

373 1207

๙๖๖7 ๗

7. 2

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

10 ส.ค. 2539

ปริญญานิพนธ์

ของ

ผ่องศรี แต้มทอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

195911

**แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี**

**บทคัดย่อ
ของ
ผ่องศรี แด้มทอง**

**เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2538**

การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 29 คน และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 281 คน รวม 310 คน ซึ่งสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบทดสอบ MSDT ของวิลเลียมเจ. เรดดิน ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นแนวความคิดเห็นของครูอาจารย์ ตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอิร์ซเบิร์ก ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าไค-สแควร์

ผลวิจัยสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบ ผู้ยึดระเบียบและแบบนักบุญ ตามลำดับ ส่วนแบบผู้ทนทาน ผู้เผด็จการและผู้ประนีประนอม ไม่มีผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบผู้นำในการบริหาร

2. ความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ มีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานและด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การนิเทศงาน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในการทำงานเป็นความพึงพอใจในการทำงานระดับกลาง

3. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหน่วยงานและการนิเทศงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**LEADERSHIP STYLES OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS AS AFFECTED JOB
SATISFACTION OF THE SECONDARY SCHOOL TEACHERS UNDER THE
DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION IN CHANGWAT KANCHANABURI**

AN ABSTRACT

BY

PONGSRI TAMTHONG

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

May 1995

The purposes of this study were to study the leadership styles of the secondary school administrators under the Department of General Education in Kanchanaburi in 2537 and its effects to job satisfaction of the secondary school teachers of the same under the Department and same province.

The sample were 29 secondary school administrators and 281 secondary school teachers. The instruments used for collecting data were leadership styles and job satisfaction questionnaires.

The leadership styles questionnaires were developed from Reddin's Management Style Diagnosis Test (MSDT). The job satisfaction was the five-point-rating-scale questionnaire developed from Herzberg's Two-Factors Theory by the researcher. The reliability of these questions were 0.98. The statistics which was used for analyzing data were percentage, mean, standard deviation and Chi-square test of Independence

The main research findings were summarized as follows:-

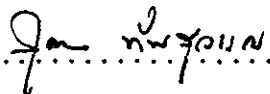
1. The leadership styles of the secondary school administrators were firstly the Developer. The Bureaucrat and the Missionary were second and third respectively. The Deserter, the Autocrat and the Compromiser were absolutely ignored.

2. Job satisfaction of the secondary school teachers to organization relationship and responsibility were at a high level, while policy and administration, supervision technics, salary, benefits, achievement, recognition and advancement were at an average level.

3. The leadership styles and its effects to job satisfaction of the secondary school teachers were found that the leadership styles effected job satisfaction at .05 level of significance in administration, supervision technics and organization relationship.

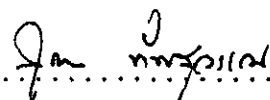
คณะกรรมการควบคุมและกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

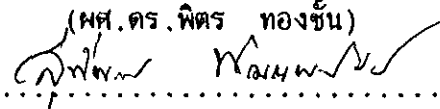
.....  ประธาน
(ผศ.ดร.สุดา ทักสุวรรณ)

.....  กรรมการ
(ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น)

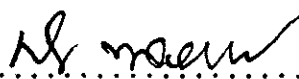
คณะกรรมการสอบ

.....  ประธาน
(ผศ.ดร.สุดา ทักสุวรรณ)

.....  กรรมการ
(ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น)

.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อ.สุพิพรรณ หันนพานิช)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่...๙...เดือน...พฤษภาคม.....พ.ศ. 2538...

ประกาศศุภณูการ

ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งประทับใจ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงทุกท่าน
ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก่ข้า ในการค้นคว้า และการจัดทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผศ.ดร.สุตา ทัพสุวรรณ ประธานกรรมการควบคุมการทํานิพนธ์
ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น กรรมการควบคุมการทํานิพนธ์ อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิช
กรรมการร่วมสอบปากเปล่าเกี่ยวกับปริญญานิพนธ์ รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชา
การบริหารการศึกษา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการประติษฐ์ ทับทอง ผู้อำนวยการจกกล ทรัพย์สมบูรณ์
ดร.ประสพ แสนคำเครือ ดร.วิไล ทองแผ่ และอาจารย์สรายุทธ เศรษฐขจร ที่ให้ความ
อนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีในการขอความร่วมมือการเก็บข้อมูล
โดยคุณประติษฐ์ ทับทอง ผู้อำนวยการสำนักศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ตลอดจนผู้อำนวยการ
และคณะครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีทุกท่าน
และคุณดุยณี วงษ์มัลย์ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล เป็นผลให้การจัดเก็บข้อมูล
มีความสมบูรณ์อย่างมาก

ขอขอบคุณอาจารย์สังวาลย์ คล้ายกระแสด อาจารย์ระวีวรรณ พันธุ์พานิช
อาจารย์ก่อกุล เขียงทอง เพื่อน ๆ นิสิตปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 21
ทุกท่าน คุณจรินทร์ พรหมศิริ และคุณจุรีย์ สังข์ทอง ที่ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำที่ดี

นอกจากนี้ผู้ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือในการเรียนตลอดหลักสูตร และ
ทํานิพนธ์ที่ผู้เขียนจะจารึกไว้ในความทรงจำตลอดไป ได้แก่ คุณนพดล แด้มทอง
เด็กหญิงภคพร และเด็กหญิงภคกุล แด้มทอง ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา

สำหรับส่วนที่เป็นประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอบูชาพระคุณของ นายแผน และ
นางอรณี สิริเวชชะพันธ์ ซึ่งเป็นบิดาและมารดา

ผ่องศรี แด้มทอง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย	3
ความสำคัญของการศึกษาวิจัย	3
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
ความหมายของผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และแบบผู้นำ.....	7
ความหมายของผู้นำ	7
พฤติกรรมผู้นำ	8
แบบผู้นำ	10
ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีสามมติของเรดดิน	12
แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ	18
แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ	19
งานวิจัยของเรดดิน	21
งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับทฤษฎี 3 มติของเรดดิน	23
ความพึงพอใจในการทำงาน	25
ความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน	27
แนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน	28
งานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน	41
งานวิจัยในประเทศ	42

งานวิจัยต่างประเทศ	47
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและความพึงพอใจ	50
งานวิจัยในประเทศ	50
งานวิจัยต่างประเทศ	53
 3 วิชาเนนการศีกษาคั่นคว้า	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล	61
วิธีการจัดกระทำข้อมูล	62
การวิเคราะห์ข้อมูล	63
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
สัญลักษณ์ในการใช้วิเคราะห์ข้อมูล	66
การแปลความหมายของข้อมูล	66
การวิเคราะห์ข้อมูล	67
 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	94
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	94
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	94
การวิเคราะห์ข้อมูล	94
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	95

บทที่	หน้า
อภิปรายผล	96
ข้อเสนอแนะ	98
ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยต่อไป	99
บรรณานุกรม	100
ภาคผนวก	110
ประวัติย่อของผู้วิจัย	141

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
2	จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืน	62
3	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำนวนตามแบบผู้นำ	67
4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำนวนตามแบบพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลผู้นำ	69
5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน จำนวนตามรายด้าน	70
6	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในด้านสัมพันธ์กับหน่วยงาน	72
7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในความรับผิดชอบ	73
8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในนโยบายและการบริหารงาน.....	74
9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในการปกครองบังคับบัญชา	75
10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในการนิเทศงาน	76
11	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน	77
12	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในการยอมรับนับถือ	78

13	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในความก้าวหน้าในการทำงาน	79
14	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในสภาพการทำงาน	80
15	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการ	81
16	ค่าไค - สแควร์ ค่าวิกฤตของไค - สแควร์ ค่าสัมประสิทธิ์การถ่วง ค่าสัมประสิทธิ์การถ่วงสูงสุด และค่าร้อยละของความสัมพันธ์ของแบบผู้ กับความพึงพอใจในการทำงาน จำแนกตามรายด้าน	82
17	ความสัมพันธ์ของแบบผู้กับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านนโยบายและการบริหารงาน	84
18	ความสัมพันธ์ของแบบผู้กับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านสภาพการทำงาน	85
19	ความสัมพันธ์ของแบบผู้กับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	86
20	ความสัมพันธ์ของแบบผู้กับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านความสำเร็จของงาน	87
21	ความสัมพันธ์ของแบบผู้กับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านการยอมรับนับถือ	88
22	ความสัมพันธ์ของแบบผู้กับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านความรับผิดชอบ	89
23	ความสัมพันธ์ของแบบผู้กับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	90

24 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์
 ด้านการปกครองบังคับบัญชา 91

25 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์
 ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงาน 92

26 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์
 ด้านการนิเทศงาน 93

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ภาพแสดงมิติทั้ง 3 ของทฤษฎี 3 มิติ	13
2 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดติน	14
3 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ...	16
4 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และ ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ	17
5 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์	31
6 เปรียบเทียบความต้องการของมาสโลว์ และเฮอิร์ชเบอร์ก	35

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในการบริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญแก่หัวหน้าและบรรดาเป้าประสงค์ที่วางไว้ จำเป็นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญที่จะขาดเสียมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ และเป็นผู้ปลุกปั้นความสำเร็จขององค์การ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมและถูกต้องตามหลักทฤษฎีทางการบริหารแล้ว ก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงาน โดยได้ทั้งงานและน้ำใจ การบริหารย่อมประสบความสำเร็จ ส่วนการที่จะให้บุคลากรหรือเพื่อนร่วมงาน ร่วมมือกันทำงานได้ดีเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการแสดงบทบาทเป็นผู้นำของผู้บริหาร (ส.สมบัติ มีสุนทร. 2533 : 2 ; อ้างอิงมาจาก พัฒน์ น้อยแสงศรี. 2513 : 70) ซึ่งโดยปกติแล้วคนเราทุกคนจะมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่คนแต่ละคนจะมีลักษณะผู้นำที่แตกต่างกันไป โดยบางคนจะยึดมั่นในแบบใดแบบหนึ่ง ส่วนบางคนก็จะเปลี่ยนแปลงผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคคล (Reddin. 1970 : 11 - 17) ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับแบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนว่าจะสามารถจูงใจให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใด ดังจะเห็นได้จากแบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถและความเชื่อจากสาเหตุเหล่านี้อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละองค์การให้มีความแตกต่างกันไป เพราะเรามีความเชื่อโดยทั่วกันตามทฤษฎีแห่งสิ่งแวดล้อมว่า ถ้าผู้นำมีคุณภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานย่อมมีคุณภาพดีด้วย (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2533 : 13)

การบริหารโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรหลายฝ่าย หลายหน้าที่ แต่ที่สำคัญที่สุดมี 2 ฝ่าย คือ ผู้บริหารการศึกษา กับครูผู้สอน ผู้บริหารเป็นผู้นำโรงเรียนทำหน้าที่อำนวยความสะดวกทั้งคอยกระตุ้นและช่วยปรับปรุงมาตรฐานการสอนของครู านโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานไปด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้บริหารเพียงผู้เดียวไม่สามารถทำงานให้ลุล่วงไปได้ต้องอาศัยผู้ร่วมงานหรือครู ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงมาช่วย (บุญชู สาธร. 2523 : 171) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำของโรงเรียน ซึ่งมีหน้าที่บริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความศรัทธา และยอมรับในการบริหารงาน ทั้งนี้ ทั้งนั้นผู้บริหารจะต้องคอยกระตุ้นและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้ร่วมแรง ร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะไม่ได้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานตามเป้าหมาย ถ้าครูอาจารย์ไม่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ทําอยู่ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องคอยเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทําทํให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน (สุเมธ เดียววิศเรศ. 2527 : 155) เพราะว่าเมื่อบุคลากรในโรงเรียน หรือครูอาจารย์เกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้วย่อมปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น วิริยะอุตสาหะ สละเวลาให้กับการทำงานมากขึ้นร่วมแรง ร่วมใจกันทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจ ลักษณะการทำงานเหล่านี้ย่อมส่งผลให้กับการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าวทําให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแบบสุ่มของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นแนวทางการปรับปรุง แบบสุ่มของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 ตามทฤษฎีของเรดคิน
2. เพื่อศึกษาแบบผู้นำ 8 แบบของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ผลของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและมีแบบผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางปรับปรุงสภาพการทำงานของครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี
2. ผลของการวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีแบบผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์และมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1.1 มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามทฤษฎีของเรดคิน
- 1.2 ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 การศึกษาแบบผู้่นำ

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ในปีการศึกษา 2537 ทั้งหมด/29 โรงเรียน รวม 29 คน ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากประชากรทั้งหมด

2.2 การศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน

ประชากร ได้แก่ ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 ทั้งหมด 29 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,091 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ในปีการศึกษา 2537 ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ซึ่งมีโรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 285 คน โดยใช้ตารางสุ่มกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608)

3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ผู้่นำ 8 แบบ ตามทฤษฎีของเรตติน ดังนี้คือ

- 3.1.1 ผู้ทนทำ
- 3.1.2 นักบุญ
- 3.1.3 ผู้เผด็จการ
- 3.1.4 ผู้ประนีประนอม
- 3.1.5 ผู้ยึดระเบียบ
- 3.1.6 นักพัฒนา
- 3.1.7 ผู้บุกงาน
- 3.1.8 ผู้่นำทีม

3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- 3.2.1 ความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. แบบผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำ ซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมการบริหารงาน 3 มิติ ตามทฤษฎีของเรดดิน ได้จำแนกแบบผู้นำออกเป็น 8 แบบ ดังนี้คือ
 - 1.1 ผู้หนีท้อ (Deserter) หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจงาน ขาดความรับผิดชอบ และขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่ส่งเสริมให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน
 - 1.2 นักบุญ (Missionary) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นสำคัญไม่คำนึงถึงงาน ไม่กล้าเสี่ยง และไม่ไปถึงจุดประสงค์ของหน่วยงาน
 - 1.3 ผู้เผด็จการ (Autocrat) หมายถึง ผู้นำที่คิดว่าตนเองสำคัญกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งงานอย่างเดียว ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 1.4 ผู้ประนีประนอม (Compromiser) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งทั้งความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่ขาดความสามารถจึงต้องใช้อำนาจการประนีประนอมตลอดเวลา
 - 1.5 ผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) หมายถึง ผู้นำที่ทำงานทั้งงาน หรือ ความสัมพันธ์กับบุคคล ยึดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด โดยไม่หวั่นเกรงผลกระทบต่อขวัญของผู้ร่วมงาน และสนใจที่จะให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จ
 - 1.6 นักพัฒนา (Developer) หมายถึง ผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รู้จัก จูงใจ พัฒนาบุคคล และแบ่งงานอย่างเหมาะสม
 - 1.7 ผู้บุญงาน (Benevolent Autocrat) หมายถึง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งมั่นทั้งงานเฉพาะหน้าและงานระยะยาว สร้างบรรยากาศให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน เชื่อฟัง มีศิลปในการปฏิบัติงาน
 - 1.8 ผู้นำทีม (Executive) หมายถึง ผู้นำที่มีความกระตือรือร้น ตั้งมาตรฐาน ผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้นำที่ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
2. ประสิทธิภาพของผู้นำ หมายถึง มิติที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบใดให้ผลดีมาน้อยเพียงใด แบ่งออกเป็น 2 ประการคือ

2.1 ประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งประกอบด้วย แบบผู้นำ 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ นักบุญ ผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอม

2.2 ประสิทธิภาพสูง ซึ่งประกอบด้วย แบบผู้นำ 4 แบบ คือ แบบผู้ยึดระเบียบ นักพัฒนา ผู้บุกเบิก และผู้นำทีม

3. ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษาระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

4. ครู อาจารย์ หมายถึง ข้าราชการในสายงาน ฝ่ายปฏิบัติการสอน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

5. ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน สภาพการทำงาน สิ่งตอบแทนในการทำงาน ความสำเร็จและความก้าวหน้าของงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และแบบผู้นำ
2. แบบผู้นำตามทฤษฎีเรตติน
3. งานวิจัยตามทฤษฎีเรตติน
4. ความพึงพอใจในการทำงาน
5. ความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน
6. แนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
7. งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ
8. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน
9. งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและความพอใจในการทำงาน

ความหมายของผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และแบบผู้นำ

ในการทำงานในหน่วยงานหรือโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นขนาดใดก็ตาม ย่อมต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวของหน่วยงาน

ความหมายของผู้นำ

เกี่ยวกับความหมายของคำว่า "ผู้นำ" นั้นมีนักวิชาการ และนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ร่วมกันรอยใช้วิธีการสั่งการ ทั้งนี้นั้นผู้นำจะต้องคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของตนเอง (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์. 2521 : 5 ; อ้างอิงมาจาก Koonz and O'Donnell. 1964 : 517), ริชาร์ดสัน และบลอควิน (วัชรินทร์ บุชนาค. 2533 : 9 ; อ้างอิงมาจาก Richardson and Baldwin. 1976 : 147) ได้ให้ความหมายในทางองเดียวกันว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลและใช้อิทธิพลนั้นให้สมาชิกในหน่วยงานปฏิบัติงานไปตามทิศทางที่ทาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ส่วนอรุณ รักธรรม (2517 : 194) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สำหรับอุทัย หิรัญโรต (2519 : 9) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ทาหน้าที่ผู้บริหาร อำนวยการ จูงใจ ริเริ่มสร้างสรรค์ ประนีประนอม และประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ อำนาจบารมี ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นเครื่องมือก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการ ตาเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และวิจิตร วรุตบางกูร (2522 : 2) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า เช่น เป็นนายกรัฐมนตรี อธิบดี อธิการบดี ศึกษาธิการ ครูใหญ่ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีฐานะ ตำแหน่ง มีอำนาจ มีหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะ หัวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ ผู้นำอีกความหมายหนึ่ง หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความสามารถในการตาเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าที่มีอิทธิพล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้การตาเนินงานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้

พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ คือ การปฏิบัติงานของผู้นำที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องชักนำให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นและยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อม (สะท้าน พันธุ์เพชร. 2535 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Simon and others. 1968 : 102 - 110) ส่วนฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel. 1982 : 236) ให้ทัศนะว่า

พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือและดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับ พิตเลอร์ ที่มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา และการประสานงานของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งการกระทำนี้อาจรวมไปถึง โครงสร้างสัมพันธ์ของงาน การยกย่องชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์ผลงานของกลุ่มการแสดงความคิดเห็นในงานเรื่องสวัสดิภาพ และความรู้สึกของผู้ร่วมงาน (อารีรัตน์ หิรัญธร. 2531 : 15 ; อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1974 : 10 - 11 ; citing Carter. 1953 ; Shartle. 1956 ; Fiedler. 1967) นอกจากนี้ ประวัติ เมฆไตรรัตน์ (2535 : 20) ได้สรุปไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการชักจูงใจผู้ร่วมงานให้เข้าใจในบทบาท หน้าที่ มีความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงาน หาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างดี แต่ กิติมา ปริศิตติก (2529 : 231 - 232) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัยหลายประการ คือ ทักษะคิด แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารงาน เช่น เผด็จการ ประชาธิปไตยหรือเสรีนิยม และส่วนที่ 2 มาจากลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมในแบบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องรับรู้และปรับรูปแบบพฤติกรรมของตน ทั้งนี้เพื่อนำเป้าหมายของตนและของผู้ร่วมงานให้สอดคล้องกับตนเองและขององค์การ ส่วนปัจจัยสุดท้ายคือสภาวะแวดล้อมซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นอันมาก เพราะว่าผู้นำขององค์การจะต้องปรับตัว ปรับองค์การให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมให้มากที่สุด

จากทัศนะที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะคิด แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ของตนเอง โดยใช้การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือ และดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผนงาน ตลอดจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีการปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการปรับตัวนี้จะเป็นลักษณะ

ของผู้บริหารหรือแบบของความเป็นผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารในลักษณะต่าง ๆ กัน การเลือกแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ย่อมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล การมีแบบของความเป็นผู้นำไม่เหมาะสมหรือการใช้เทคนิคการจูงใจที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้องค์การได้รับความกระทบกระเทือน (กิติมา บริติติลล. 2529 : 251 - 252)

แบบผู้นำ

เนื่องด้วยแบบของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน และความสำเร็จของหน่วยงาน ดังนั้นการเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมนั้นย่อมนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ แบบของผู้นำนั้นได้มีการศึกษาและพิจารณาแบ่งลักษณะผู้นำออกเป็นหลายลักษณะ เช่น พิจารณาตามอำนาจหน้าที่ ตามการได้มาซึ่งอำนาจ ตามวิธีการใช้อำนาจ ตามลักษณะวิธีการทำงาน และตามสภาพแวดล้อม ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำของตนเอง แบบของผู้นำในหมู่คณะต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันไป และย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของคนที่ เป็นผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน การศึกษาแบบของผู้นำเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลได้เป็นอย่างดี เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษา ที่จะใช้ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเครื่องนำทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มา ซึ่งผลสำเร็จในการบริหารงาน (สุเมธ เดียววิศเรศ. 2527 : 59)

