตอบสนองต่อหน่วยงาน ไม่ปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้นแล้ว การบำรุงรักษามูลค่าก็ไร้ความหมาย เป็นการลงทุนที่สูญเปล่าของหน่วยงาน ดังนั้น การจัดกิจกรรมดังกล่าวควรยึดหลักการ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2528 : 105-106) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุดอย่าให้มีการใช้อภิสิทธิ์ในด้านการรับบริการต่าง ๆ
2. หลักแห่งประโยชน์ ควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าในการจัด และเมื่อดำเนินการไปแล้วจะได้ทั้งผลทางหน่วยงานและส่วนตัวตรงตามเป้าหมาย
3. หลักแห่งความจูงใจ การจัดต้องเป็นสิ่งที่แรงจูงใจให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้เกิดผลแก่ตนเอง และความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานให้ทวีขึ้น
4. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ ต้องคำนึงว่าสิ่งที่จัดเอื้ออำนวยความสะดวกเพื่อเกื้อกูลแก่สมาชิกนั้น ตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ ถ้าจัดไปโดยไม่คำนึงถึงความต้องการมักจะก่อให้เกิดประโยชน์อะไร
5. หลักแห่งประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงว่าได้ผลดีที่สุด เกิดประโยชน์มากที่สุด สิ้นเปลืองเวลาและลงทุนน้อยที่สุด ได้รับบริการจากการจัดทั้งคุณภาพและปริมาณ

6. หลักแห่งการประหยัด ควรคำนึงถึงหลักของความสิ้นเปลือง ถ้าหากทำโดยไม่ประหยัดแล้วจะกลายเป็นเรื่องของความฟุ่มเฟือย จะเสียประโยชน์มากกว่าได้ผล

7. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ เพื่อสร้างขวัญและสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน การจัดการเรื่องใด ถ้าไม่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจไม่ควรจะกระทำ

8. หลักแห่งความสะอาด ถ้าจะให้ได้ผลดีต้องมีระบบระเบียบรูปแบบในการจัด ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยความสะอาด คล่องตัว ไม่ติดขัด ไม่ชักช้าเสียเวลาในการรับบริการ

9. หลักแห่งงบประมาณ ต้องคำนึงถึงงบประมาณในการจัดทำว่า โครงการใด เรื่องใดที่จะเป็นประโยชน์แก่อุปการะบุคลากร มีทุนดำเนินการหมุนเวียนหรือให้แล้วสูญเปล่าหมดไป มีงบประมาณเหมาะสมเพียงพอหรือไม่

10. หลักแห่งความยุติธรรม ต้องคำนึงถึงผลที่ได้รับของบุคลากรในหน่วยงาน ไม่มีใครได้รับเหลื่อมล้ำต่ำสูงกว่ากัน ควรจะถือหลักความยุติธรรมในการจัดโครงการในทุกกรณีไป

ส่วนการอำนวยความสะดวกในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนนั้น สวัสดิ์ อุทรานันท์ (2530 : 197-198) ได้เน้นว่าโดยเหตุที่การนิเทศการศึกษาเป็นงานของผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ คือ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านอุปกรณ์ และด้านงบประมาณการเงินเป็นพิเศษ

5. การแสดงความสามารถ (Competence)

การแสดงความสามารถ หมายถึง สภาวะการณ์ที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งในการบริหารโรงเรียน และผู้นำทางวิชาการ การแสดงความสามารถนี้ คูนท์ส และเวียร์ริช (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 196 ; อ้างอิงมาจาก Koontz and Weihrich. 1989) กล่าวว่า ความสามารถของผู้บริหารในการมีศิลปะในด้านภาวะผู้นำนั้น ประกอบด้วยส่วนผสมต่าง ๆ อย่างน้อย 4 ส่วนคือ

1. ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ

2. ความสามารถในการเข้าใจมนุษย์ที่มีแรงจูงใจที่แตกต่างกันตามสภาพของเวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ

3. ความสามารถในการสร้างแรงตลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4. ความสามารถในการจัดบรรยากาศที่สามารถกระตุ้น และจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ตื่นตัวในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ

ผู้บริหารจะต้องพยายามพัฒนาตนเองในการผสมผสานความสามารถ ทั้ง 4 ส่วน ดังกล่าวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในองค์การนั้นให้ได้ ซึ่งภารกิจภายในองค์การโดยทั่วไปที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเป็นกิจกรรมหลักอยู่ตลอดเวลา สามารถแยกแยะได้ดังนี้ (ไชยา ยิ้มวิไล. 2532 : 133-134) คือ

1. กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การที่เป็นงานกิจวัตร (Routine)
2. รักษากฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับ มิให้กิจกรรมดำเนินนอกกรอบ
3. ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ และของผู้บังคับบัญชาตามลำดับ
4. ดำเนินกิจกรรมให้อยู่ในแนวทางสู่เป้าหมาย
5. บริหารงานบุคคลต่างระดับชั้น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ประสานประโยชน์และเอื้ออำนวยประโยชน์ สร้างความพึงพอใจให้ทุกฝ่าย

ในประเด็นของการพิจารณาเงินเดือนและตำแหน่ง

7. ประสานงานกับทุกหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์การ
8. ประสานงานกับองค์การอื่น ๆ ภายนอกองค์การ
9. ติดตามข่าวสารข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อช่วยในการพิจารณา

ตัดสินใจ

10. วางแผนล่วงหน้าทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการพัฒนา

ถ้าผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถทั้ง 4 ส่วนให้สามารถดำเนินการกับภารกิจ ทั้ง 10 ข้อดังกล่าวได้ แม้จะไม่สมบูรณ์ที่สุดก็นับว่าบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว

6. การนำโดยอาศัยความร่วมมือ (Participative Leadership)

การนำโดยอาศัยความร่วมมือ หมายถึง สภาวะการณ์ที่ผู้บริหารพยายามให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยปัญหา และตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของโรงเรียนอยู่เสมอ ในเรื่องการนำโดยอาศัยความร่วมมือจากครูนั้น โดยพื้นฐานแล้วจะพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งนงเยาว์ ธาราศรีสุทธิ (2533 : 65) ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการนั้น เพราะนอกจากจะทำให้การตัดสินใจถูกต้องแม่นยำเนื่องมาจากมีข้อมูล

กว้างขวางแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้ได้บังคับร่วมมือกันปฏิบัติงานกับผู้บริหารมากขึ้น นอกจากนี้ รัชนี้ วิเศษสังข์ (2537 : 24) ได้เสริมว่าเพื่อให้คณะครูมีความมั่นใจ ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีบทบาทดังนี้ คือ

1. ให้คณะครูได้ร่วมกันพิจารณางานของโรงเรียน กำหนดงาน และขอบเขตอำนาจการตัดสินใจของงานต่าง ๆ กฎเกณฑ์รวมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจให้ชัดเจน ทั้งนี้ต้องไม่ขัดกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการ

2. ให้การยอมรับการตัดสินใจของคณะครู ซึ่งเป็นไปตามขั้นตอนและแนวทางที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้

3. สนับสนุนให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางในการตัดสินใจให้มีความคล่องตัวรวดเร็วขึ้นโดยลำดับ

4. สนับสนุนให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่คณะครู เพื่อประกอบการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ การเงินต่าง ๆ ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล อัตราค่าจ้าง เป็นต้น

การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยปัญหา และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากผู้บริหารจะต้องมีบทบาท 4 ข้อดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารเองจะต้องมีทักษะในการบริหารคนเป็นอย่างดีด้วย เช่น ทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ต้องเข้าใจคน ต้องเป็นนักติดต่อสื่อสารที่ดี ต้องสามารถจัดการความขัดแย้งต่าง ๆ ต้องรู้ว่าจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และเอาชนะจุดอ่อนของแต่ละบุคคลได้อย่างไร ต้องรู้ว่าจะประเมินประเมินในแง่ที่ตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มได้อย่างไร เป็นต้น ผู้บริหารจึงจะสามารถแสดงพฤติกรรมด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ. 2525 : 10)

อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน คือ 1) ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู 3) ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน 4) ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน 5) ด้านการแสดงความสามารถ และ 6) ด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ ถือว่าเป็นภาระหน้าที่ที่จำเป็นของผู้นำที่จะต้องแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ให้ปรากฏอย่างชัดเจน ดังที่ วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 5-6) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำว่า ต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความสามารถในการทำงาน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน อำนวยความสะดวกในการทำงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จคล่องไปด้วยดี

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับพฤติกรรมผู้นำ

กลุ่มนักทฤษฎีพฤติกรรม ได้พยายามศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 199) ซึ่งผลงานของนักทฤษฎีที่จะนำไปสู่ความคิดพื้นฐานของความสัมพันธระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชากับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนี้มีปรากฏเป็นจำนวนมาก ซึ่งได้รวบรวมไว้แล้วในตอนต้น เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y) ทฤษฎีภาวะผู้นำของแทนเนบอมและชมิต (Tannenbaum and Schmidt's Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Leadership Theory) และทฤษฎีอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่เป็นผลงานที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะนำมาจูงใจมนุษย์ในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น (สุนันทา เลาพันธ์. 2531 : 6) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะข้อสรุปแนวความคิดของนักการศึกษาที่น่าสนใจบางท่านเท่านั้น คือ

จำนงค์ บุญชู (2531 : 316-317) ได้เน้นถึงภาวะผู้นำแบบมรรคผล (Path-Goal Leadership Theory) ของเฮาส์ (House) ว่า หลักสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ มุ่งที่จะให้ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้ามีพฤติกรรมผู้นำเชิงกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่เขา ทั้งนี้โดยใช้วิธีการสนับสนุนให้เขาได้มีโอกาสในการดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายทั้งขององค์การและของตัวเองไปพร้อม ๆ กัน

อนึ่ง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมรรคผลนี้ ได้แบ่งแยกพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ ๆ ของผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้า ออกเป็น 4 แบบด้วยกัน คือ พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในบรรดาพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ จะมีพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาถึง 3 แบบ ซึ่งประจุม โพธิกุล (2532 : 47-50) ได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนนี้ ส่วนมากมักจะมุ่งคน หรือยึดผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง เน้นความสัมพันธ์ สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

เกิดความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม และปรับปรุงความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้ จะเน้นการบริหารงานแบบเป็นกลุ่ม หรือการบริหารแบบเป็นทีม ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะให้ข้อมูลข่าวสารและอำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถเข้ากับคนได้สูง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเท่าเทียมกัน

3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented Leadership)

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ มักจะกำหนดเป้าหมายของงานที่มีลักษณะท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และแสดงออกในความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนความรับผิดชอบของเขาเหล่านั้น เงื่อนไขที่มีประสิทธิภาพในการใช้ภาวะผู้นำแบบนี้ มีลักษณะเช่นเดียวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั่นเอง อย่างไรก็ตาม วิธีการแบบนี้ จะมีประสิทธิภาพมากเพราะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคล

ส่วน พรพรรณราย ทวีพระประภา (2529 : 114-115) ได้สรุปรูปแบบของผู้นำกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้

ประการแรก ผู้นำที่มีน้ำใจ เน้นที่ตัวบุคคล และสนับสนุนให้กำลังใจ มักจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจสูงกว่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำที่สนับสนุนเป็นเอกตบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติต่อเขาในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขามักมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า อย่างไรก็ตาม คำกล่าวข้างต้นนี้ ไม่อาจจะครอบคลุมไปในทุก ๆ กรณีเสมอไป เช่น ถ้าผู้นำเป็นผู้มีน้ำใจแต่ไม่ทราบเลยว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีเป้าหมายอย่างชัดเจนในการทำงาน หรือมีเหตุผลอะไรบางอย่างที่ไม่สามารถทำงานให้เสร็จได้แล้ว ความไม่รู้เช่นนี้ก็จะนำไปสู่ความคับข้องใจและขวัญตกต่ำได้อย่างแน่นอน

ประการที่สอง ผู้นำที่เน้นที่ตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือถ้าผู้นำมีความเอาใจใส่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่าไร ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีมากเท่านั้น ผู้นำที่เน้นที่ตัวผู้ใต้บังคับบัญชานี้ นอกจากจะมีน้ำใจและสนับสนุนให้กำลังใจแล้ว ก็จะต้องมีความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายนั้น ๆ ให้สำเร็จลงได้

ประการที่สาม สิ่งที่ควรตระหนักก็คือ เรายังไม่อาจจะสรุปได้ทันทีว่า ผู้นำที่เน้นตัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเสมอไป ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันด้วย เช่น ผู้นำในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ก็ต้องแตกต่างจากผู้นำทางการทหารอย่างแน่นอน นอกจากนี้ ประสิทธิภาพของผู้นำในการที่จะนำให้กลุ่มปฏิบัติงานได้ดีนั้น ยังต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือไปจากรูปแบบของผู้นำ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การให้รางวัล และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

ประการที่สี่ ในสถานการณ์หลาย ๆ สถานการณ์ที่ผู้นำที่เน้นการผลิตที่เน้นทางด้านเทคนิคของการทำงาน จะสามารถมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำที่เน้นตัวคนงาน ในกรณีเช่นนี้ คนงานอาจจะไม่พึงพอใจมากนัก แต่ถ้าลักษณะของงานที่จะต้องทำนั้น เป็นงานที่ต้องการคำแนะนำอย่างใกล้ชิดจากผู้นำ และต้องการความควบคุมอย่างเข้มงวดแล้ว ผู้นำก็อาจจะมีประสิทธิภาพได้

ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวข้างต้น ก็เชื่อแน่ว่า จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้นอย่างแน่นอน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ณรงค์ จันทชุม (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10 โดยศึกษาจากข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 จำนวน 900 คน ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง-สัมพันธ์สูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานต่ำ-สัมพันธ์ต่ำ แบบมุ่งงานต่ำ-สัมพันธ์สูง และแบบมุ่งงานสูง-สัมพันธ์ต่ำ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารมุ่งงานสูง-สัมพันธ์สูง และแบบผู้นำของผู้บริหารมุ่งงานต่ำ-สัมพันธ์ต่ำ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

อุทิศ ภูมิชัย (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 230 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001
2. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มิติมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001
3. พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ต่างมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

