

๒๗๑. ๒๐๗

๕ ๕๒๖๗

ร. ๓

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ปริญญาโท

ของ

นาย ไวย่อง

๒๐ ต.ค. ๒๕๓๗

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

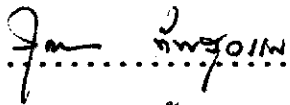
เมษายน ๒๕๓๗


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

190697


คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร  
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

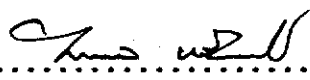
คณะกรรมการควบคุม

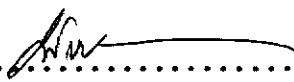
..........ประธาน  
(ผศ.ดร.สุดา กังสุวรรณ)

..........กรรมการ  
(รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช)


คณะกรรมการสอบ

..........ประธาน  
(ผศ.ดร.สุดา กังสุวรรณ)

..........กรรมการ  
(รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช)

..........กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลขำ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

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

วันที่ ๕๑ เดือนเมษายน พ.ศ. 2537

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลง ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างยิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้วิจัยขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอกราบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ เป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่า และให้ข้อเสนอแนะซึ่ง เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และวิทยากรทุกท่าน ที่กรุณาให้ความสะดวกและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นกตเวทิตาแด่ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่าน และเจ้าของหนังสือที่ผู้วิจัยได้ใช้ศึกษาค้นคว้า ในครั้งนี้

นำพร ไหว่วงศ์

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า .....	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล .....	6
การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ .....	11
การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน .....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	41
สมมติฐานการศึกษาค้นคว้า .....	53
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	54
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	57
การจัดกระทำกับข้อมูล .....	58
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	59

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
ตอนที่ 1 พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล .....	61
ตอนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพยาบาลกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ .....	62
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ .....	64
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	66
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	66
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
การอภิปรายผล .....	68
ข้อเสนอแนะ .....	74
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป .....	76
บรรณานุกรม .....	77
ภาคผนวก .....	85
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	101

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัด .....	55
2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	57
3 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืน .....	58
4 พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ตามทัศนะของวิทยากรย์ .....	61
5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับความพึงพอใจ ในการทำงาน ของวิทยากรย์ จำแนกเป็นรายด้าน .....	62
6 การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ .....	64

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของหน่วยงานส่วนกลางของสถาบันพัฒนากำลังคน ด้านสาธารณสุข พ.ศ. 2536 .....	8
2 แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของหน่วยงานส่วนภูมิภาคของสถาบันพัฒนากำลังคน ด้านสาธารณสุข พ.ศ. 2536 .....	9
3 แบบผู้นำแบ่งโดยการใช้แบบสอบถาม LBDQ จากแนวคิดของฮาลบิน .....	23
4 ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน .....	25
5 ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม .....	26
6 ระดับชั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ .....	33
7 การเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์และเฮิร์ชเบอร์ก .....	36

บทที่ 1

บทนำ

## ภูมิหลัง

ผลการประชุมสมัชชาอนามัยโลกสมัยที่ 30 ที่เมืองอัลมาอตา ประเทศรัสเซีย มีมติให้ "สุขภาพดีถ้วนหน้าในปี 2543" เป็นเป้าหมายหลักทางสังคม (กระทรวงสาธารณสุข. 2528: 1-2) พร้อมทั้งเรียกร้องให้รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกขององค์การอนามัยโลก เร่งจัดทำ "บริการสาธารณสุขขั้นมูลฐาน" เพื่อให้ทุกคนที่เกิดมา เติบโต แก่ และตาย อย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์โดยทั่วหน้ากัน ประเทศสมาชิกทั้งหลายต่างตอบสนองมติเรียกร้องดังกล่าว โดยร่วมกันรณรงค์และกำหนดนโยบายดำเนินการอย่างจริงจัง สำหรับประเทศไทยนั้น รัฐบาลกำหนดเป็นนโยบายสำคัญประการหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ระยะที่ 4 เป็นต้นมา ได้ดำเนินการโดยมีการร่วมประสานงานกัน ระหว่างกระทรวงเกษตร กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และโดยเฉพาะกระทรวงสาธารณสุข การดำเนินงานนี้จะประสบผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรหลายฝ่าย ฝ่ายการพยาบาลจัดได้ว่าเป็นกำลังส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง โดยต้องใช้พยาบาลจำนวนมาก เพื่อสนองนโยบาย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องผลิตพยาบาลที่มีคุณภาพ

ในการผลิตบุคลากรทางการพยาบาลมีลักษณะพิเศษต่างจากวิชาชีพอื่น ๆ เพราะเป็นวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติงานที่ส่งผลโดยตรงต่อชีวิตมนุษย์ คุณภาพของการศึกษาพยาบาลจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับการกล่าวขวัญถึง จึงมีความจำเป็นต้องจัดการศึกษา ให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ได้มาตรฐานตามนโยบายการจัดการศึกษาพยาบาลของประเทศ โดยมีสภาการพยาบาล ซึ่งเป็นองค์กรนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2528 ตามพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ (ราชกิจจานุเบกษา. 2528:10-17) สภาการพยาบาลทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติวิชาชีพการพยาบาล ควบคุมและสนับสนุนให้สถานศึกษาพยาบาลจัดการศึกษาพยาบาลที่มีคุณภาพ ได้ผลผลิตเป็นพยาบาลที่มีสมรรถภาพสูงในการประกอบวิชาชีพ

เพื่อให้ได้พยาบาลที่มีคุณภาพมีคุณสมบัติเพียบพร้อมด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความสำนึกในธรรมภาวะที่มนุษย์พึงมีต่อกัน มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพนั้น การดำเนินการถ่ายทอดวิชาชีพย่อมต้องใช้ทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งคือวิทยากรที่มีคุณสมบัติที่ดี

และคุณลักษณะของพยาบาลที่ดีด้วย เพราะจะต้องปฏิบัติหน้าที่ทั้งทางด้านการสอน ในชั้นเรียนและในคลินิก กล่าวอีกนัยหนึ่ง วิทยากรเป็นบุคลากรสำคัญในการผลิตพยาบาล ต้องอาศัยวิชาชีพระดับด้านการพยาบาล และศึกษาศาสตร์ควบคู่กัน เพื่อประกอบการระกกิจทางการพยาบาล ควบคู่กับการสอน และอบรมนักศึกษา จึงนับได้ว่าเป็นภาระกิจที่ค่อนข้างหนัก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีความอดทน รักวิชาชี สบายสละ และที่สำคัญอย่างยิ่ง ต้องทำงานอย่างเป็นสุข แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของ ศิริอนันต์ จูฑะเดมิย์ (2527:บทคัดย่อ) พบว่าอาจารย์พยาบาลกลุ่มที่สอนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ มีความเครียดในระดับสูง ลักษณะดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของวิทยากร ซึ่งเห็นประเด่นที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรให้ความสนใจ

ในการบริหารการศึกษายพยาบาลให้ได้ผลดีนั้น นอกจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลจะต้องมีความรู้ ความสามารถแล้ว ยังจำเป็นต้องมีเทคนิควิธีการปฏิบัติตนจุดจัวจรสำคัญในการประสานบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงพฤติกรรมออกมาในสองลักษณะควบคู่กัน ไปคือ ลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นสำคัญ เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน และลักษณะที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุงสัมพันธ์ ซึ่งผู้อำนวยการที่ดีควรมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับสูง หากบกพร่องในด้านใด ควรปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนเอง เพราะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจของวิทยากร ทั้งนี้เพราะถ้าวิทยากรมีความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมจะทำงานด้วยความเต็มใจ หุ่เมื่อกำลังกายกำลังความคิดอุทิศเวลาให้กับวิทยาลัย อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย และส่งผลต่อคุณภาพของพยาบาลด้วย

ด้วยเหตุและผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้ใช้ข้อมูลไปประกอบการพิจารณาในเรื่องการบริหารบุคลากร และเป็นแนวทางการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่ทำให้วิทยากรเกิดความพึงพอใจ อันจะทำให้การดำเนินการจัดการศึกษายพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาวิชาชีพยาบาลต่อไป

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ตามทัศนะของวิทยากร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร
4. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและผู้อำนวยการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงลักษณะของพฤติกรรมผู้นำ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในด้านต่างๆ ของวิทยากร ซึ่งผู้อำนวยการจะได้นำไปใช้เป็นข้อมูล ในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนและสภาพการทำงานของวิทยากรให้ดีขึ้น กับเป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับสูง ในอันที่จะพัฒนา และพิจารณาเลือกสรรบุคคลไปดำรงตำแหน่งผู้นำ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา  
การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะพฤติกรรมผู้นำ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลใน 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมนั้นสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร ตามทัศนะของวิทยากร
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 2.1 ประชากร เป็นวิทยากรของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ปีการศึกษา 2536 จำนวน 941 คน จากวิทยาลัยพยาบาล 24 แห่ง

2.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็นวิทยากรย่อยของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวง สาธารณสุข โดยใช้วิธีการสุ่มวิทยากรย่อยจากแต่ละวิทยาลัยพยาบาล และเนื่องจากการ วิจัยครั้งนี้มีลักษณะ เป็นแบบสำรวจ จึงใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 80 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 752 คน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้านคือ

3.1.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

3.1.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย่อย มี 5

ด้าน คือ

3.2.1 การบังคับบัญชา

3.2.2 ลักษณะงาน

3.2.3 รายได้

3.2.4 การเลื่อนตำแหน่ง

3.2.5 เนื้อหารวมงาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่แสดงออกถึง ความสามารถในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การทำนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม เพื่อที่จะเป็น กิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองแบบด้วยกันคือ

1.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน หมายถึง การกระทำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัย พยาบาลที่แสดงออกถึงความสามารถ ในด้านการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานรวมทั้งวิธีการดำเนินงาน ให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

1.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง การกระทำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัย พยาบาลที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตรที่ดี มีความไว้ใจใจใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติ ยกย่องวิทยากรย่อย โฆษณาในความถนัด เป็นกันเอง

2. ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่ดีของวิทยากรผู้ที่มีต่องานที่ทำอยู่และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยพยาบาล โดยจำแนกความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจออกเป็น 5 องค์ประกอบด้วยกันคือ

2.1 ลักษณะงาน หมายถึงภาระงานที่รับผิดชอบของวิทยากรผู้ ซึ่งตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด เป็นงานที่น่าสนใจท้าทายให้อยากทำสามารถทำตั้งแต่ต้นจนสำเร็จ

2.2 การบังคับบัญชา หมายถึงความสามารถในการใช้อำนาจทางบริหาร และคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล เพื่อให้วิทยากรผู้ปฏิบัติภาระหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

2.3 รายได้ หมายถึงเงินเดือนที่วิทยากรผู้ได้รับประจำ และสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ได้แก่ เบี้ยเลี้ยง ที่พักอาศัย อาหาร และการดูแลเมื่อเจ็บป่วย

2.4 การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึงการที่วิทยากรผู้ จะมีโอกาสได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การได้เลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และการศึกษาอบรมเพื่อให้ได้รับวุฒิสูงขึ้น

2.5 เพื่อนร่วมงาน หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนวิทยากรผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน การอยู่ร่วมกัน การเคารพกัน มีความเห็นอกเห็นใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3. วิทยาลัยพยาบาล หมายถึงสถาบันการศึกษาในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลระดับประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์และประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ระดับต้น

4. ผู้อำนวยการ หมายถึงผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง หัวหน้าสถานศึกษา ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

5. วิทยากรผู้ หมายถึงอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปีการศึกษา 2536

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นผลงานในประเทศ และต่างประเทศ ตามลำดับต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาวิทยาลัยพยาบาล
2. การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
3. การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. การจัดการศึกษาวิทยาลัยพยาบาล

กระทรวงสาธารณสุขเริ่มผลิตบุคลากรพยาบาล ตั้งแต่ พ.ศ. 2489 เพื่อไปปฏิบัติงานในโรงพยาบาลประจำจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลอย่างเร่งด่วน ทำให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการจัดการเรียนการสอนอยู่ในหลายกรม เช่น กรมการแพทย์ กรมอนามัย และสำนักงานปลัดกระทรวง การจัดการศึกษาพยาบาลเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้ตลอดมา เมื่อมีการแบ่งส่วนราชการใหม่ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการของกรมต่าง ๆ ในกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2517 (ราชกิจจานุเบกษา พ.ศ. 2517 : 525-528) จึงได้จัดตั้ง กองงานวิทยาลัยพยาบาล ขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวง โดยกำหนดให้วิทยาลัยพยาบาล โรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย โรงเรียนผู้ช่วยพยาบาลและผดุงครรภ์ ซึ่งเคยสังกัดอยู่กองการศึกษากรมการแพทย์และอนามัย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 มาขึ้นตรงต่อ กองงานวิทยาลัยพยาบาล และเปลี่ยนชื่อโรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัยเป็นวิทยาลัยพยาบาล

การจัดตั้งกองงานวิทยาลัยพยาบาลนั้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การบริหารด้านวิชาการและการปฏิบัติการของวิทยาลัยพยาบาลมีความอิสระ สามารถดำเนินงานได้คล่องตัว และกว้างขวางยิ่งขึ้น ทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาพยาบาลระดับต่าง ๆ ทั้งที่เป็นการจัดการศึกษา เพื่อผลิตและการศึกษาต่อเนื่องให้แก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล มีวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด 24 แห่ง

ต่อมาการผลิตบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุข ได้เพิ่มขึ้นหลายหลักสูตร เพื่อขยายบริการสู่ชุมชนตามนโยบายการพัฒนาการสาธารณสุขแห่งชาติ กระทรวงสาธารณสุขจึงขอจัดตั้ง

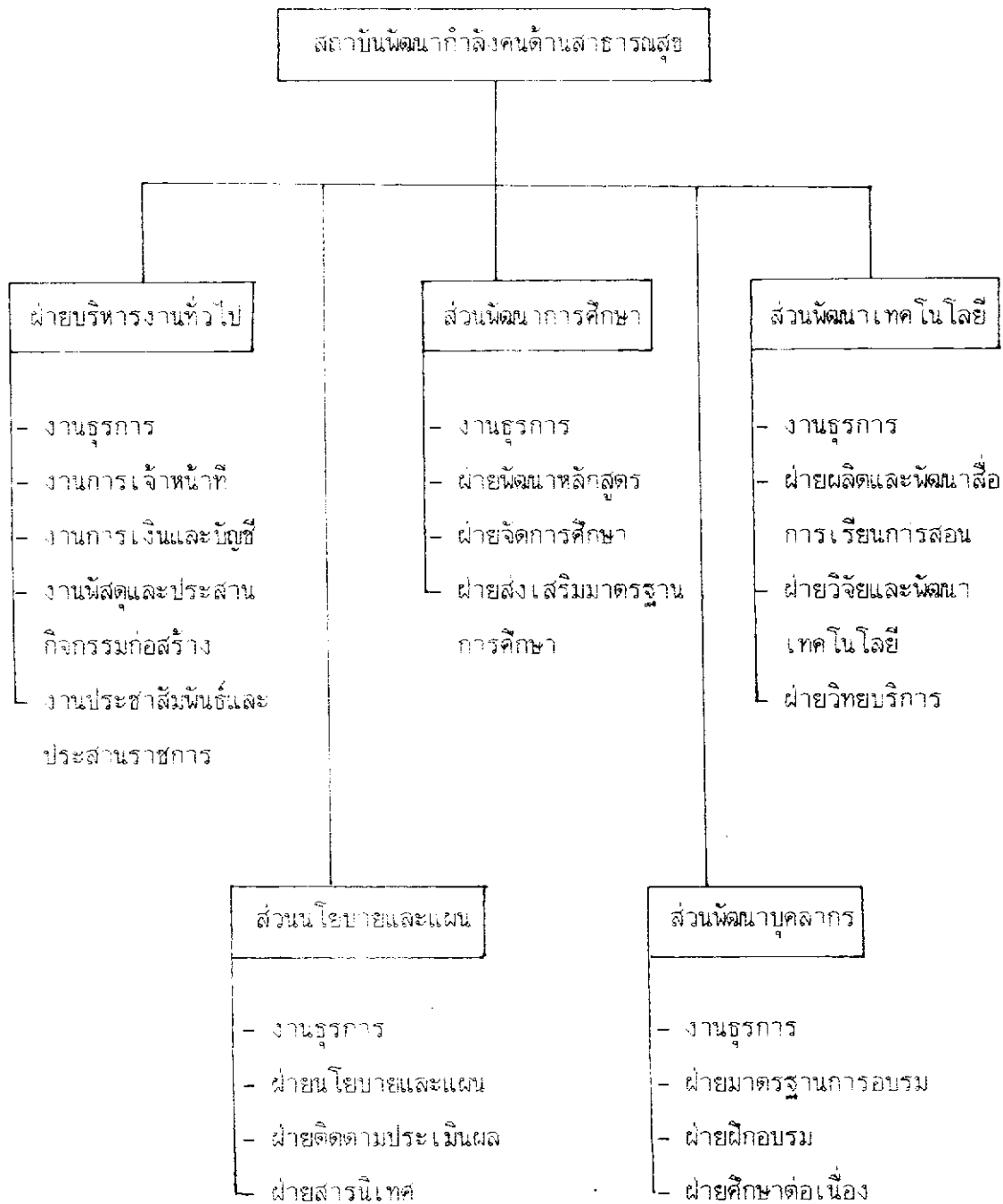
สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง  
 กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2536 (ราชกิจจานุเบกษา 2536 : 21-29) ให้เป็นหน่วยงานทาง  
 วิชาการ มีฐานะสูงกว่ากองตึกว่ากรม ตั้งกีดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวมงาน  
 เกี่ยวกับการศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งกระจายอยู่ในหลาย ๓. หน่วยงานมาไว้ด้วยกันจากหน่วยงาน  
 ดัง ๓ ได้แก่ กองงานวิทยาลัยพยาบาล กองฝึกอบรม วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกรมอนามัย  
 วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกรมควบคุมโรคติดต่อ วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์ และ  
 หลักสูตรการศึกษาจากกรมการแพทย์ กรมวิทยาศาสตร์ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้มาขึ้นตรงต่อ  
 สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข และกำหนดให้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบาย และความต้องการด้านการผลิต และพัฒนา  
 บุคลากรด้านสาธารณสุข
2. จัดทำแผนการผลิต และพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข ให้สอดคล้อง และตอบสนอง  
 นโยบายและความต้องการกำลังคนของกระทรวง
3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขและประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนามาตรฐานการศึกษา และวิชาการด้านการศึกษา และฝึกอบรมบุคลากรด้าน  
 สาธารณสุข
5. ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่  
 รับผิดชอบหมาย