ผู้เริ่มศึกษาแบบผู้นำ คือ ราวท์ และลิปพิทท์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2521 : 60 ; อ้างอิงมาจาก White and Lippitt. 1960 : 527 - 553) ได้สรุปแบบผู้นำ 3 แบบ คือ แบบอิตตาธิปไตย (Autocratic Leader) แบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Leader) และแบบประชาธิปไตย (Democratic)

1. ผู้นำแบบอิตตาธิปไตย (Autocratic Leadership) ผู้นำนี้จะเป็นผู้ถือตนเองเป็นสำคัญ ใช้อำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตนเองแต่เพียงคนเดียว ไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ผู้นำแบบเสรีหรือแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบาย โดยไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของลูกน้องจะมีผลต่อการอย่างไร ขาดความคิดริเริ่ม

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ก็ไม่ปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบาย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ต่อมาได้มีการศึกษาแบบผู้นำกันอย่างกว้างขวาง เช่น แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 33 - 34) ได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบทฤษฎี X ซึ่งเป็นผู้นำแบบเผด็จการ โดยมีความเชื่อว่าคนโดยทั่วไปจะมีความเกียจคร้านแอบแฝงอยู่ จึงต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด และผู้นำแบบทฤษฎี Y ซึ่งเป็นผู้นำที่ปกครองแบบประชาธิปไตย โดยเชื่อว่าคนโดยทั่วไปจะมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ และสนุกต่อการทำงานเป็นต้น ส่วนเกทเซลและกูบ่า (นริศ สังขวงศ์. 2535 : 11 ; อ้างอิงมาจาก Getzel and others. 1968 : 146) ได้ศึกษาผู้นำตามทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) ผู้นำทางบุคคล (Personal Style) และแบบผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Style)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แบบผู้นำคือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้นำ โดยใช้แบบผู้นำแบบต่าง ๆ ตามความเชื่อ สถานการณ์ หรือตามประสบการณ์

แบบผู้นำได้มีการพิจารณาแบ่งไว้หลายลักษณะ เช่น แบ่งตามอำนาจหน้าที่ แบ่งตามวิธีการทำงาน แบ่งตามสถานการณ์ของสังคม แต่ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการแบ่งผู้นำตามสถานการณ์ของสังคมตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน (Reddin. 1970 : 46 - 47)

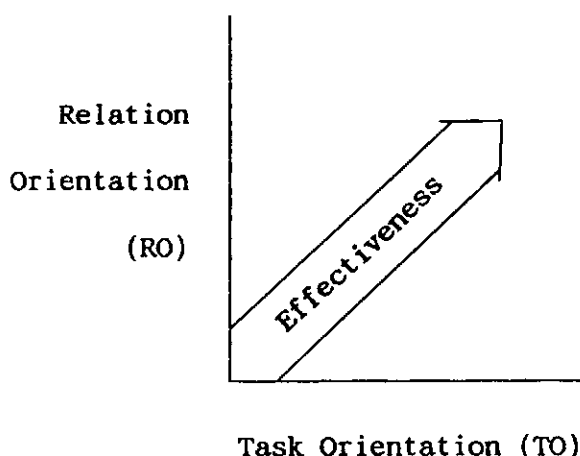
แบบผู้นำตามทฤษฎีสี่มิติของเรดดิน (Reddin. 1970) การศึกษาแบบผู้นำได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้อย่างมากมาย เช่น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ พบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถแยกออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ เช่นเดียวกับที่มหาวิทยาลัย มิชิแกน (Michigan Leadership Studies) ได้ทำการวิจัยและสรุปแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารออกเป็น 2 แนว คือ ผู้นำที่มุ่งผู้ร่วมงาน (Employee - Centered) และผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production - Centered) นอกจากนี้ผลงานวิจัยของ เบลค และมูตัน ยังได้นำแนวความคิดพื้นฐานจากมิติมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์มาพัฒนา ซึ่งแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบด้วยกัน คือ ผู้นำแบบ

ไม่เอาไหน, ผู้นำที่ไล่แต่งงาน, ผู้นำที่ประสานสัมพันธ์, ผู้นำที่เป็นแบบอุดมคติ และผู้นำที่มุ่ง
กิจสัมพันธ์ โดย เบลคและมูตัน สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยอมรับว่าทั้งงานและ
มนุษยสัมพันธ์ต่างมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นแบบพื้นฐานสำหรับการพัฒนา
แบบผู้นำตามทฤษฎีสองมิติของเรดดิน เรดดิน นักวิชาการชาวแคนาดาได้ทำการศึกษาวิเคราะห์
และมีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำนอกจากจะสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ มุ่งงานกับ
มุ่งสัมพันธ์แล้วควรพิจารณาประสิทธิผลของงานด้วย ดังนั้น เรดดินจึงได้เพิ่มมิติที่สามเข้าไป
อีกมิติหนึ่ง คือ มิติประสิทธิผล (Effectiveness) จึงทำให้เกิดทฤษฎีใหม่ที่เรียกว่า ทฤษฎี
สามมิติ (3 - D Theory)

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีสองมิติของเรดดิน

จากการที่เรดดินได้วิเคราะห์แบบผู้นำโดยได้พัฒนาจากทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัย
โอไฮโอ, มหาวิทยาลัยมิชิแกน และฝ่ายการบริหารของ เบลคและมูตัน ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น
เรดดินได้กำหนดแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ นอกจากนี้เรดดินยังมีความคิดเห็นว่าควรเพิ่มมิติ
ประสิทธิผลเข้าไปโดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ทำให้นำไปสู่การวิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบตามทฤษฎี
สามมิติ ซึ่งมิติทั้งสามของทฤษฎีนี้ได้แก่ (วัชรินทร์ อนุชานาคา. 2533 ; อ้างอิงมาจาก
Reddin. 1970 : 11 - 17)

1. มุ่งงาน (Task Orientation)
2. มุ่งสัมพันธ์ (Relation Orientation)
3. มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)



ภาพประกอบ 1 ภาพแสดงมิติทั้ง 3 ของทฤษฎี 3 มิติ

พฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

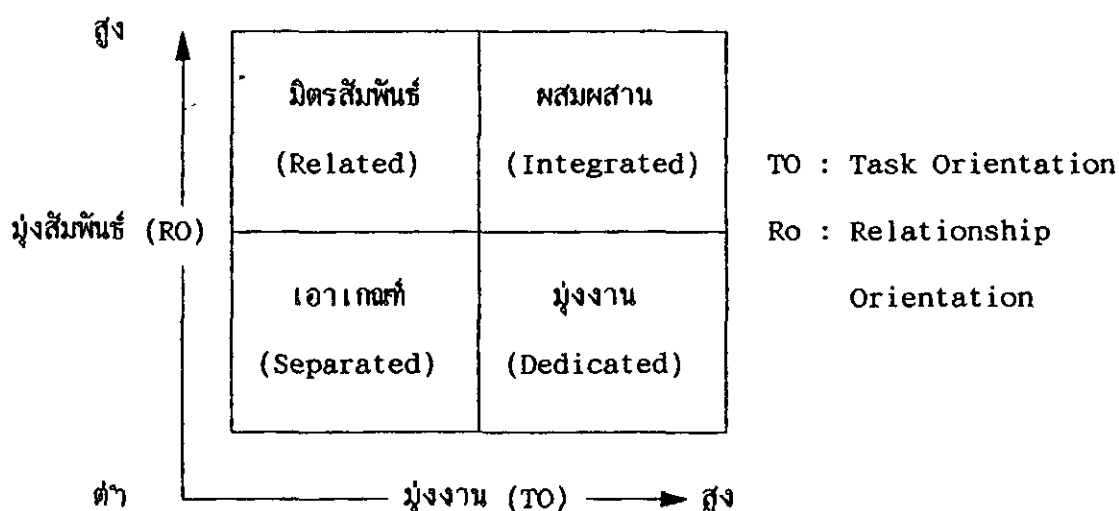
1. มิติมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงานสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการที่ดี เพื่อความสำเร็จของงาน (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525 : 98) นอกจากนี้ ชัชชา ดวงจินดา (2537 : 8) ยังได้กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดช่องทางการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ ฮาลปิน (Halpin. 1963 : 86) ซึ่งได้ให้ทัศนะถึงลักษณะพฤติกรรมมุ่งงานว่าหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่ม เพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม สนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญกำลังใจเพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี (เจียน แสงพุ่ม. 2518 : 12 - 13) มีความเป็นกันเอง ไว้วางใจ เชื่อใจ เห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติยกย่องจริงใจของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้อง

กับความคิดเห็นของ ฮาลบิน (Halpin. 1963 : 86) ได้ให้ความหมายของมิติมุ่งสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจและความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

3. มิติมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์และถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมการบริหารจะมีประสิทธิผลสูง แต่ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูงจึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานที่เหมาะสม โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ จากการที่เรดดิน ได้วิเคราะห์แบบผู้นำโดยพัฒนาจากพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และขอบข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน เรดดินได้กำหนดแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (Four Basic Styles) ดังภาพประกอบ 2 (Reddin. 1970 : 27)



ภาพประกอบ 2 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดดิน

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

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

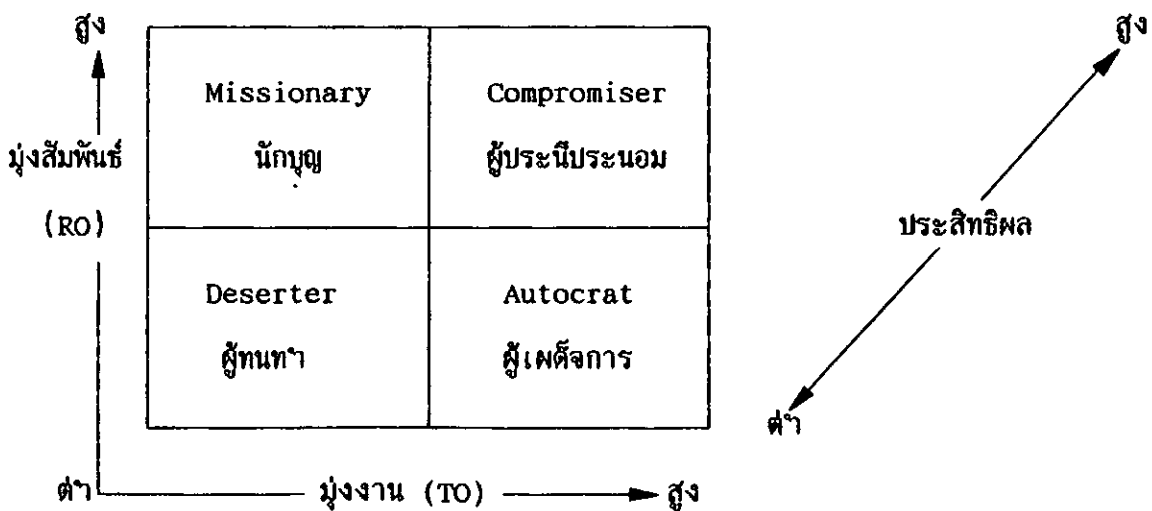
1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated Style) หรือแบบมุ่งงานต่ำ และในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เป็นผู้นำแบบอนุรักษ์นิยม ชอบความเป็นระเบียบ ยึดมั่นในกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ชอบงานเขียนมากกว่างานอย่างอื่น ชอบความกระตือรือร้น มีมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น ต่อส่วนตัว เก็บตัวไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคนและงานในระดับต่ำ ไม่ค่อยมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ชอบจัดขบวนการกระทำของคนอื่น ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่ชอบการยืดหยุ่น ผู้บริหารในลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผลงานน้อย
2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related Style) หรือแบบมุ่งงานต่ำ แต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำในลักษณะนี้จะถือว่าคนในหน่วยงานมีความสำคัญมากที่สุด เน้นการพัฒนาบุคลากร ให้ความสำคัญเป็นกันเอง มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศที่อบอุ่น มั่นคง และปลอดภัย ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นโดยง่าย ไม่ชอบใช้การลงโทษ กลัวความขัดแย้ง
3. แบบมุ่งงาน (Dedicated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล เป็นผู้บริหารที่อุทิศตนให้กับงาน ชอบคิดริเริ่ม มีความมั่นใจตนเองสูง เป็นคนกล้าที่จะประพฤติปฏิบัติทุกสิ่งทุกอย่าง ทำให้ก้าวร้าวในบางเวลา มีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน
4. แบบผสมผสาน (Integrated Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง ผู้นำแบบนี้จะยึดอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน พยายามให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในองค์การมากที่สุด รับผิดชอบร่วมกันการทำงาน ใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจลูกน้อง ไม่ชอบการลงโทษ ประเมินลูกน้องจากความเต็มใจในการทำงาน

แบบผู้นำทั้ง 4 แบบ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2520 : 116) ได้กล่าวไว้ว่าไม่สามารถแยกจากกันได้ชัดเจน แต่ที่ได้พยายามแยกออกจากกัน ดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดให้ประสิทธิผลในการบริหารงานสูงสุด แต่งานวิจัยในระยะหลังเสนอแนะว่าแบบผู้นำที่ดีมีประสิทธิผลสูงนั้นขึ้นอยู่กับบริบทการนำไปใช้

เหมาะสมกับสถานการณ์ นั่นคือแบบใดแบบหนึ่ง 4 แบบพื้นฐานของเรดติน และในการเป็นผู้นำนั้นจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

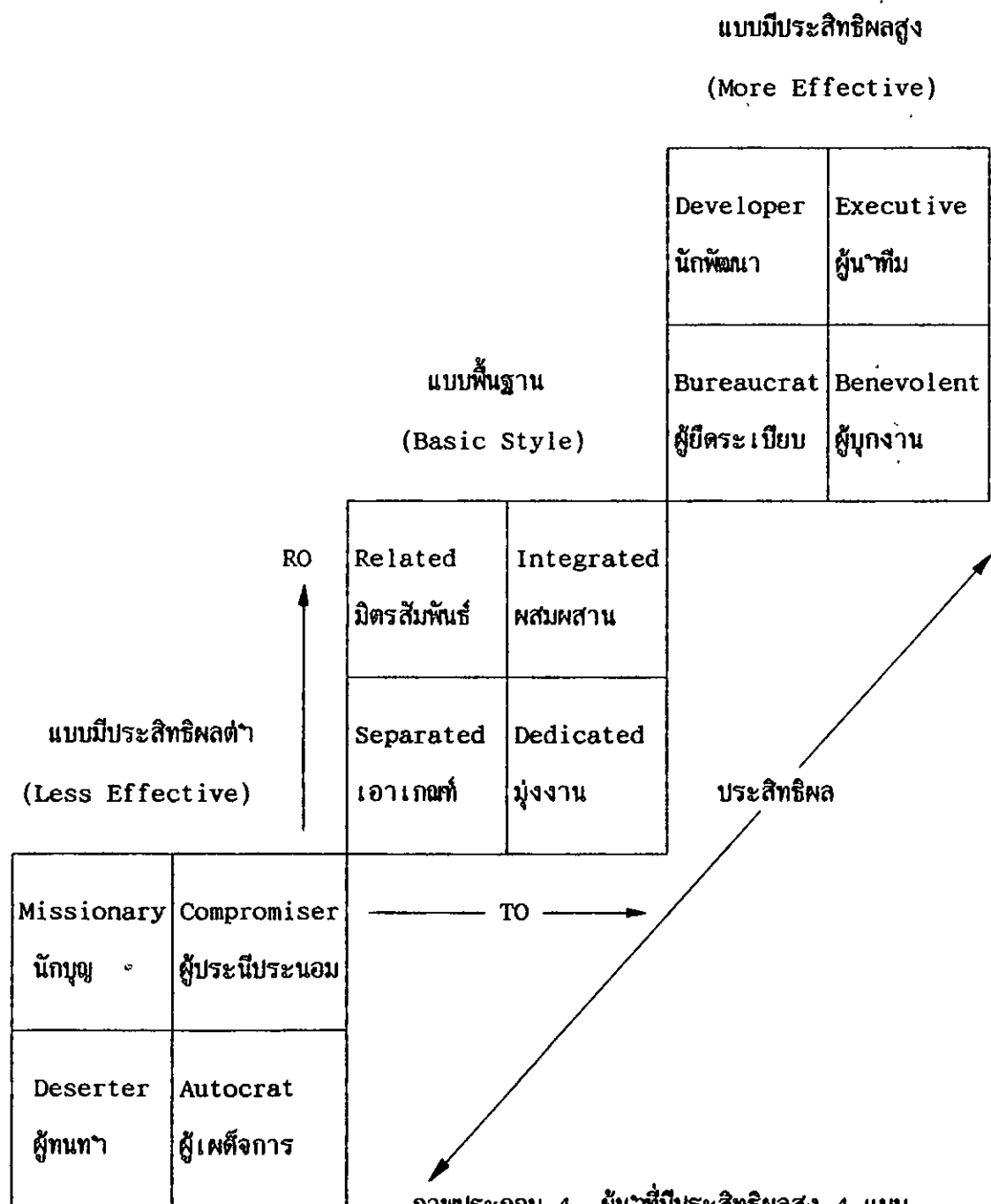
แนวความคิดทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งเรดตินได้พัฒนาแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ นั้นไม่มีลักษณะผู้นำแบบใดดีที่สุด ดังนั้นเรดตินจึงได้เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้าไปอีกมิติหนึ่งเพื่อเป็นการง่ายต่อการบ่งบอกว่า ผู้นำลักษณะใดมีประสิทธิภาพในการบริหารสูงต่ำเพียงไร จากการศึกษาวิจัยแบบผู้นำจากทฤษฎี 3 มิติ โดยอาศัยแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ เรดติน ได้ศึกษาค้นพบแบบผู้นำอีก 8 แบบ ซึ่งแบ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 แบบ ปรากฏดังภาพประกอบ 3 ซึ่งเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 แบบ

Developer นักพัฒนา	Executive ผู้นำทีม
Bureaucrat ผู้ยึดระเบียบ	Benevolent ผู้บุกรงาน



ภาพประกอบ 3 แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 แบบ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ตามทฤษฎีสถิติของเรดดิน ได้แก่ แบบผู้นำทีม (Executive) นักพัฒนา (Developer) ผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) และผู้ปรานีปรนอม (Benevolent Autocrat) ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ คือ ผู้ประนีประนอม (Compromiser) นักบุญ (Missionary) ผู้ทันท่า (Deserter) และผู้เผด็จการ (Autocrat) ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4 ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าวสามารถแยกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และแบบประสิทธิผลสูง 4 แบบ แต่ละแบบอาจอธิบายดังนี้ (Boles and Davenport. 1975 : 238 - 239)

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

เรตติน ได้พิจารณาแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ โดยได้เน้นมิติประสิทธิผลเข้าปอีกมิติหนึ่ง ซึ่งเป็นผลทำให้เรตตินได้ค้นพบแบบผู้นำอีก 8 แบบ โดยแยกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ซึ่งแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้หนีงาน (Deserter) เป็นแบบการบริหารหรือแบบผู้นำแบบเอาเกนค์ ซึ่งเป็นลักษณะที่ขาดความสนใจในงาน และสัมพันธ์ภาพของเพื่อนร่วมงาน ไม่คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ชอบการทำงาน ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีเป้าหมายในการทำงานต่ำ จึงให้ประสิทธิผลน้อย

2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานสูง พยายามสร้างบรรยากาศความอบอุ่น และความสบายใจในการทำงาน เป็นคนใจดี มีความเกรงใจเพื่อนร่วมงาน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้แข็งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจได้ทุกเวลา เพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ โดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะปรารถนาให้ผู้อื่นมองเห็นว่าผู้นำเป็นคนดี จึงเป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิผล

3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่คิดว่าตนเองสำคัญกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของผู้ร่วมงาน ชอบใช้วิธีการข่มขู่บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน โดยมีความเชื่อว่าธรรมชาติแล้วคนไม่ชอบทำงานจะหลีกเลี่ยงหากทำได้ เป็นผู้นำที่ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ให้คำตอบแทนตามผลงาน ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย การบริหารแบบนี้ให้ประสิทธิผลน้อย

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น เพราะไม่มีความจริงจัง หรือไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความสามารถ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้บุคคลที่มีอิทธิพลต่อเขามีความพึงพอใจเท่าที่จะทำได้ จึงทำให้มีประสิทธิผลน้อย

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

จากการที่เรดดิน ได้พัฒนาแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนั้น นอกจากเรดดินจะได้พบแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว เรดดินยังได้ค้นพบแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจต่องานหรือต่อความสัมพันธ์อย่างจริงจัง จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด แต่จะไม่ให้กระทบกระเทือนขวัญในการทำงาน สามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความยุติธรรม ขอบทานประจักษ์กว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม

2. นักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์เป็นผู้วิ้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น สามารถูงใจคนทำงาน พัฒนาสิ่งแวดล้อมของการทำงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันทั้งงานและตัวผู้นำเอง พยายามพัฒนาคนทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนและไม่เกี่ยวข้อง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จึงทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงแบบหนึ่ง