นิพนธ์ ชูช่วย (2534 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 3 โดยศึกษาจากครูโรงเรียนเอกชนจากสงขลา นครศรีธรรมราช นัทลุง สุราษฎร์ธานี และชุมพร จำนวน 357 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไปของครู ต่างมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
2. ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไปของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ด้านการให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นการกำหนดเป้าประสงค์ของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในงาน ด้านการแสดงออกซึ่งความสามารถ ด้านการยอมรับความคิดเห็นของนักเรียน และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

นันทิยา ชุณวณิช (2536 : 79) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

เพื่อนร่วมงานและนักเรียน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านรายได้สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน

งานวิจัยต่างประเทศ

อาคม วัดโรสง (Vatthaisong. 1982 : 468-A) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในสถาบันการฝึกหัดครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยศึกษาจากครูอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6 แห่ง จำนวน 220 คน ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูอาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงาน เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอนาคต สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชาและนโยบาย และการบริหาร สิ่งที่ทำให้ครูอาจารย์ไม่พึงพอใจได้แก่เงินเดือน

จำรัส นองมาก (Nongmak. 1988 : 110-111) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย โดยศึกษาจากข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า

1. ยิ่งผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำในเรื่อง การเน้นการกำหนดเป้าหมายของงาน และเน้นการนำโดยอาศัยความร่วมมือมากเท่าใด ก็จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจภายในในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น

2. ยิ่งผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำในเรื่อง การอำนวยความสะดวกในงาน การแสดงความสามารถ และการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานมากเท่าใด ก็จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจภายนอกในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น

3. คุณลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการยอมรับความคิดเห็นของนักเรียน ด้านการเน้นการกำหนดเป้าหมายของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงความสามารถ และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

แจง (Jang. 1987 : 3020-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียน ประถมศึกษาในเกาหลี โดยศึกษาจากครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในสาธารณรัฐเกาหลี จำนวน 555 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ยิ่งครูใหญ่มีพฤติกรรมให้การสนับสนุนครู อำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครู การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และยอมรับความคิดเห็นของครูมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากเท่านั้น

2. ถ้าครูใหญ่ไม่ให้การสนับสนุนครู ไม่รับฟังความคิดเห็นของครูและบกรร่งในพฤติกรรมผู้นำด้านอื่น ๆ อีกมากเท่าใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยลงมากเท่านั้น

3. ยิ่งครูใหญ่นำพฤติกรรมการเป็นผู้ให้ข้อมูลความรู้ การเป็นผู้มีส่วนร่วม และการเป็นนักพัฒนาการติดต่อสื่อสารมากเท่าใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากเท่านั้น

คอลล์เมอร์ (Collmer. 1990 : 30-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีชื่อเสียงที่เข้าอบรมในมหาวิทยาลัยเทกซัสตอนเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ยิ่งครูใหญ่แสดงพฤติกรรมในเรื่องความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความเห็นอกเห็นใจกัน การให้ความอบอุ่น การเอาใจใส่ดูแล การรับรู้ต่อความคิดเห็นของกันและกัน และความต้องการของครูมากเท่าใด ก็จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากเท่านั้น สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งสำหรับครู คือการให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนและมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ และการที่ครูได้รับการนิเทศมากเกินไปหรือน้อยเกินไป จะส่งผลอย่างมากต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูด้วย

วินเดล (Windel. 1991 : 1173-A) ได้วิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา : ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในมอนตานา โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนประถมศึกษาในมอนตานา จำนวน 255 คน จาก 15 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

2. ประสบการณ์ในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับแบบของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ระดับการศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กับแบบของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจครู และความอดกลั้นทางอารมณ์จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

5. เพศของครูมีความสัมพันธ์กับแบบของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บีนิท (Benit. 1992 : 668-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายในมิชิแกน จำนวน 12 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

2. ความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำแบบแนะนำ (Selling) และแบบให้มีส่วนร่วม (Participating)

3. อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ประเภทของโรงเรียน และจำนวนวันที่เข้ารับการอบรมที่ย้อนหลัง 5 ปีของครู ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ขนาดของโรงเรียน ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของครูเอง

6. พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ (Telling) และแบบมอบหมายงาน (Delegating) จะส่งผลน้อยมากที่สุดต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

7. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น และโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูแตกต่างกันอย่างไร ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิลคอกซ์ (Wilcox. 1993 : 3079-A) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงาน และขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยศึกษาจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในรัฐโคโลัมเบีย และโอไฮโอ จำนวน 285 คน จาก 29 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบการให้มีส่วนร่วมหรือเป็นทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา หรือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครู

4. ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมาก ๆ ก็จะทำให้มีความสามารถในการลดภาวะความคับข้องใจ และชุ่นเคืองใจของครูลงได้ และกลับเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของครูมากขึ้น

ยัง (Young. 1994 : 2426-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา ในรัฐมิสซิสซิปปี โดยศึกษาจากอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 94 คน จากวิทยาลัยอาชีวศึกษา 15 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ถ้าผู้อำนวยการต้องการจะเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์เขา จะต้องใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมอบหมายงาน

2. อาจารย์จะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก หากผู้อำนวยการแสดงพฤติกรรมในการสนับสนุนครู การยอมรับความจริง และเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

3. อาจารย์จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ก็ต่อเมื่อผู้อำนวยการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม

สมมุติฐานการวิจัย

ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.1 ลักษณะเครื่องมือ
 - 2.2 คุณภาพเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำกับข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปีการศึกษา 2538 จำนวน 23 โรงเรียน จำนวนครู 1,230 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปีการศึกษา 2538 จำนวน 23 โรงเรียน จำนวนครู 441 คน ซึ่งได้มาตามขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของยามาเน (Yamane, 1967 : 886) มีความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนของค่าเฉลี่ย $\pm 4\%$ เป็นแนวทางในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การกำหนดจำนวนตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยคำนวณจากสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างต่อจำนวนประชากรตามขนาดของโรงเรียนทั้งหมด ได้จำนวนตัวอย่างดังนี้

2.2.1	ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	จำนวน	39	คน
2.2.2	ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง	จำนวน	171	คน
2.2.3	ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่	จำนวน	104	คน
2.2.4	ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	จำนวน	127	คน
รวม			441	คน

2.3 สุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มตามสัดส่วนที่คำนวณได้ในข้อ 2.2 ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากประชากรในแต่ละขนาดของโรงเรียน ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน และรายโรงเรียน

ลำดับที่	ขนาด/โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	<u>ขนาดเล็ก</u>		
1.	บ้านเบิกวิทยาคม	16	6
2.	บางกะปิปานเลิศวิทยา	11	4
3.	บ้านชีวิทยา	27	10
4.	โคกสลุงวิทยา	17	6
5.	ขุนรามวิทยา	13	5
6.	ท่าหลวงวิทยาคม	15	5
7.	ยางรากวิทยา	10	3
	รวมขนาดเล็ก	109	39

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาด/โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	<u>ขนาดกลาง</u>		
8.	โคกตูมวิทยา	41	15
9.	ดงตาลวิทยา	55	20
10.	ชัยบาดาลพิทยาคม	17	6
11.	ท่าม่วงวิทยาคาร	66	24
12.	บ้านหมี่วิทยา	92	33
13.	ปิยะบุตร	45	16
14.	พัฒนานิคม	43	15
15.	สระโบสถ์วิทยาคาร	17	6
16.	โคกเจริญวิทยา	27	10
17.	หนองรีวิทยา	24	8
18.	หนองม่วงวิทยา	50	18
	รวมขนาดกลาง	477	171
	<u>ขนาดใหญ่</u>		
19.	โคกกะเทียมวิทยาลัย	113	40
20.	โคกลำโรงวิทยา	88	32
21.	ชัยบาดาลวิทยา	88	32
	รวมขนาดใหญ่	289	104
	<u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u>		
22.	พิบูลวิทยาลัย	193	69
23.	พระนารายณ์	162	58
	รวมขนาดใหญ่พิเศษ	355	127
	รวมทั้งหมด	1,230	441

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction) ของ วาร์ คูก และวอลล์ (Warr, Cook and Wall. 1979) ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย พิชญาภรณ์ อิงคามระธร (2532 : 195-196) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามนี้มาดัดแปลงใช้ให้เหมาะสมกับครูโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วยข้อคำถาม 16 ข้อ โดยข้อคี่เป็นข้อความเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก ข้อคู่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานอันเนื่องมาจากปัจจัยภายใน ส่วนข้อ 16 เป็นข้อคำถามสรุปเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานโดยทั่วไป ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 7 ระดับ และตรวจนับคะแนนตามระดับของความพึงพอใจในการทำงานของครู ดังนี้

พึงพอใจมากที่สุด	เท่ากับ	7	คะแนน
พึงพอใจมาก	เท่ากับ	6	คะแนน
พึงพอใจอยู่บ้าง	เท่ากับ	5	คะแนน
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	4	คะแนน
ไม่พึงพอใจอยู่บ้าง	เท่ากับ	3	คะแนน
ไม่พึงพอใจมาก	เท่ากับ	2	คะแนน
ไม่พึงพอใจมากที่สุด	เท่ากับ	1	คะแนน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบทฤษฎีของ เรนซิส ลิเคอร์ท และเจน กิบสัน ลิเคอร์ท (Rensis Likert and Jane Gibson Likert) ซึ่งเครื่องมือนี้มีชื่อเรียกว่า "มาตรวัดลักษณะภาพรวมของโรงเรียน" (Profile of a School) หรือเรียกชื่อย่อว่า POS (Rensis Likert Associates. 1978) และผู้วิจัยได้ดัดแปลงกรอบเนื้อหาของพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ นองมาก (Nongmak. 1986 : 59-61) ประกอบด้วยข้อคำถามรวม 42 ข้อ โดยจำแนกเป็น 6 ด้าน คือ

- | | |
|---------------------------------|-------|
| 1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร | 7 ข้อ |
| 2. การยอมรับความคิดเห็นของครู | 7 ข้อ |
| 3. การเน้นเป้าหมายของงาน | 7 ข้อ |
| 4. การอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน | 7 ข้อ |
| 5. การแสดงความสามารถ | 7 ข้อ |
| 6. การนำโดยอาศัยความร่วมมือ | 7 ข้อ |

ข้อคำถามของแบบสอบถามทั้ง 42 ข้อ มุ่งวัดระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ และตรวจนับคะแนนตามระดับในการแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

เสมอ ๆ หรือเป็นประจำ	เท่ากับ	4	คะแนน
บ่อยครั้ง	เท่ากับ	3	คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	เท่ากับ	2	คะแนน
น้อยมาก	เท่ากับ	1	คะแนน
ไม่เคย	เท่ากับ	0	คะแนน

2. คุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ไปตรวจหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการดังต่อไปนี้

2.1 การตรวจสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปปรึกษาประธานกรรมการ กรรมการที่ปรึกษา ปรวิญานินพนธ์ และให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยวิธีการของ IC (Index of Congruence) ดังนี้

- | | | |
|---------------------------|----------|----|
| 2.1.1 ถ้าตรงตามเนื้อหา | ให้คะแนน | +1 |
| 2.1.2 ถ้าไม่แน่ใจ | ให้คะแนน | 0 |
| 2.1.3 ถ้าไม่ตรงตามเนื้อหา | ให้คะแนน | -1 |

นอกจากนี้ยังตรวจแก้ไขสำนวนภาษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ให้มีความถูกต้อง ชัดเจนจนเป็นที่น่าพอใจของผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน

2.2 การตรวจสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูโรงเรียนสุธีวิทยา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระบุรี ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach. 1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม คือ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.98 และแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.93

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ไปถึงผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี
 2. ผู้วิจัยรับหนังสือราชการจากสามัญศึกษาจังหวัดลพบุรี ไปยังผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี จำนวน 23 โรง ซึ่งในแต่ละโรงเรียน ผู้วิจัยไปส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง
 3. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง ถ้าโรงเรียนใดส่งกลับคืนไม่ครบ ผู้วิจัยจะตามไปขอรับคืนด้วยตนเอง จนได้แบบสอบถามกลับคืนครบถ้วน
- ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวน 441 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 441 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ จำนวน 424 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.15 ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนได้ ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง ได้รับคืน และฉบับสมบูรณ์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของ โรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (จำนวนที่ส่ง)	จำนวนที่ได้รับคืน	จำนวนฉบับสมบูรณ์	จำนวนร้อยละ
เล็ก	39	39	39	100
กลาง	171	171	162	94.74
ใหญ่	104	104	101	98.08
ใหญ่พิเศษ	127	127	122	96.28
รวม	441	441	424	96.15

การจัดกระทำกับข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ จำนวน 424 ฉบับ มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้

1.1 นำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของครู มาวิเคราะห์ โดยแจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วแปลเป็นค่าระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนดให้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 6.01-7.00 หมายถึง ครูมีความพึงพอใจ
ในการทำงานมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.81-6.00 หมายถึง ครูมีความพึงพอใจ
ในการทำงานมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.21-4.80 หมายถึง ครูมีความพึงพอใจ
ในการทำงานปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.01-3.20 หมายถึง ครูมีความพึงพอใจ
ในการทำงานน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-2.00 หมายถึง ครูมีความพึงพอใจ
ในการทำงานน้อยมาก

1.2 นำข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มาวิเคราะห์โดย
แจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
แล้วแปลเป็นค่าระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนด
ให้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.00 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรม
ดังกล่าว เสมอ ๆ หรือ เป็นประจำ

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรม
ดังกล่าว บ่อยครั้ง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรม
ดังกล่าว นาน ๆ ครั้ง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0.50-1.49 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรม
ดังกล่าว น้อยมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0.00-0.49 หมายถึง ผู้บริหารไม่เคยแสดง
พฤติกรรมดังกล่าวเลย

1.3 นำข้อมูลข้อ 1.1 กับข้อ 1.2 ไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
(Correlation) ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติต่อไปนี้

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach. 1970 : 161)

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน การหาความสัมพันธ์ของตัวแปร วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) (ลิวน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 70)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ครั้งนี้ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะกล่าวตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนความหมายดังนี้

- | | | |
|-----------|-----|----------------------|
| N | แทน | จำนวนคนในกลุ่ม |
| $\bar{X}$ | แทน | คะแนนเฉลี่ย |
| $S.D.$ | แทน | ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย แบ่งออกเป็น 3 ตอนใหญ่ ๆ คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วแปลเป็นค่าระดับความพึงพอใจตามเกณฑ์ที่กำหนดในหน้า 72 และมีการวิเคราะห์เป็นรายข้อจำนวน 16 ข้อ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตาราง 3