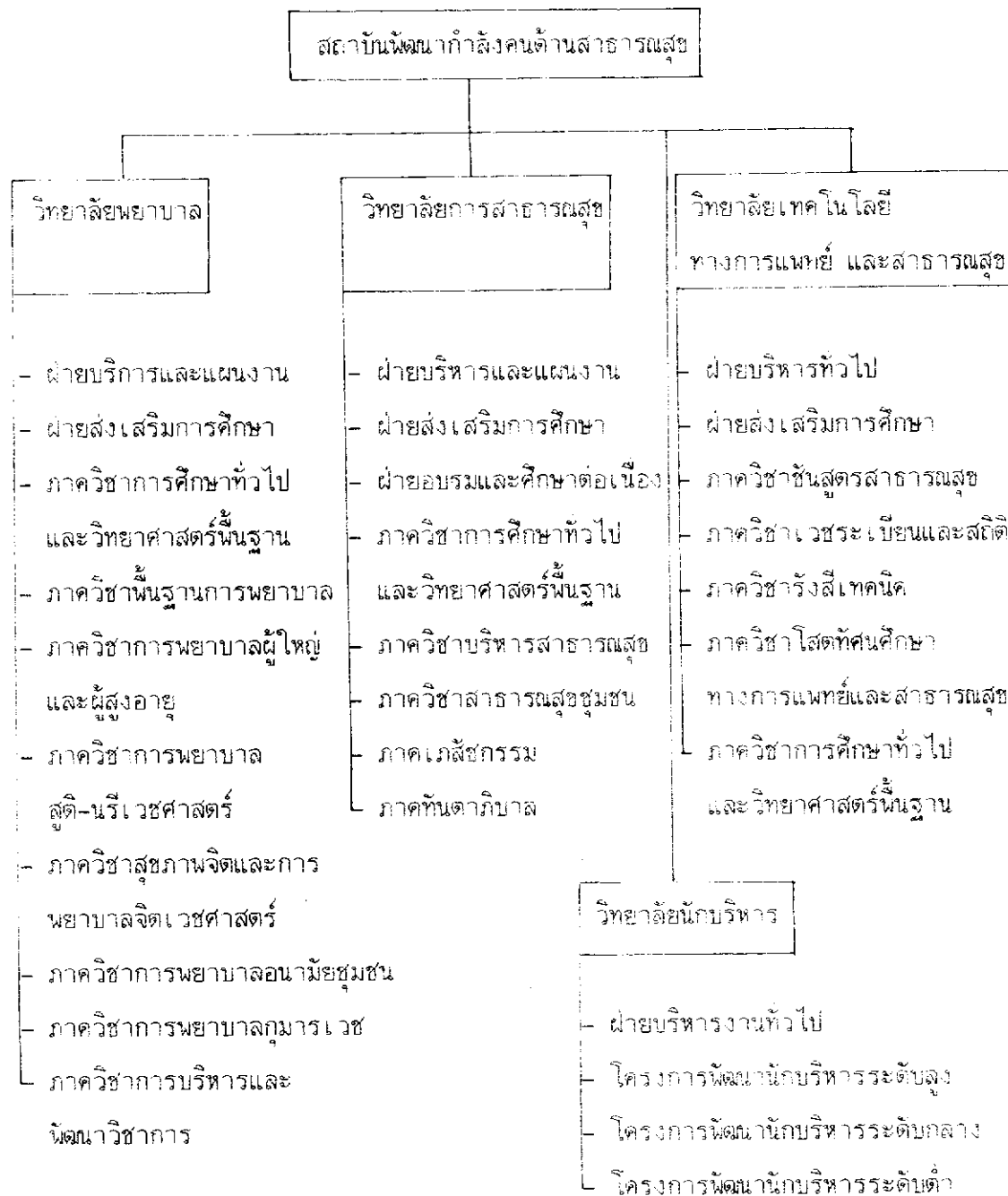
เพื่อให้สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข สามารถปฏิบัติภารกิจหลักตามนโยบาย  
 ของกระทรวงสาธารณสุข และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อคุณภาพชีวิตของ  
 ประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสุขภาพอนามัยทั้งร่างกายและจิตใจ ให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น จึง  
 จำเป็นต้องวางโครงสร้างการจัดรูปองค์กร ของสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข พร้อมทั้ง  
 กำหนดขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานย่อย เพื่อการดำเนินงานร่วมกัน และ  
 ประสานงานทั้งภายใน และภายนอกสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข (สถาบันพัฒนากำลังคน  
 ด้านสาธารณสุข. 2536 : 1-5) ในงานนี้จึงจัดรูปองค์กรออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนกลาง ประกอบด้วย หน่วยงาน 5 ส่วน
  2. ส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย วิทยาลัยต่าง ๆ 40 แห่ง
- การแบ่งส่วนราชการจัดรูปโครงสร้าง เป็นแผนภูมิ เสนอรายละเอียดดังนี้





ภาพประกอบ 1 แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของหน่วยงานส่วนกลางของสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข พ.ศ. 2536



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของหน่วยงานส่วนภูมิภาคของสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข พ.ศ. 2536

สำหรับวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่จัดการศึกษาอบรม ผลิตพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถและทักษะแห่งวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล อันนำไปสู่เป้าหมายการมีสุขภาพดีถ้วนหน้า วิทยาลัยพยาบาล ในฐานะสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. จัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการพยาบาล และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสาธารณสุข
2. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาการศึกษาและการบริการพยาบาล
3. บริการวิชาการแก่สังคม เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ ในการดูแลสุขภาพของตนเอง ครอบครัว และชุมชน
4. ทำนุบำรุง ศิลป และวัฒนธรรม เพื่อปลูกฝังสำนึกของการเป็นพลเมืองที่ดี มีระเบียบวินัย คุณธรรม จรรยาบรรณ ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา มีหน้าที่บริหารราชการของวิทยาลัยพยาบาล ให้เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบระเบียบแบบแผน และนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขและกระทรวงสาธารณสุข มีความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านบริหารงานทั่วไป คือกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาการจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของวิทยาลัย ติดต่อบริษัทราชการ วางแผนมอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งการ ควบคุมตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ติดตามประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
2. ด้านวิชาการ คือกำหนดนโยบาย การจัดการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ควบคุมกำกับ ให้คำแนะนำปรึกษาทางวิชาการในการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม การศึกษาค้นคว้าวิจัย และการผลิตผลงานทางวิชาการ การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาและการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เป็นที่ปรึกษาด้านการศึกษายาบาลแก่ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ทำการสอและฝึกอบรมในสาขาการพยาบาล และสาขาวิชาการที่มีความชำนาญ
3. ด้านบริการการศึกษา คือกำหนดนโยบาย ควบคุมกำกับ ให้คำแนะนำปรึกษา และสนับสนุนงานในแผนการปกครองและสวัสดิการ แผนกกิจกรรมนักศึกษา แผนกห้องสมุด งานส่งเสริมวิชาการ งานพัฒนาตำราและแบบเรียน งานเทคโนโลยีทางการศึกษา งานแนะแนวการ

ศึกษา งานทะเบียนและสถิติ งานวิจัยและประเมินผลการศึกษา

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม คือกำหนดนโยบาย สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรม เพื่ออนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมที่งดงาม

5. หน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้ง ในและนอกสังกัด

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงส่วนราชการ และโครงสร้างของวิทยาลัยพยาบาลในปี 2536 ดังกล่าวแล้ว ได้ใช้ระยะเวลาานพอสมควร ทำให้บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลทุกระดับปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความวิตกกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้บ้าง ไม่มากก็น้อย จากข้อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ของวิทยาลัยพยาบาล และของผู้อำนวยการวิทยาลัยไว้อย่างดีนั้น แสดงถึงก้าวใหม่ของการจัดการศึกษาพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข อย่างไรก็ตามก็ตีวิทยาจารย์ที่ทำงานสอนนักศึกษาพยาบาล ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติย่อมต้องการคำชี้แนะ ชำนาญและข้อมูลต่างๆจากผู้อำนวยการซึ่งเป็นหลักของวิทยาลัย เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการนั้นตามสมควร ย่อมเป็นขวัญและกำลังใจในการปรับตัวและปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้จัดกระทำในระยที่มีมีการเปลี่ยนแปลงแบ่งส่วนราชการใหม่ จึงเป็นนิมิตหมายที่ดี และได้ข้อมูลที่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ อาจนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการพิจารณา เพื่อการบริหารงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลต่อไป

## 2. การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

กัญญา สาร (2519 : 139) กล่าวว่า กระบวนการบริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การที่บุคคลมาร่วมกันทำงานย่อมจะต้องมีผู้นำและผู้ตาม และยัง ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่มีอำนาจ อิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนในกลุ่มให้ปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของเขา นั่นคือผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น ในทางปฏิบัตินั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) ให้แนวทางไว้ว่า ผู้นำคือ หัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็น

แบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นผู้นำในการผลิตบุคลากรทางการพยาบาลออกไปสู่สังคมตามนโยบายการจัดการศึกษาพยาบาลของประเทศ จะต้องมึศิลปะในการใช้อำนาจ และอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้เช่นกัน ซึ่งความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีเอกสารและหลักการที่เกี่ยวข้องควรแก่การนำเสนอมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กัญญา สาร (2519 : 149) กล่าวว่า ผู้นำกับผู้บริหารนั้นอาจเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อย ระหว่างผู้นำกับผู้บริหารคือผู้นำมักเป็นตัวการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างหรือในหน่วยงานได้ง่าย เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคลากรอื่นจำนวนมาก และไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งงานสูงๆ แต่ผู้บริหารนั้นในฐานะที่ดำรงตำแหน่งบริหารทำให้ต้องคิดมากก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรลงไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน มีหน้าที่วางโครงการ กำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติต่างๆ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานทุกอย่างในหน่วยงาน

จากแนวคิดของเสรีศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 15) มีความเชื่อว่า มนุษย์จำเป็นต้องแสดงตามบทบาท มนุษย์แต่ละคนก็มีบทบาทหลายอย่างที่แสดง ดังนั้นคนๆ เดียวกันอาจแสดงบทบาทของผู้บริหารในบางครั้ง แต่ในบางครั้งก็อาจแสดงบทบาทของผู้ว่า บุคคลอาจไม่สามารถแสดงบทบาททั้งสองได้ในเวลาเดียวกัน แต่บุคคลคนเดียวสามารถแสดงบทบาททั้งสองตามกรรมต่างวาระกันได้ ผู้บริหารการศึกษาต่างก็ได้รับการมุ่งหวังว่าควรจะเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดความเป็นผู้นำจะปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้โดยยาก ผู้นำที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารก็อาจปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้โดยลำบาก ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูง ย่อมสามารถทำให้เรื่องที่ยังรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี สามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ช่วยให้หน่วยงานคงอยู่ต่อไปได้ และช่วยให้สมาชิกได้สนองความต้องการในสิ่งที่ตนปรารถนา

จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงาน (Maintaining Organization Security) จึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง (กัญญา สาร. 2519 : 149) ดังนั้นองค์การหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำ หากวิทยาลัยพยาบาลแห่งใดที่ผู้อำนวยการซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารอยู่แล้ว และมีความสามารถในการเป็นผู้นำอยู่ด้วย กิจกรรมต่าง ๆ ของวิทยาลัยนั้นๆ ย่อมจะเจริญก้าวหน้าแน่นอน

๖. เมื่อความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อสถาบัน อรุณ วัชรธรรม (2515 : 104-108) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ความรู้ การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มาก ยิ่งยิ่งดี ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี และในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ เพราะจะทำให้มีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ คือลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความล้มบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญจะต้องมีทั้งทางกายวาจาและจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้น จะสามารถผจญต่ออันตรายต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อความต้านทาน หรือสิ่งขัดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจเด็ดขาดใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่ง ได้อย่างเด็ดขาด ลั่น และชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจทันทีและทันกับ เหตุ ที่ต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการ และวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่ติดต่อด้วยนั้น เกิดความกระต้าง กระเดื่อง หรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้ สามารถศึกษาเอาได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึง วัฒนธรรมนิยมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึง วัฒนธรรม ของผู้ที่ติดต่อด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่นและเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอียงเอียง ในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมาย เพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ตราไว้ นั้นย่อมมีทางหลีกเลี่ยงได้ เสมอ ฉะนั้น ในการ เป็นผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียได้ ฝ่ายที่สุด

7. ท่าทาง คือ การแสดงออก ซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสมซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่ให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี จึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธา

8. ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกาย และความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการ หรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่อง และบรรลุสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงาน ไปสู่จุดหมายปลายทาง ได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้สามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นยังช่วยให้กิจการต่าง ๆ ของหน่วยงานสำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นไม่เสียผลประโยชน์ ซึ่งก็หมายความว่า เป็นการข่ม หรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่นซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้สามารถคุ้มครองรักษาและให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดติดทำอะไรรันทันทันคว้น และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามโดยอัตโนมัติ

12. ตูลหิจ คือ อำนาจแห่งความคิด ที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยชี้ให้เห็นสาเหตุเหล่านั้น และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจะต้องใช้ตูลหิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในตูลหิจ และมีความเชื่อถือในที่สุด

13. ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หึงหยา ไม่จองหอง และไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอันนี้ เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงและเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เป็ยด เห็นแก่ตัว นอกจากนั้นยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่น ๆ หรืออยู่ในขอบเขตที่ตีงามอีกด้วย ฉะนั้นความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในผู้บังคับบัญชาคันใดแล้ว ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือและให้ความร่วมมือ

14. ความเห็นอกเห็นใจ คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ คือต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสละสลวย และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือดร้อนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกัน และกัน ได้อย่างดีที่สุด และผลที่ได้ในนี้ก็คือ เราจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างล้นหลาม อันจะทำให้ผลงานของส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี คือสภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์ และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อรัฐ ฯลฯ นั้นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ซื่อสัตย์ และจะมีความจงรักภักดีตอบ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้มาอยู่ในความปกครองที่ปลอดภัยและอบอุ่นจะเป็นผลให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสั่งคดี คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสั่งคดีได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องปรับตัวเอง คบค้าสมาคมกับ เพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแบบเนียน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษา และปรับตนให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่จะไปติดต่อได้ และถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตนเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า อันได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น ได้ การบังคับตนเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลา มักจะเห็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่าง ๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมอง ถูกสังเกตและบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ผลงานการพัฒนาการเป็นผู้นำนั้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525:26-28) เสนอแนวคิดไว้ว่า มนุษย์แต่ละคนมีความเป็นผู้นำอยู่ตัวในทั้งนั้น ต่างกันเพียงบางคนมีมาก บางคนมีน้อย ย่อมสามารถเรียนรู้ และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดี ก็ควรจะเรียนรู้ และพัฒนาคุณสมบัติต่อไป ให้เกิดกับตนเอง

1. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่างพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงาน ในเมื่อเวลานั้นๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ หมั่นถามตนเองว่าได้ทำงานคุ้มกับเงินเดือนที่ได้รับแล้วหรือยัง
2. ทำงานตรงเวลา และสม่ำเสมอ ทั้งตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน ทำงานด้วย

- ใจรักไม่ใช่ฝันใจทำ เพื่อนร่วมงานอาจบ่นในการทำงาน แต่ผู้นำจะปฏิเสธการกระทำแบบนี้
3. มีใจจดจ่อในงานที่จะต้องปฏิบัติ มากกว่าจะนั่งจ้องดูเวลาว่า เมื่อไรจะหมดเวลา เสียที มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่อนงานมากกว่าเพื่อนอย่างอื่น
  4. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ไม่ควรมีข้อยกเว้น
  5. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหา มากกว่าที่จะปิดปัญหาให้มัน ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เมื่อเขาแก้ปัญหาได้
  6. ให้การยกย่อง หรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ตามควรแก่กรณี จงชม เมื่อเขาทำดี เพราะการชมเชยย่อมเป็นการให้กำลังใจ จงชมเชย และยกย่องด้วยความเหมาะสม อย่าให้กลายเป็นเพียงลมปาก อาจชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่นตามควรแก่กรณี อย่าให้การชมเชยนั้น เป็นการสร้างศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม
  7. มีความตั้งใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรจะมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง การตำหนิไม่ควรจะเป็นการตำหนิเรื่องงาน มิใช่ตำหนิเพราะเรื่องส่วนตัว มิควรตำหนิต่อหน้าคนอื่น เพราะการตำหนินั้นเพื่อการแก้ไขปรับปรุง มิใช่เพื่อให้เสียหน้าใจหรือกำลังใจ ถ้าจะตำหนิ ควรจะแจ้งสิ่งที่เขาบกพร่องพร้อมทั้งเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข
  8. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด และรับยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำงานสำเร็จ
  9. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะโรงเรียนเป็นของ "เรา" ไม่ใช่ของ "ข้าบเจ้า" คนเดียว ผู้นำจะยืนบนถนน แล้วมุ่งไปข้างหน้าเพียงคนเดียวย่อมไม่ได้ ตักให้เพื่อนร่วมงานร่วมทางด้วย
  10. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน มนุษย์เราในเมื่อต้องหิวความคิดที่จะทำงานก็ลดลง
  11. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระแวงหรือสงสัยคนอื่น คนอื่นก็ย่อมมีสิทธิ์ที่จะระแวงหรือสงสัยเราได้
  12. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงาน และหาทางแก้ไข
  13. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่พอใจของคนทุกคน ย่อม

เป็นไปไม่ได้ ดังนั้นการทำงานจึงควรให้เป็นทีพอใจของคนส่วนใหญ่ อย่าทำงานให้เร็วเกินไปนัก เพราะเพื่อนร่วมงานอาจจะหลงทางตามไม่ทัน

14. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายใน อาจเกิดจากการที่ไม่ได้ข้อเท็จจริงก็เป็นได้

15. ในการทำงานนั้น ควรที่จะเน้นว่าจะไร้อุญ มากกว่าที่จะเน้นว่าใครอูญ

16. ในการประชุมหรือปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง (Vote)

17. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าจะผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม

18. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน มีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขา มิใช่เพื่อจะเป็นนายเขา

19. มอบอำนาจความรับผิดชอบ และภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องทำงานเป็นหมู่คณะ

20. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลอกได้ แต่ขณะเดียวกันผู้นำจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ไม่ค่อยมีใครชอบคนที่รู้ทันคน

21. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่า สถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย โรงเรียนย่อมเจริญไม่ได้ถ้าหากสมาชิกของโรงเรียนไม่มีความเจริญ

22. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าควรแก่การรับฟัง ความคิดเห็นทั้งหลายควรจะพิจารณาที่เนื้อหาสาระ มากกว่าที่จะพิจารณาว่า เป็นความคิดเห็นของใคร

23. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี ปริญญาไม่ใช่ เครื่องมือวัดคุณภาพของคน การกระทำของคนต่างหาก ที่เป็นเครื่องมือวัดคุณภาพของคน

24. ผู้นำที่ดี จะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ นั่นคือควรจะเป็นได้ทั้งนายและครู

25. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่า ที่จะมาจากภายนอก ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรลงนึบสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นเอาไว้ ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ดีนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่จากไป นอกเสียจากว่า ที่ใหม่นั้นมีความก้าวหน้า หรือเขาไม่มีทางเลือก

ภาวะผู้นำ เป็นของคู่กันกับการบริหาร ผู้บริหารที่ดีกับผู้นำที่ดีนั้นแยกออกจากกันได้ยาก หน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทย ปัจจุบันต้องการผู้นำที่ดีมาเป็นผู้บริหารอย่างยิ่ง วิทยุ สารธร (2519 : 151-152) ได้เพิ่มลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ดีในสังคมไทยไว้ดังนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์และสุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้เกี่ยวข้องเสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อุตทานด้วยความเยือกเย็น ต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือน เมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมนคนเป็น และชยันชม
20. ไม่ดูต่ำหรือกล่าวพรุสวาทิตใด ๆ ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณนั้นบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ

25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด ทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประทุษร้าย ซึ่งจะทำให้สิ่งควมร้ง ภัยจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มีที่คง แน่นนอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

เมื่อได้พัฒนาศักยภาพของตนเองจนเป็นผู้นำที่ดีได้แล้ว ยังต้องมีศิลปะเพื่อการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอีกด้วย คือการ**แสดงบทบาทสามทิศของผู้บริหาร** ให้ถูกต้อง ซึ่งวิจิตรวรุตบางกูร (2525 : 36) ได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับนักบริหารระดับสูง
  - 1.1 รับนโยบายจากนักบริหารระดับสูง
  - 1.2 แปลนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
  - 1.3 เสนอแนะปัญหา ข้อคิด แนวทางปฏิบัติในการทำงาน
2. บทบาทที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน
  - 2.1 เป็นผู้ประสานงาน
  - 2.2 ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
  - 2.3 ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน
  - 2.4 แลกเปลี่ยนความเห็นในการทำงาน
3. บทบาทที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 3.1 เป็นผู้วางแผนการทำงาน
  - 3.2 เป็นครู (Coach)
  - 3.3 เป็นผู้สร้างทีมในการทำงาน
  - 3.4 เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดขวัญ และกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน
  - 3.5 เป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรีกษา (Counseling)
  - 3.6 เป็นผู้แก้ปัญหาในการทำงาน (Problem Solver)
  - 3.7 รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 3.8 เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 3.9 เป็นผู้ปรับปรุงงาน

