

แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงาน
ของอาจารย์ในสถานศึกษา ลังกักรมอาชีวศึกษา

ปริญญาโท

ของ

อารีรัตน์ หิรัญโร

- 5 ต.ค. 2532

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิ

เมษายน 2532

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๒๔๔๒๑๗

168693

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปดพิชของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

..... ประธาน

(ศ. ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

..... กรรมการ

(รศ. ดร. วิจิตร วรุตบางกูร)

..... กรรมการ

(ดร. วิเชียร เกตุสิงห์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(ศ. ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

..... กรรมการ

(รศ. ดร. วิจิตร วรุตบางกูร)

..... กรรมการ

(ดร. วิเชียร เกตุสิงห์)

..... กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม

(นางศรีนวล โกมลวนิช)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปดพิชของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศ. ดร. สมพร บัวทอง)

วันที่ ๑๑ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๓๒

ทพศาสตราจารย์ ดร.นอร์แมน มาคอร์

แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์สเตท

และ

นางไคแอนน์ มาคอร์

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งประทับใจ และขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ
แก้ไข ในการค้นคว้าและการจัดทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ โดยเฉพาะคณะกรรมการที่ปรึกษา และ
คณะกรรมการสอบทุกท่าน ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ รองศาสตราจารย์
ดร.วิจิตร วรุตบางกูร ดร.วิเชียร เกตุสิงห์ อาจารย์ศรีนวล โกมลวณิช รองอธิการบดี
อาวุโสศึกษา และคณะกรรมการบริหารโครงการปริญญาคุณวุฒินิติศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
ทุกท่าน เพื่อน ๆ พี่ ๆ และน้อง ๆ ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา ที่คอยให้กำลังใจและให้
คำแนะนำตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนั้นผู้วิจัยยังได้รับ
ความอนุเคราะห์ในการขอความร่วมมือการเก็บข้อมูลโดยคุณบรรจง ชูสกุลชาติ ปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ อธิบดีกรมอาชีวศึกษา เจ้าหน้าที่ในกรมอาชีวศึกษา ตลอดจนผู้อำนวยการ และ
อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล เป็นผล
ให้การจัดเก็บข้อมูล มีความสมบูรณ์อย่างมาก

ขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับ ดร.นอร์แมน มาคอร์ แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ สเตท
และนางไคแอนน์ มาคอร์ ผู้ให้ทุนในการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือในการเรียนตลอดหลักสูตร และการทำ
ปริญญานิพนธ์ที่ผู้เขียนจะจารึกไว้ในความทรงจำตลอดไป ได้แก่ พันตำรวจเอกสุชาติ ทิรัญโร
และลูก ๆ ทั้ง 4 คน ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดและให้กำลังใจด้วยดีตลอดเวลา

อารีรัตน์ ทิรัญโร

เมษายน 2532

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	แนวความคิดและภูมิหลังของการวิจัย	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
	สมมติฐานของการวิจัย	5
	ขอบเขตของการวิจัย	6
	กรอบความคิดของการวิจัย	8
	ความสำคัญของการวิจัย	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
	แบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ	13
	แบบผู้นำ	14
	พฤติกรรมผู้นำ	15
	การศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์	15
	แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน	18
	ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีสามมิติ	19
	พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ	19
	ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ	20
	ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ	25
	ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ	26

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีสามมติของเรคคินกับทฤษฎีบริหารอื่น ๆ	28
แรงจูงใจในการทำงาน	31
ความหมายของแรงจูงใจ	32
ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ	33
ทฤษฎีแรงจูงใจ	34
ทฤษฎีแรงจูงใจของเทย์เลอร์	35
ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์	35
ทฤษฎีแรงจูงใจของแมกเกรเกอร์	37
ทฤษฎีแรงจูงใจของแมกเคลแลนด์	38
ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเตอร์! พอร์	38
ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์สเบอร์ก	40
ความพอใจในการทำงาน	42
ความหมายความพอใจในการทำงาน	43
ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน	44
ประสิทธิผลขององค์การ	48
ความหมายประสิทธิผลขององค์การ	48
ผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ	49
ดัชนีและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ	50
การพัฒนาผู้บริหาร	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55

3	วิธีการดำเนินการวิจัย	64
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	66
	ตัวแปรที่จะศึกษา	68
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	69
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
	การจัดกระพากับข้อมูล	76
	วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล	76
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	81
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา	
	ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1	87
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจและ	
	ความพอใจในการทำงานของอาจารย์	96
	ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2	96
	ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3	107
	ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4	138
	ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5	139
	ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6	144
	ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความ	
	พอใจในการทำงานของอาจารย์	148
	ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7	148
	ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8	153

5	บทย่อ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	162
	บทย่อ	162
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	162
	วิธีดำเนินการวิจัย	163
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	163
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	164
	การวิเคราะห์ข้อมูล	164
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	164
	สรุปผลการวิจัย	165
	ผลการทดสอบสมมติฐาน	167
	อภิปรายผล	168
	ข้อเสนอแนะ	175
	ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา	175
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป	179
	บรรณานุกรม	181

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	191
ภาคผนวก ก. ประเภทสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา	192
ภาคผนวก ข. หนังสือในการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	197
ภาคผนวก ค. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ..	203
ฉบับที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำ	204
ฉบับที่ 2 แบบสอบถามแรงจูงใจและความพอใจในการทำงาน	216
ภาคผนวก ง. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาขั้นพัฒนา	229
ประวัติย่อของผู้วิจัย	231

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากร จำแนกตามประเภทสถานศึกษา	66
2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของอาจารย์ จำแนกตามประเภทสถานศึกษา	67
3	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน	75
4	จำนวนข้อมูลของการวิจัยจากผู้บริหารและอาจารย์	82
5	ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา	83
6	ข้อมูลพื้นฐานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ..	85
7	คำร้อยละของแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลของผู้บริหาร	88
8	แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จำแนกตามเพศ	89
9	แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุ	91
10	แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร	93
11	แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับเงินเดือน	95
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่และระดับแรงจูงใจในการทำงานของ อาจารย์	97
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่และระดับแรงจูงใจในการทำงานของ อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค	99
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่และระดับแรงจูงใจในการทำงานของ อาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรม	101
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่และระดับแรงจูงใจในการทำงานของ อาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา	103

16	ผลสรุประดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ จำแนกตามประเภทวิทยาลัย ..	105
17	ความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต้านของ อาจารย์ชายกับอาจารย์หญิง	108
18	การทดสอบความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีอายุ แตกต่างกัน	110
19	การเปรียบเทียบแรงจูงใจของอาจารย์เป็นรายคู่ระหว่างอาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกัน	113
20	การทดสอบความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีประสบการณ์ การทำงานแตกต่างกัน	117
21	การเปรียบเทียบแรงจูงใจของอาจารย์เป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่มีประสบการณ์ ในการทำงานแตกต่างกัน	120
22	การทดสอบความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีระดับ เงินเดือนแตกต่างกัน	125
23	การเปรียบเทียบแรงจูงใจของอาจารย์เป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือน แตกต่างกัน	128
24	การทดสอบความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ที่ทำงานใน วิทยาลัยต่างประเภทกัน	133
25	การเปรียบเทียบแรงจูงใจของอาจารย์เป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่ทำงานใน วิทยาลัยต่างประเภทกัน	136
26	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา	138
27	ความแตกต่างระหว่างความพอใจในการทำงานของอาจารย์ชายกับอาจารย์หญิง	140

28	การทดสอบความแตกต่างระหว่างความพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับเงินเดือน และประเภทวิทยาลัยที่แตกต่างกัน ..	141
29	การเปรียบเทียบความพอใจในการทำงานของอาจารย์เป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ ที่มีปัจจัยชีวิตสังคมแตกต่างกัน	142
30	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยกระตุ้นและความพอใจ ในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์	145
31	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยก้าวหน้าและความพอใจ ในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์	146
32	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่ระหว่างปัจจัยกระตุ้นด้านต่าง ๆ และระหว่างปัจจัยก้าวหน้า ด้านต่าง ๆ กับความพอใจในการทำงานของอาจารย์	147
33	การหาอำนาจพยากรณ์ของแบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้น	149
34	การหาอำนาจพยากรณ์ของแบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของอาจารย์จากปัจจัยก้าวหน้า	151
35	การหาอำนาจพยากรณ์ของแบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์	154
36	การหาอำนาจพยากรณ์ของแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้น ที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน	156
37	การหาอำนาจพยากรณ์ของแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยก้าวหน้า ที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน	157

38	การหาอำนาจพยากรณ์ของแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และแรงจูงใจใน การทำงานของอาจารย์ จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำกึ่งที่ส่งผลต่อความพอใจ ในการทำงาน	159
----	--	-----

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบความคิดในการวิจัย	9
2	ลักษณะผู้นำตามข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน	17
3	แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรคคิน	20
4	แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ	23
5	ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ และผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ	24
6	ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเคิลเลอร์กับทฤษฎีสามมติของเรคคิน	30
7	กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ	33
8	ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	36

บทที่ 1

บทนำ

ในการบริหารองค์การทุกประเภทนั้น เป้าหมายสำคัญจะอยู่ที่ประสิทธิผลของงาน ความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าขององค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรักษาสภาพความเป็นปึกแผ่นของอัตรากำลังและบรรยากาศการทำงานที่ดีไว้ด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดอย่างหนึ่งก็คือ ผู้นำ ซึ่งจะเป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกันและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุด เพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่ ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการทำงานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จด้วยดี (Stogdill. 1974 : 13; citing Cattell. 1951) อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จในการบริหารงานนั้น จึงเป็นผลของความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์การ ภายใต้การนำของผู้นำในองค์การนั้น ๆ

ผู้นำที่มีสมรรถภาพสูงนั้นเป็นที่ต้องการขององค์การอย่างมาก เพราะผู้นำที่มีสมรรถภาพสูงจะสามารถอ่านวามเจริญรุ่งเรืองมาสู่องค์การอย่างมหาศาล จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความสำคัญของผู้นำยิ่งมีมากขึ้นกว่าสมัยก่อน เพื่อให้สามารถดำเนินงานในองค์การที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากขึ้นตามไปด้วย ปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีความพยายามที่จะสร้างผู้นำและพัฒนาผู้นำให้มีสมรรถภาพตรงตามความต้องการขององค์การ และผู้ร่วมงานมากยิ่งขึ้น

แนวความคิดและภูมิหลังของการวิจัย

เนื่องจากผู้นำมีความหมายได้ 2 นัยด้วยกัน นัยหนึ่งหมายถึง ผู้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานขององค์การมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อกัน ต่องาน ในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น ตำแหน่ง อธิบดี อธิการบดี ศึกษาธิการ ผู้อำนวยการ ครูใหญ่ เป็นต้น

ส่วนอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้ลุล่วงด้วยดี ผู้นำจึงอาจมีตำแหน่งทางบริหารหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้นำที่มีตำแหน่งและบทบาทผู้นำอยู่ครบถ้วน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินงานจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทำให้สถานศึกษาคำรงคงอยู่และเจริญก้าวหน้า (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2520 : 49) การปฏิบัติงานกล่าวจะครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานให้มีสมรรถภาพเข้มแข็ง สร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจวิธีและกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จโดยได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อกัน ให้สมาชิกมีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือกับผู้บริหารด้วยดี (วิจิตร วรทบางกูร. 2525 : 45)

ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษานั้น จะต้องอาศัยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน และบริหารคนให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 449) ความสำเร็จและการปฏิบัติงานเต็มความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จให้แก่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะทำงานเต็มความสามารถได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และการแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง จึงสามารถกล่าวได้ว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ (Reddin. 1970 : 66)

สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษามีหน้าที่ในการจัดการศึกษา มีกรอบ และส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยคำนึงถึงสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาจึงต้องเป็นคนทันสมัย มีความรอบรู้และสามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยสนองตอบความต้องการของสมาชิกในหน่วยงานควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการพัฒนาอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา

จึงได้กำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารไว้ในแผนพัฒนาอาชีวศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) โดยเฉพาะในข้อที่ 4 มุ่งเน้น "การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้บริหาร" และนโยบายข้อที่ 12 เกี่ยวกับ "การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงาน" (กรมอาชีวศึกษา. 2529 : 11) เพื่อสนับสนุนนโยบายดังกล่าว กรมอาชีวศึกษาได้กำหนดแผนงานและโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเร่งรัดการดำเนินงานภายในระยะเวลา 5 ปี เพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการบริหารงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการด้านแรงงานของประเทศ และให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาด้วย

การพัฒนาผู้บริหารที่ดี การพัฒนาการอาชีวศึกษาก็ดี จะต้องคำนึงถึงปัญหาของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาควบคู่กันไปด้วย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารและอาจารย์ของสถานศึกษายังได้รับการพัฒนาคุณภาพและคุณวุฒิยังไม่เท่าเทียมกับกรมอื่น ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวคือมีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกเพียงคนเดียว และที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีเพียง 176 คน ในจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 14,973 คน (กรมอาชีวศึกษา. 2530 : 1) การที่บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณวุฒิค่อนข้างต่ำ ทำให้ขาดผู้นำทางวิชาการ ขาดการคิดค้นแนวคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนที่ก้าวหน้าขึ้น ขาดความเชื่อมั่นตนเอง การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยกันเองก็น้อย การปฏิบัติงานจึงอยู่ในรูปแบบที่เคยชินตามประสบการณ์ที่ได้รับมา

การปฏิบัติงานในสถานศึกษาก็มีปัญหายูมีใช้น้อย จากการสำรวจของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมอาชีวศึกษาพบว่า อาจารย์ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เอาใจใส่การสอนลดลง คุณธรรมทางวิชาชีพลดน้อยลง และชวนชววยหารายได้เพิ่ม ด้วยวิธีการออกไปปฏิบัติงานให้หน่วยงานภายนอกมากขึ้น ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้หากปล่อยปละละเลยต่อไป อาจทำให้การอาชีวศึกษาคดค้างยิ่งขึ้น อาจารย์ในสถานศึกษามีความพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่น้อยลง (กรมอาชีวศึกษา. 2530 : 38) ซึ่งเป็นผลกระทบไปถึงประสิทธิผลของสถานศึกษา เพราะความพอใจในงานเป็นขั้นที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งถึงประสิทธิผลขององค์กร (Hoy and Miskel. 1982 : 329)

การเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษากกรมอาชีวศึกษา จะต้องมุ่งไปที่พฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะใช้ภาวะผู้นำกระตุ้นการทำงานกลุ่ม และ

เปลี่ยนแปลงการทำงานของกลุ่มไปสู่ทิศทางที่เหมาะสมเพื่อให้งานบรรลุจุดหมาย การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เริ่มมาจากแนวคิดของเรดดิน (Reddin. 1970) ซึ่งได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากแนวคิดเดิม ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ ค.ศ. 1945 โดยได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำบน 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น (Halpin and Winer. 1957; Blake and Mouton. 1964; Likert. 1967 and Fiedler. 1974) จากการอาศัยพฤติกรรมการบริหารงาน 2 มิตินี้ เรดดินได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิภาพอีกมิติหนึ่งเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสามมิติ (3-D Theory) ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ และมี 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากและผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิกในหน่วยงาน เพราะการสร้างแรงจูงใจเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในหน่วยงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพอใจในงาน (Herbert. 1981 : 248) ในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารจะวัดได้จากการดำเนินงานให้บรรลุจุดหมายขององค์การ และสามารถสนองตอบความต้องการของสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน (Kossen. 1983 : 283)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดินว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์อย่างไรบ้าง เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร ในการเลือกหาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการตอบสนองความต้องการของอาจารย์ และปรับระดับความพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น เพื่อให้สถานศึกษารับรู้อะไรบ้างที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ทั่วไปของการวิจัยนี้ เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

วัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามทฤษฎีสามมติของเรคคิน
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุนของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริสเบอร์ก
3. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุนของ อาจารย์ จำแนกตามปัจจัยชีวสังคม
4. เพื่อศึกษาความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัด กรมอาชีวศึกษา ตามแบบวัดของมิลสเกล
5. เพื่อเปรียบเทียบความพอใจในการทำงานของอาจารย์ จำแนกตามปัจจัยชีวสังคม
6. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์
7. เพื่อศึกษาแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยก้ำจุน และความพอใจในการทำงานของอาจารย์
8. เพื่อเสนอแนะวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาผู้บริหาร ตลอดจนพัฒนาแรงจูงใจและ ปรับระดับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ให้สูงขึ้น

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าผู้นำแบบอื่น
2. อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัย ก้ำจุนในระดับปานกลาง
3. อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่มีปัจจัยชีวสังคมแตกต่างกัน มี แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุนแตกต่างกัน

4. อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีความพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง
5. อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่มีปัจจัยชีวิตสังคมแตกต่างกัน มีความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
6. แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุนของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน
7. แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุนของอาจารย์แตกต่างกัน
8. แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจของอาจารย์ ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์แตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

แบ่งตามขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การศึกษาแบบผู้นำ

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษาทั้งหมด 151 วิทยาลัย รวม 151 คน ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาจากประชากรทั้งหมด

2. การศึกษาแรงจูงใจและความพอใจในการทำงาน

2.1 ประชากร ได้แก่ อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาทั้งหมด 151 วิทยาลัย รวมทั้งหมด 14,973 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง เลือกโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวนร้อยละ 5 ของอาจารย์ในแต่ละวิทยาลัย แต่ไม่ต่ำกว่าวิทยาลัยละ 5 คน
ได้กลุ่มตัวอย่างประมาณ 755 คน

ตัวแปรที่จะศึกษา

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ ผู้นำ 8 แบบ ตามทฤษฎีสถิติของเรคคิน ดังนี้

- 1.1 ผู้สอนแนะ (Developer)
- 1.2 ผู้นำทีม (Executive)
- 1.3 ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat)
- 1.4 ผู้คุมกฎ (Bureaucrat)
- 1.5 ผู้เฝ้าใจ (Missionary)
- 1.6 ผู้ยอมความ (Compromiser)
- 1.7 ผู้หนีท่า (Deserter)
- 1.8 ผู้คุมงาน (Autocrat)

และแบบพฤติกรรมผู้นำ 3-แบบ คือ

- 1.9 มิติมุ่งงาน
- 1.10 มิติมุ่งสัมพันธ์
- 1.11 มิติมุ่งประสิทธิผล

2. ตัวแปรตาม

2.1 แรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริสเบิร์ก ได้แก่

2.1.1 ปัจจัยกระตุ้น

2.1.2 ปัจจัยก้าวหน้า

2.2 ความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม

3. ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ปัจจัยชีวสังคม ดังต่อไปนี้

3.1 เพศ

3.2 อายุ

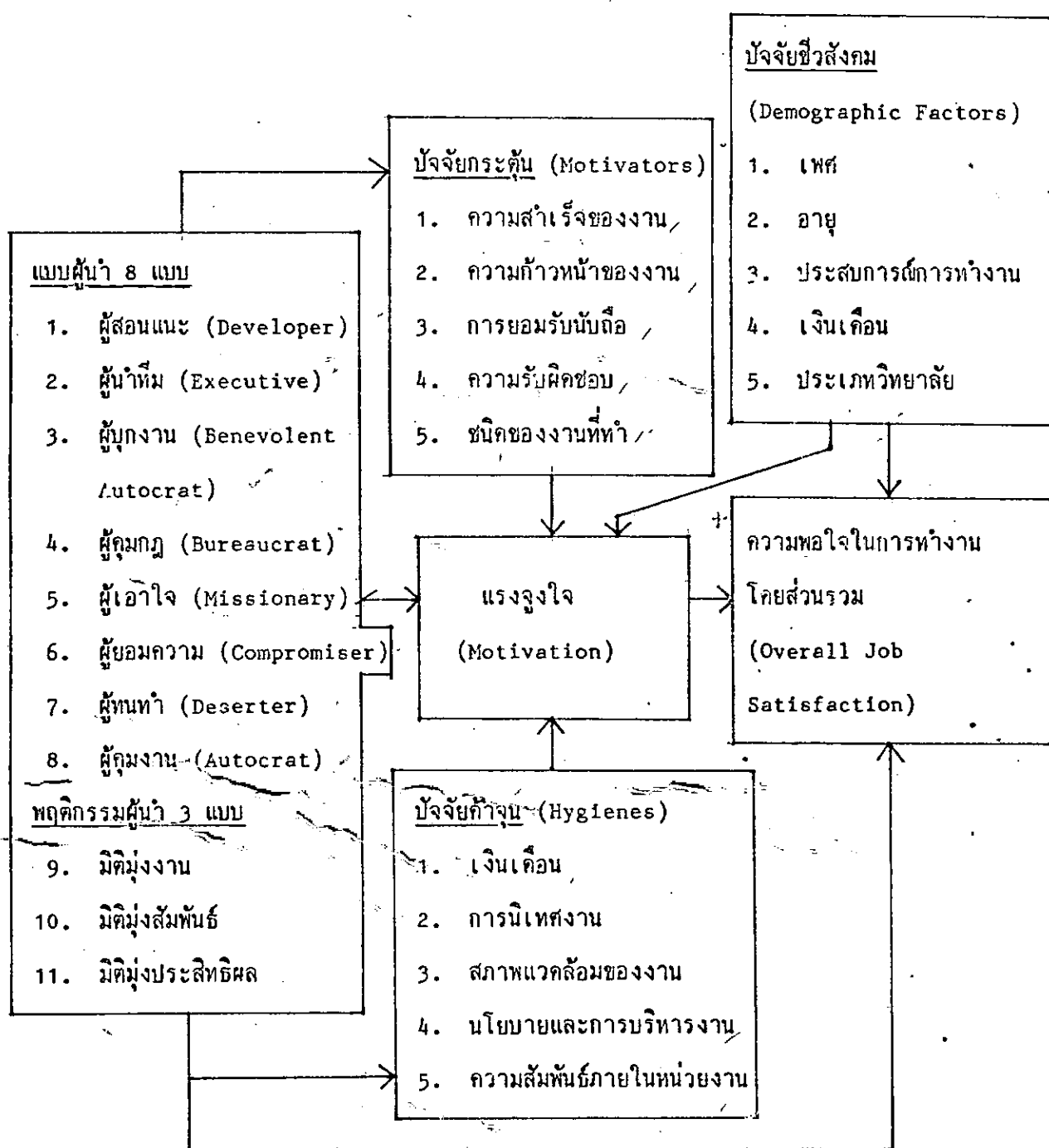
3.3 ประสบการณ์การทำงาน

3.4 เงินเดือน

3.5 ประเภทวิทยาลัย

กรอบความคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ มีกรอบความคิดในการวิจัย ดังรายละเอียดในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ในการนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ตลอดจนเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารเพื่อพัฒนาแรงจูงใจและยกระดับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ ตามนโยบายในโครงการพัฒนาผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา ในแผนพัฒนาอาชีวศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ในการวิจัยนี้จำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม และวิทยาลัยอาชีวศึกษา

2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษาทั้ง 3 ประเภท

3. แบบผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่เกิดจากพฤติกรรมการบริหารงาน ตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน จำแนกเป็น 8 แบบดังนี้

3.1 ผู้สอนแนะ หมายถึง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มุ่งพัฒนาความสามารถของบุคคลและบรรยากาศขององค์การ สร้างความผูกพันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับงานกับผู้นำ

3.2 ผู้นำทีม หมายถึง ผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถสูงสุดของบุคคล ตั้งมาตรฐานผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้นำที่ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

3.3 ผู้บุกเบิก หมายถึง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งมั่นทั้งงานเฉพาะหน้าและงานระยะยาว สร้างบรรยากาศการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เพื่อให้มีความก้าวหน้ามากที่สุด เป็นผู้นำที่ต้องการผลผลิตงานสูง

3.4 ผู้คุมกฎ หมายถึง ผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงานหรือสนใจความสัมพันธ์กับบุคคล ยึดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานและไม่ให้กระทบกระเทือนขวัญของผู้ร่วมงาน มีความสนใจที่จะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ

3.5 ผู้เอาใจ หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญโดยไม่คำนึงถึงงาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ไม่กล้าเสี่ยง ไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ของหน่วยงาน

3.6 ผู้ยอมความ หมายถึง ผู้นำที่มองเห็นประโยชน์ของการมุ่งสัมพันธ์กับงาน แต่ไม่มีความสามารถทำเช่นนั้นได้ เพราะไม่กล้าตัดสินใจ ยึดเอาวิธีการประนีประนอมเป็นวิธีการสำคัญในการทำงาน ไม่ต้องการเผชิญปัญหา

3.7 ผู้หนีท่า หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่นึกถึงความสำเร็จของงาน ตลอดจนขวัญของผู้ร่วมงาน ไม่ชอบทำงานและไม่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน

3.8 ผู้คุมงาน หมายถึง ผู้นำที่คิดว่าตนเองสำคัญกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน มีลักษณะเผด็จการ ไม่ยอมฟังความคิดเห็นของคนอื่น ฯ

4. แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังกระตุ้นพฤติกรรมเพื่อให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ แรงจูงใจตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์สเบอร์ก เกิดจาก 2 ปัจจัย ดังนี้

4.1 ปัจจัยกระตุ้น หมายถึง ปัจจัยแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจในงาน เช่น ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ สนุกของงานที่ทำ

4.2 ปัจจัยกำจัด หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสิ่งช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน เช่น เงินเดือน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน

5. ความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม หมายถึง ระดับความรู้สึกที่ดี มีความสุข หรือมีทัศนคติโดยส่วนรวมที่ดีต่องานที่ทำ หรือสภาวะแวดล้อมของงาน

6. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การบังคับบัญชา การประสานงานของสมาชิกในกลุ่ม ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือและดูแลสวัสดิภาพ ความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรคคิน แบ่งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

6.1 มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการดำเนินงาน ตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ได้ผลงานและสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์

6.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความ ใจกว้างใจ สนับสนุนกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

6.3 มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม การบริหารงานจะมี ประสิทธิภาพมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม การบริหารงานจะมีประสิทธิผลน้อย

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานโดย
ส่วนรวม ของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง แบ่งออกตามลำดับชั้นดังต่อไปนี้

1. แบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ
2. แบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน
3. แรงจูงใจในการทำงาน
4. ความพอใจในการทำงาน
5. ประสิทธิภาพขององค์การ
6. การพัฒนาผู้บริหาร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและ
ความพอใจในการทำงานของสมาชิกในหน่วยงาน การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำและพฤติกรรม
ผู้นำ นำเสนอเฉพาะที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรคคินเท่านั้น

แบบผู้นำ (Leadership Styles)

"แบบผู้นำ" เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้จุดใจสมาชิกในหน่วยงานได้ โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน (Hoy and Miskel. 1982 : 236) และความหมายที่แตกต่างออกไป คือ "แบบผู้นำ" หมายถึง แนวทางหรือวิธีการซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลกับผู้ตาม (Luthans. 1985 : 499) และยังได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบผู้นำ โดยอ้างอิงการศึกษาผู้นำตามแนวคิดของแมกเกรเกอร์ (McGregor. 1960) ไว้ว่า ผู้นำที่บริหารงานตามทฤษฎี X มีลักษณะเป็นผู้นำแบบอิตาเลียไทย (Authoritarian Style) และผู้นำที่บริหารงานตามทฤษฎี Y จะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบมีมนุษยสัมพันธ์ (Humanistic Style) เป็นต้น

การศึกษาแบบผู้นำหรือประเภทผู้นำ เริ่มจากเลวิน ลิพพิท และไวท์ (Lewin, Lippit and White. 1935) ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิภาพของงาน โดยได้สรุปแบบผู้นำไว้ 3 แบบ คือ แบบอิตาเลียไทย (Autocratic Leader) แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) และแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) (White and Lippit. 1960 : 527 - 553) ต่อมาได้มีการศึกษาแบบผู้นำและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำกันอย่างกว้างขวาง และพบประเด็นที่น่าสนใจคือ แบบผู้นำจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะพฤติกรรมการบริหารงาน เช่น เกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba) จำแนกแบบผู้นำไว้ 3 แบบ คือ แบบผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) แบบผู้นำทางบุคคล (Personal Style) และแบบผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Style) (Getzels and others. 1968 : 146) นักบริหารบางคนก็ได้แบ่งแบบผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งและหน้าที่ เช่น ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leader) และผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leader) (Knezevich. 1984 : 61 - 62)

พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior)

"พฤติกรรมผู้นำ" คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ (Carter. 1953) หรือ "พฤติกรรมผู้นำ" เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้กลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน (Shartle. 1956) แต่ฟิเคเลอร์เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำนั้นเป็นพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับผูกพันอยู่กับการบังคับบัญชา และการประสานงานของสมาชิกในกลุ่ม การกระทำนี้อาจรวมไปถึงโครงสร้างสัมพันธ์ของงาน การยกย่องชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์ผลงานของกลุ่ม การแสดงความเห็นอกเห็นใจในเรื่องสวัสดิภาพ และความรู้สึกของผู้ร่วมงาน (Stogdill. 1974 : 10 - 11; citing Carter. 1953; Shartle. 1956; Fiedler. 1967) มีผู้ให้ความเห็นสอดคล้องกับฟิเคเลอร์ในประเด็นที่ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือและดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม (Hoy and Miskel. 1982 : 236) ✓

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านนี้จะ เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีสถาปณียของเรคคิน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประมาณปี ค.ศ. 1945 ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn) ได้เริ่มโครงการวิจัยหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยกำหนดไว้ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Dimension) ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำเมื่อพิจารณาพฤติกรรม 2 มิตินี้แล้ว ปรากฏว่ามีหลายแบบแตกต่างกันไป พวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งงาน อีกพวกหนึ่ง

มุ่งส่งเสริมรักษาสัมพันธภาพในกลุ่ม บางพวกแสดงพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพควบคู่กันไป จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียว (Halpin and Winer. 1957; Katz and Kahn. 1966; citing Luthans. 1985 : 499)

การศึกษาวิจัยในลักษณะที่คล้ายคลึงกันในสมัยต่อมา คือ การศึกษาผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Leadership Studies) ประมาณ ค.ศ. 1946 ลิเคิร์ต ได้ทำการวิจัยและสรุปแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารออกเป็น 2 แนวเช่นเดียวกัน คือ ผู้นำที่มุ่งผู้ร่วมงาน (Employee-centered) และผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered) ผู้นำที่ให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผลงานเท่าเทียมกัน จะทำให้เกิดความสมดุลย์ในการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงาน ในระยะต่อมา ลิเคิร์ต (1967) ได้พยายามศึกษาพฤติกรรมผู้นำเพิ่มเติมขึ้นอีก เพื่อหาข้อสรุปว่าแบบที่ใดของผู้นำโดยทั่วไปควรจะเป็นอย่างไร จากผลการวิจัยนี้พบว่าในหน่วยงานที่มีผลงานดีเกิน หัวหน้างาน 6 ใน 7 คน มีผู้นำที่มุ่งผู้ร่วมงาน ในหน่วยงานที่มีผลงานตกต่ำพบว่ามีหัวหน้า 7 ใน 10 คน มีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลงาน และเขาสรุปว่า หัวหน้างานที่ดีควรมีพฤติกรรมที่มุ่งคนสูง แต่ก็ยังพิสูจน์ไม่ได้อย่างแน่ชัด เพราะมีผู้นำที่มุ่งผลงานอยู่ในกลุ่มแรก และผู้นำที่มุ่งคนอยู่ในกลุ่มหลังด้วย (Likert. 1967 : 317 - 332)

การศึกษาแบบผู้นำที่ต่อเนื่องในสมัยต่อมาคือ การศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Leader Contingency Model) ของฟิคเลอร์ ซึ่งเป็นการศึกษาระหว่างปี ค.ศ. 1951 - 1967 สรุปผลได้ว่างานจะมีประสิทธิภาพดีขึ้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างลักษณะหรือรูปแบบผู้นำ และความพอใจของผู้นำในสถานการณ์นั้น ๆ ไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่จะใช้ได้สำหรับทุกสถานการณ์ จากการศึกษาต่อไป เขาพบว่าหัวหน้าที่มุ่งงาน ทำงานได้ดีในสถานการณ์ทั้งที่เขาพอใจและไม่พอใจ ส่วนหัวหน้างานที่มุ่งสัมพันธภาพมีแนวโน้มว่าจะทำงานได้ดีที่สุด เมื่อความสัมพันธ์ของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง (Fiedler. 1974 : 74 - 81)

การศึกษาข่ายการบริหารงาน (The Managerial Grid) ของ เบลม และมูตัน (Blake and Mouton) เนื่องมาจากการศึกษาลักษณะและพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

และมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งภาวะผู้นำถูกพิจารณาจากพฤติกรรม 2 ด้านด้วยกันดังกล่าวแล้ว เบลก และมูตัน ได้นำแนวคิดพื้นฐานจากมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นการศึกษาผู้นำตาม ลักษณะข่ายการบริหารงาน เพื่อให้ลึกซึ้งขึ้น เขาได้สรุปลักษณะผู้นำไว้ 5 แบบด้วยกัน ดังภาพ ประกอบ 2

มุ่งสัมพันธ์	1,9	ประธานสัมพันธ์ (Country club) สัมพันธ์ระดับกลาง (Middle Road)	ผู้นำตัวอย่าง (Team)	9,9
	1,1	ไม่เอาไหน (Impoverish)	ไฟแค้นงาน (Task)	9,1
		5,5		
		มุ่งงาน		

ภาพประกอบ 2 ลักษณะผู้นำตามข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน

- แบบที่ 1 ผู้นำไม่เอาไหน (Impoverish) เป็นแบบให้ผลต่ำสุด ไม่มุ่งพฤติกรรมทั้งสองด้าน ทั้งด้านมุ่งคน และมุ่งสัมพันธ์
- แบบที่ 2 ผู้นำที่ไฟแค้นงาน (Task oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งงานอย่างเดียว ไม่สนใจคน ผลงานที่ได้ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก
- แบบที่ 3 ผู้นำแบบประธานสัมพันธ์ (Country club) ผู้นำแบบนี้มุ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผลงานน้อย

แบบที่ 4 ผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Team) เป็นแบบอุดมคติ คือ มุ่งทั้งงานและมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ผลงานมีประสิทธิภาพมาก

แบบที่ 5 ผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ระดับกลาง (Middle Road) เป็นผู้นำแบบที่มุ่งทั้งงานและมนุษยสัมพันธ์ในระดับกลาง ผลงานจึงไม่มีมากนัก.

