

372.14
Q 225 P
15.1

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์
วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก

ปริญญาโท

ของ

วินิจ คริสต์ไทย

27 เม.ย. 2535

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

กุมภาพันธ์ 2528

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

177894

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบได้พิจารณา
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา
..... ประธาน
..... กรรมการ

คณะกรรมการสอบ
..... ประธาน
..... กรรมการ
..... กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ รองศาสตราจารย์ บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัช บุรีรักษ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำอย่างใกล้ชิดตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก ที่ช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งคณาจารย์ที่ได้ให้คำแนะนำอย่างดียิ่งในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนบริหารการศึกษา รุ่นที่ 9 ที่ช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ และเป็นกำลังใจมาโดยตลอด

สุดท้ายสำหรับผู้ที่เป็นกำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้ข้าพเจ้ามานะทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลงได้คือ คุณกนกรัตน์ คริสตไทย ผู้วิจัยขอขอบคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอบอบเป็นกตเวทิตาแก่คุณพ่อคุณแม่ และคุณครูอาจารย์ผู้วางพื้นฐานการศึกษาเบื้องต้นและการศึกษาชั้นสูง ให้แก่ข้าพเจ้าจนได้รับความสำเร็จในขณะนี้

วินิจ คริสตไทย

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
	ขอบเขตในการศึกษาค้นคว้า	4
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
	สมมุติฐานของการค้นคว้า	5
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
	พฤติกรรมผู้นำ	7
	ความพึงพอใจในการทำงาน	25
	ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจใน การทำงาน	34
3	วิธีดำเนินการ	39
	ประชากรที่ศึกษา	39
	กลุ่มตัวอย่าง	39
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	40
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	44
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	46
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	46
	การวิเคราะห์ข้อมูล	46

ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง	47
คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำค่าน มุ่งสัมพันธ์ ค่านปฏิบัติงาน และความพึงพอใจ จำแนกตาม วิทยาลัยครู	48
ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค่าน มุ่งสัมพันธ์กับค่านปฏิบัติงาน จำแนกตามวิทยาลัยครู	50
หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านมุ่งสัมพันธ์ และค่านปฏิบัติงานกับความพึงพอใจ	52
เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ พฤติกรรมผู้นำค่านมุ่งสัมพันธ์และค่านปฏิบัติงานกับความพึงพอใจ	53
ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจของ อาจารย์ในวิทยาลัยครูที่อธิการบดีพฤติกรรมผู้นำค่านมุ่งสัมพันธ์ กับค่านปฏิบัติงาน	55
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	56
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	56
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	57
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
การอภิปรายผล	59
ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	69

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำแนกกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างของอาจารย์วิทยาลัยครู กลุ่มภาคตะวันตก	40
2	จำนวนแบบสอบถามที่แจก ที่ได้รับคืน และที่สมบูรณ์	48
3	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้าน มุ่งสัมพันธ์ ด้านมุ่งงาน และความพึงพอใจ จำแนกตามวิทยาลัยครู	49
4	ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับ ด้านมุ่งงาน จำแนกตามวิทยาลัยครู	51
5	ความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้าน มุ่งงานกับความพึงพอใจ	53
6	เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจ	54
7	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของอาจารย์ที่อธิการบดี พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับด้านมุ่งงาน	55

ภูมิหลัง

การบริหารงานองค์การหรือหน่วยงานนั้น ปัจจัยหรือทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ คน คนในที่นี้ย่อมประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากที่มีความแตกต่างกันนานัปการ การที่จะจูงใจให้สมาชิกในองค์การมาร่วมมือปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานจำต้องใช้ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์และศิลปะอย่างสูง เพื่อให้มวลสมาชิกได้เกิดความร่วมมือและความรวมใจ ซึ่งจะนำไปสู่พลังรวมของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้สามารถผลักดันภาระกิจขององค์การให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงศ์ เกษมสิน 2519 : 263) จึงกล่าวได้ว่า ความสามารถและประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การ และลักษณะพฤติกรรมปทัสสถานในองค์การจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างานหรือผู้นำ ดังนั้น หากผู้นำเป็นคนที่มีความรู้ มีจริยธรรมและความสามารถในการบริหารแล้ว งานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลงานองค์การตามที่ต้องการนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตนคุณจตุจักรสำคัญในการประสานบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงพฤติกรรมออกมาในสองลักษณะควบคู่กันไปคือ ลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นสำคัญ ที่เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และลักษณะที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ที่เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) ผู้บริหารที่ดีจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก (วิจิตร วีระกุล 2518 : 21) ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมทั้งสองด้านน้อย หรือขาดด้านใดด้านหนึ่ง ย่อมจะเป็นผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ควรปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนเอง

เมื่อพิจารณาถึงการบริหารการศึกษา บุคคลที่จะรับผิดชอบในการจัดการศึกษาที่สำคัญที่สุดก็คือ ครู จรูญ มิลินทร์ (จรูญ มิลินทร์ 2518 : 39) กล่าวว่า บทบาทและฐานะของครูในปัจจุบันอยู่ในฐานะที่ต่ำต้อย แต่การที่ครูจะมีบทบาทที่ดีหรือไม่ก็เกี่ยวข้องกับการฝึกหัดครูตรงที่การเตรียมครู ถ้าเตรียมครูได้ดีก็จะเป็นสิ่งที่เชื่อถือว่ามาตรฐานการศึกษาจะต้องดีตามไปด้วย

ประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการผลิตครูเป็นอย่างยิ่งจึงได้ตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูแห่งแรกเมื่อ 12 ตุลาคม 2435 (กรมการฝึกหัดครู 2517 : 1) ตั้งแต่นั้นมา การฝึกหัดครูก็เจริญก้าวหน้าขึ้นตามลำดับจนสามารถขยายสถานศึกษาเพิ่มขึ้นรวมทั้งสิ้น 36 แห่ง หน้าที่ของวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 มาตรา 5 ว่า วิทยาลัยครูเป็นสถานการศึกษาและการวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัยส่งเสริมวิชาชีพและวิถีสานของครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาทำนุบำรุงวัฒนธรรมและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (ราชกิจจานุเบกษา 2518 : 24) การที่วิทยาลัยครูจะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นให้เต็มคุณภาพและประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับระบบการบริหารเป็นสำคัญ ในการบริหารวิทยาลัยครู อธิการซึ่งเป็นผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินการ ประสานบทบาทของสถาบัน และบทบาทของบุคคลให้อยู่ในระดับมาก และอยู่ในดุลยภาพที่ดี เพื่อให้อาจารย์มีขวัญ กำลังใจ และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อเนื่องให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือในปัจจุบัน อาจารย์มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูง ค่าคุณวุฒิของอาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าสูงสุดคือ .604 ในขณะที่ค่าคุณวุฒิของอาจารย์ในวิทยาลัยครูเท่ากับ .592 และค่าคุณวุฒิของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเท่ากับ .643 (กรมการฝึกหัดครู 2524 : 15 - 16) แต่ในขณะเดียวกันวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอาจารย์ที่ได้ตำแหน่งทางวิชาการน้อยและมีการขอย้ายมาก เมื่อเปรียบเทียบกับวิทยาลัยครูกลุ่มอื่น ๆ สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จาก

การสังเกตพูดคุยและสอบถามทัศนะของอาจารย์หลายคนจากวิทยาลัยครูต่าง ๆ ภายในกลุ่ม พอสรุปได้ว่า อธิการของแต่ละวิทยาลัยได้แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือทั้งสองแบบที่กล่าวในตอนต้น ยังไม่ถูกต้องสมบูรณ์พอ เช่น อธิการบางคนแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงเพียงด้านเดียว ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ก็พร่องไป ทำให้คณาจารย์เกิดความท้อแท้เหนื่อยหน่ายต่อการปฏิบัติงาน เพราะอธิการไม่สนใจและให้กำลังใจเท่าที่ควร ส่วนอธิการบางคนจะแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากเกินไปจนลืมนำงาน ทำให้คณาจารย์ละเลยระเบียบหรือคำสั่งต่าง ๆ เพราะถือความเป็นกันเองแบบไม่เลือกกาลเทศะ ในที่สุดคณาจารย์ก็จะเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก ผลการวิจัยนี้จะนำเสนอต่อกรรมการนิเทศครูและวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์
2. เพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์
3. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ

ในการทำงานของอาจารย์ ซึ่งอธิการจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนและสภาพการทำงานของอาจารย์ให้ดีขึ้น

2. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับกรรมการฝึกหัดครูในการพัฒนาและเลือกสรรบุคคลไปดำรงตำแหน่งอธิการได้อย่างเหมาะสม

3. ผลการวิจัยจะช่วยดึงดูดขวัญและกำลังใจของอาจารย์ให้ดียิ่งขึ้น

ขอบเขตในการศึกษาค้นคว้า

1. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้มาโดยการสุ่มจากอาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2527 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 413 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

2.1.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

2.1.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

ค่านิยมศัพทเฉพาะ

1. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ มีความไว้วางใจ สนับสนุน นับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นเป็นกันเอง

3. พฤติกรรมผู้นำค่านึงงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ในด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน รวมทั้งวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วย

4. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่แสดงออกในทางที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงาน ลักษณะของการทำงาน สิ่งตอบแทนและพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับความยกย่อง ความก้าวหน้าในงาน

5. อธิการ หมายถึง ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารงานของวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518

6. วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก หมายถึง วิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันตกของประเทศไทย ประกอบด้วยวิทยาลัยครูต่าง ๆ 4 แห่ง คือ วิทยาลัยครูเพชรบุรี วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี วิทยาลัยครูนครปฐม วิทยาลัยครูกาญจนบุรี

7. อาจารย์ หมายถึง อาจารย์ของวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2527 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. พฤติกรรมผู้นำค่านึงสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

2. พฤติกรรมผู้นำค่านึงงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านึงสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์สูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านึงงานกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

4. อาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์จะมีความพึงพอใจในการ
ทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นประจักษ์ประวัติและจตุรรวมแห่งพลังของสมาชิกในหน่วยงานหรือสถาบัน ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน ซึ่งลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและค่าของหน่วยงานหรือสถาบัน ที่จะมีส่วนสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี (สงวน สุทธิเลิศอรุณ และคนอื่น ๆ 2522 : 149)

ผู้นำ ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย ส่วนใหญ่จะมีความหมายไปในทางใช้อิทธิพลหรืออำนาจ เช่น เจริญผล สุวรรณโชติ (เจริญผล สุวรรณโชติ 2519 : อ้างอิงมาจาก Katz and Kahn. 1966 : 2) ผู้นำ คือ ผู้กระทำกิจการที่มีอิทธิพลทุกอย่างต่อองค์การหรือหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 320) ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า คือหัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดพลังรวมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงและมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานและกลุ่มประกอบพฤติกรรม ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำของสตอกกิลล์ (Stogdill) ในปี ค.ศ. 1948 และ 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะผู้นำที่ดีมีดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2522 : 29 อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1948 : 25)

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อ

ความหมายและการพูด

4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีการติดต่ออยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความฉลาดเฉลียวในการสังคม

ในทำนองเดียวกัน อรุณ วัชรธรรม (อรุณ วัชรธรรม 2515 : 104 - 108) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ดีควรจะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่ำนั้น จะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ (Courage) ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมี ทั้งทางกายวาจาและจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้

เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้น จะสามารถจูงใจงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้
ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อความต้านทานหรือสิ่งชักขวางใจ ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความ
มั่นใจในสิ่งที่เราจะทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถ
ที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสิ่งใด ๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น และ
ชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับความตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการอีกด้วย
ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5. ความแนบเนียน (Tact) ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อ
เกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดย
ไม่ทำให้ผู้ที่เรากำลังติดต่อกับนั้นเกิดความกระต้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความ
แนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาท
ในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อกับด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การคบค้า
สมาคมเป็นไปโดยราบรื่นและเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม (Justice) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้อง
ตามความยุติธรรม และศีลธรรมวางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิด
ประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง
และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมาย เพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้น
พลิกแพลงได้และกฎหมายที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางหลีกเลี่ยงได้เสมอ ฉะนั้น ในการเป็นผู้นำ
หรือผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำขาดความ
ยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียได้ง่ายที่สุด

7. ท่าทาง (Bearing) ท่าทางคือ การแสดงออก ซึ่งรูปร่างลักษณะของ
ร่างกายที่ควรประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งนับว่า
เป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น
จำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี จึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธา
ในตัวเขา

8. ความอดทน (Endurance) ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกาย และความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้ออกเนื่องและบรรลุสำเร็จได้ ความอดทนนี้ เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความกระตือรือร้น คือ การมีใจ จกใจที่คึก และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติ อย่างหนึ่งที่จะทำให้เราคิดคึกกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นยังช่วยให้กิจการ ต่าง ๆ ของหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การ ขจัดเสีย ซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตนโดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ ซึ่งก็ หมายความว่า เป็นการชมหรือบังคับ ความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายล้าง ผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งที่น่าจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครองรักษา และให้สิทธิแก่ผู้อื่นได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่เผลอทำอะไรที่ทันควัน และมีความไว ปรารถนาเปรียวอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้นำ หรือชักจูงให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาได้ตามโดยอัตโนมัติ

12. คุณพิณิจ (Judgment) คุณพิณิจ คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะ พิจารณาสังต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยซึ่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุป เป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา นั้น จะต้องใช้คุณพิณิจอย่างมากมาย ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจ ในคุณพิณิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสถียร (Humility) ความสงบเสถียร คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้นยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่น ๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่ถึงงานอีกด้วย ฉะนั้นความสงบเสถียรนี้ถ้ามีอยู่ในผู้บังคับบัญชาคนใดแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือและให้ความร่วมมือ