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำได้เริ่มมานานแล้ว คาสท์ และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig. 1974 : 343) กล่าวว่า ในระยะแรกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับตัวผู้นำ ในด้านคุณลักษณะของบุคลิกภาพ (Trait Approach) เพราะเชื่อว่า ผู้นำย่อมมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม และเชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำ ได้นั้นจะต้องเกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่ส่งเสริมและสนับสนุน ให้เขาเป็นผู้นำที่เรียกว่า เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Born Leader) การศึกษาผู้นำตามแนวความคิดนี้จะมุ่งศึกษาลักษณะทางกาย (Physical Traits) กับลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) แต่ผลการศึกษาที่ได้ไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนได้ว่า คุณลักษณะใดที่แสดงออกถึงลักษณะของความเป็นผู้นำได้ชัดเจน แม้จะพบว่าคุณลักษณะบางอย่างที่ผู้นำมีอยู่จะแตกต่างไปจากบุคคลอื่นก็ตาม ผลสรุปจากแนวความคิดนี้ แม้ว่าจะมีผู้คัดค้านในภายหลังก็ตามก็ได้หมายความว่า จะผิดไปเสียทั้งหมด ยิ่งพอที่จะเป็นเครื่องชี้ทางให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้บ้าง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 20)

ต่อมาได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำแนวใหม่ โดยศึกษาผู้นำ ในด้านสถานการณ์ (Situational Approach) เพราะเชื่อว่า สถานการณ์ และเวลาเป็นตัวกำหนด ทำให้เกิดสภาวะการเป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำอยู่ ดังนั้น สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกันด้วย โอเวนส์ (Owens. 1970 : 120) อธิบายว่าพฤติกรรมของผู้นำเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ ระหว่างตัวผู้นำกับสิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้นำได้แสดงบทบาทของตนอยู่ เพราะพฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมทำการศึกษาอยู่อย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ ด้วยความเชื่อที่ว่า ผู้นำนั้นมีใช้ที่มีพรสวรรค์มาแต่กำเนิด แต่พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะผู้นำ สามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้จากการศึกษาอบรมและประสบการณ์

คำว่า พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก ซึ่งการแสดงออกนั้นเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมมา เกิดจากความเคยชินที่ได้รับจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมต่าง ๆ ซึ่งการแสดงออกเป็นได้ทั้งคล้อยตามหรือต่อต้าน เป็นคุณหรือเป็นโทษ ซึ่งมีผลต่อตัวเองและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานที่ทำงาน (กิติมา ปรีดีติลล. 2529 : 248) สำหรับคำว่า ผู้นำ (Leaders) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะดังกล่าวแล้วและ สัจจินต์ ไกรว่อง (2534 : 10) ได้สรุปว่า ผู้นำหมายถึงบุคคล

ผู้ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า อันเกิดจากความสามารถของผู้นำเองที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้ หรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นผู้ที่สามารถชักนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติภารกิจด้วยความเต็มใจ และงานนั้นมิทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) หมายถึง การกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้นำของกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ความสามารถชักจูงผู้ร่วมงานให้เข้าใจในบทบาทภาระหน้าที่ มีความรับผิดชอบในงานของตน และมีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน อีกทั้งยังมีแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้จนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างดี

สำหรับการศึกษา เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) นั้น วิจิตร ธีระกุล (2518 : 19-21) ได้แสดงความเห็นว่า การศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ เริ่มขึ้น โดยคณาจารย์กลุ่มหนึ่ง ได้พยายามระบุพฤติกรรมที่ผู้นำหรือผู้บริหารปฏิบัติหรือควรปฏิบัติ โดยตั้งคำถามเป็น 2 ประเด็น ด้วยกันคือ ผู้นำแต่ละบุคคลทำอะไรบ้างและสิ่งที่ทำไปนั้นได้ผลอย่างไร กับให้ผู้ร่วมงานหลายสาขาอาชีพ หลายหน่วยงานช่วยกันระบุพฤติกรรมดังกล่าว ต่อมา เฮมฟีล และ คูสส์ (Hemphill and Coons) ได้สำรวจแล้วทำรายงานผลของพฤติกรรมออกมาเป็นพวกแรก โดยสามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำจาก 1,800 ข้อออกมาได้ เป็น 9 มิติ ด้วยกัน คือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งกัน (Integration)
2. การกระทำที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)
3. การกระทำซึ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลิตผลที่มีทั้งคุณภาพ และปริมาณ (Production Emphasis)
4. การกระทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ (Representation)
5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
6. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)
7. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษหรือตัดสินสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Evaluation)
8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)

9. การกระทำซึ่งแสดงว่า ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น และสมาชิกในกลุ่ม (Domination)

ในปีเดียวกันนั้น ฮาลปิน (Halpin) และ ไวเนอร์ (Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้น และใช้ทดลองกับผู้บังคับการบิน โดยให้นักบินจำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามและให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขาก่อน ฮาลปินได้พยายามรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมต่าง ๆ ลงไปในมิติทั้ง 9 นั้น ปรากฏว่าไม่สามารถจะวินิจฉัยและกำหนดลงไปในมิติเหล่านั้นได้ จึงได้รวมมิติทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิติด้วยกัน คือ

1. พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ (Consideration Dimension)
2. พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)
3. พฤติกรรมเพิ่มผลิตผล (Production Emphasis)
4. พฤติกรรมการรับรู้ (Sensitivity)

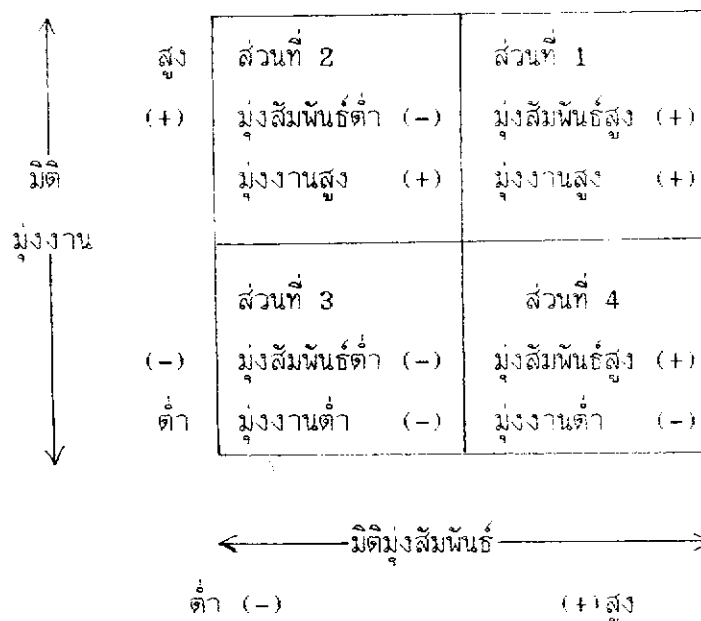
ต่อมาฟไลชแมน (Fleishman) ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า 2 มิติแรกมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน ดังนั้นแบบสอบถามของฮาลปินและไวเนอร์ จึงถูกตัดทอน มิติที่ 3 และ 4 ออก เหลือเพียง 2 มิติแรกที่สำคัญ และผู้นำปฏิบัติอยู่มากคือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ แบบทดสอบนี้ได้ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire รู้จักกันทั่วไปในนามของ LBDQ ทดลองใช้ครั้งแรกกับนักศึกษา และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวน 357 คน มีข้อย่อย 150 ข้อ ต่อมาดัดแปลง ใช้กับผู้บังคับการบินได้ลดลงเหลือเพียง 30 ข้อ แบบสอบถามชุดนี้ เป็นที่ยอมรับและถูกนำไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในวงการต่าง ๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย

แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำทั้ง 30 ข้อนี้ แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ สามารถอธิบายพฤติกรรม ผู้นำทั้ง 2 มิติ ได้ดังนี้ (Hoy and Miskel. 1982 : 226-227)

1. พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะของการยึดถือระเบียบแบบแผน และวิธีปฏิบัติงานโดยเคร่งครัด ตลอดจนการกำหนดช่องทาง ในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำ กับเพื่อนร่วมงานให้เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น
2. พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงาน ในลักษณะของความเป็นมิตร ความไว้น้ำใจ เชื่อใจ ความเคารพนับถือซึ่ง

กันและกัน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงาน

จากผลการวิจัยนี้ ยังพบว่า พฤติกรรมของผู้นำนั้นมีทั้งแบบมุ่งงาน แบบมุ่งสัมพันธ์ และมีบางพวกที่ไม่มุ่งทั้งงานและคน หรือไม่ปรากฏลักษณะใดเด่นเลย ต่อมาฮาโลปิน (Halpin) ได้พยายามค้นหาวิธีการที่จะนำเสนอให้เห็นชัดเจนในลักษณะของหัวหน้างาน แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบผู้นำแบ่งโดยการใช้แบบสอบถาม LBDQ จากแนวคิดของฮาโลปิน

ฮาโลปิน อธิบายว่าในส่วนที่ 1 ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้ที่มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งงานสูง (+,+) ส่วนที่ 2 เป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานสูง (-,+) ส่วนที่ 3 เป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานต่ำ (-,-) และส่วนที่ 4 เป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ต่ำแต่มุ่งงานสูง (+,-)

การศึกษาวิจัยในสมัยต่อมา ได้แก่การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Leadership Research Studies) ซึ่งศึกษาในองค์การราชการ และธุรกิจ พบพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered) และผู้นำที่มุ่งคนงานเป็นหลัก (Employee-centered) แล้วสรุปสาระสำคัญได้ 3 ประการ (Hoy and Miskel, 1982 : 234) คือ

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ส่วนมากมีแนวโน้มว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นอย่างดีกับผู้ร่วมงาน
2. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการตัดสินใจ ด้วยกระบวนการกลุ่ม มากกว่าบุคคลต่อบุคคล
3. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่จะมีแนวโน้มว่าจะตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้ค่อนข้างสูง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแนวทางที่แตกต่างกันออกไป คือการศึกษาผู้นำของกลุ่มของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Study Group of Leadership) เป็นการศึกษาในห้องปฏิบัติการ ผลการศึกษานำไปสู่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทผู้นำที่แตกต่างกัน 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงาน (Task Leader) มีลักษณะชอบพูด ชอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ และผู้นำที่มุ่งสังคม (Social Leader) มีลักษณะเกื้อกูลให้คนอื่นกล้าพูด ให้กำลังใจแก่สมาชิกในกลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2532 : 10)

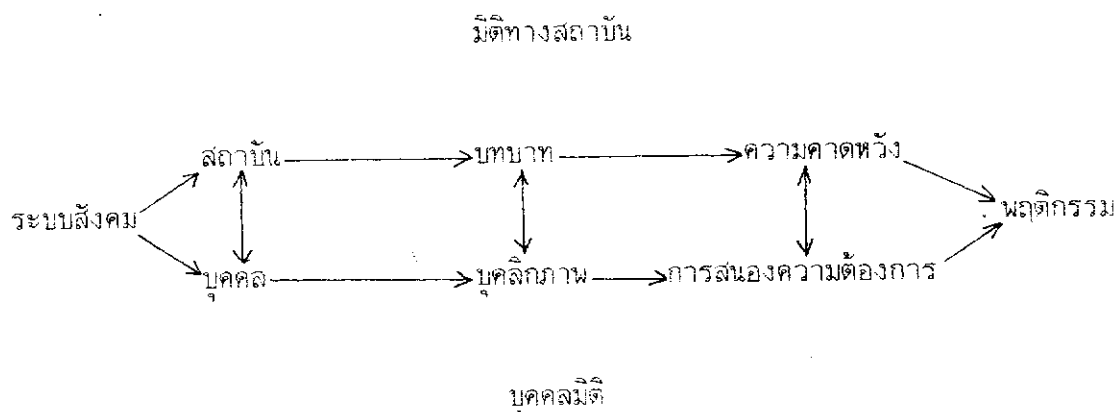
ต่อมาเบลค และมูตัน (Blake and Mouton. 1964 : 10-11) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยพื้นฐานทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน สร้างตารางการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีแบบผู้นำ 2 มิติ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งที่ผลผลิต (Concern for Production) และผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ (Concern for People) ตาราง 2 มิตินี้ เป็นอิสระแก่กัน ในแต่ละมิติจะมี 9 ช่อง รวม 81 ช่อง แต่ละช่องถือเป็นแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ดังแสดงในภาพประกอบ 4



5. ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-road : 5,5) เป็นผู้นำที่สนใจทั้งคน และผลงานในระดับปานกลาง ก่อให้เกิดความล้มเหลว ผลงานก็สำเร็จตามสมควร

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องยอมรับว่าทั้งงานและมนุษย์สัมพันธ์ต่างมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ส่วนการศึกษาของเกทเซลส์และคนอื่นๆ (Getzels and others. 1968 : 56) มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติทางสถาบัน (Nomothetic Dimension) และมิติส่วนบุคคล (Idiographic Dimension) ดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม

จากแนวคิดนี้ แสดงให้เห็นพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งเป็นผลมาจากบทบาท และบุคลิกภาพ ทำให้เกทเซลส์และอื่นๆ จำแนกแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ (Getzels and other. 1968 : 146) ดังนี้

1. ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) เป็นผู้นำที่เน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ได้วางไว้เป็นสำคัญ เน้นอำนาจหน้าที่ที่ติดกับตำแหน่ง
2. ผู้นำทางบุคคล (Personal Style) เป็นผู้นำที่เน้นความต้องการส่วนตนของบุคคลเป็นเกณฑ์ มักจะกระจายอำนาจ และถือเอาบุคลิกภาพของบุคคลเป็นสำคัญ
3. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Style) เป็นผู้นำที่แสดงบทบาท ตามตำแหน่ง ขึ้นกับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่าง แต่ต้องไม่กระทบกระเทือนบุคลิกภาพของสมาชิก

เรดดิน (จันทรานี สงวนนาม. 2533:18 ; อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970:27) ได้ทำการวิจัยเพิ่มเติม โดยนำเอามิติของผู้นำที่มุ่งงาน และมิติผู้นำมุ่งสัมพันธ์ มาบูรณาการกับมิติของความสำเร้จ เรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three-Dimensional Theory) จากแนวคิดของทฤษฎีนี้ เรดดินแบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ แบบที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ เป็นผู้นำที่ดี ได้แก่

1. ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ถือว่า หน้าที่ของตนเองก็คือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้น หรือระยะยาว ผู้นำแบบนี้จะตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลและพยายามใช้คนตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงาน และคน สิ่งนี้แหละเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

2. นักพัฒนา (Developer) ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่า มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น และจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่สร้างขึ้นมา จะช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความผูกพันทั้งงาน และตัวหัวหน้าเอง แม้ว่าจะงานที่ทำงานจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็จะพยายามพัฒนาคน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำและ ไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

3. ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์จะปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงานแม้ว่าผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

4. ผู้บุญงาน (Benevolent autocrat) ผู้นำประเภทนี้ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก และมุ่งมั่นทั้งงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้ที่มีกะต๊ะต๊ะเยียม ในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยไม่รู้ลัทธิค้ำหรือขุ่นเคืองซึ่งจะเป็นผลทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จ สร้างบรรยากาศในการทำงานชนิดทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวร้าวน้อยที่สุดและมีความเชื่อฟังในตัวผู้นำมากที่สุด ผู้นำประเภทนี้ไปสู่งานที่มผลผลิตสูง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ เป็นผู้นำที่ไม่ดี ได้แก่

1. ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้คือผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการมุ่งทั้งคนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจที่จะทำ หรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้คนที่มือถือนั้นต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

2. ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ มีความปรารถนาที่จะเห็นตนเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดี เป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิดว่าลูกน้องจะไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้องจนกระทั่งล้มเลิกถึง จุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่า ไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

3. ผู้หนีท่า (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตนเองว่า ไม่มีความสนใจทั้งงาน และความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ และไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และไม่นึกถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน นอกจากตนเองจะไม่ทำงานแล้วยังไม่ให้คนอื่นทำงานด้วย โดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนเอ็ด ฉ่อยซ่า

4. ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่นมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงขวัญของผู้ร่วมงาน ชอบวิธีการข่มขู่ บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาวิจัยของเฮาส์ (House, 1971:321-338) ศึกษาภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีวิถีเป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership) โดยอธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจและการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาครั้งนั้นก่อให้เกิดแบบผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบนำ หรือเผด็จการ (Directive Leader)
2. ผู้นำแบบเกื้อกูลสนับสนุน (Supportive Leader)
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader)
4. ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leader)

แบบผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ สามารถจะปฏิบัติได้จริง โดยผู้นำคนเดียวกัน ในสภาพการณ์ที่แตกต่างกันได้ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

การศึกษาของ เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 150-155) เป็นการศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) ว่าผู้นำที่ดี จะต้องมุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ รวมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกต้องผันแปร ตามระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ผู้นำตามสถานการณ์นี้แบ่งออกได้เป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกการ (Telling) จะต้องเป็นผู้บอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะต้องทำอะไร และทำอย่างไร รวมทั้งควบคุมอย่างใกล้ชิด
2. ผู้นำแบบแนะนำ (Selling) จะต้องชี้แจงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเข้าใจ และชักชวนให้ทราบแนวคิดของการปฏิบัติงาน
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) จะต้องเอาใจใส่ ให้คำชมเชย ให้คำปรึกษา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) จะต้องให้อิสระเสรีภาพในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น จำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมอยู่เสมอ เบนท์ และแมคแคนน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 31 ; อ้างอิงมาจาก Bent and McCann, 1960) ได้วิเคราะห์หน้าที่และบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาแล้วสรุปว่า หัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้นำของบุคคลในวิชาชีพ จะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำในพฤติกรรมต่อไปนี้

1. สร้างบรรยากาศให้การทำงานเป็นไปด้วยความสมานสามัคคี
2. ยกย่องในศักดิ์ศรีและสิทธิของบุคคล
3. ส่งเสริมความคิดริเริ่ม การวิจารณ์ทางสร้างสรรค์ และการอภิปราย เพื่อนำไปสู่ผลที่ดีกว่า
4. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความสามารถในการเป็นผู้นำ และระลึกลักษณะคุณภาพของการเป็นผู้นำที่แฝงอยู่ในสมาชิกแต่ละคน
5. สั่งการในเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ
6. ทำงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากสถานการณ์ มากกว่าที่จะใช้อำนาจหน้าที่ จากตำแหน่ง

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ได้นำเสนอมาแล้วนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารที่จะนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและได้มาซึ่งผลสำเร็จในการบริหาร ในที่สุด

### 3. การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยในการบริหารงานที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ และได้ผลดีมากกว่าผู้ปฏิบัติที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดจึงพยายามที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัย และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจขึ้นได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น (กิติมา ปริัติติติก 2529 : 320) ในบรรดาทรัพยากรบริหารนั้น ปัจจัยสำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 239) เสนอข้อคิดไว้ว่า ในการพัฒนาประเทศนั้น ถ้ามีคนจำนวนพอสมควร มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประหยัทย่อมงายขึ้นเป็นอันมาก คนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว

คำว่า ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) แอปเปิลไวท์ (จินทรานี สงวนนาม. 2533 : 78 ; อ้างอิงมาจาก Applewhite. 1965 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความพอใจในสภาวะแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่นการมีความสุขความสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์การ

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 392) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่ดีต่องาน ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับคุณค่า และความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย และมาลีบะวงษ์ (2534 : 12) ได้สรุปความเห็นไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นหมายถึงความรู้สึกชอบและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความสุขที่ได้ทำงาน และไม่อยากจะลาออกไปจากหน้าที่การงานนี้ รวมทั้งพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้จากการปฏิบัติงานนี้ ดังนั้นความพึงพอใจจึงเป็นความรู้สึกที่ดีที่มีต่องานที่ทำอยู่นั่นเอง