3. ผู้บุญงาน (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นในงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้า และงานในระยะยาว มีความเชื่อมั่นตนเองสูง เป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะมีทักษะดีเยี่ยม ในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำการสิ่งทีตนเองต้องการโดยไม่คัดค้านหรือไม่พอใจ สร้างบรรยากาศในการทำงานในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวร้าวน้อยที่สุด เพื่อให้เชื่อฟังในตัวผู้นำมากที่สุด มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ดี ผู้นำประเภทนี้เข้าสู่งานที่มีผลผลิตสูง

4. ผู้นำทีม (Executive) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงด้านความสำเร็จของงาน และสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งเป็น

ตัวกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ และรู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วางมาตรฐานการทำงาน และผลงานไว้สูง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างทางบุคคล ใช้คนตามความสามารถ และยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยจิตใจที่เป็นธรรม สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้

จากแนวความคิดของเรดดิน จะเห็นได้ว่า ชนิดของผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้ประนีประนอม (Compromiser) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเป็นผู้นำทีม (Executive) ส่วนผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) แต่ถ้าไม่เหมาะสม ก็จะมีพฤติกรรมแบบนักบุญ (Missionary) แต่ถ้าผู้นำพื้นฐานเป็นแบบเอาเอง (Separated) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาก็จะเป็นผู้นำแบบยึดระเบียบ (Bureaucrat) แต่ถ้าไม่นำไปใช้ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้ทันท่า (Deserter) คือ ไม่สนใจทั้งคนและผลงาน และถ้าเป็นผู้นำพื้นฐานแบบมุ่งมั่น (Dedicated) ถ้าทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็จะเป็นผู้นำแบบผู้ปฏิบัติงาน (Benevolent) แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็จะถูกมองว่าเป็นผู้นำแบบผู้เผด็จการ (Autocrat) จากแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่าแบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้านำใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน อาจมีประสิทธิผลหรือไร้ประสิทธิผลก็ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521 : 87 - 88)

แบบผู้นำ จะสามารถชี้ให้เห็นพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ของผู้นำที่สะท้อนให้เห็นการบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี นอกจากการแบ่งแบบผู้นำตามทฤษฎีสองมิติดังกล่าวแล้ว เรดดิน (Reddin. 1970 : 46) ได้แบ่งแบบผู้นำตามสถานการณ์ของสังคมไว้ 3 แบบ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำที่ยึดแบบหลักในการบริหาร (Dominant Style) เป็นลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารเฝ้าอยู่เป็นประจำ แบบหลักที่ใช้ในการบริหารนี้จะสามารถบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมีวิธีการทำงานแบบเน้นภารกิจการทำงาน (Task Orientation) หรือ เน้นสัมพันธภาพ (Relationship Orientation) และนอกจากนี้ผู้บริหารอาจมีแบบในการบริหารหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรืออาจไม่มีเลยก็ได้

2. ผู้นำที่ยึดแบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Style) คือลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้บอกรองลงมาจากแบบหลัก และลักษณะการบริหารทุกลักษณะมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนได้ทั้งนั้น นอกจากนี้ผู้บริหารอาจมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรืออาจไม่มีเลยก็ได้

3. ผู้นำที่ยึดแบบรวมในการบริหาร (Synthesis Style) เป็นลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมรวมของผู้บริหารต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงาน โดยคิดคะแนนแยกออกเป็นคะแนนที่เน้นด้านภารกิจการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านประสิทธิผล แล้วจึงพิจารณารวมกันออกมาเป็นแบบเดียวคือ แบบรวมในการบริหาร ซึ่งไม่ละเอียดย่อยเท่าแบบหลัก และเนื่องจากแบบนี้เป็นผลมาจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอกลักษณะการบริหารโดยส่วนรวมของผู้บริหารทั้งหมดในองค์การได้ แต่ไม่สามารถบอกพฤติกรรมที่สำคัญบางประการที่แฝงอยู่ในตัวของผู้บริหารได้

สรุปผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน จะมองแบบผู้นำได้ชัดเจน ซึ่งอาจวิเคราะห์ในลักษณะผู้นำตามสถานการณ์การบริหารงานโดยยึดแบบหลัก, แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหาร หรืออาจจะวิเคราะห์ในลักษณะมุ่งพฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งรวมทั้ง 3 ด้าน คือ มิต้มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ และมุ่งประสิทธิผล หรืออาจจะวิเคราะห์ที่ออกมาเป็นแบบผู้นำในแต่ละแบบใน 8 แบบ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น การวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดดิน จึงวิเคราะห์ได้อย่างกว้างขวาง

งานวิจัยของเรดดิน

เรดดินได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test) กับกลุ่มนักบริหารในองค์การต่าง ๆ ในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัยดังนี้ (วัชรินทร์ นุชนาคา. 2533 : 20 ; อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 242 - 249)

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก การทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กันในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า

หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นแบบผู้นำทีมร้อยละ 25 แบบผู้ทนทานและผู้ยึดระเบียบ มีเพียงร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกนั้นเป็นผู้นำแบบอื่นอยู่ในช่วงร้อยละ 11 - 16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ในการวิจัยพบว่าหัวหน้ากลุ่มมีผู้นำแบบพัฒนาถึงร้อยละ 41 ผู้นำแบบยึดระเบียบและแบบทนทานเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9-11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ผลการวิจัยพบว่า มีผู้นำแบบผู้นำทีมร้อยละ 49 ผู้เผด็จการร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4. ผู้บริหารฝ่ายวิจัยและพัฒนา การวิจัยผู้บริหารกลุ่มนี้ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตร 3 สัปดาห์ ที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยโรโฮโอ และสถาบันวิจัยแบบเดล พบว่า มีแบบผู้นำแบบนักพัฒนา ร้อยละ 27 แบบทนทาน แบบนักบุญ แบบเผด็จการ และแบบประนีประนอมถึงร้อยละ 15, 15, 15 และ 13 ตามลำดับ เป็นที่น่าสังเกตว่างานวิจัยและพัฒนาเป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนาและคอยชี้นำ

5. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตกระดาษและเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มนี้เป็นการวิจัยกับบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียง เรดคินทาการวิจัยหัวหน้าแผนก 16 คน ผลปรากฏว่า เป็นผู้นำแบบเผด็จการร้อยละ 37 และแบบผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 19

6. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตกระดาษและเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน สรุปผลการวิจัยแบบผู้นำ หัวหน้าแผนกเป็นผู้นำแบบนักบุญร้อยละ 28 แบบนักพัฒนา ร้อยละ 24 สำหรับบริษัทในกลุ่มที่ 2 นี้ มีผลผลิตตกต่ำ และรายได้บริษัทลดลง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการบริหารงานของหัวหน้าแผนกที่มีแบบผู้นำดังกล่าว

7. นายทหารระดับร้อยเอก การวิจัยนายทหารระดับร้อยเอก จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ จากการวิจัยพบว่านายทหารมีแบบผู้นำแบบผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 32 แบบผู้นำทีม ร้อยละ 28 ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบเผด็จการ แบบนักบุญ มีเพียงร้อยละ 1 - 2 เท่านั้น นับว่าเป็นกองทัพที่ได้นายทหารมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

8. นายทหารระดับพันโท การวิจัยนายทหารระดับพันโท จำนวน 73 คน จากทุกเหล่าทัพ พบว่ามีผู้นำแบบผู้นำทีมร้อยละ 32 แบบผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 20 ส่วนลักษณะผู้นำ

ที่มีประสิทธิภาพต่ำ เช่น แบบเผด็จการ ผู้ประเมินประเมิน มีถึงร้อยละ 12 และ 12 ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากนายทหารพวกนี้เคยร่วมในสงครามโลกครั้งที่ 2 มาบ้างแล้ว และมีประสบการณ์รวมทั้งอายุมากกว่ากลุ่มแรก อายุราชการบางคนใกล้เกษียณแล้ว จำนวนผู้ที่มีประสิทธิภาพจึงมากกว่ากลุ่มนายร้อยเอก

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การวิจัยผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา จัดให้มีการสัมมนาทุกปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีแบบผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ แบบนักทีม แบบนักพัฒนา และแบบผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 24, 21 และ 14 ตามลำดับ ส่วนแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำคือแบบทนทาน และแบบนักบุญ มีเพียงร้อยละ 5 และ 6 เท่านั้น

งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับทฤษฎี 3 มิติ ของเรดติน

การศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำโดยใช้เครื่องมือตรวจสอบแบบการบริหารตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน ซึ่งเรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT) ได้มีผู้นำมาใช้ในประเทศไทยดังต่อไปนี้

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช (2522 : บกคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำตามแนวทฤษฎีของ เรดติน โดยศึกษาผู้บริหารในสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ซึ่งแบ่งเป็นสองระดับ คือ กรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารของสภาสังคมสงเคราะห์กับเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ระดับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก ผลของการศึกษาพบว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ใช้แบบในการบริหารที่เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม ในลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง
2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลัก และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าเจ้าหน้าที่ ส่วนในแบบสนับสนุนไม่แตกต่างกัน
3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชาย มีสัดส่วนใช้ลักษณะของการบริหารแบบสนับสนุนมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีสัดส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบหลัก และแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย

4. เจ้าหน้าที่ชาย ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวม มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลัก มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อพิจารณาตามทฤษฎี 3 มิติ พบว่ามิติการบริหารด้านมุ่งงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มิติมุ่งคนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนมิติมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากมีการศึกษาด้านบริหารและมีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ

สุรกิตต์ กิตติดิระพงษ์ (2527 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นผู้ยึดระเบียบมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งคนสูงกว่ามุ่งงาน

อนันต์ เจริญเจริญ (2528 : 56) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำของทหารบก ระดับพันเอก ผลการวิจัยพบว่ามีแบบผู้นำเป็นแบบผู้นำปฏิบัติงานเป็นแบบหลัก ส่วนแบบสนับสนุนนายทหารส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำเป็นแบบนักบุญและแบบผู้ยึดระเบียบ

อารีรัตน์ หิรัญธร (2532 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยแบบของผู้นำของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบนักพัฒนาและมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลสูง

วัชรินทร์ นุชนาคา (2533 : 85) ทำการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ในปีการศึกษา 2531 ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงในการบริหารโรงเรียน ส่วนแบบสนับสนุนในการบริหารมีแบบผู้นำเป็นแบบผู้นำปฏิบัติงาน และนักบุญ

ชัชชา ดวงจินดา (2527 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2536 จำนวน 253 คน ผลของการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหาร

ระดับต้นส่วนน้อย มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ แบบนักบุญ ส่วนแบบหลักในการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้เผด็จการและแบบนักบริหาร และแบบที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้ทำงานและแบบผู้เผด็จการ

2. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารระดับกลางใช้แบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับต้นใช้แบบผู้ทำงานมากที่สุด และพฤติกรรมผู้นำแบบผู้เผด็จการเป็นแบบที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุด

3. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนแบบรวมในการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้ประนีประนอม และแบบที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้เผด็จการ

4. ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน โดยผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ และมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก และมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง และมากในอัตราส่วนเท่ากัน มีพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับน้อย

สรุปได้ว่างานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน สามารถแบ่งแบบผู้นำได้เป็น 2 ลักษณะ คือ หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นธุรกิจ หรือการทหาร จะมีผู้นำแบบผู้ทำงาน หรือผู้ยึดระเบียบเป็นส่วนมาก ส่วนหน่วยงานที่เกี่ยวกับการศึกษาจะมีผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

กิตติมา ปรีดีติลล (2529 : 320) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงานย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลของงานได้มากกว่าคนที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน การทำความเข้าใจ

กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน มิใช่เป็นเรื่องง่ายนัก เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ไม่สามารถมองได้ชัดเจน แต่สามารถคาดคะเนได้ว่ามีหรือไม่มีจากการสังเกตพฤติกรรมของคนเท่านั้น

ความพึงพอใจในการทำงานได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้มากมาย เช่น วรูม (Vroom. 1964 : 99) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ประสิทธิภาพของการทำงานของบุคคล ทักษะที่มีต่องานในทางบวก มีผลเท่ากับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนทักษะที่มีต่องานในทางลบ จะมีผลเท่ากับความไม่พอใจในการทำงาน แต่ ไวท์ (White. 1965 : 8) ได้ให้ทัศนะว่า ความพึงพอใจในการทำงาน มีความหมายรวมถึงความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมที่ทำงาน การมีความสุขจากการทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ สำหรับ กู๊ด (วันชัย วิเศษสุวรรณ. 2527 ; อ้างอิงมาจาก Good. 1973 : 13) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพ และสภาพของงานนั้น ๆ เช่นเดียวกับ บลัม และเนย์เลอร์ (Blum and Naylor. 1968 : 365) ซึ่งมีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และการพอใจในงานก่อให้เกิดขวัญดี ดังนั้น ความพอใจในการทำงาน จึงมีความหมายว่า เป็นผลรวมของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงานนั้น ๆ นอกจากนีก็ลเมอร์ (สังคม ropicunth. 2536 : 39 ; อ้างอิงมาจาก Gilmer. 1971 : 253) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญดี และความพึงพอใจในการทำงานนี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่การพอใจ และองค์ประกอบภายนอก ซึ่งสามารถมองเห็นได้ เช่น รางวัล ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สเตาส์ และเซเลส์ (ชลิต พูลศิลป์. 2527 : 8 ; อ้างอิงมาจาก Stauss and Sayles. 1980 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในการงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจและสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลได้

จากทัศนคติของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อม การทำงาน เพื่อนร่วมงาน รายได้ที่ได้รับ ความผูกพันกับหน่วยงาน และความภูมิใจความสำเร็จของงาน ที่ปฏิบัติ

ความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

ความสำเร็จของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของครู ผู้บริหารแต่ผู้เดียวไม่สามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ จำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงานคือครู ซึ่งเป็นผู้ทำงานโดยตรง และงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้นครูจะต้องทำงานด้วยความสบายใจ และพอใจที่จะทำงาน (พนัส หันนาคินทร์. 2526 : 26) ทั้งนี้เพราะเมื่อครูมีความพึงพอใจในการทำงาน เขาจะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียร อุทิศเวลาในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรนั้นสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Satisfaction) และความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Satisfaction) ซึ่งสามารถสังเกตได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรเต็มใจที่จะทำงานด้วยความมุ่งมั่นให้ได้ผลงาน เมื่อผลงานที่ปรากฏดีแล้วก็ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจภายในสูง และในขณะเดียวกันกับผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับจากภายนอก ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผลงานสูงได้ด้วย ดังนั้นความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอกจะมีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2533 : 65)

ความพึงพอใจในการทำงานคล้ายกับการจงใจในการทำงาน จะต่างก็เพียงความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึก ที่มีต่อการทำงาน แต่การจงใจในการทำงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน จึงไม่ใช่สิ่งแปลกแต่อย่างใดที่จะกล่าวว่า ทั้งความพึงพอใจในการทำงาน และการจงใจในการทำงานไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรก ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่ตอบสนองความชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง กล่าวได้ว่า บุคคลจะพยายามเข้าหาในที่ตนชอบ

และพฤติกรรมเช่นนี้ถือว่าเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง ประการที่สอง การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการแสวงหาสิ่งตอบสนองความต้องการ จึงกล่าวได้ว่าการจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน (มาลี บะวงษ์. 2534 : 10 - 11 ; อ้างอิงมาจาก McCormick. 1980 : 305 - 306) ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในตัวของผู้คนในองค์กร โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีสามัญลักษณ์ที่ดี มีความสามารถในการวินิจฉัย คิดวิเคราะห์ช่างสังเกต และสามารถมองเห็นความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานก็คือ ความเข้าใจในบุคลากรในองค์กรและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Kolb and others. 1971 : 204).

แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นได้มีนักวิชาการได้ศึกษาวิจัยไว้มากมายหลายทฤษฎี แต่ในที่นี้จะนำเสนอแนวความคิดของบางท่านที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้คือ เฟรเดอริก เทเลอร์ (Frederic Taylor) มีแนวความคิดที่เรียกว่าหลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการบริหารงานที่เน้นประสิทธิภาพของผลผลิตของแต่ละคนโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดตลอดจนความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ เทเลอร์คิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการปรับปรุงงาน และวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเทเลอร์เชื่อว่าคนงานต้องถูกจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วยผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และจำนวนผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของงานที่เกิดขึ้น

ต่อมาได้เริ่มมีการศึกษาทดลองอย่างจริงจัง โดยเมโยและคณะ (Mayo and others) ในปี ค.ศ. 1930 เมโยและคณะ ได้ทำการทดลองที่เมืองฮอร์ทอร์น (Hawthorne) ทดลองเกี่ยวกับการทำงานของคนงานบริษัท เวสเทิร์น อีเลกทริก คอมพานี (Western Electric

Company) เกี่ยวกับการทำงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่แวดล้อมคนงาน ผลการศึกษาสรุปได้โดยย่อดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. เงินไม่ใช่สิ่งสำคัญเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน
3. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย
4. อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการเอาใจใส่ของผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนมีสถานภาพพิเศษในสายตาของเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บริหารจะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกไม่พึงพอใจหากถูกปฏิบัติเสมือนเป็นเครื่องจักร ดังนั้นขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเสมอในการบริหารงาน

มาสโลว์ (เวส ศรีละมุล. 2523 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Maslow. 1945 : 80) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Needs - Hierarchy Theory) มีความเห็นว่า ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับจากต่ำสุดไปหาสูงสุด ซึ่งแบ่งเป็น 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) เป็นความต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนความมั่นคงทางฐานะและเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะหาตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

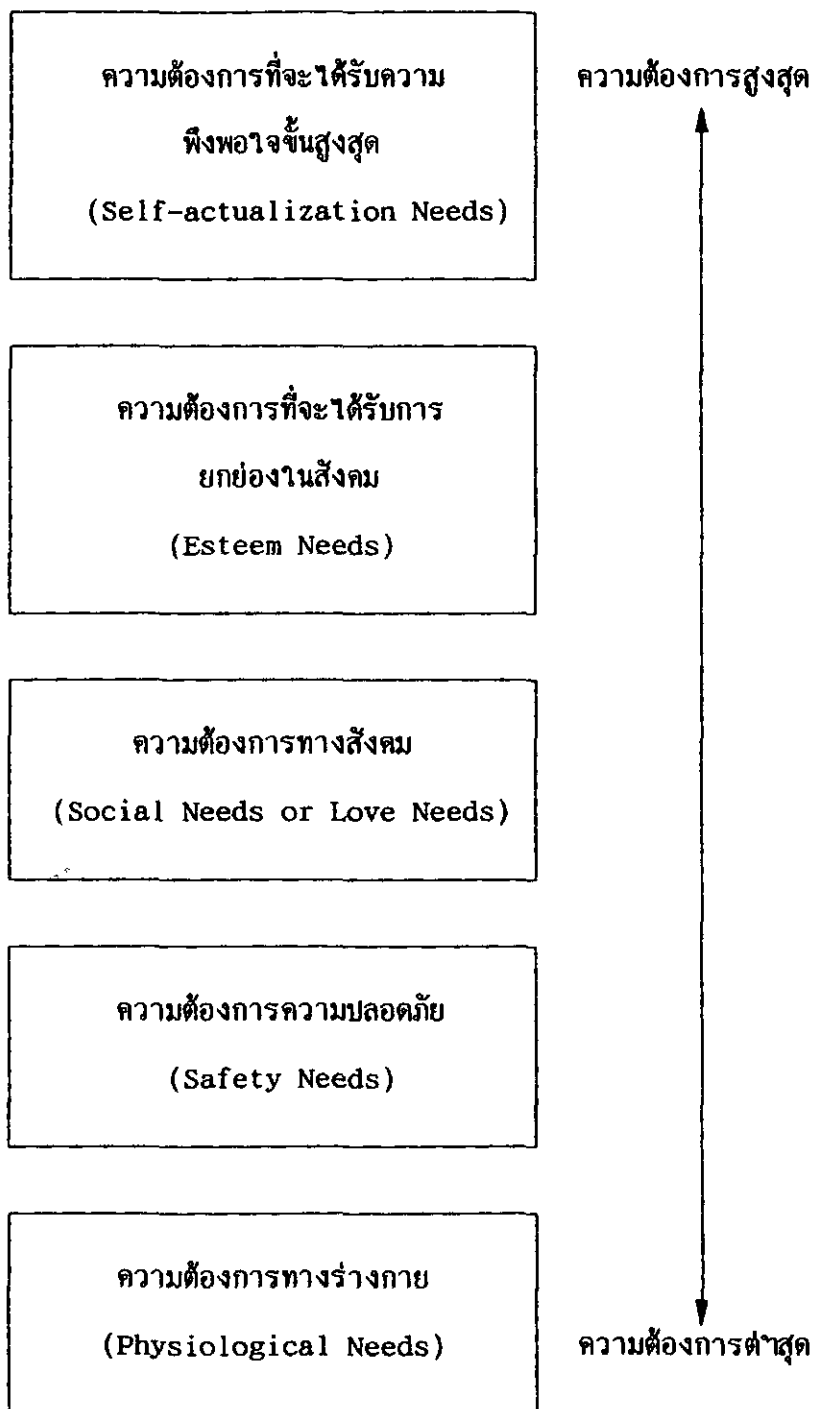
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องการเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตัดสินใจ เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จสมหวังในชีวิตเป็นความต้องการขั้นสูงสุด (Self-actualization or Self-realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงาน ความต้องการอยากเด่นทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ

ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

แลนดี้ และทรัมโบ (พิรพต หุ่นเจริญ. 2525 : 19 ; อ้างอิงมาจาก Landy and Trumbo. 1976 : 297) ได้จัดแผนภูมิลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ไว้ดังนี้

ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์



ภาพประกอบ 5 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg. 1959 : 113 - 115) ได้ศึกษาถึงมูลเหตุในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และได้สร้างทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factors Theory) หรืออาจเรียกชื่ออย่างอื่นอีกหลายชื่อ เช่น ทฤษฎีความพอใจ-ไม่พอใจ (Satisfiers-Dissatisfiers) หรือ ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น-ปัจจัยคำจุน (Motivators-Hygiens) หรือทฤษฎีองค์ประกอบภายใน-ภายนอกของงาน (Intrinsic-Extrinsic Factors) ซึ่งแนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานให้ได้ดีมีประสิทธิภาพ ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ ความพึงพอใจนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ผลผลิตของงานสูงขึ้น และในทิศทางตรงกันข้าม หากผู้ปฏิบัติไม่มีความพึงพอใจในงานก็ทอดลอย ผลงานก็จะต่ำลง ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 องค์ประกอบ คือ

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

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหา และป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นถึงผลงานของบุคคลได้

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลที่ตนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับเงินเพิ่มขึ้น

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การในทางสูงขึ้น

2. ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มี 11 ประการ ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนหรือความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้น

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยาและวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

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

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Superior) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นไปในลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์การ

2.7 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company Policy and Administration) หมายถึง การจําแนกบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายเด่นชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.8 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพในสถานที่ทำงาน อันได้แก่ ลักษณะสิ่งแวดล้อม ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ

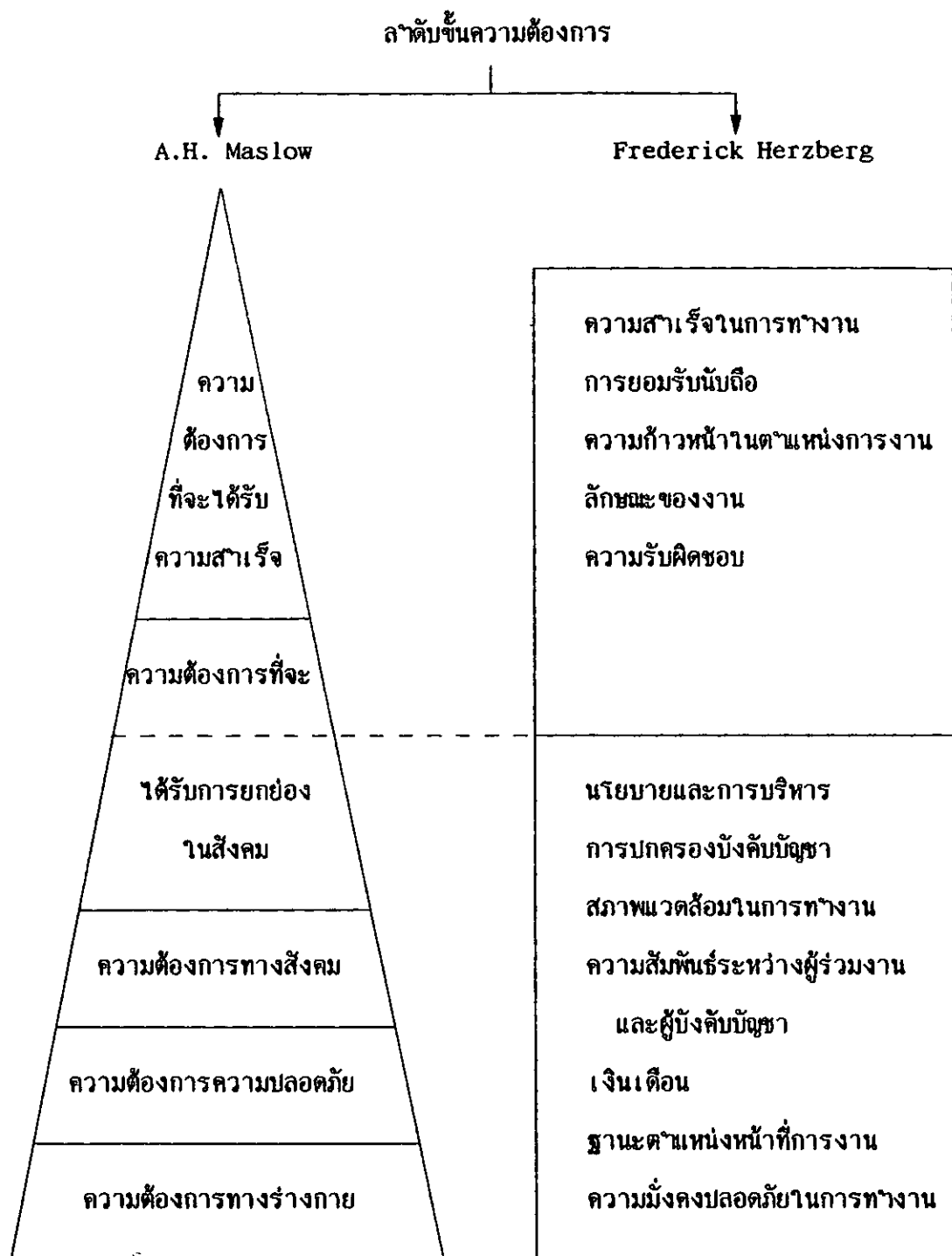
2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หมายถึง สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การย้ายที่ทำงานใหม่ทำให้ต้องเดินทางไกลครอบครัวลำบาก

2.10 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานหรือความมั่นคงขององค์การ

2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technics) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนี้เทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปผลการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของคนงาน เฮอร์ซเบอร์ก ได้พบว่า เมื่อคนงานได้รับความพึงพอใจในการทำงาน รักงานแล้วสามารถที่จะทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ สูงก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยสุขใจและปัจจัยสุขอนามัยเพียงพอ ปัจจัยสุขใจเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวงานเอง เมื่อคนงานได้รับความสำเร็จในการทำงานหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมีความสุขจากการทำงาน ส่วนปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้คนงานเกิดความกังวล หรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น ได้รับเงินเดือนไม่พอใช้ขาดความมั่นใจในการทำงาน หรือไม่พอใจนโยบายของการบริหารของหน่วยงานก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาจทำให้การทำงานประสบผลล้มเหลวได้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรที่จะตอบสนองความต้องการของคนงานให้เพียงพอ ทฤษฎีการสุขใจ-สุขอนามัยของเฮอร์ซเบอร์กนั้น มีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านความต้องการของมาสโลว์

โรคคี รัททอง (2532 : 19) ได้กล่าวถึงลักษณะที่คล้ายคลึงกันระหว่าง ผลการศึกษาค้นคว้าของ เฮอร์ซเบอร์ก กับลำดับขั้นของความต้องการของ มาสโลว์ สามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องกัน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 เปรียบเทียบความต้องการของมาสโลว์ และเฮิร์ซเบิร์ก

กิลเมอร์ (Gilmer. 1966 : 279 - 298) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีดังนี้คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) เป็นความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับแรกที่จะทำให้ตนรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนี้จะมากขึ้นตามอายุของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ที่มีการศึกษาสูงมักจะรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญน้อยกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำ

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity) ได้แก่ การมีโอกาสดำเนินงานเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น ผลของการวิจัยพบว่า การมีโอกาสนำหน้าในการทำงานที่ได้มาจากความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเองนั้น ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าเพศชายมีความต้องการในเรื่องนี้มากกว่าเพศหญิง แต่ความต้องการในลักษณะนี้จะลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้น

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ขนาดขององค์กร การซื้อเสียง รายได้ และการจัดการประชาสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการในปัจจุบันนี้มากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

4. ค่าจ้างหรือรายได้ (Wages) ผู้ปฏิบัติงานจัดอันดับค่าจ้างไว้เป็นอันดับเกือบสูงสุด แต่ยังน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัย องค์ประกอบนี้ มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานมากกว่าความพึงพอใจ เพศชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าเพศหญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญต่อเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) องค์ประกอบนี้ จะมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่ตนเองชอบหรือถนัดแล้วก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

6. การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา (Supervision) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจต่องานได้ เพศหญิงมักจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าเพศชาย และองค์ประกอบนี้เป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานขาดงานหรือลาออกได้

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) เป็นลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือ ต้องการให้สังคมยอมรับตนเอง หากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมแล้วจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้นองค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน และเพศหญิงจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าเพศชาย

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การรับส่งข้อมูลต่าง ๆ คำสั่ง การทํารายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และผู้มีการศึกษาระดับสูงจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบนี้มาก

9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง ห้องทำงาน ห้องอาหาร องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญต่อหญิงมากกว่าชาย แต่เพศชายจะให้ความสำคัญต่อชั่วโมงการทำงานมากกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่น ๆ

10. ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการ วันหยุด วันพักผ่อนต่าง ๆ

พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ (Porter and Lowler) (พิชญภรณ์ อิงคามระชร. 2532 : 26 ; อ้างอิงมาจาก Luthans. 1985 : 209 - 212) ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจอย่างชัดเจนกับการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวว่าความพึงพอใจนั้นเกิดจากมีผลตอบแทน และการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดผลตอบแทน

รูปแบบของ พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ ได้จัดแบ่งผลตอบแทนเป็น 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) บางครั้งเรียกว่า ปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) ได้แก่ เงินเดือน ลักษณะความมั่นคงของงาน และผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) หรือปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) ได้แก่ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

โรเจอร์ (Roger. 1983 : 130) ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมี 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกได้แก่ บุคคลหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเราในองค์การ เช่น ลักษณะของคน การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ปัจจัยภายในนั้น ได้แก่ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ทัศนคติกับความต้องการหรือการจูงใจ เช่น ความสนใจในงาน ความรู้สึกชอบงาน ความพึงพอใจในงาน และความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง ตลอดจนผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในยังมีผลต่อพฤติกรรมของคน เช่น การได้รับการยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชา จะมีผลทำให้เขายอมรับและทำตามคำสั่งบัญชาโดยไม่บิดพลิ้ว และนอกจากนี้เขายังปฏิบัติต่อลูกน้องที่ดีด้วยตามรูปแบบของฟอร์เตอร์และลอว์เลอร์ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่
 - 1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 1.2 ผู้ร่วมงาน
 - 1.3 ผู้บังคับบัญชา
 - 1.4 เงินเดือน
 - 1.5 ลักษณะงาน
2. ปัจจัยภายใน ได้แก่
 - 2.1 ความรู้สึกที่ตนได้รับการยอมรับ
 - 2.2 ความรู้สึกสบายใจในการทำงาน
 - 2.3 ความรู้สึกว่าตนได้รับความก้าวหน้า

ลอค (Locke. 1984 : 93) มีความเห็นว่าความพึงพอใจในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ ถ้าบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจสูง คุณภาพของงานก็จะสูง และงานทางตรงกันข้ามหากบุคคลไม่มีความพึงพอใจคุณภาพของงานก็จะต่ำ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน จะประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ตัวงาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจและความยากง่ายของงาน โอกาสในการเรียนรู้ หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน

2. รายได้ (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ และความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน

3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง และหลักการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงาน

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ ความไว้วางใจและการได้รับความยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บาเหน็จบำนาญ สวัสดิการต่าง ๆ วันหยุดประจำปี

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและลักษณะอาคารสถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ เทคนิคและวิธีการ ในการนิเทศงาน การให้คำแนะนำ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการบริหารของผู้นิเทศ

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ได้แก่ ความรู้ ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

9. หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน

ภิญญ์ สาธร (2516 : 177) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับสิ่งจูงใจ ว่าบุคลากรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานให้จริงจังได้นานจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจ 5 อย่าง คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ แต่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น เกียรติยศ อำนาจประจำตัวมากขึ้น ตำแหน่งการงานสูงขึ้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว มีรถประจำตำแหน่งหรือของส่วนตัวประจำตำแหน่ง ฯลฯ
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครู ในโรงเรียนช่วยให้นักเรียนน่าอยู่

5. การบำรุงขวัญหรือการกระตุ้น และสร้างความรู้สึกรักเกิดกับครูทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน หรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญ ๆ ต่าง ๆ ของโรงเรียน

สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการไทยนั้น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญของ ยูซอม ได้รวบรวมปัจจัยของความต้องการของข้าราชการไทย พอสรุปได้ดังนี้ (เกศินี หงสนันท์. 2518 : 130 - 135)

1. ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม
 2. ความเข้มแข็งของคณะข้าราชการพลเรือน อันหมายถึง การทำงาน การควบคุมอย่างยุติธรรม และมีประสิทธิภาพ
 3. มาตรฐานในการควบคุมของหน่วยงานดี
 4. มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ
 5. ระบบการจําแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสามารถ
 6. การสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม
- เชื่อดี้อได้และประหยัด
7. มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง และการประเมินผลโครงการฝึกอบรม
 8. มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น
 9. มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น
- สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 320 - 321) แบ่งปัจจัยที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพอใจในงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) ได้แก่ สิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพอใจในการทำงาน เช่น ค่าจ้าง บาเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น
2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Incentive) ได้แก่ สิ่งที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย การยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

อรุณ รักธรรม (2527 : 2055) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างขวัญและความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกระดับพึงสร้างและปลูกฝังให้มั่นในหน่วยงานของตน เพราะว่าขวัญและความพอใจในการทำงานเป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความสมัครใจของคนทำงานเอง นอกจากนี้ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้คนมีความพอใจ มีความรัก และกระตือรือร้นในการทำงาน
2. ชมเชย และยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ
3. ดูแล เอาใจใส่ และให้ความสนิทสนมแก่คนงาน
4. ให้โอกาสในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงาน
5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสม
6. ให้โอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน
7. ให้โอกาส หรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์

กล่าวโดยสรุปแล้ว การสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน หรือ องค์กร นั้น ต้องอาศัยปัจจัยจุดใจที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้บุคลากรได้รับความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต และเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานหรือองค์กรวางไว้

งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

เนื่องจากแรงจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับงานวิจัยด้านแรงจูงใจ ซึ่งผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

นักวิชาการไทยหลายท่านได้สนใจและศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้ คือ

คำนี้ง นกแก้ว (2524 : 83 - 91) ได้ศึกษาเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 3" โดยสอบถามความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 504 คน ผลการศึกษา พบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกพอใจในการทำงานมาก ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบและลักษณะของงาน
2. องค์ประกอบที่ทำให้ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารเงินเดือน และประโยชน์เกื้อกูลและความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
3. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 แล้ว ได้ผลดังนี้

3.1 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู อาจารย์เพศชาย และเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ใน 2 องค์ประกอบ คือ ด้านความสำเร็จของงานและด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3.2 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู อาจารย์ที่อายุราชการ 1 - 10 ปี และอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มี 1 องค์ประกอบ คือ การได้รับความยอมรับนับถือ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3.3 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ในองค์ประกอบทั้งหมด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

อาคม วัตทาสง (มาลี บะวงษ์. 2534 ; อ้างอิงมาจาก Arkom Vatthaisong. 1982 : 468-A) ได้วิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ ในสถาบันการฝึกหัดครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย" โดยสำรวจทัศนคติกลุ่ม ตัวอย่างครู อาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6 แห่ง จำนวน 220 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สิ่งที่ทำให้ครู อาจารย์มีความพึงพอใจเมื่อเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอนาคต สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชาและนโยบาย และการบริหาร สิ่งที่ทำให้ครูอาจารย์มีความไม่พึงพอใจ ได้แก่ เงินเดือน
2. ครู อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนเกินกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจอย่างมาก ต่อความสำเร็จในการทำงานและสภาพการทำงานมากกว่าครู อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี
3. ครู อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนเกินกว่า 10 ปี แสดงออกมาให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าครู อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี
4. ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอยู่ในเวลานี้ ไม่มีความแตกต่างกันระหว่าง เพศชายและเพศหญิง

ชลิต พูลศิลป์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน ของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการครู มีความพึงพอใจในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับความ พึงพอใจในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษา มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ข้าราชการ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากและประสบการณ์น้อยมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในปัจจัยกระตุ้นและที่ระดับ .01 ในปัจจัยค้ำจุน

นิคม พรหมย้อย (2529 : 69 - 70) ได้ศึกษาเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ภาคใต้ โดยสอบถามความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 102 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ภาคใต้ทั้งเพศชายและเพศหญิง วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไป และประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ปรากฏว่ามีระดับความพึงพอใจต่อบัณฑิตและบัณฑิตจบใหม่อยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบัณฑิตที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ภาคใต้ ซึ่งมีอยู่ 2 บัณฑิต คือ บัณฑิตและบัณฑิตจบใหม่ ปรากฏว่าครูที่มีบัณฑิตด้านวิชาชีพ เช่น เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน แต่มีความพึงพอใจในการทำงานต่อบัณฑิตและบัณฑิตจบใหม่แตกต่างกัน

สุธรรม เดชนครินทร์ (2531 : 116 - 120) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในเขตการศึกษา 2 โดยสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่าง 420 คน ผลการศึกษามีดังนี้

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในเขตการศึกษา 2 ตามบัณฑิตและบัณฑิตจบใหม่ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และที่คาดหวังว่าควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก

2. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของครู อาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในเขตการศึกษา 2 ตามบัณฑิตจบใหม่ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนที่คาดหวังว่าควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านเงินเดือน ด้านความมั่นคงปลอดภัย และที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับด้านสภาพการทำงาน

3. ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นอยู่ปัจจุบันและที่คาดหวังว่าจะเป็นของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 ตามปัจจัยกระตุ้นที่มีเพศวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยแยกได้ดังนี้ เพศโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วุฒิทางการศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และประสบการณ์ในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว

4. ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในเขตการศึกษา 2 ที่มีเพศ วุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน แยกได้เป็นดังนี้ เพศมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว วุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว ส่วนประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมมีความแตกต่างกัน

พินธุภากรณ์ อิงคามระธร (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชา ในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา พบว่าความพึงพอใจอันเนื่องมาจากปัจจัยภายใน และความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา ส่วนความพึงพอใจอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชาเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย และกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

ธีระพงศ์ จุ่มณี (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา ตามปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยต่ำจน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

จันทราณี สงวนนาม (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารบรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีแบบแผนแบบมุ่งงานมากกว่ามุ่งสัมพันธ์ มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน และมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของ

ข่าวสารเหมือน ๆ กัน ส่วนพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหาแบบวิธีระบบไม่แตกต่างกัน แต่มีพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหาแบบวิธีระดมสมองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหาแบบระดมสมองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

ด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จผลการวิจัยยังพบว่าโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศของโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครู พบว่า ครูในโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

อังคณา รกสยสวัสดิ์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันกับสถาบันและความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับสถาบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลัดดา แพรภักทพิศุทธิ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานต่อบัจจัยแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

3. เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานต่อบัจจัยแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยเพื่อนร่วมงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานต่อบัจจัยแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยเพื่อนร่วมงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ทำงานต่างประเทศมีความพึงพอใจ

ในการทำงานต่อปัจจัยแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยลักษณะงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

สังคม โทบุรินทร์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในงานของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางทุกขนาดโรงเรียน และความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศการบริหารทุกองค์ประกอบ

สมศักดิ์ ขาติมาลา (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก ผลของการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจด้านปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค่าจูน และข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าทุกด้าน ยกเว้นด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ครูมีความพึงพอใจพอ ๆ กัน ส่วนปัจจัยค่าจูนผู้มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี จะมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและด้านสภาพการทำงานมากกว่าผู้มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า ส่วนด้านนโยบายและการบริหารด้านการปกครอง บังคับบัญชา และด้านเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล ผู้มีประสบการณ์ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานพอ ๆ กัน

งานวิจัยต่างประเทศ

วิกสตรอม (มาลี ขะวงษ์. 2534 : 41 ; อ้างอิงมาจาก Wickstrom. 1971 : 1249-A) ได้วิจัยเพื่อหาระดับและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นกับ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ จากกลุ่มตัวอย่าง 373 คน พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงานสูงสุด คือ ความรู้สึกที่ได้รับ

ความสำเร็จในการทำงานลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และ ความรับผิดชอบงาน องค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจ ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ ในนโยบายและการบริหาร สภาพการทำงานและผลงานที่มากกระทบความเป็นอยู่ส่วนตัว ตัวแปร อื่น ๆ เช่น อายุ เพศ และตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