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) ความเห็นอกเห็นใจ คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ คือต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือดร้อนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจ ซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดีที่สุดและผลที่ได้นั้นก็คือ เราจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างล้นหลาม อันจะทำให้ผลงานของส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) ความจงรักภักดีคือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการ เป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อรัฐ ฯลฯ นั่นเอง การเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชานั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเราจะซื่อสัตย์ต่อเขา แล้วเขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อเรา เมื่อเรามีความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเขาย่อมจะรู้สึกว่าได้มาอยู่ในความปกครองที่ปลอดภัยและอบอุ่นยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลให้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคม (Socialability) การสังคม คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องปรับตัวเอง คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตนให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่เราจะไปติดต่อกับให้ได้ และให้ถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตนเอง (Self-control) กาจ
จิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า อัน
สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะ
นั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะ
ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่าง ๆ ที่
บางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

การที่บุคคลหนึ่งจะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้อง
หรือหลายลักษณะประกอบกัน อาษา เนฆสวรค
211 - 213) กล่าววว่า อาจแยกพิจารณาได้

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal
หรือหัวหน้าโดยกฎหมาย มีอำนาจหน้าที่และ

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ
ลักษณะนี้ มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้า

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นศัตรู
ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย

ฟลิปโป (Flippo.
พิจารณาเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้

1. ผู้นำประเภทนี้
วิธีการในการบริหารไปใน
ปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา
เป็นเผด็จการหรือรวมอ

2. ผู้นำ
วิธีการในการบริหาร
นอมนำให้ผู้ใต้บังคับ

เป็นประชาธิปไตยให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน
แบบต่าง ๆ ของผู้นำ (Style of Leadership) จะช่วยให้เห็นพฤติกรรม
ของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี นักการศึกษาได้แยกพิจารณา
เป็นหลายแบบหลายอย่าง

ฟลานาแกน (Flanagan. 1961 : 282 - 283) ได้ทำการศึกษาแบบ
ของหัวหน้างานใน ค.ศ. 1957 โดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออก พบว่า แบ่งได้
เป็น 2 แบบคือ

1. หัวหน้าจะมุ่งทำงานเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพของการบังคับบัญชาอยู่ที่งาน
การวางแผนและการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการนำแผนการวินิจฉัยสั่งการไปปฏิบัติ โดย
อาศัยวิธีการแบ่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบระหว่างหัวหน้าระดับต่าง ๆ กับบุคคลอื่นๆ
ที่จะต้องรับผิดชอบในงานนั้น ๆ เพื่อบรรเทาให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จผล พฤติกรรม
ของหัวหน้างานแบบนี้ อาจเรียกได้ว่าเป็นเผด็จการ

2. หัวหน้าที่ตระหนักผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย โดยคิดว่าประสิทธิภาพ
ของงานจะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องอาศัยความพึงพอใจของแต่ละคนเป็นสำคัญ โดยให้ทุกคนมี
ส่วนร่วมในการวางแผนงาน (Planning) และแม้กระทั่งการวินิจฉัยสั่งการ การร่วมกัน
รับผิดชอบในผลสำเร็จของงานเป็นกลุ่ม เห็นได้ว่า หัวหน้างานแบบนี้มีลักษณะเป็น
ประชาธิปไตย

ส่วนฟลิปโป (Flippo. 1966 : 235 - 237) ได้ศึกษาแบบต่าง ๆ ของ
ผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้นำประเภทนี้ได้ 3
แบบเช่นกัน คือ

1. ผู้นำแบบอิตินิยม (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เรียกว่า
"แบบอิติตาธิปไตย" เป็นผู้นำที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเอง
มาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่คอยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น เข้าทำนองที่ว่า "ฉันแน่กว่า
คนอื่น" จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน

และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะกระทำได้ ผู้นำแบบนี้เรียกกันตามภาษาพูดว่า "ยอคนักเบ่ง" การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปดังนี้ คือ

1.1 นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่ตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น

1.2 การตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะแสดงว่ามีอำนาจ

1.3 การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญในตนเอง

1.4 ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้ขอเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อขอทราบขอเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

1.5 นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่ยึดลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชบ้าง ก็เป็นแค่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารมีจากบนลงมาทางเดียว

1.6 มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

1.7 คำว่า ผู้ช่วย หมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น

1.8 ข้อเสนอต่าง ๆ ที่ใ้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6 - 7 ชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นเสียเวลา งานจะล่าช้าและคั่งค้าง

1.9 ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่องที่ไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เจียบหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้ บางทีเรียกว่า Free rein Leaders ผู้นำแบบนี้มักทำหน้าที่คล้ายนุรุษไปรษณีย์ การใช้อำนาจควบคุมผู้บังคับบัญชามีอยู่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการวินิจฉัยสั่งการ หรือหันเหให้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้ที่เป็นหัวหน้าคอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ได้ยากมาก เข้าทำนองผู้นำที่เรียกว่า "ไม่เอาไหน" การบริหารแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้คือ

2.1 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงานตามใจชอบ ไม่คอยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

2.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

2.3 หัวหน้ามักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อหรือสมมุติฐานเท่านั้น

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา

2.5 ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงาน และไม่พยายามจูงใจให้มีการประเมิณผลงาน หรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดในแง่ผลในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือ ถือว่าอำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใด ก็มักจะกระทำในนามของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีกัน

เสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน ลักษณะของการบริหารงานทั่ว ๆ ไป ของผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ ดังนี้คือ

3.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญของการและส่วนรวม

3.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

3.3 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

3.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์โดยตัวตนเอง

3.5 สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่าคุณร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนรวมอยู่กับตน

3.6 ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

สำหรับเอตซियोนี (Etzioni. 1964 : 50 - 57) ได้ศึกษาแบบต่าง ๆ ของผู้นำ โดยพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน สามารถแบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) การศึกษาภาวะผู้นำแบบนี้จะประจักษ์ว่าการปฏิบัติของผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทอัตโนมัติ การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือคัมภีร์กฎหมายเป็นเครื่องมือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำที่ใช้วิธีปฏิบัติงานแบบนี้ต้องการความเป็นระเบียบเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้อย่างเคร่งครัด และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะยกตัวเองขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างแบบอัตโนมัติ ความสัมพันธ์

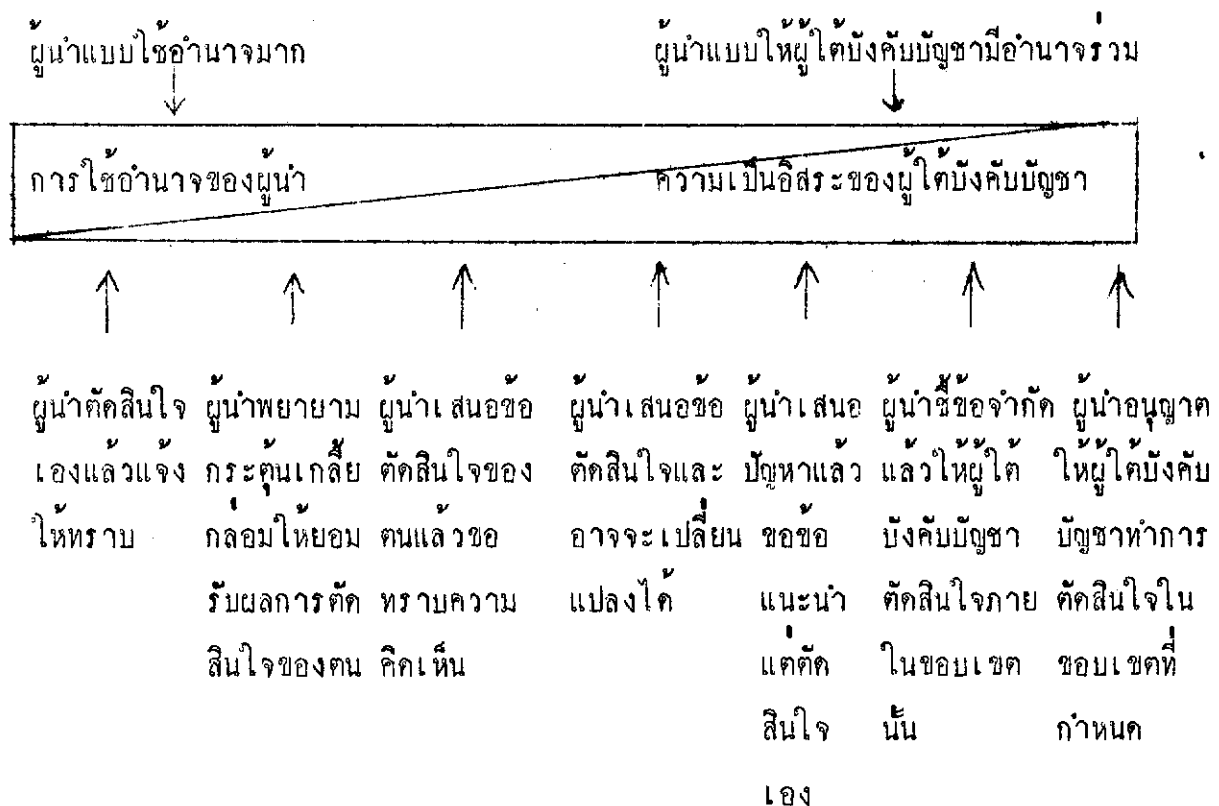
ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาคงระวังตัวแจ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว (one - way communication)

2. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ คล้ายกับแบบอิตินิยม ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ คือทำงานแบบสั่งการอย่างเดียวเพื่อแสดงว่ามีอำนาจ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเสียเป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้ นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางบรรเทาความต่อต้าน ทั้งเป็นการชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจ การติดต่อระหว่างกันก็เป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (two-way communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีสมาชิกธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลงานส่วนรวม

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้ ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการ ประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ชอบใช้คำว่า "เรา" แทนตัวอันเป็นสัญลักษณ์ของหมู่คณะ กลุ่ม หรือองค์กร ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบจูงใจกับแบบร่วมใจอยู่ที่ผู้นำแบบจูงใจ ต้องใช้ศิลปะการจูงใจในเมื่อประสงค์จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และในกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงานนั้นอาจมีผู้ไม่ให้ความร่วมมือด้วยก็ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย หรือคล้อยตามความเห็นที่ผู้นำประสงค์จะให้ปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบร่วมใจนั้น มักนิยมใช้วิธีการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติตามเมื่อเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนั้นแล้ว

นอกจากนั้น แทนเนนบาวมและชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt, 1958: 95 - 102) ได้ศึกษาและแบ่งลักษณะของผู้นำไว้เป็นประเภทต่าง ๆ อีกแนวหนึ่งดังนี้



แผนภูมิแสดงพฤติกรรมผู้นำ

ตามแผนภูมิจะเห็นได้ว่า ผู้นำมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจควบคุมงานอยู่ตามของต่าง ๆ จากซ้ายไปขวา ขั้วสุดเป็นเรื่องของการควบคุมอย่างมาก ขั้วสุดเป็นเรื่องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนรวมมากที่สุด โดยผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่แต่น้อย รายละเอียดของแต่ละแบบเป็นดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหามากมาย ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่า

ที่ดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ไต่บังคัมภีชทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจคำนึงถึงตัวผู้ไต่บังคัมภีชว่า จะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญคือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ไต่บังคัมภีชร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด วิธีการที่จะให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติก็คือการใช้อำนาจบังคับ

แบบที่ 2 ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปก็คือ แทนที่จะประกาศหรือแจ้งการตัดสินใจของเขาต่อผู้ไต่บังคัมภีชโดยตรง ก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ไต่บังคัมภีชเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่า อาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาคิดตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์แก่ผู้ไต่บังคัมภีชอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ไต่บังคัมภีช ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ไต่บังคัมภีชยอมรับ โดยให้โอกาสผู้ไต่บังคัมภีชได้ฟังความคิดเห็นของตนเองว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ไต่บังคัมภีชฟังแล้ว ก็ให้ผู้ไต่บังคัมภีชสอบถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ไต่บังคัมภีชได้เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอย่างไรจึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ไต่บังคัมภีชมีส่วนในการที่จะให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความวิเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคัมภีช ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้ไต่บังคัมภีช ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้ไต่บังคัมภีชเขาได้พิจารณาตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ไต่บังคัมภีชก่อน เพื่อคุุปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจกระทบกับผู้ไต่บังคัมภีชคนใดอย่างไร เขาจะให้ผู้ไต่บังคัมภีชพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของเขาเอง

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อเสนอแนะ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง แบบนี้ไม่ใช่ผู้นำที่ตัดสินใจมาก่อนแล้วจึงนำมาเสนอต่อที่ประชุม เป็นโอกาสแรกที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มตนอธิบายถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็น ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้วผู้นำก็จะเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่ดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่อกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตามเขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ เช่น ปัญหาเรื่องคนงานของบริษัทไม่มีที่จอดรถ ผู้นำก็จะบอกว่าให้พิจารณาที่จอดรถใกล้ ๆ กับที่ทำงาน โดยกำหนดวงเงินให้จำนวนหนึ่ง เป็นต้น

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่ากลุ่มที่จะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

โดยสรุป แบบต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นแบบที่มีอำนาจมากที่สุดจนน้อยที่สุด หรือจากซ้ายสุดจนจรดขวาสุดนั่นเอง