เบลค และมูตัน สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยอมรับว่าทั้งงานและมนุษยสัมพันธ์ต่างมีความสำคัญเท่าเทียมกัน (Blake and Mouton. 1964 : 11) แนวคิดในการศึกษาคามทฤษฎีข่ายการบริหารของเบลค และมูตัน เป็นแบบพื้นฐานสำหรับการพัฒนาแบบผู้นำตามทฤษฎีสამมิติของเรดคิน ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในตอนต่อไป

แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ (3-D Model) ของเรดคิน (Reddin. 1970)

การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำที่จะนำไปสู่การวิจัยตามแนวคิดทฤษฎีสามมิติของเรดคิน มีงานวิจัยที่สำคัญ ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งได้แก่ งานวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio) พบว่าพฤติกรรมผู้นำนั้นสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (Initiating Structure Dimension) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Dimension) ต่อมาศูนย์วิจัยและสำรวจแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (1947) ได้วิจัยและจำแนกพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติเช่นเดียวกัน คือ มิติมุ่งคนงาน (Employee-centered) และมุ่งผลผลิต (Production-centered) งานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (1950) ก็จำแนกพฤติกรรมผู้นำไว้คล้ายกัน คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) และผู้นำที่มุ่งสังคมสัมพันธ์ (Social-emotional Leader) งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำของทั้งสามกลุ่มนี้มุ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านในลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งต่อมา เบลค และมูตัน ได้พัฒนาเป็นทฤษฎีข่ายการจัดการ โดยให้ความสำคัญแก่พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติเช่นเดียวกัน จะเห็นว่าการวิจัยภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมาเน้นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเพียง 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน

และมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น ต่อมาเรคคิน (Reddin. 1970) ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมและเสนอไว้ใน ทฤษฎีของเขาว่า ควรจะเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกมิติหนึ่งทฤษฎีของเรคคินจึงได้ชื่อว่าทฤษฎี สามมิติ (3-D Model)

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีสามมิติ

ลักษณะสำคัญตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและแบบผู้นำดังนี้

❶ พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ ในการวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน เนื่องมาจากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำตามมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ดังกล่าวมาข้างแล้ว ซึ่งจะนำไปสู่ลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรคคิน แต่เรคคินมีความเห็นว่าควรจะมีมิติมุ่งประสิทธิผล โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก และจะนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบ ตามทฤษฎีสามมิติ ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในตอนต่อไป พฤติกรรมผู้นำทั้งสามมิติมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

✓ มิติมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกใน หน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทาง ในการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการที่ดี เพื่อความสำเร็จของงาน (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. 2525 : 98) และฮาลปิน (Halpin. 1966 : 86) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมมุ่งงานว่า หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิก ในกลุ่ม เพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

✓ มิติมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม สนใจต่อความ แตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญและกำลังใจ เพื่อให้กลุ่มมีความ สัมพันธ์กันอย่างดี (เขียน แสงหนุ่ม. 2518 : 12 - 13) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ฮาลปิน ที่ให้ความหมายมิติมุ่งสัมพันธ์ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความ

ไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง (Halpin. 1966 : 86)

มิติมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลักเพื่อให้การบริหารงาน บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมการบริหารงานจะมีประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูงจึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานให้เหมาะสม โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ จากพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสวามิติ เรดดินได้แนวคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (Four Basic Styles) ดังภาพประกอบ 3 (Reddin. 1970 : 27)

มุ่งสัมพันธ์ (RO)	มิตรสัมพันธ์ (Related)	ผสมผสาน (Integrated)
	แยกตัว (Seperated)	เสียสละ (Dedicated)
มุ่งงาน (TO)		

ภาพประกอบ 3 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดดิน

เรดดิน (Reddin. 1970 : 30 - 32) ได้กล่าวถึงผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบผู้แยกตัว (Seperated) หรือแบบมุ่งงานต่ำ และในขณะเดียวกันก็มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีลักษณะระมัดระวัง เป็นผู้นำแบบอนุรักษ์นิยม ชอบความเป็นระเบียบ ชอบงานเขียนมากกว่างานพูด จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ชอบพฤติกรรมที่เป็นข้อเท็จจริง ยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อความถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้น แม่นยำ ชอบงานที่สมบูรณ์แบบ เป็นผู้นำที่มีความสม่ำเสมอ มีมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น ถ่อมตัว เป็นคนชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านคนและงานในระดับต่ำ นักบริหารเช่นนี้จะให้ผลงานน้อย ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย และชอบขัดขวางการกระทำหรือการปฏิบัติงานของคนอื่น นิยมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่ค่อยจะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

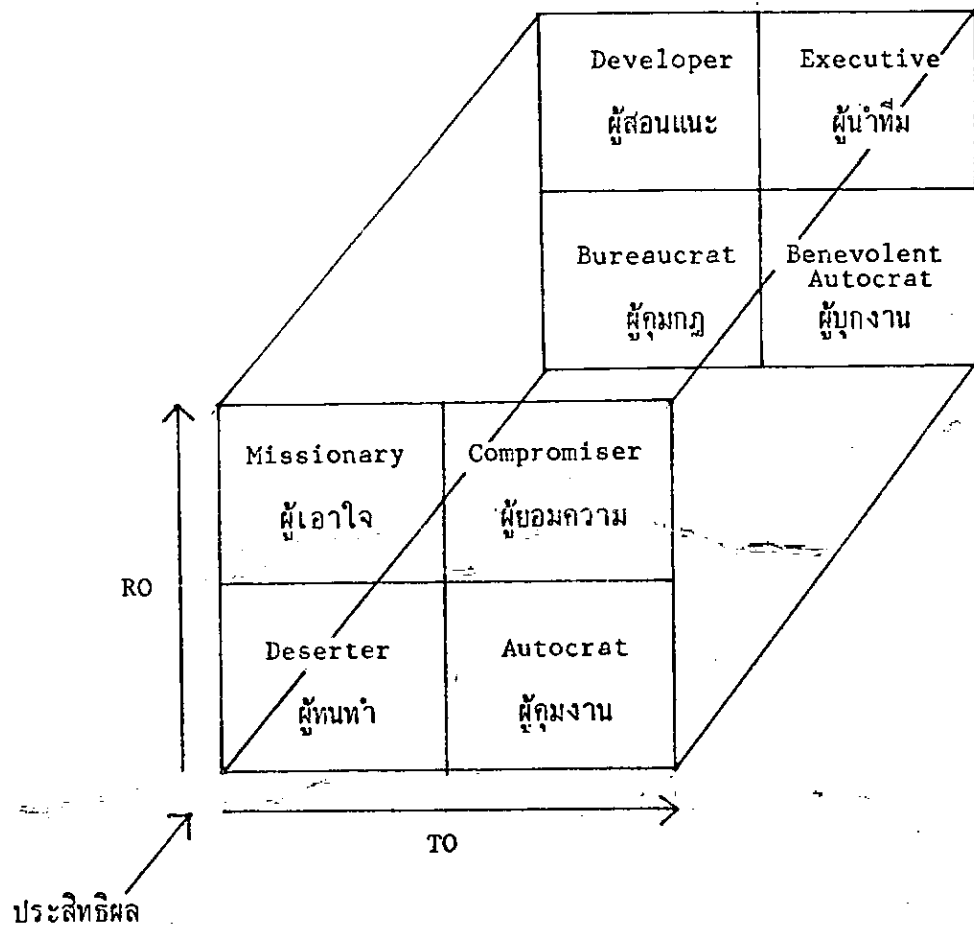
2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) หรือแบบมุ่งงานต่ำ แต่มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นผู้บริหารที่เน้นความสำคัญด้านที่เกี่ยวกับคน และไม่เห็นความสำคัญด้านงาน ผู้นำประเภทนี้จะถือคนในหน่วยงานสำคัญที่สุด งานมีความสำคัญในอันดับหลัง เน้นการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบทำตัวเด่น ชอบสนทนาวิสาสะให้ความเห็นใจลูกน้อง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นโดยง่ายตาย มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศที่อบอุ่น ให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน

3. แบบผู้เสียสละ (Dedicated) หรือแบบมุ่งงานสูง แต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มุ่งจะทำงานให้ได้ตามที่ตนต้องการ เป็นคนมีความกล้าที่จะประพฤติดุปฏิบัติทุกสิ่งทุกอย่าง ทำให้เป็นคนมีความก้าวร้าวในบางเวลา ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล ก่อนข้างมีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน

4. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) หรือแบบมุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง เป็นลักษณะผู้บริหารที่บริหารงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ ยึดอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายหน่วยงาน เป็นผู้นำที่พยายามจะให้สมาชิกในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในองค์การมากที่สุด ไม่ชอบแสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก ต้องการให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีความรับผิดชอบร่วมกัน สนใจแนวทางหรือวิธีการสร้างแรงจูงใจลูกน้อง

โดยความเป็นจริงแล้ว แบบผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่สามารถแยกจากกันได้อย่างเด่นชัด แต่ที่พยายามแยกออกจากกันเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเท่านั้น บางครั้งจะไม่สามารถบอกได้ว่า ผู้นำแบบใดดีที่สุด งานวิจัยในระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานดีที่สุด แต่งานวิจัยในระยะหลัง เสนอแนะว่า แบบของการเป็นผู้นำที่ขึ้นขึ้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ นั่นคือแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบพื้นฐานของเรคคินในการเป็นผู้นำนั้นจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2520 : 118)

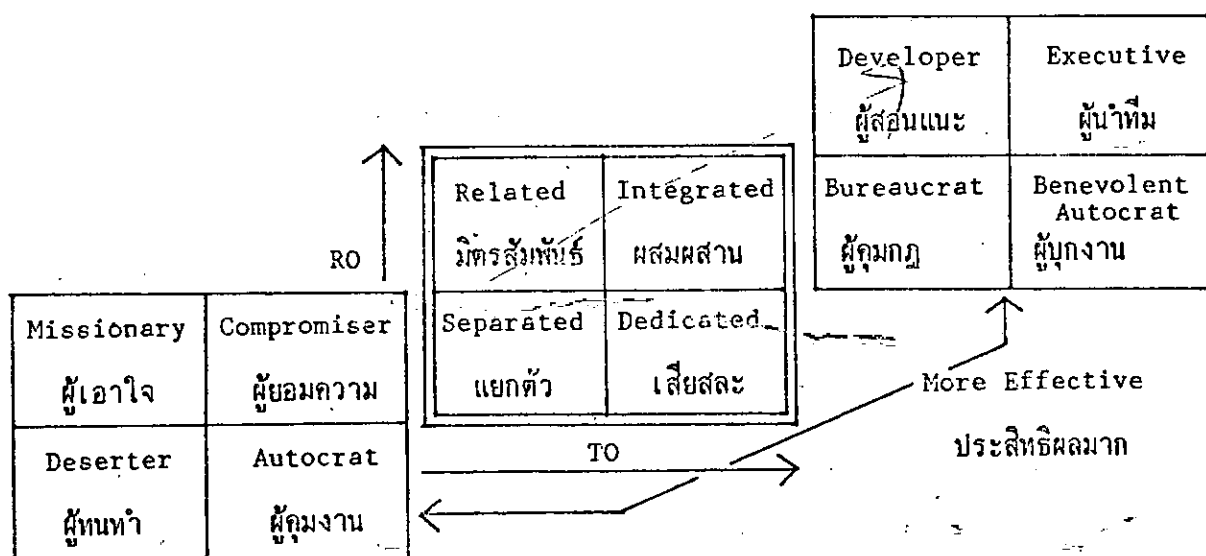
แนวคิดของเรคคินจากแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบที่สร้างบนมิติมุ่งงานและมิติสัมพันธ์ ไม่มีลักษณะ ผู้นำแบบใดดีที่สุดและเลวที่สุดดังกล่าวแล้ว เรคคินได้เพิ่มมิติประสิทธิผลลงไปอีกมิติหนึ่งเพื่อช่วยชี้ขาดว่าลักษณะใดจะให้ผลดีมายน้อยอย่างไร ในการศึกษาวิจัยแบบผู้นำจาก 3 มิติ โดยอาศัยแบบพื้นฐาน 4 แบบ เรคคิน พบผู้นำอีก 8 แบบ เป็นแบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ดังภาพประกอบ 4



Effectiveness

ภาพประกอบ 4 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบตามทฤษฎีสถิติของเรดคิน ได้แก่ แบบผู้นำทีม (Executive) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้กุมกฎ (Bureaucrat) และผู้ปฏิบัติงาน (Benevolent Autocrat) ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้หนีท่า (Deserter) และผู้กุมงาน (Autocrat) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ และผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

โบลส์ และคาเวนพอร์ท ได้อธิบายแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ของเรดคินไว้ดังนี้ (Boles and Davenport. 1975 : 238 - 239)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ

1. ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้ แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น และจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้น ช่วยพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันทั้งงานและตัวหัวหน้าเอง แม้ว่างานที่ทำงานจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้จะพยายามพัฒนาค้นหาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

2. ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้ คือ ผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเองก็คือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคล ในภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภารกิจระยะสั้นและระยะยาว ผู้นำแบบนี้จะตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เห็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุนี้ ผู้นำก็จะมี ความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้จะเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็ม ความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

3. ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นตนเองสูงมาก และมุ่งมั่นทั้งงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้ที่มักหะดัดเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยไม่กีดกันหรือไม่พอใจ และจะเป็นผลให้งานที่ทำมีความ สำเร็จต่ำ สร้างบรรยากาศในการทำงานในลักษณะที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวร้าวน้อยที่สุด เพื่อให้มีความเชื่อฟังในตัวผู้นำมากที่สุด ผู้นำประเภทนี้ไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

4. ผู้กุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังต่อตัวงาน หรือต่อความสัมพันธ์ จะปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่จะไม่ให้กระทบกระเทือนขวัญผู้ร่วมงาน แม้ว่า ผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้ สำเร็จ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ

1. ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงาน มีความสำคัญเหนืออื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ มีความปรารถนาที่จะเห็นตนเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนที่ดีด้วย เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงกระทำในสิ่งซึ่งลูกน้องจะไม่ชอบ ให้ความสนใจและเอาใจลูกน้อง โดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำประเภทนี้จะเป็นคนไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

2. ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้ คือ ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการมุ่งที่คนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจจะทำ หรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะแก้ปัญหาและทำให้คนที่มือหรือผลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

3. ผู้หนีท่า (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตนเองว่าไม่มีความสนใจทั้งงานและความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ และไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และไม่นึกถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ไม่ชอบทำงานและขัดขวางไม่ให้ผู้อื่นทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ

4. ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตนเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงขวัญของผู้ร่วมงาน ชอบใช้วิธีการข่มขู่ บังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากแนวความคิดของเรคคินจะเห็นว่า ชนิดของผู้นำแบบผู้ผสมผสาน (Integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้ยอมความ (Compromiser) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเป็นผู้นำทีม (Executive) ผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบผู้เอาใจ (Missionary) แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะสมกับการนำ แบบนี้ก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบผู้สอนแนะ (Developer) ถ้าผู้นำเป็นแบบผู้แยกตัว (Separated) ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้คุมกฎ

(Bureaucrat) แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นที่จะต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง ก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้ทันทำ (Deserter) ผู้เสียสละ (Dedicated) ซึ่งแรงจูงใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะเป็นแบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) แต่ถ้าแบบของผู้นำที่ปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปราม หรือเป็นผู้คุมงาน (Autocrat) จากแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ต่างกัน อาจมีประสิทธิผลหรือไร้ประสิทธิผลก็ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2520 : 121)

แบบหรือประเภทผู้นำ จะชี้ให้เห็นพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ของผู้นำที่สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี นอกจากการแบ่งแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติตั้งกล่าวแล้ว เรดดีน (Reddin. 1970 : 46 - 47) ได้แบ่งแบบผู้นำตามสถานการณ์ของสังคมไว้เป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ยึดแบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles) คือ ลักษณะของผู้นำที่ยึดแบบการบริหารที่ใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักในการบริหารนี้จะบ่งชี้ว่า ผู้นำคนนั้นมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ มากน้อยเพียงใด ผู้นำอาจมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะในขณะเดียวกัน หรือไม่มีเลยก็ได้

2. ผู้นำที่ยึดแบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles) ผู้นำแบบนี้มักจะมีพฤติกรรมการบริหารที่มักจะใช้อำนาจรองลงมาจากแบบหลัก ลักษณะผู้นำทั้ง 8 แบบ มีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนด้วยกันทั้งนั้น และผู้นำหรือผู้บริหารอาจมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกัน หรือไม่มีเลยก็ได้

3. ผู้นำที่ยึดแบบรวมในการบริหาร (Styles Synthesis) คือ ลักษณะผู้นำที่มีลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมของนักบริหารต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงาน ซึ่งจะแยกเป็นด้านมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล แล้วจึงมาพิจารณารวมกันออกมาเป็นแบบเดียว แม้ว่าจะไม่เห็นได้ละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวนักบริหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหารโดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์การอีกด้วย

สรุปแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ ตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน จะมองแบบผู้นำให้ชัดเจน โดยอาจจะวิเคราะห์ออกมาเป็นแบบผู้นำในแต่ละแบบใน 8 แบบรวม หรืออาจจะวิเคราะห์ในลักษณะมุ่งพฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งใน 3 ด้าน คือ มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิภาพ หรืออาจจะวิเคราะห์ในลักษณะผู้นำ ตามสถานการณ์ในการบริหารงาน โดยยึดแบบหลัก แบบสนับสนุน หรือแบบรวม แบบใดแบบหนึ่ง เป็นต้น ดังนั้น การวิเคราะห์รูปแบบผู้นำตามทฤษฎีของเรคคิน จึงวิเคราะห์ได้อย่างกว้างขวาง

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีสามมิติของเรคคินกับทฤษฎีการบริหารอื่น ๆ

ทฤษฎีสามมิติของเรคคิน สามารถนำไปเปรียบเทียบและประยุกต์เพื่อหาความสัมพันธ์กับทฤษฎีการบริหารอื่น ๆ ได้อีกหลายทฤษฎี ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีสามมิติกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มาสโลว์ได้ให้ความคิดเห็นว่ามนุษย์จะถูกครอบงำด้วยอิทธิพลความต้องการด้านความไม่พึงพอใจ ความไม่พอใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น มาสโลว์แบ่งลำดับขั้นความต้องการของคนออกเป็น 5 ขั้น และมาสโลว์ยืนยันว่า คนเราเกิดมาพร้อมกับความต้องการเหล่านี้ โดยมีขีดจำกัดในระดับที่แตกต่างกัน ทฤษฎีของมาสโลว์แตกต่างจากทฤษฎีสามมิติของเรคคิน มาสโลว์สนใจความต้องการภายในของคนมากกว่าที่จะสนใจพฤติกรรมตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเรคคิน ดังนั้น มาสโลว์จึงเห็นว่าความต้องการตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็น (Reddin. 1970 : 191)

ทฤษฎีสามมิติกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ แมกเกรเกอร์จะมองพฤติกรรมการบริหารงานในแง่ความขัดแย้งระหว่างความต้องการของพนักงานและความต้องการขององค์การ มาสโลว์ และแมกเกรเกอร์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า "ในปัจจุบันเรามีความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าอย่างอื่น" (Reddin. 1970 : 191) และเราสามารถชักจูงพนักงานโดยใช้แรงจูงใจด้านความต้องการในขั้นสูง ดีกว่าใช้แรงจูงใจตามความต้องการในขั้นต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับ

ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ แบบผู้นำของเรดคินที่สอดคล้องกับทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้คุมกฎ และทฤษฎี Y ตรงกับผู้นำแบบผู้นำทีม และแบบผู้สอนแนะ ส่วนข้อแตกต่างมีดังนี้ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เน้นการจูงใจที่กลุ่มลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ทฤษฎีสามมิติของเรดคินเน้นการจูงใจผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา (Reddin. 1970 : 191 - 192)

ทฤษฎีสามมิติกับทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน เบลคและมูตัน แบ่งผู้นำตาม ลักษณะพฤติกรรมออกเป็น 5 แบบใหญ่ ๆ คือ แบบ 1,9 9,1 1,1 9,9 และ 5,5 แบบ 9,9 เป็นแบบที่เป็นอุดมคติ (Ideal Style) ซึ่งเป็นไปค่อนข้างยาก ในตอนแรก เบลคและมูตันไม่ได้คำนึงถึงมิติที่ 3 คือ มิติด้านประสิทธิผล เหมือนกับแนวคิดของเรดคิน แต่ในภายหลัง เบลคและมูตัน ได้พัฒนาทฤษฎีข่ายการจัดการของเขา โดยคำนึงถึงด้านสภาพการณ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้น การพัฒนาทฤษฎีข่ายการจัดการในลักษณะเช่นนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีสามมิติของเรดคิน ลักษณะที่ใกล้เคียงกันอีกประการหนึ่งก็คือ แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดคิน กับแบบผู้นำตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน มีความสอดคล้องกัน (Reddin. 1970 : 194)

ทฤษฎีสามมิติกับทฤษฎีระบบการบริหารของลิเคิร์ต ลิเคิร์ตแบ่งระบบการบริหารออกเป็น

4 ระบบ คือ

ระบบที่ 1 ระบบผูกขาดรวมอำนาจ (Exploitation, Authoritative Model)

ระบบที่ 2 ระบบกึ่งผูกขาดรวมอำนาจ (Benevolent, Authoritative Model)

ระบบที่ 3 ระบบกึ่งประชาธิปไตย (Consultative Model)

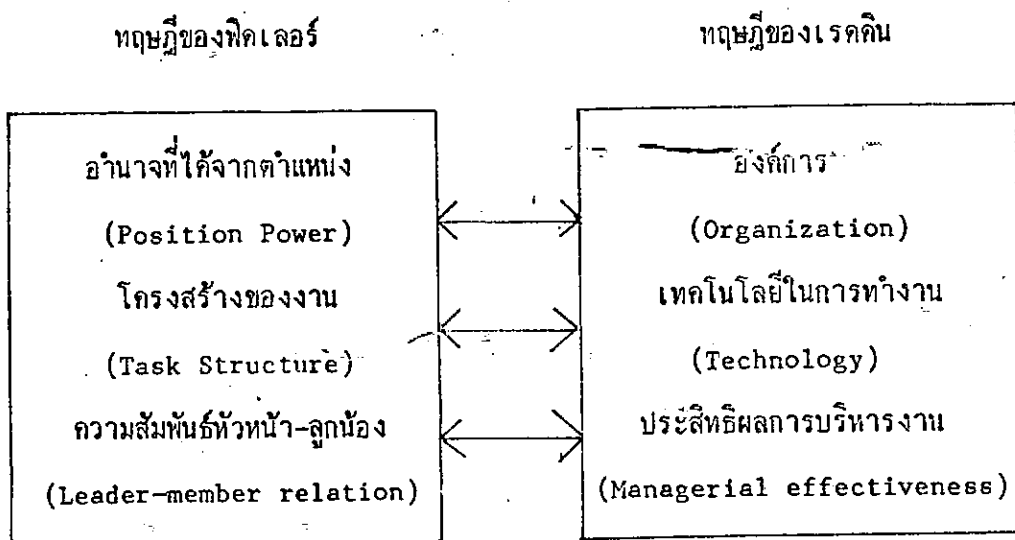
ระบบที่ 4 ระบบประชาธิปไตยสมบูรณ์แบบ (Participative Group Model)

(ผดุง อารยะวิทย์. 2530 : 23 - 25)

แบบผู้นำของเรดคิน (Reddin. 1970 : 196 - 197) จะสอดคล้องกับผู้นำที่ใช้ระบบบริหารของลิเคิร์ต ดังนี้

- ระบบที่ 1 ตรงกับผู้นำแบบผู้บังคับงาน
 ระบบที่ 2 ตรงกับผู้นำแบบผู้ยอมความ
 ระบบที่ 3 ตรงกับผู้นำแบบผู้สอนแนะ
 ระบบที่ 4 ตรงกับผู้นำแบบผู้นำทีม

ทฤษฎีสามานิตกับทฤษฎีสถานการณ์ของฟิคเลอร์ ทฤษฎีสามานิตของเรดคินกับทฤษฎีสถานการณ์ของฟิคเลอร์มีความสอดคล้องกัน เพราะฟิคเลอร์เน้นพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ และมุ่งด้านประสิทธิผลเช่นเดียวกับเรดคิน (Reddin. 1970 : 201) ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิคเลอร์กับทฤษฎีสามานิตของเรดคิน

ทฤษฎีสามานิตและทฤษฎีสององค์ประกอบของเซอร์สเบอร์ก เซอร์สเบอร์กเชื่อว่ามนุษย์ที่ทำงานจะต้องมีความต้องการด้านแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งไม่ขึ้นอยู่กับตัวกัน และมีผลต่อพฤติกรรมแตกต่างกัน ยุทธศาสตร์ในการบริหารงานตามแนวคิดของเซอร์สเบอร์กก็คือ การพัฒนา

องค์การโดยการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้าจุน
 ด้านนำไปเปรียบเทียบกับทฤษฎีสามมิติของเรคคินก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
 ในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ตามสถานการณ์
 ที่เกิดขึ้น เพื่อปรับให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล มนุษย์เราจะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้
 ดีได้ เมื่อมีความพอใจในการทำงาน ทฤษฎีสามมิติของเรคคินเน้นการปรับพฤติกรรมการบริหารงาน
 ของผู้บริหารให้เข้ากับเทคโนโลยีในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนทฤษฎีของเฮอร์สเบอร์ก
 ปรับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปกันได้กับเทคโนโลยีการทำงาน (Reddin. 1970 :
 198 - 199)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีสามมิติของเรคคิน สามารถนำไปประยุกต์และเปรียบเทียบกับทฤษฎี
 การบริหารอื่นได้อีกหลายทฤษฎี เพราะทฤษฎีสามมิติเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ จะครอบคลุม
 พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารทั้งด้านมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ดังนั้น การ
 ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะมีผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ใน
 สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารองค์การ เพื่อ
 ฝึกทักษะด้านภาวะผู้นำและพัฒนาการสร้างแรงจูงใจ และความพอใจในการทำงานในหน่วยงาน

แรงจูงใจในการทำงาน

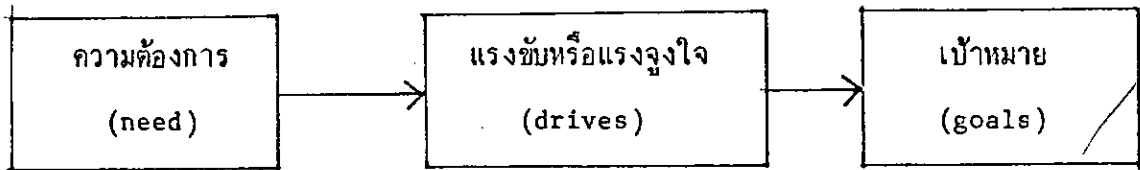
การเป็นผู้นำนั้น ลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงคือ การสร้าง
 แรงจูงใจให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุสัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา
 (อุทัย หิรัญโต. 2523 : 93) วิธีการที่นักบริหารจะผสมผสานจิตใจให้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิด
 ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติการกิจขององค์การให้ลุล่วงไปนั้นมีมากมายหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความนิยม
 และความสนใจและนิยมยกย่องกันมากวิธีหนึ่งคือ การสร้างแรงจูงใจ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 :
 302) แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถ เพื่อ

ดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้าม หากหน่วยงานใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์กร จึงเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝน แล้วนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงาน (กิตติมา ปรีดีคิลก. 2529 : 155)

ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการมักจะนิยามความหมายของแรงจูงใจออกไปต่าง ๆ กัน โดยอาจจะหมายถึงความต้องการ (desire, wants) ความต้องการในสิ่งจำเป็น (needs) ความปรารถนา (wishes) จุดมุ่งหมาย (aims) เป้าหมาย (goals) แรงขับ (drives) สิ่งจูงใจ (incentives) (Luthans. 1985 : 183) มีผู้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจดังต่อไปนี้

"แรงจูงใจ" หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้ประสบความสำเร็จ หรืออาจหมายถึงรางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย (Beach. 1965 : 379) แต่กิติ ตยัคคานนท์ เบอเรลสัน และสไตน์เนอร์ กลับเห็นว่าเป็นพลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าหรือกระตุ้นให้มีการเคลื่อนไหว เพื่อให้บุคคลนั้นดำเนินการใด ๆ ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (กิติ ตยัคคานนท์. 2530 : 78; Berelson and Steiner. 1964 : 240) ฉะนั้นแรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น (อุทัย หิรัญโต. 2530 : 94) และกระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ จะเกิดจากความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Luthans. 1985 : 183) ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ

แรงจูงใจ มีองค์ประกอบที่สำคัญ หรือมูลเหตุจูงใจที่สำคัญของมนุษย์คือ ความต้องการและแรงขับ (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. 2528 : 76) ส่วนความต้องการคือ การขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดของมนุษย์ การขาดนี้อาจเป็นได้ทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ

สำหรับแรงจูงใจและเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) นั้นมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง โดยแรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมภายใน เพื่อสนองความต้องการ เช่น ความหิว ความเหนื่อย ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจเป็นการจูงใจภายนอก เช่น การยกย่องผู้กระทำดี การให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทนแก่การแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. 2528 : 55)

ส่วนความหมาย "การจูงใจ" เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำสลับสนุนความก้าวหน้า และกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำ หรือการจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. 2528 : 40) การจูงใจจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ เพราะการจูงใจเป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของผู้อื่นจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 : 302)

ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ

การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถด้านต่าง ๆ ที่เขามีอยู่เสมอไป การปฏิบัติงาน (Job Performance) ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน

ออกไปนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นด้วย (พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2526 : 64) ตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนที่ทำให้ผลของการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงาน คือ แรงจูงใจบุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงกว่า เมื่อไม่มีแรงจูงใจ (Gibson and others. 1982 : 80) องค์การจะบรรลุถึงความสำคัญตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ และเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องาน (ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ. 2521 : 67) กิตติมา ปรีดีศิลป (2529 : 174) ได้ระบุถึงประโยชน์ของการจูงใจดังนี้

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่ช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานอย่างเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานคือพลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องจัดการทำให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี และแตกต่างกันไป แต่จากการวิจัยก็พบว่าทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านั้นไม่ได้มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างก็มีความ

คล้ายกันและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับซึ่งกันและกัน (ธงชัย สันติวงษ์. 2529 : 57) ทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันมากที่สุดมีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจของเทย์เลอร์ (Taylor. 1911)

ในหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เทย์เลอร์เชื่อว่าการให้ผลตอบแทนเป็นการจูงใจคนงานในกรณีปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ผลตอบแทนอาจเป็นรายได้ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลจรรยาบรรณปฏิบัติงาน เทย์เลอร์เชื่อว่าหากผลตอบแทนเหมาะสมเป็นธรรมชาติแล้ว คนงานจะสามารถผลิตได้มากขึ้น (Hoy and Miskel. 1982 : 1 - 2) ในสมัยนั้นนายจ้างมุ่งจะให้คนทำงานเพื่อผลประโยชน์ตอบแทนและมุ่งผลกำไรอย่างเดียว เป็นการใช้คนเหมือนเครื่องจักร ต่อมาจึงได้มีผู้สนใจการจูงใจคน ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีแรงจูงใจที่มุ่งศึกษาความต้องการของคน ซึ่งมีหลายทฤษฎีดังนี้

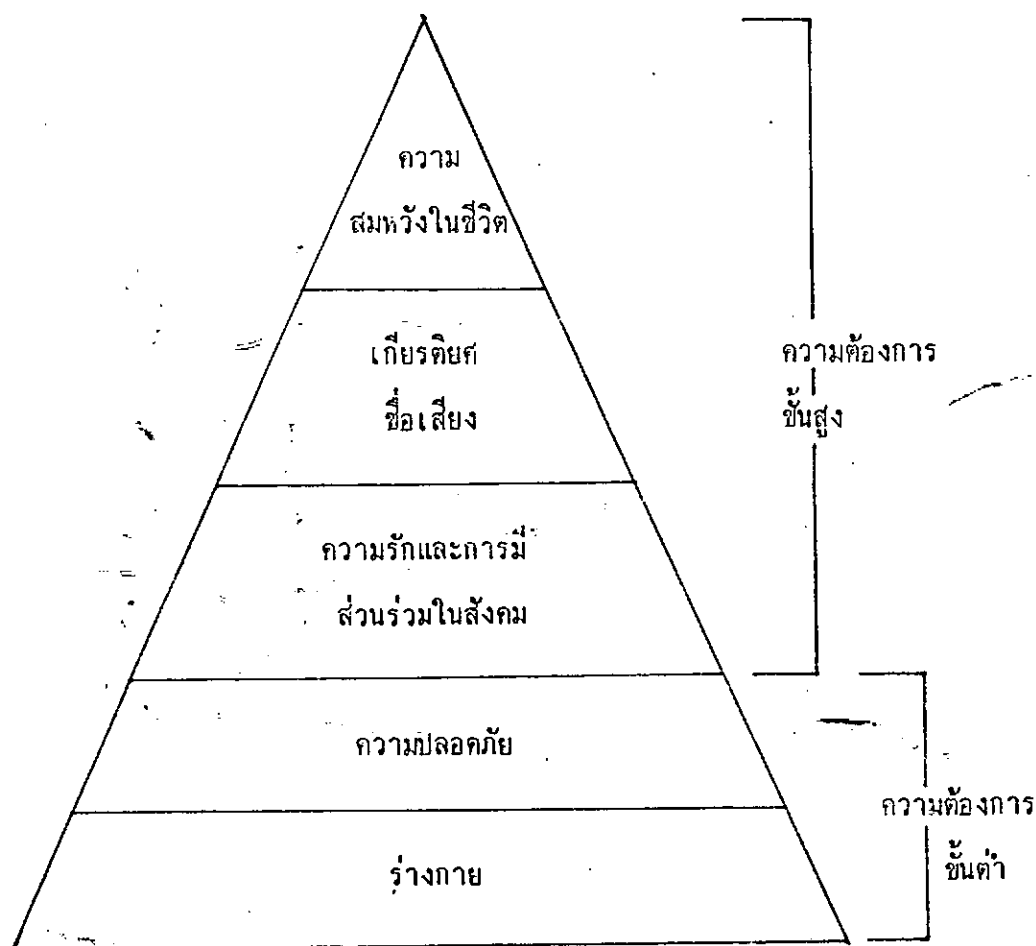
ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation)

มาสโลว์ (Maslow. 1954) มีความเชื่อว่า องค์การจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้ขึ้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างดีนั้น จะบังเกิดได้เมื่อผู้บริหารองค์การเข้าใจความต้องการของมนุษย์และเลือกใช้วิธีการจูงใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ ตั้งใจทำงาน การเข้าใจความต้องการของมนุษย์นับเป็นจุดแรกที่จะนำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การ ธงชัย สันติวงษ์ (2529 : 381 - 384) อธิบายสมมติฐานของมาสโลว์เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนั้นจะมีอยู่ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามระดับความสำคัญ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

มาสโลว์ ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) ไว้ 5 ระดับ คือ ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological) ความปลอดภัย (Safety) ความรักและ

การมีส่วนร่วมในสังคม (Social) เกียรติยศชื่อเสียง (Esteem) และความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self Actualization) (Shermerhorn and others. 1982 : 108) ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ในการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ไปใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจ ความต้องการในระดับต่ำอาจได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วน และในส่วนที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป เช่น ในหน่วยงานที่จัดให้มีรายได้พอสมควรแล้ว และสภาพแวดล้อมของงานดีแล้ว การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นจะไม่

เพิ่มแรงจูงใจเลย เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้เป็นอย่างถี่
แล้ว (สมยศ นาวิการ. 2527 : 68)

ทฤษฎีแรงจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 33 - 48) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร
2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบ
เกี่ยวข้องกับสมมติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้

ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน
3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบการชู้ฉ้อหรือสิ่งการ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความ

ทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด

ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษเพื่อให้ลูกน้อง
ใช้ความพยายามเพื่อบรรลุความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

1. การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคล
ที่ผูกพันต่อการบรรลุถึงความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุม
ตนเอง
3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขา
คาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ
4. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นกิจจูงใจให้บุคคลยอมรับและ
แสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะ ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกประทับใจ และมีส่วนร่วมในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland) แมคเคลแลนด์มีความเชื่อว่า แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล มนุษย์มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่ง สิ่งใดให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว แมคเคลแลนด์แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (needs for Achievement : n Ach) ความต้องการความรัก และความผูกพัน (need for Affiliation : n Aff) ความต้องการอำนาจ (need for Power : n Power) (McClelland, 1961 : 100 - 110)

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ ได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำให้เกิดการกระตุ้นความต้องการด้าน n Ach เป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อมี n Ach สูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ (McClelland, 1961 : 100 - 110) กิบสัน และคนอื่น ๆ ได้สรุปทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ไว้ว่า ความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะความต้องการสัมฤทธิ์ผล (n Ach) นั่นคือ บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ สามารถให้ประสบการณ์การเรียนรู้หรือการฝึกอบรมจนทำให้ความต้องการด้านนี้สูงขึ้นได้ สังคมหรือประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีก็อาจทำให้ดีขึ้นได้ โดยการกระตุ้นให้คนในสังคมนั้นมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น (Gibson and others, 1982 : 88)

ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972) (Alderfer's Existence-Relatedness - Growth Theory) หรือทฤษฎี E.R.G. อัลเดอร์เฟอร์ได้ปรับปรุงแนวความคิดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับของมาสโลว์ มาเป็นความต้องการ 3 ระดับ คือ ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence needs : E) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Related

needs : R) และความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs : G)

(Alderfer. 1972 : 507 - 532)

แม้ว่าทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่ สมยศ นาวิการ (2527 : 68) กล่าวว่า ทั้งสองทฤษฎียังมีความแตกต่างกันดังนี้

1. ทฤษฎี E.R.G. จะไม่ระบุว่าความต้องการแต่ละอย่างเรียงลำดับกันอย่างไร เพียงแต่อ้างว่าหากความต้องการในการดำรงชีวิตไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลความต้องการด้านนี้จะรุนแรงขึ้น แต่ความต้องการด้านอื่น ๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย

2. ทฤษฎี E.R.G. เน้นประเด็นที่ว่า แม้ความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าวอาจจะมีอิทธิพลต่อไปในการตัดสินใจ เช่น เราอาจมีเงินเดือนที่เพียงพอและงานที่มั่นคง แต่เราอาจแสวงหาการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนต่อไป ในกรณีเช่นนี้ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วยังเป็นแรงจูงใจต่อไป

เชอร์เมอร์ฮอร์น และคนอื่น ๆ (Shermerhorn and others. 1982 : 112 - 113) ได้สรุปความกึกเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ แมคเคลแลนด์ และอัลเดอร์เฟอร์ ดังนี้

1. ความต้องการ n Ach. n Aff. และ n Power เป็นองค์ประกอบของความ ต้องการที่มีลักษณะคล้ายกับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และความต้องการ E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจผู้ร่วมงานมากยิ่งขึ้น การยึดถือทฤษฎีเป็นหลักในการปฏิบัติงาน จะให้ประโยชน์กับผู้บริหาร และหากความต้องการแต่ละด้านได้รับการตอบสนองอย่างตรงเป้า ก็จะทำให้คนมีความพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ถ้าความต้องการดังกล่าวได้รับการสนใจจากผู้บริหารจริงจังแล้ว ก็อาจจะทำให้คนในองค์การสามารถกำหนดขอบเขตความต้องการของตน ในอันที่จะทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้สำเร็จลงได้

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอส์เบอร์ก (Herzberg. 1959)

แรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของเฮอส์เบอร์ก ได้มาจากการวิจัยของเฮอส์เบอร์ก และคนอื่น ๆ เฮอส์เบอร์กเป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น รีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ก็เพื่อจะตอบคำถามที่ว่า "ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา" และเพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ว่า "ปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางบวกและปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางลบในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน" (Herzberg and others. 1959 : 29) ซึ่งเขาสรุปออกมาเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ซึ่งอาจจะเรียกชื่ออย่างอื่นอีกหลายชื่อ เช่น ทฤษฎีความพอใจ-ไม่พอใจ (Satisfiers-Dissatisfiers) หรือทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น-ปัจจัยก้ำจุน (Motivators-Hygienes) หรือทฤษฎีองค์ประกอบภายใน-ภายนอกของงาน (Intrinsic-Extrinsic Factors) (Gibson and others. 1982 : 85)

ลูธันส์ (Luthans. 1985 : 201) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอส์เบอร์ก ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัย 2 ด้านดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ลักษณะของงาน (The work itself)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

2. ปัจจัยก้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของการงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)

2.2 การนิเทศงาน (Supervision)

2.3 เงินเดือน (Salary)

2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions)

2.5 ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relations)

เฮอส์เบอร์กให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยต่ำจน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงาน หรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยต่ำจนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. 2528 : 69)

ดังนั้น การนำทฤษฎีของเฮอส์เบอร์กไปประยุกต์นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย (วิจิตร-วรุตบางกูร. 2525 : 78)

นิพนธ์ ศศิธร (2523 : 148 - 150) ได้สรุปผลดีของแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอส์เบอร์ก ที่มีผลให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคคลในองค์การไว้ 5 ประการดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเองจากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตน มีความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น
2. การสร้างสรรค์ตามความต้องการทางสังคม ให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินงานเป็นหมู่คณะ ที่เป็นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะ

3. การยกยดักดิ์ศรีและสภาวะของงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำเเร็จ และความรับผิดชอบสูงขึ้น เพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด

4. การปรับปรุงระบบการติดต่อ ให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเป็นผู้คิดเอง

5. การปรับปรุงภาวะผู้นำ โดยทุกคนมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจหักเหียกัน
อวยชัย ชะบา (โสภณ หาสิตะพันธุ์. 2528 : 61; อ้างอิงมาจาก อวยชัย ชะบา.
2525 : 176 - 177) ได้สรุปผลดีจากการประยุกต์ทฤษฎีขององค์ประกอบของเซอร์สเบอร์มาใช้
ดังนี้

1. ให้ความสนใจกับมนุษย์มากขึ้น
2. พยายามกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงานโดยการสร้างแรงจูงใจ
3. ทฤษฎีของพฤติกรรมต่างก็มีเป้าหมายกำกับ การชักจูงให้เกิดพฤติกรรมตามเป้าหมาย
ย่อมทำได้ โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจให้ถูก

ความพอใจในการทำงาน

ความพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพอใจในงานย่อมมีประสิทธิภาพของงานได้มากกว่าคนที่ขาดความพอใจในการทำงาน การทำความเข้าใจกับความพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมิใช่เรื่องที่ย่ายนั้ก เพราะความพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่สามารถคาดคะเนได้ว่ามีหรือไม่มีจากการสังเกตพฤติกรรมของคนเท่านั้น (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 320) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจูงใจให้สมาชิกในหน่วยงานเกิดความพอใจในการทำงาน ผู้บริหารควรศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์การ

At → ๑๗๖๒๒๒ → ๗๖
↑ - ๗๖๒.
- ๗๖๒

43

ความหมายของความพอใจในการทำงาน

นักพฤติกรรมศาสตร์ ได้ให้ความหมายของ "ความพอใจในการทำงาน" ไว้หลากหลาย เป็นต้นว่า ความพอใจในการทำงานเป็นผลรวมความรู้สึกทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับทางด้านร่างกาย และสภาวะแวดล้อม เป็นมูลเหตุให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง แสดงความรู้สึกว่าเขามีความพอใจในการทำงานของเขา (Hoppock. 1935 : 47) เช่นเดียวกับโยเคอร์ ที่มองความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นผลรวมของความรู้สึกของบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับระดับความชอบ หรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ ในงานของเขา (Yoder. 1959 : 445)

~~ความหมาย ความพอใจในการทำงาน ตามนิยามในพจนานุกรมหลายฉบับจะให้ความหมายใกล้เคียงกันดังนี้ ความพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีและมีความสุข เมื่องานนั้นได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ตามความต้องการหรือแรงจูงใจ (Wallerstein. 1971 : 256; Wolman. 1973 : 384) แคกู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายว่า ความพอใจในการทำงาน หมายถึง คุณสมบัติสภาวะ หรือระดับความรู้สึกพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติที่บุคคลมีต่องาน (Good. 1973 : 320)~~

~~ต่อมาการใช้คำอื่นที่มีความหมายใกล้เคียงกับความพอใจในการทำงาน เช่น คำว่า "ขวัญ" (Morale) และ "ทัศนคติ" ที่มีต่องาน (Attitude) โดยใช้คำทั้งสามแทนกันเสมอ บางคนมีความเห็นว่าทั้งสามคำนี้มีความหมายคล้ายคลึงกันและใช้แทนกันได้ โดยเฉพาะในวงการอุตสาหกรรม เช่น ฟรูม (Vroom) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ทัศนคติที่มีต่องานและความพอใจในการทำงาน หมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล หากที่หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางบวก มีผลเท่ากับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนหากที่หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางลบ มีผลเท่ากับความไม่พอใจในการทำงาน (Vroom. 1964 : 99) กิลเมอร์ (Gilmer) ก็ยืนยันเช่นเดียวกันว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ความพอใจก่อให้เกิดขวัญดี ความพอใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายในซึ่งได้แก่ การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอกซึ่งออกมาในรูปที่เห็นได้ เช่น รางวัล (Gilmer. 1971 : 253) นักบริหารบางกลุ่มแยกความหมายว่า "ขวัญและกำลังใจ" เป็นเรื่องของกลุ่ม ส่วน~~

107

ความพอใจในการทำงานมีความหมายรวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพอใจเกี่ยวกับรายได้ (Applewhite. 1965 : 8) บลัม และเนย์เลอร์ ได้อธิบายแยกความหมาย เช่นเดียวกันว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพอใจในงาน ความพอใจในงานก่อให้เกิดขวัญดี และได้ให้ความหมายความพอใจในการทำงานว่า เป็นผลรวมของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน (Blum and Naylor. 1968 : 365)

*สรุปได้ว่าความพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความรัก ความสนใจ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการที่ได้ทำงาน มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนทำ

การศึกษาเกี่ยวกับความพอใจในการทำงาน เริ่มต้นได้รับความสนใจตั้งแต่มีการศึกษาที่เมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ในปี ค.ศ. 1930 โดยการศึกษาค้นคว้าของเมโย (Mayo) และคนอื่น ๆ ได้มีผู้ให้ความสนใจเกี่ยวกับความพอใจในการทำงานมากขึ้น ในปลายปี ค.ศ. 1950 และต้นปี ค.ศ. 1960 นักจิตวิทยาได้ศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเน้นความสนใจด้านแรงจูงใจ และความพอใจในการทำงาน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน และระดับความพอใจที่ได้รับจากการทำงาน (Coletta. 1981 : 2308-B) เอ็ดวิน เอ. ล็อก (Edwin A. Locke) ได้สำรวจเรื่องราวที่เขียนเกี่ยวกับความพอใจในการทำงาน ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึง ค.ศ. 1972 มีประมาณ 3,350 เรื่อง พบว่ามีผู้ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับความพอใจในการทำงานมากขึ้น (Hoy and Miskel. 1982 : 333)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน

ในแต่ละหน่วยงาน มีปัจจัยหลายประการที่สามารถตอบสนองให้บุคคลเกิดความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน มีผู้ให้รายละเอียดที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 320 - 321) แบ่งปัจจัยที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานเกิดความพอใจในงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) ได้แก่ สิ่งจูงใจที่มีลักษณะเห็นง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อความพอใจในการทำงาน เช่น ค่าจ้าง บำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาล เมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Incentive) ได้แก่ สิ่งที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย การยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ให้เพิ่มขึ้น เป็นต้น

คูเปอร์ (Cooper. 1958 : 31 - 32) แบ่งปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความพอใจดังต่อไปนี้

1. ให้งานที่เขาสนใจทำ
2. มีอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน
3. มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงงานและสถานที่ทำงานที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปและกลับ ตลอดจนสวัสดิการอื่น ๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม

เซลซนิก (Zaleznik) ได้จำแนกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ รางวัลภายนอก เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ความปลอดภัยมั่นคงในการทำงาน รางวัลภายใน ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ เป็นต้น (Zaleznik and others. 1958 : 40)

กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 252 - 253) แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

3. หน่วยงานและการบริหารงาน
4. ค่าจ้าง
5. ลักษณะของงานที่ทำ
6. การนิเทศงาน
7. ลักษณะทางสังคม
8. การติดต่อสื่อสาร
9. สภาพการทำงาน
10. ผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

ล็อก (Locke. 1976 : 1302) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจในการทำงาน มีลักษณะคล้ายคลึงกับทฤษฎีการมีผลต่อความพอใจในการทำงาน 9 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของงาน
2. เงินเดือน
3. การเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ
5. ผลประโยชน์เกื้อกูล
6. สภาพการทำงาน
7. การนิเทศงาน
8. เพื่อนร่วมงาน
9. หน่วยงานและการจัดการ

ฟรายด์แลนเดอร์ และพิกเกิล (Friedlander and Pickle. 1968 : 195) ได้กำหนดตัวแปรซึ่งสามารถใช้ในการวัดความพอใจในงานของสมาชิกในองค์การดังต่อไปนี้

1. สภาพของงาน ซึ่งรวมถึงสภาพของสถานที่ทำงาน ความพอเพียงของอุปกรณ์ในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

2. รางวัลทางการเงิน ความพอใจของค่าจ้าง ความมีประสิทธิผลของนโยบายด้านบุคคลที่เกี่ยวกับค่าจ้าง โครงการผลประโยชน์และค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น

3. ความไว้วางใจที่มีต่อฝ่ายบริหาร ความสามารถในการจัดการของฝ่ายบริหาร การจัดการเกี่ยวกับนโยบายการให้ผลประโยชน์แก่พนักงาน ความพอใจของการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง และความสนใจที่มีต่อพนักงาน

4. ความเห็นเกี่ยวกับการอำนวยการ ผู้ควบคุมจัดงานดีเพียงใด ความรู้เกี่ยวกับงาน ความสามารถในการให้งานเสร็จตามกำหนด การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ การให้พนักงานรู้ว่าเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไร การเน้นการฝึกอบรมที่เหมาะสม การพยายามให้พนักงานทำงานร่วมกัน การปฏิบัติต่อคนงานอย่างยุติธรรม การรักษาสัญญา การให้กำลังใจ และความสนใจในการกินคืออยู่ที่ของคนงาน

5. การพัฒนาตนเอง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การมีส่วนร่วม ความภาคภูมิใจในองค์การ ความรู้สึกว่าได้ทำสิ่งที่มีคุณค่า และความก้าวหน้าในงาน

~~ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในการทำงาน อีกทัศนะหนึ่งที่แตกต่างออกไปได้แก่ แนวคิดของแนดเลอร์ และลอว์เลอร์ ซึ่งให้ความคิดเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานจะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เขาได้รับจริงกับผลตอบแทนที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้จะรวมถึงสิ่งที่เป็นผลตอบแทนภายนอกและผลตอบแทนภายใน (Extrinsic and Intrinsic Rewards) บุคคลที่ทำงานจะนำสิ่งเหล่านี้ไปเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่บุคคลอื่นได้รับผลของการรับรู้ทั้งหมด จะสรุปรวมออกมาเป็นความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจในงานของแต่ละบุคคล (Nadler and Lawler, 1977 : 79)~~

* สรุปได้ว่า ความพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างพอดี บุคคลนั้นจะเกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้องค์การบรรลุประสิทธิผลตามต้องการ

ประสิทธิผลขององค์การ

การทำงานขององค์การมีความสำคัญต่อมนุษย์มากขึ้น จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า คนจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยองค์การในรูปลักษณะต่าง ๆ จนถึงขั้นสมบูรณ์แบบในการสนองตอบความต้องการที่แตกต่างกันไปของคน สิ่งที่น่าสนใจต่อมาก็คือ ผลการทำงานขององค์การนั้นเป็นอย่างไร การทำความเข้าใจกับประสิทธิผลขององค์การจึงมีความสำคัญต่อสังคมเป็นส่วนรวม (ภรณี กิริติบุตร. 2529 : 1)

ความหมายประสิทธิผลขององค์การ

นักบริหารให้นิยาม "ประสิทธิผล" ขององค์การไว้หลายความคิดเห็นดังนี้ ประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์การ คือ การดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือหมายถึง ระยะเวลาบรรลุความสำเร็จขององค์การ (Barnard. 1966 : 20 and Lawless. 1979 : 32) นอกจากนี้นักบริหารบางท่านให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การ โดยการนำเกณฑ์ของความเป็นระบบมาใช้ โดยยอมรับว่าองค์การเป็นระบบซึ่งมีหลายหน้าที่ และอยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งให้ตัวป้อนที่คาดคะเนไม่ได้แก่องค์การ ดังนั้นประสิทธิผลของระบบขององค์การจึงหมายความว่า สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (survive) ปรับตัว (adapt) การดำรงสภาพ (maintain) และเติบโต (grow) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป (Schein. 1970 : 118) สำหรับนักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน ประสิทธิผลขององค์การจะมีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไร (profit) หรือผลประโยชน์จากการลงทุนสำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิผลมักหมายถึงคุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์การวิจัยประสิทธิผลอาจหมายถึง จำนวนของสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือผลผลิตใหม่ ๆ ขององค์การ แต่สำหรับนักสังคมศาสตร์ ประสิทธิผลหมายถึง คุณภาพชีวิตของการทำงาน (Steers. 1977 : 1)

ดังนั้นจึงสรุปว่า ประสิทธิผลขององค์การหมายถึง การบริหารงานหรือการดำเนินงานใด
กิจการหนึ่งเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จ

ผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ

โดยทั่วไปผู้นำในองค์การจะทำหน้าที่แยกแยะการบริหารงาน เพื่อหาแนวทางที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับหน้าที่สำคัญ ๆ ของผู้นำบางประการ ที่มีความจำเป็นต่อประสิทธิผลขององค์การ (Steers. 1977 : 155) และการทดสอบการบริหารที่ลึกลับก็คือ การดูความสามารถในการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรที่หามาได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และลักษณะระดับการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลไว้ให้ได้ นั่นคือประสิทธิผลขององค์การ (Steers. 1977 : 1)

1) ผู้นำที่ดีต้องเข้าใจลักษณะงานและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ตลอดจนเข้าใจโครงสร้างขององค์การว่า ไม่มีโครงสร้างขององค์การแบบใดแบบหนึ่งที่จะเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ ผู้นำจึงต้องปรับปรุงการจัดองค์การเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ลักษณะงานและบุคคล นอกจากนั้นเพื่อให้งานบังเกิดผลดี แบบของการควบคุมงานก็มีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดรูปองค์การ ซึ่งสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำในองค์การต่าง ๆ ด้วยว่า ผู้นำควรจะควบคุมงานอย่างไร จึงจะทำให้ผลงานและความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (วัลลภ ชัยพิพัฒน์ และคนอื่น ๆ. 2529 : 43)

อาร์จิริส ได้ให้ข้อคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า องค์การจะมีประสิทธิผลมากที่สุดเมื่อผู้นำขององค์การสามารถจัดหาแนวทางในการทำงาน อันเป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็เป็นแนวทางที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย (Argyris. 1964 : 118)

แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้นำในระบบบริหารองค์การให้มีประสิทธิผล ซึ่งมอร์เฟตและคนอื่น ๆ ได้เสนอแนะไว้หลายประการ แต่จะนำมาอธิบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการวิจัยนี้เท่านั้น เช่น การเน้นความสำคัญของผู้นำว่า การบริหารองค์การให้มีประสิทธิผล องค์การควรจะมิผู้นำเป็นหัวหน้าควบคุมบังคับบัญชาเพียงคนเดียว และผู้นำจะเป็นผู้ประสานงานในการบริหารเพื่อ

ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำจะต้องคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัยในหน้าที่การงานของสมาชิกในองค์การ และหลักที่สำคัญอีกประการหนึ่งของหน่วยงานที่มีประสิทธิผล คือ นโยบายการบริหารงานบุคคล ผู้นำจะต้องคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงาน (Morphet and others., 1967 : 93 - 97) เป้าหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนาองค์การ คือ การเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์การและสัมพันธภาพระหว่างส่วนงานต่าง ๆ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การ โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำในองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นผู้มีศิลปะในการสร้างแรงจูงใจ (มบุญ วงศ์นารี. 2519 : 155 - 156)

ดัชนีและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

นักวิชาการต่างสาขาต่างก็ให้ความหมาย "ประสิทธิผลขององค์การ" แตกต่างกันไป ดังกล่าวนมาแล้ว ความคิดในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การให้ดีขึ้น จึงมีวิธีการประเมินและกำหนดดัชนีหรือตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การทั้งที่มีความคล้ายกัน และแตกต่างกันออกไป ผู้จัดการและนักวิเคราะห์ขององค์การมักคิดว่าหลักเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ คือ การวัดจากผลกำไร ซึ่งปรากฏว่าไม่สามารถใช้เป็นเครื่องวัดที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียวได้ เพราะไม่มีองค์การไหนสามารถอยู่รอดในระยะยาวได้ ถ้าหากองค์การไม่สนใจต่อความต้องการของคนที่ในองค์การและของสังคมส่วนรวมด้วย ดังนั้นองค์การที่เป็นหน่วยราชการ เช่น สถานศึกษาซึ่งไม่มี ความมุ่งหมายที่จะเสาะแสวงหากำไรแต่อย่างใด เพราะองค์การลักษณะนี้จะมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายหลายประการ ดังนั้นความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงครอบคลุมถึงตัวแปรหรือบรรทัดฐานหลายประการ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ขององค์การอย่างแท้จริง

กิบสัน และคนอื่น ๆ เสนอว่า วิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการสร้างแนวทางการประเมินประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์การคือ การใช้แนวความคิดพื้นฐาน ทฤษฎีระบบเข้ามาเป็นเครื่องมืออธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล ทฤษฎีระบบจะสามารถอธิบายพฤติกรรมขององค์การ ทั้ง

ภายในและภายนอก ในการอาศัยทฤษฎีระบบจะเริ่มต้นจากการที่องค์การนำเอาทรัพยากร ซึ่งเป็นตัวป้อนเช่นสภาพแวดล้อม เมื่อนำมาสู่กระบวนการจัดดำเนินการกับทรัพยากรเหล่านี้ แล้วจึงส่งทรัพยากรดังกล่าวกลับออกไปในรูป ซึ่งถูกปรับเปลี่ยนสภาพไปแล้วออกมาเป็นผลผลิต (Gibson and others. 1982 : 30 - 31)

แคปโลว์ (Caplow) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของการตั้งแต่สององค์การ หรือองค์การเดียวในระยะเวลาที่แตกต่างกันสามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้ โดยได้กำหนดตัวแปรในการวัด คือ ความมั่นคง การผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสมัครใจสัมฤทธิ์ผล (Caplow. 1964 : 119 - 124) แต่ถ้ามององค์การในรูประบบเปิด ซึ่งมีการเจริญเติบโตและการอยู่รอด ซึ่งขึ้นอยู่กับระบบภายในและภายนอกองค์การ โดยสนับสนุนซึ่งกันและกัน และต้องพึ่งพาอาศัยกัน ฟรายด์แลนเดอร์ และฟิคเกิล (Friedlander and Pickle. 1968 : 289 - 302) จึงได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์การประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการได้กำไรขององค์การ
2. ความมากน้อยของการที่องค์การสามารถสร้างความพอใจให้แก่สมาชิก
3. ความมากน้อยของควมมีคุณค่าขององค์การที่มีต่อสังคมขององค์การนั้นตั้งอยู่

กิบสัน และคนอื่น ๆ ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ ความพอใจ ความสามารถในการปรับตัว การพัฒนา และการอยู่รอด (Gibson and others. 1982 : 31 - 32) คีซันหรือตัวบ่งชี้ที่กำหนดประสิทธิผลขององค์การใกล้เคียงกับเกณฑ์ของกิบสัน และคนอื่น ๆ ได้แก่ คีซันประสิทธิผลขององค์การของฮอย และมิสเกล ซึ่งได้แก่ การปรับเปลี่ยน การยืดหยุ่นและการจัดทรวัดกรรมสัมฤทธิ์ผล ความพอใจในการทำงานและความสนใจในชีวิต (Hoy and Miskel. 1982 : 328 - 329)

จากเกณฑ์และดัชนีที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงและซ้ำซ้อนในบางลักษณะ เช่น การปรับเปลี่ยน และความพอใจในการทำงาน

เป็นต้น ดังนั้น คำนี้นี้เหล่านี้โดยเฉพาะความพึงพอใจในการทำงาน เป็นค่านี้นี้ตัวสำคัญที่แสดงถึง ประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาประสิทธิผลขององค์การจึงควรศึกษาเกี่ยวกับความพอใจใน การทำงานของสมาชิก ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำมีอิทธิพลและความสามารถในการสร้าง แรงจูงใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความพอใจของสมาชิกในองค์การ และเป็นผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น เพื่อ ให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

การพัฒนาผู้บริหาร

ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ประเทศให้มีความสามารถในการปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขในสังคม ปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม ด้าน การเมือง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมี ความรู้ ความเข้าใจ และต้องตื่นตัวอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา รอดเวล (Rodwell. 1986 : 8 - 9) ได้สรุป การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นซึ่งผู้บริหารต้องติดตามดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งสามารถ ศึกษาได้จากแนวโน้มนโยบายของรัฐบาล ความคิดเห็นจากภาคธุรกิจเอกชน ความคิดเห็นของประชาชน ภายในประเทศผ่านสื่อมวลชนในรูปแบบต่าง ๆ ในระดับนานาชาติก็ควรศึกษาสถานการณ์ของโลก ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านใกล้ชิด รวมทั้งประเทศที่มีบทบาทต่อ เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การทำงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถศึกษาได้จาก รายงานความก้าวหน้าในวงการวิทยาศาสตร์ ธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิต เกษตรและการแพทย์ รวมทั้งการค้นคว้าและวิจัยในสาขาต่าง ๆ ที่สำคัญที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการเรียน การสอน

3. การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงสร้างขององค์การ และการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ควรต้องศึกษาและวิเคราะห์เสนอแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้าง วิธีการบริหารงานในระบบการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การนั้น ๆ ด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม ซึ่งสามารถศึกษาได้จากความเชื่อ และวิถีทางในการดำเนินชีวิตของคนในอาชีพต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบกับกาลเวลาที่ผ่านไป โดยเฉพาะเกี่ยวกับความนึกคิด ความคาดหวัง ทัศนคติของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่คณะผู้บริหารการศึกษา อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

แผนพัฒนาผู้บริหารการศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534)

เนื่องจากความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น กระทรวงศึกษาธิการจึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อระบบการศึกษาของชาติ ในแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2529 : 31 - 33)

1. ให้มีการประสานงานการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความสอดคล้องทั้งภายในกรมและระหว่างกรมต่าง ๆ
2. ให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและเครือข่ายของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นศูนย์กลางการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาโดยเฉพาะในเรื่อง
 - 2.1 การเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง
 - 2.2 ฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน
 - 2.3 แลกเปลี่ยนความกิดระหว่างบุคลากรต่างกรม
3. ให้กรมต่าง ๆ พัฒนาบุคลากรในด้านการสอน ด้านการปฏิบัติงาน และบุคลากรสนับสนุนการสอนการปฏิบัติงาน

4. ให้พัฒนาเทคนิควิธีการฝึกอบรมบุคลากรโดยเน้นเรื่องการศึกษาด้วยตนเอง และ การฝึกอบรมทางไกล

ยุทธวิธีในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผู้บริหารได้ ยุทธวิธีการสอนและการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นยุทธวิธีที่บุคคลโดยทั่วไปรู้จักและนิยมนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางและแพร่หลายมานาน มีลักษณะเป็นแบบทางการและมีการสื่อสารระหว่างผู้บรรยายกับผู้ฟัง ด้วยวาจา

2. การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริง ๆ ในสิ่งที่ต้องการให้เรียนรู้ โดยมีการอธิบายประกอบ

3. การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study) เป็นยุทธวิธีที่พัฒนาจากวิธีการศึกษาทางไกล ที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนาได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยอาศัยสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study Materials) ซึ่งตามปกติเป็นชุดฝึกอบรม (Training Modules) หรือชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning Materials) เป็นยุทธวิธีที่มีความเหมาะสมกับประชากรเป้าหมายที่มีเป็นจำนวนมากและอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย

4. การประชุมอภิปราย (Conference) มีลักษณะที่สำคัญ คือ มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาร่วมประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน

5. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) เป็นการนำเอาประเด็นหรือเรื่องราวต่าง ๆ หรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่า เป็นประโยชน์และเหมาะสมมาให้ผู้รับการพัฒนา ศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งกรณีตัวอย่างนี้อาจสร้างขึ้นมาจากเฉพาะหรืออาจเป็นเหตุการณ์จริงก็ได้

6. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง และประเด็นเรื่องราว เพียงแต่มิได้จัดทำขึ้นในสถานที่ทำงานจริงเท่านั้น

7. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นยุทธวิธีที่เกิดขึ้นและใช้กันมานานแล้ว แต่ได้รับการพัฒนาในภายหลัง มีลักษณะสำคัญ คือ ผู้รับการพัฒนแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทใดบทบาทหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น แล้วแสดงไปตามลำพัง ไม่มีผู้กำกับการแสดง ผู้บอกบทสนทนา ไม่มีการซักซ้อมก่อนการแสดง โดยจะแสดงออกปฏิกิริยาและเจรจากันตามธรรมชาติและความรู้สึกนึกคิดของคน ๆ นั้น

8. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นยุทธวิธีที่มีลักษณะสำคัญ คือ กระตุ้นให้ทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดเห็นนั้นจะถูกตองหรือไม่ จึงเป็นวิธีการที่ต้องการปริมาณของความคิดมากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้อง

9. การสัมมนา (Seminar) เป็นอีกยุทธวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมาก โดยเฉพาะกับเจ้าหน้าที่ระดับสูง มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งที่กำหนด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ แบบผู้นำตามทฤษฎีสამมติของเรดคิน แรงจูงใจและความพอใจในการทำงาน ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวแล้ว โดยจะมุ่งศึกษาเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวกับระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษา หรือที่เกี่ยวข้องกับ

อาชีวศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จัดการศึกษาระดับ ปวช. ซึ่งเทียบเท่า
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับ ปวส. เทียบเท่าระดับอุดมศึกษา การสรุปงานวิจัยจะแยก
เป็นด้าน ๆ ดังต่อไปนี้

งานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลผู้นำกับแรงจูงใจและ
ความพอใจในการทำงาน

107 ท

กรีน (Greene) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในการทำงาน
ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาว่าตัวแปรทั้งสองนี้เป็นเหตุและผลกันหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำ
ที่มุ่งสัมพันธ์เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจในการทำงาน ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่
มุ่งงานเป็นเหตุและผลก็น้อยมากกับความพอใจในการทำงาน (Greene. 1975 : 187 - 193)
แต่แอลเลน (Allen) ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพฤติกรรมที่มีผลต่อความ
พอใจในการทำงานและประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับ
ระดับพฤติกรรมของอาจารย์มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนผู้บริหารจะมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มากกว่า
มุ่งงาน (Allen. 1986 : 2490-A) ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยของแอลเลน ได้แก่ งาน
วิจัยของมอร์แกน (Morgan) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำและประสิทธิผลผู้นำกับความพอใจใน
การทำงานของอาจารย์ในคณะวิชา ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำและประสิทธิผล
ผู้นำกับความพอใจในการทำงาน (Morgan. 1987 : 1541-A)

คอนโต (Konto) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้อำนวยการตามทัศนะของอาจารย์
ผู้สอนกับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาและเทคนิคในรัฐมิสซูรี พบว่า
อาจารย์โรงเรียนอาชีวศึกษาและเทคนิคที่มีผู้อำนวยการแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ จะมีความพอใจ
ในการทำงานในระดับปานกลาง แต่ความพอใจลักษณะภายในของงานค่อนข้างต่ำ (Konto.
1987 : 3744-A)

ส่วนงานวิจัยที่ตรงกันข้ามกับงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ งานวิจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลของผู้นำกับความพอใจในการทำงาน เช่น งานวิจัยของอัมสต็อท (Umstott) ซึ่งได้ทำการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลและแบบผู้นำกับความพอใจในการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำและประสิทธิผลผู้นำกับความพอใจในการทำงานของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ (Umstott. 1985 : 2486-A) ผลการวิจัยนี้เปรียบเทียบกับงานวิจัยของมิลเลอร์ (Miller) ซึ่งพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างประสิทธิผล ผู้นำที่บริหารตามทฤษฎี X กับผู้นำที่บริหารตามทฤษฎี Y ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง ส่วนกลุ่มผู้บริหารที่บริหารงานโดยใช้ทั้งสองทฤษฎีควบคู่กันไป ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานตามทฤษฎี Y จะมีประสิทธิผลมากกว่าการบริหารงานตามทฤษฎี X (Miller. 1987 : 795-A)

เขียน แสงหนุ่ม ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้บังคับบัญชาที่มุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (เขียน แสงหนุ่ม. 2518 : 40)

สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลผู้นำของหน่วยงานกับความพอใจในการทำงาน สรุปผลการวิจัยออกมาได้เป็นสองลักษณะ คือ มีทั้งความสัมพันธ์และไม่มี ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่กล่าวมานี้

งานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

มาตาเชรุ ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ปรากฏผลการวิจัยดังนี้ แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ส่วนแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และ

เงินเดือน ตัวแปรด้านชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (Mataheru. 1985 : 2716-A) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกูดสัน (Goodson) ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านชีวสังคมไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจทั้งจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต้าน ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน (Goodson. 1985 : 3543-A)

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ชัดแย้งกับผลการวิจัยของพิคาร์ด (Picard) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนในรัฐเนบราสกาพบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ อาจารย์ที่มีอายุน้อยจะให้คะแนนแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุมาก กลุ่มอาจารย์เห็นว่าแรงจูงใจด้านการเงินมีความสำคัญว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง มีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ (Picard. 1986 : 1143-A)

บรรหาร ราชมณี ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวและแรงจูงใจ เนื่องจากความคาดหวังในงานกับความพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 3 ปรากฏว่าระดับแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังของครู อยู่ในระดับปานกลาง และแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ (บรรหาร ราชมณี. 2529 : บทคัดย่อ)

สรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ จะมีความสอดคล้องกัน แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นจะมีผลต่อความพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจในจากปัจจัยต้านจะมีผลต่อความไม่พอใจในการทำงาน ตัวแปรด้านชีวสังคมมีทั้งความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับแรงจูงใจ

งานวิจัยเกี่ยวกับความพอใจในการทำงาน

งานวิจัยด้านความพอใจจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับงานวิจัยด้านแรงจูงใจ เนื่องจากงานวิจัยทั้งสองด้านนี้มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เพราะแรงจูงใจก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยเกี่ยวกับความพอใจในงานมีดังต่อไปนี้

ชมิคท์ (Schmidt) ได้ทำการวิจัยความพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าผู้บริหารมีความพอใจเกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้นเกือบทุกปัจจัย ยกเว้นความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยค่าจุน ผู้บริหารไม่พอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน นโยบายการบริหารงาน (Schmidt. 1975 : 7583-A) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเบอร์ (Burr) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับตัวกำหนด ความพอใจในการทำงานของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนและมหาวิทยาลัยในรัฐฟลอริดา พบว่าตัวกำหนดความพอใจในการทำงานด้านปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน และการยอมรับนับถือ ส่วนตัวกำหนดความไม่พอใจ ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การนิเทศงาน (Burr. 1981 : 3794-A)

งานวิจัยที่มีความเห็นตรงกันข้ามกับงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ งานวิจัยของโอเพนชอว์ (Openshaw) ซึ่งทำการวิจัยความพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับอุดมศึกษา และอาจารย์ในภาควิชา ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค่าจุนทั้งสองด้านส่งผลต่อความพอใจในการทำงานมากกว่าความไม่พอใจ ผู้บริหารจะมีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมสูงกว่าอาจารย์ในภาควิชา (Openshaw. 1980 : 2470-A)

~~งานวิจัยความพอใจในการทำงานเกี่ยวกับตัวแปรด้านชีวสังคมมีดังต่อไปนี้ไพศาล หวังพานิช ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างอายุ ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือน กับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ (Paisal Wangphanich. 1985 : 869-A) แต่การวิจัยของเนเกิล (Nagle) ซึ่งทำการวิจัยความพอใจของผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชนและมหาวิทยาลัย ในรัฐมินเนโซต้า พบว่าตัวแปรด้านชีวสังคมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพอใจในการทำงาน (Nagle. 1987 : 33-A)~~

กมล รักสวน ได้ทำการวิจัยความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ พบว่าระดับความพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (กมล รักสวน. 2523 : 190 - 192) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรพต หุ่นเจริญ ซึ่งทำการวิจัยอาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่าความพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน (พิรพต หุ่นเจริญ: 2525 : 130 - 133)

สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับความพอใจในการทำงาน จะมีผลสอดคล้องกันเป็นส่วนมาก ปัจจัย ✓
กระตุ้นจะส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน และปัจจัยข้างต้นจะมีผลต่อการป้องกันไม่ให้เกิดความ
ไม่พอใจ ความพอใจจะอยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรด้านชีวสังคมมีทั้งความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพอใจในการทำงาน ✓

งานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีสามมิติของเรคคิน

เรคคินได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT กับกลุ่มหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัยทั้งหมดของเรคคิน ดังนี้ (Reddin. 1970 : 242 - 249)

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก การทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กัน ในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารงานเป็นแบบผู้นำทีม ร้อยละ 25 แบบผู้ทนทำและผู้คุมกฎมีเพียงร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกนั้นแบบผู้นำแบบอื่นตกอยู่ในช่วงร้อยละ 11 - 16 การทดสอบครั้งนี้ ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งในระดับสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร การวิจัยหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร พบว่าหัวหน้ากลุ่มมีผู้นำแบบสอนแนะถึงร้อยละ 41 ผู้นำแบบคุมกฎและแบบทนทำเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9 - 11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ การวิจัยกลุ่มประธานและรองประธานกรรมการ ซึ่งมีจำนวน 33 คน จากบริษัทในเครือเดียวกันในประเทศต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มนี้มีผู้นำแบบน้ำท่วมร้อยละ 49 ผู้คุมงานร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4. ผู้บริหารฝ่ายวิจัยและพัฒนา การวิจัยผู้บริหารกลุ่มนี้ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตร 3 สัปดาห์ ที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และสถาบันวิจัยแมตเทล การวิจัยพบว่า มีแบบผู้นำแบบสอนแนะร้อยละ 27 แบบทนทำ แบบเอาใจ แบบคุมงาน และแบบยอมความมีถึงร้อยละ 15, 15, 15 และ 13 ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่างานวิจัยและพัฒนาเป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่ให้การสอนแนะ และคอยชี้นำ

5. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตกระดาษและเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มนี้ ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียง เรคคินทำการวิจัยหัวหน้าแผนก 16 คน ผลปรากฏว่า เป็นผู้นำแบบคุมงานร้อยละ 37 แบบบุกงานร้อยละ 19

6. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตกระดาษและเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน สรุปผลการวิจัยแบบผู้นำ หัวหน้าแผนกเป็นผู้นำแบบเอาใจร้อยละ 28 แบบผู้สอนแนะร้อยละ 24 เป็นที่น่าสังเกตว่าบริษัทในกลุ่มที่ 2 มีผลผลิตตกต่ำและรายได้บริษัทลดลง ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการบริหารงานของหัวหน้าแผนกที่มีแบบผู้นำดังกล่าวนี้

7. นายทหารระดับร้อยเอก การวิจัยนายทหารระดับร้อยเอก จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ พบว่านายทหารมีแบบผู้นำแบบผู้คุมงานร้อยละ 32 แบบน้ำท่วมร้อยละ 28 ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบคุมงาน แบบเอาใจ มีอัตราต่ำมาก เพียงร้อยละ 1 - 2 เท่านั้น นับว่ากองทัพล้วนนายทหารที่มีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

8. นายทหารระดับนายพันโท การวิจัยนายทหารระดับพันโท จำนวน 73 คน จากทุกเหล่าทัพ ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 32 เป็นผู้นำแบบน้ำท่วม แบบบุกงานร้อยละ 20 ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น แบบผู้คุมงานและแบบยอมความ มีถึงร้อยละ 12 และ 12 ซึ่งอาจจะเนื่อง