เซอร์จิอวานนิ (Sergiovanni. 1973 : 191 - 207) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทางการศึกษา แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู พบว่าการได้รับการยอมรับ นับถือ ความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน และองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด ได้แก่ ลักษณะของงาน ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายการบริหาร และความเป็นตัวของตัวเอง

ควิตูควา (Quituqua. 1975 : 1224-A) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อ ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนรัฐบาลในเกาะกวม จากกลุ่มตัวอย่าง 305 คน ผลของการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเปลี่ยนแปลงไปตามอายุ ประสบการณ์ ในการสอน ตำแหน่งงาน ระดับงานที่สอน และสภาพที่อยู่อาศัย

ชมิตต์ (Schmidt. 1975 : 7583) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาในเทศก์และ ผู้ช่วยครูใหญ่ รวม 125 คน ก็พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจ เกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้น อันได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การรับผิดชอบ เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และนโยบายการบริหารงาน

สโตลท์ (Stolt. 1978 : 598 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ลำดับขั้นความ ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีของมาสโลว์" ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความมั่นคง ปลอดภัย การได้รับการยอมรับของสังคม ค้ำชมเชย และความเป็นตัวของตัวเอง

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่ค่อนข้างปัจจุบัน ได้แก่ งานวิจัยของ จอห์นสัน (จันทร์านิ สงวนนาม. 2533 : 81 - 82 ; อ้างอิงมาจาก Johnson. 1988 : 1017 - A) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความพึงพอใจในงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction) ผลการวิจัยพบว่า ตัวทำนายความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ของผู้บริหาร รวมทั้งสภาพของชุมชนที่อาศัย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับครู ตัวแปรที่พบว่าสำคัญที่สุดและมีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับครู ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและผู้ปกครอง ตัวเกณฑ์สำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในส่วนตัวของผู้บริหารเองพบว่าตัวทำนายความเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ พฤติกรรมการตัดสินใจความคาดหวังของชุมชน และผู้ร่วมงาน ในตอนท้ายงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยยังได้กระตุ้นให้มีการศึกษาวิจัยต่อไปเกี่ยวกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยการศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารว่าจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและความสำเร็จของโรงเรียนหรือไม่

สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานได้ว่า ปัจจัยกระตุ้นจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยต้านทานจะมีผลต่อการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ตัวแปรด้านชีวสังคมมีทั้งความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน

งานของหน่วยงานจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกับตนได้เท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จ (ภิญโญ สาร. 2523 : 165) ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้นำที่ดีควรสร้างขวัญ และความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในองค์กรเพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ ตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัย มีความสุขและพึงพอใจในงานที่ทำ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล (อรุณ รักรธรรม. 2527 : 212) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการ และคอยกระตุ้นการปฏิบัติงานของครูให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าครูอาจารย์มีขวัญกำลังใจดี ย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานและการสมานสามัคคีกันในโรงเรียน ย่อมส่งผลดีต่อนักเรียนและโรงเรียนในขณะเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ฮอย และมิสเกล (จันทราณี สงวนนาม. 2533 : 78 ; อ้างอิงมาจาก Hoy and Miskel. 1982 : 338 - 339) ที่มีความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานว่า ภาวะผู้นำ กระบวนการตัดสินใจกระบวนการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร หากเป็นไปอย่างมีคุณภาพ จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน

งานวิจัยในประเทศ

สุดใจ ทองอ่อน (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี โดยใช้เครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถาม ตามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน คณะครูมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทั้งด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในทางบวก

เวศ ศรีละมุล (2523 : 34 - 35) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคใต้ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ฐานะอาชีพ ความเป็นอยู่ส่วนตัวอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านนโยบาย และการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำและเมื่อจำแนกลักษณะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาปรากฏว่า ความพึงพอใจ

ในการทำงานของอาจารย์ที่อยู่ภายใต้หัวหน้าคณะวิชาแบบต่าง ๆ นั้น มีความพึงพอใจในปัจจุบัน
ด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวง
ศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการทั้งสอง
ด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และยังพบว่า หน่วยงานใดผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำสูง ผู้ใต้บังคับ
บัญชามีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานสูง

วินิจ คริสตไทย (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง
พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก พบว่า
พฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

จารีต นองมาก (Chamrat. 1986 : 1371 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างความพึงพอใจในงานของครูกับพฤติกรรมทางภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มุ่งเน้นเป้าหมาย
ของโรงเรียนและการเป็นผู้นำที่ทำให้การสนับสนุน มีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจในงานของครู

โรสภาค วิริโยธิน (2529 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม
มีพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์

มยุรี รังษีสมบัติศิริ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม
ผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยใช้
กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ในด้านการ
ปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ ด้านวิชาการและการวางแผน ด้านบริหาร จำนวน 178 คน โดยใช้
ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบของไลเกอร์ดเป็นกรอบในการวิจัย โดยสร้างเครื่องมือขึ้นเอง พบว่า

1. ตัวแปรย่อยของพฤติกรรมผู้นำคือ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และ
กำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อยของความพอใจในงาน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
แบบปรึกษาหารือ และมีส่วนร่วมสูงกว่าที่มีต่อแบบเผด็จการและเผด็จการมีศิลป์ และต้องการ
ให้ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด (จากระบบที่ 4)

อารีรัตน์ หิรัญธร (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ
และความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบแนะนำ และมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง
ประสิทธิผลสูง

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นที่อยู่ในระดับมาก
ได้แก่ ชนิดของงานที่ทำ และความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยต่ำจน ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายใน
หน่วยงาน แต่ปัจจัยอื่น ๆ ของแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

3. อาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับเงินเดือน แตกต่างกัน
มีแรงจูงใจและความพอใจอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

4. ผู้นำแบบคุณธรรมส่งผลต่อแรงจูงใจทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต่ำจน ผู้สอนแนะ
และผู้บุกงานส่งผลต่อปัจจัยกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้สอนแนะยังส่งผลต่อความพอใจในการทำงานด้วย

5. ชนิดของงานที่ทำซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้น การนิเทศงานและเงินเดือนซึ่งเป็นปัจจัย
ต่ำจน ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์

สท้าน พันธุ์เพชร (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง การแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีมากกว่าแบบมุ่งงาน

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ
พึงพอใจในการทำงานของครู

3. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

นภาพร ใจว่อง (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลตามทัศนะของวิทยากรย์ รวมทั้งภาคความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ ครอบคลุมใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิทยากรย์ จำนวน 605 คน ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า

1. วิทยากรย์โดยรวม มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มากกว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ ในด้านการบังคับบัญชา ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านลักษณะงาน ยกเว้นด้านรายได้
3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ทุกด้าน
4. วิทยากรย์ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า วิทยากรย์ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

ฮอบกู๊ด ได้ศึกษาพบว่าลักษณะการบริหารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับ ทรู๊ป ได้ศึกษาพบว่าพฤติกรรมของครูใหญ่ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู (ทองพูน นาคทองป่อ. 2524 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Hobgood. 1971 : 153 - A และ Troop. 1972 : 4313 - A)

โฮลท์ (วิญญู มณีจันทร์. 2520 ; อ้างอิงมาจาก Holt. 1975 : 7559 - A) ได้ศึกษาถึงลงไปอีก โดยศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียน ประถมศึกษากับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจของครู แต่ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความไม่พึงพอใจ เขาจึงสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีส่วนในการช่วยสนับสนุนบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนได้

ออนท์เซส (Ontzes. 1975 : 7560 - A) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างบทบาทของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยทดสอบกับครูใหญ่ ในโรงเรียน 18 แห่ง ครูจำนวน 237 คน ในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูส่วนมากพอใจในพฤติกรรมผู้นำที่มีงานมากกว่ามีสิ่งสัมพันธ์
2. ครูที่ร่วมงานกับครูใหญ่ประเภทยึดถือบุคลากรเป็นหลัก (Idiographic Principles) จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าครูที่ทำร่วมกับครูใหญ่ที่ใช้สายกลาง และยึดงานเป็นหลัก

กาลโลเวย์ (สท้าน พันธุ์เพชร. 2535 : 20 ; อ้างอิงมาจาก Galloway. 1975 : 1941 - A) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครู โรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐมิสซิสซิปปีประเทศสหรัฐอเมริกา กับขวัญของครู พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญของครู

ชิน (Shin. 1976 : 84 - A) ได้ทำการวิจัยที่มลรัฐเคนตักกีประเทศ สหรัฐอเมริกา โดยใช้ครูเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 621 คน พบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำ มีดีมีงานนั้น องค์ประกอบกระตุ้นจะมีผลต่อครูสูงกว่าองค์ประกอบค้ำจุน ส่วนครูใหญ่ที่มี พฤติกรรมผู้นำมีดีมีสัมพันธ์ องค์ประกอบค้ำจุนมีความสำคัญกว่าองค์ประกอบกระตุ้น และยัง พบว่าระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความต้องการ และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรีน (อารีรัตน์ หิรัญธร. 2532 : 56 ; อ้างอิงมาจาก Greene. 1975 : 187 - 193) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาว่าตัวแปรทั้งสองนี้เป็นเหตุผลและผลกันหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจในการทำงาน ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานเป็นเหตุและผลกันน้อยมากกับความพอใจในการทำงาน

คอนโต (Konto. 1987 : 3744 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้อำนวยความสะดวกตามทัศนะของครูอาจารย์กับความพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาและเทคนิคในรัฐมิสซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาและเทคนิคที่มีผู้อำนวยความสะดวกแบบมีมติมุ่งงานและมีมติมุ่งสัมพันธ์ จะมีความพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง แต่ความพอใจลักษณะภายในของงานค่อนข้างต่ำ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาแบบผู้หนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า ตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการจัดทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และครูอาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ในปีการศึกษา 2537 จำนวนทั้งสิ้น 1,120 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคน จำนวน 29 คน และครูอาจารย์ ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีคำนวณจากตารางสุ่มกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) จำนวน 285 คน มีขั้นตอนในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 จำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และครู อาจารย์ฝ่ายปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ในปีการศึกษา 2537 ตามโรงเรียนต่าง ๆ

2.2 กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งหมด 29 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2.3 คำนวณหาสัดส่วนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ของกลุ่มครู อาจารย์ฝ่ายปฏิบัติงานสอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ตามสัดส่วนที่กำหนด ผลการสุ่มปรากฏดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร (คน)	ครูผู้สอน (คน)	ผู้บริหาร (คน)	ครูผู้สอน (คน)
1. โรงเรียนกาญจนาภิเษราช	1	123	1	32
2. โรงเรียนเทพมงคลรังษี	1	84	1	22
3. โรงเรียนลาดหญ้าพิทยาคม	1	31	1	8
4. โรงเรียนบ้านเก่าวิทยา	1	15	1	4
5. โรงเรียนวิสุทธิรังษี	1	130	1	34
6. โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง	1	100	1	26
7. โรงเรียนพัชรราษฎร์รังสรรค์	1	21	1	5
8. โรงเรียนหนองขาวโกวิทพิทยาคม	1	18	1	5
9. โรงเรียนหนองตากยาดังวิริยะราษฎร์บำรุง	1	14	1	4
10. โรงเรียนท่ามะกาพิทยาคม	1	121	1	32
11. โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยา	1	36	1	9

ตาราง 1 (ต่อ)

โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน
	(คน)	(คน)	(คน)	(คน)
12. โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม	1	34	1	9
13. โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์	1	16	1	4
14. โรงเรียนท่ามะกาบุญศิริวิทยา	1	12	1	3
15. โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์	1	26	1	7
16. โรงเรียนพนมทวนพิทยาคม	1	19	1	5
17. โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก	1	38	1	10
18. โรงเรียนหนองรีประชานิมิต	1	16	1	4
19. โรงเรียนไทรโยคณณีกาญจน์วิทยา	1	15	1	4
20. โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา	1	14	1	4
21. โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา	1	15	1	4
22. โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี	1	19	1	5
23. โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา	1	12	1	3
24. โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม	1	16	1	4
25. โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง	1	15	1	4
26. โรงเรียนดำนมะขามเตี้ยพิทยาคม	1	23	1	6
27. โรงเรียนประชามงคล	1	49	1	13
28. โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์พนมทวน	1	42	1	11
29. โรงเรียนสมเด็จพระบิรมหาราชรมณียเขต	1	17	1	4
รวม	29	1,091	29	285

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามวัดแบบผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 64 ข้อ

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 40 ข้อ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามวัดแบบผู้นำ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำทางการบริหาร ซึ่งสร้างโดย วิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin) ที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT) แบบสอบถามนี้ เรดดินนำไปทดสอบในวงการธุรกิจ, องค์กรรัฐบาล และมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 100,000 คน มาแล้ว แบบสอบถามนี้แปลเป็นภาษาไทย และเรียบเรียงโดย ดร.อาชวัน วายวานนท์ แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (อารีรัตน์ หิรัญธร. 2532 : 69 ; อ้างอิงมาจาก อาชวัน วายวานนท์. ม.ป.ป.)

1. ลักษณะของแบบสอบถาม แบบสอบถามทั้งหมดมี 64 ข้อ แต่ละข้อกำหนดสถานการณ์ให้เลือก 2 อย่าง คือ ก. และ ข. ให้ผู้ตอบเลือกสถานการณ์ที่เป็นจริงหรือตรงตามความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุด หรือสถานการณ์ที่ผู้ตอบคิดว่าควรจะต้องเลือกปฏิบัติและเลือกตอบเพียง 1 ตัวเลือก

2. วิธีการให้คะแนน ให้ข้อละ 1 คะแนน แล้วนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์โดยวิธีวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของเรดดิน 13 ขั้นตอน เพื่อสรุปว่าผู้ตอบเป็นผู้นำลักษณะใด

การทดสอบเครื่องมือ ในการทดสอบเครื่องมือได้นำแบบสอบถามมาใช้ในประเทศไทย แล้ว เช่น วัชรินทร์ นุชนาคา (2533) และได้หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีสอบซ้ำ (Test-retest Method) ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้ แบบบริหารที่เน้นงาน = .96 แบบบริหารงานที่เน้นสัมพันธภาพ = .81 แบบบริหารงานที่เน้นประสิทธิผล = .88 (วัชรินทร์ นุชนาคา 2533 : 41)

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามสำหรับวัดความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยดัดแปลงและพัฒนาปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ ฐิต (อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532 : 71 ; อ้างอิงมาจาก Wood. 1973) ซึ่งมีวิธีการปรับปรุงดังนี้

1. ศึกษาจากทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959 : 113 - 115) เครื่องมือของ ฐิต แบบสอบถามของ สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520 : 93 - 95) แบบสอบถามของ อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : 219 - 223) เพื่อสร้างเครื่องมือ
2. ปรัชญากรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อขอรับคำแนะนำ
3. นำข้อมูลมาประมวลปรับปรุงเป็นแบบสอบถามความพึงพอใจ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 40 ข้อ
4. หากคุณภาพของเครื่องมือ โดยนํามาแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ดำเนินการดังนี้

4.1 หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence) แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. นายประดิษฐ์ ทับทอง ผู้อำนวยการสามัญจังหวัดกาญจนบุรี
2. ดร.ประสพ แสนคำเครือ อาจารย์ประจำภาควิชา

การบริหารการศึกษา

3. นางสาวจงกล ทรัพย์สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน

กาญจนานุเคราะห์

4. ดร.วิไล ทองแผ่ ศึกษาพิเศษ
5. นายสรายุทธ์ เศรษฐขจร ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนอุททอง

4.2 นํามาแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 คน ที่นำจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.98

ลักษณะของแบบสอบถาม แบบสอบถามทั้งหมด มี 40 ข้อ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยจะต้องพิจารณาวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจ 5 ระดับ คือ พึงพอใจมากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย และน้อยที่สุด

เกณฑ์การตรวจให้คะแนน

- ระดับคะแนน
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด
 - 2 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย
 - 3 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง
 - 4 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก
 - 5 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

ความหมายของคะแนน ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของ เบสท์ (Best. 1970 : 175) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยไปยังผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เลือกเป็นตัวอย่าง ในจังหวัดกาญจนบุรี เพื่อตอบแบบสอบถาม

2. นำหนังสือจากผู้อำนวยการสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ไปติดต่อผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และขอความร่วมมือให้โรงเรียนรวบรวมส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วส่งไปที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ภายใน 7 วัน ซึ่งผู้วิจัยไปขอรับคืนที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ด้วยตนเอง ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืน

กลุ่มตัวอย่าง	แบบสอบถามที่ส่งไป	แบบสอบถามที่ได้รับคืน	
	จำนวน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร	29	29	100
ครูผู้สอน	285	281	98.60
รวม	314	310	98.73

จากตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด จำนวน 314 ฉบับ ได้กลับคืนมาจำนวน 310 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.73 ซึ่งได้รับคืนจากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 29 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และจากกลุ่มครู อาจารย์ จำนวน 281 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.60

วิธีการจัดกระทำข้อมูล

ในการจัดกระทำกับข้อมูล มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. ทำการตรวจหาให้คะแนนตามวิธีการให้คะแนนของแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ
3. ลงรหัสข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 แบบสอบถามฉบับที่ 1

ผู้วิจัย ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามผู้บริหารมาตรวจและวิเคราะห์ข้อมูลตามเครื่องมือการวินิจฉัยแบบบริหารตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน แบ่งออกเป็น 13 ขั้นตอน การวิเคราะห์ในภาคผนวก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามฉบับที่ 2

เป็นเครื่องมือวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยดำเนินการ โดยนำแบบสอบถามมาตรวจและวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package for Social Science)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เครื่องมือฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2

เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS/PC⁺ (Statistical Package for Social Science) เช่นเดียวกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ใช้สูตร (ถ้วน สายยศ และ

อังคณา สายยศ. 2536 : 59)

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร
(ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 64)

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

เมื่อ S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

2. ค่าสหสัมพันธ์ ไค-สแควร์ (Chi - Square) ใช้สูตร (นิภา ศรีไพโรจน์.
2528 : 190)

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

เมื่อ χ^2 แทน ค่าไค-สแควร์

O_{ij} แทน ค่าความถี่จากการสังเกตในแถวที่ i สดมภ์ที่ j

E_{ij} แทน ค่าความถี่ที่หวังในแถวที่ i และสดมภ์ที่ j

r แทน จำนวนแถว (Row)

c แทน จำนวนสดมภ์ (Column)

3. ค่าสัมประสิทธิ์การผันจร (Contingency Coefficient) โดยใช้สูตร

(นิภา ศรีไพโรจน์. 2528 : 189 - 192)

$$C = \frac{\chi^2}{N + \chi^2}$$

เมื่อ C แทน ค่าสัมประสิทธิ์การผันจร

χ^2 แทน ค่าไค-สแควร์ ของข้อมูล

N แทน จำนวนของข้อมูลทั้งหมด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

N แทน จำนวนคน

χ^2 แทน ค่าทดสอบไค-สแควร์

C แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถ่วง

การแปลความหมายของข้อมูล

การแปลความหมายของข้อมูล พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย โดยกำหนดช่วงคะแนนและความหมายของช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

2.50 - 3.49 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดติน โดยหาร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละแบบผู้นำ โดยแบ่งตามแบบหลักในการบริหาร ปรากฏผลตามตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้แทนทำ	0	-
2. นักบุญ	3	10.34
3. ผู้เผด็จการ	0	-
4. ผู้ประนีประนอม	0	-
5. ผู้ยึดระเบียบ	4	13.79
6. นักพัฒนา	18	62.07
7. ผู้บุกงาน	2	6.90
8. ผู้นำทีม	2	6.90
รวม	29	100

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 มีแบบผู้นำตามทฤษฎีของเรดติน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ :

นักพัฒนา	จำนวน	18 คน คิดเป็นร้อยละ	62.07
ผู้ยัดระเบียบ	จำนวน	4 คน คิดเป็นร้อยละ	13.79
นักบุญ	จำนวน	3 คน คิดเป็นร้อยละ	10.34
ผู้ปฏิบัติงาน	จำนวน	2 คน คิดเป็นร้อยละ	6.90
ผู้นำทีม	จำนวน	2 คน คิดเป็นร้อยละ	6.90

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามแบบพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลผู้นำ

พฤติกรรมและประสิทธิผลผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
พฤติกรรมผู้นำ		
1. แบบมุ่งงาน	-	-
2. แบบมุ่งสัมพันธ์	13	44.83
3. แบบมุ่งประสิทธิผล	16	55.17
ประสิทธิผลผู้นำ		
1. ประสิทธิภาพสูง	26	89.66
2. ประสิทธิภาพต่ำ	3	10.34

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล ร้อยละ 55.17 และแบบมุ่งสัมพันธ์ร้อยละ 44.83 ส่วนแบบมุ่งงานไม่มีผู้บริหารโรงเรียนใดใช้แบบพฤติกรรมผู้นำ เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 89.66 ใช้แบบประสิทธิผลสูงในการบริหารและร้อยละ 10.34 ใช้แบบประสิทธิผลต่ำในการบริหาร