สำหรับแบบของผู้นำซึ่งเรียกว่า "ผู้นำตามแบบของเรดดิน" นั้น เรดดิน (Reddin) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ ซึ่งจัดอยู่ในประเภทที่มีประสิทธิผล (Effective) ได้ 4 แบบ และจัดอยู่ในประเภทไม่มีประสิทธิผล (Ineffective) ได้ 4 แบบดังนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ 2525 : 51 - 53 อ้างอิงมาจาก

Reddin. 1970 : 238 - 240)

ประเภทของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	ประเภทของผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย หรือไม่มีประสิทธิภาพ
1. ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานสูง ชอบคิดริเริ่มกระทำการสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ร่วมงานและถือว่าผู้ร่วมงานก็คือเครื่องมืออันสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมาย 2. ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่พยายามดึงเอาความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้มากที่สุด ใฝ่ให้ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันกระทำการ พยายามที่จะสนองความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน โดยอาศัยหลักการและเหตุผลที่ทุกคนในหน่วยงานยอมรับ เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เลื่อมใสศรัทธาด้วยความจริงใจ	1. ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่คำนึงถึงสัมพันธภาพและความสามัคคีในหน่วยงาน ไม่ต้องการให้มีการถกเถียงโต้แย้งในการทำงาน การทำงานขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่กล้าเสี่ยงที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ รวมทั้งไม่ปรารถนาที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย 2. ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับสิ่งเรียกร้องต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มาก จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการครองของ ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด มักจะเป็นผู้ที่ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย เพราะจิตใจอ่อนไหวไปตามความต้องการของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่ขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เพราะต้องการรักษาหัวใจของเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ประเภทของผู้นำที่มีประสิทธิผล	ประเภทของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย หรือไม่มีประสิทธิผล
3. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมาก แต่เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อสังคมเป็นหลัก เพื่อนร่วมงานให้ความเคารพนับถือเป็นผู้มีศิลปะในการสั่งงานและวิธีในการดำเนินงานต่าง ๆ จะจัดเตรียมไว้เป็นอย่างดี 4. ผู้นำแบบยึดมั่นในระเบียบคำสั่ง (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ยึดระเบียบคำสั่งเป็นสรณะในการปฏิบัติงาน ไม่วางงานนั้นจะเล็กหรือใหญ่ก็ตาม เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้นำประเภทนี้ยึดมั่นในระเบียบจึงมักทำงานเฉพาะที่เป็นงานกิจวัตร แนวคิดหรืองานใหม่ ๆ จึงมักไม่ค่อยปรากฏ	3. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่ถือตนเองเป็นหลัก การตัดสินใจบางอย่างจะขาดเหตุผล ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น จะเป็นผู้คิดและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียวแล้วสั่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ผู้นำประเภทนี้ขาดมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน 4. ผู้นำแบบหนีงานหรือเลื่องงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่ชอบทำงาน หรือทำงานในลักษณะที่ปัดสวะให้พ้นตัวเองเท่านั้น ขาดทัศนคติที่ดีต่องานและผู้ร่วมงาน ไม่มีความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน ขาดไม่สนับสนุนให้ผู้ใดในหน่วยงานเสนอแนวความคิดหรืองานที่จะต้องปฏิบัติในหน่วยงานด้วย การทำงานขาดระเบียบและกฎเกณฑ์รวมทั้งไม่มีความรับผิดชอบและขาดวินัยในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเรื่องผู้นำนั้น ในระยะแรกเป็นการศึกษาด้านลักษณะ (Trait Approach) แต่วิธีนี้ได้ไม่สามารถให้ข้อสรุปที่จะนำมากำหนดได้ว่า คุณสมบัติใดที่จะแสดงความเป็นผู้นำได้ แม้ว่าจะพบคุณสมบัติบางประการที่ผู้นำมีต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำก็ตาม ต่อมาจึงมีการศึกษาผู้นำแนวใหม่ ซึ่งสนใจด้านพฤติกรรมทั่วไปของผู้นำ ที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้นำคนนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด การศึกษาแนวนี้เรียกว่า การศึกษาผู้นำในด้านพฤติกรรม ซึ่งนิยมอยู่ในปัจจุบัน (สุกิจ ทองออน 2522 : 9)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอโอ้นั้น ได้ริเริ่มโดยคณะอาจารย์ของมหาวิทยาลัย โดย เฮมฟีล และคุนส์ (Hemphill and Coons) ซึ่งเป็นผู้สร้างแบบสอบถามและทำการวิจัยในปี ค.ศ. 1957 ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ทำงาน หลายสาขาช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งได้ทั้งหมด 1,800 ข้อ แล้วผู้วิจัยสรุปรวมพฤติกรรมผู้นำได้เป็นเก้ามิติ (วิจิตร ชีระกุล 2518 : 19 - 21) คือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Intergration)
2. การกระทำที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)
3. การกระทำที่เน้นให้เกิดความสำเร็จได้ผล ทั้งคุณภาพ และปริมาณ (Production Emphasis)
4. การกระทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ (Representation)
5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
6. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)

7. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษหรือตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใด

(Evaluation)

8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนกิจกรรมของกลุ่ม

9. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม

ในปีเดียวกันนั้น ฮาลปิน (Halpin) และไวเนอร์ (Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้น และใช้ทดลองกับผู้บังคับการปืนจำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขาอีก ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมต่าง ๆ ลงในมิติทั้งเก้ามิติ แล้วตัดทอนให้เหลือเพียงสี่มิติด้วยกัน คือ พฤติกรรมคำนึงถึงสัมพันธ์ (Consideration) พฤติกรรมด้านปฏิบัติงาน (Initiating Structure) พฤติกรรมด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis) และพฤติกรรมการรับรู้ (Sensitivity) ต่อมา ฟลิชแมน (Flishman) ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมพบว่า สองมิติแรกนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างเด่นชัด ดังนั้น แบบสอบถามของฮาลปิน และไวเนอร์ จึงถูกตัดทอนลงเหลือสองมิติคือ พฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงานและคำนึงถึงสัมพันธ์ แบบสอบถามนี้เรียกชื่อกันโดยทั่วไปว่า แบบสอบถาม LBDQ หรือ Leader Behavior Description Questionnaire แบบสอบถามชุดนี้เป็นที่ยอมรับและถูกนำไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในวงการต่าง ๆ รวมทั้งด้านการศึกษาค้นคว้า

เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านที่กล่าวข้างต้นนั้น เฮมฟีลล์ กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านคำนึงถึงสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี ความสนใจ และความเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้นำนงานในกลุ่ม โดยคำนึงถึงบุคคลเป็นสำคัญ ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านผลงานมากกว่าในเรื่องส่วนตัวของบุคคลในองค์กร (Hemphill. 1955 : 338)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในครั้งนี้ จะใช้แบบพฤติกรรมผู้นำตามแบบของ เฮมพิล
ชนิด 2 มีชื่อเรียกว่า แบบสอบถาม LBDQ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการ
วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกต่อไป

ความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎี (Vroom) ได้กล่าวว่า ทัศนคติที่มีต่องาน (Job attitude)
ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และขวัญทางอุตสาหกรรม
(Industrial morale) คำทั้ง 3 คำนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน (Pasuwan.
1972 : 11) ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลซึ่งต่างก็มีบทบาทและหน้าที่
ต่างกันออกไป การมีทัศนคติที่ดีต่องาน (positive attitude) ก็คือมีความ
พึงพอใจในงาน และถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน (negative attitude) ก็คือไม่พึงพอใจ
ต่องานนั่นเอง

ในทัศนะของ มอร์ส (Morse. 1953 : 27) เกี่ยวกับความพึงพอใจใน
การทำงานนั้น เขาหมายถึงการลดความเครียดของผู้ทำงานให้ลดน้อยลง โดยเขาแสดง
ความเห็นไว้ว่า ธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการ
ตอบสนองทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ความเครียดจะลดน้อยลง และในทางกลับกัน
ถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พอใจจะเกิดขึ้น
แต่ แอปเปิลไวท์ (Applewhite. 1965 : 8) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ
ในการทำงานว่า เป็นความสุข ความสบายที่ได้รับจากสภาพการทำงาน ความสุขจากการ
ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจกับรายได้จากองค์การ

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานหลาย ๆ ความหมายดังกล่าวนี้
พอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคล
ที่มีต่องานที่เขากระทำอยู่ ความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากการได้รับการตอบสนอง

ความต้องการทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ถ้าบุคคลใดได้รับการตอบสนองความต้องการมาก เขาก็มีความพึงพอใจในการทำงานมาก ซึ่งเป็นผลให้เขามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจในการทำงาน และทำงานด้วยความอุตสาหพยายาม แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ หรือได้รับการตอบสนองไม่เท่าที่ควรก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น (สะอาค แสงรัตน์ 2520 :

15)

ดังนั้นการสร้างขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำพึงสร้างและปลูกฝังให้มีในหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะขวัญและความพึงพอใจในการทำงานเป็นกุญแจหรือหัวใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อรุณ รักธรรม (อรุณ รักธรรม 2522 : 205 - 206) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและความพึงพอใจว่า ผู้นำจะต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้คนงานมีความพึงพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้คนงานรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเห็นคเหน้อยล้าลากตรากตรำหรือท้อถอยหมดกำลังใจก็ไม่ควรแสดงให้คนงานเห็น เพราะคนงานส่วนมากจะประพฤติดูตามอย่างหัวหน้างาน

2. ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุ มีผล และมีความจริงใจ ไม่ชมเชยเพราะเพ้อเจ้อจนเกินไป เป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นไร้ค่า หมดความหมาย

3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนธิสนมแก่คนงานพอสมควร โดยการทักทาย ไต่ถามข่าวคราว และทุกข์สุขของคนงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้ จะทำให้คนงานมีกำลังใจเมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานนี้ไต่ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4. ให้โอกาสแก่คนงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่คนงานมีงานที่มั่นคง

มีทางก้าวหน้า ก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่คนงาน อาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ ฯลฯ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนงานทำงานในห้องที่มีสภาพการทำงานดี จะทำให้คนงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ให้โอกาสคนงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน คนงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ก็ควรจะมีสิ่งตอบแทน หรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลผู้นั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของคนงาน คนงานบางคนมีขวัญกำลังใจในการทำงาน แต่ในบางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากคนงานนั้นเกิดความทุกข์ร้อน หรือมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถจะไปร้องทุกข์กับผู้ใด ฉะนั้นในการรักษาขวัญของคนงานสถานประกอบการนั้น ๆ ควรจะจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ก็ควรดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ ก็ควรชี้แจง หรืออธิบายให้คนงานทราบ ซึ่งเรื่องนี้จะควรจะได้วางระเบียบไว้ให้รัดกุม ชัดแจ้ง

การที่บุคคลจะมีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อการทำงานหรือต่อบรรยากาศภายในองค์กรนั้น เกิดจากสาเหตุ 2 ประการ (เสนาะ ตีแยว และคนอื่น ๆ

2525 : 270)

1. สาเหตุจากงาน อาจจะประกอบด้วย

- 1.1 ชนิดของงาน
- 1.2 การได้รับความสำเร็จในชีวิตการทำงาน
- 1.3 การได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองให้เป็นประโยชน์
- 1.4 การมีคนเห็นความสำคัญ

- 1.5 การได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง
2. สาเหตุจากสภาพแวดล้อม อาจจะประกอบด้วย
 - 2.1 ค่าจ้าง
 - 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ
 - 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 2.4 สภาพการทำงาน
 - 2.5 ระยะเวลาการทำงาน
 - 2.6 ความปลอดภัยในการทำงาน
 - 2.7 โครงสร้างขององค์การ
 - 2.8 วิธีการบริหารงาน
 - 2.9 จุดประสงค์และปรัชญาของบริษัท
 - 2.10 ภาพพจน์และชื่อเสียงของบริษัท
 - 2.11 การติดต่อสื่อสาร
 - 2.12 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จான்คีย์ สมประสงค์ (จான்คีย์ สมประสงค์ 2515 : 72 - 75) กล่าวถึง
 เหตุที่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งคณะวิจัยแห่งพิทสเบิร์ก สัมภาษณ์จาก
 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกรและนักบัญชีว่ามี 5 ประการ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (The work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)

คณะนักวิจัยฯ ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ประการไว้ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน องค์ประกอบนี้ได้รับการกล่าวถึงบ่อยที่สุดเมื่อถามถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกชอบในงานที่ทำ ปรากฏว่า มีอยู่ 41% เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานที่ทำจนบรรลุผลสำเร็จ เรื่องต่าง ๆ ที่ศึกษาในงานทุกประเภทและหลายต่อหลายงาน ปรากฏว่า เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานหน้าที่นั้น ๆ ครั้นผลงานสำเร็จ เขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การยอมรับนับถือ ในข้อนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เล่าให้ฟังว่า งานที่เด่นของเขาได้รับการยกย่องนับถือจากคนภายนอกอย่างไร และคนภายนอกได้ยกย่องเขาอย่างไรบ้าง เขาได้รับการโอบหลังแสดงความยินดีปรีดาจากลูกค้า จากนาย จากเพื่อนร่วมงาน หรือไม่ว่าผู้ใดบังคับบัญชา ตามปกติการยอมรับนับถือก็จะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงาน ข้อนี้หมายถึงงานที่น่าสนใจ ทำท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือไม่ ก็เป็นงานที่มีลักษณะสามารถท้าทายแต่ตนจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว พวกวิศวกรและนักบัญชีได้รับความพึงพอใจอย่างมากจากการทำงานที่มีลักษณะต้องใช้ความคิดประดิษฐ์ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ โดยไม่คำนึงว่าจะได้รับการยอมรับนับถือในงานนั้นหรือไม่ก็ตาม