เพื่อให้บรรยากาศในองค์กรสดชื่น และเต็มไปด้วยความตั้งใจทำงาน การให้ความร่วมมือกันเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ผู้บริหารพึงมีบทบาทในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ให้เกิดขึ้นได้ ตามที่กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 332) ได้เสนอแนะวิธีสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเน้นถึงการตอบสนองความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. ต้องรู้และเข้าใจในความสามารถของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อจะได้จัดงานได้ถูกต้องและเหมาะสม
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน
3. การมอบหมายงานจะต้องชัดเจน
4. มีเทคนิคในการควบคุมงาน
5. ให้ทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
6. จัดงานที่ทำท่าย และริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้ทำเสมอ
7. กำหนดเวลานักผ่อนให้แน่นอนและมีระยะเวลาพอสมควร เพื่อเป็นการลดความเมื่อยหน่ายในการทำงาน
8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี
9. บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม
10. ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
11. ให้ความมั่นคงในชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
12. ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น
13. ให้ทุกคนรู้จักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะ
14. จัดสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์กร

✓ เมื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในหน่วยงานแล้ว ยังเสนอวิธีประเมินผลสัมฤทธิ์ไว้ด้วยว่า ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็นได้ ดังนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ชยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องเสียหายก็พยายามแก้ไข หรือรีบชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ซอมเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัวเพื่องาน โดยไม่ต้องชักชวน หรือขอร้อง

3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า

4. ไม่ขาด หรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้มาทำงาน และอยู่ร่วมกับเพื่อนฝูง

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานได้เริ่มมานานแล้ว เนื่องจากผู้บริหาร มีความสนใจและพยายามหาวิธีการจัดการที่ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานมากที่สุด ซึ่งมีแนวคิดและพัฒนาแนวคิดต่อเนื่องกันมาตามลำดับ ดังนี้

เทลเลอร์ (Taylor) เป็นวิศวกรชาวอเมริกัน ได้สร้างสรรค์แนวคิดอย่างมีระบบเป็นระเบียบแบบวิทยาศาสตร์ เพื่อหาวิธีที่จะเพิ่มผลผลิตให้ได้มากที่สุดประหยัดที่สุดและโดยวิธีการที่ดีที่สุด (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 240) เทลเลอร์มุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพในการผลิตและถือว่าคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องมือ ที่จะปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตได้ ทั้งขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ การเลือกคนที่มีความสามารถสูงสุดเข้าปฏิบัติงาน ฝึกอบรมให้คนเหล่านั้นทำงานให้ถูกวิธี และหาสิ่งจูงใจให้เขาเกิดกำลังใจในการทำงาน โดยมุ่งเน้นเรื่อง **ค่าตอบแทน** เป็นหลัก (Schermerhorn. 1991 : 553)

ต่อมา เมโย (Mayo) และคณะได้ทำการทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Study โดยให้ความสำคัญกับบุคคลในฐานะเป็นองค์ประกอบของการบริหาร การศึกษาค้นคว้าใช้ทดลองกับคนงานจากโรงงานประมาณ 2,000 คน ได้ผลดังนี้

1. คนงานไม่ใช่เศรษฐทรัพย์ที่จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ แต่คนงานเป็นสิ่งมีชีวิต ชัดเจนว่าเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. ปริมาณการทำงานของคนงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย
3. บำเหน็จรางวัลทางจิตใจ ในบางกรณีมีผลกระตุ้นในการทำงาน และให้ความสุขใจในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลทางเศรษฐทรัพย์แต่เพียงอย่างเดียว
4. การแบ่งแยกการทำงาน ตามลักษณะเฉพาะของงาน มิได้เป็นหลักประกันว่าจะอำนวยความสะดวกในการทำงานเสมอไป หากแต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ ประกอบอีกมาก
5. คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาสนองตอบต่อวิธีการจัดการ หรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนักในส่วนบุคคล หากแต่จะมีการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม

จากผลการทดลองนี้ ได้ก่อให้เกิดวิธีการจัดการ ที่เรียกว่า การจัดการงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) คือให้ความสำคัญแก่ "คน" ในฐานะเป็น

ปัจจัยสำคัญแห่งการบริหารงาน (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 240)

มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 80-91) มีแนวคิดเกี่ยวกับ ความต้องการ ของมนุษย์ ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และ ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย เพื่อให้ทราบความต้องการพื้นฐานของบุคลากร มาสโลว์ เสนอ ลำดับชั้นแห่งความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Hierarchy of Needs) โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 2 ระดับ คือระดับสูงและระดับต่ำ ดังแสดงในภาพประกอบ 6

Higher Order Needs	Self-Actualization
	Esteem
Lower Order Needs	Social
	Safety
	Physiological

ภาพประกอบ 6 ระดับชั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์

ความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ แบ่งเป็น 5 ชั้น ตามลำดับจากต่ำไปหาสูง ดังนี้

1. Physiological Need เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่นความต้องการอาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน และความต้องการทางเพศ
2. Safety Need เป็นความต้องการทางด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่มีต่อร่างกาย ต้องการที่จะได้รับความคุ้มครอง ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
3. Social Need เป็นความต้องการทางด้านสังคม ที่ต้องการได้รับการยอมรับ

ความเป็นมิตร ความรักจากผู้ร่วมงาน การยอมรับจากบุคคลอื่นฯ

4. Esteem Need เป็นความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียงและการยกย่องในสังคม อยากรเด่นในสังคม มีความเชื่อมั่นในตัวเอง นับถือตนเอง รวมถึงความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

5. Self-Actualization Need เป็นความต้องการความสำเร็จ ความสมหวังในชีวิตและประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง อยากรให้เกิดความสำเร็จทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง

เฮอรัลด์ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 113-115) และคณะ ต้องการศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้มนุษย์มีความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงร่วมกันสัมภาษณ์วิศวกรและนักการบัญชี ประมาณ 200 คน จากโรงงานในเมือง匹ทส์เบิร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการศึกษาค้นพบว่า คนต้องการความสุขจากการทำงาน มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงานและเชื่อว่าบุคคลจะปฏิบัติงานได้ดี ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ ความพึงพอใจเป็นตัวกระตุ้นให้ผูปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ผลผลิตของงานสูงขึ้น แต่ในทางตรงข้ามหากบุคคลไม่มีความพึงพอใจในงาน ท้อถอย ผลงานจะต่ำลง

\* ปัจจัยที่เป็นมูลเหตุให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น แยกต่างหาก และ ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย ดังนั้นจึง ได้สร้างทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Herzberg's Two-Factor Theory) หรือเรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) องค์ประกอบทั้งสองอย่างมีดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) หรือปัจจัยกระตุ้นเป็นตัวที่ ทำให้เกิดความพอใจ (Satisfiers) มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน และความสำเร็จก้าวหน้าในงาน สนับสนุนให้คนเราทำงานหนักมากขึ้น มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ ตัวกระตุ้นนี้คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลทำงานได้อย่างเสร็จสิ้น ประสบผลสำเร็จในงานและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ ปัจจัยนี้ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการแสดงความยินดี และการให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จของงาน

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ ทำทาสความ สามารถ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม หรือมีลักษณะที่สามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ จึงทำให้ ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย งานใหม่ให้รับผิดชอบ ให้โอกาสได้ทำงานนั้นอย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตรวจตราหรือควบคุมมากเกินไป

1.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึงการได้รับเลื่อน ตำแหน่ง และหรือเลื่อนเงินเดือนให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

2. ปัจจัยค้ำจุ (Hygiene of Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัยเป็น ปัจจัยที่ป้องกันมิให้การปฏิบัติงานของบุคคลหย่อนประสิทธิภาพลง เป็นตัวที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายใน องค์การ เพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อน หรือการแก่งแย่งอำนาจกัน

2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Technical Supervision) หมายถึงความ สามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความเป็นธรรมในการบริหาร และเป็นผู้นำทาง วิชาการได้

2.3 เงินเดือน (Salary) หมายถึงความรวมถึง สิ่งตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับจากการ ทำงาน เป็นที่พอใจของบุคลากรในองค์การ

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relations with Supervisors) หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ดี แสดงความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with Subordinates) หมายถึงการติดต่อกับผู้ร่วมงานด้วยกิริยาวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relations with Peers) หมายถึงการ ทำงานร่วมกันด้วยมิตรภาพ ปราศจากการชิงดีชิงเด่น และการเอาตัวรอดโดยการทับถมผู้อื่น

2.7 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึงสภาพทางกายภาพของ

งาน ได้แก่ อากาศ แสง เสียง สถานที่ตั้ง อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานและปริมาณงานที่พอเหมาะ

### 2.8 โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)

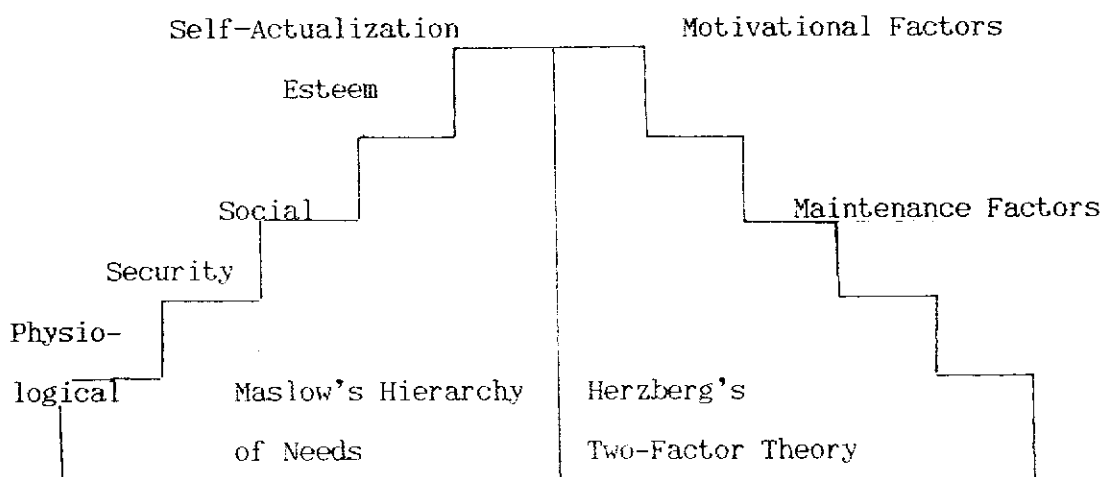
หมายถึง การที่บุคคลได้รับตำแหน่งหน้าที่ในองค์การแล้ว ยังสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพอีกด้วย

2.9 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึงความมีศักดิ์ศรีของอาชีพ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม

2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึงความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในหน้าที่ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

2.11 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึงความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่มีความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ และความมั่นคงขององค์การ

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮอริชเบอร์กมีความสัมพันธ์และคล้ายคลึงกันมาก ดังที่กล่าวมาแล้ว ดอนเนลลี และคณะ (Donnelly, Gibson and In Vancevich. 1984 : 319) ได้นำมาเปรียบเทียบกัน ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 การเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์และเฮอริชเบอร์ก

จากแนวคิดและทฤษฎีทั้งสองนี้ สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยกระตุ้น ตามทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ เฮอรัช เบอรัค มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ ที่แสดงถึงความพึงพอใจของบุคคล ผู้เ้าสามารถนำจุดเด่นของทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ทั้งในระบบธุรกิจและระบบราชการ

ลอค (Locke, 1976 : 1300-1302) ได้ศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ในการทำงานมีหลายลักษณะที่เกี่ยวข้องกันอยู่ จึงพบว่ามองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. ลักษณะงาน (Work) เป็นงานที่น่าสนใจ มีความหลากหลาย มีโอกาสได้เรียนรู้ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ
2. รายได้ (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ มีความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน จัดให้มีระเบียบวิธีการจ่ายเงินเป็นระบบ
3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ในความสามารถเมื่อทำงานได้สำเร็จ ได้รับการยอมรับและมีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงาน
5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) หมายถึง การได้รับสิทธิและประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ เช่น บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุดประจำปี หรือค่าใช้จ่ายระหว่างการลา
6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึงสภาพทางกายภาพของงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น สถานที่ตั้ง หรือรูปแบบการก่อสร้างอาคาร
7. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีวิธีการชักจูง มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความชำนาญในการดำเนินงานบริหาร
8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) หมายถึง การที่มีผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ ให้ความช่วยเหลือแนะนำกันได้ หรือมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
9. หน่วยงาน และการจัดการ (Company and Management) หมายถึง การได้รับความเอาใจใส่ดูแล และมีนโยบายการจัดการของหน่วยงานที่เอื้อประโยชน์แก่บุคลากร

ทฤษฎี สาธ (2517 : 259-278) เห็นความสำคัญของเรื่องการบริหารงานบุคคลว่า หน้าที่ที่ผู้บริหารควรทำคือการจูงใจบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เขาทำงานได้ผลดีที่สุดในขณะเดียวกันให้เขามีความสุขความพอใจกับงานและตำแหน่ง ความพอใจของบุคลากรในการที่จะ

ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับ และขึ้นอยู่กับผลเสียที่เขาคิดว่าอาจเกิดขึ้นกับตัวเขาด้วยเช่นเดียวกัน ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการให้ผลประโยชน์แก่บุคคลได้ดังนี้

1. รายได้ เงินตอบแทนเป็นสิ่งที่ใคร ๆ ก็พอใจ ของรางวัลหรือสภาวะอย่างอื่นที่เป็นวัตถุหรือสภาวะทางกายภาพทั้งปวงก็เป็นสิ่งที่ใคร ๆ ต้องการ แต่วิธีการให้และเงื่อนไขการให้มีความสำคัญมาก บุคลากรที่มีฐานะดีอยู่แล้ว การได้เงินเดือนขึ้นเพียงเล็กน้อย ไม่มีความหมาย แต่เงินจำนวนเล็กน้อยนั้น ถ้าให้ผู้คนรู้กันอย่างกว้างขวางว่า ไม่ได้ให้ใครง่าย ๆ แต่หน่วยงานให้เพื่อเป็นเครื่องหมายตอบแทนความดีความชอบ ที่บุคลากรนั้น ๆ ได้ปฏิบัติงานมาด้วยดี ก็จะกลายเป็นเงินจำนวนเล็กน้อยที่มีค่า ทำนองเดียวกับการขึ้นเงินเดือนหนึ่งขั้นที่ทำให้ข้าราชการพลอยได้เลื่อนขั้นเป็นชั้นเอกหรือชั้นพิเศษ เงินหนึ่งขั้นนั้นก็มีความหมายกว่าหนึ่งขั้นในช่วงอื่นของการได้ขึ้นเงินเดือน การให้สองขั้นก็เช่นเดียวกัน ถ้าบุคลากรได้สองขั้นไปโดยไม่รู้ว่าทำความดีอะไร เงินสองขั้นก็ไม่ช่วยให้มีคนที่ทำงานดีขึ้น ดังนั้นควรมีการสดุดีความดีความชอบประกอบ การให้เงิน หรือให้รางวัลที่เป็นสิ่งของด้วยเสมอ จึงจะทำให้หน่วยงานไม่เสียอามิสไปโดยเปล่าประโยชน์ สรุปได้ว่าการสดุดีด้วยวาจาและการประกาศให้รู้ทั่วกัน ควรจะใช้ควบคู่กับการให้รางวัลที่เป็นวัตถุหรือเงินทอง

2. การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง โอกาสที่บุคลากรได้รับ ความแตกต่างจากบุคคลอื่น (distinction) ได้รับเกียรติยศ (prestige) ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว (personal power) และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งอันทรงอำนาจกว่าเดิม (dominating position) โอกาสดังกล่าวมีความหมายต่อบุคลากรทุกคนมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ซึ่งเป็นอามิสประเภทแรกที่ได้กล่าวมาแล้ว เพราะการให้เงินหรือรางวัลด้วยวัตถุสิ่งของที่ขาดการให้เกียรติให้เห็นความแตกต่างจากบุคคลอื่น หรือเงินและวัตถุสิ่งของดังกล่าวไม่เกี่ยวกับโอกาสที่จะได้ตำแหน่งดีขึ้น เงินหรือวัตถุสิ่งของที่ให้จะมีความหมายน้อย ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดหลักการที่แน่ชัดเกี่ยวกับการได้โอกาสดังกล่าวให้เป็นที่รู้กันทั่วไปในหมู่บุคลากรทุกคน บุคลากรทุกคนจะได้พยายามทำงานด้วยความมานะและตั้งใจ ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

3. การบังคับบัญชา ผู้บริหารที่ฉลาดจะให้อิสระแก่บุคลากร ในการที่เขาจะได้ทำงานสุดฝีมือ เพื่อให้ผลงานดีและเป็นที่ยกย่องของคนอื่น ให้เวลาเขาทำเต็มที่ มิใช่ไล่ให้กลับบ้านทันทีที่หมดเวลางาน ทั้ง ๆ ที่บางคนกำลังสนุกกับงาน และต้องการเวลาอีกเล็กน้อย ก็จะทำงานสำเร็จ หรือไม่เปิดโอกาสให้เข้ามาสำนักงาน โดยสะดวกนอกเวลาราชการ ทั้ง ๆ ที่เขา

ต้องการมาทำงานที่ต่างอยู่ให้เสร็จ

เมื่อมีสถานการณ์เหมาะสม หรือในโอกาสอันสมควร ผู้บริหารที่ฉลาดจะเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงานของตน โดยเสรี ไม่ขัดใจโดยไม่จำเป็น หรือเมื่อเขาต้องการแสดงออกซึ่งความรักชาติรักแผ่นดินเป็นครั้งคราว ผู้บริหารย่อมไม่ขัดขวาง แม้จะเสียเวลางานไปบ้าง หรือแม้จะทำให้ชะงักงานไปบ้าง ก็ยินดีอนุญาตหรืออะลุ่มอะหล่วยให้

4. เพื่อนร่วมงาน สภาพการคบหาสมาคมกันเอง ในหมู่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานที่มีการแบ่งพวกแบ่งเหล่า คอยจับผิดกันและกัน ไม่ยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ไม่ยิ้มแย้มแจ่มใส หรือคบหากันฉันทมิตร ย่อมเป็นหน่วยงานที่น่าเบื่อ ไม่น่าอยู่ ไม่ช่วยให้บุคลากรอยากทำงานอย่างเต็มใจและอย่างสุดความสามารถ ตรงกันข้ามบุคลากรอาจทอดอ้อย หมดกำลังใจทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องดูแลอย่าให้เกิดสภาพดังกล่าวขึ้นในหน่วยงาน การจัดหางานหรือกิจกรรมเสริมมิตรภาพในหมู่บุคลากรเป็นครั้งคราว เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง นอกจากนี้ สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพภูมิหลังทางการศึกษาและภูมิหลังของบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงาน ถ้าแตกต่างกันมากจนเกิดช่องว่างระหว่างบุคคลขึ้น จะทำให้หน่วยงานขาดความสามัคคีได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นการรับบุคลากรมาทำงานร่วมกันในหน่วยใด จึงควรระวังอย่าให้มีช่องว่าง กีดกัน สายสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากร หากมีอยู่บ้าง ผู้บริหารจะต้องมีมาตรการบางอย่างแก้ไข ให้ทุกคนมีไมตรีสัมพันธ์ต่อกันให้หมด จึงจะเกิดความตั้งใจทางสังคม ที่จะทำให้ทุกคนสามัคคีกลมเกลียวช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตรงเป้าหมายของหน่วยงาน

สภาพของการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร บุคลากรทุกคนอยากเป็นมิตรกัน อยากคบหากันฉันทมิตร และรู้จักกันอย่างกว้างขวาง หน่วยงานใดบุคลากรรู้จักกันหมด และสนิทสนมกลมเกลียว หน่วยงานนั้นจะได้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน ตรงกันข้าม หน่วยงานที่มีความแตกแยกหรือทะเลาะเบาะแว้งกันอยู่เสมอ บุคลากรจะขวัญเสีย และไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