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแบบความพึงพอใจของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 ที่มีต่อการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ โดยจำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ ปรากฏผลดังตาราง 5 - 15

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่และระดับความพึงพอใจ ในการทำงาน จำแนกตามรายด้าน

พฤติกรรมความพึงพอใจ	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่	ระดับ ความพึงพอใจ
ความพึงพอใจในด้านสัมพันธ์กับหน่วยงาน	3.63	.87	1	มาก
ความพึงพอใจในความรับผิดชอบ	3.60	.60	2	มาก
ความพึงพอใจในนโยบายและการบริหารงาน	3.38	.66	3	ปานกลาง
ความพึงพอใจในการปกครองบังคับบัญชา	3.35	.82	4	ปานกลาง
ความพึงพอใจในการนิเทศงาน	3.35	.82	4	ปานกลาง
ความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน	3.29	.59	6	ปานกลาง
ความพึงพอใจในการยอมรับนับถือ	3.21	.64	7	ปานกลาง
ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในการทำงาน	3.00	.73	8	ปานกลาง
ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน	2.99	.64	9	ปานกลาง
ความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการ	2.96	.72	10	ปานกลาง
รวม	3.19	.55		ปานกลาง

จากตาราง 5 แสดงว่า ครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจ ในการทำงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานและด้านความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในด้านสัมพันธ์กับหน่วยงาน

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
9.	ผู้บริหารโรงเรียนทักทายปราศรัยกับท่าน ด้วยความเป็นกันเอง	3.75	.96	มาก
10.	ท่านพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหารคนปัจจุบัน	3.61	.91	มาก
11.	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ ระหว่างผู้ร่วมงาน	3.27	.90	ปานกลาง
12.	ท่านพอใจต่อการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการ บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	3.46	.98	ปานกลาง
รวม		3.63	.87	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า ครู อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีความพอใจด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่เกี่ยวกับเรื่องผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ระหว่างผู้ร่วมงาน และพอใจต่อการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้อที่เกี่ยวกับเรื่องผู้บริหารโรงเรียนทักทายปราศรัยกับท่านด้วยความเป็นกันเอง และพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหารคนปัจจุบัน มีความพึงพอใจในระดับมาก

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในความรับผิดชอบ

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
33.	ท่านร่วมรับผิดชอบต่องานโรงเรียน ด้วยความเต็มใจ	3.92	.66	มาก
34.	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถ	3.53	.76	มาก
35.	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	3.61	.68	มาก
36.	ท่านต้องการรับผิดชอบงานที่ไม่ได้อยู่ ในสายงานของท่าน	2.85	.86	ปานกลาง
รวม		3.60	.60	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า ครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา
รายข้อ พบว่า ข้อที่ต้องการรับผิดชอบงานที่ไม่ได้อยู่ในสายงานของท่าน มีความพึงพอใจ
อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ มีความพึงพอใจในระดับมากและข้อที่ร่วมรับผิดชอบต่องาน
โรงเรียนด้วยความเต็มใจ มีความพึงพอใจในระดับมากสูงกว่าข้ออื่น ๆ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในนโยบายและการบริหารงาน

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1.	ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังข้อเสนอแนะ และให้ความสำคัญต่อข้อตกลงต่าง ๆ ที่ กำหนดขึ้นภายในกลุ่มปฏิบัติงาน	3.43	.83	ปานกลาง
2.	โรงเรียนของท่านมีนโยบายในการบริหาร งานที่ชัดเจน	3.27	.77	ปานกลาง
3.	นโยบายการบริหารโรงเรียนสนองความ ต้องการของสมาชิกในสถาบัน	3.14	.67	ปานกลาง
4.	การจัดสายบังคับบัญชาในโรงเรียนส่งเสริม การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.13	.85	ปานกลาง
รวม		3.38	.66	ปานกลาง

จากตาราง 8 แสดงว่า ครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในนโยบายและการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ยอมรับฟัง
ข้อเสนอแนะและให้ความสำคัญต่อข้อตกลงต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ภายในกลุ่มปฏิบัติงาน เป็นนโยบาย
และการบริหารงานที่ ครู อาจารย์ มีความพึงพอใจสูงกว่าข้ออื่น ๆ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในการปกครองบังคับบัญชา

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
5.	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูทุกคนเหมือนกัน	3.25	.94	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารโรงเรียนเอาใจใส่ดูแลให้ผู้ร่วมงาน มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด	3.19	.89	ปานกลาง
7.	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ท่านและคณะครู อาจารย์ปฏิบัติงานร่วมกัน	3.47	.82	ปานกลาง
8.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการให้รางวัลและ การลงโทษในการบริหารงานเหมาะสม	2.94	.85	ปานกลาง
รวม		3.35	.82	ปานกลาง

จากตาราง 9 แสดงว่า ครู อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในการปกครองบังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม
ให้ท่านและคณะครู อาจารย์ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นการปกครองบังคับบัญชาที่ครูอาจารย์พึงพอใจ
สูงกว่าข้ออื่น ๆ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในการนิเทศงาน

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
21.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.25	.81	ปานกลาง
22.	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อท่านอย่างยุติธรรม	3.32	.83	ปานกลาง
23.	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ท่านในการทำงาน	3.26	.94	ปานกลาง
24.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่มและใช้นวัตกรรมสมัยใหม่ในการนิเทศ	3.14	.87	ปานกลาง
รวม		3.35	.82	ปานกลาง

จากตาราง 10 แสดงว่า ครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในการนิเทศงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครู อาจารย์มีความพึงพอใจในการนิเทศงานอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีความพึงพอใจสูงกว่าข้ออื่น ๆ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
25.	ท่านมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานและ งานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	3.37	.64	ปานกลาง
26.	ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณา เพื่อนำไปปฏิบัติ	3.11	.67	ปานกลาง
27.	ผลงานของท่านมักจะได้รับคำชมเชยจาก ผู้บริหารโรงเรียน	2.88	.79	ปานกลาง
28.	ท่านพอใจในความสำเร็จของงาน ที่ท่านทำมา	3.35	.69	ปานกลาง
รวม		3.29	.59	ปานกลาง

จากตาราง 11 แสดงว่า ครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครู อาจารย์มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงานอยู่ในระดับ
ปานกลาง โดยข้อที่มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานและงานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้
มีความพึงพอใจสูงกว่าข้ออื่น ๆ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในการยอมรับนับถือ

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
29.	ผู้บริหารโรงเรียนเชื่อมั่นในความสามารถและ มอบหมายงานให้ทำ	3.25	.73	ปานกลาง
30.	ผลงานและความคิดของท่านได้รับการยอมรับ จากผู้บริหารโรงเรียน	3.12	.72	ปานกลาง
31.	เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือในความสามารถ และความสำเร็จของงาน	3.22	.67	ปานกลาง
32.	เมื่อท่านแสดงความคิดเห็น เพื่อนและผู้บริหาร โรงเรียนรับฟังและนำความคิดเห็นไปปฏิบัติ	3.06	.61	ปานกลาง
รวม		3.21	.64	ปานกลาง

จากตาราง 12 แสดงว่า ครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครู อาจารย์มีความพึงพอใจในการยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลาง
ทุกข้อ โดยข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนเชื่อมั่นในความสามารถและมอบหมายงานให้ทำ มีความพึงพอใจ
สูงกว่าข้ออื่น ๆ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในความก้าวหน้าในการทำงาน

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
37.	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ท่านรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น	3.16	.70	ปานกลาง
38.	ท่านมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมการปฏิบัติงานหลายระดับและหลายประเภท	2.87	.89	ปานกลาง
39.	ท่านมีโอกาสดำเนินการในการศึกษาวิชาชีพเพิ่มเติม	2.82	.92	ปานกลาง
40.	ท่านมีโอกาสดำเนินการที่จะได้เลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งเดิม	2.70	.87	ปานกลาง
รวม		3.00	.73	ปานกลาง

จากตาราง 13 แสดงว่า ครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครู อาจารย์มีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ท่านรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น มีความพึงพอใจสูงกว่าข้ออื่น ๆ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในสภาพการทำงาน

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
13.	ท่านพอใจต่อจำนวนผู้ร่วมงานเท่าที่มีอยู่ในหน่วยงานของท่าน	3.08	.93	ปานกลาง
14.	อัตราชั่วโมงการปฏิบัติงานของท่าน แต่ละสัปดาห์เหมาะสม	3.13	.89	ปานกลาง
15.	ท่านพอใจต่อจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนที่ท่านสอน	3.05	.94	ปานกลาง
16.	ท่านพอใจต่อการอำนวยความสะดวกของโรงเรียน	2.89	.89	ปานกลาง
17.	ท่านมีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	2.80	.85	ปานกลาง
รวม		2.99	.64	ปานกลาง

จากตาราง 14 แสดงว่า ครู อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า มีความพึงพอใจในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีความพึงพอใจในข้ออัตราชั่วโมง การปฏิบัติงานของท่านแต่ละสัปดาห์เหมาะสม มีความพึงพอใจสูงกว่าข้ออื่น ๆ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์ ตามความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการ

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
18.	วิธีการโอนเงินเดือนของท่านเป็นไป อย่างเหมาะสม	3.01	.78	ปานกลาง
19.	จำนวนเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความสมดุล กับภาระหน้าที่	2.97	.80	ปานกลาง
20.	ท่านพอใจในสวัสดิการที่ทางโรงเรียน จัดให้ท่าน	2.88	.83	ปานกลาง
รวม		2.96	.72	ปานกลาง

จากตาราง 15 แสดงว่า ครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครู อาจารย์ มีความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ใน
ระดับปานกลางทุกข้อ โดยวิธีการโอนเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสม มีความพึงพอใจสูงกว่า
ข้ออื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 หาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจของครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 ซึ่งจากการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี แล้วนั้นพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารแบบผู้นำ 5 แบบ คือ นักบุญ, ผู้ยึดระเบียบ, นักพัฒนา, ผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำทีม สำหรับในการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์กระทำได้โดยการทดสอบ ไค - สแควร์ และสัมประสิทธิ์การถ่วงรพรากฏผลดังตาราง 16 - 26

ตาราง 16 ค่าไค - สแควร์ ค่าวิกฤตของไค - สแควร์ ค่าสัมประสิทธิ์การถ่วงรพรากฏผลสูงสุด และค่าร้อยละของความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานจำแนกตามรายด้าน

พฤติกรรมความพึงพอใจ	χ^2	df	C	C _{max}	ร้อยละของความสัมพันธ์
ด้านนโยบายและการบริหาร	14.40	26.29			
ด้านสภาพการทำงาน	9.02	26.29			
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	21.74	26.29			
ด้านความสำเร็จของงาน	12.32	26.29			
ด้านการยอมรับนับถือ	14.06	26.29			
ด้านความรับผิดชอบ	6.56	26.29			
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่	23.32	26.29			
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	34.42	26.29	.33	.89	36.91
ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	35.40	26.29	.33	.89	36.91
ด้านการนิเทศงาน	28.84	26.29	.30	.89	33.55

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงว่า แบบผู้สอนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันในการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านการนิเทศงาน คิดเป็นร้อยละ 36.91, 36.91 และ 33.55 ตามลำดับ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตาราง 17 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านนโยบาย และการบริหารงาน

แบบผู้นำ	ความพึงพอใจ					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
นักบุญ	-	3	17	19	2	41	
ผู้ยึดระเบียบ	-	3	11	4	-	18	
นักพัฒนา	-	11	81	78	1	171	
ผู้บุกเบิก	-	4	20	15	2	41	
ผู้นำทีม	-	2	5	3	-	10	
รวม	-	23	134	119	5	281	14.41

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 แสดงว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ในด้านนโยบายและการบริหารงานหรือกล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหาร ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของครูอาจารย์ในด้านนโยบายและการบริหาร

ตาราง 18 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านสภาพการทำงาน

แบบผู้นำ	ความพึงพอใจ					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
นักบุญ	-	11	26	3	1	41	
ผู้ยึดระเบียบ	-	3	13	2	-	18	
นักพัฒนา	1	23	113	28	3	171	
ผู้บุกงาน	1	8	27	4	1	41	
ผู้นำทีม	-	1	7	2	-	10	
รวม	2	49	186	39	5	281	9.02

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 แสดงว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี หรือกล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านสภาพการทำงานของครูอาจารย์

ตาราง 19 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำ กับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ

แบบผู้นำ	ความพึงพอใจ					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
นักบุญ	–	8	26	5	2	41	
ผู้ยึดระเบียบ	–	7	8	2	1	18	
นักพัฒนา	6	22	108	33	2	171	
ผู้ปฏิบัติงาน	2	9	27	3	–	41	
ผู้นำทีม	1	1	7	1	–	10	
รวม	9	47	176	44	5	281	21.74

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 แสดงว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี หรือกล่าวได้ว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการของ ครูอาจารย์

ตาราง 20 แสดงความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์
ด้านความสำเร็จของงาน

แบบผู้นำ	ความพึงพอใจ					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
นักบุญ	-	2	29	10	-	41	
ผู้ยึดระเบียบ	-	3	10	5	-	18	
นักพัฒนา	-	8	98	61	4	171	
ผู้บุกเบิก	-	1	29	11	-	41	
ผู้นำทีม	-	1	7	2	-	10	
รวม	-	15	173	89	4	281	12.32

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 แสดงว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จ
ของงาน ของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี หรือ
กล่าวได้ว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของครูอาจารย์
ด้านความสำเร็จของงาน

ตาราง 21 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านการยอมรับ
นับถือ

แบบผู้นำ	ความพึงพอใจ					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
นักบุญ	-	3	31	7	-	41	
ผู้ยึดระเบียบ	-	1	13	4	-	18	
นักพัฒนา	-	15	97	55	4	171	
ผู้นำงาน	-	8	21	11	1	41	
ผู้นำทีม	-	1	8	1	-	10	
รวม	-	28	170	78	5	281	14.06

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 แสดงว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับนับถือ
ของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี หรือกล่าวได้ว่า
แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของครูอาจารย์ด้านการยอมรับ
นับถือ

ตาราง 22 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านความรับผิดชอบ

แบบผู้นำ	ความพึงพอใจ					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
นักบุญ	-	1	18	21	1	41	
ผู้ยึดระเบียบ	-	-	10	7	1	18	
นักพัฒนา	-	3	64	94	10	171	
ผู้ปฏิบัติงาน	-	-	20	20	1	41	
ผู้นำทีม	-	-	5	5	-	10	
รวม	-	48	117	147	13	281	6.56

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 แสดงว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความรับผิดชอบของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี หรือกล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูอาจารย์ในงานด้านความรับผิดชอบ

ตาราง 23 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

แบบผู้นำ	ความพึงพอใจ					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
นักบุญ	–	10	27	4	–	41	
ผู้ยึดระเบียบ	–	–	6	9	3	18	
นักพัฒนา	2	24	103	37	5	171	
ผู้ปฏิบัติงาน	3	12	20	5	1	41	
ผู้นำทีม	–	1	7	2	–	10	
รวม	5	53	166	51	6	281	23.32

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 แสดงว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้าในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี หรือกล่าวได้ว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของครูอาจารย์ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ตาราง 24 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านการปกครอง
บังคับบัญชา

แบบผู้นำ	ความพึงพอใจ					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
นักบุญ	3	1	18	18	1	41	
ผู้ยึดระเบียบ	-	6	7	4	1	18	
นักพัฒนา	12	12	74	71	12	171	
ผู้ปฏิบัติงาน	-	7	22	11	1	41	
ผู้นำทีม	1	2	3	4	-	10	
รวม	6	28	124	108	15	281	34.42*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

$$\chi^2 = 34.42^* \quad C = .33 \quad \text{ร้อยละของความสัมพันธ์} = 36.91$$

จากตาราง 24 แสดงว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการปกครองบังคับบัญชาของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี หรือกล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการปกครองบังคับบัญชาของครูอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 36.91

ตาราง 25 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงาน

แบบผู้นำ	ความพึงพอใจ					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
นักบุญ	-	2	12	20	7	41	
ผู้ยึดระเบียบ	1	4	7	4	2	18	
นักพัฒนา	-	9	55	75	32	171	
นักบุกเบิก	2	3	21	12	3	41	
ผู้นำทีม	-	1	7	2	-	10	
รวม	3	19	102	113	44	281	35.40*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

$$\chi^2 = 35.40^* \quad C = .33 \quad \text{ร้อยละของความสัมพันธ์} = 36.91$$

จากตาราง 25 แสดงว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี หรือกล่าวได้ว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานของครูอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 36.91

ตาราง 26 ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์ ด้านการนิเทศงาน

แบบผู้นำ	ความพึงพอใจ					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
นักบุญ	2	1	21	15	2	41	
ผู้ยึดระเบียบ	-	4	9	3	2	18	
นักพัฒนา	2	14	71	71	13	17	
ผู้ปฏิบัติงาน	-	6	24	10	1	41	
ผู้นำทีม	1	3	4	2	-	10	
รวม	5	28	129	101	18	281	28.84*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

$$\chi^2 = 28.84 \quad C = .30 \quad \text{ร้อยละของความสัมพันธ์} = 33.55$$

จากตาราง 26 แสดงว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านการนิเทศงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี หรือกล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการนิเทศงานของครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 33.55

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีลำดับขั้นตอนของการวิจัย โดยสรุปดังนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 ตามทฤษฎีของเรดติน
2. เพื่อศึกษาแบบผู้นำ 8 แบบของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามวัดแบบผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 64 ข้อ

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 40 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีทางสถิติ ดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ค่าสหสัมพันธ์ 1c-สแควร์ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจของครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสุ่มของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดติน หากค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละแบบของผู้นำ พบว่า มีผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำในแบบบริหารโรงเรียนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. นักพัฒนา	ร้อยละ	62.07
2. ผู้ยึดระเบียบ	ร้อยละ	13.79
3. นักบุญ	ร้อยละ	10.34
4. ผู้ปฏิบัติงาน	ร้อยละ	6.90
5. ผู้นำทีม	ร้อยละ	6.90
6. ผู้ทนทาน	ร้อยละ	0.00
7. ผู้เผด็จการ	ร้อยละ	0.00
8. ผู้ประนีประนอม	ร้อยละ	0.00

ถ้าพิจารณาตามทฤษฎีสามมิติของเรดตินในด้านประสิทธิผลของผู้นำ จะพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงทั้ง 4 แบบ กล่าวคือ แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ ประกอบด้วยผู้ยึดระเบียบ นักพัฒนา ผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำทีม

2. ความพึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ พบว่า ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานและด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจในงานด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

3. ศึกษาความสัมพันธ์ของแบบผู้นำ ตามทฤษฎีของเรดตินโดยการทดสอบ ไค-สแควร์กับความพึงพอใจในงานของครูรายด้าน พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ในด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหน่วยงาน และการนิเทศงาน ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำผลมาอภิปรายตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่าใช้การบริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรกิตต์-กิตติศิระพงษ์ (2527 : บทคัดย่อ) อารีรัตน์ หิรัญธร (2532 : บทคัดย่อ) และชันนา ดวงจินดา (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และมีพฤติกรรมแบบประสิทธิผลสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรดดิน ที่วิจัยกลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร และผู้บริหารฝ่ายวิจัยและพัฒนา ที่พบว่าหัวหน้ากลุ่มหรือผู้บริหารกลุ่มเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุดเช่นกัน จากผลการวิจัยอาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพ ด้านความรู้ความสามารถจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาแห่งเดียวกัน จึงมีแนวทางในการบริหารงานใกล้เคียงกันอีกทั้งระบบการกระจายอำนาจทางการศึกษา ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

เมื่อพิจารณาตามทฤษฎี สามมิติของเรดดิน จะพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นที่น่าสนใจว่าไม่มีผู้บริหารท่านใดใช้แบบของผู้นำแบบผู้ทนทน ผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอม ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบประชาธิปไตย ทำให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความรู้ความสามารถมากขึ้น มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ การควบคุมดูแลหรือการนิเทศงานจะมีลักษณะแนะนำหรือเสนอแนะบนพื้นฐานของความนับถือซึ่งกันและกัน

2. ความพึงพอใจในงานของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า มีความพึงพอใจในงานด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานและความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารีรัตน์ หิรัญธร (2532 : บทคัดย่อ) พบว่า แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน, ชนิดของงาน และความรับผิดชอบ ความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์

ในหน่วยงานอยู่ในระดับมากขึ้น แสดงให้เห็นว่า ภายในหน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดีในระหว่าง
หมู่คณะ เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในลักษณะที่อบอุ่น
จริงใจ และยอมรับในความสามารถของแต่ละบุคคล ย่อมมีผลให้มีขวัญ และกำลังใจ
ในการทำงานที่จะช่วยกันพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และเต็มใจที่จะช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรค
ด้วยการประชุมปรึกษาหารือกัน ทำงานด้วยความสบายใจ เต็มใจ และเป็นกันเอง อันก่อให้เกิด
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

สำหรับความพึงพอใจในความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก แสดงว่า งานที่
ครูอาจารย์ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบนั้นมีลักษณะงานที่เหมาะสมกับเวลา ความรู้ ความสามารถ
และความถนัดเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ และมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการทำงาน
ตลอดเวลา