4. ความรับผิดชอบ ภายใต้ข้อนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เล่าเกี่ยวกับงานที่เขาทำให้ฟังว่า ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อว่าเขาจะได้มีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ซึ่งบางครั้งก็เป็นความรับผิดชอบในงานชนิดใหม่โดยไม่มีแนวทางจากงานนั้นเลย และบางทีก็เป็นความรับผิดชอบในการทำงานให้เพื่อนร่วมงานเช่นนี้เขาจึงชอบเป็นต้น

5. ความก้าวหน้า ความก้าวหน้าในที่นี้ หมายถึงการที่พนักงานเจ้าหน้าที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ผลจากการสัมภาษณ์ปรากฏว่าครั้งหนึ่งของเรื่องที่บรรดาผู้ให้สัมภาษณ์เล่าให้ฟัง เรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องที่ตื่นเต้นที่สุดอย่างไม่คาดคิด องค์ประกอบนี้มักจะหมายรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย แต่ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ก็ได้แยกเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ต่างหากอีกเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

เหตุอันก่อให้เกิดความรู้สึกในแง่มีความพึงพอใจในงานที่ทำทั้ง 5 ประการข้างต้น นับว่าเป็นสิ่งที่พึงใจอยู่ในความรู้สึกของตัวเองทุกคนที่ให้การสัมภาษณ์มาเป็นเวลานานแล้ว และความรู้สึกที่นาสนใจอย่างหนึ่งของผู้ที่ให้สัมภาษณ์ก็คือ ความรู้สึกรับผิดชอบลักษณะงาน และความก้าวหน้าซึ่งมีอยู่ในความรู้สึกเป็นเวลานานกว่าเหตุอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของงานและการยอมรับนับถือจะมีอยู่ในลำดับแรกนั้นก็เพราะเป็นเหตุสร้าง ความพึงพอใจในงานทางด้านชั่วคราวในระยะสั้น ๆ เท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามต้องยอมรับว่าเหตุทั้ง 5 ประการดังกล่าวมานี้ ต่างมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ มีผลทำให้บุคคลทำหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานของตนที่ทำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น

นอกจากนั้นคณะวิจัยขณะนี้ยังศึกษาถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน 5 ประการ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and administration)
2. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Technical supervision)
3. เงินเดือน (Salary)
4. การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคล (Interpersonal supervision)
5. สภาพการทำงาน (Working conditions)

คณะวิจัยฯ ได้ให้ความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้นไว้ดังนี้

1. นโยบายและการบริหารงานของบริษัท เรื่องนี้มีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพของบริษัท การดำเนินงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน แต่สาระของเรื่องให้ผู้ให้สัมภาษณ์เล่าให้ฟังเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงานส่วนใหญ่ ก็เป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคล และนโยบายต่าง ๆ ที่ไม่เป็นธรรมหรือมีที่กล่าวว่าจะเป็นอันตรายต่อผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุดก็คือ เรื่องเงินเดือน

2. วิธีการปกครองบังคับบัญชา เรื่องนี้ไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์กับผู้บังคับบัญชาของเขาแต่อย่างใด แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับ

การขาดความสามารถของผู้บังคับบัญชาโดยแท้จริง ผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า ผู้บังคับบัญชาของเขาไม่ทราบว่าจะให้คำแนะนำทางวิชาการหรือทางเทคนิคซึ่งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาได้อย่างไร

3. เงินเดือน องค์ประกอบตัวนี้ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงทั้งในแง่ดีและแง่ลบ ในแง่ลบผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ว่า เงินเดือนเป็นเหตุอันหนึ่งในระบบที่ก่อให้เกิดความอธรรมในการบริหารงาน ค่าจ้าง อันเป็นผลให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำขึ้นได้เสมอ ๆ สำหรับในแง่ดีที่เงินเดือนมีส่วนสร้างความก้าวหน้าอันเป็นผลให้เกิดความรู้สึกพอใจในงานนั้น คณะนักวิจัยได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานค่าจ้างที่ไม่เป็นธรรม อาทิ เลื่อนขึ้นเงินเดือนหรือขึ้นค่าจ้างขึ้นช้าเกินไป การเลื่อนหรือขึ้นเงินเดือนค่าจ้างแบบไม่เต็มใจ หรือให้เงินเดือนค่าจ้างระหว่างพนักงาน เข้าบรรจุใหม่กับพนักงานเก่าแตกต่างกันน้อยเกินไป เป็นต้น เรื่องเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ทำแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ได้ทั้งนั้น

4. การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคล อันหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล กล่าวคือ ในเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาของเขาได้แล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่เขารับผิดชอบอยู่ขึ้นมาได้ องค์ประกอบนี้มักจะสืบเนื่องหรือเกิดควบคู่กับองค์ประกอบที่ 2 เสมอ

5. สภาพของการทำงาน หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น การทำงานไม่มีความสะดวกเพียงพอ ท่าเลที่ตั้งโรงงานไม่สะดวกแก่การคมนาคม และปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ แต่ผลจากการสัมภาษณ์ของคณะวิจัยฯ ปรากฏว่า ผู้ให้สัมภาษณ์บ่นว่ามีปริมาณงานให้ทำไม่เพียงพอมากกว่าที่จะบ่นว่ามีงานให้ทำมากเกินไป (ถ้าการสัมภาษณ์พนักงานหรือข้าราชการไทยอาจจะบ่นว่างานเยอะแยะทำไมหวัดไม่ไหวก็ได้อีกทั้ง ๆ ที่แท้จริงไม่มีใครทำงานอะไรเลย)

ความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ทำของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 200 คน ส่วนใหญ่เนื่องมาจากเหตุ 5 ประการข้างต้นนั้น นอกนั้น ยังมีความรู้สึกที่สร้างความไม่พึงพอใจในงานจากเหตุใหญ่อีก 2 ประการ ประการแรกก็คือ ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมจากบริษัท ประการที่สอง ก็คือ ความรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับผลตอบแทนจากผลงานที่เขาทำ เขาปฏิบัติเลย ข้อความที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้กล่าวถึงหนึ่งหรือมากกว่าใน 5 ประการนั้น นับว่าเป็นมูลเหตุที่ทำให้พนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรม จึงทำให้คิดเลยไปอีกว่าความหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็คงจะเลื่อนกลางตามไปด้วย

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg. 1959 : 133 - 115) เป็นผู้ที่มีส่วนสร้างทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญและรู้จักกันแพร่หลายอีกคนหนึ่ง เขามีความสนใจเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของคน เพื่อจะศึกษาดูว่าคนเราต้องการอะไรจากการทำงาน คำตอบที่เขาค้นพบก็คือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวงานและความสำเร็จก้าวหน้าในงาน
องค์ประกอบชนิดนี้เรียกว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยกระตุ้น (motivative factors) มีอยู่ 5 ชนิดดังนี้
 - 1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement)
 - 1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ (recognition)
 - 1.3 ลักษณะของงาน (work itself)
 - 1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility)
 - 1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement)
2. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (The conditions that surrounding) องค์ประกอบชนิดนี้เรียกว่า องค์ประกอบบำรุง (hygiene factors) มีอยู่ 11 ประการคือ

- 2.1 เงินเดือน
- 2.2 โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
- 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 2.4 ฐานะของอาชีพ
- 2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.7 วิธีการปกครองบังคับบัญชา
- 2.8 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท
- 2.9 สภาพการทำงาน
- 2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว
- 2.11 ความมั่นคงในงาน

องค์ประกอบทั้งสองค่านี้นี้เป็นสิ่งที่คนงานต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบหรือปัจจัยกระตุ้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน และเมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้แล้ว ผลที่ตามมาก็คือคนจะเกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ส่วนปัจจัยค่าจูงทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจหรือความไม่พึงพอใจในงานขึ้น เมื่อใดที่คนงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจในงานจะหมดไป แต่มีได้หมายความว่า ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้น เพราะปัจจัยค่าจูงเป็นเพียงตัวป้องกันมิให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อปัจจัยกระตุ้นได้รับการตอบสนอง

ส่วนมาสโลว์ (Maslow. 1954 : 80) ได้ตั้งทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีนี้กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการและความต้องการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นจะเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการนี้มาสโลว์ เรียกว่าลำดับขั้นของความต้องการ (hierarchy of needs) ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น

1. ความต้องการทางร่างกาย (physical needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ปัจจัยสี่ เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (safety and security needs) เช่น ปลอดภัยจากอันตราย มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ฐานะการทำงาน เป็นต้น
3. ความต้องการทางความสัมพันธ์ (social and belonging needs) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในสังคม ต้องการความรัก ต้องการความเป็นเจ้าของ
4. ความต้องการได้รับการยกย่องและสรรเสริญ (esteem or status) คือ ความต้องการให้ตนเองมีฐานะเด่นในสังคม มีคนนับหน้าถือตา
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จความรู้สึกนึกคิด (self actualization)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน

ประธาน จันทรเจริญ (ประธาน จันทรเจริญ 2518 : 77) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู" โดยใช้ประชากร 450 คน จาก 15 วิทยาลัยครูในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาปรากฏว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาค มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูส่วนกลาง และสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง ในทำนองเดียวกัน ประสক্তি นียากร (ประสক্তি นียากร 2512 : 57) ได้ศึกษาความพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพความพอใจของอาจารย์ชายหญิงส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ระดับชั้นตรีและโท ชั้นโทและชั้นจัตวา ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ตัวแปรเหล่านี้ไม่มีผล

ต่อความพึงพอใจของอาจารย์

2. สภาพความพึงพอใจของอาจารย์ส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความพอใจในเรื่องระดับเงินเดือนอยู่ในระดับต่ำ แต่ในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพครูอยู่ในระดับสูง

ส่วน ควีตุกัว (Quitugua. 1975 : 1224 - A) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนรัฐบาลในเกาะกวมพบว่า ครูไม่พึงพอใจในสภาพการทำงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการทำงาน เงินเดือน เงินค่าตอบแทน สถานะของครูและความช่วยเหลือของรัฐ

เวศ ศรีละมูล (เวศ ศรีละมูล 2523 : 34 - 36) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้" ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคใต้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบ ลักษณะของงานฐานะ อาชีพ และความเป็นอยู่ ส่วนตัวอยู่ในระดับสูง ส่วนความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และนโยบายและการบริหารวิทยาลัยอยู่ในระดับต่ำ เมื่อจำแนกลักษณะผู้นำของหัวหน้าคณะ ปรากฏว่าเป็นแบบประชาธิปไตย 6 คน อัตนนิยม 5 คน และเสรีนิยม 4 คน เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ไม่พบความแตกต่างกันแต่อย่างใด สำหรับเขียน แสงหนุ่ม (เขียน แสงหนุ่ม 2518 : 38) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับผลสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ เป็นข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและหัวหน้ากอง จำนวน 18 คน กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา 400 คน พบว่า ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่มีผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิญญู มณีจันทร์ (วิญญู มณีจันทร์ 2520 : 69) ที่วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขต

ภาคเหนือ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์กับความพึงพอใจ มีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์กับความพึงพอใจ แต่ ไทรน์ และมาเรียน (Trieb and Marion, 1974 : 136 citing Stogkill, 1957 : 88) ได้ศึกษาเปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานในทำนองเดียวกัน คูก (Cook, 1971 : 5063 - A) ได้ทำการวิจัยกับครูใหญ่ 25 คน และคณะครูในโรงเรียนอีกโรงละ 4 คน พบว่า ครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์ที่ดี จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของครูในระดับสูง ครูมีความพึงพอใจต่องานสอน คณะครูจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เมื่อครูใหญ่ใช้กลยุทธ์ในการมอบหมายหน้าที่การสอนให้แก่ครูอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงเวลาสอน อัตราเงินเดือน และสภาพของครู ทั้งนี้ พิจารณาได้จากค่าคะแนนเฉลี่ย ขวัญของครูมีระดับสูง สัมพันธ์กับความเข้าใจในพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่

สุรชาติ สังขรุ่ง (สุรชาติ สังขรุ่ง 2520 : 71) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาลในเขตภาคกลาง ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเซอร์จีโอวานนี (Sergopvanni, 1969 : 54) วิจัยพบว่า บรรดาครูทั้งหลายชอบผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ผสมผสานกันไป เช่นเดียวกันและในลักษณะคล้ายคลึงกันนี้ ชีร์วิทย์ วัฒนพงศ์ (ชีร์วิทย์ วัฒนพงศ์ 2524 : 85 - 88) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บังคับบัญชาระดับกอง จำนวน 67 คน ผู้ใต้บังคับบัญชา 670 คน พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงสัมพันธภาพและค่านิยมสัมพันธ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก
2. ผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำคำนึงถึงสัมพันธภาพและค่านิยมสัมพันธในระดับต่างกัน มีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำคำนึงถึงสัมพันธภาพและค่านิยมสัมพันธระดับสูง มีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำคำนึงถึงสัมพันธภาพและค่านิยมสัมพันธระดับต่ำกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับ สะอาด แสงรัตน์ (สะอาด แสงรัตน์ 2520 : 66 - 67) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ พบว่า พฤติกรรมค่านิยมสัมพันธและค่านิยมงานของครูใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธกับความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานกับความพึงพอใจในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสุคใจ ทองออน (สุคใจ ทองออน 2522 : 58 - 59) ทำการวิจัยเรื่องเดียวกันนี้ แต่ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธและค่านิยมงานอยู่ในระดับปานกลาง ครูมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทั้ง 2 แบบมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในทางบวก และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งกล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มีผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นก็หมายถึงการประสมผลสำเร็จตามจุดหมายของหน่วยงานนั้น ๆ อีกด้วย