ตาราง 3 ระดับของความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ความพึงพอใจในการทำงาน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	(N = 39)	(N = 162)	(N = 101)	(N = 122)
	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)
1. สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน	5.46 (0.72) มาก	5.12 (1.17) มาก	5.18 (1.08) มาก	4.95 (1.55) มาก
2. ความมีอิสระในการเลือกทำงาน	5.51 (1.07) มาก	4.98 (1.23) มาก	5.46 (1.08) มาก	4.86 (1.39) มาก
3. ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน	5.44 (1.07) มาก	5.49 (1.04) มาก	5.49 (0.86) มาก	5.44 (1.19) มาก
4. การได้รับความชื่นชมยินดีจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในผลงานที่ดีของท่าน	5.26 (0.97) มาก	4.91 (1.09) มาก	5.11 (1.06) มาก	4.74 (1.28) ปานกลาง
5. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลท่านทั้งในเรื่องหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว	5.23 (1.09) มาก	4.73 (1.27) ปานกลาง	4.77 (1.27) ปานกลาง	4.11 (1.53) ปานกลาง
6. ปริมาณความรับผิดชอบงานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ	5.15 (1.31) มาก	5.01 (1.28) ปานกลาง	5.10 (1.14) ปานกลาง	5.01 (1.36) มาก
7. เงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน	4.81 (1.41) มาก	4.76 (1.43) ปานกลาง	4.65 (1.45) ปานกลาง	4.99 (1.30) มาก
8. โอกาสในการได้ใช้ความสามารถ	5.33 (1.24) มาก	5.09 (1.15) มาก	5.11 (1.12) มาก	5.17 (1.16) มาก
9. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในโรงเรียน	5.15 (1.23) มาก	5.03 (1.18) มาก	4.62 (1.32) ปานกลาง	4.21 (1.54) ปานกลาง

ตาราง 3 (ต่อ)

ความพึงพอใจในการทำงาน	ขนาดเล็ก (N = 39) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดกลาง (N = 162) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่ (N = 101) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122) $\bar{X}$ (S.D.)
10. โอกาสที่ท่านได้รับความ เจริญก้าวหน้าในอาชีพครู	4.90 (1.48) มาก	5.07 (1.08) มาก	4.81 (1.32) มาก	4.95 (1.16) มาก
11. รูปแบบในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนของ ท่านในปัจจุบัน	4.85 (1.23) มาก	4.80 (1.21) มาก	4.72 (1.40) ปานกลาง	4.24 (1.56) ปานกลาง
12. ผู้บริหารให้การยอมรับใน ความคิดเห็นของท่าน	5.15 (1.25) มาก	4.93 (1.28) มาก	4.72 (1.22) ปานกลาง	4.11 (1.42) ปานกลาง
13. จำนวนชั่วโมงที่ท่านทำงาน ในแต่ละวันในโรงเรียน	5.00 (1.30) มาก	4.91 (1.49) มาก	4.57 (1.57) ปานกลาง	4.88 (1.54) มาก
14. ความรับผิดชอบในหน้าที่ การงานที่มีหลายอย่าง	5.00 (1.26) มาก	4.78 (1.34) ปานกลาง	4.78 (1.41) ปานกลาง	4.88 (1.30) มาก
15. ความมั่นคงในอาชีพครูของ ท่าน	5.31 (1.52) มาก	5.61 (1.04) มาก	5.50 (1.11) มาก	5.81 (1.04) มาก
16. โดยสรุปแล้ว ท่านมีความ พึงพอใจในการทำงานที่ทำ อยู่เพียงใด	5.46 (1.21) มาก	5.46 (1.12) มาก	5.60 (0.93) มาก	5.67 (1.07) มาก
ความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวม	5.19 (0.83) มาก	5.04 (0.84) มาก	5.01 (0.78) มาก	4.88 (0.90) มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า ระดับของความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ดังนี้

1. ในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.19
2. ในโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.04
3. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.01
4. ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.88

ตอนที่ 2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกคำตอบของครูตามขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทุกข้อคำถาม แล้วแปลเป็นค่าระดับพฤติกรรมผู้นำตามเกณฑ์ที่กำหนดในหน้า 72 และมีการจำแนกตามขนาดโรงเรียน ซึ่งแบ่งโรงเรียนออกเป็น 4 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว แบ่งออกเป็น 6 ด้าน แต่ละด้าน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตาราง 4

ตาราง 4 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

พฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุน จากผู้บริหาร	ขนาดเล็ก (N = 39) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดกลาง (N = 162) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่ (N = 101) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122) $\bar{X}$ (S.D.)
1. ให้ความช่วยเหลือครูด้วย ความเต็มใจ	3.26 (0.68) บ่อยครั้ง	2.77 (0.89) บ่อยครั้ง	2.97 (0.74) บ่อยครั้ง	2.48 (1.12) นาน ๆ ครั้ง
2. ให้เกียรติและยกย่องครู ด้วยความจริงใจ	2.97 (0.84) บ่อยครั้ง	2.86 (0.87) บ่อยครั้ง	2.75 (0.90) บ่อยครั้ง	2.35 (1.13) นาน ๆ ครั้ง
3. กระตุ้นให้ครูจัดทำผลงาน ทางวิชาการ	3.10 (0.91) บ่อยครั้ง	2.99 (0.88) บ่อยครั้ง	2.98 (0.84) บ่อยครั้ง	3.23 (0.92) บ่อยครั้ง
4. สนใจในความเป็นอยู่ของ ครูอย่างจริงใจ	2.85 (0.84) บ่อยครั้ง	2.34 (1.00) นาน ๆ ครั้ง	2.50 (0.82) บ่อยครั้ง	2.12 (1.13) นาน ๆ ครั้ง
5. ปรับปรุงแก้ไขอย่างจริงจัง เมื่อการปฏิบัติงานของครูมี ปัญหา	2.54 (1.00) บ่อยครั้ง	2.47 (0.92) นาน ๆ ครั้ง	2.64 (0.81) บ่อยครั้ง	2.46 (1.08) นาน ๆ ครั้ง
6. กระตุ้นให้ครูที่เจือยชาให้มี ความกระตือรือร้นในการ ทำงาน	2.41 (0.82) นาน ๆ ครั้ง	2.51 (0.91) บ่อยครั้ง	2.58 (0.89) บ่อยครั้ง	2.92 (0.91) บ่อยครั้ง

ตาราง 4 (ต่อ)

	ขนาดเล็ก (N = 39) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดกลาง (N = 162) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่ (N = 101) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122) $\bar{X}$ (S.D.)
พฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุน จากผู้บริหาร				
7. จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยแก่ ครูที่ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ ที่กำหนด	2.41 (0.91) นาน ๆ ครั้ง	2.43 (1.01) นาน ๆ ครั้ง	2.48 (1.08) นาน ๆ ครั้ง	2.52 (1.02) บ่อยครั้ง
ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยรวม	2.79 (0.68) บ่อยครั้ง	2.63 (0.74) บ่อยครั้ง	2.70 (0.66) บ่อยครั้ง	2.58 (0.83) บ่อยครั้ง

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารอยู่ในระดับบ่อยครั้ง จำนวน 5 ข้อ และนาน ๆ ครั้ง จำนวน 2 ข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ให้ความช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 3.26$) ซึ่งอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 กระตุ้นให้ครูที่เจือยชาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ ข้อ 7 จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยแก่ครูที่ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 2.41$ เท่ากันทั้งสองข้อ) ซึ่งอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง

2. ในโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุน

สนับสนุนจากผู้บริหารอยู่ในระดับบ่อยครั้ง จำนวน 4 ข้อ และนาน ๆ ครั้ง จำนวน 3 ข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 3 กระตุ้นให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ ($\bar{X} = 2.99$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4 สนใจในความเป็นอยู่ของครูอย่างจริงใจ ($\bar{X} = 2.34$)

3. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารอยู่ในระดับบ่อยครั้ง นอกจากข้อ 7 จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยแก่ครูที่ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 2.48$) ซึ่งอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 กระตุ้นให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ ($\bar{X} = 2.98$) ซึ่งอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 ดังกล่าวแล้ว

4. ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารอยู่ในระดับบ่อยครั้ง จำนวน 3 ข้อ และนาน ๆ ครั้ง จำนวน 4 ข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 กระตุ้นให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ ($\bar{X} = 3.23$) ซึ่งอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 4 สนใจในความเป็นอยู่ของครูอย่างจริงใจ ($\bar{X} = 2.12$)

2. ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผล
การวิเคราะห์ดังตาราง 5

ตาราง 5 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

พฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับ ความคิดเห็นของครู	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	(N = 39)	(N = 162)	(N = 101)	(N = 122)
	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)
1. เปิดโอกาสให้ครูเสนอความ คิดเห็นทั้งในด้านวิชาการ และด้านอื่น ๆ อย่างเต็มที่	3.00 (0.92) บ่อยครั้ง	2.65 (0.95) บ่อยครั้ง	2.50 (0.87) บ่อยครั้ง	2.12 (0.99) นาน ๆ ครั้ง
2. สนทนากับครูเกี่ยวกับปัญหา หรือข้อแนะนำต่าง ๆ ตาม ควรแก่โอกาส	2.85 (0.90) บ่อยครั้ง	2.62 (0.95) บ่อยครั้ง	2.63 (0.87) บ่อยครั้ง	2.09 (1.02) นาน ๆ ครั้ง
3. ยอมรับความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ของครู	2.82 (0.97) บ่อยครั้ง	2.49 (0.96) นาน ๆ ครั้ง	2.42 (0.97) นาน ๆ ครั้ง	2.02 (1.12) นาน ๆ ครั้ง
4. รับฟังความคิดเห็นของครู อย่างเท่าเทียมกัน	2.90 (0.97) บ่อยครั้ง	2.40 (0.96) นาน ๆ ครั้ง	2.31 (0.91) นาน ๆ ครั้ง	1.88 (1.18) นาน ๆ ครั้ง
5. เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อ เสนอประเด็นปัญหาในการ ทำงาน	3.26 .72 บ่อยครั้ง	2.80 1.05 บ่อยครั้ง	2.72 .93 บ่อยครั้ง	2.15 1.20 นาน ๆ ครั้ง
6. ปรับปรุงและพัฒนาการ บริหารโรงเรียนโดยใช้ ข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ของ โรงเรียน	2.85 (0.99) บ่อยครั้ง	2.65 (0.97) บ่อยครั้ง	2.90 (0.89) บ่อยครั้ง	2.64 (1.07) บ่อยครั้ง

ตาราง 5 (ต่อ)

	ขนาดเล็ก (N = 39) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดกลาง (N = 162) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่ (N = 101) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122) $\bar{X}$ (S.D.)
พฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับ ความคิดเห็นของครู				
7. มีเวลาที่จะรับฟังปัญหาและ อุปสรรคของครู ทั้งใน เรื่องส่วนตัวและเรื่องหน้าที่ การงาน	2.51 (0.97) บ่อยครั้ง	2.36 (1.09) นาน ๆ ครั้ง	2.32 (0.98) นาน ๆ ครั้ง	1.89 (1.16) นาน ๆ ครั้ง
ด้านการยอมรับความคิดเห็น ของครูโดยรวม	2.88 (0.71) บ่อยครั้ง	2.57 (0.85) บ่อยครั้ง	2.54 (0.74) บ่อยครั้ง	2.11 (0.93) นาน ๆ ครั้ง

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู อยู่ในระดับบ่อยครั้งคือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับบ่อยครั้งทุกข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อเสนอประเด็นปัญหาในการทำงาน ($\bar{X} = 3.26$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 มีเวลาที่จะรับฟังปัญหาและอุปสรรคของครูทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 2.51$)

2. ในโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู อยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับบ่อยครั้ง จำนวน 4 ข้อ และนาน ๆ ครั้ง จำนวน 3 ข้อ

ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5 เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อเสนอประเด็นปัญหาในการทำงาน ($\bar{X} = 2.80$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 มีเวลาที่จะรับฟังปัญหาและอุปสรรคของครูทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องหน้าที่การทำงาน ($\bar{X} = 2.36$)

3. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับบ่อยครั้งจำนวน 4 ข้อ และนาน ๆ ครั้งจำนวน 3 ข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 6 ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน ($\bar{X} = 2.90$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 4 รับฟังความคิดเห็นของครูอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 2.31$)

4. ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู อยู่ในระดับนาน ๆ คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง นอกจากข้อ 6 ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน ($\bar{X} = 2.64$) ซึ่งอยู่ในระดับบ่อยครั้ง และข้อนี้นับว่าเป็นข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดด้วย ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 4 รับฟังความคิดเห็นของครูอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 1.88$) ซึ่งอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง

3. ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตาราง 6

ตาราง 6 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

พฤติกรรมผู้นำด้านการเน้น เป้าหมายของงาน	ขนาดเล็ก (N = 39)	ขนาดกลาง (N = 162)	ขนาดใหญ่ (N = 101)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122)
	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)
1. นำปัญหาของโรงเรียนมา กำหนดเป็นเป้าหมายในการ ทำงาน	2.95 (1.00) บ่อยครั้ง	2.69 (0.96) บ่อยครั้ง	2.93 (0.84) บ่อยครั้ง	2.89 (0.92) บ่อยครั้ง
2. กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ของครูไว้ชัดเจน	2.82 (1.07) บ่อยครั้ง	2.73 (0.95) บ่อยครั้ง	2.82 (0.94) บ่อยครั้ง	3.02 (0.92) บ่อยครั้ง
3. กำกับติดตามให้ครูปฏิบัติงาน ตามนโยบายของโรงเรียน	2.82 (0.97) บ่อยครั้ง	2.73 (0.96) บ่อยครั้ง	2.86 (0.81) บ่อยครั้ง	3.11 (0.86) บ่อยครั้ง
4. เน้นให้ครูทำงานให้เสร็จทัน ตามกำหนด	2.95 (0.86) บ่อยครั้ง	2.94 (0.86) บ่อยครั้ง	3.06 (0.75) บ่อยครั้ง	3.30 (0.71) บ่อยครั้ง
5. นิเทศติดตามให้ครูปฏิบัติงาน จนบรรลุวัตถุประสงค์ของ งาน	2.64 (0.87) บ่อยครั้ง	2.50 (0.94) บ่อยครั้ง	2.67 (0.95) บ่อยครั้ง	2.75 (0.96) บ่อยครั้ง