มาจาก นายทหารระดับนี้เคยเข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาบ้างแล้ว และมีประสบการณ์และอายุมากกว่ากลุ่มนายร้อยเอก อายุราชการบางคนใกล้เกษียณแล้ว จำนวนผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ จึงมากกว่ากลุ่มร้อยเอก

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การวิจัยผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา จัดให้มีการสัมมนาทุกปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนำทีม แบบสอนแนะ และบุกงาน ร้อยละ 24, 21 และ 14 ตามลำดับ แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ แบบทนทำ และเอาใจ มีเพียงร้อยละ 5 และ 6 เท่านั้น

ในปีถัดไป เรคคินได้ทำการทดสอบผู้เข้าร่วมสัมมนารุ่นใหม่จำนวนเท่ากัน ผลการทดสอบพบว่า ผู้จัดการเลือกแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ ผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน ร้อยละ 24, 18 และ 14 แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบทนทำ ยอมความ ร้อยละ 7 และ 8 จะเห็นได้ว่า แม้จะวิจัยคนละกลุ่มและคนละเวลา ผลปรากฏออกมาสอดคล้องกัน แสดงว่าแบบทดสอบมีความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้

10. บริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ ผลการทดสอบบริษัทที่หัวหน้างานในกลุ่มนี้ เป็นแบบผู้ทนทำ ร้อยละ 25 แบบเอาใจและแบบคุมงานร้อยละ 10 หัวหน้างานยอมรับว่า พวกเขาเข้ามาทำงานในบริษัทนี้ โดยไม่ได้ตั้งใจจะเป็นผู้นำแบบนี้ แต่สภาวะการณ์แวดล้อมผลักดันให้เขามีลักษณะผู้นำเป็นแบบทนทำ

สรุปผลการวิจัยของเรคคินที่ทำการศึกษามากจากหลายหน่วยงานที่มีสภาวะการณ์แตกต่างกัน หน่วยงานของเอกชนจะมีลักษณะผู้นำแบบผู้สอนแนะ ผู้คุมงาน เป็นส่วนมาก แต่หน่วยงานราชการ เช่น หน่วยงานทหาร ผู้นำจะเป็นแบบผู้บุกงาน และผู้นำทีม นอกจากนั้น หน่วยงานใดที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสูง ผลผลิตของหน่วยงานย่อมสูงตามไปด้วย หน่วยงานที่มีผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ผลผลิตหน่วยงานจะต่ำตามไปด้วย แบบผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ของหน่วยงาน

งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับทฤษฎีสามมิติของเรคคิน

พัฒนา สวงนกล้าจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อพิจารณาตามทฤษฎีสามมิติ พบว่า มิตีการบริหารงานด้านมุ่งงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มิติมุ่งคนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนมิติมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากมีการศึกษาทางด้านบริหารและมีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ

สุรภิตต์-กิตติธิระพงษ์ (2527 : -บทคัดย่อ-) ทำการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบผู้สอนแนะมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้คุมกฎ มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งคนสูงกว่ามิติด้านมุ่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัฒนา สวงนกล้าจิตต์ อนันต์ เจียมเจริญ (2528 : 56) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำของทหารบก ระดับพันเอก ผลการวิจัยพบว่ามีแบบผู้นำเป็นแบบผู้ปฏิบัติงานเป็นแบบหลัก ส่วนแบบสนับสนุนนายทหารส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำเป็นแบบเอาใจและแบบคุมกฎ

สรุปได้ว่างานวิจัยตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน สามารถสรุปแบบผู้นำได้สองลักษณะ คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทางด้านการศึกษามีผู้นำแบบผู้สอนแนะมากที่สุด ในขณะที่หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับทางการทหารหรือด้านธุรกิจจะมีผู้นำแบบผู้ปฏิบัติงานหรือผู้คุมกฎเป็นส่วนมาก แสดงว่าการเลือกแบบผู้นำในการบริหารงาน จะเป็นไปตามสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาแบบผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีผู้นำแบบผู้สอนแนะมากกว่าผู้นำแบบอื่น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยท้าทายของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามทฤษฎีสององค์ประกอบของ เออร์สเบอร์ก

สมมติฐานที่ 2 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยท้าทายในระดับปานกลาง

X วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยท้าทายของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จำแนกตามปัจจัยชีวสังคม

สมมติฐานที่ 3 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่มีปัจจัยชีวสังคมแตกต่างกัน มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยท้าทายแตกต่างกัน

✓ วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามแบบวัดของมิลเกล

สมมติฐานที่ 4 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีความพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง

วัตถุประสงค์ข้อที่ 5 เพื่อเปรียบเทียบความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา
สังกัดกรมอาชีวศึกษา จำแนกตามปัจจัยชี้วัดสังคม

✕ สมมติฐานที่ 5 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่มีปัจจัยชี้วัดสังคมแตกต่างกัน
มีความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

✕ วัตถุประสงค์ข้อที่ 6 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของ
อาจารย์

✕ สมมติฐานที่ 6 แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุน ของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับ
ความพอใจในการทำงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 7 เพื่อศึกษาแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและ
ปัจจัยก้ำจุน และความพอใจในการทำงานของอาจารย์

✓ สมมติฐานที่ 7 แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อ
แรงจูงใจของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุนแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 8 แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจของ
อาจารย์ ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์แตกต่างกัน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 8 เพื่อเสนอแนะวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาผู้บริหาร ตลอดจนพัฒนา
แรงจูงใจและปรับระดับความพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น

วิธีการพัฒนา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 - 7 ทำให้ทราบว่า
แบบผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงาน และเป็น
แบบที่สมควรจะต้องพัฒนา ผู้วิจัยได้เสนอแนะเนื้อหาและวิธีการในการทำงาน
โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา และ
ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิธีการ เพื่อจะช่วยให้กรมอาชีวศึกษา นำผลการวิจัยนี้
ไปใช้ได้สะดวกยิ่งขึ้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ มี 2 กลุ่ม คือ

ผู้บริหาร จำแนกตามประเภทวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค 75 คน คิดเป็นร้อยละ 49.67 ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรกรรม 43 คน คิดเป็นร้อยละ 28.48 ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา 33 คน คิดเป็นร้อยละ 21.85

อาจารย์ จำแนกตามประเภทวิทยาลัย ได้แก่ อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค 7,718 คน คิดเป็นร้อยละ 51.55 อาจารย์วิทยาลัยเกษตรกรรม 2,783 คน คิดเป็นร้อยละ 18.58 อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา 4,472 คน คิดเป็นร้อยละ 29.87 ดังตัวอย่างตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรจำแนกตามประเภทสถานศึกษา

	ผู้บริหาร		อาจารย์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วิทยาลัยเทคนิค	75	49.67	7,718	51.55
วิทยาลัยเกษตรกรรม	43	28.48	2,783	18.58
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	33	21.85	4,472	29.87
รวม	151	100.00	14,973	100.00

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ สุ่มตัวอย่างเฉพาะอาจารย์โดยแยกกลุ่มอย่างง่ายจำนวนร้อยละ 5 ของอาจารย์ในแต่ละวิทยาลัย แต่ไม่ต่ำกว่าวิทยาลัยละ 5 คน ได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้ วิทยาลัยเทคนิค 375 คน คิดเป็นร้อยละ 49.67 กลุ่มตัวอย่างอาจารย์วิทยาลัยเกษตรกรรม 215 คน คิดเป็นร้อยละ 28.48 และวิทยาลัยอาชีวศึกษา 165 คน คิดเป็นร้อยละ 21.85 ดังตัวอย่างตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของอาจารย์ จำแนกตามประเภทสถานศึกษา

ประเภทสถานศึกษา	อาจารย์	
	จำนวน	ร้อยละ
วิทยาลัยเทคนิค	375	49.67
วิทยาลัยเกษตรกรรม	215	28.48
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	165	21.85
รวม	755	100.00

ตัวแปรที่จะศึกษา

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ แบบผู้นำ 8 แบบ ตามทฤษฎีสำมิตีของเรคติน ดังต่อไปนี้

- 1.1 ผู้สอนแนะ
- 1.2 ผู้นำทีม
- 1.3 ผู้ปฏิบัติงาน
- 1.4 ผู้คุมกฎ
- 1.5 ผู้เอาใจ
- 1.6 ผู้ยอมความ
- 1.7 ผู้ทนทำ
- 1.8 ผู้คุมงาน

และแบบพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ คือ

- 1.9 มิติมุ่งงาน
- 1.10 มิติมุ่งสัมพันธ์
- 1.11 มิติมุ่งประสิทธิผล

2. ตัวแปรตาม

2.1 แรงจูงใจ ตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริสเบอร์ก ได้แก่

2.1.1 ปัจจัยกระตุ้น

2.1.2 ปัจจัยคำจูง

2.2 ความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม ตามแบบวัดของมิลสเกิล

3. ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ปัจจัยด้านชีวสังคมของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรม

อาชีวศึกษา ดังต่อไปนี้

3.1 เพศ

3.2 อายุ

3.3 ประสิทธิภาพการทำงาน

3.4 เงินเดือน

3.5 ประเภทวิทยาลัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ ดังต่อไปนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามวัดแบบผู้นำ

วิธีการสร้าง

ผู้วิจัยพัฒนามาจาก Management Style Diagnosis Test (MSDT) สร้างโดย วิลเลียม เจ. เรตคิน แปลเป็นภาษาไทยโดย ดร.อาชวัน วายวานนท์ แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (อาชวัน วายวานนท์. ม.ป.ป.) ผู้วิจัยได้ดัดแปลงให้เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหาร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดแบบผู้นำ จำนวน 64 ข้อ แต่ละข้อกำหนดสถานการณ์ให้ให้เลือก 2 อย่าง ให้ผู้ตอบเลือกสถานการณ์ที่เป็นจริง หรือตรงตามความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุด หรือสถานการณ์ที่ผู้ตอบคิดว่าควรจะเป็นเลือกปฏิบัติ สถานการณ์ที่กำหนดให้เลือกจะปรากฏในข้ออื่นอีก โดยมีซ้ำเพียงสถานการณ์เดียว จะไม่ซ้ำกันทั้งสองสถานการณ์

ตัวอย่างของแบบสอบถามตอนที่ 2 เช่น

1. ก. ท่านจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงาน หากท่านแน่ใจว่า
ไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำนั้น
ข. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชา
ว่าเป็นการตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชา
2. ก. ท่านมีความเชื่อในการเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก
ข. ท่านรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน โดยปกติจะแก้ไข
ปัญหาไปไ้เอง โดยที่ท่านไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง

การตรวจให้คะแนน

ให้คะแนนข้อละ 1 คะแนน แล้วนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ตาม 13 ขั้นตอน เพื่อสรุป
ผู้ตอบว่ามีลักษณะผู้นำแบบใด การวิเคราะห์ทั้ง 13 ขั้นตอนนั้น มีรายละเอียดดังในภาคผนวก

คุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามวัดแบบผู้นำของเรคคิน ได้มีผู้นำมาใช้ในประเทศไทยแล้ว เช่น พัฒนา
สงวนกล้าจิตต์ (2526) และได้หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธี
สอบซ้ำ (Test-retest Method) ได้ค่าความเชื่อมั่นครั้งนี้ มีคิมุ่งงานเท่ากับ $(.81)$ มีคิมุ่ง
สัมพันธ์ $(.94)$ และมีคิมุ่งประสิทธิผลเท่ากับ $(.80)$ (พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. 2526 : 19)

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามวัดความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม และ

แบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์

1. แบบวัดความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม ใช้แบบวัด Overall Job
Satisfaction Questionnaire ซึ่งสร้างโดยซีซิล มิสเกล (Cecil Miskel) (Hoy and
Miskel. 1982 : 334) คร.ไพศาล หวังพานิช แห่งสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้แปลเป็นภาษาไทย (Paisal Wangphanich. 1985 : 147)

2. แบบวัดแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนามาจากเครื่องมือของ โอ.อาร์.วู้ด (O.R. Wood) ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอร์สเบอร์ก (Wood. 1973) เครื่องมือที่มีผู้นำไปใช้ในประเศไทยแล้ว เช่น อาคม วัดโธสง, สุเทพ การญญลัญจกร และพิตร ทองชั้น (Akom Vatthaisong. 1982; Suthep Karoonlanjakorn. 1986; Pitr Tongchant. 1987)

ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคมของอาจารย์

ตอนที่ 2 แบบวัดความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม มี 7 ข้อ แต่ละข้อมี 5 คำเลือก

ดังนี้ คือ

เลข 1 แทน ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมด

เลข 2 แทน ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่

เลข 3 แทน มีความรู้สึกก้ำกึ่งระหว่างเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วย

เลข 4 แทน เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่

เลข 5 แทน เห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมด

ตัวอย่างแบบสอบถามวัดความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม

	ข้อความ	ระดับคะแนน				
1	ถ้าได้ทำงานที่เกี่ยวกับการศึกษาแล้วทำให้ท่านพอใจ	1	2	3	4	5
2	มีบางสิ่งที่ทำให้ท่านไม่พอใจในงานที่ท่านอยู่	1	2	3	4	5

ตอนที่ 3

แบบวัดแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า
จำนวน 67 ข้อ ดังรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านจูง มี 25 ข้อ คือ ข้อที่ 1 - 25

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1.1 ความสำเร็จของงาน | 7 ข้อ คือ ข้อที่ 1 - 7 |
| 1.2 ความก้าวหน้าของงาน | 6 ข้อ คือ ข้อที่ 8 - 13 |
| 1.3 การยอมรับนับถือ | 4 ข้อ คือ ข้อที่ 14 - 17 |
| 1.4 ความรับผิดชอบ | 4 ข้อ คือ ข้อที่ 18 - 21 |
| 1.5 ชนิดของงานที่ทำ | 4 ข้อ คือ ข้อที่ 22 - 25 |

2. ปัจจัยด้านจูง มี 32 ข้อ คือ ข้อที่ 26 - 57

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| 2.1 เงินเดือน | 5 ข้อ คือ ข้อที่ 26 - 30 |
| 2.2 การนิเทศงาน | 9 ข้อ คือ ข้อที่ 31 - 39 |
| 2.3 สภาพแวดล้อมของงาน | 7 ข้อ คือ ข้อที่ 40 - 45 |
| 2.4 นโยบายและการบริหารงาน | 6 ข้อ คือ ข้อที่ 46 - 52 |
| 2.5 ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน | 5 ข้อ คือ ข้อที่ 53 - 57 |

ตัวอย่าง แบบสอบถามการวัดแรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☐ รอบตัวเลขที่อยู่ท้ายข้อความในแต่ละข้อ ตามลักษณะ

ปัจจัยต่าง ๆ ของงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านในปัจจุบัน

- ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความพอใจ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความพอใจ น้อย
- 3 หมายถึง มีความพอใจ ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความพอใจ มาก
- 5 หมายถึง มีความพอใจ มากที่สุด

	ข้อความ	ระดับคะแนน				
1	ท่านมีโอกาสได้รับฝึกชอบงานด้านการศึกษามากขึ้น	1	2	3	4	5
2	งานที่ท่านทำได้ผลรวดเร็วตามที่ต้องการ	1	2	3	4	5
3	ท่านได้รับความร่วมมือจากอาจารย์ในแผนกวิชา เกี่ยวข้องกับท่าน	1	2	3	4	5

ความหมายของคะแนน

1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจ น้อยที่สุด

1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจ น้อย

2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจ ปานกลาง

3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจ มาก

4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับแรงจูงใจ มากที่สุด

การตรวจให้คะแนน

ตอนที่ 2 ให้คะแนน 1, 2, 3, 4 และ 5 ยกเว้นข้อ 2, 3, 4 และ 7 ที่ให้
คะแนนกลับกัน

ตอนที่ 3 ให้คะแนน 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับความมาก น้อย

คุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบวัดความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมของมิสเกล ได้หา
ความเที่ยงตรง (Validity) แล้วปรากฏว่ามีความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์สูง (Face Validity)

และมีอำนาจจำแนกคนที่มีความพอใจแตกต่างกันได้ แบบสอบถามตอนนี้วัดความเชื่อมั่นได้เท่ากับ 0.84 (Paisal Wangphanich. 1985 : 37 - 38)

แบบสอบถามตอนที่ 3 แบบวัดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของวัด ได้หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 (Pitr Tongchant. 1987)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอนดังนี้

1. นำเรื่องขออนุมัติยื่นต่อกรมอาชีวศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

ทั้ง 151 วิทยาลัยด้วยตนเอง และเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืนมาเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน

ประเภท สถานศึกษา	ผู้บริหาร			อาจารย์		
	ส่งไป	รับคืน	ร้อยละ	ส่งไป	รับคืน	ร้อยละ
วิทยาลัยเทคนิค	75	65	86.67	375	349	93.07
วิทยาลัยเกษตรกรรม	43	33	76.74	215	185	86.04
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	33	25	75.70	165	155	93.94
รวม	151	123	81.46	755	689	91.26

จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน

แบบสอบถามฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค ส่งไป 75 ชุด ได้รับคืน 65 ชุด คิดเป็นร้อยละ 86.67 วิทยาลัยเกษตรกรรม ส่งไป 43 ชุด ได้รับคืน 33 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76.74 วิทยาลัยอาชีวศึกษา ส่งไป 33 ชุด ได้รับคืน 25 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75.70 รวมแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 151 ชุด ได้รับคืน 123 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.46

แบบสอบถามฉบับที่ 2 สำหรับอาจารย์ จำแนกตามประเภทวิทยาลัย ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิค ส่งไป 375 ชุด ได้รับคืน 349 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.07 วิทยาลัยเกษตรกรรม ส่งไป 215 ชุด ได้รับคืน 185 ชุด คิดเป็นร้อยละ 86.04 วิทยาลัยอาชีวศึกษา ส่งไป 165 ชุด ได้รับคืน 155 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.94 รวมแบบสอบถามทั้งหมด ที่ส่งไป 755 ชุด ได้รับคืน 689 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.26

การจัดกระทำกับข้อมูล

ในการจัดกระทำกับข้อมูล มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. ทำการตรวจให้คะแนนตามวิธีการให้คะแนนทั้ง 2 ฉบับ
3. ลงรหัสข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์
4. นำข้อมูลไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ เครื่องมือฉบับที่ 1 โดยวิเคราะห์ด้วยมือตามขั้นตอนการวิเคราะห์ในภาคผนวก เครื่องมือฉบับที่ 2 ได้วิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences)
5. ผลการวิเคราะห์เครื่องมือฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 นำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละชั้นด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS เช่นเดียวกัน

วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ให้ทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติดังต่อไปนี้

- สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีผู้นำแบบผู้สอนแนะมากกว่าผู้นำแบบอื่น
- วิธีการทางสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อนี้ คือ การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าร้อยละ
- สมมติฐานที่ 2 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยตัวจูงในระดับปานกลาง
- วิธีการทางสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อนี้ คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) การหาความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้

- สมมติฐานที่ 3 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่มีปัจจัยชีวสังคมแตกต่างกัน มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน
- วิธีการทดสอบสมมติฐานข้อนี้ คือ การหาค่า t -test (Ferguson. 1981 : 182) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) (Winer. 1971 : 211 - 213) และ LSD. (Least Significant Difference) เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่
- สมมติฐานที่ 4 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีความพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง
- วิธีการทางสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อนี้ คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) การหาความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้
- สมมติฐานที่ 5 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่มีปัจจัยชีวสังคมแตกต่างกัน มีความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
- วิธีการทดสอบสมมติฐานข้อนี้ คือ การหาค่า t -test (Ferguson. 1981 : 182) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) (Winer. 1971 : 211 - 213) และ LSD. เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่
- สมมติฐานที่ 6 แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน
- วิธีการทดสอบสมมติฐานข้อนี้ คือ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)
- สมมติฐานที่ 7 แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อแรงจูงใจของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน
- วิธีการทดสอบสมมติฐานข้อนี้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้น (Step-wise Multiple Regression Analysis)

สมมติฐานที่ 8 แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจของอาจารย์
ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์แตกต่างกัน
วิธีการทดสอบสมมติฐานข้อนี้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละชั้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารและอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยจำแนกเป็นจำนวนข้อมูลและลักษณะของข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์แบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำโดยส่วนรวมของผู้บริหาร ดำเนินการวิเคราะห์เป็นรายบุคคล ตามขั้นตอนการวิเคราะห์ 13 ขั้นตอน ทั้งในภาคผนวก แล้วนำมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของคะแนนแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลของผู้นำ

2.2 การวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานด้านปัจจัยชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารระดับเงินเดือน และประเภทวิทยาลัย โดยการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าร้อยละ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยแยกวิเคราะห์ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงาน จากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยก้ำจุนของอาจารย์

3.2 วิเคราะห์แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุนจำแนกตามปัจจัยชีวสังคมของอาจารย์

3.3 วิเคราะห์ระดับความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม

3.4 วิเคราะห์ความพอใจในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยชีวสังคม

3.5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยก้ำจุน กับความพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยก้ำจุน และความพอใจในการทำงานของอาจารย์

ในการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ทางสถิติและอักษรย่อ ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์
a	แทน	ค่าคงที่ของการพยากรณ์
b	แทน	สัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
B	แทน	สัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.est.	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์
S.E.b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
1. สอนแนะ	แทน	ผู้นำแบบผู้สอนแนะ
2. นำทีม	แทน	ผู้นำแบบผู้นำทีม
3. บุคลากร	แทน	ผู้นำแบบผู้บุคลากร
4. คุมกฎ	แทน	ผู้นำแบบผู้คุมกฎ
5. เอาใจ	แทน	ผู้นำแบบผู้เอาใจ
6. ยอมความ	แทน	ผู้นำแบบผู้ยอมความ
7. ทนทำ	แทน	ผู้นำแบบผู้ทนทำ
8. คุมงาน	แทน	ผู้นำแบบผู้คุมงาน

มุ่งงาน	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน
มุ่งสัมพันธ์	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
มุ่งประสิทธิผล	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล
สำเร็จ	แทน	ความสำเร็จของงาน
ก้าวหน้า	แทน	ความก้าวหน้าของงาน
ยอมรับ	แทน	การยอมรับนับถือ
รับผิดชอบ	แทน	ความรับผิดชอบ
ชินงาน	แทน	ชินคของงานที่ทำ
เงินเคื่อน	แทน	เงินเคื่อน
นิเทศ	แทน	การนิเทศงาน
สภาพงาน	แทน	สภาพแวดล้อมของงาน
นโยบาย	แทน	นโยบายและการบริหารงาน
สัมพันธ์	แทน	ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน

ตอนที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ในการวิจัยนี้ประกอบด้วยจำนวนข้อมูลและลักษณะของข้อมูลดังต่อไปนี้

จำนวนข้อมูล

ข้อมูลของการวิจัยที่เก็บรวบรวมจากผู้บริหารและอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์สามารถทำการวิเคราะห์ได้ มีรายละเอียดปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนข้อมูลของการวิจัยจากผู้บริหารและอาจารย์

แหล่งข้อมูล	จำนวนที่จัดเก็บ	จำนวนที่เก็บได้	ร้อยละ
ผู้บริหาร	151	123	81.46
อาจารย์	755	689	91.26
รวม	906	812	89.62

ข้อมูลจากตาราง 4 แสดงว่าข้อมูลที่จัดเก็บจากผู้บริหารได้ร้อยละ 81.46 และข้อมูลที่จัดเก็บจากอาจารย์ได้ร้อยละ 91.26 ซึ่งมีปริมาณมากพอที่จะดำเนินการวิเคราะห์ในการวิจัยนี้ได้

ลักษณะของข้อมูล

จำนวนข้อมูลที่รวบรวมมาได้ เมื่อจำแนกตามลักษณะของผู้ตอบปรากฏผลดังต่อไปนี้
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จากข้อมูลที่
ได้ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร	จำนวน (N = 123)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	100	81.30
หญิง	23	18.70
2. อายุ		
น้อย (40 - 45 ปี)	7	5.69
ปานกลาง (46 - 50 ปี)	32	26.02
มาก (51 ปีขึ้นไป)	84	68.29
3. ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร		
น้อย (ต่ำกว่า 5 ปี)	11	8.94
ปานกลาง (6 - 10 ปี)	39	31.71
มาก (11 ปีขึ้นไป)	73	59.35
4. ระดับเงินเดือน		
น้อย (ต่ำกว่า 10,000 บาท)	11	8.94
ปานกลาง (10,000 - 12,000 บาท)	15	12.20
มาก (12,000 บาทขึ้นไป)	97	78.86

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร	จำนวน (N = 123)	ร้อยละ
5. <u>ประเภทวิทยาลัย</u>		
วิทยาลัยเทคนิค	65	52.85
วิทยาลัยเกษตรกรรม	33	26.83
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	25	20.32

ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จากข้อมูลที่ได้ตามปัจจัยชี้วัดสังคม
ปรากฏผลดังต่อไปนี้

เพศ ผู้บริหารชายมีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 81.30 ผู้บริหารหญิง 23 คน
คิดเป็นร้อยละ 18.70

อายุ ผู้บริหารอายุน้อยมีเพียง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.69 ผู้บริหารอายุปานกลาง
มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 26.02 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากมีถึง 84 คน คิดเป็นร้อยละ 68.29

ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยมีจำนวน 11 คน คิดเป็น
ร้อยละ 8.94 ประสบการณ์ปานกลางมีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 31.71 ผู้บริหารที่มี
ประสบการณ์มากมีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 59.35

ระดับเงินเดือน ผู้บริหารเงินเดือนน้อยมีเพียง 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.94 ผู้บริหาร
ที่มีเงินเดือนปานกลางมี 15 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 ผู้บริหารเงินเดือนมากมีจำนวน 97 คน
คิดเป็นร้อยละ 78.86

ประเภทวิทยาลัย ผู้บริหารแบ่งตามประเภทวิทยาลัย มีดังนี้ วิทยาลัยเทคนิค 65 คน คิดเป็นร้อยละ 52.85 ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรกรรม 33 คน คิดเป็นร้อยละ 26.83 วิทยาลัยอาชีวศึกษา 25 คนคิดเป็นร้อยละ 20.32

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏผลดังตาราง 6

ตาราง 6 ข้อมูลพื้นฐานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร	จำนวน (N = 689)	ร้อยละ
1. <u>เพศ</u>		
ชาย	395	57.3
หญิง	294	42.7
2. <u>อายุ</u>		
น้อย (20 - 30 ปี)	192	27.9
ปานกลาง (31 - 40 ปี)	319	46.3
มาก (41 ปีขึ้นไป)	178	25.8
3. <u>ประสบการณ์การทำงาน</u>		
น้อย (ต่ำกว่า 5 ปี)	102	14.8
ปานกลาง (6 - 15 ปี)	408	59.2
มาก (15 ปีขึ้นไป)	179	26.0

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร	จำนวน (N = 689)	ร้อยละ
4. <u>เงินเดือน</u>		
น้อย (ต่ำกว่า 5,000 บาท)	263	38.2
ปานกลาง (5,000 - 10,000 บาท)	390	56.6
มาก (10,000 บาทขึ้นไป)	36	5.2
5. <u>ประเภทวิทยาลัย</u>		
วิทยาลัยเทคนิค	356	51.7
วิทยาลัยเกษตรกรรม	176	25.5
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	157	22.8

ข้อมูลพื้นฐานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยชีวสังคม ปรากฏผลดังต่อไปนี้

เพศ อาจารย์ชายจำนวน 395 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 อาจารย์หญิง 294 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7

อายุ อาจารย์ที่อายุน้อย 192 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 อายุปานกลาง 319 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 อาจารย์ที่มีอายุมาก 178 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8

ประสบการณ์การทำงาน อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย 102 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 ประสบการณ์ปานกลาง 408 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 ประสบการณ์มาก 179 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0

ระดับเงินเดือน อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนน้อยมีจำนวน 263 คิดเป็นร้อยละ 38.2 เงินเดือนปานกลางมี 390 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 เงินเดือนมากจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

ประเภทวิทยาลัย อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค 356 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 วิทยาลัยเกษตรกรรม 176 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา 157 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8

ตอนที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ว่า "ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาเป็นผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น" วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ของแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลผู้นำ

ร้อยละของแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลผู้นำ ปรากฏดังในตาราง 7

ตาราง 7 ค่าร้อยละของแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลของผู้บริหาร

แบบพฤติกรรมและประสิทธิผลของผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
<u>แบบผู้นำ</u>		
1. ผู้สอนแนะ	67	54.47
2. ผู้นำทีม	16	13.00
3. ผู้ปฏิบัติงาน	7	5.69
4. ผู้คุมกฎ	16	13.00
5. ผู้เอาใจ	8	6.51
6. ผู้ยอมความ	1	0.82
7. ผู้ทนทำ	8	6.51
8. ผู้คุมงาน	-	-
<u>พฤติกรรมผู้นำ</u>		
1. มุ่งงาน	10	8.13
2. มุ่งสัมพันธ์	50	40.65
3. มุ่งประสิทธิผล	63	51.22
<u>ประสิทธิผลผู้นำ</u>		
1. ประสิทธิผลสูง	106	86.18
2. ประสิทธิผลต่ำ	17	13.82

ข้อมูลจากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาเป็นผู้นำแบบ
สอนแนะมากกว่าแบบอื่น คือร้อยละ 54.47 รองลงมา ได้แก่ ผู้นำทีมและผู้คุมกฎร้อยละ 13.00
ผู้เอาใจและผู้ทันทำร้อยละ 6.51 ผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 5.69 แบบผู้นำที่น้อยที่สุดได้แก่ ผู้ยอมความ
มีเพียงร้อยละ 0.82 ส่วนผู้นำแบบผู้คุมงานไม่มีผู้บริหารคนใดมีลักษณะผู้นำแบบนี้

พฤติกรรมผู้นำมีทั้ง 3 ลักษณะ ผู้บริหารส่วนมากเป็น ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง
ประสิทธิผลถึงร้อยละ 51.22 และพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์เป็นอันดับรองลงมาถึงร้อยละ 40.65
ส่วนพฤติกรรมมุ่งงานน้อยที่สุดมีเพียงร้อยละ 8.13

ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงคิดเป็นร้อยละ 86.18 ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่ำมีเพียงร้อยละ
13.82

การวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยจำแนกตามเพศ
ผลปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาจำแนกตามเพศ

เพศ	แบบผู้นำ (N = 123)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ชาย	55	12	7	12	7	1	6	-
หญิง	12	4	-	4	1	-	2	-
รวม	67	16	7	16	8	1	8	-

ข้อมูลจากตาราง 8 แสดงว่า ไม่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นหญิงหรือชาย ก็มีแบบผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น

การวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยจำแนกตามอายุ ผลปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุ

อายุ	แบบผู้นำ								รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<u>วิทยาลัยเทคนิค</u>									
น้อย	1	-	-	-	-	-	-	-	1
ปานกลาง	8	2	2	2	-	-	1	-	15
มาก	26	7	2	8	5	1	-	-	49
<u>วิทยาลัยเกษตรกรรม</u>									
น้อย	2	-	1	-	-	-	1	-	4
ปานกลาง	4	1	1	-	2	-	2	-	10
มาก	12	2	1	2	-	-	2	-	19
<u>วิทยาลัยอาชีวศึกษา</u>									
น้อย	1	1	-	-	-	-	-	-	2
ปานกลาง	3	-	-	1	-	-	1	-	5
มาก	10	3	-	3	1	-	1	-	18
<u>รวม</u>									
น้อย	4	1	1	-	-	-	1	-	7
ปานกลาง	15	3	3	3	2	-	4	-	30
มาก	48	12	3	13	6	1	3	-	86
รวม	67	16	7	16	8	1	8	-	123

ข้อมูลจากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าอายุจะน้อยปานกลางหรือมาก ก็มีแบบผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าอย่างอื่น ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยส่วนรวมหรือแยกวิเคราะห์ตามประเภทวิทยาลัย

การวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยจำแนกตามประเภทการดำเนินการเป็นผู้บริหาร ผลปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสิทธิภาพการเป็นผู้บริหาร

ประสมการณ์	แบบผู้นำ								รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<u>วิทยาลัยเทคนิค</u>									
น้อย	2	1	1	-	1	-	-	-	5
ปานกลาง	12	4	1	3	-	-	1	-	21
มาก	21	4	2	7	4	1	-	-	39
<u>วิทยาลัยเกษตรกรรม</u>									
น้อย	2	-	-	-	-	-	-	-	2
ปานกลาง	3	-	2	-	1	-	3	-	9
มาก	13	3	1	2	1	-	2	-	22
<u>วิทยาลัยอาชีวศึกษา</u>									
น้อย	2	-	-	1	-	-	1	-	4
ปานกลาง	6	1	-	1	-	-	-	-	8
มาก	6	3	-	2	1	-	1	-	13
<u>รวม</u>									
น้อย	6	1	1	1	1	-	1	-	11
ปานกลาง	21	5	3	4	1	-	4	-	38
มาก	40	10	3	11	6	1	3	-	74
รวม	67	16	7	16	8	1	8	-	123

ข้อมูลจากตาราง 10 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะมีประสบการณ์การบริหาร
น้อย ปานกลาง หรือมาก ก็มีแบบผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยส่วนรวม
หรือแยกวิเคราะห์ตามประเภทวิทยาลัย

การวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยจำแนกตามระดับ
เงินเดือน ผลปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	แบบผู้นำ								รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<u>วิทยาลัยเทคนิค</u>									
น้อย	2	-	-	-	1	-	1	-	4
ปานกลาง	4	-	2	1	1	-	-	-	8
มาก	29	9	2	9	3	1	-	-	53
<u>วิทยาลัยเกษตรกรรม</u>									
น้อย	1	-	-	-	-	-	1	-	2
ปานกลาง	3	-	1	-	1	-	1	-	6
มาก	14	3	2	2	1	-	3	-	25
<u>วิทยาลัยอาชีวศึกษา</u>									
น้อย	3	1	-	-	-	-	1	-	5
ปานกลาง	1	-	-	-	-	-	-	-	1
มาก	10	3	-	4	1	-	1	-	19
<u>รวม</u>									
น้อย	6	1	-	-	1	-	3	-	11
ปานกลาง	8	-	3	1	2	-	1	-	15
มาก	53	15	4	15	5	1	4	-	97
รวม	67	16	7	16	8	1	8	-	123

ข้อมูลจากตาราง 11 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะมียะตังเงินเดือน น้อย ปานกลาง หรือมาก ก็มีแบบผู้นำแบบผู้สอนแนะมากกว่าแบบอื่น ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยส่วนรวม หรือแยกวิเคราะห์ตามประเภทของวิทยาลัย

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปรากฏผลสำคัญดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำมุ่งประสิทธิผลมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ หรือแบบ มุ่งงาน
2. ประสิทธิผลผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูง
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น ๆ ไม่ว่าจะวิเคราะห์ โดยส่วนรวม แยกวิเคราะห์ตามประเภทวิทยาลัย เพศ อายุ ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารหรือ ตามระดับเงินเดือน ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ดังนั้นจึงแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษามีลักษณะผู้นำแบบสอนแนะ มากกว่าแบบอื่น ๆ ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 ที่ตั้งไว้

ตอนที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ
แรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ว่า "อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษามีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและ ปัจจัยจูงใจในระดับปานกลาง" วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย แล้วนำไปเปรียบเทียบกับความหมาย ของคะแนนที่ได้กำหนดไว้ ผลปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่และระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์

แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่ แรงจูงใจ	ระดับ แรงจูงใจ
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>				
1. ความสำเร็จของงาน	3.479	.593	3	ปานกลาง
2. ความก้าวหน้าของงาน	3.165	.786	5	ปานกลาง
3. การยอมรับนับถือ	3.476	.709	4	ปานกลาง
4. ความรับผิดชอบ	3.631	.612	2	มาก
5. ชนิกของงานที่ทำ	3.993	.671	1	มาก
<u>ปัจจัยท้าทาย</u>				
1. เงินเดือน	2.945	.840	4	ปานกลาง
2. การนิเทศงาน	3.319	.865	2	ปานกลาง
3. สภาพแวดล้อมของงาน	2.892	.708	5	ปานกลาง
4. นโยบายและการบริหารงาน	2.984	.770	3	ปานกลาง
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	3.503	.500	1	มาก

ข้อมูลจากตาราง 12 แสดงว่า อาจารย์ในสถานศึกษามีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นเรียงไปตามลำดับมากน้อยดังนี้คือ ชนิดของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าของงาน ส่วนระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับ ชนิดของงานที่ทำ และความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก แต่แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง

อาจารย์ในสถานศึกษามีแรงจูงใจจากปัจจัยด้านจูง เรียงไปตามลำดับความมากน้อยดังนี้ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การนิเทศงานนโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนและสภาพแวดล้อมของงาน ส่วนระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับเงินเดือน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานอยู่ในระดับมาก

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ลำดับที่ และระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม และวิทยาลัยอาชีวศึกษา ผลปรากฏดังตาราง 13, 14 และ 15

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่ และระดับแรงจูงใจในการทำงานของ
อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค

แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่ แรงจูงใจ	ระดับ แรงจูงใจ
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>				
1. ความสำเร็จของงาน	3.4502	.5564	3	ปานกลาง
2. ความก้าวหน้าของงาน	3.1662	.7295	5	ปานกลาง
3. การยอมรับนับถือ	3.4340	.6835	4	ปานกลาง
4. ความรับผิดชอบ	3.6292	.6202	2	มาก
5. ชนิกของงานที่ทำ	4.0098	.6529	1	มาก
<u>ปัจจัยค้ำจุน</u>				
1. เงินเดือน	2.9584	.8368	3	ปานกลาง
2. การนิเทศงาน	3.2338	.8408	2	ปานกลาง
3. สภาพแวดล้อมของงาน	2.8634	.6967	5	ปานกลาง
4. นโยบายและการบริหารงาน	2.9131	.7357	4	ปานกลาง
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	3.4834	.5105	1	ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 13 แสดงว่า อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น เรียงไปตามลำดับมากน้อยดังนี้คือ ชนิดของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าของงาน ส่วนระดับแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ทำอยู่ในระดับมาก ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง

อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค มีแรงจูงใจจากปัจจัยต่ำจน เรียงไปตามลำดับมากน้อยดังนี้ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การนิเทศงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหารงาน และ สภาพแวดล้อมของงาน ส่วนระดับแรงจูงใจทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่และระดับแรงจูงใจในการทำงานของ
อาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรม

แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่ แรงจูงใจ	ระดับ แรงจูงใจ
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>				
1. ความสำเร็จของงาน	3.4893	.6740	3	ปานกลาง
2. ความก้าวหน้าของงาน	3.0676	.8708	5	ปานกลาง
3. การยอมรับนับถือ	3.4700	.7366	4	ปานกลาง
4. ความรับผิดชอบ	3.5747	.5976	2	มาก
5. ชนิกของงานที่ทำ	3.8991	.6950	1	มาก
<u>ปัจจัยก้ำจุน</u>				
1. เงินเดือน	2.9523	.8092	4	ปานกลาง
2. การนิเทศงาน	3.2787	.9002	2	ปานกลาง
3. สภาพแวดล้อมของงาน	2.8699	.7073	5	ปานกลาง
4. นโยบายและการบริหารงาน	2.9771	.8192	3	ปานกลาง
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	3.5341	.4759	1	มาก

ข้อมูลจากตาราง 14 แสดงว่า อาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรม มีแรงจูงใจจากปัจจัย กระตุ้น เรียงไปตามลำดับมากน้อยดังนี้คือ ชนิตของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าของงาน ส่วนระดับแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบและชนิต ของงานที่ทำอยู่ในระดับมาก แต่ด้านความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับ นับถืออยู่ในระดับปานกลาง

อาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรม มีแรงจูงใจจากปัจจัยจำจนเรียงไปตามลำดับมากน้อย ดังนี้ คือ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การนิเทศงาน นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือน และสภาพแวดล้อมของงาน ส่วนระดับแรงจูงใจด้านเงินเดือน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของ งาน นโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลางไว้วันแต่ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ซึ่ง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่ และระดับแรงจูงใจในการทำงานของ
อาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา

แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่ แรงจูงใจ	ระดับ แรงจูงใจ
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>				
1. ความสำเร็จของงาน	3.5334	.5784	4	มาก
2. ความก้าวหน้าของงาน	3.2724	.8023	5	ปานกลาง
3. การยอมรับนับถือ	3.5764	.7292	3	มาก
4. ความรับผิดชอบ	3.6971	.6071	2	มาก
5. ชนิตของงานที่ทำ	4.0593	.6769	1	มาก
<u>ปัจจัยท้าทาย</u>				
1. เงินเดือน	2.9077	.8823	5	ปานกลาง
2. การนิเทศงาน	3.5584	.8432	1	มาก
3. สภาพแวดล้อมของงาน	2.9818	.7307	4	ปานกลาง
4. นโยบายและการบริหารงาน	3.1549	.7690	3	ปานกลาง
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	3.5146	.5044	2	มาก

ข้อมูลจากตาราง 15 แสดงว่า อาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีแรงจูงใจจากปัจจัย กระตุ้น เรียงไปตามลำดับมากน้อยดังนี้คือ ชนิตของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน ส่วนระดับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และชนิตของงานที่ทำอยู่ในระดับมาก แต่ความก้าวหน้าของงาน อยู่ในระดับปานกลาง

อาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีแรงจูงใจจากปัจจัยที่จูงใจเรียงไปตามลำดับมากน้อยดังนี้ คือ การนิเทศงาน ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมของงาน และเงินเดือน ส่วนระดับแรงจูงใจด้าน เงินเดือน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการนิเทศงาน ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานอยู่ในระดับมาก

ผลสรุประดับแรงจูงใจของอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม วิทยาลัยอาชีวศึกษา และของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ผลปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 ผลสรุประดับแรงจูงใจของอาจารย์จำแนกตามประเภทวิทยาลัย

แรงจูงใจ	ระดับแรงจูงใจ			
	วิทยาลัย เทคนิค	วิทยาลัย เกษตรกรรม	วิทยาลัย อาชีวศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>				
1. ความสำเร็จของงาน	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง
2. ความก้าวหน้าของงาน	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
3. การยอมรับนับถือ	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง
4. ความรับผิดชอบ	มาก	มาก	มาก	มาก
5. ชนิกของงานที่ทำ	มาก	มาก	มาก	มาก
<u>ปัจจัยก้ำจุน</u>				
1. เงินเดือน	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง
2. การนิเทศงาน	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง
3. สภาพแวดล้อมของงาน	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
4. นโยบายและการบริหารงาน	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	ปานกลาง	มาก	มาก	มาก

ข้อมูลจากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม และวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีระดับแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากด้านความรับผิดชอบ และชนิดของงานที่ทำอยู่ในระดับมาก แต่อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนแรงจูงใจจากปัจจัยด้านจูงใจเกือบทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงด้านเดียวคือ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานอยู่ในระดับมาก

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปรากฏผลดังนี้

1. อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นในระดับมาก ได้แก่ ความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ทำ ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ แต่แรงจูงใจจากปัจจัยด้านจูงใจเกือบทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง
2. อาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรม มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นในระดับมาก ได้แก่ ความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ทำ ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือ แรงจูงใจจากปัจจัยด้านจูงใจเกือบทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานอยู่ในระดับมาก
3. อาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นเกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจจากปัจจัยด้านจูงใจเกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากสภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน

ดังนั้น อาจารย์ในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยด้านจูงใจโดยเฉลี่ยเกือบทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ว่า "อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาที่มีปัจจัยชีวิตสังคมแตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยตัวจนแตกต่างกัน" วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจ ระหว่างเพศ ผลปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 ความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน จากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยก้ำจุน
ของอาจารย์ชายกับอาจารย์หญิง

แรงจูงใจ	ชาย		หญิง		t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>						
1. ความสำเร็จของงาน	3.5406	.577	3.3951	.606	3.17	.01
2. ความก้าวหน้าของงาน	3.2585	.770	3.0398	.792	3.62	.01
3. การยอมรับนับถือ	3.5552	.702	3.3690	.705	3.43	.01
4. ความรับผิดชอบ	3.6679	.594	3.5811	.633	1.82	-
5. ชนิตของงานที่ทำ	4.0361	.640	3.9343	.708	1.94	-
<u>ปัจจัยก้ำจุน</u>						
1. เงินเดือน	2.9482	.842	2.9414	.838	.11	-
2. การนิเทศงาน	3.3331	.880	3.3000	.846	.50	-
3. สภาพแวดล้อมของงาน	2.8916	.711	2.8927	.704	-.02	-
4. นโยบายและการบริหารงาน	3.0313	.775	2.9200	.761	1.88	-
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	3.5274	.504	3.4714	.494	1.46	-

ข้อมูลจากตาราง 17 แสดงว่าแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ชายกับอาจารย์หญิง จากปัจจัยกระตุ้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ 3 ด้าน คือด้านความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือ โดยที่อาจารย์ชายมีแรงจูงใจ โดยเฉลี่ย มากกว่าอาจารย์หญิง ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ชาย กับอาจารย์หญิงจากปัจจัยก้าวหน้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจ ในการทำงานระหว่างอาจารย์ที่มีอายุ แตกต่างกัน ผลปรากฏดังตาราง 18

ตาราง 18 การทดสอบความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกัน

แรงจูงใจ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>					
1. ความสำเร็จของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.0105	1.5053	4.3169**
	ภายในกลุ่ม	681	237.4402	.3487	
	รวม	683	240.4507		
2. ความก้าวหน้าของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	9.6962	4.8481	8.0015**
	ภายในกลุ่ม	684	414.4134	.6059	
	รวม	686	424.1097		
3. การยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.9244	2.4622	4.9531**
	ภายในกลุ่ม	685	340.4803	.4971	
	รวม	687	345.4047		
4. ความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	5.0421	2.5210	6.8412**
	ภายในกลุ่ม	683	251.6533	.3685	
	รวม	685	256.6954		
5. ชนิกของงานที่ทำ	ระหว่างกลุ่ม	2	7.8944	3.9472	8.9729**
	ภายในกลุ่ม	685	301.3192	.4399	
	รวม	687	309.2137		

ตาราง 18 (ต่อ)

แรงจูงใจ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
<u>ปัจจัยที่จำแนก</u>					
1. เงินเดือน	ระหว่างกลุ่ม	2	6.4605	3.2302	4.6304*
	ภายในกลุ่ม	681	475.0546	.6976	
	รวม	683	481.5150		
2. การนิเทศงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	20.0915	10.0458	13.9177**
	ภายในกลุ่ม	682	492.2627	.7218	
	รวม	684	512.3543		
3. สภาพแวดล้อม ของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	14.3053	7.1527	14.8519**
	ภายในกลุ่ม	681	327.9748	.4816	
	รวม	683	342.2802		
4. นโยบายและ การบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	22.7440	11.3720	20.2529**
	ภายในกลุ่ม	681	382.4058	.5615	
	รวม	683	405.1469		
5. ความสัมพันธ์ ภายในหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.3318	.6659	2.6743
	ภายในกลุ่ม	685	170.5798	.2490	
	รวม	687	171.9116		

** นัยสำคัญที่ระดับ .01

* นัยสำคัญที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 18 แสดงว่าอาจารย์ในสถานศึกษาที่มีอายุน้อย อายุปานกลาง อายุมาก มีแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยกระตุ้นแต่ละด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ด้านความสำเร็จของงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยภายใน เกี่ยวกับเงินเดือนของอาจารย์ที่มีอายุน้อย ปานกลาง และมาก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน และนโยบายการบริหารงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้น สรุปได้ว่า อาจารย์ในสถานศึกษาที่มีอายุแตกต่างกันจะมีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยภายในเกือบทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างดังกล่าวชัดเจนขึ้น จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย เป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกัน โดยใช้วิธีวิเคราะห์ทางสถิติแบบ LSD. ดังปรากฏในตาราง 19

ตาราง 19 การเปรียบเทียบแรงจูงใจของอาจารย์เป็นรายคู่ระหว่างอาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกัน

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างอายุของอาจารย์			
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>				
		น้อย	ปานกลาง	มาก
	$\bar{X}$	3.3782	3.4980	3.5529
1. ความสำเร็จของงาน	น้อย	3.3782	-	0.1198* 0.1747*
	ปานกลาง	3.4980	-	0.0549
	มาก	3.5529	-	-
		น้อย	ปานกลาง	มาก
	$\bar{X}$	3.0582	3.1207	3.3627
2. ความก้าวหน้าของงาน	น้อย	3.0582	-	0.0625 0.3045*
	ปานกลาง	3.1207	-	0.2420*
	มาก	3.3627	-	-
		น้อย	ปานกลาง	มาก
	$\bar{X}$	3.3984	3.4442	3.6152
3. การยอมรับนับถือ	น้อย	3.3984	-	0.0458 0.2168*
	ปานกลาง	3.4442	-	0.1710*
	มาก	3.6152	-	-

ตาราง 19 (ต่อ)

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างอายุของอาจารย์			
4. ความรับผิดชอบ	น้อย ปานกลาง มาก			
	$\bar{X}$	3.5605	3.5928	3.7739
	น้อย	3.5605	-	0.0323 0.2134*
	ปานกลาง	3.5928	-	0.1811*
5. ชนิกของงานที่ทำ	น้อย ปานกลาง มาก			
	$\bar{X}$	3.8542	3.9906	4.1469
	น้อย	3.8542	-	0.1364* 0.2927*
	ปานกลาง	3.9906	-	0.1563*
<u>ปัจจัยด้าน</u>	ปานกลาง น้อย มาก			
	$\bar{X}$	2.8711	2.9196	3.1062
	ปานกลาง	2.8711	-	0.0485 0.2351*
	น้อย	2.9196	-	0.1866*
1. เงินเดือน	มาก	3.1062	-	-

ตาราง 19 (ต่อ)

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างอายุของอาจารย์				
2. การนิเทศงาน			น้อย	ปานกลาง	มาก
		$\bar{X}$	3.1157	3.2968	3.5794
	น้อย	3.1157	-	0.1811*	0.4637*
	ปานกลาง	3.2968		-	0.2826*
	มาก	3.5794			-
3. สภาพแวดล้อมของงาน			น้อย	ปานกลาง	มาก
		$\bar{X}$	2.7845	2.8212	3.1364
	น้อย	2.7845	-	0.0367	0.3519*
	ปานกลาง	2.8212		-	0.3152*
	มาก	3.1364			-
4. นโยบายและการบริหารงาน			น้อย	ปานกลาง	มาก
		$\bar{X}$	2.7936	2.9360	3.2768
	น้อย	2.7936		0.1424*	0.4832*
	ปานกลาง	2.9360		-	0.3408*
	มาก	3.2768			-

* นัยสำคัญที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 19 แสดงว่า

อาจารย์ที่มีอายุมากมีแรงจูงใจสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุปานกลาง และอายุน้อย ในปัจจัย กระตุ้น ด้านความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และชนิดของงานที่ทำใน ทำนองเดียวกัน อาจารย์ที่มีอายุมากมีแรงจูงใจสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุปานกลางและอายุน้อย ใน ปัจจัยค่าจ้างด้านเงินเดือน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน และนโยบายและการบริหารงาน อาจารย์ที่มีอายุมาก มีแรงจูงใจสูงกว่าอาจารย์อายุน้อยในปัจจัยกระตุ้น ด้านความสำเร็จ ของงาน

อาจารย์ที่มีอายุปานกลาง มีแรงจูงใจสูงกว่าอาจารย์อายุน้อยในปัจจัยกระตุ้น ด้านความสำเร็จของงาน และชนิดของงานที่ทำ ในทำนองเดียวกัน อาจารย์ที่มีอายุปานกลาง มีแรงจูงใจ สูงกว่าอาจารย์อายุน้อยในปัจจัยค่าจ้าง ด้านการนิเทศงาน และค่านโยบายและการบริหารงาน

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานระหว่างอาจารย์ที่มีระยะเวลา ของประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ผลปรากฏดังตาราง 20

ตาราง 20 การทดสอบความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีประสบการณ์
การทำงานแตกต่างกัน

แรงจูงใจ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>					
1. ความสำเร็จของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.4139	1.7069	4.9034**
	ภายในกลุ่ม	681	237.0369	.3481	
	รวม	683	240.4507		
2. ความก้าวหน้าของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	8.9661	4.4831	7.3868**
	ภายในกลุ่ม	684	415.1435	.6069	
	รวม	686	424.1097		
3. การยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	2	7.2246	3.6123	7.3168**
	ภายในกลุ่ม	685	338.1801	.4937	
	รวม	687	345.4047		
4. ความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	6.6460	3.3230	9.0767**
	ภายในกลุ่ม	683	250.0494	.3661	
	รวม	685	256.6954		
5. ชนิกของงานที่ทำ	ระหว่างกลุ่ม	2	17.9899	8.9949	21.1595**
	ภายในกลุ่ม	685	291.2238	.4251	
	รวม	687	309.2137		

ตาราง 20 (ต่อ)

แรงจูงใจ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
<u>ปัจจัยก้ำจุน</u>					
1. เงินเดือน	ระหว่างกลุ่ม	2	8.1779	4.0889	5.8825**
	ภายในกลุ่ม	681	473.3372	.6951	
	รวม	683	481.5150		
2. การนิเทศงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	15.4788	7.7394	10.6223**
	ภายในกลุ่ม	682	496.8755	.7286	
	รวม	684	512.3543		
3. สภาพแวดล้อมของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	14.6595	7.3298	15.2355**
	ภายในกลุ่ม	681	327.6207	.4811	
	รวม	683	342.2802		
4. นโยบายและ การบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	20.7540	10.3770	18.3826**
	ภายในกลุ่ม	681	384.3957	.5645	
	รวม	683	405.1496		
5. ความสัมพันธ์ภายใน หน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.8822	.9411	3.7917*
	ภายในกลุ่ม	685	170.0295	.2482	
	รวม	687	171.9116		

** นัยสำคัญที่ระดับ .01 * นัยสำคัญที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 20 แสดงว่า อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาที่มี
ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบันทุกด้าน แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนแรงจูงใจในปัจจุบันนั้น อาจารย์ที่มีประสบการณ์
ในการทำงานต่างกันมีแรงจูงใจแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
นอกจากด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นสรุปได้ว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในปัจจุบัน
กระตุ้นและปัจจุบันทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างดังกล่าวชัดเจนขึ้น จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง
ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน โดยใช้วิธีการทดสอบ
ทางสถิติแบบ LSD. ดังปรากฏในตาราง 21

ตาราง 21 การเปรียบเทียบแรงจูงใจของอาจารย์เป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่มีประสบการณ์
ในการทำงานแตกต่างกัน

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างประสบการณ์ ในการทำงานของอาจารย์			
<u>ปัจจัยก้ำจุน</u>				
1. ความสำเร็จของงาน		น้อย	ปานกลาง	มาก
	$\bar{X}$	3.3271	3.4817	3.5578
	น้อย	3.3271	-	0.1546*
	ปานกลาง	3.4817	-	0.2307*
2. ความก้าวหน้าของงาน	ปานกลาง	3.4817	-	0.0761
	มาก	3.5578	-	-
		น้อย	ปานกลาง	มาก
	$\bar{X}$	2.9641	3.1450	3.3277
3. การยอมรับนับถือ	น้อย	2.9641	-	0.1809*
	ปานกลาง	3.1450	-	0.3636*
	มาก	3.3277	-	0.1827*
		น้อย	ปานกลาง	มาก
	$\bar{X}$	3.2721	3.4699	3.6047
	น้อย	3.2721	-	0.1978*
	ปานกลาง	3.4699	-	0.3326*
	มาก	3.6047	-	0.1348*

ตาราง 21 (ต่อ)

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างประสพการณ์ ในการทำงานของอาจารย์			
4. ความรับผิดชอบ		น้อย	ปานกลาง	มาก
	$\bar{X}$	3.4802	3.6022	3.7807
	น้อย	3.4802	-	0.1220 0.3005*
	ปานกลาง	3.6022	-	0.1785*
	มาก	3.7807		-
		น้อย	ปานกลาง	มาก
	$\bar{X}$	3.6446	4.0025	4.1699
	น้อย	3.6446	-	0.3579* 0.5253*
	ปานกลาง	4.0025	-	0.1674*
	มาก	4.1699		-
1. เงินเดือน		น้อย	ปานกลาง	มาก
	$\bar{X}$	2.7485	2.9274	3.0978
	น้อย	2.7485	-	0.1789 0.3493*
	ปานกลาง	2.9274	-	0.1704*
	มาก	3.0978		-

ปัจจัยที่ 2

ตาราง 21 (ต่อ)

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างประสพการณ์ ในการทำงานของอาจารย์				
2. การนิเทศงาน	น้อย ปานกลาง มาก				
	$\bar{X}$	3.0064	3.2864	3.5381	
	น้อย	3.0664	-	0.2200*	0.4717*
	ปานกลาง	3.2864	-	0.2517*	
	มาก	3.5381		-	
3. สภาพแวดล้อมของงาน	น้อย ปานกลาง มาก				
	$\bar{X}$	2.6700	2.8493	3.1168	
	น้อย	2.6700	-	0.1793*	0.4468*
	ปานกลาง	2.8493	-	0.2675*	
	มาก	3.1168		-	
4. นโยบายและการบริหารงาน	น้อย ปานกลาง มาก				
	$\bar{X}$	2.7624	2.9166	3.2647	
	น้อย	2.7624	-	0.1542	0.5023*
	ปานกลาง	2.9166	-	0.3481*	
	มาก	3.2647		-	

ตาราง 21 (ต่อ)

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างประสบการณ์ ในการทำงานของอาจารย์			
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	น้อย ปานกลาง มาก			
	$\bar{X}$	3.4137	3.4929	3.5788
	น้อย	3.4137	-	0.0792 0.1651*
	ปานกลาง	3.4929	-	0.0859
	มาก	3.5788		-

* นัยสำคัญที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 21 แสดงว่า

อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์ปานกลาง และน้อยในปัจจัยกระตุ้น ด้านความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ทำ ในทำนองเดียวกันอาจารย์ที่มีประสบการณ์มากมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์ปานกลาง และน้อยในปัจจัยด้าน ด้านเงินเดือน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน และนโยบายและการบริหารงาน

อาจารย์ที่มีประสบการณ์มาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อย ในปัจจัยกระตุ้น ด้านความสำเร็จของงาน ในปัจจัยด้าน ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน

อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานปานกลาง มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยในปัจจัยกระตุ้น ด้านความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ และชนิดของงานที่ทำ ในทำนองเดียวกัน อาจารย์ที่มีประสบการณ์ปานกลาง มีแรงจูงใจสูงกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยในปัจจัยด้าน ด้านการนิเทศงานและสภาพแวดล้อมของงาน

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานระหว่างอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน ผลปรากฏดังตาราง 22

ตาราง 22 การทดสอบความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ที่ระดับ
เงินเดือนแตกต่างกัน

แรงจูงใจ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>					
1. ความสำเร็จของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.8357	1.9179	5.5191**
	ภายในกลุ่ม	681	236.6150	.3475	
	รวม	683	240.4507		
2. ความก้าวหน้าของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	5.6619	2.8310	4.6273*
	ภายในกลุ่ม	684	418.4477	.6118	
	รวม	686	424.1097		
3. การยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	2	11.3021	5.6511	11.5872**
	ภายในกลุ่ม	685	334.1026	.4877	
	รวม	687	345.4047		
4. ความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	7.1043	3.5521	9.7211**
	ภายในกลุ่ม	683	249.5911	.3654	
	รวม	685	256.6954		
5. ชนิตของงานที่ทำ	ระหว่างกลุ่ม	2	10.1961	5.0981	11.6795**
	ภายในกลุ่ม	685	299.0175	.4365	
	รวม	687	309.2137		

ตาราง 22 (ต่อ)

แรงจูงใจ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
<u>ปัจจัยด้าน</u>					
1. เงินเดือน	ระหว่างกลุ่ม	2	9.0280	4.5140	6.5062**
	ภายในกลุ่ม	681	472.4870	.6938	
	รวม	683	481.5150		
2. การนิเทศงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	17.3374	8.6687	11.9436**
	ภายในกลุ่ม	682	495.0168	.7258	
	รวม	684	512.3543		
3. สภาพแวดล้อมของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	11.4405	5.7202	11.7748**
	ภายในกลุ่ม	681	330.8397	.4858	
	รวม	683	342.2892		
4. นโยบายและการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	2	18.9686	9.4843	16.7242**
	ภายในกลุ่ม	681	386.1810	.5671	
	รวม	683	405.1496		
5. ความสัมพันธ์ภายใน หน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.8636	.9318	3.7542*
	ภายในกลุ่ม	685	170.0480	.2482	
	รวม	687	171.9116		

** นัยสำคัญที่ระดับ .01 * นัยสำคัญที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 22 แสดงว่าอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานในปัจจัยกระตุ้นแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ความก้าวหน้าของงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแรงจูงใจในการทำงานในปัจจัยค่าจูงแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นสรุปได้ว่า อาจารย์ในสถานศึกษา ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค่าจูงทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างดังกล่าวชัดเจนขึ้น จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน โดยใช้วิธีวิเคราะห์ทางสถิติแบบ LSD. ดังปรากฏในตาราง 23

ตาราง 23 การเปรียบเทียบแรงจูงใจของอาจารย์เป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างระดับเงินเดือนของอาจารย์			
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>				
		น้อย	ปานกลาง	มาก
	$\bar{X}$	3.3835	3.5353	3.5595
1. ความสำเร็จของงาน	น้อย	3.3835	-	0.1518*
	ปานกลาง	3.5353	-	0.0242
	มาก	3.5595	-	-
		น้อย	มาก	ปานกลาง
	$\bar{X}$	3.0501	3.2190	3.2382
2. ความก้าวหน้าของงาน	น้อย	3.0501	-	0.1689
	มาก	3.2190	-	0.0192
	ปานกลาง	3.2382	-	-
		น้อย	มาก	ปานกลาง
	$\bar{X}$	3.3127	3.5694	3.5771
3. การยอมรับนับถือ	น้อย	3.3127	-	0.2567*
	มาก	3.5694	-	0.0077
	ปานกลาง	3.5771	-	-

ตาราง 23 (ต่อ)

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างระดับเงินเดือนของอาจารย์			
4. ความรับผิดชอบ			น้อย	ปานกลาง
			มาก	
		$\bar{X}$	3.5010	3.7071
			3.7431	
	น้อย	3.5010	-	0.2061*
	ปานกลาง	3.7071	-	0.0360
	มาก	3.7431		-
			น้อย	มาก
		$\bar{X}$	3.8384	4.0500
			4.0917	
5. ชนิดของงานที่ทำ	น้อย	3.8384	-	0.2116
	ปานกลาง		-	0.2533*
	มาก	4.0500	-	0.0417
	ปานกลาง	4.0917		-
			น้อย	ปานกลาง
1. เงินเดือน		$\bar{X}$	2.8230	2.9964
			3.2833	
	น้อย	2.8230	-	0.1734*
	ปานกลาง	2.9964	-	0.2869*
	มาก	3.2833		-

ปัจจัยด้าน

ตาราง 23 (ต่อ)

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างระดับเงินเดือนของอาจารย์			
2. การนิเทศงาน				
	น้อย ปานกลาง มาก			
	$\bar{X}$	3.1183	3.4361	3.5216
	น้อย	3.1183	-	0.3178* 0.4033*
	ปานกลาง	3.4361	-	0.0855
	มาก	3.5216		-
3. สภาพแวดล้อมของงาน				
	น้อย ปานกลาง มาก			
	$\bar{X}$	2.7354	2.9746	3.1524
	น้อย	2.7354	-	0.2392* 0.4170*
	ปานกลาง	2.9746	-	0.1788
4. นโยบายและการบริหารงาน	มาก	3.1524		-
	น้อย ปานกลาง มาก			
	$\bar{X}$	2.7797	3.0940	3.2897
	น้อย	2.7797	0.3143*	0.5100*
	ปานกลาง	3.0940	-	0.1957
	มาก	3.2897		-

ตาราง 23 (ต่อ)

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างระดับเงินเดือนของอาจารย์			
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน			น้อย	มาก
		$\bar{X}$	3.4433	3.4500
			ปานกลาง	3.5491
	น้อย	3.4433	-	0.0067
	มาก	3.4500	-	0.1058*
	ปานกลาง	3.5491		0.0991

* นัยสำคัญที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 23 แสดงว่า

อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนมาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนน้อยในปัจจัยกระตุ้น ด้านการยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ และอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนมาก มีแรงจูงใจสูงกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนน้อยในปัจจัยด้าน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน

อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนมาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนปานกลางในปัจจัยด้าน ด้านเงินเดือน แต่ไม่สูงกว่าในด้านใดเลยของปัจจัยกระตุ้น อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนปานกลาง มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนน้อยในปัจจัยกระตุ้นทุกด้าน ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ทำ และอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนปานกลาง มีแรงจูงใจสูงกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนน้อยในปัจจัยด้านทุกด้านคือ เงินเดือน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานระหว่างอาจารย์ที่ทำงานในวิทยาลัยต่างประเภทกัน ผลปรากฏดังตาราง 24

ตาราง 24 การทดสอบความแตกต่างระหว่างแรงงใจในการทำงานของอาจารย์ที่ทำงานใน
วิทยาลัยต่างประเทศกัน

แรงงใจ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>					
1. ความสำเร็จของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.7687	.3843	1.0918
	ภายในกลุ่ม	681	239.6821	.3520	
	รวม	683	240.4507		
2. ความก้าวหน้าของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.4606	1.7303	2.8135
	ภายในกลุ่ม	684	420.6490	.6150	
	รวม	686	424.1097		
3. การยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.2182	1.1091	2.2138
	ภายในกลุ่ม	685	343.1865	.5010	
	รวม	687	345.4047		
4. ความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.2343	.6172	1.6503
	ภายในกลุ่ม	683	255.4611	.3740	
	รวม	685	256.6954		
5. ชนิกของงานที่ทำ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.3367	1.1683	2.6078
	ภายในกลุ่ม	685	306.8770	.4480	
	รวม	687	309.2137		

ตาราง 24 (ต่อ)

แรงจูงใจ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
<u>ปัจจัยด้านงาน</u>					
1. เงินเดือน	ระหว่างกลุ่ม	2	.2905	.1452	.2055
	ภายในกลุ่ม	681	481.2246	.7066	
	รวม	683	481.5150		
2. การนิเทศงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	11.8075	5.9037	8.0443**
	ภายในกลุ่ม	682	500.5468	.7339	
	รวม	684	512.3543		
3. สภาพแวดล้อมของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.6340	.8170	1.6333
	ภายในกลุ่ม	681	340.6462	.5002	
	รวม	683	342.2802		
4. นโยบายและ การบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	6.2925	3.1463	5.3719**
	ภายในกลุ่ม	681	398.8571	.5857	
	รวม	683	405.1496		
5. ความสัมพันธ์ภายใน หน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.3279	.1640	.6547
	ภายในกลุ่ม	685	171.5837	.2505	
	รวม	687	171.9116		

** นัยสำคัญที่ระดับ .01

ข้อมูลจากตาราง 24 แสดงว่า อาจารย์ที่ทำงานในวิทยาลัยต่างประเภทกันสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีแรงจูงใจในการทำงานในปัจจัยกระตุ้นทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนแรงจูงใจในปัจจัยก้ำจุน ด้านการนิเทศงาน นโยบายและการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้นสรุปได้ว่า อาจารย์ในวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษาที่ต่างประเภทกัน มีแรงจูงใจทั้งในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงบางด้านเท่านั้นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างในด้านดังกล่าวให้ชัดเจน จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่อยู่ในวิทยาลัยที่ต่างประเภทกัน โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบ LSD. ดังปรากฏในตาราง 25

ตาราง 25 การเปรียบเทียบแรงจูงใจของอาจารย์เป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่ทำงานใน
วิทยาลัยต่างประเภทกัน

แรงจูงใจ	ความแตกต่างระหว่างประเภทวิทยาลัย			
<u>ปัจจัยด้าน</u>				
1. การนิเทศงาน		เทคนิค	เกษตรกรรม	อาชีวศึกษา
	$\bar{X}$	3.2338	3.2787	3.5584
	เทคนิค	3.2338	-	0.0449
	เกษตรกรรม	3.2787	-	0.3246*
	อาชีวศึกษา	3.5584	-	0.2797*
		เทคนิค	เกษตรกรรม	อาชีวศึกษา
	$\bar{X}$	2.9131	2.9771	3.1549
2. นโยบายและการบริหารงาน	เทคนิค	2.9131	-	0.0640
	เกษตรกรรม	2.9771	-	0.2418*
	อาชีวศึกษา	3.1549	-	0.1778*
		เทคนิค	เกษตรกรรม	อาชีวศึกษา

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 25 แสดงว่า อาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีแรงจูงใจจากปัจจัยด้านเกี่ยวกับการนิเทศงาน นโยบายและการบริหารงาน มากกว่าอาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรม และวิทยาลัยเทคนิค แต่อาจารย์วิทยาลัยเทคนิคกับอาจารย์วิทยาลัยเกษตรกรรมมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปรากฏผลสำคัญดังนี้

1. อาจารย์ชายกับอาจารย์หญิงในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษามีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น ด้านความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือแตกต่างกัน แต่ด้านอื่นไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนแรงจูงใจในปัจจัยด้านทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างอาจารย์ชายและอาจารย์หญิง
2. อาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยด้าน ทุกด้านแตกต่างกัน นอกจากด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานในปัจจัยด้านที่ไม่มีความแตกต่างกัน
3. อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยด้านทุกด้านแตกต่างกัน
4. อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจจากการทำงานในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยด้านทุกด้าน แตกต่างกัน
5. อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม และวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นทุกด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนแรงจูงใจจากปัจจัยด้าน อาจารย์ในวิทยาลัยที่ต่างประเภทกัน มีแรงจูงใจด้านการนิเทศงาน และนโยบายและการบริหารงานเท่านั้นที่แตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นส่วนใหญ่คือ มีแรงจูงใจแตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ประสบการณ์ และระดับเงินเดือน ยกเว้นปัจจัยประเภทของวิทยาลัยที่ไม่อาจสรุปได้ว่ามีแรงจูงใจแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ว่า "อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษามีความพอใจในการทำงาน โดยส่วนรวมในระดับปานกลาง" วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย แล้วนำไปเปรียบเทียบกับ ความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้ ผลปรากฏดังตาราง 26

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

วิทยาลัย	ความพอใจในการทำงานของอาจารย์	
เทคนิค	$\bar{X}$	3.6543
	S.D	.5959
	ระดับ	มาก
เกษตรกรรม	$\bar{X}$	3.5649
	S.D	.6320
	ระดับ	มาก
อาชีวศึกษา	$\bar{X}$	3.6465
	S.D	.6480
	ระดับ	มาก
รวม	$\bar{X}$	3.6300
	S.D	.6170
	ระดับ	มาก

ข้อมูลจากตาราง 26 แสดงว่าอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม และ วิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปรากฏผลสำคัญดังนี้

อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมในระดับมาก ผลการวิจัยจึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 4 ที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5

สมมติฐานที่ว่า "อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาที่มีปัจจัยชีวิตสังคมแตกต่างกัน มีความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน" วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ LSD.

ผลการวิเคราะห์ของความแตกต่างระหว่างความพอใจในการทำงาน

ตาราง 27 ความแตกต่างระหว่างความพอใจในการทำงานของอาจารย์ชายกับอาจารย์หญิง

เพศ	ความพอใจในการทำงาน		t	นัยสำคัญที่ระดับ
ชาย	N	393	.15	-
	$\bar{X}$	3.6329		
	S.D	.628		
หญิง	N	292		
	$\bar{X}$	3.6257		
	S.D	.605		

ข้อมูลจากตาราง 27 แสดงว่า อาจารย์ชายและอาจารย์หญิงในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพอใจในการทำงานของอาจารย์ตามตัวแปรด้านอายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับเงินเดือน และประเภทของวิทยาลัย ผลปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 28 การทดสอบความแตกต่างระหว่างความพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีอายุ
ประสบการณ์การทำงาน ระดับเงินเดือน และประเภทวิทยาลัยที่แตกต่างกัน

ความพอใจ ปัจจัยชีวสังคม	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
<u>ความพอใจในการทำงาน</u>					
<u>จำแนกตาม</u>					
1. อายุ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.2655	2.1328	5.6708**
	ภายในกลุ่ม	682	256.5008	.3761	
	รวม	684	260.7663		
2. ประสบการณ์การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.6723	2.3362	6.2216**
	ภายในกลุ่ม	682	256.0940	.3775	
	รวม	684	260.7663		
3. ระดับเงินเดือน	ระหว่างกลุ่ม	2	8.3169	4.1584	11.2328**
	ภายในกลุ่ม	682	252.4494	.3702	
	รวม	684	260.7663		
4. ประเภทวิทยาลัย	ระหว่างกลุ่ม	2	.9909	.4955	1.3008
	ภายในกลุ่ม	682	259.7753	.3809	
	รวม	684	260.7663		

** นัยสำคัญที่ระดับ .01

ข้อมูลจากตาราง 28 แสดงว่า อาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่อาจารย์ที่อยู่ในวิทยาลัยต่างประเภทกัน มีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้นเพื่อให้เห็นความแตกต่างดังกล่าวชัดเจนขึ้น จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่มีอายุประสบการณ์การทำงาน และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบ LSD. ดังปรากฏในตาราง 29

ตาราง 29 เปรียบเทียบความพอใจในการทำงานของอาจารย์เป็นรายคู่ ระหว่างอาจารย์ที่มีปัจจัยชีวสังคมแตกต่างกัน

ความพอใจ ปัจจัยชีวสังคม		ความแตกต่างระหว่างปัจจัยชีวสังคม			
ความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม			น้อย	ปานกลาง	มาก
		$\bar{X}$	3.5767	3.5876	3.7638
1. อายุ	น้อย	3.5767	-	0.0109	0.1871*
	ปานกลาง	3.5876		-	0.1762*
	มาก	3.7638			-

ตาราง 29 (ต่อ)

ความพอใจ ปัจจัยชีวิตสังคม	ความแตกต่างระหว่างปัจจัยชีวิตสังคม			
2. ประสิทธิภาพการทำงาน			น้อย	ปานกลาง
		$\bar{X}$	3.4629	3.6261
				มาก
				3.7328
	น้อย	3.4629	-	0.1632*
	ปานกลาง	3.6261	-	0.2699*
	มาก	3.7328		0.0967
				-
			น้อย	ปานกลาง
		$\bar{X}$	3.5120	3.6782
3. ระดับเงินเดือน				มาก
	น้อย	3.5129	-	0.1653*
	ปานกลาง	3.6782	-	0.4434*
	มาก	3.9563		0.2781*

* นัยสำคัญที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 29 แสดงว่า

1. อาจารย์ที่มีอายุมาก มีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมมากกว่า อาจารย์ที่มีอายุปานกลางและอายุน้อย

2. อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมมากกว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อย และอาจารย์ที่มีประสบการณ์ปานกลาง มีความพอใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ประสบการณ์น้อย

3. อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนมาก มีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมมากกว่า อาจารย์ที่มีเงินเดือนน้อย และปานกลาง อาจารย์ที่มีเงินเดือนปานกลางยังมีความพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนน้อย

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 การทดสอบสมมติฐานที่ 5 ปรากฏผลดังนี้

1. อาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงานและระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 5 ที่ตั้งไว้

2. อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม และวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยปัจจัยชี้วัดสังคมค่านี้นี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6

สมมติฐานของการวิจัยข้อที่ 6 ที่ว่า "แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุน มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน" ทำการทดสอบโดยวิธีหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นทุกด้าน กับความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์ปรากฏดังตาราง 30

ตาราง 30 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยกระตุ้นและความพอใจ
ในการทำงานของอาจารย์

	ความพอใจ	สำเร็จ	ก้าวหน้า	ยอมรับ	รับผิดชอบ	ชนิคงาน
ความพอใจ	1.0000	.3311**	.3376**	.3753**	.3725**	.4480**
สำเร็จ		1.0000	.6754**	.6548**	.5392**	.3988**
ก้าวหน้า			1.0000	.6365**	.5091**	.3924**
ยอมรับ				1.0000	.5751**	.5249**
รับผิดชอบ					1.0000	.5416**
ชนิคงาน						1.0000

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ข้อมูลจากตาราง 30 แสดงว่าแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยกระตุ้น มีความสัมพันธ์
กันในทางบวก กับความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .3311 กับ .6754

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น กับความพอใจ
ในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์ปรากฏดังตาราง 31

ตาราง 31 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน จากปัจจัยค่าจ้างและความพอใจ
ในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์

	ความพอใจ	เงินเดือน	นิเทศ	สภาพงาน	นโยบาย	สัมพันธ์
ความพอใจ	1.0000	.3823**	.4807**	.3937**	.3964**	.2829**
เงินเดือน		1.0000	.3544**	.5793**	.4186**	.2661**
นิเทศ			1.0000	.5357**	.8400**	.3352**
สภาพงาน				1.0000	.6606**	.3878**
นโยบาย					1.0000	.3086**
สัมพันธ์						1.0000

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ข้อมูลจากตาราง 31 แสดงว่า แรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยค่าจ้าง มีความสัมพันธ์
กันในทางบวก กับความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .2329 กับ .8400

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัย
กระตุ้น และปัจจัยค่าจ้างทุกด้าน กับความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม ปรากฏผลดังตาราง 32

ตาราง 32 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่ระหว่างแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นด้านต่าง ๆ และระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับความพอใจในการทำงานของอาจารย์

ตัวแปร	R	F	นัยสำคัญที่ระดับ
<u>ปัจจัยกระตุ้น</u>	.5199	9.8541**	.001
1. ความสำเร็จของงาน			
2. ความก้าวหน้าของงาน			
3. การยอมรับนับถือ			
4. ความรับผิดชอบ			
5. ชนิกของงานที่ทำ			
<u>ปัจจัยด้าน</u>	.5628	12.3322**	.001
1. เงินเดือน			
2. การนิเทศงาน			
3. สภาพแวดล้อมของงาน			
4. นโยบายและการบริหารงาน			
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน			

ข้อมูลจากตาราง 32 แสดงว่าแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยกระตุ้นทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่เท่ากับ .5199 ในทำนองเดียวกัน แรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่เท่ากับ .5628

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6

1. แรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยกระตุ้นทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .3311 ถึง .6754
 2. แรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยด้านทุนทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .2329 ถึง .8400
 3. แรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยกระตุ้นทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่เท่ากับ .5199
 4. แรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยด้านทุนทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่เท่ากับ .5628
- ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐาน จึงมีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 6 ที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7

สมมติฐานของการวิจัยข้อที่ 7 ที่ว่า "แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยด้านทุนของอาจารย์แตกต่างกัน" ทำการทดสอบโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละชั้น

ผลการวิเคราะห์การหาอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น ปรากฏผลดังตาราง 33

ตาราง 33 การหาอำนาจพยากรณ์ของแบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้น

ตัวพยากรณ์	b	S.E. b	B	นัยสำคัญที่ระดับ
บุคลิกงาน	.3402	.1554	.2820	.05 ✓
ยอมรับความ	-.1686	.3268	-.0542	-
เอาใจ	.2252	.1795	.1988	-
ทนทำ	.3284	.1844	.2899	-
คุมกฎ	.3970	.1543	.4780	.05 /
มุ่งงาน	.0349	.0389	.1303	-
มุ่งประสิทธิผล	.0098	.0496	.0327	-
มุ่งสัมพันธ์	.0432	.0443	.1703	-
สอนแนะ	.2274	.1101	.4039	.05 /
	R	=	0.2964	
	R ²	=	0.0878	
	S.E.est.	=	0.2784	
	a	=	3.1209	

ข้อมูลจากตาราง 33 แสดงว่าแบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำ มีอำนาจ
 พยากรณ์แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นดีที่สุด คือ ผู้คุมกฎ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ
 .4780 อำนาจพยากรณ์รองลงมาคือ ผู้สอนแนะ และผู้บุกงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์
 เท่ากับ .4039 .2820 ตามลำดับ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์เท่ากับ .2964 และค่าความ
 กลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .2784 ตัวพยากรณ์ทั้ง 9 ตัว อธิบายความแปรปรวน
 ของปัจจัยกระตุ้นได้ 8.78 เปอร์เซ็นต์

ผลการวิเคราะห์การหาอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจจากปัจจัยด้านจูงใจ ปรากฏผลดังตาราง 34

ตาราง 34 การหาอำนาจพยากรณ์ของแบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของอาจารย์จากปัจจัยเก้าจุด

ตัวพยากรณ์	b	S.E. b	B	นัยสำคัญที่ระดับ
บุคลิกงาน	.2296	.1771	.1678	-
ยอมความ	-.3340	.3725	-.0946	-
เอาใจ	.2799	.2046	.2177	-
ทนทำ	.0898	.2102	.0698	-
คุมกฎ	.3485	.1759	.3698	.05
มุ่งงาน	.0196	.0443	.0645	-
มุ่งประสิทธิผล	-.0160	.0566	-.0472	-
มุ่งสัมพันธ์	.0270	.0505	.0940	-
สอนแนะ	.1894	.1255	.2965	-
	R	=	0.2819	
	R ²	=	0.0795	
	S.E. est.	=	0.3173	
	a	=	2.8953	

ข้อมูลจากตาราง 34 แสดงว่า แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำ มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจุนที่ที่สุด คือ ผู้คุมกฎ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .3698 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์เท่ากับ .2819 และค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .3173 ตัวพยากรณ์ทั้ง 9 ตัว อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยค่าจุนได้ 7.95 เปอร์เซ็นต์

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏผลสำคัญดังนี้

1. แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจด้านปัจจัยกระตุ้นที่ที่สุด เรียงตามลำดับคือ ผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .4780 .4039 และ .2820 ตามลำดับ

2. แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจุนที่ที่สุด คือ ผู้คุมกฎ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .3698

ผลการทดสอบสมมติฐาน จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 7 ที่ตั้งไว้ เนื่องจากแบบผู้นำแบบผู้คุมกฎ ส่งผลต่อทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค่าจุน แต่แบบผู้นำแบบผู้สอนแนะและผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อปัจจัยกระตุ้น แต่ไม่ส่งผลต่อปัจจัยค่าจุน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8

สมมติฐานของการวิจัยข้อที่ 8 ที่ว่า "แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์แตกต่างกัน" ทำการทดสอบโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละชั้น

ผลการวิเคราะห์แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน ปรากฏดังตาราง 35

ตาราง 35 การหาอำนาจพยากรณ์ของแบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์

ตัวพยากรณ์	b	S.E.b	B	นัยสำคัญที่ระดับ
บุคลิกงาน	.1501	.1765	.1084	-
ยอมความ	.2269	.3714	.0635	-
เอาใจ	.3758	.2040	.2887	-
ทนทำ	.0559	.2095	.0429	-
คุมกฎ	.2871	.1754	.3009	-
มุ่งงาน	.0297	.0442	.0966	-
มุ่งประสิทธิผล	.0489	.0564	.1426	-
มุ่งสัมพันธ์	-.0435	.0503	-.1495	-
สอนแนะ	.2856	.1251	.4416	.05
	R	=	0.3270	
	R ²	=	0.1069	
	S.E.est.	=	0.3164	
	a	=	3.3320	

ข้อมูลจากตาราง 35 แสดงว่าแบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำ มีอำนาจ
พยากรณ์ความพอใจในการทำงานดีที่สุด คือ ผู้สอนแนะ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์
เท่ากับ .4416

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์เท่ากับ .3270 และค่าความ
คลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .3164 ตัวพยากรณ์ทั้ง 9 ตัว อธิบายความแปรปรวน
ของปัจจัยกระตุ้นได้ 10.69 เปอร์เซ็นต์

ผลการวิเคราะห์การหาอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจด้านปัจจัยกระตุ้นที่ส่งผลต่อความพอใจ
ในการทำงาน ปรากฏผลดังตาราง 36

ตาราง 36 การหาอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ จากปัจจัยกระตุ้น ที่ส่งผล
ต่อความพอใจในการทำงาน

ตัวพยากรณ์	b	S.E.b	B	นัยสำคัญที่ระดับ
薪金งาน	.2018	.0851	.2188	.05
ก้าวหน้า	.0197	.0835	.0252	—
รับผิดชอบ	.1782	.1079	.1666	—
สำเร็จ	.0191	.1162	.0184	—
ยอมรับ	.1728	.0974	.2031	—
	R	=	0.5199	
	R ²	=	0.2703	
	S.E.est.	=	0.2703	
	a	=	0.2804	

ข้อมูลจากตาราง 36 แสดงว่าแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ด้านปัจจัยกระตุ้น
มีอำนาจพยากรณ์ความพอใจในการทำงานที่ดีที่สุด คือ ชนิคของงานที่ทำ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการ
พยากรณ์เท่ากับ .2188

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์เท่ากับ .5199 ซึ่งมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .001 และค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .2703 ตัวพยากรณ์ทั้ง
5 ตัว อธิบายความแปรปรวนของความพอใจได้ 27.03 เปอร์เซ็นต์

ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจ
ในการทำงาน ปรากฏดังตาราง 37

ตาราง 37 การหาอำนาจพยากรณ์ของแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยที่ส่งผล
ต่อความพอใจในการทำงาน

ตัวพยากรณ์	b	S.E.b	β	นัยสำคัญที่ระดับ
สัมพันธ	.1193	.1017	.0926	-
เงินเดือน	.1707	.0710	.2186	.05
นิเทศ	.2405	.0794	.4056	.01
สภาพงาน	.1068	.0996	.1177	-
นโยบาย	.0824	.1073	-.1161	-
	R	= 0.5628		
	R ²	= 0.3168		
	S.E.est.	= 0.2713		
	a	= 1.8523		

ข้อมูลจากตาราง 37 แสดงว่าแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยที่
มีอำนาจพยากรณ์ความพอใจในการทำงานดีที่สุด คือ การนิเทศงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการ

พยากรณ์เท่ากับ .4056 อำนาจพยากรณ์รองลงมา คือ เงินเดือน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการ
พยากรณ์เท่ากับ .2186

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรกับตัวพยากรณ์เท่ากับ .5628 ซึ่งมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .001 และค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .2713 ตัวพยากรณ์
ทั้ง 5 ตัว อธิบายความแปรปรวนของความพอใจได้ 31.68 เปอร์เซ็นต์

ผลการวิเคราะห์แบบผู้นำแบบต่าง ๆ พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารและแรงจูงใจ
จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุนของอาจารย์ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน ผลปรากฏดังตาราง

ตาราง 38 การหาอำนาจพยากรณ์ของแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร และแรงจูงใจใน
การทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุน ที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน

ตัวพยากรณ์	b	S.E.b	B	นัยสำคัญที่ระดับ
ก้ำจุน	-.5840	.6241	-.5769	-
ชนิดงาน	.1841	.0908	.1997	.05
เทคนิค	.0929	.0802	.1446	-
นิเทศ	.3390	.1440	.5722	.05
เงินเคื้อน	.2798	.1490	.3584	-
ยอมรับ	.1230	.1003	.1446	-
มุ่งประสิทธิผล	.0602	.0475	.1651	-
ทนท้ำ	-.1615	.2874	-.1166	-
สภาพงาน	.1499	.1635	.1653	-
ยอมความ	.2721	.3854	.0716	-
รับผิดชอบ	.0720	.1097	.0674	-
นโยบาย	-.0251	.1802	-.0353	-
เกษตรกรรม	-.0358	.0681	.0493	-
มุ่งสัมพันธ์	-.0391	.0449	-.1262	-
สอนแนะ	.0861	.0922	.1252	-
มุ่งงาน	.0237	.0373	.0726	-

ตาราง 38 (ต่อ)

ตัวพยากรณ์	b	S.E.b	B	นัยสำคัญที่ระดับ
บุคลิกงาน	-.0784	.1415	-.0532	-
เอาใจ	.0717	.2982	.0518	-
ก้าวหน้า	-.0087	.0986	-.0111	-
สำเร็จ	.0039	.1205	.0038	-
	R	=	0.6814	
	R ²	=	0.4642	
	S.E.est.	=	0.2573	
	a	=	1.7317	

ข้อมูลจากตาราง 38 แสดงว่า แบบผู้นำแบบต่าง ๆ พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยท้าทายมีอำนาจพยากรณ์ความพอใจในการทำงานได้ดีที่สุด คือ การนิเทศงาน และชนิดของงานที่ทำ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .5722 และ .1997 ตามลำดับ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์เท่ากับ .6814 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .2573 ตัวพยากรณ์ทั้ง 20 ตัวอธิบายความแปรปรวนของความพอใจได้ 46.42 เปอร์เซ็นต์

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏผลสำคัญดังนี้

1. แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำ มีอำนาจพยากรณ์ความพอใจในการทำงานได้ดีที่สุด คือ ผู้สอนแนะ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .4416 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์เท่ากับ .3270 ซึ่งตัวพยากรณ์ทั้ง 9 ตัว อธิบายความแปรปรวนของความพอใจได้ 10.69 เปอร์เซ็นต์

2. แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้น มีอำนาจพยากรณ์ความพอใจในการทำงานได้ดีที่สุด คือ ชนิดของงานที่ทํา ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .2188 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์เท่ากับ .5199 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวพยากรณ์ทั้ง 5 ตัว อธิบายความแปรปรวนของความพอใจได้ 27.03 เปอร์เซ็นต์

3. แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยตัวจูง มีอำนาจพยากรณ์ความพอใจในการทำงานได้ดีที่สุด คือ การนิเทศงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .4056 อำนาจพยากรณ์รองลงมา คือ เงินเดือน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .2186 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์ เท่ากับ .5628 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวพยากรณ์ทั้ง 5 ตัว อธิบายความแปรปรวนของความพอใจได้ 31.68 เปอร์เซ็นต์

4. แบบผู้นำแบบต่าง ๆ พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ของผู้บริหาร และแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยตัวจูง มีอำนาจพยากรณ์ความพอใจในการทำงานได้ดีที่สุด คือ การนิเทศงาน และชื่นชมงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .5722 และ .1997 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์ทุกตัวเท่ากับ .1864 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวพยากรณ์ทั้ง 20 ตัวอธิบายความแปรปรวนของความพอใจได้ 46.42 เปอร์เซ็นต์

ดังนั้นผลการทดสอบสมมติฐาน จึงมีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 8 ที่ตั้งไว้ว่า "แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์แตกต่างกัน"

บทที่ 5

บทย่อ สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

บทนี้กล่าวสรุปเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าและวิจัยทั้งหมด โดยนำเสนอเกี่ยวกับ บทย่อ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการทดสอบสมมติฐาน การอภิปรายผล ตลอดจนข้อเสนอแนะในขั้นพัฒนา เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหาร การปรับระดับแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น โดยนำเสนอเป็นขั้นตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

บทย่อ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมของอาจารย์ในสถานศึกษา โดยศึกษาแรงจูงใจตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอส์สเบอร์ก แล้วนำผลการวิจัยที่ได้ไปเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร ตลอดจนการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจ และความพอใจในการทำงานของอาจารย์ให้สูงขึ้น เพื่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

ความมุ่งหมายของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยมีดังนี้

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาตามทฤษฎีสามมิติของ เรคคิน

2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต้านของอาจารย์ในสถานศึกษา ตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเซอร์สเบอร์ก
3. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน จากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยต้านของอาจารย์ จำแนกตามปัจจัยชีวสังคม
4. เพื่อศึกษาความพอใจในการทำงานของอาจารย์ ตามแบบวัดของมิลเกล
5. เพื่อเปรียบเทียบความพอใจในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยชีวสังคม
6. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์
7. เพื่อศึกษาแบบผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต้าน และความพอใจในการทำงาน
8. เพื่อเสนอแนะวิธีการที่เหมาะสม ในการพัฒนาผู้บริหารตลอดจนพัฒนาแรงจูงใจ และปรับระดับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ให้สูงขึ้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร การศึกษาแบบผู้นำ ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม และวิทยาลัยอาชีวศึกษาทั้งหมด 151 วิทยาลัย จำนวน 151 คน การศึกษาแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานประชากรได้แก่อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาทั้งหมด 151 วิทยาลัย จำนวน 14,973 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง สุ่มเฉพาะอาจารย์ในสถานศึกษาร้อยละ 5 ในแต่ละวิทยาลัย แต่ไม่ต่ำกว่าวิทยาลัยละ 5 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 755 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยนี้ใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 แบบสอบถาม

เกี่ยวกับแบบผู้นำ จำนวน 64 ข้อ ฉบับที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพอใจในการทำงานโดย
ส่วนรวมของอาจารย์จำนวน 7 ข้อ และแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จำนวน 57 ข้อ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ออกเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยตนเองสำหรับสถานศึกษาในภาคกลาง และ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนภาคตะวันตกและภาคเหนือให้ผู้ช่วยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม
ข้อมูลกลับคืน ภาคใต้ให้จัดส่งและเก็บข้อมูลกลับคืนโดยทางไปรษณีย์

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ข้อมูลกลับคืนในสภาพสมบูรณ์ โดยได้ข้อมูลจากผู้บริหารกลับคืน
ร้อยละ 81.46 ได้ข้อมูลจากอาจารย์กลับคืนร้อยละ 91.26 แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผล
การวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือฉบับที่ 1 ทำการวิเคราะห์ด้วยมือตามขั้นตอน 13 ขั้นตอนดังในภาคผนวก
เครื่องมือฉบับที่ 2 วิเคราะห์ด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
ด้วยโปรแกรม SPSS

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานใช้ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบน
มาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้น

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำไปเสนอแนะวิธีการขั้นพัฒนา เพื่อเสนอแนะเนื้อหาและ
วิธีการในการพัฒนาผู้บริหาร ตลอดจนการพัฒนาและการปรับระดับแรงจูงใจและความพอใจในการ
ทำงานให้สูงขึ้น โดยอาศัยแนวความคิดจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและวิธีการนำมา
ประกอบกับผลการวิจัย เพื่อสรุปเป็นข้อเสนอแนะเสนอต่อกรมอาชีวศึกษา เพื่อจะได้นำไปใช้
ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารและพัฒนาการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. แบบผู้นำ

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาเป็นผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น ไม่ว่าจะเป็นวิเคราะห์โดยส่วนรวม หรือแยกวิเคราะห์ตามปัจจัยชีวสังคมแต่ละด้านก็ตาม

1.2 ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์

1.3 ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูง

2. แรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์

2.1 ความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ทำเป็นปัจจัยกระตุ้นที่ส่งผลมากต่อแรงจูงใจของอาจารย์ ส่วนความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือ ส่งผลต่อแรงจูงใจในระดับปานกลาง

แรงจูงใจจากปัจจัยที่จำอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ เงินเดือน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน

2.2 อาจารย์ชายมีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น แตกต่างจากอาจารย์หญิง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือ โดยที่อาจารย์ชายมีแรงจูงใจมากกว่าอาจารย์หญิง แต่ปัจจัยกระตุ้นอื่น ๆ และปัจจัยจำวนทุกปัจจัยไม่แตกต่างกัน

อาจารย์ที่มีอายุมาก มีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจจากทุกปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยจำวนสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุปานกลาง และอายุน้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีแรงจูงใจจากปัจจัยทั้งสองกลุ่มสูงกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานปานกลางและน้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนมาก มีแรงจูงใจจากปัจจัยทั้งสองกลุ่มสูงกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนปานกลางและเงินเดือนน้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อาจารย์ที่อยู่ในวิทยาลัยต่างประเภทกัน มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยท้าทายไม่แตกต่างกัน

2.3 อาจารย์มีความพอใจในการทำงานในระดับมาก

2.4 อาจารย์ชายกับอาจารย์หญิงมีความพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

X 2.5 อาจารย์ที่มีอายุมาก ประสิทธิภาพการทำงานมาก และระดับเงินเดือนสูง มีความพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีอายุ ประสิทธิภาพ และเงินเดือนปานกลางและน้อย

2.6 แรงจูงใจในการทำงานอันเกิดจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยท้าทาย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจในการทำงานของอาจารย์

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงาน

3.1 ผู้นำแบบคุณกฎ เป็นผู้นำที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจ อันเกิดจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยท้าทายได้ดีที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .4039 และ .2819 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์ เท่ากับ .2964 และ .2819

แบบผู้นำที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจอันเกิดจากปัจจัยกระตุ้น รองลงมาได้แก่ แบบสอนแนะ และแบบบุกงาน แต่ไม่มีผลต่อปัจจัยท้าทาย

3.2 แบบผู้นำแบบสอนแนะ มีอำนาจพยากรณ์ความพอใจในการทำงานได้ดีที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์ เท่ากับ .4416 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์เท่ากับ .3279

3.3 ชนิดของงานที่ทำ เป็นปัจจัยกระตุ้นที่มีอำนาจพยากรณ์ ความพอใจในการทำงานได้ดีที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .2188 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์เท่ากับ .5199

3.4 การนิเทศงานและเงินเคียน เป็นปัจจัยที่ำจุนที่มีอำนาจพยากรณ์ความพอใจในการทำงานได้ดีที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์เท่ากับ .4056 และ .2186 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์กับตัวพยากรณ์เท่ากับ .5628

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาเป็นผู้นำ แบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษามีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยที่ำจุนในระดับปานกลาง

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่มีปัจจัยชีวสังคมแตกต่างกัน มีแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยที่ำจุนแตกต่างกัน

ผล ผลการทดสอบสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีความพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่าอาจารย์มีความพอใจในการทำงานในระดับมาก จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่มีปัจจัยชีวสังคมแตกต่างกัน มีความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยท้าทายของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 7 แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยท้าทายของอาจารย์แตกต่างกัน

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 8 แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่องนี้ ได้อภิปรายผลในประเด็นสำคัญในการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิจัยแบบผู้นำ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้คือผู้บริหารเป็นผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น คือร้อยละ 54.47 ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยรวม หรือแยกวิเคราะห์ตามปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยทั้งของไทยและต่างประเทศหลายเรื่อง เป็นต้นว่า การวิจัยของเรดดิน (Reddin. 1970 : 242 - 249) ที่ทำการวิจัยในการสัมมนาผู้บริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และสถาบันวิจัยแบดเทล ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้นำแบบสอนแนะมากที่สุด การวิจัยผู้นำทางด้านการศึกษาของประเทศไทยของพัฒนา สงวนกล่ำจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ซึ่งทำการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกิตติ และการวิจัยของสุรศักดิ์ กิตติดิระพงษ์ (2527 : บทคัดย่อ) ซึ่งทำการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในเขตการศึกษา 11 กิตติ พบว่าผู้บริหารเป็นผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าผู้นำแบบอื่น ทั้งนี้เพราะในองค์การทางการศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษา ลักษณะการบริหารงานจะ

เป็นไปในรูปแบบการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ การควบคุมดูแลหรือการนิเทศงาน จะเป็นไปในลักษณะขึ้นำ เสนอแนะ บนพื้นฐานของความนับถือซึ่งกันและกัน ความเป็นพี่น้องตาม ลักษณะวัฒนธรรมหรือขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีมาแต่ดั้งเดิม เพราะระบบการบริหารในสังคมไทย ยังเป็นระบบอุปถัมภ์อยู่มาก (ศักดิ์ไทย สุทธิจิรวร. 2528 : 170) ดังนั้นลักษณะดังกล่าวมาแล้ว จึงสนับสนุนผลการวิจัยที่พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาเป็นผู้นำแบบ สอนแนะมากกว่าแบบอื่น

เป็นที่น่าสังเกตว่าการวิจัยผู้นำทางการศึกษา จะแตกต่างจากผลการวิจัยผู้นำด้านอื่น ๆ เช่น ผู้นำทางทหาร หรือด้านธุรกิจอยู่บ้าง เช่น ผลการวิจัยแบบผู้นำทางการทหารของเรดดิน (Reddin. 1970 : 242 - 249) พบว่า ผู้นำทางการทหารเป็นแบบผู้บังคับ และผู้นำทีม เป็นส่วนมาก อนันต์ เจียมเจริญ (2528 : 56) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำของนายทหารระดับพันเอก พบว่านายทหารเป็นแบบผู้บังคับเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผลการวิจัยแบบผู้นำในการบริหารงานด้านต่าง ๆ จะเป็นไปตามธรรมชาติ สภาพการณ์ ลักษณะและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน

2. แบบผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรกรรม มีผู้บริหารแบบหนำ มีจำนวนมากกว่าผู้บริหารของวิทยาลัยประเภทอื่น คือมีถึงร้อยละ 15 ในขณะที่ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคมีเพียงร้อยละ 1.59 และวิทยาลัยอาชีวศึกษามีเพียงร้อยละ 8 ซึ่งอาจจะมีผลเนื่องมาจากเหตุผลหลายประการ เช่น สถานที่ตั้งของวิทยาลัยเกษตรกรรมส่วนมากอยู่ห่างจากชุมชนเมือง ลักษณะงานการสอนวิชาชีพ เกษตรกรรมจะต้องใช้แรงงาน เวลา และความพยายามในการทำงานมากกว่าสถานศึกษาอื่น การปรับเปลี่ยนผู้บริหารมีน้อย จากเหตุผลและสภาพการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดการขาดแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยก้าวจน อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของงาน ถ้าขาดแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยก้าวจน แล้วย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจในงานได้

3. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานได้ดีที่สุด คือ ผู้นำแบบคุมกฎ และแบบสอนแนะ

ผู้นำแบบคุมกฎ เป็นแบบที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ในหลายประการ เนื่องจากอาจารย์ในสถานศึกษาเป็นข้าราชการ ปฏิบัติตามกฎหมาย ขอบังคับของทางราชการ และสถานศึกษาก็มีลักษณะเป็นหน่วยงานทางราชการ เรดดินได้อธิบายว่า ผู้นำแบบคุมกฎเป็นผู้นำที่ยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ (Reddin. 1970 : 42 - 43) และผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรศักดิ์ กิตติดิระพงษ์ (2527 : บทคัดย่อ) ที่สรุปแบบผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในเขตการศึกษา 11 ว่า เป็นผู้สอนแนะและผู้คุมกฎ อีกประการหนึ่ง ผู้นำแบบคุมกฎเป็นผู้นำที่บริหารงานเป็นผลดีแก่ระบบราชการ เพราะผู้นำแบบคุมกฎเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในกฎระเบียบของทางราชการ จึงทำให้โครงสร้างงานและการแบ่งงานชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชามีการประสานงานที่ดีขึ้น งานสามารถดำเนินไปด้วยดี แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์การ ระบบการเล้าพวก ช่วยให้การวางแผนงานดีขึ้น งานมั่นคงและแน่นอน (กิติมา ปรีดีดิถลัก. 2529 : 85; อ้างอิงมาจาก Simon. 1965 : 40 - 41)

ในขณะเดียวกัน ผลเสียของการบริหารงานแบบราชการซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารแบบคุมกฎก็มีอยู่บ้าง เช่น การบริหารงานบางอย่างจะล่าช้า ไม่คล่องตัว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้น้อย ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงาน อาจจะมีไม่มากเท่าที่ควร (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 113)

ผู้นำแบบสอนแนะ เรดดินได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำแบบนี้ว่า เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมของงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพอใจในการทำงาน และให้มีความผูกพันในหน่วยงาน (Reddin. 1970 : 48) ซึ่งลักษณะผู้นำแบบสอนแนะดังกล่าวนี้ เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงานในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานขนาดไม่ใหญ่เกินไปนัก การประสานงานทั่วไต้่งว่ยและสะดวก ลักษณะงานทางด้านวิชาชีพในสถานศึกษา เป็นลักษณะที่ทำให้ผู้ร่วมงานต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพราะบางครั้งต้องสอนในลักษณะเป็นที่งาน หรือสอน

ในลักษณะวิชาชีพที่คล้ายคลึงกัน และการฝึกงานวิชาชีพนอกสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องชี้แจงและสอนแนะให้ครูอาจารย์ เพื่อมอบหมายงานและความรับผิดชอบในการนำนักเรียน นักศึกษาออกฝึกงานวิชาชีพนอกสถานที่ ลักษณะงานดังกล่าวจึงต้องอาศัยผู้นำแบบสอนแนะ ซึ่งสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี สามารถจูงใจบุคคล มุ่งพัฒนาบุคคล สอนแนะให้สมาชิกในหน่วยงานให้มีภาวะผู้นำ ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา (สุรภิตต์ กิตติดิระพงษ์. 2527 : 50 - 51) ผู้ใ้บังคับบัญชาทุกคนก็จะต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาชีพตน และวิธีการเรียนการสอนที่ทันสมัยที่จะส่งผลดีต่อนักเรียน และจะต้องใจกว้างพอที่จะยอมรับการสอนแนะหรือการนิเทศงานจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน (Linda. 1983 : 291) เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมีสมรรถภาพและคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดูแลสอนแนะ และช่วยเหลือเพื่อกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้น ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแบบผู้นำแบบสอนแนะ

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มุ่งประสิทธิผลสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรภิตต์ กิตติดิระพงษ์ (2527 : บทคัดย่อ) และงานวิจัยของสมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูเรศ (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขต 11 และผู้บริหารของสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลมากกว่ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ซึ่งวิจัยผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงานและมุ่งประสิทธิผล

ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมผู้นำในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และมหาวิทยาลัย อาจเนื่องมาจากวิธีการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา อำนาจการพิจารณาแต่งตั้งอยู่ที่กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งใช้เกณฑ์พิจารณาความเหมาะสม จากการประเมินประสิทธิผล หรือใช้เกณฑ์การพัฒนาและการแข่งขันสถานศึกษาดีเด่น หรือสถานศึกษาเร่งรัดพัฒนาดีเด่น และผู้บริหารจะต้องผ่านสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ส่วนการขึ้นมาเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

มาจากการสรรหาของสมาชิกในกลุ่มที่ผู้นำสังกัดอยู่ จึงอาจจะเป็นไปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย จึงมีแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริหารเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน และมุ่งประสิทธิผล

5. ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความพอใจในการทำงานมาก ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารบางส่วนยังเป็นผู้นำแบบทันท่วงที แบบเอาใจ และแบบยอมความ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย และผลการวิจัยแบบผู้นำที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน ยังอธิบายความแปรปรวนความพอใจได้ค่อนข้างต่ำ จึงอาจเป็นได้ว่าแบบผู้นำมิได้ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์มากนัก น่าจะมีปัจจัยแรงจูงใจด้านอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลมากกว่า เพราะผลการวิจัยแรงจูงใจจากปัจจัยทั้งสองกลุ่ม มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจในการทำงานของอาจารย์

6. ประเด็นที่น่าสนใจเกิดอีกประการหนึ่ง คือ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ที่มีอายุมาก ประสิทธิภาพการทำงานมากและระดับเงินเดือนสูง มีแนวโน้มมีแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มอาจารย์ที่มีอายุ ประสิทธิภาพการทำงาน และระดับเงินเดือนน้อยกว่า ผลการวิจัยลักษณะนี้อธิบายได้ว่า

อาจารย์ที่มีอายุมาก ประสิทธิภาพในการทำงานมาก สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงานได้แล้ว ทักษะและความชำนาญในการทำงานย่อมมีมากกว่า การที่มีวุฒิภาวะสูงกว่าย่อมทำให้มีความอดทนและยอมรับข้อจำกัดได้ดี อีกประการหนึ่ง อาวุโส และการผ่านประสบการณ์ในการทำงานมามาก ความรับผิดชอบในงานย่อมมีมากกว่า สาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมมีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

สำหรับผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับเงินเดือนของอาจารย์ในครั้งนี้นัดแย้งกับผลการวิจัยของประศักดิ์ นิยากร (2512 : 69 - 70) ซึ่งพบว่าระดับเงินเดือนของอาจารย์ในวิทยาลัยครูไม่ทำให้ความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน และงานวิจัยของสุรพันธ์ ศรีพหล (2517 : 30 - 33) ก็มีผลเช่นเดียวกัน คือ ระดับเงินเดือนไม่ได้ทำให้อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เกิดความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก งานวิจัยทั้งสองเรื่องดังกล่าวนี้ ทำการวิจัยเมื่อเกือบ 20 ปีมาแล้ว ซึ่งสภาพเศรษฐกิจและค่าครองชีพยัง

ไม่สูงนัก เงินเดือนจึงเป็นเพียงปัจจัยต่ำสุดที่มีผลป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น ซึ่งผิดกับสังคมไทยปัจจุบัน ซึ่งเศรษฐกิจและค่าครองชีพสูง เงินเดือนจึงเป็นปัจจัยแรงจูงใจในทางสร้างสรรค์ที่กระตุ้นให้คนมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน มีผลทำให้เกิดความพอใจในงาน ดังนั้น การอภิปราย จึงสนับสนุนและสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูงมีความพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าอาจารย์เงินเดือนต่ำ ผลการวิจัยนี้อาจจะไม่สอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของเฮิร์สเบอร์ก ซึ่งสรุปผลว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับเงินเดือนเป็นเพียงปัจจัยต่ำสุดที่ทำให้คนดำรงชีวิตอยู่ได้ แต่ไม่เป็นตัวกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการทำงาน

7. ผลการวิจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพอใจ ได้แก่ ชนิดของงานที่ทำ การนิเทศงาน และเงินเดือน

ชนิดของงานที่ทำ เป็นปัจจัยกระตุ้นที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานได้มากที่สุด และมีแรงจูงใจจากปัจจัยนี้อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิสิษฐ์ มณีไชย (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ชนิดของงานที่ทำ และงานวิจัยของจรวง ผาสวรรณ (2516 : 60 - 70) พบว่า ครูอาชีวศึกษาพอใจในชนิดของงานที่ทำ ทั้ง ๆ ที่ผลการวิจัยนี้ทำการวิจัยเมื่อ 16 ปีมาแล้ว แสดงว่าชนิดของงานที่ทำของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีลักษณะงานที่เหมาะสม เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ เพราะมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการทำงานด้านวิชาชีพตลอดเวลา ชนิดของงานที่ทำของอาจารย์เป็นงานที่ต้องการความชำนาญและทักษะด้านวิชาชีพตามลักษณะวิชา ดังนั้นอาจารย์ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานตามความถนัดเชิงวิชาชีพ ผลการวิจัยจึงพบว่าอาจารย์มีแรงจูงใจและความพอใจชนิดของงานที่ทำสูง

การนิเทศงานเป็นปัจจัยต่ำสุดที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานได้คือน้อยที่สุด การนิเทศงานเป็นการดูแล ควบคุม ประสานงาน และสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ (Beach. 1965 : 526) การนิเทศงานมีอิทธิพลต่องานมากที่สุด (Vroom. 1964 : 211 - 212) เพราะการนิเทศงานช่วยให้บุคลากรเข้าใจงานมากขึ้น เข้าใจวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จ มีผลงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน ประเด็นที่น่าสังเกตเกี่ยวกับการนิเทศงาน