วิธีดำเนินการ

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นอาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก ซึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2527 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา ได้ประชากรทั้งสิ้น 572 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ประกอบด้วยอาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก จำนวน 413 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. สํารวจรายชื่ออาจารย์ของวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกทั้ง 4 แห่ง ซึ่งเป็นอาจารย์ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2527 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา ได้จำนวนอาจารย์ทั้งหมด 572 คน

2. สุ่มตัวอย่างจากรายชื่ออาจารย์ของแต่ละวิทยาลัย โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยยึดหลักเกณฑ์การสุ่มตัวอย่างของ เครจซี และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ดังนี้

- 2.1 วิทยาลัยครูนครปฐม จำนวน 199 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 คน

- 2.2 วิทยาลัยครูเพชรบุรี จำนวน 151 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 คน

2.3 วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี จำนวน 126 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 97 คน

2.4 วิทยาลัยครูกาญจนบุรี จำนวน 96 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 76 คน

ตาราง 1 จำแนกกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างของอาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก

วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก	จำนวนอาจารย์กลุ่มประชากร	จำนวนอาจารย์กลุ่มตัวอย่าง
วิทยาลัยครูนครปฐม	199	132
วิทยาลัยครูเพชรบุรี	151	108
วิทยาลัยครูหมู่บ้าน จอมบึง ราชบุรี	126	97
วิทยาลัยครูกาญจนบุรี	96	76
รวม	572	413

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม
แบ่งออกเป็นสองฉบับ คือแบบสอบถามสำหรับประเมินพฤติกรรมผู้นำของอธิการ และ
แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยให้อาจารย์เป็นผู้
ประเมิน

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมผู้นำของอธิการ ผู้วิจัยใช้แบบ
สอบถามของ Ohio State Leadership Studies ที่รู้จักกันในชื่อว่า Leadership

Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย

วิจิตร ชีระกุล (วิจิตร ชีระกุล 2518 : 20 - 21) ลักษณะแบบสอบถามมี 4
ตัวเลือก จำนวน 40 ข้อ เป็นข้อสอบประเมินพฤติกรรมผู้นำค่านึงงาน 15 ข้อ ได้แก่
ข้อ 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 17, 22, 24, 27, 29, 32, 35 และ 39
และประเมินพฤติกรรมผู้นำค่านึงสัมพันธ์อีก 15 ข้อคือ 1, 3, 6, 8, 12, 13, 18,
20, 21, 23, 26, 28, 31, 34 และ 38 ที่เหลืออีกจำนวน 10 ข้อ ใส่ไว้โดยมิได้
เจตนาจะประเมินพฤติกรรมค่านึงใด แต่ใส่ไว้เพื่อสร้างแนวโน้มให้คำถามมีแนวสอดคล้อง
เป็นเรื่องเดียวกัน แบบสอบถามนี้ได้มีผู้วิจัยหลายคนนำไปใช้หาความเชื่อมั่นกับกลุ่มตัวอย่าง
อื่น ส่วนมากได้ค่าความเชื่อมั่นสูง เช่น รำพึง อัมเรศ (รำพึง อัมเรศ 2517 :
19 - 20) ได้นำแบบสอบถามไปทดสอบกับครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง
หาความเชื่อมั่นโดยวิธี Split - Half ได้ค่าความเชื่อมั่น .86 และ .93 ตามลำดับ
ส่วนของ สุรชาติ สังขรุ่ง (สุรชาติ สังขรุ่ง 2520 : 34 - 35) ได้นำแบบ
สอบถามไปทดสอบกับครูประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลใน
จังหวัดนนทบุรี เพชรบุรี โดยใช้สูตรของ คูเคอร์ ริชาร์ดสัน 20 (Kuder Richardson
20) ได้ค่าความเชื่อมั่น .86 และ .93 ตามลำดับอีกเช่นกัน ผู้วิจัยจึงได้นำแบบ
สอบถามไปทดสอบกับอาจารย์วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ จำนวน 60 คน โดยใช้
วิธีวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่น .88 และ .91 ตามลำดับ นับว่า
เป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง

เกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถาม ก = 4 คะแนน ข = 3 คะแนน ค = 2
คะแนน ง = 1 คะแนน ยกเว้นข้อ 9, 12, 18 และ 20 ให้คะแนนกลับกันคือ
ก = 1 คะแนน ข = 2 คะแนน ค = 3 คะแนน ง = 4 คะแนน แต่ละข้อ มี
ความหมาย ดังนี้

- ก. หมายถึง อธิการแสดงอาการดังกล่าวเสมอ ๆ
- ข หมายถึง อธิการแสดงอาการดังกล่าวย่อยครั้ง

ค หมายถึง อธิการแสดงอาการกังวลกลาวนาน ๆ ครั้ง

ง หมายถึง อธิการแสดงอาการกังวลกลาวน้อยมากหรือไม่เคย

****** เกณฑ์การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของอธิการ ถ้าได้ระดับของคะแนนแต่ละด้าน
ระหว่าง 15 - 30 จัดอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คะแนนระหว่าง 31 - 45 จัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
คะแนนระหว่าง 46 - 60 จัดอยู่ในเกณฑ์สูง

ตัวอย่างแบบสอบถามดังภาคผนวก

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์เป็น
แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg,
1959 : 113 - 115) และจากแบบสอบถามของ วีระชาติ แก้วไสย (2516),
เขียน แสงหนูม (2518), และสุรชาติ สังขรุ่ง (2520) หลังจากศึกษาอย่าง
ละเอียดแล้ว ได้ปรับปรุงแบบสอบถามดังกล่าวโดยถือเอาปัจจัยความพึงพอใจและไม่
พึงพอใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) มาสร้างแบบสอบถาม ใช้เพียง 15 ปัจจัย
ยกเว้นปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แบบสอบถามจำนวน 60 ข้อ

หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อหาค่าอำนาจจำแนกกับอาจารย์
วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ จำนวน 60 คน นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนน
และนำไปวิเคราะห์เพื่อหาอำนาจจำแนกแต่ละข้อ เลือกเฉพาะข้อที่มีอำนาจจำแนกสูง
มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ .05 ได้จำนวน 45 ข้อ แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น
ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่น .9063
ซึ่งใกล้เคียงกับที่ สุรชาติ สังขรุ่ง (สุรชาติ สังขรุ่ง 2520 : 34 - 35) ได้หา
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้ได้ .91 นับว่าเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นใน
ระดับสูง

ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราการจัดอันดับ มีอยู่ 5 ตัวเลือก คือ
มากที่สุด, มาก , ปานกลาง, น้อย, และน้อยที่สุดหรือไม่เลย

เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้ ถ้าตอบมากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย = 1 ยกเว้นข้อ 21, 29, 33 และ 43 ให้คะแนนกลับกันคือ มากที่สุด = 1, มาก = 2, ปานกลาง = 3, น้อย = 4, น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย = 5

เกณฑ์การวิเคราะห์และพิจารณาระดับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ ระดับสูง ปานกลาง และต่ำ ถือตามตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทม์ คือตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทม์ที่ 75 ขึ้นไป จัดอยู่ในระดับสูง ตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทม์ที่ 25 ลงมา จัดอยู่ในระดับต่ำ นอกนั้นจัดเป็นระดับปานกลาง

ตัวอย่างแบบสอบถามดังภาคผนวก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. เดินทางไปขออนุญาตแจกแบบสอบถามจากอธิการบดีวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก ทั้ง 4 แห่ง ด้วยตนเอง เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปมอบให้อาจารย์ ซึ่งสังกัดคณะวิชาต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูแต่ละแห่งเป็นผู้แจกแบบสอบถาม
2. ภายหลังจากแจกแบบสอบถามไปแล้ว 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนจากอาจารย์ ซึ่งเป็นผู้รวบรวมให้
3. ผลการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ปรากฏว่าเก็บแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 379 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.77 ของแบบสอบถามที่แจกไป
4. จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวิทยาลัยครูต่าง ๆ มีรายละเอียดใน

ตาราง 2

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย ใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

(Ferguson. 1971 : 45)

1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร

$$S = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

(Ferguson. 1971 : 62)

1.3 ค่าความแปรปรวน ใช้สูตร

$$S^2 = \frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}$$

(Ferguson. 1971 : 62)

2. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้สูตร

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\left[N \sum X^2 - (\sum X)^2 \right] \left[N \sum Y^2 - (\sum Y)^2 \right]}}$$

(Ferguson. 1971 : 102)

3. ทดสอบนัยสำคัญความแตกต่างของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้สูตร

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

4. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของอธิการ ใช้สูตร

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

5. เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างคู่ ใช้สูตร

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

6. วิเคราะห์ความเชื่อมั่น ใช้สูตร

$$L = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{t} \right] \quad (\text{วิเชียร เกตุสิงห์ } 2524 : 142)$$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N	แทน จำนวนอาจารย์ในกลุ่มตัวอย่าง
X	แทน คะแนน
$\bar{X}$	แทน คะแนนเฉลี่ย
S^2	แทน ความแปรปรวน
S	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน อัตราส่วนวิกฤติใน t-distribution
$\bar{D}$	แทน คะแนนเฉลี่ยของความแตกต่าง
$S_{\bar{D}}$	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลต่าง
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
Z	แทน คะแนนมาตรฐาน
พฤติกรรมผู้นำ	แทน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงาน
มุ่งงาน	แทน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน
มุ่งสัมพันธ์	แทน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
ความพึงพอใจ	แทน ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะได้เสนอตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

2. คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์
พฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน และความพึงพอใจ จำแนกตามวิทยาลัยครู
3. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์กับ
ค่านิยมงาน จำแนกตามวิทยาลัยครู
4. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์และ
ค่านิยมงานกับความพึงพอใจ
5. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรม
ผู้นำค่านิยมสัมพันธ์และค่านิยมงานกับความพึงพอใจ
6. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจของอาจารย์ใน
วิทยาลัยครูที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์กับค่านิยมงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง
ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปยัง
กลุ่มตัวอย่าง จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน และแบบสอบถามซึ่งนำมาวิเคราะห์โดย
การหาค่าร้อยละ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่แจก ที่ได้รับคืน และที่สมบูรณ์

วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก	จำนวนแบบสอบถาม			
	ที่แจก	ได้รับคืน	สมบูรณ์	ร้อยละ ที่สมบูรณ์
วิทยาลัยครูเพชรบุรี	108	108	108	100.00
วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี	97	79	77	79.38
วิทยาลัยครูนครปฐม	132	122	121	91.67
วิทยาลัยครูกาญจนบุรี	76	73	73	96.05
รวม	413	382	379	91.77

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 2 พบว่า แบบสอบถามที่แจกไปตามวิทยาลัยครู
กลุ่มภาคตะวันตกทั้ง 4 แห่ง จำนวน 413 ฉบับ ได้รับคืน 382 ฉบับ เป็นแบบสอบถาม
ที่สมบูรณ์คือตอบครบทุกข้อ 379 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.77

2. คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และความพึงพอใจ จำแนกตามวิทยาลัยครู

ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งคำนวณจากคะแนนตัวแปร
แต่ละด้าน และจำแนกตามวิทยาลัยครู ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ
ค่านิยมงาน และความพึงพอใจ จำแนกตามวิทยาลัยครู

วิทยาลัยครูที่	N	นํงสัมพันธ		นํงงาน		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1	108	31.1018	9.5349	36.5370	8.6027	135.2777	22.1198
2	77	40.8570	8.0568	37.1160	7.7696	141.1818	21.1048
3	121	33.5123	8.9639	38.2066	7.7802	133.1404	21.9834
4	73	32.3690	8.3527	35.7808	7.4185	138.0273	20.1604
รวม	379	34.0976	9.5248	37.0422	8.0012	136.3245	21.6291

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 3 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธของอธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกมีค่าเท่ากับ 34.0976 ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 9.5248 คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานเท่ากับ 37.0422 ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.0012 จากคะแนนเต็มแต่ละแบบ 60 คะแนน ข้อมูลดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าอธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และมีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน สูงกว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ จำนวนอธิการที่มีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานสูงกว่าค่านิยมสัมพันธมี 3 คน แสดงให้เห็นว่าอธิการส่วนมากบริหารงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานมากกว่าคำนึงถึงความสัมพันธ์กับบุคลากรในหน่วยงาน เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำของอธิการแต่ละคนกับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำแต่ละด้านพบว่า พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธมีอธิการ

จำนวน 1 คน ที่ได้คะแนนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย 3 คน สำหรับคะแนน
พฤติกรรมค่านมุงงาน พบว่า อธิการที่มีพฤติกรรมผู้นำในค่านนี้สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยมี

จำนวน 2 คน ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยมีจำนวน 2 คน

ส่วนคะแนนของความพึงพอใจนั้น มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 136.3245 ความ
เบี่ยงเบนมาตรฐาน 21.6291 จากคะแนนเต็ม 225 คะแนน แสดงว่า อาจารย์ในกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ โดยถือเกณฑ์ว่า
ตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ ที่ 25 ตรงกับคะแนน 123 คะแนนลงไป จัดอยู่ในระดับต่ำ
และเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 ซึ่งตรงกับคะแนน 156 ขึ้นไป จัดอยู่ในเกณฑ์สูง เมื่อ
เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในแต่ละวิทยาลัยครูกับคะแนนเฉลี่ย
พบว่า มีวิทยาลัยครูที่อาจารย์มีความพึงพอใจต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย 2 วิทยาลัย วิทยาลัยครู
ที่อาจารย์มีความพึงพอใจสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย 2 วิทยาลัย

3. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค่านมุงสัมพันธ์กับค่าน
มุงงาน จำแนกตามวิทยาลัยครู

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำค่านมุงสัมพันธ์กับค่าน
มุงงาน จำแนกแต่ละวิทยาลัยครู สำหรับพิจารณาว่าวิทยาลัยครูใดมีอธิการค่านใดนั้น
ได้นำคะแนนพฤติกรรมผู้นำค่านมุงสัมพันธ์และค่านมุงงานแต่ละวิทยาลัยครู มาวิเคราะห์
โดยใช้ $t - test$ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับด้าน
มุ่งงาน จำแนกตามวิทยาลัยครู

วิทยาลัยครูที่	พฤติกรรมผู้นำ	N	$\bar{D}$	$S_{\bar{D}}$	t
1	ด้านมุ่งสัมพันธ์ ด้านมุ่งงาน	108	-5.4352	0.6082	-8.9365**
2	ด้านมุ่งสัมพันธ์ ด้านมุ่งงาน	77	3.7410	0.4495	8.3226**
3	ด้านมุ่งสัมพันธ์ ด้านมุ่งงาน	121	-4.6943	0.4437	-10.5798**
4	ด้านมุ่งสัมพันธ์ ด้านมุ่งงาน	73	-3.4118	0.5682	-6.0046**
รวม	ด้านมุ่งสัมพันธ์ ด้านมุ่งงาน	379	-2.9446	0.3143	-9.3687**

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4 พบว่า วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกคะแนนเฉลี่ย
พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = -9.3687$)
โดยมีคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ วิทยาลัยครูแห่งที่ 1
คะแนนเฉลี่ย พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($t = -8.9365$)

โดยมีคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านงานสูงกว่าด้านสัมพันธ์ วิทยาลัยครูแห่งที่ 2 คะแนนเฉลี่ย พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($t = 8.3226$) โดยมี คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์สูงกว่าด้านงาน วิทยาลัยครูแห่งที่ 3 คะแนนเฉลี่ย พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($t = -10.5798$) โดยมีคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านงานสูงกว่าด้านสัมพันธ์ ส่วนวิทยาลัยครูแห่งที่ 4 คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($t = -6.0046$) โดยมีคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านงานสูงกว่าด้านสัมพันธ์

อธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีพฤติกรรมผู้นำด้านงานสูงกว่าพฤติกรรม ผู้นำด้านสัมพันธ์ และอธิการส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำด้านงานสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำ ด้านสัมพันธ์ มีอธิการเพียงแห่งเดียวที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรม ผู้นำด้านงาน

4. หากความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านงานสัมพันธ์และด้าน งานกับความพึงพอใจ

ความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านงานสัมพันธ์และด้านงาน กับความพึงพอใจ คำนวณจากคะแนนดิบของตัวแปร และทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์จากตารางสำเร็จ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธและค่านิยมงานกับความพึงพอใจ

ลำดับที่	สหสัมพันธ์ระหว่าง	N	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
1	พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ ความพึงพอใจ	379	0.6805 **
2	พฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน ความพึงพอใจ	379	0.6369 **

**
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ค่าตาราง 5 พบว่า พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธกับความพึงพอใจสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.6805$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 1 ที่กล่าวว่า "พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์" และปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.6369$) เช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 2 ที่กล่าวว่า "พฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์"

5. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธและค่านิยมงานกับความพึงพอใจ

การเปรียบเทียบครั้งนี้ ได้นำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธและค่านิยมงานกับความพึงพอใจ มาตัดแปลงเป็นคะแนนมาตรฐาน โดยให้

การแปลงแบบ Fisher r แล้วเปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้ Z - test
ทดสอบ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้าน
มุ่งงานกับความพึงพอใจ

สหสัมพันธ์ระหว่าง	r	Z_r	Z
พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ความพึงพอใจ	0.6805	0.830	1.0699
พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ความพึงพอใจ	0.6369	0.752	

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 6 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง
พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่าง
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
กับความพึงพอใจในการทำงานมีแนวโน้มสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม
ผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจเล็กน้อย ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า
"ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการ
ทำงานของอาจารย์สูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน
กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์"

6. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจของอาจารย์ในวิทยาลัยครูที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์กับค่านิยมงาน

การทดสอบครั้งนี้ ได้นำคะแนนความพึงพอใจของอาจารย์ในวิทยาลัยครู ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์ และคะแนนความพึงพอใจของอาจารย์ในวิทยาลัยครูที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน มาวิเคราะห์โดยใช้ $t - test$ ทดสอบ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์กับค่านิยมงาน

ความพึงพอใจของอาจารย์	N	$\bar{X}$	S^2	t
กลุ่มที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์	77	141.1818	445.4126	2.2519 *
กลุ่มที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน	302	135.0861	465.8949	

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 7 พบว่า คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.2519$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 4 ที่กล่าวว่า "อาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน"

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงาน และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นอาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก ซึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2527 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา ได้ประชากรทั้งสิ้น 572 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จำนวน 413 คน ได้มาโดยการสุ่มจากวิทยาลัยครูทุกแห่งในกลุ่มภาคตะวันตก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม มีอยู่ 2 ฉบับคือ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมผู้นำของอธิการ ใช้แบบสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งแปลเรียบเรียงโดย วิจิตร ชีระกุล (วิจิตร ชีระกุล 2518 : 20 - 21) จากการนำแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งงานไปหาความเชื่อมั่น โดยการทดสอบกับอาจารย์วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ จำนวน

60 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น .91 และ .88 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ใกล้เคียงกับที่ สุรชาติ สังขรุ้ง หาไว้คือ .93 และ .86 ตามลำดับ

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และแบบสอบถามความพึงพอใจของ วีระชาติ แก้วไสย (2518) เขียน แสงหนูม (2518) และสุรชาติ สังขรุ้ง (2520) จากการนำแบบสอบถามความพึงพอใจไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยการทดสอบกับอาจารย์วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ จำนวน 60 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9063 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ใกล้เคียงกับที่ เขียน แสงหนูม และสุรชาติ สังขรุ้ง หาไว้คือ .896 และ .91 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยการนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 413 ชุดตอบและรับกลับคืนมา ได้ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ จำนวน 379 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.77 ของแบบสอบถามที่ได้แจกไปทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

1. หาข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง โดยหาค่าร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง
2. หาค่าสถิติเบื้องต้นของคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และความพึงพอใจของอาจารย์ จำแนกตามวิทยาลัยครู โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับด้านมุ่งงาน จำแนกตามวิทยาลัยครู โดยใช้ $t - test$
4. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยการทดสอบนัยสำคัญของ

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากตารางสำเร็จ

5. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรม ผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจ โดยนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มาแปลงเป็นคะแนนมาตรฐานโดยใช้การแปลงแบบ Fisher r แล้วเปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้ $Z - test$

6. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจของอาจารย์ ในวิทยาลัยครูที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับด้านมุ่งงาน โดยใช้ $t-test$

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. อธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายวิทยาลัย พบว่า มีเพียงวิทยาลัยเดียวที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ ส่วนวิทยาลัยอีก 3 แห่ง อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $.01$

2. อาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายวิทยาลัย พบว่า อาจารย์ในวิทยาลัยครูทุกแห่งมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน

3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$

4. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$

5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

กับความพึงพอใจในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานมีแนวโน้มสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานกับความพึงพอใจในการทำงานเล็กน้อย

6. อาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.05

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งค่านิยมสัมพันธ์และค่านิยมงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิริ เจริญวัย (ศิริ เจริญวัย 2521 : 43) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่แตกต่างจากผลการวิจัยของ สุรชาติ สังข์รุ่ง (สุรชาติ สังข์รุ่ง 2520 : 67) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลางมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง สาเหตุที่ผลการวิจัยแตกต่างกันดังที่กล่าวมาแล้ว อาจจะเป็นเพราะประสบการณ์ของผู้บริหาร ระบบการบริหารของสถาบัน และระดับของสถาบันแตกต่างกันได้ เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์กับค่านิยมงานแล้วพบว่า อธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานสูงกว่าค่านิยมสัมพันธ์ แสดงให้เห็นว่า อธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือบริหารงานโดยคำนึงถึงความเข้าใจในการทำงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จ

ลดลงไปด้วยดี มากกว่าการติดคอสัมพันธ์และให้ความเป็นกันเองกับคณะ สาขาที่ทำให้
อธิการคำนึงถึงเรื่องงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวอาจจะเป็นเพราะว่า
วิทยาลัยครูต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างและบทบาทเดิมให้เป็นสถาบันอุดมศึกษา
ที่มีการเรียนการสอนถึงระดับปริญญาตรีตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518
(ราชกิจจานุเบกษา 2518 : 24) และต่อมาได้กำหนดให้มีการจัดการศึกษาใน
สาขาวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2527 (ราชกิจจานุเบกษา 2527 : 2) ซึ่งสภาพการณ์และความต้องการของ
วิทยาลัยครูผลักดันให้อธิการมุ่งเน้นแต่เรื่องนโยบายปรับปรุงระเบียบปฏิบัติและการ
ดำเนินงานให้มากที่สุด

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของอธิการในแต่ละวิทยาลัยแล้ว พบว่า อธิการ
วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึงเพียงแห่งเดียวที่มีพฤติกรรมผู้นำคำนึงสัมพันธ์สูงกว่าด้าน
มุงงาน แสดงให้เห็นว่า อธิการวิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึงบริหารงานในลักษณะคำนึงถึง
ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความไว้วางใจ ความเป็นมิตรต่อกัน โดยคำนึงถึงสวัสดิภาพ ความเป็น
อยู่ของอาจารย์ รวมทั้งความมีสัมพันธภาพระหว่างคณาจารย์กับอธิการ มากกว่าให้
ความสนใจเฉพาะในเรื่องของการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของงาน

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ พบว่า ความพึงพอใจของอาจารย์
วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และ
เมื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจของอาจารย์ในแต่ละวิทยาลัยแล้ว พบว่า อาจารย์วิทยาลัยครู
ทุกแห่งในกลุ่มภาคตะวันตกมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน
ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประธาน จันทรเจริญ (ประธาน
จันทรเจริญ 2518 : 77) ที่ศึกษาพบว่าสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน
วิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับสาเหตุที่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงาน
ของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะวิทยาลัยครูลดการผลิตครูลง และ
อาจารย์ยังสับสนในบทบาทหน้าที่ใหม่

3. ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

3.1 ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า "พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์" ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สะอาด แสงรัตน์ (สะอาด แสงรัตน์ 2520 : 65) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

3.2 ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า "พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์" ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรชาติ สังขรุ่ง (สุรชาติ สังขรุ่ง 2520 : 71) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

ผลการวิจัยดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานของอธิการต่างเป็นตัวแปรสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ เพราะเมื่ออาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานของตน เขาจะตั้งใจทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ทำงานด้วยความกระตือรือร้น และด้วยความอุตสาหะพยายาม ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานในวิทยาลัยครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นในการบริหารงานอธิการต้องพยายามหาทางปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนเองให้อยู่ในระดับสูงทั้งสองด้าน การดำเนินงานจึงจะบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

4. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานกับความพึงพอใจของอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์กับความพึงพอใจสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานกับความพึงพอใจเล็กน้อย ผลการวิจัยนี้ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3 ทว่า "ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์สูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์" และขัดแย้งกับผลการวิจัยของ วิญญู มณีจันทร์ (วิญญู มณีจันทร์ 2520 : 69) ที่ว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์มีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์จะสูงหรือต่ำนั้น อาจไม่เป็นไปตามพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์มากกว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานเสมอไป แต่อาจจะให้อาจารย์มีความพึงพอใจสูงแล้ว อธิการจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งค่านิยมสัมพัทธ์และค่านิยมงานอยู่ในระดับสูงด้วย

5. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์สูงกว่าค่านิยมงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานสูงกว่าค่านิยมสัมพัทธ์ ผลการวิจัยพบว่า ในวิทยาลัยที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์สูงกว่าค่านิยมงาน อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า "อาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพัทธ์มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน" ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สะอาด แสงรัตน์ (สะอาด แสงรัตน์ 2520 : 67) ที่พบว่า ครูในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพัทธ์มีความ

พึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน" ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า อธิการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจมากกว่าอธิการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติอยู่ได้บังคับบัญชาด้วยความเห็นอกเห็นใจ มีความจริงใจต่อกัน ให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับในความสามารถของผู้อื่นงาน อันเป็นพฤติกรรมที่สนองความต้องการส่วนบุคคล ส่วนพฤติกรรมด้านมุ่งงานเป็นเสมือนพฤติกรรมที่สนองความต้องการขององค์กร เพราะเป็นพฤติกรรมที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ พฤติกรรมที่สนองตอบความต้องการส่วนบุคคลจึงก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้มากกว่าพฤติกรรมที่สนองความต้องการขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. อธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก ควรเร่งปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตน โดยเฉพาะด้านมุ่งสัมพันธ์ให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อจะได้เป็นผู้นำที่ดีและทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น เพราะผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่าด้านมุ่งงาน
2. กรมการฝึกหัดครูควรจัดฝึกอบรมหรือจัดสัมมนา เพื่อพัฒนาอธิการวิทยาลัยครูให้มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งสองด้าน เพื่อให้อาจารย์ในวิทยาลัยครูปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความพึงพอใจยิ่งขึ้น
3. การพิจารณาการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการ นอกจากจะพิจารณาด้านความรู้ อัตราเงินเดือน และประสบการณ์ในการบริหารแล้ว ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านพฤติกรรมผู้นำด้วย ทั้งนี้เพื่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู และประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยครู

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- การฝึกหัดครู, กรม ประวัติกรมและวิทยาลัยครู โรงพิมพ์คุรุสภา 2517, 127 หน้า
- ยี่สิบเจ็ดปีการสถาปนากรมการฝึกหัดครู 2524, 131 หน้า
- เขียน แสงหนุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็และความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ปรินิพนธ์ กศ.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2518, 42 หน้า อักสำเนา
- จรูญ มลิษฐ์ "การอภิปรายกลุ่มเรื่องการบริหารการฝึกหัดครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับใช้สังคม" การฝึกหัดครูกับการรับใช้สังคม กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ 2518, 136 หน้า
- จันทน์ สมประสงค์ การบริหารงานพนักงานเจ้าหน้าที่ กรุงเทพมหานครพิมพ์ 2514, 734 หน้า
- เจริญผล สุวรรณโชติ ทฤษฎีการบริหาร แพรวพิทยา 2519, 278 หน้า
- ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2524, 125 หน้า อักสำเนา
- ประชุม รอดประเสริฐ ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน เอกสารประกอบการสอน 134 หน้า
- ประธาน จันทรเจริญ ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2518, 77 หน้า อักสำเนา
- ประศักดิ์ นียากร สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2512, 127 กุมภาพันธ์ 2518
- ราชกิจจานุเบกษานับพิเศษ เล่ม 92 ตอนที่ 48 ลงวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518
- ราชกิจจานุเบกษานับพิเศษ เล่ม 101 ตอนที่ 144 ลงวันที่ 12 ตุลาคม 2527
- ร่ำฟุ้ง อัมเรศ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2517, 50 หน้า อักสำเนา

วิจิตร ชีระกุล "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร 28 : 19 - 21 สิงหาคม 2518

วิเชียร เกตุสิงห์ หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เรือนอักษร

2524, 153 หน้า

วิญญู มณีจันทร์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคเหนือ ปรินิพนธ์ กศ.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2520, 82 หน้า อักสำเนา

วีระชาติ แก้วไสย องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ปรินิพนธ์ กศ.ม.

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2519, 76 หน้า อักสำเนา

เวศ ศรีละมูล ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้ ปรินิพนธ์ กศ.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2523, 67 หน้า อักสำเนา

ศิริ เจริญวัย ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรินิพนธ์ กศ.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2521, 71 หน้า อักสำเนา

สงวน สุทธิเลิศอรุณ และคนอื่น ๆ จิตวิทยาสังคม ชัยศรีการพิมพ์ กรุงเทพฯ 2522,

283 หน้า

สมพงศ์ เกษมสิน การบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2523, 338 หน้า

———— การบริหารบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2519, 376 หน้า

สะอาค แสงรัตน์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรินิพนธ์ กศ.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2520,

80 หน้า อักสำเนา

สุทใจ ทองอ่อน พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และ
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี
 ปริญญาโท กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2522, 90
 หน้า อักส่าเนา

สุรชาติ สังข์รุ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขต
ภาคกลาง ปริญญาโท กศ.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 2520, 87 หน้า อักส่าเนา

เสนาะ ดีเยาว์ และคนอื่น ๆ การบริหารงานบุคคล โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 กรุงเทพฯ 2525, 355 หน้า

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา โรงพิมพ์พิเศษ กรุงเทพฯ
 2522, 203 หน้า

อรุณ ภัทรรณ หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2522, 420 หน้า

อาษา เมฆสวรรค์ "ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน" หลักบริหาร
 โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น 2510, 276 หน้า

Applewhite, P.B. Organizational Behavior. Englewood Cliffs,
 New Jersey, Prentice-Hall, 1965. 196 p.

Cook, Richard P. "The Relationship of Principal Leader Behavior
 and Teacher Morale to Certain Other Variables in Selected
 Urban Elementary Schools," Dissertation Abstract. 31(10):
 5063-A, April 1971.

Etzioni, A. Modern Organization. Englewood Cliffs, New Jersey,
 Prentice-Hall, 1964. 120 p.

Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education.
 3rd.ed., New York, McGraw-Hill, 1971. 492 p.

Flanagan, John C. "Leadership Skills: Their Identification,
 Development and Evaluation," in Luigi Petenllo and Bernard M.
 Bass, Leadership and Interpersonal Behavior (New York: Holt,
 Rinehart and Winston, Inc., 1961), pp. 282-283.

- Flipppo, Edwin B. Principles of Personnel Management. Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha Co., Ltd. 1966. 562 p.
- Hemphill, John K. "Leadership Behavior Associated with the Administrative Reputation of College," Educational Psychology. Vol. 46, November, 1955.
- Herzberg, F. Mausner, B. and B.B. Snyderman, The Motivation to Work. 2 nd.ed., New York, John Willey & Sons, 1959. 684 p.
- Krejcie, Robbert J. and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size For Research Activities," Journal of Educational And Psychological Measurement. p.607-610, 1970.
- Lindguist, E.F. Design and Analysis in Experiments in Psychology and Education. Houghton Mifflin, Co., Boston, 1956. 819 p.
- Maslow, Abraham Harold. Motivation and Personality. New York, Harper and Brothers, 1954. 411 p.
- Morse, Nancy C. Satisfaction in the White Collar Job. Ann Michigan, Arbor, University of Michigan Press, 1953. 350 p.
- Pasuwan, Charoong. Adaptability of the Herzberg Job Satisfaction Model. 1972. 138 p.
- Pfiffner, John M. and Robert V. Prethus, Public Administration. The New York, Ronald Press Company, 1965. 452 p.
- Quitugua, Franklin Joseph. "An Investigation of Factors Which Affect teacher Satisfaction and Tenure," Dissertation Abstracts. 36:1224-A, September 1975.
- Sergiovanni, Thomas J. "Factor Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teacher," Walker, W.B. Crance, A.R., and Thomas, A Ross, Exploration in Education Administration. St. Lucia, 1973. 207 p.
- Stogdill, Ralph M. Hand Book of Leadership. New York, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., 1974. 613 p.
- Tannenbaum Robert and Schmidt Warren H. "How to Choose a Leadership Pattern," Havard Business Review, Vol. 36, No.2 (March-April. 1958), pp. 95-102.

ภาคผนวก

วิจิตร ชีระกุล "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร 28 : 19 - 21, 2518

เกณฑ์วิเคราะห์และพิจารณาพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำด้านบุคลิกสัมพันธ์ ถ้าท่านได้คะแนน 15 - 30 แสดงว่าท่านเกือบจะ
ไม่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานของท่านเลย ท่านเป็นเฉยต่อเขา ท่านคนเป็นนาย
เต็มที่ไม่ให้ความไว้วางใจหรือให้ความนับถือเท่าที่ควร ท่านควรปรับปรุงเรื่องนี้ให้มาก
เพื่อนร่วมงานของท่านจะสบายใจขึ้นและทำงานได้ดีขึ้น ถ้าท่านไม่ปรับปรุงตัวของท่านเลย
ท่านจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่เผด็จการและไม่มีใครรักท่านจริง

ถ้าท่านได้คะแนน 31 - 45 แสดงว่าท่านมีมนุษยสัมพันธ์ขึ้นใจได้ ให้ความ
ไว้วางใจและการยอมรับนับถือพอสมควร ถ้าท่านพยายามปรับปรุงความสัมพันธ์ให้มี
ความจริงใจ สนับสนุนเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้สึกอบอุ่นกว่านี้อีกนิด ท่าน
จะเป็นผู้บริหารที่จะเป็นที่รักและคิดถึงของลูกน้องตลอดไป

ถ้าท่านได้คะแนน 46 - 61 แสดงว่าท่านเป็นผู้บริหารที่มีน้ำใจไม่ตรีจิตที่
ลูกน้องท่านรักใคร่และอบอุ่นเมื่อทำงานร่วมกับท่าน เพราะพวกเขาได้รับการยอมรับนับถือ
และได้รับความไว้วางใจจากท่านเป็นอย่างดี ท่านเป็นคนสำคัญสำหรับเขาและเขาก็เป็น
คนสำคัญสำหรับท่าน ถ้าท่านอยากจะเปลี่ยนแปลงไปในทางลบ จะไม่มีประโยชน์อะไรเลย
ถ้าท่านจะพยายามปรับปรุงให้หน่วยงานของท่านมีชีวิตชีวาขึ้นกว่าเดิม ลูกน้องหรือเพื่อน
ร่วมงานของท่านจะสุขกายสบายใจ และจะได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม

พฤติกรรมผู้นำด้านงาน ถ้าท่านได้คะแนนระหว่าง 15 - 30 คะแนน แสดงว่า
ความสัมพันธ์ของท่านกับเพื่อนร่วมงานในด้านการงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับ
นโยบายจุดมุ่งหมายวิสัยทัศน์เป็นการการติดคอสื่อสาร ติดคอผลงาน ยังไม่สู้จะเป็นเรื่อง
เป็นราวนัก สมควรจะได้มีวิธีการปรับปรุงอย่างยิ่ง

ถ้าท่านได้คะแนน 31 - 45 คะแนน แสดงว่าท่านใส่ใจเรื่องงาน ความสำเร็จ
ของงานพอสมควร มีการติดต่อกับลูกน้อง ติดตามผลงาน ถ้าวัด ถ้าวัด มีความเข้มแข็ง

และมีระเบียบแบบแผนพอใช้ หากท่านปรับปรุงตัวเองในเรื่องการสั่งงาน ติดตามผลและ ประสานงานให้มากกว่านี้ ท่านจะได้เป็นผู้บริหารชั้นยอดคนหนึ่ง

ถ้าท่านได้คะแนนระหว่าง 46 - 60 คะแนน ท่านเป็นผู้บริหารที่ทำงานบริหาร เป็น ทำงานสำเร็จอยู่เสมอ ท่านใช้คนเป็น และเป็นคนเคร่งครัดต่อระเบียบวินัยและ ตรงต่อเวลาเสมอ และตัวท่านเองก็มักจะเป็นเช่นนั้นด้วย ท่านเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม กล้าได้กล้าเสีย ร่วมกับลูกน้อง และไม่พลาดที่จะวิจารณ์ผลงานที่ควรปรับปรุง อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี อย่าภูมิใจว่าตนเองเป็นผู้นำที่ดีที่สุด จะเปรียบเทียบคะแนนทั้งสองพฤติกรรมนี้เสียก่อน

เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน ถ้าคะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่า คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน แสดงว่าท่านเอางานเกินไป โดยไม่นึกถึงจิตใจและสัมพันธภาพ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือยังนึกถึงน้อยไปหน่อย ควรแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ

ถ้าคะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ สูงกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงาน ท่านควร จะปรับปรุงการทำงาน หรือความพยายามประสานงานและติดตามผลงานให้มากขึ้น เพราะ ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่ทีมงานของท่านช้ากว่าปกติ ถ้าท่านเป็นคนซึ่งเกรงใจควรลดนิสัยนี้ ลงบ้าง

ถ้าคะแนนของพฤติกรรมทั้งสองเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ท่านเป็นผู้นำที่ทำงาน ที่ยึดถือความสัมพันธ์และความสำเร็จของกลุ่มเป็นสำคัญ ถ้าคะแนนทั้งสองพฤติกรรมอยู่ใน ระดับต่ำมาก หรือปานกลางท่านควรปรับปรุง ถ้าคะแนนทั้งสองพฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ สูง ท่านเป็นผู้นำที่ดี เพื่อนร่วมงานต้องการท่าน และประเทศชาติก็ต้องการท่านและคน ที่มีความสามารถเช่นเดียวกับท่าน

วิทยาลัยครูเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี

20 กันยายน 2527

เรื่อง ขอความร่วมมือในการออกแบบสอบถาม

เรียน อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก

ด้วยข้าพเจ้า นายวินิจ คริสต์ไทย อาจารย์วิทยาลัยครูเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี ขณะนี้กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของอธิการกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก" เพื่อประกอบการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาเอกการบริหารการศึกษา ผลการวิจัยครั้งนี้จะชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ เพื่อจะใช้เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครู และเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ รวมทั้งประสิทธิผลในการจัดการศึกษาในวิทยาลัยครูด้วย

ดังนั้น จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดออกแบบสอบถามที่แนบมานี้ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ท่านตอบตรงตามความจริงเท่านั้น จึงจะทำให้วิทยานิพนธ์บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และขอเรียนว่าข้อมูลนี้จะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวท่าน อธิการหรือวิทยาลัยครูแต่อย่างใด เพราะผู้วิจัยมุ่งศึกษาเป็นส่วนรวมเท่านั้น

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นายวินิจ คริสต์ไทย)

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็นสองตอน ตอนแรกเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรืออธิการของท่าน ตอนที่สองเป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์หรือตัวท่านเอง

ในการตอบแบบสอบถามทั้งสองตอนนี้ โปรดตอบทุกข้อ อย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง มิฉะนั้น แบบสอบถามที่ท่านตอบจะไม่สมบูรณ์ และขอความกรุณาได้ตอบตามสภาพความเป็นจริงที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์อย่างแท้จริง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีได้มุ่งศึกษาวิทยาลัยครูใดวิทยาลัยครูหนึ่ง หรืออธิการคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น ผลการวิจัยจะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวท่าน อธิการหรือวิทยาลัยครูแต่อย่างใด ผลการวิจัยนี้จะชี้ให้เห็นเพียงว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ เพื่อจะใช้เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาพฤติกรรมของอธิการวิทยาลัยครู และเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ รวมทั้งประสิทธิผลในการจัดการศึกษาในวิทยาลัยครูด้วย