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรีน (อารีรัตน์ หิรัญธร. 2532 :
56 ; อ้างอิงมาจาก Greene. 1975 : 187 - 193) พบว่าผู้นำที่มีสัมพันธภาพ เป็นสาเหตุ
ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
เป็นแบบนักพัฒนา ซึ่งเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพในทางบวก จึงนำมาซึ่งการแสดงออกถึงความรู้
ความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงาน พัฒนาสิ่งแวดล้อมของการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
ผูกพันทั้งงานและตัวผู้นำเอง สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ของ
โรงเรียน เมื่อทุกคนมีส่วนร่วม หรือมีความรับผิดชอบร่วมกัน มีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ
ย่อมทำให้งานทุกด้านบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับความพึงพอใจในงาน พบว่าแบบของผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้แบบในการบริหารแบบนักพัฒนา, ผู้ยึดระเบียบ, นักบุญ, ผู้บุกงาน
และผู้นำทีม มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการปกครองบังคับบัญชา
ความสัมพันธ์กับหน่วยงาน และการนิเทศงาน ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความ
สัมพันธ์กัน คิดเป็นร้อยละ 36.91, 36.91 และ 33.55 ตามลำดับ ซึ่งแสดงถึงแบบผู้นำที่มี
อิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานสอดคล้องกับการวิจัยของ อารีรัตน์ หิรัญธร (2532 : บทคัดย่อ)
พบว่า แบบผู้นำแบบต่าง ๆ และแบบพฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
และงานวิจัยของ สหวัน พันธุ์เพชร (2535 : บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน
และมุ่งสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง คือ แบบนักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบ ผู้บุกงาน และผู้นำทีม ซึ่งเป็นแบบผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี 13 ท่านนั้น เป็นแบบผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบนักพัฒนา ซึ่ง เรดดิน (Reddin. 1970 : 48) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำแบบนี้ว่า เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และมีความผูกพันในหน่วยงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษา ที่ต้องมีการประสานงานกัน อย่างใกล้ชิด มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความสามารถในการจูงใจให้คนร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี และความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จากผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีแบบผู้นำแบบนักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบ และแบบนักบุญ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูงตามทฤษฎีของเรดดิน ทำให้เกิดความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ 3 ด้านในจำนวนทั้งสิ้น 10 ด้าน ดังนั้น ในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงานหรือโรงเรียนนอกจากจะพัฒนาที่ตัวครูอาจารย์แล้ว จุดสำคัญควรได้พัฒนาปรับปรุงผู้บริหารโรงเรียนโดยการจัดอบรม หรือสัมมนาระยะสั้นให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องของแบบผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยในการบริหารงานในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ "แสดงความเป็นเจ้าของ" ในโรงเรียน อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่เกิดประสิทธิผลทางการศึกษาสืบไป

2. การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ควรมีการพิจารณาเป็นพิเศษสำหรับบุคคลที่สำเร็จปริญญาโท ทางด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะบุคคลเหล่านี้ได้เรียนรู้เกี่ยวกับทางด้านนี้มาแล้วอย่างดี

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการวิจัยถึงแบบผู้นำของผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด หัวหน้าสาย ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละส่วนเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมต่อไป
2. ควรมีการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลดีเด่นหรือโรงเรียนดีเด่น ที่ส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถของครู และความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์
3. ควรมีการวิจัยแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งเขตการศึกษา 5 เพื่อนำผลมาใช้ในการพัฒนาโดยภาพรวมของผู้นำบริหารโรงเรียน อันจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง และจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กล้า ทองขาว. ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน. ปรินญาณพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2523. อัดสำเนา.
- กิตติมา ปรีดีติลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- เกศินี หงสนันท์. การบริหารงานบุคคลในวงราชการไทย. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518.
- คานึง นกแก้ว. ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยาภาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินญาณพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- ชลิต พูลศิลป์. ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- ชันนา ดวงจินดา. แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด ตามทฤษฎีสามมติของเรดติน. ปรินญาณพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- รัชคดี รักทอง. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ปรินญาณพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ติลก ติลกานนท์. วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537.

- ทองพูน นาทองป่อ. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์. ปริชญานิพนธ์
กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.
อัสสาเนา.
- ธงชัย สันติวงศ์. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2533.
- ธีรพงศ์ จุยมณี. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532. อัสสาเนา.
- ธีรวิทย์ วัฒนพงษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและ
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ.
ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2524. อัสสาเนา.
- นพพงษ์ บุญจิตราดูลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนันตศิลปการพิมพ์, 2527.
- นริศ สังขวงศ์. แบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลค
และมูตัน. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2535. อัสสาเนา.
- นภาพร ไหวว่อง. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ
วิทยากร สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัสสาเนา.
- นิคม พรหมย้อย. ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในภาคใต้.
ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529.
อัสสาเนา.
- นิพนธ์ อุทก. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต
กรุงเทพมหานครตามทฤษฎีสามมิติของเรตติน. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัสสาเนา.

- นิภา ศรีไพโรจน์. สถิตินอนพาราเมตริก. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. ศตวรรษ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.
- ประชุม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.
- ประวัติ เมฆาตรรัตน์. พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. แบบผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมติของเรดติน. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- พิชญาภรณ์ อิงคามระชร. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา. ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- พิรพรด หุ่นเจริญ. ความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2530.
- ปิญญู สาคร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศ.ส. การพิมพ์, 2523.
- _____. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- มยุรี รังษิสมัตติศิริ. พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530. อัดสำเนา.

มาลี บะวงษ์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต
สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2536.

ลัดดา แพรภักทิสุทธิ. ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดวิทยาลัย.
ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2535. อัดสำเนา.

วัชรินทร์ นุชนาคา. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
ของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ.
ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2533. อัดสำเนา.

วันชัย วิเศษสุวรรณ. ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการฝ่ายงานบริหารและธุรการ
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำสู่สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.

วิญญ มณีจันทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล ในเขตภาคเหนือ.
ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2520. อัดสำเนา.

วินิจ คริสตไทย. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ
อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อัดสำเนา.

เวศ ศรีละมูล. ความพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้า
คณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้. ปรินิพนธ์ กศ.ม.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.

- สท้าน พันธุ์เพชร. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2535. อัดสำเนา.
- ส.สมบัติ มีสุนทร. การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความต้องการ ของครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา. ปรินิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. อัดสำเนา.
- สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชก์. การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ.เรดดิน. วิทยานิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมศักดิ์ ชชาติมาลา. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.
- สังคม โทบุรินทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงาน ของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- สุดใจ ทองอ่อน. พฤติกรรมผู้นำตามความพึงพอใจของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อัดสำเนา.
- สุธรรม เดชนรินทร์. ความพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ในเขต การศึกษา 2. ปรินิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.
- สุเมธ เตียวอิสเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศิลบรรณาการ, 2527.

- สุรกิตต์ กิตติธิระพงษ์. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527. ถ่ายเอกสาร.
- สุรชาติ สังข์รุ่ง. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.
- สุวัฒน์ ประเสริฐสม. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสภาพแวดล้อมและแผนพัฒนาผู้นำ : ศึกษาเฉพาะรายกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. แผนกเอกสารและการพิมพ์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2521.
- โรสภาค วิริยชิน. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529. อัดสำเนา.
- อนันต์ เจียมเจริญ. แบบผู้นำของนายทหารบก. วิทยานิพนธ์ วิทยาลัยการทัพบก กรุงเทพฯ : สถาบันวิชาการทหารชั้นสูง, 2528. อัดสำเนา.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- _____. พฤติกรรมข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2522.
- อังคณา โกสีย์สวัสดิ์. ความผูกพันกับสถาบันและความพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- อาชวัน วายวานนท์. ภาวะผู้นำและประสิทธิผล. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป. อัดสำเนา.

- อารีรัตน์ หิรัญธร. แบบผู้คนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา. ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- อุทัย หิรัญธต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2519.
- _____. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2520.
- Blum, Milton L. and Jame C. Naylor. Industrial Psychology.
 New York : McGraw - Hill Book Company, 1968.
- Boles, Harold W. and James A. Davenport. Introduction to Educational
Leadership. New York : Harper and Row Publishers, 1975.
- Chamrat Nongmak. "The Relation between Teacher Job Satisfaction and
 The Relationship Behavior of Primary School Principals in
 Thailand," Dissertation Abstracts International. 48(06) :
 1371 - A ; 1986.
- ✓ Getzel, Jacob W. and others. Educational Adiministration as a Social
Process : Theory Research and Practice. New York : Harper and
 Row Publisher, 1968.
- Gilmer, B. Van Haller. Applied Psychology : Problem in Living and
Work. New York : McGraw-Hill, 1966.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw - Hill
 Book Company, 1971.
- Hoy, Hayme K. and Cecil G. Miskel. Education Administration. 2nd.ed.
 New York : Random House Inc., 1982.
- Kolb, D.A., I.M. Rubin and J. McIntyre. Organizational Psychology :
An Experimental Approach. England Cliffs, New Jersey :
 Prentice - Hall, 1971.

- Konto, Edwin and Juma Kubanze. "The Relationship of Vocational and Technical Instructors' Job Satisfaction and Their Perception of Area Vocational Technical School Directors' Leadership Styles in Vocational Technical Schools in the State of Missouri," Dissertation Abstracts International. 47(10) : 3744 - A ; April, 1987.
- Koontz, Harold and Cyril O'Donnell. Principles of Management. 3rd ed. New York : McGraw - Hill, 1964.
- Krejcie, Robert V. and Daryle N. Morgan. Determining Sample Size for Research Activities Educational & Psychological Measurement. 30(6) : 608 ; Autum, 1970.
- Locke, Edwin A. "Job Satisfaction," in Social Psychology and Organizational Behavior. edited by Michel Gruneberg and Toby Walk. New York : John Wiley and Sons, 1984.
- Ontzes, James L. "A Study of the Relations of Principal and Teacher Role Perception and Teacher Job-Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 35(2p) : 1974 A ; August, 1975.
- Quitugua, Franklin Joseph. "An Investigation of Factors Which Effect Teacher Satisfaction and Tenure," Dissertation Abstracts. 36 : 1224 - A ; September, 1975.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw - Hill Book Company, 1970.
- Rogers, Rolf E. and Robert H. McIntire. Organization and Management Theory. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1983.
- Schmidt, Gene Lillard. "Job Satisfaction among Secondary School Administration," in Dissertation Abstracts International. 35 : 7583 - A ; August, 1975.

- Sergiovanni, Thomas J. "Factors which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers," Explorations in Educational Administration. St.Louis : University of Queensland Press, 1973.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. Educational Governance and Administration. Englewood Clilfs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1980.
- Shin, Joong Shik. "A study of Relationships among the principal's Leadership Style, Teacher Need-Orientation and the Degree of Teacher's Satisfaction with the Principal's Job Performance," Dissertation Abstracts International. 37 : 84 - A ; July, 1976.
- Stolt, John James. "A Study of Maslow Hierachy of Public School, Administrations," Dissertation Abstracts. 3(2) : 598 - A ; August, 1978.
- White, Ralph and Ronald Lippitt. Autocracy and Democracy : An Experimental Inquiry. New York : Harper and Row Publishers, 1960.
- Wood, O.R. An Analysis of Faculty Motivation to Work in the North Carolina Community College System. Docter's thesis, Raleigh : North Carolina State University at Raleigh, 1973. Photocapied.

ภาคผนวก

สำเนา

ที่ ทม 1007/4590

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

2 ธันวาคม 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางผ่องศรี แด่มทอง เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ
ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี
ทั้งนี้อยู่ในความดูแลควบคุมของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ประธาน

ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น กรรมการ

สิ่งที่นิติกรขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

สำเนา

ที่ ทม 1007/4595

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

17 มกราคม 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางผ่องศรี แด้มทอง เป็นนิสิตระดับปริญญาโท

วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญา

นิพนธ์เรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความดูแลควบคุมของ

ผศ.ดร.สุตา ทัพสุวรรณ

ประธาน

ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความ
ร่วมมือจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน
และครูอาจารย์ ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือน มกราคม 2538 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำ
ปริญญานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.: 2584119

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์

1. แบบสอบถามนี้ใช้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์
2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแบบผู้นำ 8 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์
3. ความน่าเชื่อถือของข้อสรุปในงานวิจัยครั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรทำให้ข้อมูลของท่าน จึงขอความกรุณากรอกข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง อันจะก่อให้เกิดผลสรุปที่ถูกต้อง มีความเที่ยงตรง ในการวางแผน ส่งเสริม การบริหารโรงเรียนในอนาคตต่อไป

คำชี้แจง การตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 64 ข้อ
2. ทุกข้อมีข้อย่อมาให้เลือก 2 ข้อ กรุณาตอบข้อ ก. หรือ ข. เพียงข้อเดียว โดยเลือกตอบให้ตรงกับที่เป็นจริงหรือตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด
3. ในกรณีที่ข้อความในแบบสอบถามไม่ตรงกับข้อเท็จจริง หรือไม่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โปรดกรุณาตอบโดยพิจารณาว่า ข้อใดที่ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านจะเลือกปฏิบัติ
4. ข้อย่อในแต่ละข้ออาจซ้ำกัน ในการตอบข้อย่ออย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่านมาให้พิจารณาเฉพาะข้อที่ท่านตอบ
5. ถ้าท่านตอบข้อใดโปรดวงกลม ○ รอบข้อนั้น

แบบสอบถามวัดแบบผู้นำของเรดคิน

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
1. ก. ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้	1 = []
ข. เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ ท่านจะชี้แจงแก่เขาว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น	2 = []
2. ก. ถ้าท่านไม่พอใจผลงานของผู้บังคับบัญชาติดกันหลาย ๆ ครั้งท่านจะหาโอกาสย้ายเขา มากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก	3 = []
ข. ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านคนใดเข้ากับกลุ่มเพื่อนไม่ได้ ท่านจะขอให้กลุ่มอื่นรับเขาเข้าไปอยู่ในกลุ่มด้วย	
3. ก. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งไม่เป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาของท่าน เป็นการยุติธรรมที่ท่านจะบอกเขาว่าไม่ใช่คำสั่งของท่าน	4 = []
ข. โดยปกติท่านตัดสินใจโดยลำพังแล้วจึงแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ	
4. ก. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิ ท่านจะเรียกประชุมผู้บังคับบัญชาเพื่อตำหนิต่อ	5 = []
ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ	
5. ก. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นเสมอ ๆ	6 = []
ข. ท่านจะส่งเสริมผู้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็น แต่ท่านจะไม่นำข้อคิดเห็นดังกล่าวไปปฏิบัติ	
6. ก. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน	7 = []
ข. ท่านยอมให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ	

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
7. ก. เมื่อปริมาณและคุณภาพงานในหน่วยงานไม่เป็นที่พอใจ ท่านจะแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่ายังคงบัญชาของท่านไม่พอใจและให้ทุกคนปรับปรุงงานของเขา ข. ท่านจะตัดสินใจด้วยตัวท่านเอง แล้วพยายามชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาคล้อยตาม	8 = []
8. ก. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการและคนส่วนใหญ่มองไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกกับผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคำสั่งมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ข. ท่านจะยอมให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะสงวนสิทธิ์เป็นผู้ชี้ขาดในขั้นสุดท้าย	9 = []
9. ก. ท่านอาจจะมอบงานที่ค่อนข้างยากให้ผู้บังคับบัญชาทำ แต่ถ้าเขาทำไม่สำเร็จท่านจะไม่ยอมให้เขาทำงานนั้นต่อไป ข. เมื่อท่านไม่พอใจผลงานในหน่วยงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพท่านจะแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่ายังคงบัญชาของท่านไม่พอใจและขอให้เขาปรับปรุงงานใหม่	10 = []
10. ก. ท่านต้องการที่จะให้ผู้บังคับบัญชาพอใจท่าน เท่ากับต้องการที่จะให้พวกเขา ทำงานให้ได้ดีที่สุด ข. ท่านจะให้อิสระในการทำงานแก่ผู้บังคับบัญชาทำงานเอง แม้ว่าเขาจะทำงานผิดพลาด	11 = []
11. ก. ท่านสนใจความเป็นอยู่ของผู้บังคับบัญชา เพราะท่านคิดว่าเขาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น ข. ท่านรู้สึกว่าเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะทราบเหตุผลในการปฏิบัติงานถ้าทราบได้ที่เขาปฏิบัติงานนั้นอยู่	12 = []

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
12. ก. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานเลย หากพิจารณาในระยะยาว ข. ท่านจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนช่วยแก้ปัญหายาก ๆ บางประการ	12 = []
13. ก. เมื่อท่านเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ท่านจะพยายามดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ ข. ท่านจะดำเนินงานในส่วนของท่าน ส่วนงานที่ริเริ่มใหม่ ๆ ควรจะเป็นเรื่องของนโยบายเบื้องต้น	13 = []
14. ก. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน ข. ท่านสนใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ท่านอยู่แม้ว่าจะยังไม่มีผลจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของเขา	14 = []
15. ก. ท่านจะให้อิสระแก่ลูกน้องในการทำงาน แม้ว่าเขาจะมีโอกาสทำผิดพลาดได้มาก ข. ท่านอาจจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่ท่านก็จะขอข้อเสนอแนะที่มีเหตุผลจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น	15 = []
16. ก. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเข้ากับกลุ่มเพื่อนไม่ได้ ท่านจะขอร้องให้กลุ่มอื่นรับเขาเข้าในกลุ่มด้วย ข. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานให้สำเร็จ ท่านจะหาวิธีช่วยให้เขาทำงานได้สำเร็จ	16 = []

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
17. ก. ท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการลงโทษทางวินัยประการหนึ่งคือเพื่อ ให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ข. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญ เท่ากับงานเหมือนกัน	17 = []
18. ก. ท่านจะไม่อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดจากันในขณะที่ทำงาน ข. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ	18 = []
19. ก. ท่านทราบและเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ข. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันจะพยายามรีดรองอำนาจ ของฝ่ายบริหาร	19 = []
20. ก. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่ให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร้องทุกข์ต่อ ฝ่ายบริหารได้ ข. ถ้าท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ท่านจะ พยายามขจัดเพื่อให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้	20 = []
21. ก. ท่านรู้สึกว่าการที่ผู้อื่นจะยอมรับข้อเสนอแนะที่ดี ๆ ของท่านเป็นสิ่ง สำคัญ ข. ท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อหน้าผู้อื่น เมื่อท่านรู้สึกว่าคนเหล่านั้น เห็นด้วยกับท่านเท่านั้น	21 = []
22. ก. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน พยายามรีดรองอำนาจของ ฝ่ายบริหาร ข. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ๆ จะเป็น ประโยชน์ในการพิจารณาคนเหล่านั้น	22 = []

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
23. ก. ท่านรู้สึกไม่จำเป็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทราบเหตุผลในการปฏิบัติงาน ถ้าทราบดีที่เขายังปฏิบัติงานนั้นอยู่ ข. ท่านรู้สึกว่าการบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงานจะช่วยลดการมาสายได้	23 = []
24. ก. ท่านจะตัดสินใจโดยตนเอง แล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ข. ท่านรู้สึกว่าทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารต่างก็ทำหน้าที่ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน	24 = []
25. ก. ท่านเห็นชอบกับวิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยจ่ายเงินพิเศษตามผลงานที่เพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล ข. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นเสมอ	25 = []
26. ก. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่าท่านจะไม่ทำครหางานที่ตัวท่านเองก็ไม่อยากทำเหมือนกัน ข. เมื่อท่านเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุขท่านจะพยายามดำเนินการอย่างใด อย่างหนึ่งในเรื่องนี้	26 = []
27. ก. ถ้ามีงานด่วนท่านอาจจะมอบให้ใครทำไปเลย แม้ว่างานนั้นยังจะต้องการเครื่องมือป้องกันความปลอดภัยเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม ข. ท่านรู้สึกว่าการที่คนอื่นจะยอมรับข้อเสนอแนะที่ดี ๆ ของท่านเป็นเรื่องสำคัญ	27 = []
28. ก. วัตถุประสงค์ของท่านคือ การปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงไป โดยไม่กระทบกระเทือนผู้อื่นมากเกินไป ข. ท่านอาจมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสบการณ์และความสามารถของผู้ท่านแต่จะ เน้นให้ทำได้ผลงาน	28 = []

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
29. ก. ท่านอาจมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสบการณ์และความสามารถของผู้ท่านแต่จะ เน้นให้ได้ผลงาน ข. ท่านจะอดทนรับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	29 = []
30. ก. ถ้าท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ท่านพยายาม ขจัดลงให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ข. ท่านมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมตลอดเวลา	30 = []
31. ก. ท่านจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเผชิญหรือการแก้ปัญหาต่างๆ บางประการ ข. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ได้รับประสบการณ์จากการลงมือ ทำงานจริงๆ เป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี	31 = []
32. ก. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุด ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี ประสบการณ์มากที่สุดเสมอ ข. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเปลี่ยนตำแหน่งโดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก	32 = []
33. ก. ท่านรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน โดย ปกติจะแก้ไขปัญหามาได้เอง โดยที่ท่านไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง ข. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิ ท่านจะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อตำหนิต่อ	33 = []