ตาราง 6 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำด้านการเน้น เป้าหมายของงาน	ขนาดเล็ก (N = 39) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดกลาง (N = 162) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่ (N = 101) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122) $\bar{X}$ (S.D.)
6. กระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่าย ปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์ มาตรฐานของโรงเรียน	3.08 (0.84) บ่อยครั้ง	2.85 (0.79) บ่อยครั้ง	2.90 (0.87) บ่อยครั้ง	3.21 (0.77) บ่อยครั้ง
7. กำกับติดตามให้ครูสอนให้ เป็นไปตามแผนการสอน	2.79 (0.83) บ่อยครั้ง	2.48 (1.03) บ่อยครั้ง	2.65 (0.97) บ่อยครั้ง	2.92 (0.93) บ่อยครั้ง
ด้านการเน้นเป้าหมายของ งานโดยรวม	2.86 (0.77) บ่อยครั้ง	2.70 (0.76) บ่อยครั้ง	2.84 (0.72) บ่อยครั้ง	3.03 (0.69) บ่อยครั้ง

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงาน โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานอยู่ในระดับบ่อยครั้งคือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานอยู่ในระดับบ่อยครั้งทุกข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 6 กระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.08$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 5 นิเทศติดตามให้ครูปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ($\bar{X} = 2.64$)

2. ในโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานอยู่ในระดับบ่อยครั้งคือ มีคะแนนเฉลี่ย

เท่ากับ 2.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานอยู่ในระดับบ่อยครั้งทุกข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 เน้นให้ครูทำงานให้เสร็จทันตามกำหนด ($\bar{X} = 2.94$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 กำกับติดตามให้ครูสอนให้เป็นไปตามแผนการสอน ($\bar{X} = 2.48$)

3. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานอยู่ในระดับบ่อยครั้งทุกข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 เน้นให้ครูทำงานให้เสร็จทันตามกำหนด ($\bar{X} = 3.06$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 กำกับติดตามให้ครูสอนให้เป็นไปตามแผนการสอน ($\bar{X} = 2.65$)

4. ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานอยู่ในระดับบ่อยครั้งทุกข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 เน้นให้ครูทำงานให้เสร็จทันตามกำหนด ($\bar{X} = 3.30$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 5 นิเทศติดตามให้ครูปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ($\bar{X} = 2.75$)

4. ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผล
การวิเคราะห์ดังตาราง 7

ตาราง 7 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

พฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน	ขนาดเล็ก (N = 39)	ขนาดกลาง (N = 162)	ขนาดใหญ่ (N = 101)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122)
	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)
1. บริการข้อมูลและเอกสาร ที่เป็นประโยชน์ในการ ปฏิบัติงานของครู	2.62 (0.78) บ่อยครั้ง	2.48 (0.95) นาน ๆ ครั้ง	2.66 (0.99) บ่อยครั้ง	2.60 (0.88) บ่อยครั้ง
2. จัดแหล่งค้นคว้าหาความรู้ อย่างเพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานของครู	2.33 (0.84) นาน ๆ ครั้ง	2.23 (0.98) นาน ๆ ครั้ง	2.37 (0.95) นาน ๆ ครั้ง	2.30 (0.99) นาน ๆ ครั้ง
3. จัดระบบบำรุงรักษาอุปกรณ์ การสอนเพื่อให้ครูได้ใช้ ตามความต้องการ	2.44 (0.82) นาน ๆ ครั้ง	2.20 (0.93) นาน ๆ ครั้ง	2.35 (0.91) นาน ๆ ครั้ง	2.22 (0.93) นาน ๆ ครั้ง
4. จัดหาคู่มือครูและสื่อการ เรียนการสอนที่ทันสมัยแก่ ครู	2.62 (0.81) บ่อยครั้ง	2.31 (0.99) นาน ๆ ครั้ง	2.40 (0.87) นาน ๆ ครั้ง	2.24 (1.03) นาน ๆ ครั้ง
5. ติดตามให้หน่วยงานย่อย ภายในโรงเรียนอำนวยความสะดวกให้ครูปฏิบัติ งานด้วยความคล่องตัว	2.51 (0.82) บ่อยครั้ง	2.43 (0.95) นาน ๆ ครั้ง	2.42 (0.90) นาน ๆ ครั้ง	2.37 (0.96) นาน ๆ ครั้ง

ตาราง 7 (ต่อ)

	ขนาดเล็ก (N = 39) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดกลาง (N = 162) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่ (N = 101) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122) $\bar{X}$ (S.D.)
พฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในโรงงาน				
6. จัดลำดับความสำคัญของงานในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	2.62 (0.91) บ่อยครั้ง	2.51 (0.91) บ่อยครั้ง	2.63 (1.03) บ่อยครั้ง	2.56 (1.01) บ่อยครั้ง
7. กำกับติดตามให้ครูได้รับการบริการต่าง ๆ จากโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง	2.77 (0.93) บ่อยครั้ง	2.32 (0.98) นาน ๆ ครั้ง	2.43 (0.95) นาน ๆ ครั้ง	2.17 (1.01) นาน ๆ ครั้ง
ด้านการอำนวยความสะดวกในโรงงานโดยรวม	2.56 (0.67) บ่อยครั้ง	2.35 (0.81) นาน ๆ ครั้ง	2.46 (0.81) นาน ๆ ครั้ง	2.35 (0.79) นาน ๆ ครั้ง

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในโรงงาน โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมด้านการอำนวยความสะดวกในโรงงานอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในโรงงานอยู่ในระดับบ่อยครั้งจำนวน 5 ข้อ และนาน ๆ ครั้งจำนวน 2 ข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในโรงงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7 กำกับติดตามให้ครูได้รับการบริการต่าง ๆ จากทางโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 2.77$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในโรงงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2 จัดแหล่งค้นคว้าหาความรู้อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 2.33$)

2. ในโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้งทุกข้อ ยกเว้นข้อ 6 จัดลำดับความสำคัญของงานในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.51$) ซึ่งอยู่ในระดับบ่อยครั้ง และนับว่าเป็นข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดด้วย ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3 จัดระบบบำรุงรักษาอุปกรณ์การสอนเพื่อให้ครูได้ใช้ตามความต้องการ ($\bar{X} = 2.20$)

3. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานอยู่ในระดับบ่อยครั้งจำนวน 5 ข้อ และ นาน ๆ ครั้ง จำนวน 2 ข้อ ข้อที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 บริการข้อมูลและเอกสารที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 2.66$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3 จัดระบบบำรุงรักษาอุปกรณ์การสอนเพื่อให้ครูได้ใช้ตามความต้องการ ($\bar{X} = 2.35$)

4. ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานอยู่ในระดับบ่อยครั้งจำนวน 2 ข้อ และนาน ๆ ครั้งจำนวน 5 ข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 บริการข้อมูลและเอกสารที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 2.60$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 กำกับติดตามให้ครูได้รับบริการต่าง ๆ จากทางโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 2.17$)

5. ด้านการแสดงความสามารถ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผล
การวิเคราะห์ดังตาราง 8

ตาราง 8 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

พฤติกรรมผู้นำด้านการแสดง ความสามารถ	ขนาดเล็ก (N = 39)	ขนาดกลาง (N = 162)	ขนาดใหญ่ (N = 101)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122)
	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)
1. กล้าตัดสินใจในการดำเนิน งานอย่างมีประสิทธิภาพ	2.79 (0.92) บ่อยครั้ง	2.74 (0.93) บ่อยครั้ง	2.94 (0.93) บ่อยครั้ง	3.17 (0.87) บ่อยครั้ง
2. มีความคิดใหม่ ๆ ในการ ริเริ่มพัฒนางานอยู่เสมอ	2.77 (0.96) บ่อยครั้ง	2.80 (0.95) บ่อยครั้ง	3.04 (0.93) บ่อยครั้ง	3.05 (0.98) บ่อยครั้ง
3. รู้จักเลือกใช้คนได้อย่าง เหมาะสมกับงาน	2.87 (0.98) บ่อยครั้ง	2.52 (1.03) บ่อยครั้ง	2.68 (1.01) บ่อยครั้ง	2.52 (1.13) บ่อยครั้ง
4. มีความอดทนและพยายาม ทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ	3.10 (0.88) บ่อยครั้ง	2.70 (0.95) บ่อยครั้ง	2.86 (0.96) บ่อยครั้ง	2.66 (1.07) บ่อยครั้ง
5. มีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาสนับสนุนใน การบริหารโรงเรียน	2.77 (1.01) บ่อยครั้ง	2.54 (1.00) บ่อยครั้ง	2.54 (0.93) นาน ๆ ครั้ง	2.48 (1.10) นาน ๆ ครั้ง
6. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครู เกี่ยวกับการเรียนการสอน	2.62 (0.99) บ่อยครั้ง	2.31 (1.02) นาน ๆ ครั้ง	2.34 (0.98) นาน ๆ ครั้ง	2.23 (1.13) นาน ๆ ครั้ง

ตาราง 8 (ต่อ)

	ขนาดเล็ก (N = 39) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดกลาง (N = 162) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่ (N = 101) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122) $\bar{X}$ (S.D.)
พฤติกรรมผู้นำด้านการแสดง ความสามารถ				
7. ประสานงานกับหน่วยงาน ต่าง ๆ ภายนอกโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.10 (0.91) บ่อยครั้ง	2.69 (0.95) บ่อยครั้ง	2.58 (0.94) บ่อยครั้ง	2.59 (1.12) บ่อยครั้ง
ด้านการแสดงความสามารถ โดยรวม	2.86 (0.77) บ่อยครั้ง	2.62 (0.83) บ่อยครั้ง	2.70 (0.79) บ่อยครั้ง	2.67 (0.84) บ่อยครั้ง

จากตาราง 8 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมด้านการแสดงความสามารถ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถอยู่ในระดับบ่อยครั้งทุกข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 มีความอดทนและพยายามทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ และ ข้อ 7 ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.10$ เท่ากันทั้งสองข้อ) ซึ่งอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ($\bar{X} = 2.62$)

2. ในโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้งทุกข้อ ยกเว้นข้อ 6 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ($\bar{X} = 2.31$)

ซึ่งอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง และข้อนี้นับว่าเป็นข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดด้วย ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 มีความคิดใหม่ ๆ ในการริเริ่มพัฒนางาน อยู่เสมอ ($\bar{X} = 2.80$) ซึ่งอยู่ในระดับบ่อยครั้ง

3. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถอยู่ในระดับบ่อยครั้ง จำนวน 5 ข้อ และนาน ๆ ครั้ง จำนวน 2 ข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 มีความคิดใหม่ ๆ ในการริเริ่มพัฒนางานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.04$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ($\bar{X} = 2.34$)

4. ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถอยู่ในระดับบ่อยครั้ง จำนวน 5 ข้อ และนาน ๆ ครั้ง จำนวน 2 ข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 กล้าตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.17$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ($\bar{X} = 2.23$)

6. ด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตาราง 9

ตาราง 9 ระดับพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

พฤติกรรมผู้นำด้านการนำ โดยอาศัยความร่วมมือ	ขนาดเล็ก (N = 39) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดกลาง (N = 162) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่ (N = 101) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122) $\bar{X}$ (S.D.)
1. ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจปัญหาสำคัญของ โรงเรียนบ่อยครั้ง	2.72 (1.00) บ่อยครั้ง	2.40 (0.97) นาน ๆ ครั้ง	2.27 (0.96) นาน ๆ ครั้ง	1.89 (1.20) นาน ๆ ครั้ง
2. ใช้ข้อมูลจากหลายฝ่ายมา พิจารณาก่อนตัดสินใจปัญหา สำคัญ ๆ เสมอ	2.62 (0.91) บ่อยครั้ง	2.52 (1.01) บ่อยครั้ง	2.64 (0.99) บ่อยครั้ง	2.16 (1.13) นาน ๆ ครั้ง
3. เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและ ปรับปรุงการทำงานตามมติ ส่วนใหญ่ของครู	2.69 (0.89) บ่อยครั้ง	2.54 (1.06) บ่อยครั้ง	2.54 (1.04) บ่อยครั้ง	2.00 (1.25) นาน ๆ ครั้ง
4. เปิดโอกาสให้กลุ่มย่อย มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง	2.90 (0.82) บ่อยครั้ง	2.51 (0.98) บ่อยครั้ง	2.62 (0.80) บ่อยครั้ง	2.18 (1.09) นาน ๆ ครั้ง
5. ประเมินความดีความชอบ ประจำปีของครูโดยให้รูป ของคณะกรรมการ	2.69 (1.15) บ่อยครั้ง	2.48 (1.14) นาน ๆ ครั้ง	3.12 (0.90) บ่อยครั้ง	2.36 (1.25) นาน ๆ ครั้ง

ตาราง 9 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำด้านการนำ โดยอาศัยความร่วมมือ	ขนาดเล็ก (N = 39) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดกลาง (N = 162) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่ (N = 101) $\bar{X}$ (S.D.)	ขนาดใหญ่พิเศษ (N = 122) $\bar{X}$ (S.D.)
6. การตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะสอบถามความคิดเห็นของครูเสมอ	2.49 (0.94) นาน ๆ ครั้ง	2.43 (1.01) นาน ๆ ครั้ง	2.55 (1.04) บ่อยครั้ง	2.04 (1.20) นาน ๆ ครั้ง
7. สอบถามความคิดเห็นของคณะครูเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานเสมอ	2.69 (0.92) บ่อยครั้ง	2.47 (0.91) นาน ๆ ครั้ง	2.57 (0.96) บ่อยครั้ง	2.16 (1.21) นาน ๆ ครั้ง
ด้านการนำโดยอาศัย ความร่วมมือโดยรวม	2.68 (0.74) บ่อยครั้ง	2.48 (0.84) นาน ๆ ครั้ง	2.62 (0.79) บ่อยครั้ง	2.11 (1.02) นาน ๆ ครั้ง

จากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับบ่อยครั้งทุกข้อ ยกเว้นข้อ 6 การตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะสอบถามความคิดเห็นของครูเสมอ ($\bar{X}$ = 2.94) ซึ่งอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง และข้อนี้นับว่าเป็นข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดด้วย ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 เปิดโอกาสให้กลุ่มย่อยมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ($\bar{X}$ = 2.90)

2. ในโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับบ่อยครั้งจำนวน 3 ข้อ และนาน ๆ ครั้งจำนวน 4 ข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานตามมติส่วนใหญ่ของครู ($\bar{X} = 2.54$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 1 ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของโรงเรียนบ่อยครั้ง ($\bar{X} = 2.40$)

3. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับบ่อยครั้ง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้งทุกข้อ ยกเว้นข้อ 1 ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของโรงเรียนบ่อยครั้ง ($\bar{X} = 2.27$) ซึ่งอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง และข้อนี้นับว่าเป็นข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดด้วย ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 ประเมินความดีความชอบประจำปีของครูโดยใช้รูปของคณะกรรมการ ($\bar{X} = 3.12$)

4. ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับนาน ๆ ครั้งทุกข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 ประเมินความดีความชอบประจำปีของครูโดยใช้รูปของคณะกรรมการ ($\bar{X} = 2.36$) ซึ่งอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านโดยอาศัยความร่วมมือโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 1 ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของโรงเรียนบ่อยครั้ง ($\bar{X} = 1.89$) ซึ่งอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง

ตอนที่ 3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

ในการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ซึ่งได้จำแนก พฤติกรรมผู้นำเป็น 6 ด้าน คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงความ สามารถ และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตาราง 10

ตาราง 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

พฤติกรรมผู้นำ	ความพึงพอใจในการทำงาน
1. ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร	.6116**
2. ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู	.6297**
3. ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน	.5072**
4. ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน	.6055**
5. ด้านการแสดงความสามารถ	.6024**
6. ด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ	.6467**
พฤติกรรมผู้นำทั้ง 6 ด้าน	.6779**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 10 แสดงว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูกับพฤติกรรมผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน โดยความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงความสามารถ และด้านการเน้นเป้าหมายของงานตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า "ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี"

บทที่ ๘

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

สมมุติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งสมมุติฐานการศึกษาวิจัยไว้ คือ ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปีการศึกษา 2538 จำนวน 1,230 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของยามาเน (Yamane. 1967 : 886) โดยกำหนดจากสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างต่อจำนวนประชากรตามขนาดของโรงเรียนทั้งหมด เป็นการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 39 คน โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 171 คน โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 104 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 47 คน รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 441 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction) ของวาร์ คูก และวอลล์ (Warr, Cook and Wall) ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดยพิชญาภรณ์ อิงคามระธร (2532: 195-196) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามนี้มาปรับปรุงใช้ให้เหมาะกับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ

ชุดที่ 2 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของจำรัส นองมาก (Nongmak. 1986 : 150-152) ซึ่งแปลและเรียบเรียงมาจากแบบสอบถามของลิเคอร์ท (Likert. 1978) ที่เรียกว่า POS (Profile of a School) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ใช้ประเมินพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การยอมรับความคิดเห็นของครู การเน้นเป้าหมายของงาน การอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน การแสดงความสามารถ และการนำโดยอาศัยความร่วมมือ ด้านละ 7 ข้อ รวมทั้งหมดจำนวน 42 ข้อ

เมื่อปรับปรุงเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้ว ได้นำเสนอให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเสนอแนะ และนำไปทดลองใช้กับครูโรงเรียนสุวีวิทยา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระบุรี จำนวน 60 คน ปรากฏว่า แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานได้ค่าความเชื่อมั่น 0.93 และแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารได้ค่าความเชื่อมั่น 0.98

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด โดยให้ครูในโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยไปแจกแบบสอบถาม และรับแบบสอบถามคืนจากทุกโรงเรียนด้วยตนเอง จำนวน 441 ชุด ได้รับกลับคืน จำนวน 441 ชุด เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว พบว่า แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ จำนวน 424 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.15

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าต่าง ๆ ทางสถิติ ดังนี้

1. หาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจในการทำงานของครู และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ทั้งเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวมตามขนาดของโรงเรียน แล้วประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด
2. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้งทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงความสามารถ และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ
3. ครูในโรงเรียนขนาดกลางมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน และด้านการแสดงความสามารถ และผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำในระดับปานกลาง ๓ ครั้ง คือ ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ

4. ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ด้านการแสดงความสามารถ และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ และผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง คือ ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน

5. ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้ง คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน และด้านการแสดงความสามารถ และผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง คือด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ

6. ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปรากฏผลดังนี้

ตอนที่ 1 การวิจัยเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย คือ

จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูทั้ง 4 ขนาดของโรงเรียน คือขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดลพบุรีทุกโรงเรียนจะมีการกำหนดโครงสร้างในการบริหารโรงเรียน ตลอดจนมีแนวทางในการดำเนินงานอยู่ในกฎ ระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติงานเหมือนกัน กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในโรงเรียนเหมือนกัน ตามที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532 โดยกำหนดให้โรงเรียนจะต้องรับผิดชอบภาระงาน 6 งาน คือ งานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน พร้อม

กับกำหนดให้มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับภาระงานดังกล่าว โดยแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ (กรมสามัญศึกษา. 2532 : 1) นอกจากนี้ ยังได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน ให้ตอบสนองนโยบายของส่วนราชการต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ตั้งแต่แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) แผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) กระทรวงศึกษาธิการ จนถึงนโยบายของกรมสามัญศึกษา โดยเฉพาะนโยบายของกรมสามัญศึกษานั้น ยังมีการกำหนดจุดเน้นในแต่ละปีเพิ่มเติมอีกเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ และยิ่งไปกว่านั้นยังมีการกำหนดมาตรการในการดำเนินงานควบคู่ไปกับนโยบายในแต่ละข้อ ตลอดจนมีการกำหนดกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน เช่น กิจกรรมที่กรมสามัญศึกษา ขอความร่วมมือเป็นพิเศษ (ปี 2538) คือ 1) การปลูกต้นไม้ยืนต้น และไม้เศรษฐกิจ 2) การให้นักเรียนทุกคนปลูกต้นไม้ยืนต้น 1 ต้น ต่อคน ต่อปี 3) การสร้างรั้วโรงเรียนเป็นรั้วที่กินได้ 4) การแบ่งกลุ่มหรือตั้งบริษัทจำลอง 5) การปลูกต้นไม้ตามดงและห้วย 6) ร้านจำหน่ายผลผลิตและสหกรณ์ 7) การจัดแหล่งน้ำของโรงเรียน 8) การดำเนินกิจกรรมโดยระบบกลุ่ม (ลูกเสือและบริษัทจำลอง) และ 9) การนิเทศภายในโดยผู้บริหารโรงเรียน (กรมสามัญศึกษา. 2538 : 9) เป็นต้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีโครงสร้างในการบริหาร และแนวทางในการดำเนินงานในรูปของกิจกรรมต่าง ๆ อย่างชัดเจน เป็นระบบ และมีเอกภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนทุกขนาดที่ชัดเจนและคล้ายคลึงกันนั้น จะทำให้ครูเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกัน จนเกิดความพึงพอใจในที่สุดได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนันทิยา ชุนณรงค์ (2536 : 79) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 ที่พบว่า ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก คือ ด้านลักษณะงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและนักเรียน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

นอกจากนี้ ยังอาจจะเป็นเพราะความมั่นคงในอาชีพครูในแง่ของเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ กล่าวคือ ในเรื่องเกี่ยวกับเงินเดือนนั้น ข้าราชการครูมีสิทธิ์เท่าเทียมกับข้าราชการ

ประเภทอื่นทุกประการ จะได้รับมากขึ้นลดทอนกันไปตามตำแหน่งหน้าที่การงานและระยะเวลาในการรับราชการ ปัจจุบันรัฐบาลพยายามปรับเงินเดือนของข้าราชการครูให้สัมพันธ์กับค่าครองชีพ อยู่เสมอ จนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดี จึงอาจกล่าวได้ว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนทุกขนาด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมยศ นาวิกาน (2525 : 434-445) ที่กล่าวว่า ปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้แก่ เงิน ซึ่งหากบุคคลได้รับการตอบสนองด้วยความยุติธรรมจากการปฏิบัติงาน ก็ จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ กิลเมอร์ (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 325 ; อ้างอิงมาจาก Gilmer 1966 : 280) ที่กล่าวว่า เงินเดือนและความรู้สึกสมเหตุ สมผลในสิ่งตอบแทนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนในเรื่องเกี่ยวกับ สวัสดิการด้านต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะคอยกำกับและดูแล ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้ ครูทุกคนได้รับสิทธิ์และประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน เป็นต้น ซึ่งเป็นเงินค่าตอบแทนในระหว่างรับราชการ และเมื่อพ้นจากราชการก็ยังมีเงินสวัสดิการในรูปของเงินบำเหน็จหรือบำนาญ รวมกระทั่งเงินตอบแทนครั้งสุดท้ายเมื่อสิ้นชีวิตอีกด้วย และนอกจากนี้ ยังมีเงินสวัสดิการอีกประเภทหนึ่งที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะส่งผลต่อการเรียนการสอน คือ สวัสดิการด้านการศึกษา โดยเฉพาะการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการอบรมสัมมนาและศึกษาต่อ กิจกรรมด้านการอบรมสัมมนานั้น จะได้รับการสนับสนุนอย่างมาก ตั้งแต่ที่มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 เป็นต้นมา ได้มีหน่วยงานหลายระดับที่จัดอบรมสัมมนา ตั้งแต่ระดับกรม ระดับเขต ระดับจังหวัด และระดับกลุ่มโรงเรียน ตลอดจนหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการอบรมสัมมนาด้วย สำหรับครูที่เข้ารับการอบรมสัมมนานั้น จะสามารถเบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ตามสิทธิ์ อย่างเท่าเทียมกัน ส่วนสวัสดิการที่เกี่ยวกับการสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อ นั้น ก็ จะได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนเช่นเดียวกัน โดยกรมสามัญศึกษาจะมีโควตาให้ครูได้ศึกษาทั้งในประเภท ก และประเภท ข อย่างเต็มที่ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาต่อหรือพัฒนาตนเองในหลายรูปแบบ เช่น จากมหาวิทยาลัยเปิด จากสถาบันราชภัฏในโครงการอบรมครูประจำการ เป็นต้น จะเห็นได้ว่า สวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่ครูได้รับจะเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของคนทุกคน ถ้าหาก ความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองมากเท่าใด ก็จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุนัย เสงี่ยมศักดิ์ (2528 : 47) ที่ได้ศึกษาเรื่อง

ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสวัสดิการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 พบว่า สวัสดิการด้านการศึกษาที่ครูมีความพึงพอใจมากที่สุดได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการอบรมสัมมนา และการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อ

ตอนที่ 2 การวิจัยเกี่ยวกับระดับในการแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีประเด็นที่สำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร จากผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนทั้ง 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยครั้ง อาจเป็นเพราะผู้บริหารทั้ง 4 ขนาดบริหารงานของโรงเรียนซึ่งอยู่ภายใต้นโยบาย แผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ตามแนวทางที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้เหมือนกัน โดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวกับการพัฒนาครู ซึ่งจะมีกิจกรรมที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันมาก เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น และยังมีวัตถุประสงค์ในแนวเดียวกัน คือ เพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการใช้หลักสูตร เทคนิคในการสอน การผลิตสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการจัดทำผลงานทางวิชาการ รวมทั้งเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู และประพฤติกรรมให้เหมาะสมกับความเป็นครู เมื่อผู้บริหารประสบกับสภาพการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารในฐานะผู้นำของโรงเรียนจำเป็นต้องรับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกให้กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทในการสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือให้การแนะนำช่วยเหลือ การกระตุ้นใจ และการให้มีส่วนร่วม ตลอดจนการเป็นผู้นำการพัฒนาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 103-104) ที่สรุปว่า ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการคือ การนำการให้ความช่วยเหลือคำจูน การให้มีส่วนร่วม และการชี้แนะความสำเร็จ จากเหตุผลดังกล่าวจึงน่าจะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ขนาดแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยครั้ง

2. ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน จากผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนทั้ง 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานอยู่ในระดับน้อยครั้ง คงเป็นเพราะกรมสามัญศึกษาได้

กำหนดให้ทุกโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา ดำเนินการตามแนวนโยบายของกรมสามัญศึกษาที่ได้กำหนดไว้เหมือนกัน โดยให้มีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจะบรรจุไว้ด้วยงานและโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจะดำเนินการ และจะมีการติดตามประเมินผลของงานและโครงการตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ (กรมสามัญศึกษา. 2532) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการวางแผน และดำเนินงานให้สอดคล้องตามนโยบายที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารที่ชัดเจน และมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร กล่าวคือจะมอบหมายให้ฝ่ายใดรับผิดชอบในการจัดทำงานและโครงการใดบ้าง และเพื่อพัฒนา หรือแก้ปัญหาอะไร ในแต่ละงานและโครงการนั้นจะต้องกำหนดเป้าหมายของงานทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพไว้ชัดเจน เพื่อให้คณะครูได้ยึดเป็นแนวทางในการดำเนินงานอันเดียวกัน ดังนั้น การวางแผนงานจึงนับว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการบริหารงานของโรงเรียน เพราะเป็นขั้นที่มีการกำหนดเป้าหมายของงานสอดคล้องกัน ดังที่สมยศ นาวิกการ (2536 : 79) ได้เสริมว่า เป้าหมายนอกจากจะบ่งบอกให้ทราบถึงความต้องการแล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือควบคุมงาน และประเมินผลงานอีกด้วย เพราะเป้าหมายที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย จะใช้เป็นฐานการตรวจสอบและประเมินผลงานว่า เป็นไปตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานเพียงใด ในเมื่อทุกโรงเรียนบริหารงานภายใต้แนวนโยบายของกรมสามัญที่เหมือนกัน และจะมีการเปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของงานและโครงการที่คล้ายคลึงกัน จึงทำให้ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทที่คล้ายคลึงกันด้วย คือ จะต้องอำนวยความสะดวกพร้อมกับกำกับติดตามและควบคุมให้งานและโครงการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ และด้วยเหตุผลดังกล่าว อาจจะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ขนาด แสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการเน้นเป้าหมายของงานอยู่ในระดับบ่อยครั้ง

3. ด้านการแสดงความสามารถ จากผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนทั้ง 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญพิเศษ มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถอยู่ในระดับบ่อยครั้ง อาจเป็นเพราะในปัจจุบันระบบการสรรหาผู้บริหารโรงเรียนมีหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกที่เป็นธรรม จึงได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้บริหาร กล่าวคือ มีระบบการสอบคัดเลือกและมีการพิจารณาในรูปขององค์คณะกรรมการ มีกระบวนการกลั่นกรองตั้งแต่ในระดับโรงเรียนขึ้นไป โดยผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ประเมินความรู้ความสามารถของครูในเบื้องต้น จากนั้นสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะกลั่นกรองในรูปของคณะกรรมการสรรหาในชั้นกลาง และส่งให้กรมสามัญศึกษาพิจารณาตัดสินในขั้นสุดท้าย เมื่อสรรหาได้แล้วก็จะได้รับการอบรมตามหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จึงนับว่าเป็น

เกณฑ์มาตรฐานอันดับแรกของผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน สำหรับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน ก็จะได้รับพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลาจากหลายหน่วยงาน เช่น กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน เป็นต้น การพัฒนาผู้บริหารจะมีในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การประชุมระยะสั้นในหลักสูตรบริหารงานระดับต่าง ๆ การสัมมนาประจำปี การศึกษาดูงาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าทั้งผู้บริหารใหม่และผู้บริหารปัจจุบันจะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารอยู่เสมอ จึงทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจในการบริหารงาน มีความเข้าใจในบทบาทของตนเองและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน และเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารก็จะต้องแสดงบทบาทตามแนวทางภายใต้เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาอันเดียวกัน (กรมสามัญศึกษา, 2532) จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ขนาด จะแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความสามารถอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ที่คล้ายคลึงกัน

4. ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู จากผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนทั้งสามขนาดบริหารงานอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติอันเดียวกัน แม้สภาพของโรงเรียนทั้งสามขนาดจะแตกต่างกัน เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครู อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น แต่ในการจัดสรรจำนวนครูต่อนักเรียน โควตาการศึกษาต่อของครู และการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครู เป็นต้น จะใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน จึงทำให้โรงเรียนทั้งสามขนาดประสบกับปัญหาในการบริหารที่คล้ายคลึงกัน เช่น วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ บุคลากร งบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ด้วยสภาพปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้บริหารคนเดียวจะไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ จึงต้องอาศัยบุคลากรทุกคนมาช่วยกันแก้ไขปัญห โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน แสวงหาทางเลือกที่หลากหลาย และนำทางเลือกที่ดีที่สุดมาแก้ปัญหา นั้น ๆ จากเหตุผลดังกล่าว จึงน่าจะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับบ่อยครั้ง

ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จากผลการวิจัยพบว่า ครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวนบุคลากรมาก ปัญหาต่าง ๆ ก็ย่อมมากตามไปด้วย เพราะทุกคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารคนเดียวจึงไม่สามารถที่จะดูแล รับฟังความคิดเห็นของครู

ทุกคนได้อย่างทั่วถึง แม้จะรับฟังความคิดเห็นของครูผ่านทางผู้บริหารระดับรองลงไปตามสายการบังคับบัญชา คือ ผู้ช่วยผู้บริหารทั้ง 4 ฝ่าย หัวหน้างาน หรือหัวหน้าหมวดวิชาตามลำดับก็ตาม ข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากครูจึงไม่สามารถที่จะสื่อสารถึงผู้บริหารได้หมดทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องที่สำคัญ ๆ เท่านั้น จึงจะถึงผู้บริหาร ส่วนเรื่องที่ไม่สำคัญ จะมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับรองลงไป เป็นผู้ตัดสินใจแทนด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง

5. ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานอยู่ในระดับน้อยครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดเล็ก บุคลากรมีจำนวนน้อย จึงมีโอกาสได้สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกันอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง การสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในวงแคบเป็นรูปนัยมากกว่ารูปนัย ทราบเรื่องที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารปกครองบังคับบัญชาดูแลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างทั่วถึง มีการพบปะเห็นกันอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารจะคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ให้กำลังใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับคณะครู แม้ว่าสภาพของโรงเรียนจะไม่พร้อมในหลายด้าน ดังที่ ชาศรี สุกุลบุญมา (2533 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 พบว่า การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาที่สำคัญ 10 ปัญหา คือ นักเรียนสมัครเข้าเรียนต่อน้อย ขาดแหล่งวิทยาการและสถานประกอบการ จัดผู้เข้าสอนให้ตรงตามวุฒิหรือประสบการณ์กระทำไม่ได้เต็มที่ ไม่สามารถส่งเสริมให้ครูนำวิธีการสอนหรือนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาได้ ไม่สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงานได้ทุกคน ไม่สามารถวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำธนาคารข้อสอบได้ ไม่สามารถส่งเสริมให้ครูผลิตเอกสารทางวิชาการและค้นคว้าวิจัยได้ หนังสือห้องสมุดไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณในการบำรุงรักษาซ่อมแซมและพัฒนาอาคารสถานที่ และการจัดสรรงบประมาณไม่เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติ แต่เนื่องด้วยโรงเรียนขนาดเล็กเป็นสังคมเล็กเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ทุกคนรับรู้ปัญหาต่าง ๆ และช่วยกันแก้ปัญหา โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาทุกปัญหา ด้วยสภาพการดังกล่าวนี้ จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานอยู่ในระดับน้อยครั้ง

ส่วนโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ครูในโรงเรียนดังกล่าวมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน อยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดกลางผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งจะเป็นได้ก็โดยการพัฒนาโรงเรียนทั้งในด้านปริมาณ และ

คุณภาพของการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ ก.ค. กำหนดไว้ แต่สภาพของโรงเรียนขนาดกลาง ยังไม่มีความพร้อมทั้งในด้านวัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ บุคลากร และงบประมาณสนับสนุน แม้ทรัพยากรดังกล่าว กรมสามัญศึกษาจะจัดสรรให้ แต่ไม่เพียงพอและล่าช้าไม่ทันการ ด้วยสภาพปัญหาด้านต่าง ๆ ดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูโดยทั่วกัน คือ ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่ แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะพยายามแก้ไขปัญหาลดน้อยลง แต่ด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้บริหารจึงไม่สามารถที่จะอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของครูบรรลुวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน อยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง

สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จังหวัดลพบุรี ซึ่งมีอยู่จำนวน 3 โรงเรียน เปิดทำการสอนทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ครูอาจารย์จะต้องรับผิดชอบในการเรียนการสอนมาก เพราะครูส่วนใหญ่จะสอนทั้งสองระดับ และจะต้องรับผิดชอบในคาบกิจกรรมส่งเสริมด้านการเรียนการสอนอื่น ๆ อีก เช่น ลูกเสือ-เนตรนารี หรือยุวกาชาด หรือผู้นำเพื่อประโยชน์กิจกรรมอิสระของผู้เรียน คาบซ่อมเสริม เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนขนาดใหญ่มักยังประสบกับปัญหางบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ โดยเฉพาะปัญหาครูขาดในหมวดวิชาสามัญและเกินในหมวดวิชาอาชีพ ซึ่งสร้างความยุ่งยากให้กับฝ่ายบริหาร ในการเกลี้ยครูสายวิชาชีพไปช่วยครูในสายวิชาสามัญเป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ หรืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงานอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง

ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษนั้น มีครูอาจารย์เป็นจำนวนมาก และผู้บริหารมีภารกิจมาก ทำให้ไม่สามารถดูแลอำนวยความสะดวกในเรื่องการปฏิบัติงานของครูได้ด้วยตนเองและอย่างทั่วถึง แม้ว่าผู้บริหารจะมีผู้ช่วยผู้บริหารทั้ง 4 ฝ่าย หัวหน้างาน และหัวหน้าหมวดวิชา ช่วยกำกับดูแลงานแทนก็ตาม แต่ก็คงไม่สามารถอำนวยความสะดวกแก่ครูทุกคนได้อย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน เพราะยิ่งองค์กรใหญ่มากเท่าใด ก็ยิ่งประสบกับปัญหาต่อการบริหารในตนเองมากเท่านั้น ดังที่ทองศรี คำภู ๗ อยู่ทยา (2532 : 150-151) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่โตมากขึ้น มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น กฎระเบียบก็มากขึ้นตามขนาดขององค์กร ขั้นตอนและสายการบังคับบัญชาย่อมมีมากขึ้นด้วย พร้อมทั้งเน้นฝ่ายปฏิบัติงานย่อมมีความเป็นทางการมากขึ้นด้วยเป็นเงาตามตัว ในทางตรงกันข้าม ความอิสระ ความสะดวกต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องลดลง และเกิดความคับข้องใจ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน อยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง

6. ด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ จากผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับบ่อยครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพของโรงเรียนขนาดเล็กแม้จะประสบกับปัญหาบุคลากร วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และงบประมาณไม่เพียงพอดังกล่าวมาแล้วก็ตาม แต่ด้วยสภาพของสังคมที่เล็กและแคบเหมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน มีการพบปะเห็นกันอยู่เป็นประจำ ดังนั้น ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนจึงเป็นที่รับรู้ด้วยกันทุกคน ผู้บริหารจึงใช้สถานการณ์ร่วมนี้เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในการดำเนินงานอยู่เสมอ จึงทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การจนเกิดความรัก และให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี ดังที่ เสนาะ ดิเยาว์ (2534 : 39) ได้เสริมว่า การใช้หลักการบริหารแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม จะปลุกสำนึกว่าตัวเองมีความสำคัญต่อองค์การ การบริหารงานจะมีบรรยากาศของความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับบ่อยครั้ง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ แม้จะประสบกับปัญหาด้านวัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ บุคลากร และงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดเล็กก็ตาม แต่ก็ประสบกับปัญหาอื่น ๆ เพราะโดยธรรมชาติขององค์การทั่วไปนั้น ยิ่งองค์การใหญ่มากเท่าใด ก็จะมีควมสลับซับซ้อน มีขั้นตอนการปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ และมีปัญหามากขึ้นเท่านั้น โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดลพบุรี มีจำนวน 3 โรงเรียน เปิดสอนทั้งมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย และทั้ง 3 โรงเรียนจะประสบปัญหาที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะเรื่องครูขาดในหมวดวิชาสามัญ แต่เกินในหมวดวิชาชีวดังกล่าวมาแล้ว จึงเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของกลุ่มตนเอง และให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของโรงเรียนอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิมลวรรณ บุญมุสิก (2533 : 74) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานการบริหารการศึกษา 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไป ด้วยวิธีการประชุม อภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน จากเหตุผลดังกล่าว จึงน่าจะ

ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับบ่อยครั้ง

สำหรับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษ จากผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดกลาง ผู้บริหารโรงเรียนจะพยายามผลักดันให้โรงเรียนเปิดสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายให้ได้ เพราะจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ปรับปริมาณงานเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรสนับสนุนด้านต่าง ๆ ไม่เพียงพอ เช่น อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น ครูจะต้องสอนทั้งสองระดับหรือหลายวิชา จึงทำให้ครูแต่ละคนมีชั่วโมงในการปฏิบัติงานสูง และผู้บริหารก็มีการเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ด้วยข้อจำกัดเรื่องเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารและครูมีเวลาน้อยที่จะร่วมปรึกษาหารือให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องวินิจฉัยและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นั้น ครูมีจำนวนมาก ผู้บริหารไม่สามารถดูแลงานได้อย่างทั่วถึง จึงมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงไปดูแลงานแทนตามลำดับ การสั่งการในการปฏิบัติงานจะเป็นแบบรูปนัยมากกว่ารูปนัย หรือเป็นแบบจากบนลงล่างมากกว่าล่างขึ้นบน ดังนั้น การวินิจฉัยและตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ โดยจะให้ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นคงเป็นไปได้ยาก แม้จะให้โอกาสกับครูแสดงความคิดเห็นผ่านทางหัวหน้างานระดับต่าง ๆ ตามสายการบังคับบัญชาจากล่างสุดขึ้นไปจนถึงผู้บริหารโรงเรียนก็ตาม แต่ก็จะเป็นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ๆ เท่านั้น และก่อปรด้วยข้อจำกัดของเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตัดสินใจสั่งการในหลาย ๆ เรื่องด้วยตนเอง จากเหตุผลดังกล่าว ครูจึงมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมืออยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง

ตอนที่ 3 การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูกับพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตาม

สมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า "ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี" ถ้าพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในแต่ละด้าน จะพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 6 ด้าน กล่าวคือ

- 1) ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ถ้าหากผู้บริหารโรงเรียนให้ความรัก ความอบอุ่น และช่วยเหลือครูด้วยความจริงใจ ทั้งในเรื่องหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัวแล้ว ก็จะนำไปสู่ความผูกพันระหว่างผู้บริหารและครูเป็นอย่างดี และจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในที่สุดได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคอลล์เมอร์ (Collmer. 1990 : 30-A) ที่ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า ยิ่งครูได้แสดงพฤติกรรมในเรื่องความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความเห็นอกเห็นใจกัน การเอาใจใส่ดูแล การรับรู้ต่อความคิดเห็นของกันและกัน และความต้องการของครูมากเท่าใด ก็จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากเท่านั้น
- 2) ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นทั้งในด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบประชาธิปไตยหรือแบบมีส่วนร่วม อันเป็นที่ยอมรับกันว่า เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบหนึ่งซึ่งส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบีนิท (Benit. 1992 : 668-A) ที่ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในรัฐมิชิแกน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม
- 3) ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ผู้บริหารจะกำหนดมาตรฐานของงานที่จะปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องกระตุ้น และจูงใจให้ครูทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้ การที่ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้อย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ ก็จะส่งผลให้ครูมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานด้วยความพอใจ ดังกิติ ตยัคคานนท์ (2527 : 87) ที่กล่าวว่า การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ จะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความรู้สึกอย่างมากที่จะผูกพันตนเองในการทำงาน
- 4) ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ผู้บริหารถือว่าการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน เป็นการบำรุงรักษาบุคลากรเพราะเป็นผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความช่วยเหลือครูให้ปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว อันจะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงาน

วิจัยของยัง (Young. 1994 : 2426-A) ที่ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปี พบว่า อาจารย์จะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก หากผู้อำนวยการแสดงพฤติกรรมในการสนับสนุนครู การเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน 5) ด้านการแสดงความสามารถ ถ้าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถทั้งในการบริหารโรงเรียนและเป็นผู้นำทางวิชาการ จนเป็นที่ยอมรับของครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องแล้ว ก็จะเป็นการง่ายต่อการบริหารงาน เพราะความรู้ความสามารถของผู้บริหารนั้นถือว่าเป็นอำนาจแฝงอย่างหนึ่งที่จะส่งผลให้ครูทำงานด้วยความมั่นใจและเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิลคอกซ์ (Wilcox. 1993 : 3079-A) ที่ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในรัฐโคโลัมเบียและโอไฮโอ พบว่า ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมาก ๆ ก็จะทำให้มีความสามารถในการลดภาวะความคับข้องใจ และชุ่นเคืองใจของครูลงได้ แต่กลับเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของครูมากขึ้น 6) ด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ การที่ผู้บริหารพยายามให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยปัญหา และตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของโรงเรียนอยู่เสมอ จะทำให้ครูมีความภูมิใจและมีความรับผิดชอบ ตลอดจนมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน แม้จะปฏิบัติงานด้วยความยากลำบากแต่ก็มีความพึงพอใจการนำโดยอาศัยความร่วมมือ นับว่าเป็นกระบวนการบริหารแบบให้มีส่วนร่วมนั่นเอง ซึ่งลิเคอร์ทมีความเชื่อว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะเป็นรูปแบบของการบริหารที่ดีที่สุด (สมยศ นาวิการ. 2536 : 409-410 ; อ้างอิงมาจาก Likert. 1961) ซึ่งเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานได้ ดังงานวิจัยของยัง (Young. 1994 : 2426-A) ที่ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์อาชีวศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปี ที่พบว่า อาจารย์จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดก็ต่อเมื่อผู้อำนวยการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม

อนึ่ง ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จำรัส นองมาก (Nongmak. 1986 : 110-111) ที่ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียน

ประถมศึกษาในประเทศไทย พบว่า คุณลักษณะพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นการกำหนดเป้าหมายของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงความสามารถ ด้านการยอมรับความคิดเห็นของนักเรียน และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิพนธ์ ชูช่วยสุวรรณ (2534 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไปของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงออกซึ่งความสามารถ ด้านการยอมรับความคิดเห็นของนักเรียน และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แจง (Jang. 1987 : 3020-A) ที่ได้ทำการวิจัยถึงพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเกาหลี พบว่า ยิ่งครูใหญ่มีพฤติกรรมให้การสนับสนุนครู อำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครู การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน และยอมรับความคิดเห็นของครูมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากเท่านั้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของยัง (Young. 1994 : 2226-A) ที่ได้ทำการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ วิทยาลัยอาชีวศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปี พบว่า อาจารย์จะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก หากผู้อำนวยการแสดงพฤติกรรมในการสนับสนุนอาจารย์ การยอมรับความจริง และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปรากฏผลการวิจัยที่นำไปสู่ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของครู แม้ผลการวิจัยจะพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยรวมจะอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาในแต่ละโรงเรียนแล้ว จะมีความแตกต่างกันในรายละเอียดว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานเรื่องใดมากหรือน้อยเพียงใด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของครูให้ถึงระดับมากที่สุด ขณะเดียวกันก็ค้นหาเรื่องที่ครูมีความพึงพอใจในการทำงานที่อยู่ในระดับต่ำสุด หาสาเหตุที่แท้จริงว่ามาจากเรื่องใด เช่น เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน สภาพที่ทำงาน หัวหน้างาน หรือเกี่ยวกับตัวผู้บริหารเอง เป็นต้น และเมื่อทราบแล้วจะต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น ๆ อย่างจริงจัง มีการติดตามดูผลการแก้ไขว่าที่นำไปนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด และพัฒนาปรับปรุงวิธีการไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย เพราะเรื่องความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในที่สุดได้

2. ด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ แสดงพฤติกรรมผู้นำในแต่ละด้านมากน้อยแตกต่างกันตามสภาพของแต่ละโรงเรียนจึงจำเป็นต้องพัฒนาด้านที่บกพร่องให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปิดใจกว้างให้เพื่อนครูสำรวจพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยให้เสนอความคิดเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเต็มที่ลงในกล่องแสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องลงชื่อ ทั้งนี้เพื่อทราบพฤติกรรมผู้นำที่บกพร่องและหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสวงหาวิธีการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำในการบริหารการศึกษาที่ดีเพิ่มเติมอยู่เสมอ อาจทำโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ กับผู้รู้ และ/หรือเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการกับองค์กรที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

2.3 กรมสามัญศึกษาควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทางด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาทักษะในการบริหารให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทันกับโลกยุคของข้อมูลข่าวสาร และมีศักยภาพในการบริหารงานมากขึ้น

2.4 กรมสามัญศึกษาควรเยี่ยมเยียน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจในการแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในระดับเขตการศึกษา
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน กับกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนเดียวกันแต่ต่างพื้นที่กัน
3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีตัวแปรที่แตกต่างออกไป เช่น เพศ อายุ วุฒิ ประสบการณ์ เป็นต้น
4. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ในองค์การทางการศึกษาอื่น ๆ

มกราคม

บรรณานุกรม

- กมลเวช นิตยสุทธิ์. การศึกษาการติดต่อสื่อสารภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.
- กิติ ตัยคานนท์. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 22. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชาวชม, 2537.
- กิติมา ปรีดีติลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์, 2529.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535. กรุงเทพฯ : ฟื้นฟู พลับบิซซิง, 2535.
- จันทราณี สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยาภาศของโรงเรียนและความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- จำนงค์ บุญชู. องค์การและการบริหาร. เชียงใหม่ : คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2531.
- จำรัส นองมาก. "บทสรุปรายงาน : ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของครูกับพฤติกรรมของครูใหญ่," การศึกษาเอกชน. 1(3) : 6-9 ; มิถุนายน 2531.
- จิราภรณ์ โนราช. องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรห้องสมุดประชาชนในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- ชัชชา ดวงจินดา. แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมิติของเรตดิน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.
- ชัยวัฒน์ เรืองวานิชยกุล. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. อัดสำเนา.

ชาตรี สกลบุญมา. ปัญหาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษา

เขตการศึกษา 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2534. อัดสำเนา.

ไชยา ยิ้มวิไล. "นักบริหารในอนาคต," รัฐศาสตร์สาร. 15(2) : 131-147 ;

พฤษภาคม-สิงหาคม 2532.

ณรงค์ จันทูม. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจใน

การทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.

มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2531. อัดสำเนา.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2534.

_____. "ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรม

มนุษย์ในองค์การ. หน้า 611-665. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราช, 2533.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :

วัฒนาพานิช, 2530.

ถิรพล วัฒนประดิษฐ์. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : คุณพินอักษรกิจ,

2525.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. "ทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถาบันการศึกษา,"

วิธีวิทยาการวิจัย. 3(3) : 14-23 ; กันยายน-ธันวาคม 2531.

เทพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,

2529.

เทศ แก้วกลสิกรรม. พฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์และ

ข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

_____. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- นางเยาว์ ธาราศรีสุทธิ. "วิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหาร : โรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา," วิจัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง. 4(2) : 65-77 ;
พฤษภาคม-สิงหาคม 2533.
- นันทิยา ชูแสงวงศ์. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7. ปรินทิเนียนันท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536. อัดสำเนา.
- นิพนธ์ ชูช่วยสุวรรณ. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความ
พึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
เอกชน ในเขตการศึกษา 3. ปรินทิเนียนันท์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534. อัดสำเนา.
- เนาวรัตน์ วิไลชนม์. "ผู้นำและภาวะผู้นำ," มศว ปทุมวัน. 12(1) : 47-64 ;
กันยายน 2530.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. "นักบริหารที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ," มิตรครู. 14 : 10-14 ;
กรกฎาคม 2527.
- บุญเสริม เพ็งแจ่มศรี. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ในสังกัด
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ปรินทิเนียนันท์ กศ.ม. พิมพ์โลก : มหาวิทยาลัย
นเรศวร, 2536. อัดสำเนา.
- ประชา เตรีตน์. "การพัฒนาคณาภคนในองค์การ," ท้องถิ่น. 27(3) : 21-28 ;
ตุลาคม 2530.
- ประชุม โพธิกุล. "พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี Path-Goal," มิตรครู. 31(21) : 47-50 ;
พฤศจิกายน 2532.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533.
- ประชุม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.

- ประชุม รอดประเสริฐ. เอกสารประกอบการสอนเรื่องการบริหารบุคลากรทางการศึกษา.
 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.
- ประยูทธ สุวรรณโกตา. "การชักจูงให้ข้าราชการปฏิบัติงาน," พัฒนาชุมชน. 31(2) :
 15-17 ; กุมภาพันธ์ 2535.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ,
 2535.
- _____. จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พีทเนศ, 2526.
- _____. การศึกษาของไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัดนาพานิช, 2526.
- _____. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัดนาพานิช, 2524.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2534.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์,
 2529.
- พวงเพชร วัชรอยู่. แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์,
 2537.
- พลชัย ปัทมเวช. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ปรินทูนิงเพธ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- พัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, สำนัก. รายงานผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการ
เรียนของนักเรียนตามจุดหมายของหลักสูตร ปีการศึกษา 2535 ในเขตการศึกษา 6.
 เอกสารลำดับที่ 13/2537. ลพบุรี : สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 เขตการศึกษา 6, 2537. อัดสำเนา.
- พิชญาภรณ์ อิงคามระธร. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าภาค
วิชาในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา.
 ปรินทูนิงเพธ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
 2532. อัดสำเนา.

- นิมลวรรณ บุญเล็ก. การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมขององค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โภ.เอส.
 พรินต์ติ้ง เฮ้าส์, 2530.
- _____. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู. สุรินทร์ : วิทยาลัยครูสุรินทร์,
 2525.
- ไพฑูรย์ โปธิสว่าง. "การเป็นนักบริหารที่ดี : ทำอะไร ทำอย่างไร," พัฒนาชุมชน.
 21(5) : 58-66 ; พฤษภาคม 2535.
- ไพสิน ผ่องใส. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- ปิฎกโชติ สารธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,
 2526.
- รัชนี วิเศษสังข์. "ภาวะผู้นำปรีวรรค," สารนิพนธ์หลักสูตร. 13(116) : 18-24 ;
 มกราคม-มีนาคม 2537.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. กรุงเทพฯ :
 ราชบัณฑิตยสถาน, 2525.
- ลิ้น สายยศ และอังคณา สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3.
 กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้จักสำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- วินัย นาราภิรมย์. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์กับพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2530. อัดสำเนา
- วินิจ คริสต์ไทย. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ
อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อัดสำเนา.

วิรัช วิเศษสุวรรณ. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

ของครูโรงเรียนราษฎร์ ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินทิพไนท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.

สังัด อุทรานนท์. การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : มิตรสย เม, 2530.

สัทาน พันธุ์เพชร. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก. ปรินทิพไนท์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย
นเรศวร, 2535. อัดสำเนา.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

_____. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

_____. การบริหารงานบุคคลแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2532.

สมพร ชุนพิลึก. ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ตามทรรณะของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7. ปรินทิพไนท์ กศ.ม. พิษณุโลก

: มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2535. อัดสำเนา.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร, 2536.

_____. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

สมาน กอนแก้วทองดี. "รูปแบบการสร้างภาวะผู้นำ," พัฒนาชุมชน. : 47-51 ;

มีนาคม 2536.

สะอาด แสงรัตน์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ

ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาลในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรินทิพไนท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.

สังคม โทปรินทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงาน

ของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย.

ปรินทิพไนท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,

2536. อัดสำเนา.

สามัญศึกษา, กรม. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์การศาสนา, 2532.

_____. แนวการจัดการเรียนการสอนที่เป็นกระบวนการ. กรุงเทพฯ : หน่วยงานพิเศษ
กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2534.

_____. บันทึก 2538. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ,
2538.

_____. เอกสารประชุมสัมมนาทางวิชาการผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและศึกษานิเทศก์
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ปี 2537. ลพบุรี : หน่วยงานพิเศษ
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6, 2537. อัดสำเนา.

สำคัญ เพชรทอง. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษากลุ่มภาคใต้.

ปริญญาพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531.

อัดสำเนา.

สุนัย เสี่ยงมศักดิ์. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสวัสดิการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10. ปริญญาพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

สุดใจ ทองอ่อน. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครูและผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี.

ปริญญาพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2522. อัดสำเนา.

สุเมธ เดียวอดีตเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527.

สุรชาติ สังข์รุ่ง. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ

ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาลในเขตภาคกลาง.

ปริญญาพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520.
อัดสำเนา.

เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารแบบผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2534.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

อารี เพชรผด. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2530.

อิทธิชัย ธนเศรษฐ์. การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535. อัดสำเนา.

อุทัย หิรัญโต. การบริหารประยุกต์. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์, 2532.

_____. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2520.

อุทิศ ภูมิชัย. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษา

อำเภอ กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.

สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534. อัดสำเนา.

Benit, Douglas A. "The Relationship Between Principal leadership
Style and Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts
International. 53(03) : 668-A ; September, 1992.

Collmer, Judy. "A Correlational Study of Principals' Leadership
Styles and Teachers' Job Satisfaction," Dissertation
Abstracts International. 51(01) : 30-A ; July, 1990.

Cronbach, Joseph L. Essential of Psychological Tesing. 3rd ed.
New York : Harper and Row, 1970.

Dessler, Gary. Human Behavior : Imprving Performance at Work.
Virginia : Reston Publishing Company, Inc., 1983.

Feldman, Danial C. and Hugh J. Arnold. Management Individual and
Group Behavior in Organizations. Tokyo : McGraw-Hill
International Book Company Inc., 1983.

- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research and Practice. 4th ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1991.
- Jang, Mu Seok. "Principal's Leadership and Communication, and Teacher Job Satisfaction in Korea," Dissertation Abstracts International. 48(12) : 3020-A ; June, 1988.
- Locke, Edwin A. "Job Satisfaction," in Social Psychology and Organizational Behavior. edited by Michel Gruneberg and Tohy Walk. New York : John Wiley and Sons, 1984.
- Mitchell, Terence R. People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior. 2nd ed. Tokyo, Japan : McGraw-Hill International Book, 1982.
- Nongmak, Chamrat. The Relation Between Teacher Job Satisfaction and the Leadership Behavior of Primary School Principals in Thailand. A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia, 1986.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1981.
- Rensis Likert Associated, Inc. The Profile of a School : A Resource for Improving School Administration. Manual distributed by the Rensis Likert Associates, 1978.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. Managing Organizational Behavior. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1982.
- Vatthaisong, Arkom. "A Study of Job Satisfaction and Dissatisfaction among Faculty Members in Teacher Training Institution in Thailand," Dissertation Abstracts International. 44(02) : 468-A ; August, 1982.

- ✓ Wangphanich, Paisal. "Job Satisfaction of Faculty Members at Srinakharinwirot University, Thailand," Dissertation Abstracts International. 45(4) : 869-A ; October, 1985.
- ✓ Wilcox, H. Douglas. "The Relationship between the Teachers' Perception of the High School Principal's Leadership Style and the Correlates Job Satisfaction and Morale," Dissertation Abstracts International. 53(09) : 3079-A ; March, 1993.
- ✓ Windel, Robert Eugene. "Elementary Principal Leadership Styles : Some Factors Related to Job Satisfaction of Teachers in Randomly Selected Montana Elementary school," Dissertation Abstracts International. 52(04) : 1173-A ; October, 1991.
- Yamane, Taro. Statistics, An Introductory Analysis. 2nd ed. New York : Harper and Row, 1967.
- Young, Fred Rickey. "The Relationship between Mississippi Post-secondary District Vocational Directors' Leadership Styles and Faculty Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 54(07) : 2426-A ; January, 1994.

කතෘ

สำเนา

ที่ ทม 1007/1135

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 กุมภาพันธ์ 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนิบูลวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายรัตนไตร พรหมพวง เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุตา ทนสุวรรณ

ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่ไอย

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้อำนวยการตรวจแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และ
ขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

สำเนา

ท.ท. 1007/1135

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 กุมภาพันธ์ 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกสำโรงวิทยา

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายรัตนไทร พรรคพวง เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ
ปริญญานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุตา ทับสุวรรณ ประธาน

รศ.ดร.สมสรวง วงษ์อยู่น้อย กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และ
ขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่บัณฑิตผู้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

สำเนา

ที่ ทม 1007/1135

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 กุมภาพันธ์ 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา 6

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายรัตนไตร พรรคพวง เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุตา ทับสุวรรณ ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่ไวย กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญ อ.สุรชัย เทียนขาว เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจสอบแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และ
ขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

สำเนา

ที่ ทม 1007/1135

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 กุมภาพันธ์ 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักศึกษาจังหวัดลพบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายรัตนไตร พรรคพวก เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุตา ทัพสุวรรณ ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย กรรมการ

สิ่งที่นิตไคร์ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และ
ขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่ผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริฎา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริฎา พูลสุวรรณ)

คณาบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

สำเนา

ที่ ทม 1007/1135

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 กุมภาพันธ์ 2538

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาจังหวัดลพบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายรัตนไตร พรรคพวก เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ วิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่ไวย กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการ ขอความร่วมมือจากโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยให้ครูผู้สอน ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2538 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และ ขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่บัณฑิตผู้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

สำเนา

โรงเรียนโคกสำโรงวิทยา

อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี 15120

16 พฤษภาคม 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ข้าพเจ้า นายรัตนไตร พรรคพวก นิสิตปริญญาโทการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี เพื่อเป็นปริญญานิพนธ์ประกอบการศึกษาปริญญาศึกษา มหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามนี้ด้วยการตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับผู้วิจัย และผลการวิจัยนี้จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของครูและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

รัตนไตร พรรคพวก

(นายรัตนไตร พรรคพวก)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนโคกสำโรงวิทยา

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ผดุง อารยะวิญญู | หัวหน้าภาควิชาการศึกษาพิเศษ คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร |
| 2. อาจารย์มณี พุ่มพฤษ | ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดลพบุรี |
| 3. อาจารย์สง่า เชยประเสริฐ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนนิบลวิทยาลัย |
| 4. อาจารย์มานิต ปัตตะแว | ผู้อำนวยการ โรงเรียนโคกลำโรงวิทยา |
| 5. อาจารย์สรชัย เทียนขาว | ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 |

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

1. แบบสอบถามมีจุดมุ่งหมายเพื่อถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงานของท่านในปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากท่านไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น
2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู มีข้อความรวม 16 ข้อ
 ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 6 ด้าน มีข้อความรวม 42 ข้อ
3. ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ข้าราชการครูในโรงเรียนของท่าน ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
4. ขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการทำงานของท่านหรือผู้ใดทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะสงวนคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ
5. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย โดยส่งแบบสอบถามด้วยตัวของท่านเอง ที่ผู้วิจัยโดยตรง หรือส่งทางไปรษณีย์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้มี 42 ข้อ แต่ละข้อเป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ให้ท่านพิจารณาว่า ผู้บริหารโรงเรียนของท่านแสดงพฤติกรรมในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด แล้วเขียนเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับระดับในการแสดงพฤติกรรม ตามความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น เสมอ ๆ หรือ เกือบประจำ ตอบช่องหมายเลข 4

ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น บ่อยครั้ง ตอบช่องหมายเลข 3

ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น นาน ๆ ครั้ง ตอบช่องหมายเลข 2

ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น น้อยมาก ตอบช่องหมายเลข 1

ผู้บริหารไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้นเลย ตอบช่องหมายเลข 0

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอ ๆ 4	บ่อยครั้ง 3	นาน ๆ ครั้ง 2	น้อยมาก 1	ไม่เคยเลย 0	
	ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร						
1	ให้ความช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ...						27 ()
2	ให้เกียรติและยกย่องครูด้วยความจริงใจ.						28 ()
3	กระตุ้นให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ...						29 ()
4	สนใจในความเป็นอยู่ของครูอย่างจริงใจ.						30 ()
5	ปรับปรุงแก้ไขอย่างจริงจัง เมื่อการปฏิบัติ งานของครูมีปัญหา.....						31 ()

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอ ๆ 4	บ่อยครั้ง 3	นาน ๆ ครั้ง 2	น้อยมาก 1	ไม่เคยเลย 0	
6	กระตุ้นให้ครูที่เฉื่อยชาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน.....						32 ()
7	จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยแก่ครูที่ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด.....						33 ()
8	ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู เปิดโอกาสให้ครูเสนอความคิดเห็นทั้งในด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ อย่างเต็มที่..						34 ()
9	สนทนากับครูเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อแนะนำต่าง ๆ ตามควรแก่โอกาส.....						35 ()
10	ยอมรับความคิดเห็นแปลก ๆ ใหม่ ๆ ของครู.....						36 ()
11	รับฟังความคิดเห็นของครูอย่างเท่าเทียมกัน.....						37 ()
12	เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อเสนอประเด็นปัญหาในการทำงาน.....						38 ()
13	ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน.....						39 ()
14	มีเวลาที่จะรับฟังปัญหาและอุปสรรคของครูทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องหน้าที่การงาน.....						40 ()

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอ ๆ 4	บ่อยครั้ง 3	นาน ๆ ครั้ง 2	น้อยมาก 1	ไม่เคยเลย 0	
15	ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน นำปัญหาของ โรงเรียนมากำหนดเป็น เป้าหมายในการทำงาน.....						41 ()
16	กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์มาตรฐานใน การปฏิบัติงานของครูไว้ชัดเจน.....						42 ()
17	กำกับติดตามให้ครูปฏิบัติงานตามนโยบาย ของโรงเรียน.....						43 ()
18	เน้นให้ครูทำงานให้เสร็จทันตามกำหนด..						44 ()
19	นิเทศติดตามให้ครูปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ ของงาน.....						45 ()
20	กระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติงานให้ได้ ตามเกณฑ์มาตรฐานของ โรงเรียน.....						46 ()
21	กำกับติดตามให้ครูสอนให้เป็นไปตาม แผนการสอน.....						47 ()

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอ ๆ 4	บ่อยครั้ง 3	นาน ๆ ครั้ง 2	น้อยมาก 1	ไม่เคยเลย 0	
22	ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน บริการข้อมูลและเอกสารที่เป็นประโยชน์ ในการปฏิบัติงานของครู						48 ()
23	จัดแหล่งคำเคว่าหาความรู้อย่างเพียงพอต่อ การปฏิบัติงานของครู.....						49 ()
24	จัดระบบบำรุงรักษาอุปกรณ์การสอนเพื่อ ให้ครูได้ใช้ตามความต้องการ.....						50 ()
25	จัดหาคู่มือครูและสื่อการเรียนการสอนที่ ทันสมัยแก่ครู.....						51 ()
26	ติดตามให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน อำนวยความสะดวกให้ครูปฏิบัติงานด้วย ความคล่องตัว.....						52 ()
27	จัดลำดับความสำคัญของงานในโรงเรียน อย่างชัดเจน.....						53 ()
28	กำกับติดตามให้ครูได้รับการบริการต่าง ๆ จากทางโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง.....						54 ()

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอ ๆ 4	บ่อยครั้ง 3	นาน ๆ ครั้ง 2	น้อยมาก 1	ไม่เคยเลย 0	
29	ด้านการแสดงความสามารถ กล้าตัดสินใจในการดำเนินงาน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ.....						55 ()
30	มีความคิดใหม่ ๆ ในการริเริ่มพัฒนางาน อยู่เสมอ.....						56 ()
31	รู้จักเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมกับงาน.....						57 ()
32	มีความอดทนและพยายามทำงานจนบรรลุ ผลสำเร็จ.....						58 ()
33	มีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมา สนับสนุนในการบริหารโรงเรียน.....						59 ()
34	ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับการ เรียนการสอน.....						60 ()
35	ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....						61 ()

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอ ๆ 4	บ่อยครั้ง 3	บ้าง 2	น้อยมาก 1	ไม่เคยเลย 0	
36	ด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหา สำคัญของ โรงเรียน.....						62 ()
37	ใช้ข้อมูลจากหลายฝ่ายมาพิจารณาก่อน ตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ เสมอ.....						63 ()
38	เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการ ทำงานตามมติส่วนใหญ่ของครู.....						64 ()
39	เปิดโอกาสให้กลุ่มย่อยมีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหของตนเอง.....						65 ()
40	ประเมินความดีความชอบประจำปีของครู โดยใช้รูปของคณะกรรมการ.....						66 ()
41	การตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะสอบถามความคิดเห็นของครูเสมอ.....						67 ()
42	สอบถามความคิดเห็นของคณะครูเพื่อนำ มาปรับปรุงและพัฒนางานเสมอ.....						68 ()

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายรัตนไตร ชื่อสกุล พรรคพวก

เกิดวันที่ 24 เดือนพฤษภาคม พุทธศักราช 2492

สถานที่เกิด อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี

สถานที่อยู่ในปัจจุบัน บ้านเลขที่ 240 ถนนศรีปราชญ์ ตำบลทะเลชุบศร

อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 15000

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนโคกสำโรงวิทยา อำเภอโคกสำโรง
จังหวัดลพบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2508 ม.ศ.3 โรงเรียนบ้านหมี่วิทยา จังหวัดลพบุรี

พ.ศ. 2514 ป.กศ.สูง วิทยาลัยครูเทพสตรี จังหวัดลพบุรี

พ.ศ. 2518 กศ.บ. (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก

พ.ศ. 2539 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

บทคัดย่อ
ของ
รัตนไตร นรรคพวก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2539

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี จำนวน 441 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 2 ชุด แบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู จำนวน 16 ข้อ ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ และแบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (POS) จำนวน 42 ข้อ ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ภายใต้อำนาจประกอบ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงความสามารถ และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูอยู่ในระดับมากทุกขนาดของโรงเรียน
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ค้นพบดังนี้

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก แสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้ง

ทั้ง 6 ด้าน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง แสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ๓ ครั้ง ในด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ นอกนั้นอยู่ในระดับบ่อยครั้ง

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ แสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับนาน ๓ ครั้ง ในด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน นอกนั้นอยู่ในระดับบ่อยครั้ง

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับนาน ๓ ครั้ง ในด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ นอกนั้นอยู่ในระดับบ่อยครั้ง

3. ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๖๖ ถึง ๔.๖๖ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

A RELATION BETWEEN TEACHER JOB SATISFACTION AND LEADERSHIP
BEHAVIOR OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE
DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION IN CHANGWAT LOP BURI

AN ABSTRACT

BY

RATANATRAI PAKPUAK

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

May 1996

The purpose of this study was to investigate the correlation between teacher job satisfaction and leadership behavior of secondary school administrators under the Department of General Education on Changwat Lop Buri.

The sample subjects of the study were 441 secondary school teachers drawn through the simple random sampling technique. The instruments used for gathering of data were two questionnaires. The first instrument, the Overall Job Satisfaction Questionnaire, is a 7-level rating scale consisted of 16 questions. The second instrument, the Profile of a School (POS) for the rating of leadership behavior, consisted of 42 questions. The POS is a 5-level rating scale consisting of the following leadership aspects : Support by Principal, Receptivity to Teacher Ideas, Goal Emphasis, Work Facilitation, Competence and Participative Leadership. The collected data were then analyzed by the use of mean, standard deviation and Pearson Product Moment Correlation Coefficient.

The research findings were as follows :

1. The overall job satisfaction of the teachers were found in a high level of job satisfaction in all sizes of schools.

2. The leadership behavior of secondary school administrators were found as follows :

- 2.1 The administrators in the small sizes of schools performed in an often level of leadership behavior in all six aspects.

- 2.2 The administrators in the medium sizes of schools performed in a sometimes level of leadership behavior on Work Facilitation and Participative Leadership, the others were in often level.

2.3 The administrators in the large sizes of schools performed in a sometimes level of leadership behavior on Work Facilitation but the others were in often level.

2.4 The administrators in the largest sizes of schools performed in a sometimes level of leadership behavior on Receptivity to Teacher Ideas, Work Facilitation and Participative Leadership, the others were in often level.

3. There was a significant positive correlation at the .01 level between the overall job satisfaction of the teachers and leadership behavior under the Department of General Education in Changwat Lop Buri.