ตอนที่ 1

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของอธิการ

แปลเรียบเรียงและดัดแปลงจาก Ohio State Leadership Studies

โดย คร.วิจิตร ทิระกุล

โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดแล้วพิจารณาว่า อธิการในวิทยาลัยครูของท่าน
แสดงอาการดังข้อความข้างล่างบ้างหรือไม่ เขียน ○ รอบตัวอักษร ก ข ค ง
ตัวใดตัวหนึ่งเมื่อ

- ก หมายถึง อธิการแสดงอาการดังกล่าวเสมอ
ข หมายถึง อธิการแสดงอาการดังกล่าวบ่อยครั้ง
ค หมายถึง อธิการแสดงอาการดังกล่าวนาน ๆ ครั้ง
ง หมายถึง อธิการแสดงอาการดังกล่าวน้อยครั้งหรือไม่เคย

- | | |
|---|---------|
| 1. ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของคณะอาจารย์ | ก ข ค ง |
| 2. แสดงให้คณะอาจารย์เข้าใจทัศนคติในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน | ก ข ค ง |
| 3. ทำให้คณะอาจารย์รู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน | ก ข ค ง |
| 4. มีความคิดใหม่ ๆ และรวมทกลงกับคณะอาจารย์ | ก ข ค ง |
| 5. ทำตัวเป็นหัวหน้าที่แท้จริงของคณะอาจารย์ | ก ข ค ง |
| 6. เป็นคนที่คณะอาจารย์เข้าใจง่าย | ก ข ค ง |
| 7. บริหารและปกครองอย่างเข้มแข็ง | ก ข ค ง |
| 8. มีเวลาที่จะฟังความคิดเห็นของคณะอาจารย์ | ก ข ค ง |
| 9. กำหนดผลงานที่ปกครองของคณะอาจารย์ | ก ข ค ง |
| 10. แจ้งให้คณะอาจารย์ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ | ก ข ค ง |
| 11. ใช้ภาษาพูดได้อย่างกระชับรัดกุมเข้าใจง่าย | ก ข ค ง |

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 12. ชอบทำงานตามลำพังและไม่ตั้งสรกับคณะอาจารย์ | ก | ข | ค | ง |
| 13. ระมัดระวังข้อผิดพลาดของคณะอาจารย์ | ก | ข | ค | ง |
| 14. รู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน | ก | ข | ค | ง |
| 15. เป็นปากเสียงของคณะอาจารย์ | ก | ข | ค | ง |
| 16. กำหนดเวลาทำงานควรเสร็จ | ก | ข | ค | ง |
| 17. วางมาตรฐานการทำงานของคณะอาจารย์ | ก | ข | ค | ง |
| 18. ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และการตัดสินใจของท่าน | ก | ข | ค | ง |
| 19. แจ้งให้คณะอาจารย์ทราบความเคลื่อนไหวของสถานการณ์ | ก | ข | ค | ง |
| 20. ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาคณะอาจารย์ | ก | ข | ค | ง |
| 21. ส่งเสริมความคิดริเริ่มและการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ | ก | ข | ค | ง |
| 22. เร่งให้คณะอาจารย์ทำงานเสร็จทันเวลา | ก | ข | ค | ง |
| 23. ปฏิบัติต่อคณะอาจารย์อย่างยุติธรรม | ก | ข | ค | ง |
| 24. สนับสนุนให้คณะอาจารย์ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน | ก | ข | ค | ง |
| 25. อธิบายให้ทุกอย่างที่ขอจากอธิการ | ก | ข | ค | ง |
| 26. เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงาน | ก | ข | ค | ง |
| 27. ทำให้คณะอาจารย์เข้าใจการบริหารงานของท่าน | ก | ข | ค | ง |
| 28. เป็นกันเองและพบบาย | ก | ข | ค | ง |
| 29. ให้คณะอาจารย์ปฏิบัติงานตามกฎหมายข้อบังคับ | ก | ข | ค | ง |
| 30. ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ | ก | ข | ค | ง |
| 31. ทำให้คณะอาจารย์กล้าและสบายใจที่จะพูดกับอธิการ | ก | ข | ค | ง |
| 32. ทำให้คณะอาจารย์ทราบนโยบายในการบริหารงาน | ก | ข | ค | ง |
| 33. พுகแทนคณะอาจารย์ทุกกรณี | ก | ข | ค | ง |
| 34. ยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของคณะอาจารย์ | ก | ข | ค | ง |
| 35. หวังว่าคณะอาจารย์จะทำงานเต็มความสามารถ | | | | |

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 36. ปล่อยให้ผู้อื่นทำหน้าที่ผู้นำแทน | ก | ข | ค | ง |
| 37. เสนอข้อคิดให้ปรับปรุงสวัสดิภาพของคณะอาจารย์ | ก | ข | ค | ง |
| 38. ปรึกษาคณะอาจารย์ก่อนดำเนินงานสำคัญ | ก | ข | ค | ง |
| 39. หวังว่าคณะอาจารย์มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด | ก | ข | ค | ง |
| 40. ส่งเสริมให้คณะอาจารย์ทำงานเป็นหมู่คณะ | ก | ข | ค | ง |

ตอนที่ 2

แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

.....

แบบสอบถามนี้ในแต่ละข้อมีคำตอบให้ท่านเลือก 5 ตัว คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ก่อนตอบคำถามโปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่า ท่านมีความรู้สึกอย่างไร เลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกหรือสภาพที่ท่านกำลังประสบอยู่โดยกาเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องตัวเลือกของใจของหนึ่ง

ข้อที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด หรือไม่มีเลย
1.	ผลงานของข้าพเจ้านักได้รับคำชมเชยจาก ผู้บังคับบัญชา					
2.	ผู้บังคับบัญชาเชื่อฝีมือและมอบงานให้ข้าพเจ้าทำ					
3.	งานในหน้าที่ของข้าพเจ้ามีลักษณะท้าทายและ จริงจังให้อยากทำ					
4.	ข้าพเจ้าพอใจในความรับผิดชอบที่ได้รับ มอบหมาย					
5.	อธิการ สนับสนุนให้ข้าพเจ้าได้รับความ ก้าวหน้า					
6.	เงินเดือนที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอกับการ ใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน					

ข้อที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด หรือไม่มีเลย
7.	งานที่ทำอยู่เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าได้รับความก้าวหน้า					
8.	ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ยึดอาชีพครู					
9.	ผู้บังคับบัญชาท้าทายปราชญ์กับข้าพเจ้าด้วยความเป็นกันเอง					
10.	เพื่อนอาจารย์ในวิทยาลัยครูส่วนใหญ่ชอบพอกับข้าพเจ้า					
11.	ข้าพเจ้าพอใจในการแนะนำการสอนและการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา					
12.	ทุก ๆ คนในวิทยาลัยครูของข้าพเจ้าได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกัน					
13.	ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน					
14.	ข้าพเจ้ามีความพอใจในสภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวในปัจจุบัน					
15.	ข้าพเจ้าได้รับความสะดวกสบายในการทำงานที่วิทยาลัยครู					
16.	ในขณะที่ข้าพเจ้าสอนนักศึกษาจะตั้งใจเรียนและอยู่ในระเบียบวินัยดี					
17.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งของวิทยาลัยครู					

ข้อที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด หรือไม่มีเลย
18.	งานในหน้าที่ของข้าพเจ้าช่วยให้ข้าพเจ้าได้ใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
19.	ผู้บังคับบัญชามอบงานใหม่ ๆ ให้ข้าพเจ้าทำ					
20.	ข้าพเจ้ามีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานที่ปฏิบัติอยู่					
21.	ข้าพเจ้าเห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "เงินเดือน ครูไม่พออย่าได้"					
22.	ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะได้เลื่อนไปดำรงตำแหน่ง ที่สูงกว่าตำแหน่งเดิม					
23.	อาชีพครูเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงและสามารถ ทำให้ดำรงชีวิตได้อย่างสบาย					
24.	ข้าพเจ้าเคารพนับถือผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า					
25.	ข้าพเจ้ามีความสบายใจที่ได้ทำงานร่วมกับ เพื่อนอาจารย์					
26.	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าสามารถให้คำแนะนำ ในการปฏิบัติงานแก่อาจารย์อย่างมี ประสิทธิภาพ					
27.	ข้าพเจ้าสามารถเลือกวิธีทำงานได้ตาม ต้องการ					
28.	อธิการให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้า					

ข้อที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุดหรือไม่เลย
29.	ในขณะที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยครูข้าพเจ้ามีความวิตกกังวลเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัว					
30.	สภาพในห้องเรียนช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน					
31.	ข้าพเจ้าพอใจต่อผลการเรียนของนักศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา					
32.	เมื่อข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นเพื่อนและผู้บังคับบัญชารับฟังและนำความเห็นไปปฏิบัติ					
33.	หากมีโอกาสข้าพเจ้าต้องการที่จะประกอบอาชีพอย่างอื่น					
34.	ข้าพเจ้ายอมรับนิคชอบต่องานของวิทยาลัยครูด้วยความเต็มใจ					
35.	งานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีปริมาณและฐานะตำแหน่งสูงกว่าปีที่ผ่านมา					
36.	ข้าพเจ้าพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้นในแต่ละปี					
37.	หากเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ความสามารถพอ ๆ กัน อาชีพครูมีโอกาสก้าวหน้าได้เร็วกว่า					
38.	ข้าพเจ้าได้รับการยกย่องจากคนทั่วไปในฐานะที่เป็นครู					

ข้อที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด หรือไม่มีเลย
39.	ข้าพเจ้าพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน					
40.	เมื่อมีเรื่องเข้าใจผิดเกิดขึ้นเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้าจะพยายามปรับความเข้าใจกัน					
41.	วิสัยทัศน์ของข้าพเจ้ามีนโยบายการทำงานที่ชัดเจน					
42.	คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสำคัญๆ					
43.	ข้าพเจ้ามีความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน					
44.	ครอบครัวของข้าพเจ้ามีส่วนสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน					
45.	ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจต่อจำนวนนักศึกษาในชั้นเรียนที่ข้าพเจ้าสอน					

โปรดกรุณาตรวจให้แน่ใจว่าท่านได้ตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ ทั้งสองตอนแล้ว

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์
วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก

บทคัดย่อ

ของ

วิณีจ cristไทย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

กุมภาพันธ์ 2528

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้าน
มุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ (2) เปรียบเทียบ
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการ
ทำงานของอาจารย์ (3) เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่
อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกที่
ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2527 และได้ปฏิบัติงานมาแล้ว 1 ปีการศึกษา จำนวน
413 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ **Leader
Behavior Description Questionnaire - LBDQ** และแบบสอบถามความพึงพอใจ
ในการทำงาน

การวิจัยปรากฏผลดังนี้

1. อธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
โดยมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
2. อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ใน
ระดับปานกลาง
3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการ
ทำงานของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการ
ทำงานของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความ
พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. อาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการทำงาน
สูงกว่าอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER BEHAVIOR AND JOB PERFORMANCE
SATISFACTION OF THE TEACHER COLLEGE INSTRUCTORS
IN THE WESTERN REGION

AN ABSTRACT

BY

WINIT CHRISTATHAI

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

February 1985

The purposes of this study were (1) to study the relationship between leadership behavior styles of the rectors, namely; consideration and initiating structure, and the level of job satisfaction of the instructors in the western region teachers' colleges, (2) to compare the relationship of the leader behavior styles both consideration and initiating structure with the instructors' level of job satisfaction, and (3) to compare the level of job satisfaction of the instructors under consideration and initiating structure oriented rectors.

The sample used in this study were 413 instructors working in the western region teachers' colleges in the academic year 1984. All of the instructors had been working for at least one academic year under their rectors in this present study.

The instruments used to collect the sample's responses were the Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) and Job Satisfaction Questionnaire.

The findings of the study were as follows:

1. The leader behavior of the rectors in the western region teachers' colleges were considerably moderate, however, that of the initiating structure aspect was higher than that of consideration at .01 level of statistical significance.

2. The level of job satisfaction of the instructors in the western region teachers' colleges were moderate.

3. The consideration leadership behavior of the rectors was found to be positively related to the level of job satisfaction of the instructors at .01 level of statistical significance.

4. The initiating structure leadership behavior of the rectors was found to be positively related to the level of job satisfaction of the instructors at .01 level of statistical significance.

5. The correlation between consideration and initiating structure aspects and the level of job satisfaction of the instructors were found to be different with no statistical significance.

6. The level of job satisfaction of the instructors under the consideration oriented rectors was higher than that of the instructors under the initiating structure oriented rectors at .05 level of statistical significance.

ประวัติผู้วิจัย

นายวินิจ คริสตไทย เกิดเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2492 ที่อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี จบชั้นมัธยมศึกษาจากโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และปริญญาการศึกษามัธยมศึกษา (ฟิสิกส์ - คณิตศาสตร์) จากวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน จังหวัดชลบุรี

ประสบการณ์ในการทำงาน ทำการสอนในโรงเรียน ก.ป.ร.ราชวิทยาลัย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2513 - 2515 เข้ารับราชการ ณ วิทยาลัยครูเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี ตั้งแต่เมษายน 2515 เป็นต้นมา ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งอาจารย์ 2 สังกัดคณะ วิชาวิทยาศาสตร์ วิทยาลัยครูเพชรบุรี