5. ลักษณะงาน การปรับปรุงสภาพของการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพ คนทุกคนมีความเคยชินกับวิธีการที่ตนเคยฝึกฝนปฏิบัติมา ถ้าได้มาทำงานตรงกับวิธีการที่เคยชินก็จะทำได้สะดวก และเต็มใจ แต่ถ้าฝึกฝนมาวิธีหนึ่ง หน่วยงานกลับให้ทำอีกวิธีหนึ่ง อย่างนี้จะขัดกับความรู้ความสามารถของตนเองก็จะปฏิบัติงานไม่เต็มที่ ผู้บริหารที่ดีจะไม่บรรจุวิทยากรที่เรียนมาทางการแพทย์มาเด็กในตำแหน่งที่ต้องสอนการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ เพราะวิธีสอนและความรู้ที่เคยเรียนมาไม่

ตรงกับการทำงาน นอกจากนี้ไม่ควรรับคนที่มีทัศนคติไม่ดีต่ออาชีพพยาบาลมาทำงานวิทยาจารย์ เพราะการทำงานที่ขัดต่อทัศนคติ ย่อมขาดประสิทธิภาพ หากจำเป็นก็ต้องปรับปรุงตำแหน่งงาน เสียใหม่ หรือปรับปรุงวิธีทำงานเสียใหม่ให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล

การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน คนทุกคนล้วนอยากมีความสำคัญและอยากมีเกียรติด้วยกันทั้งนั้น เมื่อผู้ขึ้นให้เกียรติก็จะมีแรง มีกำลังใจที่จะร่วมมือกันเป็นการตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีผลงานดีเด่น บุคลากรทุกคนภูมิใจ และอยากมีส่วนร่วมช่วยสร้างความดีเด่นนั้น ๆ ด้วย เมื่อหน่วยงานดังกล่าวเปิดโอกาสให้ ทุกคนก็จะยิ่งขยันขันแข็ง ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ฟเลชแมนและบาส (Fleishman and Bass. 1974 : 272-279) ได้รวบรวมแนวความคิดของสมิท (Smith) ซึ่งสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการอธิบายความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล จึงร่วมมือกับ เคนดอลล์ และ ฮูลิน (Kendall and Hulin) สร้าง **ดรรชนีลักษณะงาน (Job Descriptive Index : JDI)** ประกอบด้วยปัจจัยในการทำงาน 5 ด้าน คือ

1. การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร สามารถใช้ศิลปะในการสอนแนะนำงานด้วยความเฉลียวฉลาด กล่าวตัดลิ้นใจได้ทันเหตุการณ์ รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสุจริต
2. ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง เป็นงานที่น่าทำ ทำง่าย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มและไม่จำเจ เป็นงานที่สร้างสรรค์มีประโยชน์แก่มวลชน สามารถทำได้จนประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากสังคม จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ
3. รายได้ (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ รวมถึงสิ่งตอบแทนอื่นๆ ที่ได้มาจากการทำงาน มีความมั่นคงและได้รับความยุติธรรมเท่าเทียมกัน รายได้ทั้งหมดเพียงพอสำหรับการดำรงชีพเป็นที่พอใจของบุคลากรในองค์การ
4. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Opportunities) หมายถึง การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้นตามความสามารถ โดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการพิจารณา

5. เพื่อนร่วมงาน (People on the Job) หมายถึง การมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถและเฉลียวฉลาด ชักชวนกันทำงานด้วยความรับผิดชอบ ช่วยเหลือแนะนำกันได้ และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

การออกแบบเครื่องมือนี้ ใช้ภาษาในแบบสอบถามเป็นคำคุณศัพท์ หรือเป็นวลีสั้น ๆ และให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงว่า ใช่ ไม่ใช่ หรือ ไม่แน่ใจ เท่านั้น แล้วนำ เครื่องมือนี้ไปใช้ทดสอบและปรับปรุงจำนวน 4 ครั้ง จนได้ค่าความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น จาก .80 ถึง .88 ตามลำดับ แบบสอบถามนี้จึงเป็นที่นิยมใช้ในหลายวงการด้วยกันจนถึงปัจจุบันนี้

การศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานจากเครื่องมือทดสอบดังที่ได้นำเสนอมานี้ จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำมาใช้วางแผน เพื่อปรับปรุงและเสริมสร้างความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ได้ครอบคลุม ซึ่งเป็นผลดีต่อประสิทธิผลขององค์การต่อไป

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยในประเทศ

เขียน แสงหนุ่ม (2518 : 38) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จ และความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาจากข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากอง ในหน่วยงานส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 18 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 40 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีผลงานเป็นสำคัญ มีระดับสูงกว่าความพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ ผู้บังคับบัญชาถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิญญู มณีจันทร์ (2520 : 63-66) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาล ในเขตภาคเหนือ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ในจังหวัด ลำปาง, พิษณุโลก และนิจิตร จำนวนครู 558 คน จากโรงเรียน 85 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน เป็นค่าบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ครูในกลุ่มโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจสูงกว่าครูในกลุ่มโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน

ละอาด แสงรัตน์ (2520 : 61-62) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ในจังหวัด ร้อยเอ็ด, ชัยภูมิ และหนองคาย จำนวนครู 556 คน จากโรงเรียน 85 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

3. ครูที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าครูที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน  
สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520 : 67-68) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล ในเขตภาคกลาง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดนนทบุรี ราชบุรี และ สระบุรี จำนวนครู 697 คน จากโรงเรียน 85 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในการทำงานของครู

3. ครูที่มีผู้บริหารหรือครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521 : 46-48) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงาน ของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 732 คน จากโรงเรียน 61 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ แบบมุ่งงาน และความพึงพอใจในการทำงาน ของครูต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2. ครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์

3. ครูที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และครูที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน มีความพึงพอใจในการทำงานใกล้เคียงกัน

อุทุมพร พรนฤสุวรรณ (2522 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของครูปฏิบัติการคลินิกในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูพยาบาล 210 คน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของครู โดยส่วนรวม อยู่ในระดับ "พึงพอใจ" แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ สภาพการทำงานในโรงเรียนพยาบาลสงขลาครินทร์ อยู่ในระดับ "ไม่พึงพอใจ" การปกครองบังคับบัญชา และโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของทุกแห่ง อยู่ในระดับ "พึงพอใจ" และความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของวิชาชีพอยู่ในระดับสูง

สุดใจ ทองอ่อน (2522 : 58-59) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูจำนวน 298 คน นักเรียนจำนวน 808 คน จากโรงเรียน 17 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงานเป็นค่าบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ราตรี ฤทธิสาร (2523 : 31-33) ได้วิจัยเรื่องบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในเขตการศึกษา 6 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร 50 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีทั้งหมดอยู่ในระดับสูงทั้งสี่มิติ แต่พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์สูงกว่ามิติสัมพันธ์ภาพ
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีคะแนนเฉลี่ยบุคลิกภาพเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความอดทน ความมีน้ำใจ การเปลี่ยนแปลง ความมีไมตรีสัมพันธ์ ความเป็นเอื้อสระ ความมีอำนาจ การแสดงตัว การให้ผู้อื่นเอื้ออาทร การก้าวร้าว และความสนใจทางเพศ

เวศ ศรีละมุล (2523 : 33-36) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน ของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชา ที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาค

ได้ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นหัวหน้าคณะวิชา จำนวน 15 คน และอาจารย์จำนวน 280 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคใต้อยู่ในระดับปานกลาง
2. อาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชา แบบประชาธิปไตย มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า อาจารย์ที่มีหัวหน้าแบบอัตตานิยม และแบบเสรีนิยม
3. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาแบบต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิริอนันต์ จูทะเดมีย์ (2524 : บทความย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความเครียดของอาจารย์พยาบาล ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาพยาบาล กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจาก อาจารย์พยาบาล จำนวน 210 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และงานด้านการสอน เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในระดับสูง
2. อาจารย์กลุ่มอายุ 25-35 ปี มีความเครียดมากที่สุดในทุก ๆ ด้าน
3. อาจารย์วุฒิปริญญาตรี มีความเครียดมากที่สุด
4. อาจารย์ที่สอนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ มีความเครียดมากที่สุด
5. ความเครียดที่มีต่อการบริหารงานในหน่วยงานและสัมพันธภาพในหน่วยงาน นพมากที่สุดในกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524 : 85-86) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากองในหน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 67 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 670 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชลิต พูลศิลป์ (2527 : 165) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน ของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 522 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ทำการสอน มีความพึงพอใจในการทำงานตามปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ข้าราชการชายและหญิง มีความพึงพอใจในด้านเงินเดือนและตำแหน่งหน้าที่การงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ร.ต.อ.หญิง นุททรัพย์ ตีมาก (2527 : บทความย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์การในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์พยาบาลจำนวน 192 คน จากวิทยาลัยพยาบาล 10 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวม มีพฤติกรรมผู้นำมีดีจิสัมพันธ์ และมีดีสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง

2. บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีดีจิสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ แบบบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เทศ แก้วกลสิกรรม (2527 : 43-44) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้บริหารกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยศึกษาจากกลุ่มที่เป็นอาจารย์ และข้าราชการ กลุ่มละ 286 คน รวมเป็น 572 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. อาจารย์ และข้าราชการโดยรวมเห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน

2. อาจารย์ที่เห็นว่าผู้บริหาร มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์กับ อาจารย์ที่เห็นว่าผู้บริหาร มีพฤติกรรมมุ่งงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ข้าราชการที่เห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ กับข้าราชการที่เห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมมุ่งงาน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. พฤติกรรมมุ่งงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

5. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

วินิจ คริสต์ไทย (2528 : 53-55) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับ ความพึงพอใจในการทำงาน ของอาจารย์วิทยาลัยครู กลุ่มภาคตะวันตก โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ในจังหวัดเพชรบุรี ราชบุรี นครปฐมและกาญจนบุรี จำนวนครู 413 คน จากวิทยาลัยครู 4 แห่ง ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ของอาจารย์
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในการทำงาน ของอาจารย์
3. อาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า อาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

จินตนา ญาติบรรทุง (2529 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย คัดสรร กับระดับความเหนื่อยหน่ายของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากพยาบาลวิชาชีพจำนวน 339 คน จากโรงพยาบาล 6 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความเหนื่อยหน่าย
2. สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรพยาบาล การรับรู้ต่อความสามารถเชิงวิชาชีพ ของตนเอง ตำแหน่ง และประสบการณ์ด้านการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางลบ กับระดับความเหนื่อยหน่าย
3. การรับรู้ระบบบริหาร ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และอายุ สามารถร่วมกันพยากรณ์ ระดับความเหนื่อยหน่ายของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญ

✓ สุกัญญา แสงมุกข์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย คัดสรร กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวง สาธารณสุข โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 374 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. การรับรู้ต่อบรรยากาศเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจใน งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. การรับรู้ต่อบรรยากาศเพื่อนร่วมงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ใน รูปแบบมาตรฐาน .4164 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วินัย นาราภิรมย์ (2530 : 118-120) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ในวิทยาลัยพลศึกษาทั่วประเทศจำนวน 348 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์และด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร
3. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ และด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทร์านี สงวนนาม (2533 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับ ความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครู 876 คน จากโรงเรียน 73 แห่ง ทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และโรงเรียนโดยทั่วไป มีแบบผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่าแบบผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่า แบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน และมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร

มาลี บะวงศ์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ จำนวน 836 คน จากโรงเรียน 13 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือน และตำแหน่งวิชาการแตกต่างกัน มีความพึงพอใจตามสถานภาพส่วนตัวต่างกัน
2. อาจารย์ที่สอนในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็น ในปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานสูงกว่าอาจารย์ที่สอนนอกเขตกรุงเทพมหานคร
3. อาจารย์ที่มีระดับอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในปัจจัยการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา และรายได้แตกต่างกัน
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ลักษณะงาน การบังคับบัญชา งาน รายได้ และเพื่อนร่วมงาน ยกเว้นปัจจัยด้านการเลื่อนตำแหน่งเพียงปัจจัยเดียวที่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจ

อุทิศ ภูมิชัย (2534 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ กับความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 230 คน ใช้แบบสอบถาม LBDQ และ MSQ ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำมีตีมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำมีตีมุ่งสัมพันธ์ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

2. พฤติกรรมผู้นำมีตีมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำมีตีมุ่งสัมพันธ์ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต่างก็มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประวัติ เมฆไตรรัตน์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาจังหวัดทั่วประเทศจำนวน 432 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวม มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดทั้งมีตีมุ่งงาน และมีตีมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ศึกษานิเทศก์อำเภอ และหัวหน้าฝ่าย มีความเห็นว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัด มีพฤติกรรมผู้นำกับตีมุ่งงานอยู่ในระดับสูง ส่วนเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำตีมุ่งงานของศึกษานิเทศก์จังหวัดอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัด มีพฤติกรรมผู้นำทั้งมีตีมุ่งงาน และมีตีมุ่งสัมพันธ์อยู่ในช่วงระดับสูง และปานกลาง

สัทธานันท์เพชร (2535 : 88) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับ ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดพิษณุโลก จำนวนครู 370 คน จากโรงเรียน 71 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ต่างก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เว้นแต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเท่านั้น ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา

### งานวิจัยต่างประเทศ

คาห์นและแคทซ์ (Kahn and Katz) แห่งศูนย์การวิจัยมหาวิทยาลัยของรัฐมิชิแกน ได้ทำการศึกษาในบริษัทเทรตเตอร์ พบว่าผู้หนึ่งที่ยอมให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจตัดสินใจเองบ้าง โดยไม่เข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา และให้อิสระในการทำกิจกรรมต่างๆ บ้างแล้ว นั้น เป็นผลให้กลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานมาก สรุปได้ว่าลักษณะการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อความพึงพอใจของกลุ่มเท่ากับประสิทธิผลของกลุ่ม และลักษณะของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการแก้ปัญหา และการจูงใจในการทำงานของกลุ่มด้วย (Secord and Backman, 1964 : 391-393)

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1969 : 54) ได้วิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานด้วยวิธีเดียวกับเฮิร์ชเบอร์ก จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในมอนโรเคาน์ตี มลรัฐนิวยอร์ก ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจมากที่สุด คือความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้น

2. องค์ประกอบที่ทำให้ครูมีความไม่พึงพอใจ คือวิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน นโยบายและการบริหารของโรงเรียน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และสถานะของอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน

3. ครูโดยส่วนรวมชอบผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ผสมผสานกัน

เบอร์เกธ (Bergeth, 1971 : 6293-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมของรัฐดาโคตาเหนือ โดยศึกษาจากตัวอย่างซึ่งเป็นครู จำนวน 545 คน จากโรงเรียน 46 แห่ง ใช้แบบสอบถาม PTO (The Purdue Teacher Opinionaire) เพื่อหาองค์ประกอบของขวัญ มี 10 ปัจจัย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสอนของครู และครูจากโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีขวัญสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

คุก (Cook, 1971 : 5063-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนประถมศึกษาเมืองอินเนอร์ซิตี สหรัฐอเมริกา จำนวนครู 100 คน จากโรงเรียน 21 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

ในด้านการสอน ความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือน และสถานะภาพของครู

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของครูใหญ่ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู เวเลซ (Velez. 1972 : 997-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ในรัฐโคโลัมเบีย การศึกษานี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 828 คน จากมหาวิทยาลัย 37 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจต่อปัจจัยค้ำจุน ซึ่งได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ และนโยบายการบริหารงาน ส่วนปัจจัยกระตุ้นนั้นมีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน

2. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนโดยรวม มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ

3. ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

วาร์ริค (Warrick. 1973 : 3095-3096-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ กับความสามารถในการปรับตัว ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนงานในธุรกิจ โดยศึกษาจากตัวอย่างซึ่งเป็นคนงานจำนวน 150 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบมนุษยสัมพันธ์ และผู้นำแบบตามสบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, .15 และ .05 ตามลำดับ

ควิตูกัว (Quitugua. 1975 : 1224-A) ได้วิจัยเรื่อง องค์ประกอบความพึงพอใจในงานของครู ทำการศึกษาในโรงเรียนของรัฐควม มีครูตอบแบบสอบถามกลับคืนมา 237 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ของครูจะแปรเปลี่ยนไปตามประสบการณ์ทางการสอน ตำแหน่งการงาน ลักษณะและขอบเขตของงาน

ทรูตต์ (Truitt. 1975 : 85-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำกับผลงานของ โรงเรียนมัธยมในรัฐคาโรไลนาเหนือ โดยศึกษาจากครูในโรงเรียน 21 แห่ง ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ : Leader Behavior Description Questionair) และแบบสอบถามวัดผลงานของโรงเรียน (The School Outcomes Questionnaire) ผลการวิจัยพบว่า

1. ตามทัศนะของครู ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำ

### ด้านมุ่งสัมพันธ์

2. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน แกลโลเวย์ (Galloway. 1975 : 1941-1942-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญของครู โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนประถมศึกษา มลรัฐมิสซิสซิปปี จำนวน 220 คน จากโรงเรียน 22 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ในทัศนะของครูและครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน
2. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญของครู นั่นคือ คะแนนพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ยิ่งสูง ขวัญของครูก็สูงตามด้วย
3. ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์จะส่งผลอย่างสูงต่อขวัญของครู และตรงข้ามครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานจะไม่ส่งผลต่อขวัญของครู

บายาต (Bayat. 1976 : 7758-7759-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยทำการศึกษาในโรงเรียนมัธยม เมืองเทอราน ประเทศอิหร่าน ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ LBDQ กับระดับค่าเฉลี่ยของนักเรียนที่ได้จากการสอบวัดด้วยข้อสอบมาตรฐานชาติ (National Standardized Test) ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้นำของครูใหญ่ที่มุ่งงานกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะสูงกว่า ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่มุ่งสัมพันธ์ กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชิน (Shin. 1976 : 84-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยศึกษาจากครูในมลรัฐเคนตักกี จำนวน 621 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีปัจจัยกระตุ้นส่งผลต่อความพึงพอใจของครูสูงกว่าปัจจัยค่าจูน
2. ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีปัจจัยค่าจูนส่งผลต่อความพึงพอใจของครูสูงกว่าปัจจัยกระตุ้น
3. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์กับ ระดับความพึงพอใจของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศึกษาที่มีประสิทธิผลการทางการทำงาน และมีประสิทธิผลการบริหารมาก จะยังทำให้ความ

เดอเรียนดา (Dereinda. 1984 : 1267-A) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน ทำการศึกษาในรัฐวิสคอนซิน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชา เงินเดือน และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ซิลาลาฮี (Silalahi. 1985 : 1155-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของ หัวหน้าสำนักวิชาการต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเท็กซัสตะวันออก โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ : Leader Behavior Description Questionnaire ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ 116 คน และผู้บริหารสำนัก 24 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ มีความเห็นเหมือนกันว่า ผู้บริหารต้องใช้นวัตกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์เท่าๆ กัน

ฟิงเกอร์ (Finger. 1985 : 3494-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องแบบผู้นำของกึ่งผู้บริหาร (The Quasi-Administrator) กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยใช้แบบสอบถาม วัดพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) และแบบสอบถามวัดความพึงพอใจ (JDI) ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 131 คน ในรัฐนิวยอร์ก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรม ผู้นำของกึ่งผู้บริหารที่เน้นด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงกว่า ครูที่ทำงานกับกึ่งผู้บริหารที่เน้นพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ฮาจิ-ฮาซิม (Haji-Hashim. 1986 : 1791-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยในมาเลเซีย โดยศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง 207 คน ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์โดยรวม มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจ ในด้านความสำเร็จของงาน ความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และสถานะของอาชีพในระดับต่ำ

โอนีล (O'Neal. 1987 : 3269-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะการบริหารงานทาง การศึกษาในด้านความพึงพอใจ และแรงจูงใจ โดยศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาจำนวน 317 คน จากโรงเรียนขนาดใหญ่ ในเขตตะวันตกเฉียงใต้ของนิวเม็กซิโก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการทำงาน และมีประสบการณ์ทางการบริหารมาก จะยิ่งทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และเข้าใจงานมากขึ้น ส่วนการจูงใจนั้น ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่า เกิดจากความพึงพอใจส่วนตัว หรือความพึงพอใจในการทำงาน

โบล (Bole. 1987 : 1361-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้พฤติกรรมผู้ใจบุญ กับ ทฤษฎีแรงจูงใจของผู้นำทางการพยาบาล โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 366 คน จากโรงพยาบาล 3 แห่ง ในรัฐเท็กซัส ใช้แบบสอบถามตามทฤษฎี x และทฤษฎี y ของแมคเกรเกอร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำทางการพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ มักจะเป็นผู้ที่มี ประสบการณ์ในการบริหารมาเป็นระยะเวลาานกว่า และปฏิบัติการบริหารงานแบบเผด็จการ ตามทฤษฎี x

จากการศึกษาค้นคว้า เอกสารและการวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมในแบบต่างๆ ของผู้นำ ซึ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หลายระดับ สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ต่างมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานทั้งสิ้น และผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะพอใจผู้นำที่มีพฤติกรรม แบบมุ่งสัมพันธ์ ผู้วิจัยจึงได้ใช้เป็นขอบเขตในการศึกษาค้นคว้า

#### สมมติฐานการศึกษาค้นคว้า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในการทำงาน ของวิทยากรย์
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในการทำงาน ของวิทยากรย์
3. วิทยากรย์ที่มีผู้อำนวยกำรมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการ ทำงานสูงกว่า วิทยากรย์ ที่มีผู้อำนวยกำรมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเป็นลำดับขั้นดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ วิทยากรของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ปีการศึกษา 2536 จำนวน 24 วิทยาลัย มีวิทยากรทั้งหมด 941 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ วิทยากรของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ปฏิบัติราชการอยู่ในปีการศึกษา 2536 ซึ่งใช้วิธีสุ่มจากวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 24 วิทยาลัย เป็นสัดส่วนตามจำนวนวิทยากรในแต่ละวิทยาลัย ใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 80 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 752 คน ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัด

ลำดับ	วิทยาลัยพยาบาล	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	กรุงเทพ	78	62
2.	พุทธชินราช	58	47
3.	นครราชสีมา	65	52
4.	พระปกเกล้า	48	38
5.	สงขลา	51	41
6.	สวรรค์ประชารักษ์	50	40
7.	สรรพสิทธิประสงค์	49	39
8.	สระบุรี	38	30
9.	ชลบุรี	38	30
10.	ลำปาง	40	32
11.	ราชบุรี	41	33
12.	อุดรดิตถ์	33	27
13.	ศรีมหาสารคาม	42	34
14.	สุราษฎร์ธานี	35	28
15.	นราธิวาส	28	22
16.	สุรินทร์	29	23
17.	อุดรธานี	31	25
18.	ชัยนาท	25	20
19.	พะเยา	29	23
20.	พระพุทธบาท	24	19
21.	นครศรีธรรมราช	33	27
22.	พระจอมเกล้า	25	20
23.	ตรัง	23	18
24.	ศรีสะเกษ	28	22
	รวม	941	752

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของวิจิตร ธีระกุล (2518:19-21) ซึ่งได้แปลและเรียบเรียงมาจากแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิด 4 ตัวเลือก ใช้ประเมินพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์อย่างละ 15 ข้อ มีจำนวนทั้งสิ้น 30 ข้อ จำนวนข้อที่เป็นไปในทางบวกมี 24 ข้อ จำนวนข้อที่เป็นไปในทางลบมี 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 3, 7, 20, 22, 23 และ 24

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับประเมินความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ ไพศาล หวังพานิช (Paisal Wangphanich. 1984: 147-152) ซึ่งได้แปลและเรียบเรียงมาจากตราชนลักษณะงาน (Job Descriptive Index: JDI) ของสมิท (Smith) คำถามส่วนนี้ใช้วัดความพึงพอใจในการทำงานด้านต่าง ๆ 5 ด้านคือ การบังคับบัญชาลักษณะงาน รายได้ การเลื่อนตำแหน่งและเพื่อนร่วมงาน จำนวนทั้งหมด 72 ข้อ จำนวนข้อที่เป็นไปในทางบวกมี 37 ข้อ จำนวนที่เป็นไปในทางลบมี 35 ข้อ ได้แก่ข้อ 2, 3, 8, 9, 11, 12, 14, 18, 20, 22, 26, 29, 32, 33, 34, 35, 40, 42, 43, 45, 47, 49, 51, 52, 56, 57, 59, 63, 64, 66, 67, 68 70 และ 75

### 2.2 คุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ประกอบด้วย

2.2.1 ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปปรึกษาประธานกรรมการ กรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือให้เหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารการศึกษายาบาล จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา และโครงสร้าง แล้วนำข้อเสนอนี้ต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวกับความชัดเจนของภาษา มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและชัดเจนยิ่งขึ้น

2.2.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับวิทยากรของวิทยาลัยพยาบาล ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 38 คน แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach.1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามแต่ละตอน ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
1. พฤติกรรมผู้นำ	30	0.941
1.1 พฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน	15	0.915
1.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์	15	0.898
2. ความพึงพอใจในการทำงาน	72	0.919
2.1 ลักษณะของการบังคับบัญชา	18	0.920
2.2 ลักษณะงานของวิทยากร	18	0.813
2.3 รายได้	9	0.716
2.4 การเลื่อนตำแหน่ง	9	0.821
2.5 ลักษณะของเพื่อนร่วมงาน	18	0.896

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นลำดับขั้นดังนี้

- 3.1 ผู้วิจัยขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัย ไปถึงผู้อำนวยการสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด
- 3.2 จัดทำจดหมายถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล 24 แห่ง และส่งแบบสอบถามมาด้วย เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้วิทยากรในวิทยาลัยพยาบาลตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งจัดพิมพ์

ชื่อที่อยู่ของผู้วิจัยและติดต่อหาไปรษณียากรไว้เรียบร้อยแล้วเพื่อนำส่งคืนทางไปรษณีย์

3.3 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวน 752 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 644 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.64 ของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบสอบถามที่มีค่าตอบสมบูรณ์ จำนวน 605 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.45 ของกลุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืน

แบบสอบถาม	จำนวน	จำนวนร้อยละ
ประชากร	941	100
ส่งไป	752	80
ได้รับคืน	644	85.65
ฉบับสมบูรณ์	605	80.45

#### 4. การจัดการกระทำกับข้อมูล

4.1 นำแบบสอบถามที่มีค่าตอบสมบูรณ์จำนวน 605 ฉบับ มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

4.1.1 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จะให้คะแนนเป็น 1, 2, 3 และ 4 ตามความรู้สึกที่เห็นด้วยจากน้อยไปหามาก ยกเว้นข้อที่มีความหมายทางลบจะให้คะแนนกลับกัน แล้วจำแนกวิทยากรย์ แต่ละคนตามคะแนนที่มากกว่า โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 วิทยากรย์ที่มองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

กลุ่มที่ 2 วิทยากรย์ที่มองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

4.1.2 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรยั้ง 5 ด้าน ในแต่ละคน โดยแยกตามพฤติกรรมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ ให้คะแนนตามการตอบ ดังนี้

ได้คะแนน 3	ถ้าตอบว่า	ใช่	ในข้อที่มีความหมายทางบวก
	หรือตอบว่า	ไม่ใช่	ในข้อที่มีความหมายทางลบ
ได้คะแนน 1	ถ้าตอบว่า	ไม่แน่ใจ	
ได้คะแนน 0	ถ้าตอบว่า	ใช่	ในข้อที่มีความหมายทางลบ
	หรือตอบว่า	ไม่ใช่	ในข้อที่มีความหมายทางบวก

4.2 นำคะแนนที่ได้ไปคำนวณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปแบบ SPSS ในการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยวิธีทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ตั้งไว้ตามลำดับดังนี้

4.2.1 ทาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของความพึงพอใจ ในกลุ่ม ของวิทยากรยั้งที่มุงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุงงาน

4.2.2 ทาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของความพึงพอใจ ในกลุ่ม ของวิทยากรยั้งที่มุงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุงสัมพันธ

4.2.3 ทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจ ของกลุ่มที่วิทยากรยั้งมุง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุงงาน และแบบมุงสัมพันธ

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
2. Simple Correlation
3. t-test

#### บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยข้อมูล จากแบบสอบถามที่วิทยากรย์ ของวิทยาลัยพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ์ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ตามทัศนะของวิทยากรย์ กับความพึงพอใจในการทำงาน ของวิทยากรย์ 5 ด้านคือ การบังคับบัญชา ลักษณะงาน รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอคำย่อและสัญลักษณ์เพื่อความสะดวกในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อประโยชน์ในการสื่อความหมายดังนี้

มุงงาน	แทน	พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน
มุงสัมพันธ์	แทน	พฤติกรรมผู้นำด้านมุงสัมพันธ์
ความพึงพอใจ	แทน	ความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
N	แทน	จำนวนวิทยากรย์
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ใน t-distribution

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

ตอนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

### ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร

#### ผลการศึกษาค้นคว้า

#### ตอนที่ 1 พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ตามทัศนะของวิทยากร จำนวน 605 คน จากวิทยาลัยพยาบาล 24 แห่ง จำแนกโดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ LBDQ ปรากฏผล ดังตาราง 4.

ตาราง 4 พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลตามทัศนะของวิทยากร

พฤติกรรมผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
มุ่งงาน	336	55.54
มุ่งสัมพันธ์	221	36.53
ไม่จำแนก	48	7.93
รวม	605	100.00

จากตาราง 4 แสดงว่าวิทยากรผู้โดยรวมมีความเห็นว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานเป็นส่วนใหญ่หรือร้อยละ 55.54 ส่วนผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งสัมพันธ์ มีเพียงร้อยละ 36.53 หรือพิจารณาในด้านจำนวน จะเห็นว่า วิทยากร มีทัศนะต่อผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล โดยให้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูง จำนวน 336 ราย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ที่ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งสัมพันธ์สูง จำนวน 221 ราย และมีผู้อำนวยการวิทยาลัย พยาบาลที่ได้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงานเท่ากับ คะแนนด้านมุ่งสัมพันธ์ จำนวน 48 ราย จึงไม่สามารถจำแนกพฤติกรรมได้

ตอนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

ในการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ โดยรวม และจำแนกเป็น 5 ด้าน คือ ลักษณะของการบังคับบัญชา ลักษณะงานของวิทยาจารย์ รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง และลักษณะของเพื่อนร่วมงาน ได้หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	
	มุงงาน (N = 336)	มุงสัมพันธ์ (N = 221)
การบังคับบัญชา	.7827**	.8049**
ลักษณะงาน	.3058**	.2602**
รายได้	.0733	.2092**
การเลื่อนตำแหน่ง	.4199**	.3370**
เพื่อนร่วมงาน	.3305**	.2465**
รวม	.6011**	.5641**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ โดยรวม .6011 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1

(๒)

เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้ช่วยการ  
วิทยาลัยพยาบาลกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ จำแนกเป็น 5 ด้าน พบว่า มี  
ความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในด้านการบังคับบัญชา ด้านการเลื่อน  
ตำแหน่ง ด้านเพื่อนร่วมงาน ~~และด้านลักษณะงาน~~ ตามลำดับจากมากไปน้อย ~~ใน~~ พียงด้านรายได้  
เท่านั้นที่ความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

๓.๒

2.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้ช่วยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์ทาง  
บวกกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ โดยรวม .5641 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ข้อ 2

เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้ช่วยการ  
วิทยาลัยพยาบาล กับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ จำแนกเป็น 5 ด้าน พบว่ามี  
ความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในด้านการบังคับบัญชา ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านลักษณะ  
งาน ~~ด้านเพื่อนร่วมงาน~~ และด้านรายได้ตามลำดับจากมากไปน้อย

### ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร

ในการศึกษาเปรียบเทียบเพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร ระหว่างผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยการทดสอบค่าที (t-test) ได้ผลดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร

ความพึงพอใจ	มุ่งงาน (N = 336)		มุ่งสัมพันธ์ (N = 221)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
การบังคับบัญชา	31.32	13.15	40.91	11.03	9.30**
ลักษณะงาน	30.65	11.18	32.82	9.94	2.34*
รายได้	10.23	6.56	10.61	6.21	0.67
การเลื่อนตำแหน่ง	10.75	6.59	12.89	6.54	3.72**
เพื่อนร่วมงาน	31.14	13.85	33.21	11.61	1.90*
รวม	114.10	35.90	130.44	31.60	5.65**

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 6 แสดงว่า วิทยากรที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าวิทยากรที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน โดยภาพรวมของความพึงพอใจในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 5.65$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 3

เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรที่คิดว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ พบว่าวิทยากรที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้าน ยกเว้นด้านรายได้สูงกว่าวิทยากร ที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ

3.1 ความพึงพอใจในการทำงานด้านการบังคับบัญชา และด้านการเลื่อนตำแหน่งสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 9.30$  และ  $3.72$  ตามลำดับ)

3.2 ความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะงานและงานเพื่อนร่วมงานสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 2.34$  และ  $1.90$  ตามลำดับ)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยเสนอตามลำดับต่อไปนี้

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ตามทัศนะของวิทยากรย์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับ ความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจ ในการทำงานของวิทยากรย์
4. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ วิทยากรย์ของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 24 วิทยาลัย ในปีการศึกษา 2536 วิทยากรย์ทั้งหมดจำนวน 941 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างจากทุกวิทยาลัย จำนวนร้อยละ 80 โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 752 คน

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 2 ชนิด คือ

แบบสอบถามสำหรับประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ที่ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ วิจิตร ธีระกุล (2518:19-21) ซึ่งแปลและเรียบเรียงมาจาก

แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ จำนวน 30 ข้อ ตรวจสอบความเชื่อมั่นได้ 0.94 และแบบสอบถามสำหรับประเมินความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ ที่ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของไพศาล หวังพานิช (Paisal Wangphanich. 1984 : 147-152) ซึ่งแปลและเรียบเรียงมาจากตรรกษณลักษณะงาน (Job Descriptive Index : JDI) ของสมิท (Smith) จำนวน 72 ข้อ ตรวจสอบความเชื่อมั่นได้ 0.92

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการดังนี้คือ

1. ใช้ค่าร้อยละจำแนกพฤติกรรมผู้นำ
2. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน
3. ทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจ ของวิทยากรย์ที่มีผู้อำนวยการวิทยาลัย

พยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ โดยใช้ t-test

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ตามทัศนะของวิทยากรย์พบว่า ผู้อำนวยการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีจำนวนมากกว่า ผู้อำนวยการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์ เท่ากับ .6011 และ .5641 ตามลำดับ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. วิทยากรย์ที่มีผู้อำนวยการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่า วิทยากรย์ ที่มีผู้อำนวยการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีประเด็นที่น่าสนใจและควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ตามทัศนะของวิทยากรผู้พบว่ามีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีจำนวนมากกว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเป็นผู้ให้ความสำคัญต่องาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล กำหนดนโยบายภายในวิทยาลัยพยาบาล และชี้แจงนโยบายเชิงปฏิบัติให้วิทยากรผู้ทราบ จึงต้องปฏิบัติงานกันอย่างใกล้ชิดและกำกับควบคุมดูแลตรวจสอบอย่างทั่วถึง มุ่งพัฒนาผลงานและวิธีดำเนินการ เพื่อให้ได้ผลสูงสุด (เวจิตร วรุตบางกูร. 2525:44) และยังเป็นผลมาจากภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งสนองตอบนโยบายของสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขที่กำหนดขึ้น เพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาและผลิตบุคลากรด้านสาธารณสุข โดยจัดโครงสร้างการบริหารภายในวิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยการสาธารณสุข วิทยาลัยนักรบริหารและวิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข ให้สอดคล้องประสานเป็นแนวทางเดียวกัน (สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข. 2536 : 9) เพื่อมุ่งสู่จุดหมายสำคัญคือบทบาทในการผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ แห่งวิชาชีพ และปลูกฝังสำนึกของการเป็นพลเมืองที่ดี มีระเบียบวินัย คุณธรรม จรรยาบรรณ ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยมีการอนุรักษ์ ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมที่ดีงามไว้ได้ ดังนั้นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูง ย่อมสามารถทำให้สิ่งที่ตนรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2526: 15)

ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาซึ่ง เขียน แสงหนุ่ม (2518:36) ได้ศึกษาไว้พบว่าหน่วยงานส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการที่ผู้บังคับบัญชาบริหารงาน โดยถืองานเป็นสำคัญ ผู้บังคับบัญชามีความสำเร็จในการทำงานในระดับสูงกว่าความพอใจในการทำงาน ต่อมาราตรี ฤทธิสาร (2532:31-33) ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี ในเขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีทั้งหมด มีพฤติกรรมผู้นำมีดีทั้งสัมพันธ์ สูงกว่ามิติสัมพันธภาพ และมีคะแนนเฉลี่ยบุคลิกภาพมากที่สุดคือ ความอดทน ความมีน้ำใจ และความเป็นระเบียบตามลำดับจากมากไปหาน้อย ทั้งนี้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทั้งหมดเป็นสตรี จึงทำให้มองเห็นได้ว่า น่าจะมีบุคลิกภาพเช่นเดียวกับผลการวิจัยดังกล่าว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ร.ต.อ. หญิงพูนทรัพย์ ดีมาก (2527:52-62) พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำ

มิติกิจสัมพันธ์สูงกว่ามิตีสัมพันธ์ภาพ และยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอีกด้วย

ในทำนองเดียวกัน ทรูตต์ (Truit. 1975 : 85-A) พบว่า ตามทัศนะของครูในโรงเรียน 21 แห่งของรัฐคาโรไลนาเหนือ นั้น ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ จันทรานี สงวนนาม (2533:145) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่างก็มีแบบผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ ทั้งโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ และประวัติ เมฆ ไตรรัตน์ (2535 : 41) ก็พบว่าศึกษาธิการอำเภอและหัวหน้าฝ่าย มีความเห็นว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานในระดับสูง แต่มีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษา  
พบว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน เป็นเพราะว่า ถ้าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบริหารงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน และมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากเพียงใด ความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรก็จะมากตามไปด้วย ในทางตรงข้าม ถ้าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และวิธีการทำงานน้อย ความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรก็จะน้อยด้วย ซึ่งผลการศึกษา<sup>นี้</sup>สอดคล้องกับผลงานวิจัยหลายเรื่อง ได้แก่ วิญญู มณีจันทร์ (2520 : 68); สะอาด แสงรัตน์ (2520 : 61); สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520 : 67); วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521 : 47); สุตใจ ทองอ่อน (2522 : 58); อีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524 : 85-86); เทศ แก้วกลสิกรรม (2527 : 44); วิจิตร คริสตไทย (2528 : 53); วินัย นาราภิรมย์ (2530 : 120); อุกฤษฏ์ ภูมิชัย (2534 : บทคัดย่อ) และสัทธาน พันธุ์เพชร (2535 : 88) ที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลงาน<sup>นี้</sup>ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของฟิงเกอร์ (Finger. 1985: 3494-A) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของกึ่งผู้บริหาร (The Quasi-Administrator) ที่เน้นด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู สูงกว่าครูที่ทำงานกับกึ่งผู้บริหาร ที่เน้นพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ แสดงว่าผู้บริหารควรใช้ทั้งพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ คูก (Cook. 1971 : 5063-A) และซิลาลาฮี (Silalahi. 1985 : 1155-A) ส่วนความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานนั้น บายาต (Bayat. 1976:7758-7759-A) ก็พบว่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่มุ่งงานกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จะสูงกว่าความ

สัมพันธ์ ของพฤติกรรมผู้นำครุใหญ่ที่มุ่งสัมพันธ์ กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สำหรับ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ก็มีความสำคัญดังที่เบอร์เกธ (Bergeth. 1971 : 6293-A) ได้ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของครุใหญ่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการ สอนของครูด้อยเช่นเดียวกับ แกลโลเวย์ (Galloway. 1975: 1941-1942-A) พบว่าครุใหญ่ ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์จะส่งผลอย่างสูงต่อขวัญของครุ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ทั้งพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ต่างก็เป็นตัวแปรที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของ วิทยากร เพราะเมื่อวิทยากรมีความพึงพอใจในการทำงานของตนแล้ว ก็จะตั้งใจทำงานด้วยความ ซื่อสัตย์และกระตือรือร้นและด้วยความวิริยะอุตสาหะ เพื่อสัมฤทธิ์ผลของวิทยาลัยพยาบาล ดังนั้น ในการบริหารงานผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลต้องพยายามปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนเอง ให้อยู่ในระดับสูงทั้งสองด้าน โดยปฏิบัติหน้าที่สอดส่องดูแลและควบคุมการทำงานของวิทยากร ให้อำนาจวิทยากรเกิดความพึงพอใจ ได้แก่ นโยบายของวิทยาลัยพยาบาล การมอบงานให้ทำความ เจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง สวัสดิการด้านต่าง ๆ ความมั่นคง การยกย่องนับถือ ตลอดจนสภาพ การทำงาน

3. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร ผลการศึกษา พบว่า วิทยากรที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการ ทำงานโดยรวมสูงกว่าวิทยากรที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานหมายความว่า วิทยากรจะมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการที่เน้นพฤติกรรมผู้นำด้าน มุ่งสัมพันธ์ มากกว่าการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการที่เน้นพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ซึ่งผลการ ศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยหลายเรื่อง ได้แก่ วิญญู มณีจันทร์ (2520 : 66) สะอาด แสงรัตน์ (2520:62) สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520:68) และวินิจ คริสต์ไทย (2528:59) ที่พบว่าผู้ใต้บังคับ บัญชาจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าถ้าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่า ด้านมุ่งงาน

นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยของ ชิน (Shin.1976:84-A) ที่สนับสนุนว่าครุใหญ่ที่มี พฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจของครุ และ พฤติกรรมผู้นำของครุใหญ่ด้านมุ่งสัมพันธ์ มีปัจจัยค่าจูงส่งผลต่อความพึงพอใจของครุสูงกว่าปัจจัย กระตุ้น

ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ชัดว่า วิทยากรมีความพึงพอใจผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ที่มี

พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงปรารถนาคือ มีการปกครองโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น และมีความยุติธรรมเป็นต้น การที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลปฏิบัติต่อวิทยากรด้วยความเห็นอกเห็นใจให้ความสำคัญแก่วิทยากร และยอมรับในความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นพฤติกรรมที่สนองความต้องการส่วนบุคคล ส่วนพฤติกรรมที่สนองความต้องการขององค์การที่มุ่งผลสำเร็จของงาน เป็นสำคัญนั้น เป็นพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้วยเหตุนี้วิทยากรจึงมีความพึงพอใจในการทำงานกับผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่แสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่า

4. ความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร สมควรนำมาอภิปราย เป็นรายด้านตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 ความพึงพอใจในด้านการบังคับบัญชา พบว่าวิทยากรที่มีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ทั้งสองกลุ่ม ต่างก็มีความพึงพอใจในด้านการบังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 อาจเป็นเพราะว่าการปกครองบังคับบัญชาในระบบราชการไทย การนับอาวุโสยังเป็นลักษณะประจำ และผู้อาวุโสในวงราชการมักเป็นผู้มีอายุมาก หรือมีประสบการณ์มาก (อุทัย ทิรัญโต. 2530 : 5-6) วิทยาลัยพยาบาลทั้งหมดอยู่ในระบบราชการ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลจะต้องเป็นผู้ที่มีอายุราชการและประสบการณ์มากพอสมควร จึงจะได้รับการพิจารณาสรรหาหรือแต่งตั้งไปเป็นผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ดังนั้นวิทยากรส่วนมากที่มีอายุน้อยจึงมีความเกรงใจ ยอมรับฟังความคิดเห็น และให้ความร่วมมือด้วยดีตามวัฒนธรรมของไทย

มีผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับผลการศึกษานี้คือ อุทุมพร พรานสุวรรณ์ (2522:บทคัดย่อ) ที่พบว่าครูปฏิบัติการณ์ในโรงพยาบาลของรัฐ มีความพึงพอใจในด้านการปกครองบังคับบัญชา และ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ส่วน มาลี บะวงศ์ (2534 : บทคัดย่อ) ก็พบว่า การบังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

นอกจากนี้ โอนีล (O'Neal. 1987: 3269-A) ยังพบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการทำงานและมีประสบการณ์ทางการบริหารมาก จะยิ่งทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากขึ้น และโบล (Bole. 1987:1361-A) ก็พบเช่นเดียวกันว่า ผู้นำทางการพยาบาล ที่ประสบความสำเร็จ มักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาเป็นระยะเวลานานกว่า

4.2 ความพึงพอใจในด้านลักษณะงานพบว่า วิทยากรที่มีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ทั้งสองกลุ่มต่างก็มีความพึงพอใจในด้านลักษณะงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และวิทยากรในกลุ่มที่มีผู้อำนวยการด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจสูงกว่า กลุ่มที่มีผู้อำนวยการด้านมุ่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ (อุทุมพร พรนฤสุวรรณ. 2522:บทคัดย่อ) จึงทำให้มีความพอใจในลักษณะงาน เป็นพื้นฐานส่วนตัวมาก่อนแล้ว และมาลี บะวงค์ (2534:108) พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานส่งผลสูงสุดต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตด้วย แต่ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ ฮาจิ (Haji. 1986:1791-A) ที่พบว่าอาจารย์ของมหาวิทยาลัยในมาเลเซีย มีความพึงพอใจในลักษณะงานอยู่ในระดับต่ำ

จากธรรมชาติของลักษณะงาน ในบทบาทของวิทยากรนั้น เป็นทั้งพยาบาลและครู ได้รับความยกย่องและความคาดหวังจากสังคมสูง เพราะ เป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ จึงก่อให้เกิดความเครียด ความท้อถอยและความเหนื่อยหน่ายได้ง่าย แต่ถ้าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์แล้ว วิทยากรย่อมมีความพึงพอใจในการทำงานดังผลการศึกษาค้างนี้

4.3 ความพึงพอใจในด้านรายได้ พบว่าการที่วิทยากรที่มีผู้อำนวยการที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์นั้นต่างก็มีความพึงพอใจในด้านรายได้ต่ำ เห็นได้จากค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในด้านรายได้ของวิทยากรนั้นมีน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าวิทยากรส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการรุ่นใหม่ เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย ดังนั้นรายได้ที่ได้รับจากราชการจึงเป็นเงินเดือนในระดับต้นๆ ซึ่งผู้ที่จบการศึกษาระดับพยาบาลศาสตร์ จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ระดับ3 อัตราเงินเดือน 5,560 บาท เช่นเดียวกันกับผู้ที่บรรจุเป็นวิทยากรย์ แต่ถ้าบรรจุเป็นพยาบาลวิชาชีพยังได้รับเงินค่าตอบแทน เมื่อปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เช่น ปฏิบัติงานในเวรป่วยและเวรดึก ตามข้อบังคับกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยเงินค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ของหน่วยบริการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 จึงเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้วิทยากรไม่พึงพอใจในด้านรายได้ และผลการวิจัยของ เดอเรินดา (Dereinda. 1984 : 1267-A) พบว่า รายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความแตกต่างของระดับเงินเดือนมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานดังผลการวิจัยของ มาลี บะวงค์ (2534 : 106) พบว่า อาจารย์โรงเรียนสาธิตที่มีระดับเงินเดือนมาก มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนปานกลาง และน้อย สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในด้านเงินเดือน โดยรวมสูงกว่า

ครูผู้ทำการสอนอย่างมีนัยสำคัญ (ชลิต พูลศิลป์ 2527 : 75) ส่วนด้านการก่อให้เกิดความเครียดได้นั้น ศิริอนันต์ จูทะเตมีย์ (2524 : 75) ทำวิจัยแล้วได้พบว่า ค่าตอบแทน และสวัสดิการเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดกับอาจารย์พยาบาลอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุทุมพร พรนฤสุวรรณ (2522 : 80) ที่พบว่า ระดับความพึงพอใจในงานของครูปฏิบัติการคลินิก ในโรงเรียนพยาบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ ยกเว้นที่คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่อาจารย์ไม่พึงพอใจในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้วิทยากรมีความพึงพอใจในด้านรายได้น้อยที่สุด

4.4 ความพึงพอใจในด้านการเลื่อนตำแหน่ง พบว่า วิทยากรที่มีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ทั้งสองกลุ่ม ต่างก็มีความพึงพอใจในด้านการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุทุมพร พรนฤสุวรรณ (2522 : 65) ที่พบว่า ความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานโดยเฉลี่ยของครูปฏิบัติการคลินิก ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับ "พึงพอใจ" และเป็นไปได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามผลการวิจัยของ วาเลซ (Valez : 1972-997-A) อีทังคิวทากัว (Quitugua. 1975 : 1224-A) ก็พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนรัฐบาลในเกาะกวม แปรเปลี่ยนไปตามตำแหน่งการงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไพศาล หวังพานิช (Paisal Wangphanich. 1984:87) และ มาลี บะวงค์ (2534:106) ที่พบว่าอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูง มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่ำ

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้วิทยากรมีความพึงพอใจ คือ ใน พ.ศ. 2536 สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดรูปองค์การและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในใหม่ การขยายอัตรากำลังทำให้มีจำนวนวิทยากรเพิ่มขึ้น มีการเลื่อนระดับตามความรู้ความสามารถ ทำให้ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

4.5 ความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงาน พบว่าวิทยากรที่มีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ทั้งสองกลุ่ม ต่างก็มีความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวิทยากรในกลุ่มที่มีผู้อำนวยการมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงานสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้อำนวยการมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะงานของวิทยากรนั้น ทำหน้าที่เป็นทั้งพยาบาล

และครู จะนั้นจึงต้องให้ความช่วยเหลือแนะนำ เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกันในหมู่  
 วิทยาจารย์เช่นสุภัทญา แสงมุกข์ (2530:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาจากพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล  
 ส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ถึงบรรยากาศดี เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ  
 ความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ งานวิจัยของ มาลี บะวงศ์ (2534 : 106)  
 พบว่า ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความพึงพอใจ และอาจารย์หญิงมีความคิดเห็นด้านเพื่อน  
 ร่วมงานสูงกว่าอาจารย์ชายอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ ไพศาล หวังพานิช  
 (Paisal Wangphanich. 1984 : 89) ที่พบว่าอาจารย์หญิงมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน  
 มากกว่าอาจารย์ชาย ทั้งทั้งผลงานของ ชาไฟโร และ สเทิน (Shapiro and Stern. 1975  
 : 338) ก็พบว่า คนงานหญิงมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานมากกว่าคนงานชาย จากเหตุผล  
 ดังกล่าวจึงสนับสนุนได้อีกว่าวิทยาจารย์ส่วนมากเป็นหญิง มีความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงานสูง  
 อยู่แล้ว และจะสูงมากขึ้นอีกถ้ามีผู้อำนวยความสะดวกที่มียุติกรรมผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปรากฏผลว่า ในทัศนะของวิทยาจารย์จำนวนมากมองว่าผู้อำนวยกา  
 วิทยาลัยพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และวิทยาจารย์จำนวนน้อยที่มองว่าผู้อำนวยกา  
 วิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ แต่วิทยาจารย์กลุ่มที่มองว่าผู้อำนวยกาวิทยาลัย  
 พยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่มองว่าผู้อำนวยกา  
 วิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน จึงควรพิจารณาปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์  
 ให้สูงขึ้น ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร เมื่อพบว่าผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ มี  
 พฤติกรรมด้านมุ่งงาน เนื่องจากมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุ  
 วัตถุประสงค์ตามนโยบายหลัก ดังนั้นจึงควรชี้แนะผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาลให้เห็นความสำคัญ  
 ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานให้มากขึ้น ทั้งนี้เพราะผลการวิจัยชี้ชัดว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน  
 และด้านมุ่งสัมพันธ์ต่างก็ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ทั้งนั้น ซึ่งสถาบัน  
 พัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขอาจใช้เป็นแนวทางในการเตรียมผู้บริหารล่วงหน้า หรือใช้เป็นหลัก  
 ในการพิจารณาเลือกสรรบุคคลากรก่อนแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารต่อไป

นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางให้ผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาล ตระหนักถึงความสำคัญที่  
 จะพัฒนาตนเอง ให้มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงขึ้น โดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ

ปฏิบัติคน โดยมุ่งเน้นในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ยอมรับฟังความคิดเห็นและดูแลสวัสดิการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ซึ่งผลการศึกษานี้พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ต่างก็ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ แต่ ระดับความพึงพอใจต่างกัน เพราะวิทยาจารย์มีความพอใจผู้อำนวยการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่า

2. ความพึงพอใจในการทำงาน ถ้าวิทยาจารย์มีความรู้สึกที่ติด่องานแล้ว ย่อม ปฏิบัติงานได้สำเร็จและได้ผลดี ดังนั้นจึงเป็นภาระหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะ เสริมสร้าง ให้วิทยาจารย์เกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 วิธีการบังคับบัญชา พบว่าวิทยาจารย์มีความพึงพอใจในด้านการบังคับบัญชา มากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสามารถใช้ศิลปะบริหารงานใน ด้านการปกครองดีอยู่แล้ว สิ่งเกิดได้จากพฤติกรรมที่ปรากฏ เช่น การให้ความยุติธรรม ทักทาย เป็นกันเอง ชมเชยในผลงาน ไม่ตำหนิต่อหน้าคนอื่น และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เป็นต้น

2.2 ปรับปรุงสภาพการทำงาน เนื่องจากลักษณะของงานเป็นวิชาชีพที่มีระบบ ชัดเจน วิทยาจารย์มีความรับผิดชอบในการทำงานอยู่แล้ว เพื่อให้ เกิดความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์เพิ่มมากขึ้น ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลอาจช่วยสนับสนุนได้โดยทำให้เกิด ความสะดวกสบายในการทำงานด้านต่าง ๆ เช่น การจัดห้องสมุดให้เพียงพอ จัดห้องทำงานให้ น่าอยู่ และจัดบริการพาหนะในการเดินทางเพื่อนิเทศน์ศึกษากฎปฏิบัติ เป็นต้น

2.3 ปัจจุบันนี้พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานแล้ว ได้รับ เงินค่าตอบแทน ในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ของหน่วยบริการสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในขณะที่วิทยาจารย์ซึ่งทำหน้าที่สอนวิชา พยาบาลในภาคทฤษฎี และนิเทศการฝึกปฏิบัติการพยาบาลในภาคปฏิบัติไม่ได้รับเงินค่าตอบแทนนั้น ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงพึง เห็นความสำคัญและเร่งดำเนินการให้วิทยาจารย์ได้รับค่าตอบแทนอย่าง ทั่วเทียมและยุติธรรมตามลำดับ

ส่วนการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ ควรกำหนดกฎเกณฑ์ที่ ให้ ความเป็นธรรมทั่วกันทุกระดับ และสวัสดิการบ้านพักในส่วนภูมิภาค ควรได้รับการเหลียวแลให้อยู่ อาศัย ได้นอสมควรแก่สถานะตำแหน่งหน้าที่ด้วย

2.4 การได้รับความก้าวหน้าในอาชีพจะทำให้วิทยาจารย์มีความพึงพอใจ มี ความมากเพียงไรนั้นพยายามศึกษาหาความรู้ สามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเป้าหมายที่สูง ขึ้นไปตามลำดับ ยิ่งได้รับการส่งเสริมเช่น ให้โอกาสได้ศึกษาต่อ หรือดูงานทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศ ย่อมจะเป็นผลดีต่อองค์การโดยรวม

2.5 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ส่วนใหญ่จะสำเร็จได้ด้วยความสามารถพิเศษของผู้บริหารที่สามารถใช้ศิลปะทางการบริหาร สามารถใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดผลดีต่อองค์การ ในขณะที่วิทยากรก็มีความพึงพอใจในการทำงานตามความถนัดจนบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาพฤติกรรมผู้นำในลักษณะอื่นว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างไร
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา
3. การจัดอบรมพัฒนาผู้บริหาร ควรมีการติดตามผลโดยการวิจัย เพื่อทราบผลและสามารถประเมินหลักสูตรการอบรมได้
4. การรวบรวมแบบสอบถามทุกฉบับ ควรส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ เพื่อให้วิทยากรย์ตอบด้วยความสบายใจ

บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีติติก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- เขียน แสงหนุ่ม. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จ และ ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.
- จันทรานี สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินญาณินท์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- ชลิต นวลศิลป์. ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- เทศ แก้วกลสิกรรม. พฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และ ข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.
- ประวดี เมฆไตรรัตน์. พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- พัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข, สถาบัน. เอกสารรายงานการประชุมกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข, 2536. อัดสำเนา.
- พูนทรัพย์ ดีมาก, ร.ต.อ.หญิง. ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กับบรรยากาศองค์การ ในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานินท์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527. อัดสำเนา.
- "พระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการของกรมต่างๆ ในกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2517," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 91 ตอนที่ 210. หน้า 525-528. 10 ธันวาคม 2517.

- "พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2536,"  
ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับพิเศษ เล่มที่ 110 ตอนที่ 22. หน้า 21-29. 26 กุมภาพันธ์  
 2536.
- "พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาล และผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่  
 101 ตอนที่ 12 หน้า 10-17. 5 กันยายน 2528.
- ภิญโญ สาร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517.  
 ———. หลักบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519.
- มาลี บะวงค์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิต สังกัด  
 ทบวงมหาวิทยาลัย. ปรินทูนินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- ราตรี ฤทธิสาร. บุคลิกภาพกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในเขตการศึกษา 6.  
 ปรินทูนินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523.  
 อัดสำเนา.
- วิจิตร ชีระกุล. "พฤติกรรมผู้นำ," วิทยาสาร. 26 (28) : 19-21 ; สิงหาคม 2518.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
 ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.
- วิญญู มณีจันทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูใน  
 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาลในเขตภาคเหนือ.  
 ปรินทูนินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520.  
 อัดสำเนา.
- วินิจ คริสต์ไทย. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์  
 วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรินทูนินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
 วิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อัดสำเนา.
- วินัย นาราภิรมย์. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์กับพฤติกรรม  
 ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา. ปรินทูนินท์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย  
 ศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2530. อัดสำเนา.
- วิรัช วิเศษสุวรรณ. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียน  
 ราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร. ปรินทูนินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
 วิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.

- เวช ศรีละมุล. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่างๆ ในวิทยาลัยครุภาคใต้. ปรินทิเนียนท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.
- ศิริอานันต์ จูทะเดมิย์. ความเครียดของอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.
- สุกัญญา แสงมุกข์. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรร กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. อัดสำเนา.
- สุจินต์ ไกรว่อง. การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ตามทัศนะของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ในภาคใต้ของประเทศไทย. ปรินทิเนียนท์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534. อัดสำเนา.
- สุดใจ ทองอ่อน. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี. ปรินทิเนียนท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- สัทธาน พันธุ์เพชร. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. ปรินทิเนียนท์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2535. อัดสำเนา.
- สาธารณสุข, กระทรวง. สุขภาพดีถ้วนหน้าในปี 2543. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการสาธารณสุขมูลฐาน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2528.
- . แนวทางปฏิบัติสำหรับกองงานวิทยาลัยพยาบาล และวิทยาลัยพยาบาล  
ตอนที่ 1. กรุงเทพฯ : กองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข, 2530.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สุรชาติ สังข์รุ่ง. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาล ในเขตภาคเหนือ. ปรินทิเนียนท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. การศึกษาภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- . พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์โลก : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, 2525.
- สะอาด แสงรัตน์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู  
ในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.
- อรุณ ริกธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2515.
- อุทิศ ภูมิชัย. การศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษากับความ  
พึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี. ปรินญาณินท์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สงขลา, 2534. อัดสำเนา.
- อุทุมพร พรนฤสุวรรณ. ความพึงพอใจในงานของครูปฏิบัติการคลินิก ในโรงเรียนพยาบาล สังกัด  
ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานินท์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2522. อัดสำเนา.
- อุทัย หิรัญโต. ระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2530.
- Bayat, Abbasgholi. "The Relatiolship of Leadership Behavior to the Academic Achievement of Students in Public Boys High Schools in Iran," Dissertation Abstracts International. 47 (9) : 3269-A ; March, 1987.
- Bergeth, Robert L. "An Experimental Study of Teacher Morale in Selected School Districts of North Dakota," Dissertation Abstracts International. 31 (1) : 6293-A ; June, 1971.
- Blake, Robert R. and Jane S.Mouton. The Managerial Grid. Houston, Texas : Gulf Publishing Company, 1964.
- Bole, Elizabeth H. "Nursing Leader's use of Humanistic Behavioral and Motivational Leadership Theories," Dissertation Abstracts International. 47 (9) : 3269-A; March, 1987.
- Cook. Richard P. "The Relationship of Principal Leader Behavior and Teacher Morale to Certain other Variables in Selected Urban Elementary School." Dissertation Abuttracts International. 31 (10) : 5063-A ; April, 1971.
- Cronbach, Joseph L. Essential of Psychological Testing. 3 rd ed. New York : Harper and Row, 1970.

- Dereinda, Ridwan. "The Relationships Between Job Satisfaction and Job Performance Among Country Agents in the Wisconsin Cooperative Extension Service," Dissertation Abstracts International. 45 (5) : 1267-A ; November, 1984.
- Donnelly, James H., James L. Gibson and John M. Ivancevich. Fundamental of Management. 4 th ed. Texas : Business Publications, Inc., 1984.
- Finger, Sophia G. "Leadership Style of the Quasi-Administrator and Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 36 (1) : 85-A ; July, 1975.
- Fleishman, Edwin A. and Alan R. Bass. Studies in Personnel and Industrial Psychology. 3 rd ed. Homewood, Illinois ; The Dorsey Press, 1974.
- Galloway, Joe L. "A Study of Relationship Between Leader Behavior of Mississippi Public Elementary School Principals and Teacher Morale," Dissertation Abstracts International. 36 (4) : 1941-A ; October, 1975.
- Getzels, Jacob W. and others. Educational Administration as a Social Process : Theory, Research and Practice. New York : Harper and Row Publishers, 1968.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 4 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1982.
- Herzberg, F., B. Mausner and B.B. Snyderman. The Motivation to Work. 2 nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1959.
- House, Robert J. "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness," Administrative Science Quarterly . 3 : 321-338 ; 1971.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research and Practice. 2 nd ed. New York : Random House, Inc., 1982.
- . Educational Administration : Theory, Research and Practice. 4 nd ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1991.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. Organizational and Management. 2 nd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1974.
- Locke, Edwin A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." Handbook of Industrial and Organizational Psychology . Chicago : Rand McNally, 1976.

- Maslow, A.H. Motivation and Personality. New York : Harper and Brother, 1970.
- O'Neal, Sandra W. "Classifying Job Characteristics of Educational Administrators : An Examination of satisfiers and Motivators," Dissertation Abstracts International . 47 (9) : 3269-A; March, 1987.
- Owens, Roberts G. Organizational Behavior in Schools. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, 1970.
- Paisal, Wangphanich. Job Satisfaction of Faculty Members at Srinakharinwirot University, Thailand. Doctor's Thesis, Kansas : University of Kansas, 1984. Photocopied.
- Quitigue, Franklin J. "An Investigation of Factors Which Affect Teacher Satisfaction and Tenure in the Guam Public Schools," Dissertation Abstracts International . 36 (3) : 1224-A; September, 1975.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill book company, 1970.
- Secord, Paul F. and Carl W. Backman. Social Psychology. New York : McGraw-Hill Book Company, 1964.
- Sergiovanni, Thomas J. "Toward a Particularistic Approach to Leadership Style : Some Findings," Dissertation Abstracts International. 4 (2) : 54; September, 1969.
- Shapiro, Jack H. and Louis W. Stern. "Job Satisfaction : Male and Female, Professional and Non-Professional workers," Personnel Journal. 54 (7) : 388; July, 1975.
- Shin, Joong S. "A Study of Relationships Among the Principal's Leadership Style, Teachers' Need-Orientations and the Degree of Teachers' Satisfaction with their Principal's Job Performance," Dissertation Abstracts International. 37 (1) : 84-A; July, 1976.
- Silalahi, Slamet. "Leader Behavior of East Texas State University Department Heads," Dissertation Abstracts International. 46 (5) : 1155-A; November, 1985.
- Truitt, Thomas E. "A Study of the Relationship Between the Leader Behavior of Principals and Organizational Output of High Schools in North Carolina," Dissertation Abstracts International. 36 (1) : 85-A ; July, 1975.

Valez, Valez G. "A Study of Faculty Satisfaction-Dissatisfaction with the Intrinsic and Extrinsic Job Factors in Colombian Universities," Dissertation Abstracts International. 33 (3) : 997-A; September, 1972.

Warrick, Donald D. "The Effect of Leadership Style and Adaptability on Employee Performance and Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 33 (7) : 3095-A ; January, 1973.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

ที่ ทม 1007/4938

(ครุฑ)

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

9 พฤศจิกายน 2536

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางนภาพร ไวย้อง เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญา  
นิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทิวสุวรรณ ประธาน

รศ.ดร.ไพศาล ทวีพานิช กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ  
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่บัณฑิตผู้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริขมา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119

ที่ ทม 1007/5016

(ครุท)

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 พฤศจิกายน 2536

เรื่อง ขอลงนามอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางนภาพร ไวย่อง เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
 วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร  
 นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรยั้งกัตกระทรวงสาธารณสุข

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุตา พันสุวรรณ

ประธาน

รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือจากวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข โดยให้วิทยากรตอบแบบสอบถามในระหว่างเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 2536 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์  
 บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่จะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริยุภา พันสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119

ที่ ทม 1007/5052

(ครุฑ)

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 พฤศจิกายน 2536

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางนำพร ไหว้อง เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญา  
นิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรย์  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทันสุวรรณ

ประธาน

รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอให้วิทยากรย์ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน  
- ธันวาคม 2536 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ  
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่จะโปรดให้แก่นิสิตผู้ี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริฎา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119

ภาคผนวก ข.

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขแบบสอบถาม

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

1. ดร. กุลยา ตันติผลาชีวะ
 

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ครุศาสตร์ศึกษบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน
จากสถาบันการศึกษา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สถานที่ปฏิบัติงาน	คณะแพทยศาสตร์ มศว ประสานมิตร
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	อาจารย์ ระดับ 7
  
2. อาจารย์ ฉวีวรรณ ลัตยธรรม
 

วุฒิการศึกษาสูงสุด	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
จากสถาบันการศึกษา	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
สถานที่ปฏิบัติงาน	วิทยาลัยพยาบาลศรีธัญญา
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล
  
3. อาจารย์ เพ็ญพรรณ รักเสนาะ
 

วุฒิการศึกษาสูงสุด	M.S. (Public Health Nursing & Education)
จากสถาบันการศึกษา	Boston College, U.S.A.
สถานที่ปฏิบัติงาน	วิทยาลัยพยาบาลและผดุงครรภ์ วชิระ กระทรวงสาธารณสุข
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	วิทยาจารย์ 8 ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและผดุงครรภ์
  
4. ดร. มยุรี ศิริบุณย์ - โสแซนลิก
 

วุฒิการศึกษาสูงสุด	Doctor of Nursing Science
	สาขา Health Psychology
จากสถาบันการศึกษา	Boston University , MASS. USA.
สถานที่ปฏิบัติงาน	สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	หัวหน้าฝ่ายสารสนเทศ ส่วนนโยบายและแผนการศึกษา
  
5. พ.ต.อ. หญิง เรืองจิตร กลันทประ
 

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล
จากสถาบันการศึกษา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สถานที่ปฏิบัติงาน	วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	วิทยาจารย์เอก หัวหน้างานอำนวยการศึกษา

ภาคผนวก ค.

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ผู้วิจัย

นาง นภาพร ไวย่อง

นิสิตระดับปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

คณะกรรมการ

ผศ.ดร. สุธา ทิพย์สุวรรณ ประธาน

รศ.ดร. ไพบาล หวังพานิช กรรมการ

### คำชี้แจงการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ตอนที่ 1 มี 30 ข้อ และตอนที่ 2 มี 72 ข้อ
2. ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามอย่างสบายใจ และให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบของท่านจะเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อสถานภาพการทำงานของท่าน มุ่งใช้เป็นเพียงข้อมูลสำหรับการทำวิจัยเท่านั้น
3. ขอความกรุณาท่านตอบให้ครบทุกข้อ โดยท่านไม่ต้องลงชื่อ

**ขอขอบคุณ**

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ ตามความรู้ลึกของท่านที่มีต่อพฤติกรรมของ  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นที่แท้  
จริงของท่านซึ่งกำหนดให้ดังนี้

- ช่อง 4 หมายถึง ผู้อำนวยการแสดงอาการดังกล่าวกว่าเป็นประจำ  
ช่อง 3 หมายถึง ผู้อำนวยการแสดงอาการดังกล่าวกว่าบ่อยครั้ง  
ช่อง 2 หมายถึง ผู้อำนวยการแสดงอาการดังกล่าวนาน ๆ ครั้ง  
ช่อง 1 หมายถึง ผู้อำนวยการไม่เคยแสดงอาการดังกล่าวกว่า

พฤติกรรม		ระดับความคิดเห็น			
		4	3	2	1
1	ชี้แจงขอบข่ายและภาระงานของตนเอง ให้วิทยากรทราบอย่างชัดเจน.....				
2	ทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ ร่วมกับวิทยากร.....				
3	มีลักษณะการปกครองด้วยมาตรการที่เฉียบขาด.....				
4	กล้าวิจารณ์งานที่บกพร่อง.....				
5	สั่งงานได้อย่างไม่มีข้อสงสัย.....				
6	สามารถเลือกคนทำงานได้เหมาะกับงาน.....				
7	ทำงานอย่างไม่มีแผน.....				
8	มีการวางมาตรฐานของการทำงาน.....				
9	เน้นการทำงานให้สำเร็จตามเวลา.....				
10	สนับสนุนให้วิทยากรทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผนเดียวกัน.....				
11	ชี้แจงให้วิทยากรเข้าใจบทบาทของผู้อำนวยการ.....				
12	ดูแลให้วิทยากรปฏิบัติงานตามกฎหมายข้อบังคับ.....				
13	แจ้งให้ทราบถึงสิ่งที่มีหวังคือผลจากการทำงานของวิทยากร.....				
14	ดูแลให้วิทยากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ.....				
15	ติดตามให้วิทยากรมีการทำงานประสานกัน.....				
16	ปฏิบัติตนเป็นหน้าขึ้นชมของสมาชิก.....				

- ข้อ 4 หมายถึง ผู้อำนวยการแสดงอาการดังกล่าวเป็นประจำ
- ข้อ 3 หมายถึง ผู้อำนวยการแสดงอาการดังกล่าวบ่อยครั้ง
- ข้อ 2 หมายถึง ผู้อำนวยการแสดงอาการดังกล่าวนาน ๆ ครั้ง
- ข้อ 1 หมายถึง ผู้อำนวยการไม่เคยแสดงอาการดังกล่าว

พฤติกรรม		ระดับความคิดเห็น			
		4	3	2	1
17	สร้างความประทับใจแก่วิทยากรย์.....				
18	เป็นบุคคลที่เปิดเผยม.....				
19	ยินดีรับฟังความคิดเห็นของวิทยากรย์.....				
20	เก็บตัวชอบทำงานตามลำพัง.....				
21	ดูแลสวัสดิการของวิทยากรย์.....				
22	ทำงานตามความคิดเห็นของตน.....				
23	ปฏิบัติงานส่วนใหญ่โดยไม่ปรึกษาวิทยากรย์.....				
24	ไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ .....				
25	ปฏิบัติตนต่อวิทยากรย์อย่างเสมอภาค.....				
26	เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน.....				
27	เป็นกันเอง และติดต่อง่าย.....				
28	ทำให้วิทยากรย์รู้สึกสบายใจเมื่อพบปะสนทนา.....				
29	นำข้อเสนอแนะของวิทยากรย์มาปรับใช้ในการบริหารงาน.....				
30	ขอความเห็นชอบจากวิทยากรย์ก่อนดำเนินงานสำคัญ.....				
<p><u>ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาลักษณะของผู้อำนวยความสะดวกของท่าน ลักษณะงานของท่านที่ทำอยู่ เงินรายได้และสวัสดิการอื่น ๆ ที่ท่านได้รับ การเลื่อนตำแหน่งและการเลื่อนระดับ และลักษณะของเพื่อนร่วมงานของท่าน แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านคือ ใช่ ไม่ใช่ หรือไม่แน่ใจ

	คำ หรือ ข้อความ	ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ
	<b>ลักษณะของการบังคับบัญชา</b>			
1	รับฟังความคิดเห็น.....			
2	เป็นผู้เอาใจยาก.....			
3	ไม่สุภาพ.....			
4	ยกย่องผลงานที่มีคุณภาพ.....			
5	มีไหวพริบ.....			
6	มีอิทธิพล.....			
7	ทันสมัย ทันเหตุการณ์.....			
8	ไม่ค่อยให้คำแนะนำ.....			
9	อารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย.....			
10	ให้คำแนะนำ.....			
11	โกรธง่าย.....			
12	ดีใจ.....			
13	รู้งานดี.....			
14	ไม่มีคุณสมบัติผู้นำ.....			
15	เจตนาดี.....			
16	กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง.....			
17	ให้พบได้เมื่อต้องการ.....			
18	เฉื่อยชา.....			

คำ หรือ ข้อความ		ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ
	<u>ลักษณะงานของวิทยากร</u>			
19	น่าทำ.....			
20	จำเจ.....			
21	น่าพอใจ.....			
22	น่าเบื่อ.....			
23	ดี.....			
24	สร้างสรรค์.....			
25	มีเกียรติ.....			
26	รีบร้อน.....			
27	น่าสนใจ.....			
28	เป็นประโยชน์.....			
29	เหนื่อยหน่าย.....			
30	น่าสบาย.....			
31	ทำท่าย.....			
32	ต้องทำงานคนเดียว.....			
33	คับข้องใจ.....			
34	ทำง่าย.....			
35	ไม่รู้จักจบสิ้น.....			
36	ประสบความสำเร็จ.....			
	<u>รายได้</u>			
37	เพียงพอสำหรับใช้จ่ายอย่างปกติ.....			
38	น่าพอใจ.....			
39	อยู่ได้อย่างลำบาก.....			
40	แย่.....			
41	มากพอที่จะใช้จ่ายได้อย่างนุ่มนวล.....			

	คำ หรือ ข้อความ	ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ
42	ไม่มีแรง.....			
43	ต่ำกว่าที่ควร.....			
44	จัดว่าสูง.....			
45	ต่ำเกินไป.....			
	<u>การเลื่อนตำแหน่ง</u>			
46	มีโอกาไปได้ไกล.....			
47	มีขีดจำกัด.....			
48	ขึ้นกับความสามารถ.....			
49	ตัน.....			
50	ได้รับการสนับสนุนดี.....			
51	ไม่ได้รับความเป็นธรรม.....			
52	ได้รับการส่งเสริมไม่มาก.....			
53	เป็นไปตามเกณฑ์.....			
54	มีโอกาסק้าวหน้าพอใช้.....			
	<u>ลักษณะของเพื่อนร่วมงาน</u>			
55	ชักชวนกันทำงาน.....			
56	น่าเบื่อ.....			
57	เชื่องช้า.....			
58	ทะเยอทะยาน.....			
59	ไม่ฉลาด.....			
60	รับผิดชอบ.....			
61	ว่องไว.....			
62	เฉลียวฉลาด.....			
63	ผิดใจกันได้ง่าย.....			

คำ หรือ ข้อความ		ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ
64	พูดมาก.....			
65	เก่ง.....			
66	เกียจคร้าน.....			
67	ไม่สนุก.....			
68	สนใจเรื่องคนอื่น.....			
69	คล่องแคล่ว.....			
70	สนใจแต่เรื่องใกล้ตัว.....			
71	ซื่อสัตย์.....			
72	พบตัวยาก.....			
<p><u>ปัญหาและข้อเสนอนะอื่น ๆ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นามนำพร                      ชื่อสกุล ไหวว่อง  
เกิดวันที่ 8 เดือน มิถุนายน พุทธศักราช 2488  
สถานที่เกิด                              อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม  
สถานที่อยู่ปัจจุบัน                      บ้านเลขที่ 124/421 หมู่ 4 ซอยเรวัติ 40  
ถนนเรวัติ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง  
จังหวัดนนทบุรี 11000  
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน              วิทยาจารย์ 7  
สถานที่ทำงานปัจจุบัน                      วิทยาลัยพยาบาลบิราคะนครสวรรค์  
ถนนสิวานนท์ อำเภอเมือง  
จังหวัดนนทบุรี 11000

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2506	เตรียมอุดมศึกษา (แผนกวิทยาศาสตร์) จากโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
พ.ศ. 2511	ประกาศนียบัตรพยาบาล ผดุงครรภ์ และอนามัย จากโรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย โรงพยาบาลหญิง
พ.ศ. 2521	การศึกษามัธยมศึกษา (พยาบาล) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2537	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

บทคัดย่อ  
ของ  
นภาพร ไวย้อง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของภาควิชา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา  
เมษายน 2537

การวิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ตามทัศนคติของวิทยากรรวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน กับความพึงพอใจใน การทำงานของวิทยากร และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร ที่มีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นวิทยากร จำนวน 605 คน ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) และเครื่องมือวัดความพึงพอใจ JDI (Job Descriptive Index) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน Simple Correlation และ t-test

ผลการวิจัยพบว่า

1. วิทยากรโดยรวม มีความเห็นว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มากกว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากร ในด้านการบังคับบัญชา ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านลักษณะงาน ยกเว้นด้านรายได้
3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยากรทุกด้าน
4. วิทยากรที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า วิทยากรที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER BEHAVIOR AND JOB SATISFACTION  
OF INSTRUCTORS UNDER THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH

AN ABSTRACT

BY

NUMPORN VAIVONG

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

May 1994

The purposes of this research were to study the leader behavior on Initiating Structure and Consideration of the nursing college directors by faculty staff members. The relationship between the leader behaviors and the job satisfactions of instructors would be studied. Besides, the comparison of job satisfaction of staff members under the different behavioral directors will also be underwent.

The sample consisted of 605 staff members who have been in nursing colleges under the Ministry of Public Health. The instruments used for collecting data were Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) and Job Descriptive Index (JDI). Arithmetic means, standard deviation, simple correlation, and t-test were applied to analyze the data.

The results were found as follows:-

1. The instructors thought that the directors who exhibited on the Initiating Structure more than the directors who exhibited on the Consideration.

2. The Initiating Structure Behavior was positively related to the instructor's job satisfaction on supervision, academic ranks, co-workers and qualification of work except income.

3. The Consideration Behavior was positively related to all of instructor's job satisfaction.

4. The job satisfaction of the instructors who had Consideration leaders were higher than those who had the Initiating Structure leaders.