พบว่า อาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษามีแรงจูงใจจากปัจจัยการนิเทศงานมากกว่าอาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรมและวิทยาลัยเทคนิค ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่า วิทยาลัยอาชีวศึกษาซึ่งอาจารย์ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์หญิง ขนาดวิทยาลัยส่วนใหญ่มีขนาดเล็กกว่าวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยเกษตรกรรม การนิเทศงานย่อมทำได้อย่างใกล้ชิด การดูแลบังคับบัญชา การประสานงาน การชี้แนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผู้นิเทศให้การนิเทศ ย่อมทำได้อย่างทั่วถึงและได้ผล ดังนั้นอาจารย์ส่วนใหญ่ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา จึงมีแรงจูงใจจากปัจจัยการนิเทศงานสูงกว่าอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยเกษตรกรรม

เงินเดือน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาเช่นเดียวกัน เงินเดือนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลของงาน เงินเดือนควรจะรวมถึงสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่ช่วยเหลือในด้านการเงิน เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลการวิจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความพอใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเฉพาะสังคมประเทศแถบเอเชีย เช่น งานวิจัยของมาตาเฮรุ (Mataheru. 1985 : 2716-A) ซึ่งศึกษาอาจารย์โรงเรียนในอินโดนีเซียพบว่า ปัจจัยที่จูงใจเกี่ยวกับเงินเดือน เป็นปัจจัยที่ต้องปรับปรุง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแอสการ์ (Askar. 1981 : 466-A) ที่พบว่าอาจารย์ในโรงเรียนประเทศคูเวต มีความเห็นว่าผลการตอบแทนทางการเงินไม่เพียงพอและไม่เป็นธรรม ดังนั้นจะเห็นได้ว่า เงินเดือนเป็นสิ่งจำเป็นและมีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน และป้องกันไม่ให้เกิดบุคลากรในหน่วยงานเกิดความไม่พอใจในงาน ดังนั้นจึงเป็นการยืนยันว่า เงินเดือนมีความสำคัญและเป็นปัจจัยแรงจูงใจที่จะทำให้อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษามีความพอใจในการทำงานมากขึ้น เช่นเดียวกับสังคมในประเทศแถบเอเชียอื่น ๆ ตามผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อเสนอแนะเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการพัฒนา และขั้นตอนการเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ผู้วิจัยได้เสนอแนะจากผลการวิจัยประกอบกับข้อเสนอแนะจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การนำเสนอจะนำเสนอเป็น 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนา เนื้อหาสาระที่จำเป็นในการพัฒนา และวิธีการในการพัฒนา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มเป้าหมาย การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มอาจารย์ในสถานศึกษา

1. กลุ่มผู้บริหาร เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า มีกลุ่มผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบเอาใจ ร้อยละ 6.51 แบบทนหัว ร้อยละ 6.51 และแบบยอมความ ร้อยละ 0.82 ผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวนี้ ควรได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น เป็นแบบผู้สอนแนะ และแบบผู้คุมกฎ เพราะผู้บริหารแบบสอนแนะ มีร้อยละ 54.47 ผู้คุมกฎ ร้อยละ 13 ผู้บริหารส่วนที่เหลือจึงเป็นผู้บริหารตามกลุ่มเป้าหมายที่ควรจะได้การพัฒนา

2. กลุ่มอาจารย์ จากผลการวิจัยกลุ่มอาจารย์ที่ควรได้รับการพัฒนา คือ กลุ่มอาจารย์ที่มีอายุน้อย ประสบการณ์การทำงานน้อย และระดับเงินเดือนต่ำ เพราะผลการวิจัยพบว่า อาจารย์เหล่านี้มีแรงจูงใจจากปัจจัยต่าง ๆ และมีความพอใจในการทำงานน้อยกว่า อาจารย์ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า และระดับเงินเดือนสูงกว่า กลุ่มอาจารย์ดังกล่าวควรได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน เพื่อปรับระดับแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น

เนื้อหาสาระในการพัฒนา เนื้อหาสาระหรือสิ่งที่จะต้องนำมาพัฒนา จะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ตามกลุ่มเป้าหมายคือ เนื้อหาสาระในการพัฒนาผู้บริหาร และเนื้อหาสาระในการพัฒนาอาจารย์ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารแบบสอนแนะ เนื้อหาสาระเพื่อพัฒนาผู้บริหารแบบสอนแนะ ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจ มีดังนี้

1.1 ผู้บริหารแบบสอนแนะ เนื้อหาสาระเพื่อพัฒนาผู้บริหารแบบสอนแนะ ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจ มีดังนี้

1.1.1 การบริหารงานโดยทั่วไป

1.1.2 การสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและชุมชน

1.1.3 การพัฒนาทีมงานและผู้ร่วมงาน

1.1.4 มนุษยสัมพันธ์

1.1.5 ความรู้ด้านการจัดสวัสดิการ

1.1.6 การนิเทศการศึกษา

1.1.7 เทคนิคการสื่อความหมาย

1.1.8 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

1.2 ผู้บริหารแบบคุณกฎ เนื้อหาสาระเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้เป็นแบบผู้คุมกฎ ควรจะมีเนื้อหาสาระดังต่อไปนี้

1.2.1 การบริหารงานโดยทั่วไป

1.2.2 การบริหารงานในหน้าที่

1.2.3 ระบบข้อมูลและการวางแผนการศึกษา

1.2.4 การวิเคราะห์และการสนองตอบนโยบายทางการศึกษา

1.2.5 การนิเทศงาน

1.2.6 เทคนิคการประชุม

1.2.7 การแก้ปัญหาและการขจัดข้อขัดแย้ง

2. กลุ่มอาจารย์ เนื้อหาสาระในการพัฒนาอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา เกี่ยวกับแรงจูงใจจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน ซึ่งได้จากผลการวิจัย ได้แก่

2.1 การนิเทศงาน

2.2 เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

ส่วนชนิดของงานที่ทำ แม้จะส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน แต่เป็นปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ที่อยู่ในระดับมาก ดังนั้นจึงจะไม่นำมาเสนอแนะในการพัฒนา กลุ่มอาจารย์

วิธีการในการพัฒนา

1. วิธีการพัฒนาผู้บริหาร ในการพัฒนาผู้บริหารนั้น มีวิธีการในการพัฒนาดังนี้

1.1 การบรรยาย เป็นวิธีการที่สามารถใช้ในการประชุมหรือการอบรมหลักสูตรระยะสั้น มีลักษณะเป็นแบบทางการและมีการสื่อสารระหว่างผู้บรรยายกับผู้ฟังด้วยวาจา

1.2 การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นของจริง หรือทำให้ดูจริง ๆ ในสิ่งที่ต้องการให้ผู้บริหารเรียนรู้โดยมีการอธิบายประกอบ

1.3 การศึกษาด้วยตนเอง เป็นวิธีการศึกษาทางไกลสำหรับผู้บริหารที่อยู่ไกลออกไปจากส่วนกลาง อาศัยสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการใช้ชุดฝึกอบรม (Training Module) เป็นต้น

1.4 การประชุมอธิบาย เป็นการประชุมปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

1.5 การศึกษากรณีตัวอย่าง โดยวิธีการนำเอาประเด็นเรื่องราวที่เหมาะสมกับผู้บริหาร มาศึกษาวิเคราะห์และอภิปราย ซึ่งกรณีตัวอย่างอาจเป็นเหตุการณ์จริง หรือสร้างขึ้นมาก็ได้ เพื่อให้ผู้บริหารร่วมกันอภิปราย

1.6 การสร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อจำลองสถานการณ์ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารแบบสอนแนะ และแบบคุมกฎให้มากที่สุด

1.7 การระดมสมอง เป็นยุทธวิธีที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารใช้สมอง หรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่สำคัญที่กำหนดขึ้น โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดเห็นนั้นจะถูกตองหรือไม่ เป็นวิธีการประมาณความคิดมากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้อง

1.8 การสัมมนา เป็นวิธีที่เหมาะสมวิธีหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นต่าง ๆ

1.9 การฝึกการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. วิธีการพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ เป็นการเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่เกิดจากการนิเทศงาน และเงินเดือน ตลอดจนสวัสดิการด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การนิเทศงาน วิธีการพัฒนาการนิเทศงาน ควรจะพัฒนาผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศ และวิธีการนิเทศ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 กรมอาชีวศึกษา ควรมีศึกษานิเทศก์ทางบริหาร เพื่อสามารถออกไปนิเทศผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

2.1.2 ผู้นิเทศควรมีทั้งงาน (Job-centered) และยึดผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centered) เป็นหลัก การยึดงานเป็นหลัก คือ การยึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก การยึดผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ควรเปิดโอกาสให้ผู้คลากรในหน่วยงานมีโอกาสแข่งขันในการทำงาน มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

2.1.3 ศึกษานิเทศก์ทางการบริหาร หรือผู้นิเทศควรมีหลักพื้นฐานความสามารถ 3 ประการ คือ ความสามารถทางเทคนิคในการทำงาน (Technical skills) ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) และความสามารถในการนึกคิด (Conceptual skills)

2.1.4 วิธีการนิเทศ ผู้นิเทศต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน และสนับสนุนให้มีการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ยกย่องสนับสนุนผู้ใ้บังคับบัญชาหาวิธีบำรุงรักษาอาคารสถานที่ อุปกรณ์ วัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกงานวิชาชีพ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงหลักการประหยัดควบคู่กันไปด้วย

2.2 เงินเคื่อนและสวัสดิการต่าง ๆ วิธีพัฒนาแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยเกี่ยวกับเงินเคื่อนและสวัสดิการต่าง ๆ บางประการเกี่ยวข้องกับระเบียบราชการ ดังนั้นวิธีการที่จะพัฒนาเป็นการเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการบางด้านเพื่อพัฒนาแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 การจัดกองทุนสงเคราะห์ เป็นกองทุนที่หน่วยงานจัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในหน่วยงานที่เดือดร้อนเรื่องการเงิน อาจจัดตั้งเป็นรูปแบบสหกรณ์ออมทรัพย์หรือกองทุนเพื่อการกู้ยืมอาจมีการหักเงินสะสมจากเงินเคื่อน เปิดโอกาสให้สมาชิกผู้มีความจำเป็นกู้ไปใช้ได้ โดยให้คอกเบี้ยในอัตราต่ำ

2.2.2 การจ่ายค่าแรงหรือค่าล่วงเวลา ในกรณีทำงานเกินเวลา หรือในการปฏิบัติงานพิเศษเพิ่มขึ้น

2.2.3 ให้สวัสดิการด้านการเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าฌาปนกิจ ค่าศึกษาเล่าเรียนบุตร ค่าพาหนะและค่าเบี้ยเลี้ยงในการเดินทางให้เพียงพอและเหมาะสมกับสภาพการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน

2.2.4 การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน เพราะอาจารย์ที่สอนด้านวิชาชีพเกือบทุกประเภทวิชา มักจะเกี่ยวข้องกับเครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องยนต์กลไก และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะมียอันตรายได้ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุสำหรับอาจารย์ที่สอนวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะนำมาพิจารณา เพื่อพัฒนาแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานให้มีมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไปมีดังนี้

1. ควรวิจัยแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ ตามทฤษฎีบริหารอื่น ๆ ว่ามีผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งอาจจะอธิบายความแปรปรวนของ

แรงจูงใจและความพอใจในการทำงานให้สูงขึ้นกว่าการวิจัยในครั้งนี้ เพราะจากผลการวิจัยแบบ ผู้นำตามทฤษฎีสำมิตีของเรคคินที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ใน สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่าตัวแปรด้านผู้นำอธิบายความแปรปรวนด้านแรงจูงใจ และ ความพอใจในการทำงานได้ค่อนข้างต่ำ

2. ควรศึกษาพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมการบริหารงาน บรรยากาศองค์การในวิทยาลัย เกษตรกรรม เพื่อสืบค้นปัญหาที่แท้จริงของการบริหารงานในวิทยาลัยเกษตรกรรม อันจะนำไปสู่การ ปรับปรุงความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์

3. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์โดยใช้ ทฤษฎีอื่น ว่ามีผลการวิจัยอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นการยืนยันอีกครั้งหนึ่ง เพราะผลการวิจัยเกี่ยวกับ แรงจูงใจตามทฤษฎีสององค์ประกอบพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง

4. ควรจะทำการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารต่างระดับกัน เช่น ระดับผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา ว่ามีระดับแรงจูงใจ แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน การ ประสานงาน การติดต่อสื่อสารในองค์การ และเพื่อประโยชน์ในการสร้างเสริมแรงจูงใจ

5. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับชนิดของงานที่ทำและการนิเทศงาน เนื่องจากผลการวิจัย ในครั้งนี้ ปรากฏว่าแรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน เกี่ยวกับชนิดของงานที่ทำและการ นิเทศงาน มีผลต่อความพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงควรศึกษาวิจัยในลักษณะเปรียบเทียบลักษณะ งานหรือชนิดของงานที่ทำ และการนิเทศงานระหว่างสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อจะนำผลการวิจัยมา พัฒนาและปรับปรุงระดับแรงจูงใจในการทำงานให้สูงขึ้น

અરવિન્દ

บรรณานุกรม

- กมล รักสวน. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์
ก.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. อัครสำเนา.
- กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บริษัท เชษฐสตุติโอ จำกัด,
2530.
- กิติมา ปรีดีศิลป์. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์, 2529.
- เขียน แสงหนุ่ม. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จและความ
พอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัครสำเนา.
- จรุง ผาสวรรณ. "อาชีพครูอาชีพศึกษา," งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 36 พ.ศ. 2516.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2516.
- ธงชัย ล้นดิวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- ประศักดิ์ นิยากร. สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ ก.ม.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512. อัครสำเนา.
- นิพนธ์ ศศิธร. การจัดระเบียบองค์การ : ปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพฯ : พิมพ์, 2523.
- บรรหาร ราชมนตรี. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวและแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวัง
ในงาน กับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3.
วิทยานิพนธ์ ก.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529. ถ่ายเอกสาร.
- ผดุง อารยะวิญญู. "ประสิทธิภาพของระบบการบริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษ," ข่าวสาร
วิจัยการศึกษา. 10(2) : 23 - 25; ธันวาคม 2529 - มกราคม 2530.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. หลักบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2525.

พรรณราย ทรัพย์ประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมติของเรคคิน. ปรินซ์ตันนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. ถ่ายเอกสาร.

พิรพต หุ่นเจริญ. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปรินซ์ตันนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.

พิสิษฐ์ มณีไชย. องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยส่วนการศึกษาเทศบาล. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527. ถ่ายเอกสาร.

ไพบุลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ. วิทยาการจัดการและพฤติกรรมการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

ภรณ์ กীরติบุตร. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเคียนส์ไตร์, 2529.

มณู วงศ์นารี. แนวคิด-หลักการในการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2519.

วัลลภ ชัยพิพัฒน์ และคนอื่น ๆ. เทคนิคการจัดระบบและควบคุมงาน. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง, 2529.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. จิตวิทยาสังคม. สกลนคร : วิทยาลัยครูสกลนคร, 2528.

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. ทิศทางแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6.

2529. อัครสำเนา.

สมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริย์. การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : ประยุกต์ใช้ทฤษฎี

3 มิติของ วิลเลียม เจ.เรดคิน. วิทยานิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2522. อัครสำเนา.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมัยศ นาวีการ. การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2527.

สุภรณ์ ศรีพหล. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.

สุรศักดิ์ กิตติธระพงษ์. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527. ถ่ายเอกสาร.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พิษณุโลก, 2520.

โสภณ หาสิตะพันธุ์. สภาพภาพและความพอใจในการทำงานของข้าราชการสายบริการทาง

วิชาการ และสายธุรการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินธิพนธ์ กศ.ม.

สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2528. อัครสำเนา.

อนันต์ เจียมเจริญ. แบบผู้นำของนายทหารบก. วิทยานิพนธ์ วิทยาลัยการทัพบก กรุงเทพฯ :

สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, 2528. อัครสำเนา.

อาชวัน วายวานนท์. ภาวะผู้นำและประสิทธิผล. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,

ม.ป.ป. อัครสำเนา.

อาชีวศึกษา, กรม. แผนงาน/โครงการในแผนพัฒนาอาชีวศึกษาระยะที่ 6 (2529 - 2534).

กรุงเทพฯ : กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา, 2528.

_____. รายงานการสำรวจจำนวนข้าราชการครู-อาจารย์ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา.

กรุงเทพฯ : กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา, 2530.

_____. เอกสารระบบข้อมูล กรุงเทพฯ : กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา, 2529.

_____. คู่มือการใช้หลักสูตร ปวช. ประเภทวิชาคหกรรม พุทธศักราช 2530.

ศูนย์พัฒนาอาชีวศึกษา 2, กรมอาชีวศึกษา, 2530.

อุทัย หิรัญโต. ประมุขศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง, กระทรวงมหาดไทย, 2523.

Akom Vattaisong. A Study of Job Satisfaction and Dissatisfaction among Faculty Members in Teacher Training Institutions in Thailand. Doctor's Thesis, Nashville : George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, 1982. Photocopied.

Alderfer, Clayton P. Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings. New York : Free Press, 1972.

Allen, Hansel Wilson. "The Match of Leader Style with Maturity and Its Influence on Job Satisfaction and Perceived Organization Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 46(09) : 2490-A; March, 1986.

Applewhite, Phillip B. Organizational Behavior. New York : Prentice-Hall, Inc., 1965.

Argyris, C. Integrating the Individual and the Organizations. New York : Wiley, 1964.

Askar, Ali G. "A Study of Teacher Job Satisfaction in Kuwait," Dissertation Abstracts International. 40(09) : 1974-A; March, 1981.

Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1966.

- Beach, Dale S. Personnel : Management People at Work. New York : The Macmillan, Co., 1965.
- Berelson, Barnard and Gary A. Steiner. Human Behavior. New York : Harcourt, Brace and World, 1964.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Houston Texas : Gulf Publishing, 1964.
- Blum, Milton L. and Jam C. Naylor. Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill Book Company, 1968.
- Boles, Harold W. and James A. Davenport. Introduction to Educational Leadership. New York : Harper and Row Publishers, 1975.
- Burr, Russel Kenneth. "Job Satisfaction Determinants for Selected Administrators in Florida's Community Colleges and Universities : An Application of Herzberg's Motivator-Hygiene Theory," Dissertation Abstracts International. 41(9) : 1794-A; March, 1981.
- Caplow, Theodore. Principles of Organization. New York : Harcourt, Brace and World, 1964.
- Coletta, S.S. "A Qualitative Study of the Factors, Feelings and Effects Associated with Job Satisfaction and Dissatisfaction among Staff Nurse," Dissertation Abstracts International. 42(6) : 2308-B; 1981.
- Cooper, Alfred M. How to Supervise People. New York : McGraw-Hill Book Company, 1958.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 5th ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1981.
- Fiedler, Fred E. and Martin M. Chemers. Leadership and Effective Management. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1974.
- Friedlander, F. and H. Pickle. "Components of Effectiveness in Small Organization," Administrative Science Quarterly. 13 : 280 - 304; 1968.
- Getzels, Jacob W. and others. Educational Administration as a Social Process : Theory Research and Practice. New York : Harper and Row Publishers, 1968.

- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James Donnelly, Jr.
Organizations : Behavior, Structure, Process. 4th ed. Plano,
Texas : Business Publication, Inc., 1982.
- Gilmer, B. Von Haller. Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill
Book company, 1971.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill Book
Company, 1973.
- Goodson, Tanya Jannine. "Herzberg's Motivation Hygiene Theory Applied
to Elementary Teachers in Selected Alabama," Dissertation
Abstracts International. 45(12) : 3543-A; June, 1985.
- Halpin, A.W. Manual for Leader Behavior Description. Columbus : Ohio
State University, Bureau of Business Research, 1957.
- _____. Theory and Research in Administration. New York :
Macmillan Company, 1966.
- Herbert, Theodore T. Dimensions of Organizational Behavior. 2nd ed.
New York : Macmillan Publishing, Co., Inc., 1981.
- Herzberg, Frederick, et al. The Motivation to Work. New York : John
Wiley and Sons, Inc., 1959.
- Hoppock, Robert. Job Satisfaction. New York : Harper, 1935.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Education Administration. 2nd ed.
New York : Random House, Inc., 1982.
- Katz, D. and R.L. Kahn. The Social Psychology of Organizations.
New York : John Wiley and Sons, Inc., 1966.
- Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 4th ed.
New York : Harper and Row Publishers, 1984.
- Konto, Edwin Juma Kubanze. "The Relationship of Vocational and
Technical Instructors' Job Satisfaction and Their Perception of
Area Vocational Technical School Directors' Leadership Style in
Vocational Technical Schools in the State of Missouri,"
Dissertation Abstracts International. 47(10) : 3744-A;
April, 1987.
- Kossen, Stan. The Human Side of Organizations. 3rd ed. New York :
Harper and Row Publishers, 1983.

- Lawless, David J. Organizational Behavior : The Psychology of Effective Management. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1979.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1967.
- Linda Darling-Hammond, Arthur C. Wise and Sara R. Pease. "Teacher Evaluation in the Organization Content : A Review of the Literature," Review of Educational Research. 53(3) : 291; Fall, 1983.
- Locke, Edwin A. "The Nature of Causes of Job Satisfaction," in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. edited by Marvin Dunnette. Chicago, Illinois : Rand McNally College Publishing, Co., 1976.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. New York : Harper and Row, 1954.
- Mataheru, Frans. "A Study of Teacher Motivation at with Special Reference to Indonesia," Dissertation Abstracts International. 45(08) : 2716-A; March, 1985.
- McClelland, David C. The Achieving Society. New Jersey : D. Van Nostrand Company, Inc., 1961.
- McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960.
- Miller, Eldridge L. "The Relationships among Leadership Style, Perceptions of the Nature of People, and Perceived Leadership Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 48(04) : 795-A; October, 1987.
- Morgan, Marilyn Gail. "Leadership Style Effectiveness and Variability of Social Work Education Administrators and Satisfaction of Faculty with Administrators," Dissertation Abstracts International. 48(6) : 1541-A; December, 1987.
- Morphet, Edgar L. and others. Educational Organization and Administration. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1967.

- Nadler, David A. and Edward E. Lawler III. "Motivation : A Diagnostic Approach," in Perspectives on Behavior in Organizations. edited by J.R. Hackman, E.E. Lawler III. and L.W. Porter. New York : McGraw-Hill, 1977.
- Nagle, Karen E. Olson. "Job Satisfaction of Minnesota Community College Administrators : An Examination of the Dual Factor Theory," Dissertation Abstracts International. 48(01) : 33-A; July, 1987.
- Openshaw, Howard. "Job Satisfaction Determinants among Faculty and Administrators : An Application of Herzberg's Motivation-Hygiene Model in Higher Educations," Dissertation Abstracts International. 41(06) : 2470-A; December, 1980.
- Paisal Wangphanich. "Job Satisfaction of Faculty Members at Srinakharinwirot University, Thailand," Dissertation Abstracts International. 45(4) : 869-A; October, 1985.
- Picard, Benjamin Howard. "Teacher Motivation : Perceptions of Teachers and School Officers," Dissertation Abstracts International. 47(04) : 1143-A; October, 1986.
- Pitr Tongchant. "A Study of Job Satisfaction among Faculty Members of Nursing Colleges in Thailand," Dissertation Abstracts International. 48(8) : 1956-A; February, 1988.
- Porter, Lyman W. "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job," Jornal of Applied Psychology. p. 1 - 10; February 1961.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1970.
- Rodwell, Susie. Managing Educational Change. London : University of London Institute of Education, 1968.
- Schein, Edgar H. Organizational Psychology. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1970.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. Managing Organizational Behavior. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1982.
- Schmidt, Gene Lillard. "Job Satisfaction among Secondary School Administration," Dissertation Abstracts International. 35(4) : 7583-A; August, 1975.

Steers, R.M. Organizational Effectiveness. Santa Monica, California : Goodyear Publishing, Co., Inc., 1977.

Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.

Suthep Karoonlanjakorn. Job Satisfaction among Faculty Members at : Non-Metropolitan Teachers College in Central Thailand. Doctor's Thesis, Denton : North Texas State University, 1986. Photocopied.

Umstott, Martha Louise. "A Study of the Relationship of Self-Perceived Leadership Effectiveness and Style to Job Satisfaction of Data Processing and Operational Management Personnel," Dissertation Abstracts International. 47(07) : 2486-A; January, 1985.

Van Putten, Aline Averil. "Administrative Communication System : Teacher Motivation and Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 47(12) : 4263-A, June 1987.

Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964.

Wallerstein, Harvey. A Dictionary of Psychology. Maryland : Penguin Books, Inc., 1971.

White, R.K. and R. Lippitt. Autocracy and Democracy : An Experimental Inquiry. New York : Harper, 1960.

Winer, B.J. Statistical Principals in Experimental Design. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1971.

Wolman, Benjamin B. Dictionary of Behavioral Science. Von Nostrand : Reinhold Company, 1973.

Wood, O.R. An Analysis of Faculty Motivation to Work in the North Carolina Community College System. Doctor's Thesis, Raleigh : North Carolina State University at Raleigh, 1973. Photocopied.

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

Zaleznik, Abraham and others. Motivation : Productivity and Satisfaction Workers. Boston : Division of Research, Harvard University Press, 1958.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

ประเภทสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา แบ่งตามประเภท

ลำดับที่	วิทยาลัยเทคนิค	ลำดับที่	วิทยาลัยเกษตรกรรม	ลำดับที่	วิทยาลัยอาชีวศึกษา
1.	วท. พิษณุโลก	1.	วษ. กำแพงเพชร	1.	วอศ. พิษณุโลก
2.	วท. นครสวรรค์	2.	วษ. ตาก	2.	วอศ. นครสวรรค์
3.	วท. สุโขทัย	3.	วษ. นครสวรรค์	3.	วอศ. สุโขทัย
4.	วท. เพชรบูรณ์	4.	วษ. พิจิตร	4.	วอศ. อุตรดิตถ์
5.	วท. อุตรดิตถ์	5.	วษ. เพชรบูรณ์	5.	วอศ. เชียงใหม่
6.	วท. พิจิตร	6.	วษ. สุโขทัย	6.	วอศ. ลำปาง
7.	วท. กำแพงเพชร	7.	วษ. เชียงใหม่	7.	วอศ. เชียงราย
8.	วท. เชียงใหม่	8.	วษ. เชียงราย	8.	วอศ.แพร่
9.	วท. ลำปาง	9.	วษ.แพร่	9.	วอศ. อุตรธานี
10.	วท. เชียงราย	10.	วษ. ลำพูน	10.	วอศ. ขอนแก่น
11.	วท.แพร่	11.	วษ. อุตรธานี	11.	วอศ. เลย
12.	วท. ลำพูน	12.	วษ. ขอนแก่น	12.	วอศ. อุบลราชธานี
13.	วท. น่าน	13.	วษ. อุบลราชธานี	13.	วอศ. มหาสารคาม
14.	วท. พะเยา	14.	วษ. นครพนม	14.	วอศ. ร้อยเอ็ด
15.	วท. อุตรธานี	15.	วษ. มหาสารคาม	15.	วอศ. นครราชสีมา
16.	วท. ขอนแก่น	16.	วษ. ยโสธร	16.	วอศ. สุรินทร์
17.	วท. หนองคาย	17.	วษ. ร้อยเอ็ด	17.	วอศ. ฉะเชิงเทรา
18.	วท. สกลนคร	18.	วษ. นครราชสีมา	18.	วอศ. ชลบุรี
19.	วท. เลย	19.	วษ. ชัยภูมิ	19.	วอศ. เสาวภา
20.	วท. อุบลราชธานี	20.	วษ. บุรีรัมย์	20.	วอศ. อยุธยา

ลำดับที่	วิทยาลัยเทคนิค	ลำดับที่	วิทยาลัยเกษตรกรรม	ลำดับที่	วิทยาลัยอาชีวศึกษา
21.	วท. มหาสารคาม	21.	วษ. ศรีสะเกษ	21.	วอศ. ธนบุรี
22.	วท. ร้อยเอ็ด	22.	วษ. ฉะเชิงเทรา	22.	วอศ. นครปฐม
23.	วท. นครพนม	23.	วษ. ปราจีนบุรี	23.	วอศ. เพชรบุรี
24.	วท. กาฬสินธุ์	24.	วษ. ชลบุรี	24.	วอศ. สุพรรณบุรี
25.	วท. ยโสธร	25.	วษ. ราชบุรี	25.	วอศ. กาญจนบุรี
26.	วท. นครราชสีมา	26.	วษ. กาญจนบุรี	26.	วอศ. พระนครศรีอยุธยา
27.	วท. สุรินทร์	27.	วษ. เพชรบุรี	27.	วอศ. สระบุรี
28.	วท. ศรีสะเกษ	28.	วษ. สุพรรณบุรี	28.	วอศ. สิงห์บุรี
29.	วท. บุรีรัมย์	29.	วษ. ลพบุรี	29.	วอศ. สงขลา
30.	วท. ชัยภูมิ	30.	วษ. สิงห์บุรี	30.	วอศ. ปัตตานี
31.	วท. ฉะเชิงเทรา	31.	วษ. ชัยนาท	31.	วอศ. นครศรีธรรมราช
32.	วท. ชลบุรี	32.	วษ. อุทัยธานี	32.	วอศ. ภูเก็ต
33.	วท. สัตหีบ	33.	วษ. นราธิวาส	33.	วอศ. สุราษฎร์ธานี
34.	วท. จันทบุรี	34.	วษ. สตูล		
35.	วท. ระยอง	35.	วษ. สงขลา		
36.	วท. นครนายก	36.	วษ. พัทลุง		
37.	วท. ปราจีนบุรี	37.	วษ. นครศรีธรรมราช		
38.	วท. ตรัง	38.	วษ. สุราษฎร์ธานี		
39.	วท. ปทุมวัน	39.	วษ. ชุมพร		
40.	วท. กุสิน	40.	วษ. ตรัง		

ลำดับที่	วิทยาลัยเทคนิค	ลำดับที่	วิทยาลัยเกษตรกรรม	ลำดับที่	วิทยาลัยอาชีวศึกษา
----------	----------------	----------	-------------------	----------	--------------------

- | | |
|---|--|
| 41. วท. มีนบุรี
42. วท. คอนเมือง
43. วท. ราชสีหราชาราม
44. วท. นครปฐม
45. วท. ปทุมธานี
46. วท. สมุทรปราการ
47. วท. สมุทรสาคร
48. วท. ราชบุรี
49. วท. โทธาราม
50. วท. เพชรบุรี
51. วท. ประจวบคีรีขันธ์
52. วท. สมุทรสงคราม
53. วท. สุพรรณบุรี
54. วท. กาญจนบุรี
55. วท. อ่างทอง
56. วท. ชัยนาท
57. วท. สิงห์บุรี
58. วท. อุทัยธานี
59. วท. ลพบุรี
60. วท. สระบุรี | 41. วษ. กระบี่
42. วษ. พังงา
43. วษ. ระนอง |
|---|--|

ลำดับที่	วิทยาลัยเทคนิค	ลำดับที่	วิทยาลัยเกษตรกรรม	ลำดับที่	วิทยาลัยอาชีวศึกษา
----------	----------------	----------	-------------------	----------	--------------------

61. วท. พระนครศรีอยุธยา

62. วท. ยะลา

63. วท. นราธิวาส

64. วท. ปัตตานี

65. วท. สตูล

66. วท. หาดใหญ่

67. วท. พัทลุง

68. วท. นครศรีธรรมราช

69. วท. สุราษฎร์ธานี

70. วท. ชุมพร

71. วท. ภูเก็ต

72. วท. ตรัง

73. วท. พังงา

74. วท. กระบี่

75. วท. ระนอง

รวม 75 วิทยาลัย

43 วิทยาลัย

33 วิทยาลัย

ภาคผนวก ข.

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ทม 1007/2024

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

27 ธันวาคม 2531

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน อธิการมหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางอารีรัตน์ หิรัญโร เป็นนิสิตระดับปริญญาเอก สาขา
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ใน
สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ศ. ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ประธาน

รศ. ดร. วิจิตร วรุตบางกูร กรรมการ

ดร. วิเชียร เกตุสิงห์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตไกรขอความอนุเคราะห์ คือ ขอให้ผู้บริหารและอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา
ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนมกราคม 2532

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณใน
ความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

สมพร บัวทอง

(นายสมพร บัวทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ศธ 0901/0160

กรมอาชีวศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ

กทม. 10300

6 มกราคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ ทม 1007/2024 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2531

ตามหนังสือที่อ้างถึงแจ้งว่า นางอารีรัตน์ หิรัญโร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา" และมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จำนวน 151 แห่งนั้น

กรมอาชีวศึกษา พิจารณาแล้วไม่ขัดข้อง และได้แจ้งให้สถานศึกษาในสังกัดทราบ เพื่อให้ความร่วมมือต่อไปแล้ว อนึ่ง เมื่อนางอารีรัตน์ หิรัญโร ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอให้โปรดส่งเอกสารการวิจัยไปให้กรมอาชีวศึกษา 1 ชุดด้วย จะขอบคุณมาก

ขอแสดงความนับถือ

สุรเดช วิเศษสุรการ

(นายสุรเดช วิเศษสุรการ)

อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

สำนักงานเลขาธิการกรม

โทร. 2815271

ที่ ศธ 0201/1676

กระทรวงศึกษาธิการ

กทม. 10300

12 มกราคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารเพื่อการวิจัย จำนวน 2 ฉบับ

เนื่องจาก นางอารีรัตน์ หิรัญโร อาจารย์ 3 ระดับ 8 วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เป็นผู้ที่ได้รับทุนการวิจัยจาก ศาสตราจารย์ ดร.นอร์แมน ซี. มาคอร์ แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ สเตท และนางไคแอนน์ มาคอร์ โดยได้รับอนุมัติให้ทำการวิจัย เรื่อง "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา" มีความประสงค์ที่จะทำการเก็บข้อมูลต่าง ๆ จากผู้บริหารและอาจารย์ในสังกัดสถานศึกษาของท่าน รายละเอียดตามแบบสอบถามที่แนบ

กระทรวงศึกษาธิการ มีความสนใจในการวิจัยเรื่องนี้และเห็นว่า หากผู้นี้สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ครบถ้วน การวิจัยครั้งนี้ก็必将มีความสมบูรณ์และเชื่อถือได้ก็จะเป็นประโยชน์แก่ทางราชการเป็นอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาจากท่านเพื่อโปรดอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ฉบับที่ 1 และกรุณามอบหมายให้อาจารย์ในสถานศึกษาของท่าน 7 คน ตอบแบบสอบถาม ฉบับที่ 2 เมื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้ว กรุณารวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดคืนแก่ผู้ทำการวิจัย ตามวันเวลาที่กำหนดด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดดำเนินการต่อไปด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

บรรจง ชูสกุลชาติ

(นายบรรจง ชูสกุลชาติ)

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวง กองกลาง

โทร. 2816350

ที่ ศธ 0901/0161

สำนักงานเลขาธิการกรมอาชีวศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

6 มกราคม 2532

เรื่อง ให้ความอนุเคราะห์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ขอความอนุเคราะห์จากกรมอาชีวศึกษาให้
นางอารีรัตน์ หิรัญโร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำ
ปริญญานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ใน
สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา" และมีความประสงค์จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาของท่าน
ซึ่งกรมอาชีวศึกษาได้พิจารณาอนุญาตแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ทำการวิจัยตามความ
เหมาะสมต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

ชำนานู สงวนพงศ์

(นายชำนานู สงวนพงศ์)

เลขาธิการกรมอาชีวศึกษา

งานประชาสัมพันธ์

โทร. 2815271

กรมอาชีวศึกษา

มกราคม 2532

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 2 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางอารีรัตน์ หิรัญโร อาจารย์ 3 ระดับ 8 วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ทำการวิจัยเรื่อง "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา"

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านดังนี้

1. ขอให้ท่านผู้อำนวยการได้โปรดตอบแบบสอบถาม ฉบับที่ 1 ที่ส่งมาพร้อมหนังสือนี้และขอให้ท่านได้โปรดตอบทุกข้อ ตามคำชี้แจงในการตอบ คำตอบทุกข้อของท่านมีความสำคัญต่อการวิจัยนี้เป็นอย่างมาก

2. ขอได้โปรดส่งแบบสอบถามฉบับที่ 2 ให้กับอาจารย์ในวิทยาลัย จำนวน 7 คน โดยไม่คำนึงว่าจะจะเป็นอาจารย์ในแผนกวิชาใด เพื่อให้อาจารย์ทุกท่าน ตอบแบบสอบถามตามรายละเอียดที่ชี้แจงมาด้วย เพราะคำตอบของอาจารย์ทุกท่านมีความสำคัญอย่างมากต่อการวิจัยนี้เช่นเดียวกัน

3. ขอความกรุณาได้โปรดรวบรวมแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับที่ตอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ใส่ซองที่แนบมาด้วยแล้ว ส่งคืนไปยังผู้วิจัยภายในวันที่

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

อารีรัตน์ หิรัญโร

(นางอารีรัตน์ หิรัญโร)

ผู้วิจัย

วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา

โทร. 2221786, 2221888

ภาคผนวก ก.

1. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ฉบับที่ 1

แบบสอบถามฉบับที่ 1

เกี่ยวกับ

แบบผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้ตอบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำ

ตอนที่ 1

แบบสอบถามปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารในสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย (/) ลงใน ☐ ตรงตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย
☐ หญิง
2. อายุ

☐ 40 - 45 ปี
☐ 46 - 50 ปี
☐ 51 ปีขึ้นไป
3. ประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ผู้บริหาร

☐ ต่ำกว่า 5 ปี
☐ 6 - 10 ปี
☐ 10 ปีขึ้นไป
4. เงินเดือน

☐ ต่ำกว่า 10,000 บาท
☐ 10,000 - 12,000 บาท
☐ 12,000 บาทขึ้นไป
5. ประเภทวิทยาลัย

☐ วิทยาลัยเทคนิค
☐ วิทยาลัยเกษตรกรรม
☐ วิทยาลัยอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2

คำชี้แจง การตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 (คือส่วนนี้)

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 64 ข้อ
2. ทุกข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ กรุณาตอบข้อ ก. หรือ ข. เพียงข้อเดียว
โดยเลือกตอบให้ตรงกับที่เป็นจริงหรือตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด
3. ในกรณีที่ข้อความในแบบสอบถามไม่ตรงกับข้อเท็จจริงหรือตรงกับความคิดของท่าน
โปรดกรุณาตอบโดยพิจารณาว่า ข้อใดที่ท่านคิดว่าจะเลือกปฏิบัติ
4. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจซ้ำกัน ในการตอบข้อย่อยให้ท่านอย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่านมา
ให้พิจารณาเฉพาะข้อที่ท่านตอบ
5. ถ้าท่านตอบข้อใดโปรดวงกลม ☐ รอบข้อนั้น

1. ก. ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
 ข. เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ ท่านจะชี้แจงแก่เขาว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น
2. ก. ถ้าท่านไม่พอใจผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาคิดกันหลาย ๆ ครั้ง ท่านจะหาโอกาสย้ายเขามากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก ๑๓๖
 ข. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านคนใด เข้ากับกลุ่มเพื่อนไม่ได้ ท่านจะขอให้กลุ่มอื่นรับเขาเข้าไปอยู่ในกลุ่มด้วย
3. ก. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งไม่เป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน เป็นการยุติธรรมที่ท่านจะบอกเขาว่าไม่ใช่คำสั่งของท่าน
 ข. โดยปกติท่านตัดสินใจโดยลำพัง แล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
4. ก. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิ ท่านจะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อตำหนิต่อ ๑๓๖
 ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
5. ก. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นเสมอ ๆ
 ข. ท่านจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็น แต่ท่านจะไม่นำข้อคิดเห็นดังกล่าวไปปฏิบัติ
6. ก. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน
 ข. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ
7. ก. เมื่อปริมาณและคุณภาพงานในหน่วยงานไม่เป็นที่พอใจ ท่านจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชาของท่านไม่พอใจและให้ทุกคนปรับปรุงงานของเขา
 ข. ท่านจะตัดสินใจด้วยตัวท่านเอง แล้วพยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลိုตาม

8. ก. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการและคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกกับผู้ที่บังคับบัญชาว่าเป็นคำสั่งมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง *ดีใจ*
- ข. ท่านจะยอมให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะสงวนสิทธิเป็นผู้ชี้ขาดในขั้นสุดท้าย
9. ก. ท่านอาจจะมอบงานที่ค่อนข้างยากให้ผู้บังคับบัญชาทำ แต่ถ้าเขาทำไม่สำเร็จท่านจะไม่ยอมให้เขาทำงานนั้นต่อไป
- ข. เมื่อท่านไม่พอใจผลงานในหน่วยงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ท่านจะแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชาของท่านไม่พอใจและขอให้เขาปรับปรุงงานใหม่ *ดีใจ*
10. ก. ท่านต้องการที่จะให้ผู้บังคับบัญชาพอใจท่าน เท่ากับต้องการที่จะให้พวกเขาทำงานให้ได้มากที่สุด
- ข. ท่านจะให้อิสระในการทำงานแก่ผู้บังคับบัญชาทำงานเอง แม้ว่าเขาจะทำงานผิดพลาด *รัก*
11. ก. ท่านสนใจความเป็นอยู่ของผู้บังคับบัญชา เพราะท่านคิดว่าเขาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น *รัก*
- ข. ท่านรู้สึกที่ไม่จำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะทราบเหตุผลในการปฏิบัติงาน ถ้าทราบใดที่เขายังปฏิบัติงานนั้นอยู่
12. ก. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ผู้บังคับบัญชาจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานเลย หากพิจารณาในระยะยาว
- ข. ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนช่วยแก้ปัญหายาก ๆ บางประการ
13. ก. เมื่อท่านเห็นผู้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ท่านจะพยายามดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ *รัก*
- ข. ท่านจะดำเนินงานในส่วนของท่าน ส่วนงานที่ริเริ่มใหม่ ๆ ควรจะเป็นเรื่องของนโยบายเบื้องต้น *รัก*

14. ก. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน ^{อธิบดี}
 ข. ท่านสนใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ท่านอยู่
 แม้ว่าจะยังไม่มีเวลาจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของเขา ^{รัก}
15. ก. ท่านจะให้อิสระแก่ลูกน้องในการทำงาน แม้ว่าเขาจะมีโอกาสทำผิดพลาดได้มาก
 ข. ท่านอาจจะคัดค้านใจโดยอิสระ แต่ท่านก็จะขอข้อเสนอแนะที่มีเหตุผลจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยในการตัดสินใจดีขึ้น
16. ก. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน เข้ากับกลุ่มเพื่อนไม่ได้ ท่านจะขอร้องให้กลุ่มอื่นรับเขา
 เข้าในกลุ่มด้วย
 ข. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานให้สำเร็จ ท่านจะหาวิธีช่วยให้เขาทำงานได้
 สำเร็จ
17. ก. ท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการลงโทษทางวินัยประการหนึ่งคือ เพื่อให้เป็นตัวอย่าง
 สำหรับคนอื่น ๆ
 ข. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญเท่ากับงานเหมือนกัน
18. ก. ท่านจะไม่อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดจากันในขณะที่ทำงาน ^{อธิบดี}
 ข. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ
19. ก. ท่านทราบและเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ^{อธิบดี - 9ก}
 ข. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันจะพยายามลดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
20. ก. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่ให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
 ข. ถ้าท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ท่านจะพยายามจัดเพื่อให้ลด
 น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้
21. ก. ท่านรู้สึกว่าการที่ผู้อื่นจะยอมรับข้อเสนอแนะที่ดี ๆ ของท่านเป็นสิ่งสำคัญ ^{รัก}
 ข. ท่านจะแสดงความกตัญญูต่อหน้าผู้อื่น เมื่อท่านรู้สึกว่าคุณเหล่านั้นเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น ^{รัก}

22. ก. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน พยายามลดความอำนาจของฝ่ายบริหาร
 ข. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณา
 คนเหล่านั้น 3 ก
23. ก. ท่านรู้สึกไม่จำเป็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทราบเหตุผลในการปฏิบัติงาน ถ้าทราบโคที่เขา
 ยังปฏิบัติงานนั้นอยู่
 ข. ท่านรู้สึกว่าการบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงานจะช่วยลดการมาสายได้ ~~ไม่จำเป็น~~ 3 ก
24. ก. ท่านจะตัดสินใจโดยตนเอง แล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
 ข. ท่านรู้สึกว่าทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารต่างก็ทำหน้าที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่
 คล้ายคลึงกัน
25. ก. ท่านเห็นชอบกับวิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่เพิ่มขึ้น
 จากมาตรฐานเป็นรายบุคคล 3 ก
 ข. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นเสมอ
26. ก. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่าท่านจะไม่ให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็ไม่อยากทำ
 เหมือนกัน 3 ก
 ข. เมื่อท่านเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุขท่านจะพยายามดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
 ในเรื่องนี้
27. ก. ถ้ามีงานด่วนท่านอาจจะมอบให้ใครทำไปเลย แม้ว่างานนั้นยังจะต้องการเครื่องมือ
 บัองกันความปลอดภัยเพิ่ม เติมอีกบ้างก็ตาม
 ข. ท่านรู้สึกว่าการที่คนอื่นจะยอมรับข้อเสนอแนะที่ดี ๆ ของท่านเป็นเรื่องสำคัญ
28. ก. วัตถุประสงค์ของท่านคือ การปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงไป โดยไม่กระทบกระเทือนผู้อื่น
 มากเกินไป 3 ก
 ข. ท่านอาจมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสบการณ์และความสามารถของผู้ทำ
 แต่จะเน้นให้ได้ผลงาน 3 ก

29. ก. ท่านอาจมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสบการณ์และความสามารถของผู้ทำ แต่จะเน้นให้ได้ผลงาน
- ข. ท่านจะออกหน้ารับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น 9ก
30. ก. ถ้าท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ท่านพยายามขจัดลงให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้
- ข. ท่านมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมตลอดเวลา ฟ้าไม่ตก
31. ก. ท่านจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเผชิญหรือการแก้ปัญหาหายาก ๆ บางประการ
- ข. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี 9ก
32. ก. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุด ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
- ข. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเปลี่ยนตำแหน่งโดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก 9ก
33. ก. ท่านรู้สึกว่าการปะทะกันที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน โดยปกติจะแก้ไขปัญหาลงไปได้เอง โดยที่ท่านไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง 9ก
- ข. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิ ท่านจะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อคำทบทวน
34. ก. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาทำ เมื่องานนั้นไม่อยู่ในเวลาราชการ 9ก
- ข. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณของงานเลย หากพิจารณาในระยะยาว
35. ก. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมา
- ข. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่ให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
36. ก. บางครั้งท่านลังเลที่จะตัดสินใจในเรื่องซึ่งไม่เป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา 9ก
- ข. วัตถุประสงค์ของท่านคือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไป โดยไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนผู้อื่นเกินความจำเป็น

37. ก. ท่านจะอดทนรับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ท่านจะดำเนินการแก้ไขเพียงเล็กน้อยเท่านั้น
- ข. บางครั้งท่านลังเลที่จะคัดสนใจในเรื่องที่จะสร้างความไม่พอใจผู้ใต้บังคับบัญชา
38. ก. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าผู้อื่น ก็เมื่อท่านรู้สึกว่าคนอื่นเหล่านั้นเห็นด้วยกับท่าน
- ข. หากมีความจำเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านก็สามารถปฏิบัติงานไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
39. ก. ท่านดำเนินงานในส่วนของท่าน ส่วนงานที่ริเริ่มใหม่ ๆ ควรจะเป็นเรื่องนโยบายเบื้องต้น
- ข. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้สำเร็จด้วย ^{3ก}
40. ก. ท่านจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น แต่ท่านจะไม่นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาปฏิบัติ
- ข. ท่านพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านรู้สึกเป็นกันเองเมื่อเวลาท่านพูดจากับเขา ^{3ก}
41. ก. ในการประชุมหรืออภิปรายท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านคิด แล้วปล่อยให้คนอื่นพิจารณาหาข้อยุติเอง ^{3ก}
- ข. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งไม่เป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเป็นการยุติธรรมที่ท่านจะบอกเขาว่าไม่ใช่คำสั่งของท่าน
42. ก. เมื่อมีงานซึ่งไม่มีใครอยากรับไปทำ ท่านจะถามหาผู้รับอาสาสมัครก่อนที่จะมอบหมายงานให้ ^{3ก}
- ข. ท่านสนใจความเป็นอยู่ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านคิดว่าเขาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น
43. ก. ความสนใจของท่านกับการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขสบายมีมากเท่ากับการที่จะให้พวกเขาทำงาน ^{3ก}
- ข. ท่านสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ๆ

44. ก. หากมีความจำเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านก็สามารถปฏิบัติงานไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
 ข. ถ้ามีงานด่วนท่านอาจมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่างานนั้นจะยังต้องการเครื่องมือป้องกันความปลอดภัยเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม
45. ก. ท่านมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านจะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่ต้องมีท่านคอยควบคุมตลอดเวลา
 ข. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมา
46. ก. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ๆ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคนเหล่านั้น 3ก
 ข. ท่านสนใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขสบายมีมากเท่ากับการให้เขาทำงาน
47. ก. ท่านสนใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่เขารับผิดชอบอยู่ แม้ว่าจะยังไม่จำเป็นนักสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของเขา 3ก
 ข. ท่านจะคอยดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานล่าช้าและทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจอย่างใกล้ชิด
48. ก. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ
 ข. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานหนัก แต่ก็ให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป 3ก
49. ก. ท่านรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับคำตอบแทนในระดับเดียวกัน 3ก
 ข. ถ้าท่านไม่พอใจผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปหลาย ๆ ครั้ง ท่านจะหาโอกาสโยกย้ายเขาไปอื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
50. ก. ท่านรู้สึกว่าฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ตรงกัน
 ท่านจะไม่แสดงความคิดเห็นของท่านอย่างเปิดเผย
 ข. ท่านต้องการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจท่าน เท่ากับที่ต้องการจะให้พวกเขาทำงานให้ได้มากที่สุด

51. ก. ท่านจะคอยดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานล่าช้าและทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจอย่างใกล้ชิด
ข. ท่านจะไม่อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลุดจากกันในช่วงที่ทำงาน
52. ก. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย
ข. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็ไม่อยากจะทำเหมือนกัน
53. ก. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ เป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่คุณใต้บังคับบัญชาทำ ถ้างานนั้นไม่อยู่ในเวลาราชการ
54. ก. ท่านรู้สึกว่าการบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้
ข. ท่านยอมรับให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ
55. ก. ท่านอาจจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่ท่านก็อาจจะขอข้อเสนอแนะที่มีเหตุผลจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยในการตัดสินใจดีขึ้น
ข. ถ้าท่านรู้สึกว่าฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ตรงกัน ท่านจะไม่แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
56. ก. ท่านตัดสินใจด้วยตัวท่านเอง แล้วชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสละความ
ข. ถ้าเป็นไปได้ท่านจะตั้งทีมงานจากบรรดาผู้ที่ท่านชอบพอรักใคร่มาก่อน *๑๗๗*
57. ก. ท่านจะไม่ลังเลในการรับการพิจารณาเข้าทำงาน ครานที่เขายังทำงานได้
ข. ท่านจะหาเจยเสียกับการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
58. ก. ถ้าเป็นไปได้ท่านจะตั้งทีมงาน จากบรรดาผู้ที่ท่านชอบพอรักใคร่มาก่อน
ข. ท่านอาจจะมอบงานที่ค่อนข้างยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ แต่ถ้าเขาทำไม่สำเร็จท่านจะไม่ยอมให้เขาทำงานนั้นต่อไป

59. ก. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานหนัก แต่ก็ให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป
- ข. ท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการลงโทษทางวินัยประการหนึ่งคือไม่ให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ *ดี ก*
60. ก. ท่านจะพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นกันเองเมื่อเวลาท่านพูดจากับเขา
- ข. ท่านเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล
61. ก. ท่านมีความเชื่อในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก
- ข. ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน โดยปกติจะแก้ไขปัญหานั้นไปได้อย่างไรที่ท่านไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง
62. ก. ท่านรู้สึกว่าทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารจะทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน
- ข. ในการประชุมหรืออภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่นหาข้อยุติเอง
63. ก. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานให้สำเร็จ ท่านจะหาวิธีการดำเนินการเพื่อช่วยให้เขาทำงานได้สำเร็จ *ดีมาก*
- ข. ท่านจะไม่ลังเลที่จะรับคนพิการเข้าทำงานตราบที่เขายังทำงานได้.
64. ก. ท่านจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะสงวนสิทธิ์จะเป็นผู้ชี้ขาดในขั้นสุดท้าย
- ข. ท่านจะไม่ลังเลที่จะรับคนพิการเข้าทำงาน ตราบที่เขายังทำงานได้

แบบสอบถามชุดที่ 2

เกี่ยวกับ

ความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมและแรงจูงใจในการทำงาน

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 บัณฑิตงานชีวสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความพอใจในการทำงานโดยส่วนรวม

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 1

แบบสอบถามปัจจัยด้านชีวสังคมของอาจารย์ในสถานศึกษา

เฉพาะเจ้าหน้าที่กรอก

ถ้าชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย (✓) ลงใน ☐ ตรงตามความเป็นจริง
ของท่าน

☐
4
1. เพศ ☐ ชาย☐ หญิง
☐
5
2. อายุ ☐ 20 - 30 ปี☐ 31 - 40 ปี☐ 41 ปีขึ้นไป
☐ ☐
6 7

3. ประสบการณ์การทำงานในหน้าที่อาจารย์

☐ ต่ำกว่า 5 ปี☐ 6 - 15 ปี☐ 15 ปีขึ้นไป
☐ ☐
8 9

4. เงินเดือน

☐ ต่ำกว่า 5,000 บาท☐ 5,000 - 10,000 บาท☐ 10,000 บาทขึ้นไป
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10 11 12 13 14

5. ประเภทวิทยาลัย

☐ วิทยาลัยเทคนิค☐ วิทยาลัยเกษตรกรรม☐ วิทยาลัยอาชีวศึกษา
☐
15

ตอนที่ 2

แบบสอบถามความพอใจในการทำงานโดยรวม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความข้างล่าง แล้วแสดงความรู้สึกโดยสรุปต่องานที่ท่านทำอยู่ โปรดเขียนเครื่องหมาย ○ รอบตัวเลขหรือข้อความ ที่ตรงกับระดับความรู้สึกที่แท้จริงของท่าน โดยกำหนดให้

เลข 1 แทน ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมด

เลข 2 แทน ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่

เลข 3 แทน ท่านมีความรู้สึกก้ำกึ่งกันระหว่างเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วย

เลข 4 แทน ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่

เลข 5 แทน ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับคะแนน	เฉพาะเจ้าหน้าที่กรอก
1.	เมื่อพิจารณาความมั่นคงในอาชีพของอาจารย์แล้ว ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการพอใจของข้าพเจ้าสูงขึ้น	1 2 3 4 5	☐ 16
2.	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่พอใจกับงานของข้าพเจ้าอยู่บ้าง	1 2 3 4 5	☐ 17
3.	ถ้าข้าพเจ้ามีฐานะมั่นคงที่จะดำเนินชีวิตอยู่ได้อย่างสุขสบายโดยไม่ทำงาน ข้าพเจ้าจะลาออกจากงาน	1 2 3 4 5	☐ 18
4.	ข้าพเจ้าคิดถึงการเปลี่ยนงานบ่อย ๆ	1 2 3 4 5	☐ 19
5.	การเป็นอาจารย์ทำให้ข้าพเจ้าพอใจในตนเองมาก	1 2 3 4 5	☐ 20
6.	เพื่อนอาจารย์ส่วนใหญ่มีความพอใจในงานมากกว่าข้าพเจ้า	1 2 3 4 5	☐ 21
7.	ข้าพเจ้าพอใจในงานของข้าพเจ้า	1 2 3 4 5	☐ 22

ตอนที่ 3

แบบสอบถามการวัดแรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ○ รอบจำนวนตัวเลขที่อยู่ท้ายข้อความในแต่ละข้อ ตามลักษณะปัจจัยต่าง ๆ ของงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านในปัจจุบัน

- ระดับการวัด
- 1 = มีความพอใจน้อยที่สุด
- 2 = มีความพอใจน้อย
- 3 = มีความพอใจปานกลาง
- 4 = มีความพอใจมาก
- 5 = มีความพอใจมากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับคะแนน	เฉพาะเจ้าหน้าที่ กรอก
<u>ความสำเร็จของงาน</u>			
1.	งานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	1 2 3 4 5	☐ 23
2.	งานที่ท่านทำให้ได้รับผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว	1 2 3 4 5	☐ 24
3.	ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาเพื่อนำไปปฏิบัติ	1 2 3 4 5	☐ 25
4.	ท่านมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	1 2 3 4 5	☐ 26
5.	นักเรียนเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งสอนของท่าน	1 2 3 4 5	☐ 27
6.	นักเรียนประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าโดยตลอด	1 2 3 4 5	☐ 28

ข้อที่	ข้อความ	ระดับคะแนน	เฉพาะเจ้าหน้าที่ กรอก
7.	ท่านสามารถประเมินความสำเร็จของงานได้ ตามจุดประสงค์ <u>ความก้าวหน้าของงาน</u>	1 2 3 4 5	☐ 29
8.	ท่านมีโอกาสได้ความรับผิดชอบด้านการทำงานเพิ่มขึ้น	1 2 3 4 5	☐ 30
9.	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับ หน่วยงานอื่น	1 2 3 4 5	☐ 31
10.	ท่านมีส่วนร่วมในการเข้ารับการฝึกอบรมการ ปฏิบัติงาน	1 2 3 4 5	☐ 32
11.	ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน หลายระดับและหลายประเภท	1 2 3 4 5	☐ 33
12.	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการศึกษาวิชาชีพเพิ่มเติม	1 2 3 4 5	☐ 34
13.	ท่านมีโอกาสในการเข้าประชุมเชิงปฏิบัติการด้าน วิชาชีพ <u>การยอมรับนับถือ</u>	1 2 3 4 5	☐ 35
14.	เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือความสำเร็จของท่าน	1 2 3 4 5	☐ 36
15.	ผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือความสำเร็จของท่าน	1 2 3 4 5	☐ 37
16.	ผลงานและความคิดของท่านทำให้ท่านได้รับการ ยอมรับนับถือ	1 2 3 4 5	☐ 38
17.	คนทั่วไปยอมรับกิจกรรมและผลงานของท่าน	1 2 3 4 5	☐ 39

ข้อที่	ข้อความ	ระดับคะแนน	เฉพาะเจ้าหน้าที่ กรอก
<u>ความรับผิดชอบ</u>			
18.	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	1 2 3 4 5	☐ 40
19.	ปริมาณงานที่ท่านทำเหมาะสมกับความรับผิดชอบ	1 2 3 4 5	☐ 41
20.	ท่านมีความรับผิดชอบการปฏิบัติงานร่วมกับ คณะกรรมการ	1 2 3 4 5	☐ 42
21.	ท่านต้องการรับผิดชอบงานที่ไม่ได้อยู่ในสายงาน ของท่าน	1 2 3 4 5	☐ 43
<u>ชนิดของงานที่ทำ</u>			
22.	งานที่ท่านหามีความเกี่ยวข้องกับนักเรียนนักศึกษา	1 2 3 4 5	☐ 44
23.	งานการสอนเป็นงานที่ท้าทายและน่าสนใจ	1 2 3 4 5	☐ 45
24.	งานที่ท่านกำลังปฏิบัติมีความเหมาะสมกับอาชีพ ของท่าน	1 2 3 4 5	☐ 46
25.	ระดับความกระตือรือร้นในการสอนของท่าน	1 2 3 4 5	☐ 47
<u>เงินเดือน</u>			
26.	วิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของท่านเป็นไปอย่าง เหมาะสม	1 2 3 4 5	☐ 48
27.	ท่านพอใจในระดับเงินเดือนของท่าน	1 2 3 4 5	☐ 49
28.	ท่านพอใจในอัตราเงินเดือนสูงสุดของข้าราชการ	1 2 3 4 5	☐ 50
29.	เงินเดือนครูที่ท่านได้รับตามวุฒิในปัจจุบันเหมาะสม	1 2 3 4 5	☐ 51
30.	จำนวนเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความสอดคล้องกับภาระ หน้าที่	1 2 3 4 5	☐ 52

ข้อที่	ข้อความ	ระดับคะแนน	เฉพาะเจ้าหน้าที่ กรอก
<u>การนิเทศงาน</u>			
31.	ท่านกับผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจกัน	1 2 3 4 5	☐ 53
32.	ผู้บังคับบัญชามีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	1 2 3 4 5	☐ 54
33.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและให้กำลังใจท่าน	1 2 3 4 5	☐ 55
34.	ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่และไว้วางใจมอบหมาย งานให้ท่านทำ	1 2 3 4 5	☐ 56
35.	ผู้บังคับบัญชาแนะแนวทางในการทำงานให้แก่ท่าน	1 2 3 4 5	☐ 57
36.	ผู้บังคับบัญชามีความกตริริเริ่มและใช้นวัตกรรม	1 2 3 4 5	☐ 58
37.	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างยุติธรรม	1 2 3 4 5	☐ 59
38.	ความต้องการของท่านได้รับการตอบสนองจาก ผู้บังคับบัญชา	1 2 3 4 5	☐ 60
39.	ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นสอดคล้องกับท่าน	1 2 3 4 5	☐ 61
<u>สภาพแวดล้อมของงาน</u>			
40.	ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบเหมาะสม เมื่อ เปรียบเทียบกับเกณฑ์ภาระงานต่อห้องตามที่ กรมอาชีวศึกษากำหนด	1 2 3 4 5	☐ 62
41.	อัตราชั่วโมงการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละสัปดาห์ เหมาะสม	1 2 3 4 5	☐ 63
42.	งานที่ท่านได้รับมอบหมายสมมูลกับงานของผู้อื่น	1 2 3 4 5	☐ 64
43.	ที่ทำงานของท่านมีเครื่องอำนวยความสะดวกใน การทำงาน	1 2 3 4 5	☐ 65

ข้อที่	ข้อความ	ระดับคะแนน	เฉพาะเจ้าหน้าที่ กรอก
44.	ท่านมีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	1. 2 3 4 5	☐ 66
45.	หลักสูตรที่กำหนดในวิทยาลัยมีจำนวนรายวิชาที่ เหมาะสม	1 2 3 4 5	☐ 67
	<u>นโยบายและการบริหารงาน</u>		
46.	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคณะอาจารย์ กับนักเรียนนักศึกษาในวิทยาลัย	1 2 3 4 5	☐ 68
47.	ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1 2 3 4 5	☐ 69
48.	ท่านมีส่วนได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานของท่าน	1 2 3 4 5	☐ 70
49.	การบริหารโครงการเรียนการสอนมีการกำหนด ไว้อย่างเหมาะสม	1 2 3 4 5	☐ 71
50.	มีคณะกรรมการติดตามผลการบริหารของวิทยาลัย	1 2 3 4 5	☐ 72
51.	นโยบายการบริหารวิทยาลัยสนองความต้องการ ของสมาชิกในสถาบัน	1 2 3 4 5	☐ 73
52.	ปรัชญาของสถานศึกษาเหมาะสมและเป็นไปได้ <u>ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน</u>	1 2 3 4 5	☐ 74
53.	เพื่อนร่วมงานไม่มีความเป็นมิตรกับท่าน	1 2 3 4 5	☐ 75
54.	บุคคลในสายงานเดียวกันให้ความร่วมมือกับท่าน	1 2 3 4 5	☐ 76
55.	บุคคลนอกสายงานให้ความร่วมมือกับท่าน	1 2 3 4 5	☐ 77
56.	ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับนักเรียนนักศึกษา	1 2 3 4 5	☐ 78
57.	ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงานอาชีพ เดียวกัน	1 2 3 4 5	☐ 79

ขั้นที่ 3 รวมจำนวนเฉพาะ ข. ตามแนวกิ่งของแต่ละแถวใส่ตัวเลขในช่อง ข้างล่าง

ขั้นที่ 4 ยกยอกจากข้อที่ 2 มาใส่ให้ตรงช่อง A - H ข้างล่างขั้นที่ 3

ขั้นที่ 5 บอกจำนวนเลขในขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 ไว้ในช่อง ข้างล่างสุดของตาราง

ขั้นที่ 6 ยกยอกจาก

ขั้นที่ 4

ตัวเลขปรับคณ

ขั้นที่ 7 ผลลัพธ์เป็น

คะแนนที่ปรับ

แล้ว

	A	B	C	D	E	F	G	H	
									= 64
	+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4	
									= 66
	A	B	C	D	E	F	G	H	
	ทนทำ	เอาใจ	คุมงาน	ยอมความ	คุมกฎ	สอนแนะ	บุกรงาน	นำทีม	

ขั้นที่ 8 กรอคะแนน A ถึง H ตามขั้นที่ 7 ลงในช่อง ทุกช่องที่ตรงกับตัวอักษรนั้น ๆ

หากบรรทัดใดมีช่อง ที่ถูกรับมากกว่า 1 ช่อง ให้กรอคะแนนเหมือนกันทุกช่อง

คะแนนสามมิติ

	X	Y	Z	
A				☐ 0
B		☐		
C	☐			
D	☐	☐		
E			☐	
F		☐	☐	
G	☐		☐	
H	☐	☐	☐	
	☐ X	☐ Y	☐ Z	คะแนนที่ได้เป็น มิติคะแนนดิบ

ขั้นที่ 9 รวมคะแนนในช่อง ☐ ตามแนวตั้งในช่อง x, y, z (ช่อง 0 ไม่ใช้)

ขั้นที่ 10 ลอกคะแนนตามมิติกะแนดดิบ มาลงในช่องข้างล่างนี้

X =

Y =

Z =

มิติมุ่งงาน (TO)

มิติมุ่งสัมพันธ์ (RO)

มิติมุ่งประสิทธิผล (E)

ขั้นที่ 11 เทียบคะแนนตามตาราง

มิติกะแนดดิบ	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
มิติกะแนดเทียบแล้ว	0	.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

X =

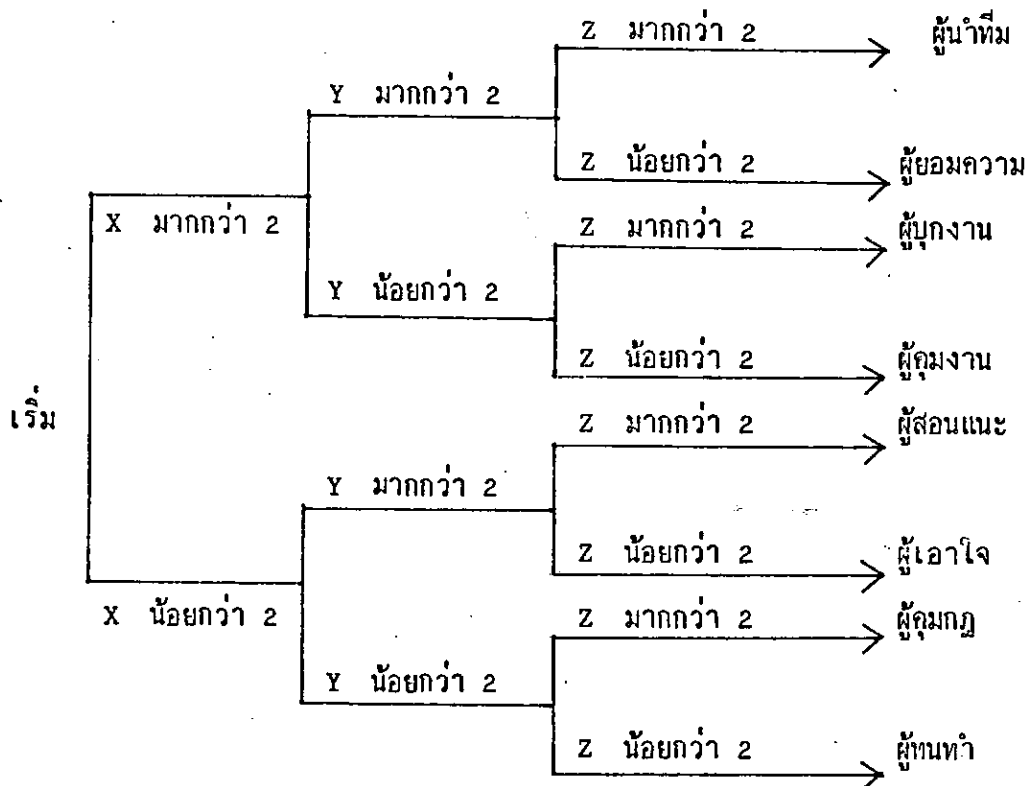
Y =

Z =

ขั้นที่ 12 นำคะแนนมิติมุ่งงาน (X) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Y) และมิติมุ่งประสิทธิผล (Z) มาวัดกลุ่ม
ดังนี้

0	- ต่ำกว่า	.6	มีค่าน้อยที่สุด
.6	- ต่ำกว่า	1.2	มีค่าน้อย
1.2	- ต่ำกว่า	1.8	มีค่าค่อนข้างน้อย
1.8	- ต่ำกว่า	3.0	มีค่าปานกลาง
3.0	- ต่ำกว่า	3.6	มีค่าค่อนข้างมาก
3.6	- ต่ำกว่า	4.0	มีค่ามาก
4.0	- ขึ้นไป		มีค่ามากที่สุด

ข้อ 13 นำคะแนนที่เทียบแล้วในตารางเทียบมติดคะแนน เพื่อพิจารณาทิศทางของค่า X , Y , และ Z ตามลำดับ ผลที่ได้จะทราบว่า มีแบบรวมของผู้นำแบบใด



แบบผู้นำของผู้บริหาร คือ

ภาคผนวก ง.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาและพัฒนา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาขั้นพัฒนา

1. นายบุญเลิศ ภพลาก
หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมอาชีวศึกษา
2. นางสาวสุนทร พานิชกุล
ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาอาชีวศึกษา 2
3. นายธงชัย สุวัฒน์เมธี
ศึกษานิเทศก์ 7 กรมอาชีวศึกษา
4. นางสาวรวย ธัญชยานนท์
ศึกษานิเทศก์ 6 กรมอาชีวศึกษา
5. นายประสิทธิ์ มีแต้ม
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนเทพศิรินทร์
6. นายปกรณ์ ศรีคอนไผ่
หัวหน้าฝ่ายพัฒนาฝึกอบรม สถาบันพัฒนาผู้บริหาร
7. นายจุฬพงษ์ แสงกุล
เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรม 7 สถาบันพัฒนาผู้บริหาร
8. นายปราณีต ศรีศักดิ์
เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรม 6 สถาบันพัฒนาผู้บริหาร
9. นางจันทร์านี สงวนนาม
หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล นางอารีรัตน์ หิรัญโร

วันเดือนปีเกิด 3 สิงหาคม 2480

สถานที่เกิด อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 419/69 ซอย 29 หมู่บ้านทิพวัล สำโรงเหนือ อำเภอมือง
จังหวัดสมุทรปราการ

ตำแหน่งหน้าที่ อาจารย์ 3 ระดับ 8 ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญประจำวิทยาลัยอาชีวศึกษา
เสาวภา กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2496 ม.6 ร.ร.สตรีราชินูทิศ อุตรธานี

พ.ศ. 2499 ป.ป., ม.8 วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์

พ.ศ. 2503 อ.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2507 ค.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2517 ค.ม. (การบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2532 กศ.ค. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประธานมิตร

แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์
 ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

บทคัดย่อ

ของ

อารีรัตน์ หิรัญโร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาชุมชนบัณฑิต

เมษายน 2532

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยใช้แบบทดสอบ MSDT ของเรดคิน แบบทดสอบความพอใจในงานโดยส่วนรวมของมิตเกล และแบบทดสอบแรงจูงใจในการทำงานของวู้ด โดยศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา 151 คน และอาจารย์อีก 755 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบสอนแนะ และมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลสูง
 2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ชนิดของงานที่ทำ และความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยก้ำจุน ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน แต่ปัจจัยอื่น ๆ ของแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น
 3. อาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับเงินเดือน แตกต่างกัน มีแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
 4. ผู้นำแบบคุมกฎส่งผลต่อแรงจูงใจทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุน ผู้สอนแนะและผู้บุกงาน ส่งผลต่อปัจจัยกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้สอนแนะยังส่งผลต่อความพอใจในการทำงานด้วย
 5. ชนิดของงานที่ทำ ซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้น การนิเทศงานและเงินเดือนซึ่งเป็นปัจจัยก้ำจุน ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์
- ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาแบบและพฤติกรรมผู้บริหาร รวมถึงการพัฒนาแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาไว้ด้วย

LEADERSHIP STYLES AS AFFECTED MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF
TEACHERS IN INSTITUTIONS UNDER VOCATIONAL EDUCATION DEPARTMENT

ABSTRACT

BY

AREERUT HIRUNRO

Presented in partial fulfillment of the requirements

for the Doctor of Education degree

at Srinakharinwirot University

April 1989

The purpose of this research was to study the leadership styles of the administrators under the Vocational Education Department Institutions as affected motivation and job satisfaction of the instructors. The instruments for this research were MSDT constructed by Reddin, Job Satisfaction Questionnaire by Mikel and Motivation Questionnaire by Wood. The population was 151 administrators and the sample was 755 instructors.

It was found that :-

1. Most of the administrators working under the Vocational Education Department Institutions possessed the "Developer" leadership style with effective leadership behavior.
2. Instructors were highly motivated by the work itself and level of responsibility in the motivation factors and the interpersonal relation in the hygiene factors. All the other factors from both groups affected their motivation moderately.
3. Differences in ages, experiences levels and salary scales carried a significant impact in the level of motivation and job satisfaction of the instructors.
4. "Bureaucrat" leadership style affected both motivation and hygiene factors of the instructors while "Developer" and "Benevolent autocrat" styles affected instructors' motivation from the motivation factors. It was also found that "Developer" style affected job satisfaction level of the instructors.

5. The job satisfaction level of the instructors was also affected by the work itself and the supervision practice of the administrators.

The researcher had presented her recommendations to be used in developing leadership style and behavior of the administrators as well as ways and means of enhance motivation and job satisfaction level of the instructors.