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
34. ก. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาทำ เมื่องานนั้นไม่อยู่ใน เวลาราชการ ข. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ผู้บังคับบัญชานั้น จะไม่เป็น การช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณของงานเลย หากพิจารณาใน ระยะยาว	34 = []
35. ก. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้ทราบมากเกินไป กว่าที่ขอมา ข. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่หักกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร้องทุกข์ต่อ ฝ่ายบริหารได้	35 = []
36. ก. บางครั้งท่านลังเลที่จะตัดสินใจในเรื่องซึ่งไม่เป็นที่พอใจผู้บังคับ บัญชา ข. วัตถุประสงค์ของท่านคือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไป โดยไม่ กระทบกระเทือนผู้อื่นเกินความจำเป็น	36 = []
37. ก. ท่านจะอดทนรับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้บังคับบัญชา แต่ท่านจะดำเนินการแก้ไขเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ข. บางครั้งท่านลังเลที่จะตัดสินใจในเรื่องที่จะสร้างความไม่พอใจ ผู้บังคับบัญชา	37 = []
38. ก. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าผู้อื่น ก็เมื่อท่านรู้สึกว่าคุณ เหล่านั้นเห็นด้วยกับท่าน ข. หากมีความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาของท่านก็สามารถปฏิบัติงาน ไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน	38 = []

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
39. ก. ท่านดำเนินงานในส่วนของท่าน ส่วนงานที่ริเริ่มใหม่ ๆ ควรจะเป็นเรื่องนโยบายเบื้องต้น ข. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้สำเร็จด้วย	39 = []
40. ก. ท่านจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น แต่ท่านจะไม่นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาปฏิบัติ ข. ท่านพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านรู้สึกเป็นกันเองเมื่อเวลาท่านพูดจากับเขา	40 = []
41. ก. ในการประชุมหรืออภิปรายท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านคิดแล้วปล่อยให้คนอื่นพิจารณาหาข้อยุติเอง ข. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งไม่เป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเป็นการยุติธรรมที่ท่านจะบอกเขาว่าไม่ใช่คำสั่งของท่าน	41 = []
42. ก. เมื่อมีงานซึ่งไม่มีใครอยากรับไปทำ ท่านจะถามหาผู้รับอาสาสมัครก่อนที่จะมอบหมายงานให้ ข. ท่านสนใจความเป็นอยู่ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านคิดว่าเขาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น	42 = []
43. ก. ความสนใจของท่านกับการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขสบายมีมากเท่ากับการที่จะให้พวกเขาทำงาน ข. ท่านสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ๆ	43 = []

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
44. ก. หากมีความจำเป็น ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านก็สามารถปฏิบัติงาน ไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน ข. ถ้ามีงานด่วนท่านอาจมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่างานนั้นจะ ยังต้องการเครื่องมือป้องกันความปลอดภัยเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม	44 = []
45. ก. ท่านมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านจะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่ต้องมีท่านคอยควบคุมตลอดเวลา ข. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไป ไปกว่าที่ขอมา	45 = []
46. ก. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาน้อย ๆ จะเป็น ประโยชน์ในการพัฒนาคนเหล่านั้น ข. ท่านสนใจที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสุขสบายมีมากเท่ากับการ ให้เขาทำงาน	46 = []
47. ก. ท่านสนใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่เขา รับผิดชอบอยู่ แม้ว่าจะยังไม่จำเป็นนักสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบัน ของเขา ข. ท่านจะคอยดูแลผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานล่าช้าและทำงานไม่เป็น ที่น่าพอใจอย่างใกล้ชิด	47 = []
48. ก. ท่านยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะ ยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ ข. ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานหนัก แต่ก็ทำให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้ ความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป	48 = []

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
49. ก. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในระดับเดียวกัน ข. ถ้าท่านไม่พอใจผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาติดต่อกันหลาย ๆ ครั้ง ท่านจะหาโอกาสยกย่ำเขาไปทีอื่นมากกว่าที่จะ เสนอปลดเขาออก	49 = []
50. ก. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ตรงกันท่านจะไม่แสดงความคิดเห็นของท่านอย่างเปิดเผย ข. ท่านต้องการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจท่าน เท่ากับที่ต้องการจะให้พวกเขางานให้ได้มากที่สุด	50 = []
51. ก. ท่านจะคอยดูแลผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานล่าช้าและทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจ อย่างใกล้ชิด ข. ท่านจะไม่อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดจากันในระหว่างที่ทำงาน	51 = []
52. ก. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย ข. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็ไม่อยากจะทำเหมือนกัน	52 = []
53. ก. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ เป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาทำ ถ้างานนั้นไม่อยู่ในเวลาราชการ	53 = []

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
54. ก. ท่านรู้สึกว่าการบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้ ข. ท่านยอมรับให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ	54 = []
55. ก. ท่านอาจจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่ท่านก็อาจจะขอข้อเสนอแนะที่มีเหตุผลจากผู้บังคับบัญชาเพื่อช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ข. ถ้าท่านรู้สึกว่ายานปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ตรงกัน ท่านจะไม่แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย	55 = []
56. ก. ท่านตัดสินใจด้วยตัวท่านเองแล้วชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาล้อยตาม ข. ถ้าเป็นไปได้ท่านจะตั้งทีมงานจากบรรดาผู้ที่ท่านชอบพอรักใคร่มาก่อน	56 = []
57. ก. ท่านจะไม่ลังเลในการรับคนพิการเข้าทำงาน ตราบที่เขายังทำงานได้ ข. ท่านจะหาเฉลี่ยเสียกับการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้	57 = []
58. ก. ถ้าเป็นไปได้ท่านจะตั้งทีมงาน จากบรรดาผู้ที่ท่านชอบพอรักใคร่มาก่อน ข. ท่านอาจจะมอบงานที่ค่อนข้างยากให้ผู้บังคับบัญชาทำ แต่ถ้าเขาทำไม่สำเร็จท่านจะไม่ยอมมาให้เขาทำงานนั้นต่อไป	58 = []
59. ก. ท่านให้ผู้บังคับบัญชาทำงานหนัก แต่ก็ให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ข. ท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการลงโทษทางวินัยประการหนึ่งคือไม่ให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ	59 = []

ข้อ/ความคิดเห็น	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
60. ก. ท่านจะพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลา ท่านพูดจากับเขา ข. ท่านเห็นชอบกับวิธีจ้างผู้ปฏิบัติงานโดยการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตาม ผลงานที่ท่านเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล	60 = []
61. ก. ท่านมีความเชื่อในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยความสามารถ เป็นหลัก ข. ท่านรู้สึกว่าการที่กีดกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน โดย ปกติจะแก้ไขปัญหามาได้เองโดยที่ท่านไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง	61 = []
62. ก. ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติและการบริหารจะพาหน้าที่ของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน ข. ในการประชุมหรืออภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่นหาข้อยุติเอง	62 = []
63. ก. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานได้สำเร็จ ท่านจะหาวิธีการ ดำเนินการเพื่อช่วยให้เขาทำงานได้สำเร็จ ข. ท่านจะไม่ลังเลที่จะรับคนพิการเข้าทำงานตราบที่เขายังทำงานได้	63 = []
64. ก. ท่านจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะ สงวนสิทธิ์จะเป็นผู้ชี้ขาดในขั้นสุดท้าย ข. ท่านจะไม่ลังเลที่จะรับคนพิการเข้าทำงานตราบที่เขายังทำงานได้	64 = []

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ

นางผ่องศรี แด้มทอง

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

1. แบบสอบถามนี้ใช้กับครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี
2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแบบผู้นำ 8 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี
3. ความน่าเชื่อถือของข้อสรุปในงานวิจัยครั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรให้ข้อมูลของท่าน จึงขอความกรุณากรอกข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง อันจะก่อให้เกิดผลสรุปที่ถูกต้อง มีความเที่ยงตรง ในการวางแผน ส่งเสริม การบริหารโรงเรียนในโอกาสต่อไป

คำชี้แจง การตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 40 ข้อ
2. โปรดอ่านในแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่าท่านมีความรู้สึกอย่างไร แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกหรือสภาพการปฏิบัติงานที่ท่านกำลังประสบอยู่
3. กรุณาใส่เครื่องหมายถูก (/) ลงในช่องคำตอบที่แสดงนี้หน้าของความรู้สึกของท่านที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
4. ในแบบสอบถามแต่ละข้อมีคำตอบให้ท่านเลือก 5 ตัวเลือก

ข้อที่	พฤติกรรมความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
<u>ความพึงพอใจในนโยบายและการบริหารงาน</u>							
1.	ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังข้อเสนอแนะ และให้ความสำคัญต่อข้อตกลงต่าง ๆ ที่ กำหนดขึ้นภายในกลุ่มปฏิบัติงาน						1 = []
2.	โรงเรียนของท่านมีนโยบายในการบริหาร งานที่ชัดเจน.....						2 = []
3.	นโยบายการบริหารโรงเรียนสนองความ ต้องการของสมาชิกในสถาบัน.....						3 = []
4.	การจัดสายบังคับบัญชาในโรงเรียนส่งเสริม การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ.....						4 = []
<u>ความพึงพอใจในการปกครองบังคับบัญชา</u>							
5.	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูทุกคน เหมือนกัน.....						5 = []
6.	ผู้บริหารโรงเรียนเอาใจใส่ดูแลให้ ผู้ร่วมงานมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด						6 = []
7.	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ท่านและ คณะครูอาจารย์ปฏิบัติงานร่วมกัน.....						7 = []
8.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการให้รางวัลและ การลงโทษในการบริหารงานเหมาะสม...						8 = []

ข้อที่	พฤติกรรมความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
34.	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถ.....						34 = []
35.	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ....						35 = []
36.	ท่านต้องการรับผิดชอบงานที่ไม่ได้อยู่ใน สายงานของท่าน.....						36 = []
<u>ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในการทำงาน</u>							
37.	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ท่าน รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น.....						37 = []
38.	ท่านมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมการปฏิบัติ- งานหลายระดับและหลายประเภท.....						38 = []
39.	ท่านมีโอกาสดำเนินงานในการศึกษาวิชาชีพ เพิ่มเติม.....						39 = []
40.	ท่านมีโอกาสดำเนินงานที่จะได้เลื่อนไปดำรงตำแหน่ง ที่สูงกว่าตำแหน่งเดิม.....						40 = []

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ

นางพองศรี แต้มทอง

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

วิธีการวิเคราะห์แบบฐานตามทฤษฎีสามมติของเรคติน

ขั้นที่ 1 พิจารณาแบบสอบถามทุกข้อว่าผู้ตอบ เลือกตอบ ข้อ ก. หรือ ข. แล้วลอกอักษร ก. หรือ ข. ลงในช่องที่มีหมายเลขกำกับไว้

ขั้นที่ 2 รวบรวมจำนวนเฉพาะ ก. ตามแนวนอนของแต่ละแถว มาใส่เป็นตัวเลขไว้ในช่อง [] ซ้ายมือให้ครบทุกแถว

A		1	2	3	4	5	6	7	8
B		9	10	11	12	13	14	15	16
C		17	18	19	20	21	22	23	24
D		25	26	27	28	29	30	31	32
E		33	34	35	36	37	38	39	40
F		41	42	43	44	45	46	47	48
G		49	50	51	52	53	54	55	56
H		57	58	59	60	61	62	63	64
ชั้นที่ 3 รวม ข. ตามแนวดิ่ง									

ชั้นที่ 3 รวม ข.
ตามแนวตั้ง

ชั้นที่ 4 ยกยอดมา
จากชั้นที่ 2
ในบรรทัดนี้

ชั้นที่ 5 บวกตัวเลข
ชั้นที่ 3 และ 4
ในบรรทัดนี้

ชั้นที่ 6 ยกยอดมา
จากชั้นที่ 5 มาใส่
คะแนนปรับลด

ชั้นที่ 7 ผลลัพธ์
จะเป็นคะแนน
ปรับแล้ว

A	B	C	D	E	F	G	H
+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4

รวม
64

รวม
66

การวินิจฉัยแบบบริหารที่ใช้ เป็นแบบหลักและแบบที่ใช้สนับสนุน

	15	A	B	C	D	E	F	G	H
	-								
	-								
	-								
แบบบริหารหลัก	11								
แบบบริหารสนับสนุน	10								
	-								
	-								
	-								
	-								
	5								
	-								
	-								
	-								
	-								
	0								
ทบทา		นักบุญ	เผด็จการ	ประนีประนอม	ยึดระ-เปียบ	นักพัฒนา	บุคลากร	น้ำดื่ม	

ขั้นที่ 8 นำคะแนนของแต่ละตัวอักษรจากขั้นที่ 7 มาแปลงลงในแต่ละช่องในตารางข้างบนนี้ ค่าที่ได้จะบ่งชี้ออกมาให้ทราบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามนั้นมีแบบบริหารหลัก และแบบสนับสนุนแบบใด

ถ้าช่องใดมีคะแนนสูง แสดงว่ามีแนวโน้มเอียงที่จะใช้แบบบริหารดังกล่าว ช่องที่มีคะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป แสดงถึงแบบบริหารที่เป็นแบบหลัก (Dominant Styles) ช่องที่มีคะแนน 10 คะแนน แสดงถึง แบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน (Supporting Styles)

ถ้าช่องใดที่มีคะแนนต่ำสุด อยู่ต่ำกว่าช่องที่มีคะแนนต่ำรองลงมาตั้งแต่ 3 คะแนนขึ้นไป แบบบริหารของช่องที่ต่ำสุด เรียกว่า แบบที่ไม่ค่อยจะใช้ (Overrejected Styles) คือ ใช้น้อยที่สุด เมื่อเทียบกับผู้อื่นโดยทั่วไป

ขั้นที่ 9 ระบุแบบบริหารจากขั้นที่ 8

แบบบริหารที่ใช้เป็นหลัก

แบบบริหารที่ใช้สนับสนุน

คะแนนของอักษรจากขั้นที่ 7

A B C D E F G H

คะแนนสามมิติ

ขั้นที่ 10 นำคะแนนของแต่ละตัวอักษร (A ถึง H) มากรอกลงในช่อง [] ในบรรทัดที่ตรงกับตัวอักษรนั้น ๆ หากบรรทัดใดมีช่อง [] ที่ถูกச்சี้นมากกว่า 1 ช่อง ก็ให้กรอกคะแนนเหมือนกันทุกช่อง

	X	Y	Z	
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
ชั้นที่ 11 บวกคะแนนลงมา ตามแนวตั้งแล้วใส่ผลใน ช่องงานบรรทัดนี้				(คะแนนที่ได้ยังเป็น คะแนนมิติติบที่ยังไม่ ได้เทียบ)

ขั้นที่ 12 ลอกคะแนนสถิติบนขั้นที่ 11 มาลงในช่องข้างล่างนี้

X = Y = Z =

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

X ระดับของการใช้แบบบริหารที่เน้นด้านงาน

Y ระดับของการใช้แบบบริหารที่เน้นด้านคน

Z ระดับประสิทธิผล (ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานในหน้าที่)

นำคะแนนสถิติมาจัดเป็นกลุ่ม ดังนี้

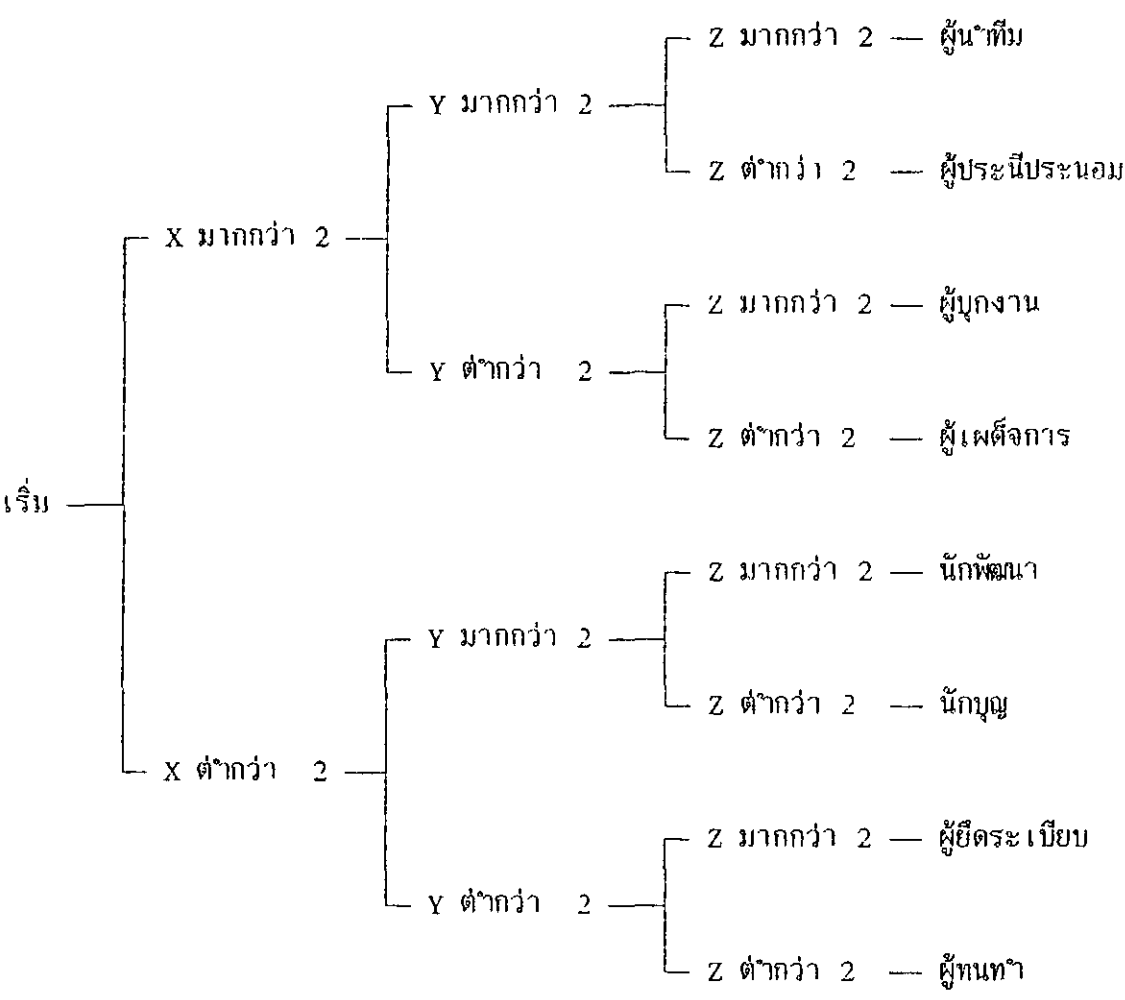
- 0 - ต่ำกว่า .6 มีค่าน้อยที่สุด
- .6 - ต่ำกว่า 1.2 มีค่าน้อย
- 1.2 - ต่ำกว่า 1.8 มีค่าค่อนข้างน้อย
- 1.8 - ต่ำกว่า 3.0 มีค่าปานกลาง
- 3.0 - ต่ำกว่า 4.0 มีค่ามาก
- 4.0 - ต่ำกว่า มีค่ามากที่สุด

การพิจารณาแบบรวมของแบบบริหาร

ลักษณะรวมของแบบบริหาร หรือ ลักษณะโดยรวม ๆ ของบรรดาแบบบริหารต่าง ๆ

ที่ใช้อยู่

ขั้นที่ 13 นำคะแนนที่เทียบแล้วในตารางเทียบคะแนนมิติ เพื่อพิจารณาคำทางของค่า X, Y และ Z ตามลำดับ ผลที่ได้จะทราบว่า มีลักษณะรวมของแบบบริหารแบบใด



ลักษณะรวมของแบบบริหาร คือ

X หมายถึง ระดับซึ่งผู้บริหารได้ตั้งเข็มมุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในส่วนบรรลุวัตถุประสงค์ แสดงลักษณะให้เห็นในเรื่องของการวางแผน การจัดรูปทรง และการควบคุมงาน

Y หมายถึง ระดับซึ่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนบุคคล แสดงลักษณะให้เห็นในเรื่องของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและการคำนึงถึงความรู้สึกของคนเหล่านั้น

Z หมายถึง ระดับซึ่งผู้บริหารได้บรรลุตามความต้องการผลงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางผ่องศรี ชื่อสกุล แต้มทอง

เกิดวันที่ 26 เดือน กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2495

สถานที่เกิด อำเภอปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 26 ถนนคูเมือง ตำบลบ้านเหนือ อำเภอเมือง
จังหวัดกาญจนบุรี 71000

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ 2 ระดับ 6

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ อำเภอเมือง
จังหวัดกาญจนบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2514 ม.ศ. 5 จาก โรงเรียนอัมพรไพศาล กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2518 ศษ.บ. จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. 2532 เข้าร่วมโครงการ American Field Service
ศึกษาทำงาน ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา 1 ปี

พ.ศ. 2538 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร