

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่ประกอบในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 2 มีรายละเอียด เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ พฤติกรรมผู้นำ การศึกษาความเป็นผู้นำ พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ งานวิจัยเกี่ยวกับ ผู้นำ รายละเอียดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีแรงจูงใจที่ทำให้ เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ซึ่งมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

บทบาทและหน้าที่ในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 (ราชกิจจานุเบกษา, 2535 : 51) ระบุหน้าที่ ของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอไว้ดังนี้

1) ประสานงานและจัดทำแผนการพัฒนาศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมของอำเภอและแผนปฏิบัติการรวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผน โครงการการแต่งตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับแผนแม่บท ของกระทรวงและแผนจังหวัด ตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผลและ ดำเนินงานตามแผนโครงการของหน่วยงาน สังกัดกระทรวงภายในอำเภอและเป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมภายในอำเภอ

2) ประสานงานและส่งเสริมการค้า เน้นงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม รวมทั้งการสร้างเสริมการค้า เน้นงานด้านการศึกษา ศาสนา และการวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สังกัดกระทรวงภายในอำเภอ

3) ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ซึ่งกำหนด เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอหรือศึกษาธิการอำเภอหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

4) ปฏิบัติราชการกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนด เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ

5) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

โดยมีศึกษาธิการอำเภอ เป็นหัวหน้าส่วนราชการที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่งมาประจำ เพื่อช่วยเหลือนายอำเภอ ปฏิบัติงานในราชการ อันเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ 687/2517 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 กำหนดให้ศึกษาธิการอำเภอ เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอ มีหน้าที่ตามประกาศคณะปฏิวัติดังกล่าว รวมทั้งดูแลกำกับและ เร่งรัดการปฏิบัติราชการทั้งส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง ที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคภายใต้ข้อบังคับ กฎหมาย ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การค้า เน้นงานในฐานะของสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนภูมิภาคและปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในปี พ.ศ. 2527

สำนักงานปลัดกระทรวง (2532 : 26) ระบุว่า กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์สาม ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ข้อมูล สถิติและการวางแผน ศูนย์บริการและประสานงาน

และศูนย์ติดตามและประเมินผล ต่อมาสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ทำการประเมินผล พบว่าบุคลากรไม่ทราบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นศูนย์สามศูนย์ว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอจะต้องปฏิบัติอะไรบ้าง ปฏิบัติงานอย่างไร กลุ่มเป้าหมายใด เกณฑ์มาตรฐานงานที่ต้องปฏิบัติอยู่ในระดับใด ประกอบกับกฎหมายและระเบียบโครงสร้างการบริหารการศึกษาส่วนภูมิภาค ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในสามฐานะคือ

- 1) ปฏิบัติงานในฐานะกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ ซึ่งมีการะกิจต้องปฏิบัติดังนี้
 - 1.1) จัดทำข้อมูลและระบบสารสนเทศทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมในอำเภอ
 - 1.2) จัดทำแผนและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมในจังหวัดและความต้องการของท้องถิ่น
 - 1.3) เสนอความต้องการด้านงบประมาณของหน่วยงาน วิทยาลัยสถานศึกษา และศาสนสถาน
 - 1.4) ควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม
 - 1.5) ติดตามประเมินผลการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม
 - 1.6) สนับสนุนการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของหน่วยงาน สถานศึกษา ศาสนสถาน มูลนิธิและสมาคมต่าง ๆ
 - 1.7) ประสานงานการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานและสถานศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่น
 - 1.8) จัดและดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกิจกรรมพิเศษ ได้แก่ งานพัฒนาชนบท งานก่อความไม่สงบในสถานศึกษา งานป้องกันการติดยาเสพติดในสถานศึกษา งานความมั่นคงแห่งชาติ งานศูนย์วัฒนธรรม งานอื่น ๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการและจังหวัดมอบหมาย

2) ปฏิบัติงานในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ ซึ่งมีการกิจต้องปฏิบัติดังนี้

- 2.1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป
- 2.2) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินบัญชีและพัสดุ
- 2.3) ดำเนินการเกี่ยวกับบริหารงานบุคคล
- 2.4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการ

3) ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กับกรมต่าง ๆ ในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการและคุรุสภา ในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ ซึ่งมีการกิจต้องปฏิบัติดังนี้

- 3.1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป
- 3.2) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน บัญชี และพัสดุ
- 3.3) ดำเนินการเกี่ยวกับบริหารงานบุคคล
- 3.4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การทุกประเภท ไม่ว่าองค์การธุรกิจ เอกชน ราชการ หรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทาง การเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การโดยส่วนรวม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นกับความเป็นผู้นำในองค์การนั่นเอง (ศรีัญญา วรากุลวิทย์, 2526 : 36) สำหรับความหมายของผู้นำมีผู้ให้นิยามไว้หลายท่าน ดังนี้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 167) และอรุณ รักธรรม (2517 : 187) ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งสูงและมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม เพราะเป็นผู้มีความสามารถในการบังคับบัญชา ตัดสินใจ ให้ผู้ร่วมงานและกลุ่มประกอบกิจกรรมไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

ส่วนธีระ รุณเจริญ (2521 : 22) ให้ความหมายว่า

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับคัดเลือก
- 2) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการใช้อิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตามประสงค์ของตนได้

สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 286) ภิญโญ สาธ (2519 : 139) สุชา จันทรเอม (2524 : 96) และอุทัย นิรัญโต (2515 : 7) ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม การประสานงาน การบังคับบัญชา โดยอาศัยอำนาจ บารมี อิทธิพล เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ เพื่อก่อให้เกิดพลังรวมของกลุ่มในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ยังมี เพนเนนบาม (โสภาค วิริโยธิน, 2529 : 10 อ้างจาก Tannenbuam, 1961 : 24) ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กล่าวโดยสรุปจากแนวความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ พอสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในการชักนำสมาชิกให้ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะแสดงบทบาทในด้านการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การตัดสินใจและการสั่งการ เป็นต้น

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ

ในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้เหตุการณ์ในอดีต เพื่อประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่ง จะส่งผลสำเร็จในอนาคต ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและองค์การมีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้น ความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารควรจะทราบ จะขอกล่าว พอสังเขปดังนี้

คาสท์ และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig, 1974 : 343) กล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในระยะแรก ๆ เป็นการศึกษาผู้นำในด้าน คุณลักษณะ (Trait Approach) ของผู้นำ มีความคิดซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำควรจะมีคุณลักษณะของบุคลิภาพเป็นพิเศษไปกว่าบุคคลทั่ว ๆ ไป เช่น ต้องมีร่างกายสูงใหญ่ มีกำลังใจเข้มแข็ง เป็นต้น เพื่อช่วยเกื้อหนุนให้ผู้นำประสบความสำเร็จ เชื่อว่าผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยกำเนิด แต่ผลที่ได้จากการศึกษาไม่สามารถให้ข้อสรุปที่จะกำหนดได้ว่าคุณสมบัติใดที่แสดงออกถึงลักษณะ ของความเป็นผู้นำได้ชัดเจนแม้จะพบว่าคุณสมบัติบางประการที่ผู้นำที่ต่างจากผู้ที่ ไม่ได้เป็นผู้นำ

สำหรับฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 : 13-17) ได้ศึกษาพฤติกรรม ผู้นำตามสถานการณ์พบว่า ประสิทธิภาพที่เกิดจากการบริหารของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม หรืออาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่ม นั้นขึ้นอยู่กับแนวภาวะของผู้นำ ซึ่งสมาชิกของกลุ่มมีความชื่นชมในสภาวะ ในขณะที่ ตัวแปรที่ก่อให้เกิดสภาวะที่เหมาะสมนั้นประกอบด้วย ตัวแปร 3 ชนิด คือ ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกภายในกลุ่ม (Leader Member Relation) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง

(Position Power) ตัวแปรทั้งสามมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ตัวอย่างถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี ย่อมทำให้การใช้อำนาจในการบังคับบัญชาเป็นไปโดยสะดวก สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมาย การบริหารงานของผู้นำก็เกิดประสิทธิผล

จากการศึกษาของพิค เลอร์ จึงกล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented Leader) ผู้นำปฏิบัติภารกิจได้ดีที่สุด แต่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นเป็นที่ชื่นชอบ (Favorable) หรือไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2) ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leader) หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติภารกิจได้ดีที่สุด แต่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นเป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง

สำหรับ ฮาลพิน และไวเนอร์ (Halpin 1966 : 88 ; quoting Halpin and Winer, 1952) ได้ปรับปรุงแบบสอบถามของ เอมพิลส์และสุนส์ โดยการวิเคราะห์คำตอบของนักบินจำนวน 300 คน ที่ได้อธิบายพฤติกรรมของผู้บังคับการบิน จำนวน 52 คน จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติคือ พฤติกรรมผู้นำมุ่งปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำมีดีสัมพันธ์ แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน 29 ข้อ และพฤติกรรมผู้นำมุ่งมีดีสัมพันธ์ 28 ข้อ ต่อมามีการปรับปรุงใหม่ให้เหลือคำถามเพียงละมิติละ 15 ข้อ รวม 30 ข้อ เรียกแบบสอบถามนี้ว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือเรียกว่า LBDQ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิตินี้เป็นมิติสำคัญที่ครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำอย่างแท้จริง และ เป็นที่นิยมในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะ เห็นว่าจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ของนักวิชาการดังกล่าวจะมีประ เด็นที่ตรงกันคือ การจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ประ เด็นคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน ซึ่ง อาจจะมีชื่อ เรียกอย่างอื่นตามแต่ผู้ศึกษาจะ เรียกชื่อตามความเหมาะสม เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำเน้นผลผลิต และผู้นำ เน้นพนักงาน แต่ทั้งนี้ เนื้อหาสาระจะครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานนั่นเอง

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในการบริหารงาน

ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นส่วนหนึ่ง เกิดจาก การยอมรับของสมาชิก ในกลุ่ม ผู้บริหารจึงต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการชักจูง ให้สมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คุณลักษณะ ความเป็นผู้นำ ในการบริหารงานของผู้บริหารงานจึงมีความจำ เป็นที่ผู้บริหาร งานจะต้องแสดงออกต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้เกิดการยอมรับและ เต็มใจที่จะ พยายามทุ่มเทปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ เบนเดอร์ (Bender, 1950 : 95) ได้ให้แนวความคิด เกี่ยวกับลักษณะผู้นำไว้ดังนี้

- 1) วิเคราะห์เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งตัวเอง
- 2) ปรับกายและ ใจ ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
- 3) เป็นผู้นำอารมณ์คืออยู่เป็นใจ
- 4) ปรับปรุงตัวเองให้เป็นนักพูดที่ดี
- 5) สนใจวิธีการ วิธีการอ่านเสมอ
- 6) มีท่วงทีวาจา เหมาะสม
- 7) รู้จิตวิทยาในการทำงาน
- 8) ทำงานอย่าง เต็มความสามารถ

ส่วน ทิตัส (Titus, 1950 : 52-53) ให้แนวความคิดไว้ว่า

ผู้นำจะต้อง ใฝ่หาให้มีลักษณะประจำตัวคือ

- 1) ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบทันคน
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) มีกำลังใจสูงไม่โลเล
- 4) หมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ
- 5) มีประสบการณ์มาก
- 6) สร้างชื่อเสียงคุณความดีแก่สังคม

สาจส์ (Sachs, 1966 : 3-4) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำที่ดี

ไว้ 5 ประการคือ

- 1) มีความเข้าใจตนเองและสามารถประเมินค่าได้ดี
- 2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3) เข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงาน
- 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) สามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์

แก่หน่วยงาน

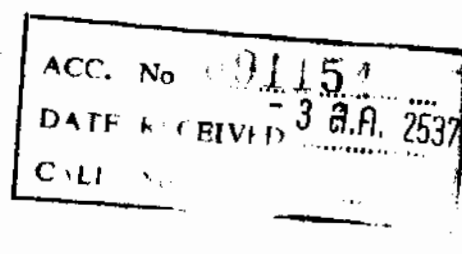
สำหรับ เดวิส (Davis, 1982 : 103-104) ได้สรุปองค์ประกอบ

ของคุณลักษณะผู้นำไว้ 4 ประการ ดังนี้

- 1) เซอร์วิจัญญา (Intelligence)
- 2) วุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity)
- 3) แรงจูงใจภายในและแรงขับเคลื่อนความสำเร็จ (Inner

Motivation and Achievement Drive)

- 4) เจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Attitudes)



สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 62-63) ได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำไว้อย่างน่าสนใจว่าบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งในการเป็นผู้นำจะมีลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าด้านการเจตสิกของสมาชิกคือ

- 1) การรู้จักเข้าสังคม
- 2) มีความคิดริเริ่ม
- 3) มีความเพียรพยายาม
- 4) รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 6) ตั้งตัวและหยิ่งรู้ในสถานการณ์
- 7) มีความร่วมมือ
- 8) เป็นที่นิยมของพวกชน
- 9) มีความสามารถในการปรับตัว
- 10) มีความสามารถในการพูด

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 179-183 อ้างจาก Johns, et al.) มีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาด้านการพัฒนากการเป็นผู้นำทางการศึกษา อาจจะกระทำได้ลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตน
- 2) ร่วมเป็นสมาชิกสมาคมชีพของตน
- 3) รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
- 4) ถือว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนอยู่เหนือจุดมุ่งหมายของตน
- 5) รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
- 6) เป็นผู้มิจริยธรรม
- 7) มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีผู้ร่วมงาน

- 8) รู้จักวิธีขอคำปรึกษาจากผู้อื่น
- 9) ห่วงใยในสวัสดิการของเพื่อนร่วมงาน
- 10) ศรัทธาในอาชีพของตน

สำหรับ อรุณ รักธรรม (2522 : 200-209) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ผู้นำที่ดีว่า ควรมีลักษณะสำคัญดังนี้

- 1) ความรู้ คือ จะต้องมีความรอบรู้
- 2) ความริเริ่ม คือ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 3) ความกล้าหาญ คือ ไม่กลัวความยากลำบากไม่กลัวอันตราย หรือความเจ็บปวดใด ๆ
- 4) ความเด็ดขาด คือ ตัดสินใจได้ทันที ลั่นชัดเจน เด็ดขาด
- 5) ความแนบเนียน คือ สามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยกิริยาวาจาที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่มาติดต่อเกิดความกระด้างกระเดื่อง
- 6) ความยุติธรรม คือ วางตนเป็นกลางในเอเนเอียงให้เกิดประโยชน์ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดโดยเฉพาะ
- 7) ท่าทาง คือ แสดงออกด้วยกิริยาวาจาที่เหมาะสม
- 8) ความอดทน คือ มีจิตเข้มแข็ง อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างสมเหตุสมผล
- 9) ความกระตือรือร้น คือ มีใจจดจ่อเอาใจใส่ต่อหน้าที่อยู่เสมอ
- 10) ความไม่เห็นแก่ตัว คือ ละจากความโลภ ความโกรธ ความหลง ซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา
- 11) ความตื่นตัว คือ สุขุมรอบคอบ ระมัดระวังไม่ประมาท ยึดขาดทันสมัย และมีความรวดเร็ว ว่องไว
- 12) คุณพินิจ คือ สามารถพิจารณาตัดสินสิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุผลที่ถูกต้องเหมาะสม เจียบแหลม

13) ความสงบเสงี่ยม คือ ไม่หยิ่งยะโส ไม่จองหอง และไม่ภูมิใจ
ในสิ่งที่ได้เหตุผล

14) ความเห็นอกเห็นใจ คือ มีความเมตตา กรุณา ปรานี สงสาร
และเห็นใจผู้อื่น

15) ความจงรักภักดี คือ ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ต่อหมู่คณะ
ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

16) การสั่งคดี คือ ปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างดี เหมาะสม

17) การบังคับตนเอง คือ การบังคับจิตใจตนเองได้ ไม่ใช่อารมณ์
มาเป็นเครื่องตัดสินใจ

นอกจากนี้ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523 :
74-76) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำ คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ
ของบุคคลในกลุ่มและสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย
คุณสมบัติในด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ

- 1.1) มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน
- 1.2) มีความสามารถในการตัดสินใจ
- 1.3) มีความสามารถในการจูงใจคน
- 1.4) มีความรับผิดชอบ
- 1.5) มีความฉลาดและไหวพริบดี
- 1.6) มีความขยันขันแข็ง
- 1.7) มีความเสียสละ
- 1.8) มีบุคลิกภาพดี
- 1.9) ความเป็นประชาธิปไตย

2) มีความรู้และประสบการณ์อันเป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานอาชีพ
ของผู้บริหาร โดยเฉพาะรวมทั้งความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อผู้บริหาร มีดังนี้

- 2.1) มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติ
- 2.2) มีความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา
- 2.3) มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์
- 2.4) มีความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้ง
ภายในและ ภายนอก ในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้อง เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่ง
ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

- 3.1) ยิ้มแย้มแจ่มใส
- 3.2) มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- 3.3) ยกย่องชมเชย
- 3.4) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3.5) มีความยืดหยุ่น
- 3.6) เบ็ด เหย
- 3.7) เป็นกันเอง

4) มีคุณธรรมสูง คุณธรรมเป็น เครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหาร
ให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่

- 4.1) มีความยุติธรรม
- 4.2) มีความซื่อสัตย์
- 4.3) มีความจงรักภักดี
- 4.4) มีศีลธรรม

5) มีสุขภาพดี สุขภาพในที่นี้หมายถึง สุขภาพทางกาย และสุขภาพ
ทางจิต สุขภาพเป็น เครื่องเสริมสร้างให้ปฏิบัติงานถูกต้องและสม่ำเสมอ

ส่วน สวงน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 156) กล่าวว่า ผู้นำควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) มีความคิดกว้างไกลและลึก
- 2) มีความสามารถในการใช้ภาษา
- 3) มีความศรัทธาเริ่มและเป็นคนฉลาด
- 4) มีความสำเร็จด้านวิชาการหรือด้านการบริหาร
- 5) ปรับตัวและร่วมกิจกรรมของสังคมได้ดี

ท่านองเดียวกัน ภิญโญ สาธ (2523 : 252-254) ได้สรุป

คุณสมบัติที่ดีของผู้นำในสังคมไทยมีดังนี้

- 1) ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและการให้รางวัล
- 2) มีพรหมวิหารสี่คือ เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา ในสถานที่

สถานการณ์และ เวลาอันเหมาะสม

- 3) หนักแน่น ไม่หุบเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
- 4) มีความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ทุกคน
- 5) ซื่อสัตย์สุจริต
- 6) ตรงต่อ เวลา
- 7) ชยันและอุทิศ เวลาให้แก่งาน
- 8) กล้ารับผิดชอบ
- 9) ความจริงใจในการพูดและการกระทำ
- 10) ย่อหย่อน นอบน้อม สุภาพ
- 11) เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
- 12) รู้จัก เลือก ใช้คน
- 13) อดทนด้วยความเยือก เป็นต่อคำพูดที่ขัดแย้ง
- 14) ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยผิดพลาด
- 15) ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่ เสมอ

16) หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้จักวิธี

การปฏิบัติงานโดยเหมาะสม

17) ให้ผู้น้อยหอบปะได้โดยง่าย

18) กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้

19) ชมคนเป็น และขยันชม

20) ไม่ดุด่า หรือกล่าวพรูสวาทใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้า

คนอื่น

21) รู้จักใช้อ่านางโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้ว่าถูกบีบบังคับ

22) ให้เกียรติเจ้าของความคิด หรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ

23) ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย

24) สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะสมกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ

25) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย

26) รักษาระเบียบ ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด

ทุกโอกาส

27) ละเว้นการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพ

ของธรรมเนียมไทย

28) มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน

29) รู้จักคนชมน้ำใจคน

30) รู้จักสร้างและระวังภาษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่ เสมอ

หนังสือ ทักษะคนตรี (2524 : 129-130) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของ

ผู้นำที่ดีว่าควรมีดังนี้

1) เป็นผู้มีความศรัทธา

2) เป็นผู้คิดทำให้เจริญขึ้น หรือก้าวหน้าขึ้น

3) เป็นผู้มองเห็นและรับรู้ความคิดของผู้อื่น

4) เป็นผู้ที่พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น

- 5) เป็นผู้มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น
- 6) เป็นผู้รู้จักการติดต่อประสานงานให้เกิดความกลมกลืนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

- 7) เป็นผู้รู้จักเข้าสังคม เป็นที่เชื่อถือได้ในสังคม

จากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมออกมาในด้านต่าง ๆ ในทางที่ดีและ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย โดยแสดงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ พอสรุปเป็นด้านสำคัญ ๆ ได้ดังนี้คือ ด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผน ด้านความรู้และประสบการณ์ ด้านการประสานงาน ด้านคุณธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านสมาคม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านอารมณ์ ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการตัดสินใจ การแสดงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ เหล่านี้ด้วยความเหมาะสม ผู้บริหารจึงจะปฏิบัติงานในหน่วยงานให้สำเร็จด้วยดี

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

องค์การที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพราะผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบขององค์การ ผู้นำจึงต้องมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานในทางที่ดี โดยมีสมาชิกกลุ่มร่วมกันดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญกับหน่วยงานเป็นอย่างมาก เพราะพฤติกรรมของผู้นำจะต้อง เป็นที่ศรัทธาและ เชื่อถือของสมาชิก ในองค์การ การจะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำไว้หลายทฤษฎี ดังนี้

1) ผู้นำตามแนวคิดของเกิตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba)

เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ (2522 : 56) ได้อธิบายทฤษฎีของ เกิตเซลส์และกูบา และแบ่งแบบของผู้นำได้เป็น 3 แบบคือ

1.1) ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) มีแนวคิดว่า ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับสถาบันมิได้ขึ้นอยู่กับบุคคล บุคคลทำหน้าที่ คล้ายเครื่องจักร หน้าที่ของหัวหน้าก็คือเขียนโปรแกรม หรือเปิดสวิตช์เพื่อให้ เครื่องจักรเดิน ผู้นำทางสถาบันนั้นเน้นการบรรจุ หรือสำเร็จในจุดประสงค์ ของหน่วยงานหรือสถาบันวางไว้เป็นสำคัญ และเน้นบทบาทที่ต้องแสดงตาม ความคาดหวัง เป็นเกณฑ์มุ่งที่จะทำให้หน่วยงานได้บรรลุถึงสิ่งที่ต้องการ เห็น ส่วนรวมสำคัญกว่า เรื่องบุคคล เน้นอำนาจหน้าที่ที่ติดกับตำแหน่ง

1.2) ผู้นำทางบุคคล (Personal Style) ผู้นำแบบนี้เป็น มิติส่วนบุคคล มีแนวคิดว่า ทางไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับบุคคลที่ เกี่ยวข้องมากกว่าขึ้นอยู่กับธรรมชาติของโครงสร้างของหน่วยงาน ความสำเร็จ ของหน่วยงานเกิดจากการ เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนช่วย เหลือซึ่งกัน และกัน โดยถือว่าจุดประสงค์ของตนเองมีความสำคัญกว่าจุดประสงค์ของ หน่วยงานหรือสถาบัน มักจะกระจายอำนาจและถือเอาบุคลิกภาพของบุคคล เป็นสำคัญ

1.3) ผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Style) ผู้นำทางสถานการณ์จะ เปลี่ยนแบบภายใต้สถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง ภายใต้ สถานการณ์หนึ่ง ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่ถือเอาสถานการณ์เป็นสำคัญ บุคคลจะ แสดงบทบาทตามตำแหน่งหรือบุคลิกภาพ ขึ้นกับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่างมี ความภูมิใจที่หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อว่าการที่ หน่วยงานประสบความสำเร็จ จะเป็นผลให้บุคคลได้สนองความต้องการของ เขาด้วย

2) ผู้นำตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

สมัยศ นาวีการ (2527 : 53) อธิบายทฤษฎีแบบของความเป็นผู้นำของ เบลคและมูตัน ว่าแบบของความเป็นผู้นำพื้นฐานมี 5 แบบ คือ

2.1) แบบปล่อยปละละเลย (Improvised Style)

เป็นแบบที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนน้อยมาก ผู้นำแบบนี้จะคล้อยตามที่จะยอมรับการตัดสินใจของบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการเข้าข้างเมื่อเกิดความขัดแย้ง

2.2) แบบเดินสายกลาง (Middle-of-the-Road Style)

เป็นแบบที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนในระดับปานกลาง เมื่อเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะประนีประนอม หากเกิดความขัดแย้งก็จะ เดินสายกลางและยุติความขัดแย้งอย่างเสมอภาค

2.3) แบบทีมงาน (Team Style)

ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญทั้งงานและคนสูง จะให้ความสำคัญสูงกับการตัดสินใจแบบสร้างสรรค์ และรับฟังความคิดเห็นและทัศนคติที่แตกต่างไปจากความคิดและทัศนคติของเขาเอง ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะพยายามชี้เหตุผลของความแตกต่างและยุติความขัดแย้ง

2.4) แบบมนุษยสัมพันธ์สูง (Country Club Style)

หมายถึง แบบสโมสรในชนบท ซึ่งสมาชิกทุกคนมีความสนิสนิยมผูกพันกันสูง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมาก ให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น พอใจที่จะยอมรับความคิดเห็นและทัศนคติของผู้อื่น ผลักดันความคิดของตนเอง หลีกเลี่ยงการสร้าง ความขัดแย้งเมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามปลอบใจและตอบสนองต่อ เหตุการณ์อย่าง เป็นมิตร เพื่อลดความตึงเครียด

2.5) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Style) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่รับผิดชอบสูง สนใจอยู่ที่ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เชื่อมมั่นในความคิดเห็นและทัศนคติของตนเอง เมื่อเกิดความขัดแย้งก็จะพยายามยุติหรือเอาชนะด้วยการป้องกัน ยืนกรานและตอบโต้

3) ผู้นำตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert)

สมยศ นาวิการ (2527 : 59-60) ได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำของลิเคิร์ต ซึ่งชี้ให้เห็นระบบการบริหารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของตัวแปรทางการบริหารคือ ความเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความเกี่ยวข้องระหว่างกัน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุม และการปฏิบัติงานซึ่งแบบความเป็นผู้นำของลิเคิร์ต มีดังนี้

3.1) เผด็จการทรราชย์ (Exploitive Authoritative)

ผู้นำจะบงการและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จูงใจด้วยการข่มขู่และการลงโทษ การตัดสินใจทุกอย่างมาจากระดับสูง การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เป็นคำสั่งส่วนใหญ่

3.2) เผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative)

ผู้นำสนับสนุนการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและร้องเรียนการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา

3.3) การปรึกษาหารือ (Consultative)

ความผูกพันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชามีมาก ข่าวสารมีทั้งเบื้องบนลงเบื้องล่าง และเบื้องล่างสู่เบื้องบน แต่จากระดับสูงจะสำคัญกว่าผู้บังคับบัญชาไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4) การมีส่วนร่วม (Participative)

ผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความสนับสนุน พนักงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมาย กระแสข่าวสารมีทุกทิศทาง การควบคุมมีทุกระดับ การติดต่อสื่อสารอย่างเสรี เปิดเผยกล่าวต่อการลงโทษน้อยมาก

4) ผู้นำตามแนวคิดของเรดดีน (Reddin)

เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์ (2525 : 86-89 อ้างจาก Reddin, 1970 : 238) ได้สร้าง 3-D Model ขึ้นโดยมี 2 มิติ มิติแรกตามแนวนอน เป็นมิติมุ่งงาน และมิติที่สองตามแนวตั้งเป็นมิติมุ่งความสัมพันธ์ ได้สรุปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงไว้ 4 แบบคือ

4.1) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความคิดของบุคคลอื่น จัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานพอใจสูงสุด

4.2) ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้มีหน้าที่ส่งเสริมความพยายามของบุคคลให้ปฏิบัติงานกิจโดยตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติไว้สูง แต่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลใช้คนตามความรู้ความสามารถและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

4.3) ผู้มุ่งงาน (Benevolent Autocrat) คือผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก มีทักษะในการชักนำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อฟัง ทำให้ผลงานมีผลผลิตสูง

4.4) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) คือผู้นำที่มีความสนใจอย่างจริงจังต่องานหรือความสัมพันธ์ปฏิบัติไปตามเกณฑ์โดยไม่กระทบกระเทือนขวัญของผู้ร่วมงาน

5) ผู้นำตามแนวความคิดของ ลีวิน, ลิปปิตต์ และไวท์ (Lewin, Lippitt and White)

เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์ (2522 : 60) กล่าวถึงการแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบของ ลีวิน, ลิปปิตต์ และไวท์ ไว้ดังนี้

5.1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จะกำหนดนโยบายทุกอย่างเอง กำหนดเทคนิคและกิจกรรมที่จะกระทำว่าใครทำอะไรกับใคร การยกย่องชมเชยนั้นกระทำเป็นรายคน พยายามเอาตัวออกห่างจากกลุ่ม ถ้ามีการอภิปรายก็จะเอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ แสดงอาการชมชอบผู้ที่เห็นด้วยกับตน

5.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย การกำหนดนโยบายทุกอย่าง เกิดจากการตัดสินใจของกลุ่มโดยที่ผู้นำคอยช่วยเหลือ ผู้นำทำตนเองเป็น แหล่งที่จะให้ความช่วยเหลือและ ให้คำแนะนำ ผู้นำจะช่วยให้การสื่อสารภายใน กลุ่มเป็นไปด้วยความง่ายดาย สมาชิกมีเสรีภาพในการเลือก เพื่อนร่วมงานเอง การแบ่งงานกันทำก็ เป็นการตัดสินใจของกลุ่ม ผู้นำพยายามทำตัวเป็นสมาชิก ของกลุ่ม

5.3) ผู้นำแบบตามสบาย จะให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่กลุ่ม หรือสมาชิกในการตัดสินใจ โดยที่ผู้นำมีส่วนร่วมแต่เพียงเล็กน้อย ผู้นำจัดหา วัสดุอุปกรณ์ให้ แต่จะให้ข้อมูลอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อสมาชิกขอเรื่องมา ไม่พยายามมี ส่วนร่วมในการอภิปราย ผู้นำไม่เข้าใจ เกี่ยวข้องว่าใครจะทำอะไร และทำ กับใคร ไม่พยายามที่จะชมเชยหรือตำหนิสมาชิก

6) ผู้นำตามแนวคิดของเฮมพิลล์ และคูนส์ (Hemphill and Coons)

สำหรับในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวความคิดของ เฮมพิลล์ และ คูนส์ (Hemphill and Coons) นั้น ฮาลปิน และ ไวเนอร์ (Halpin, 1966 : 88 ; quoting Halpin and Winer, 1952) ได้ปรับปรุงแก้ไขในปี 1940 โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติคือ

6.1) มิติกงสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิก ในกลุ่มทางด้านความเข้าใจ ในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสารและวิธีดำเนินงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ประชุม รอดประ เสวีรัฐ (2526 : 24) เพิ่มเติมว่าผู้นำจะ เป็นผู้แจกแจงงาน กำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีการปฏิบัติงานตลอดช่องทาง การติดต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตามไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

6.2) มิติมิตรสัมพันธ์ ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 88)

อธิบายว่าหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ ให้ความนับถือซึ่งกันและกันกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตามเป็นไปอย่างอบอุ่น เป็นกันเอง สอดคล้องกับของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 104) ที่บันทึกว่าผู้นำที่มี พฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับผู้ตามที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีการเคารพซึ่งกันและกัน ให้ความไว้วางใจในการทำงาน ที่แสดงออกด้วยความจริงใจ ซึ่งเป็นความอบอุ่นที่ผู้นำแสดงต่อสมาชิกทั้งกลุ่มหรือรายบุคคล

จะเห็นได้ว่าจากแนวความคิดของนักวิชาการ ดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการจำแนกพฤติกรรมผู้นำได้มีแนวความคิดที่จำแนกไว้อย่างหลากหลาย แต่เมื่อพิจารณาแล้วก็จะสามารถจำแนกได้เป็นมิติหลักได้ 2 มิติ เพียงแต่เรียกชื่อต่างกันหรือจำแนกย่อยเป็นหลายรูปแบบ แต่พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำก็ไม่แตกต่างไปจาก 2 มิติคือ มิติกิจสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งงาน และมิติมิตรสัมพันธ์หรือมิติมุ่งคน สำหรับพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในมิติดังกล่าวนั้นสามารถสรุปเป็นด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ ไว้ดังนี้คือ

มิติกิจสัมพันธ์ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมในด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความรับผิดชอบ ด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ด้านการตัดสินใจสั่งการ ด้านการมอบหมายเงิน เป็นต้น

มิติมิตรสัมพันธ์ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมในด้านการสนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านการประนีประนอม ด้านการประสานงาน ด้านคุณธรรม ด้านการเข้าสังคม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำมีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้หลายท่านดังนี้

ในปี พ.ศ. 2521 วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521 : 47-48) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 772 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำซึ่งแยกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงานและ เครื่องมือวัดความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนราษฎร์โดยทั่วไปจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ต่างกับความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูเชิงนิมิต นอกจากนี้ยังพบว่าครูระดับประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ จะมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างจากครูระดับมัธยมศึกษาในกลุ่มโรงเรียนที่มีระดับมาตรฐานต่ำ ส่วนโรงเรียนที่มีระดับมาตรฐานปานกลางและมาตรฐานสูงไม่พบความแตกต่าง แต่ก็มีแนวโน้มว่าครูระดับประถมศึกษาจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูระดับมัธยมศึกษา

ในปีต่อมา สุดใจ ทองอ่อน (2522 : 48-59) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี เมื่อ พ.ศ. 2522 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี ด้านมุ่งความสัมพันธ์และด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความพึงพอใจในการทำงานของครูพบว่า ครูมีความพึงพอใจในการระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจใน

การทำงานเป็นค่าบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และครูใหญ่ที่มี
พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการ
เรียนสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปราโมทย์ จิตบรรจง (2522 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ทักษะ
ของครูที่มีต่อพฤติกรรมบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดพัทลุง พบว่าครูที่มีวิทยุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไปกับ 35 ปีลงมา มีทักษะ
ต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่แตกต่างกัน

ส่วน บุญละ สงกักดี (2525 : 197-206) ได้ศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าหมวด
วิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า
พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ ศิลปะศึกษา
อุตสาหกรรมและพลานามัย อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย
สังคมศึกษาและวิทยาศาสตร์ อยู่ในระดับสูง พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงาน
และด้านมุ่งสัมพันธ์ของหัวหน้าหมวดวิชาอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรม
ความเป็นผู้นำของหัวหน้าหมวดวิชามีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพในการบริหาร
งานวิชาการในทางบวก

วัน เดิม มณีโกคา (2525 : 67) ได้วิจัยเรื่องลักษณะพฤติกรรม
ผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในประเศไทย ปีการศึกษา 2525 พบว่า ลักษณะ
พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในประเศไทย มีลักษณะดังนี้

- 1) พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง
- 2) พฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ
- 3) พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุมปานกลาง
- 4) พฤติกรรมความต้องการในการควบคุมปานกลาง
- 5) พฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันปานกลาง
- 6) พฤติกรรมความต้องการความรักใคร่ผูกพันปานกลาง

ในปีเดียวกัน ภัณฑุพร วัฒนเจริญ (2524 : จ-ฉ) ได้วิจัย เรื่องความเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานครพบว่า ผู้นำในฐานะมีความคิดริเริ่ม ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดเก่ง ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

ในปี พ.ศ. 2526 วิภา เลด (2525 : จ-ฉ) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานครพบว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

ในปีต่อมา เทศ แก้วกสิกรรม (2527 : 44) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประชา ฉายเพ็ชร (2531 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า

1) ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ความความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู อยู่ในระดับสูงหมดทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านการปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ ด้านความสามารถในการสื่อความหมาย ด้านการประสานงานและด้านการเข้าสังคม

2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวม 6 ด้าน คือ ความคิดริเริ่ม ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านความสามารถในการพูด ด้านการประสานงาน และด้านการเข้ากับสังคม โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับที่สูงกว่า

ในปี 2533 ส. สมบัติ มีสุนทร (2533 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการของ ครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า

1) ระดับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดเดียวกัน ปรากฏว่า ความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก แบบอัตตาธิปไตยและแบบเสรีนิยมอยู่ในระดับน้อย

2) ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการแบบผู้นำของบริหารโรงเรียน ตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดเดียวกันที่แตกต่างกันด้าน เพศ อายุ วุฒิ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติการสอนปรากฏว่า ความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบประชาธิปไตยและแบบเสรีนิยมตามความต้องการของครูอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สอนต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูอาจารย์ที่มีเพศ อายุและวุฒิต่างกัน

ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับความต้องการแบบผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตย ตามความต้องการของครูอาจารย์ที่มีเพศ
อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติ

ในปีเดียวกัน เทียน ดันดิวิริยภาพ (2533 : บทคัดย่อ) วิจัย
เรื่องการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สงขลา พบว่า

- 1) ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์อยู่ในระดับมากทุกด้าน
- 2) ลำดับที่ของพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษา
อำเภอ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ด้านความคิดริเริ่ม
มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการปรับปรุง ด้านเป็นผู้มีความสามารถในการพูด
ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับ ด้านเป็นผู้ประสานงานที่ดี ด้านเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ
ที่ดี และด้านเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ตามลำดับ
- 3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถม
ศึกษาอำเภอที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ที่
แตกต่างกัน ด้านตำแหน่ง วิทยวุฒิและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้บริหาร
โรงเรียนและครูอาจารย์ที่แตกต่างกันด้านตำแหน่ง วิทยวุฒิและประสบการณ์ใน
การทำงานพึงประสงค์พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปิธอมา นิพนธ์ ชูช่วยสุวรรณ (2534 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจใน
การทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
เอกชน ในเขตการศึกษา 3 พบว่า

1) ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอกและความพึงพอใจทั่วไปของครูโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการการศึกษา 3 ต่างก็มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

2) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความพึงพอใจในการทำงานของครูและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 10 องค์ประกอบ ตามแบบสอบถาม POS และ MSQ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ในปีเดียวกัน ดนุพล อ้นพวงรัตน์ (2534 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลาพบว่า

1) ระดับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา ตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดเดียวกัน ปรากฏว่า ความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับมาก แบบอิตตาธิปไตยและแบบตามสบาย อยู่ในระดับปานกลาง

2) ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา ตามความต้องการของครูอาจารย์สังกัดเดียวกันที่แตกต่างกันด้าน เพศ คุณวุฒิ และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานปรากฏว่า ครูอาจารย์ที่มีเพศต่างกันมีความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบอิตตาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบประชาธิปไตยและตามสบายแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสำหรับครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิและ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบอิตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อุทิศ ภูมิชัย (2534 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า

1) พฤติกรรมผู้นำมีดีมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำมีดีมุ่งสัมพันธ์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2) พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีดีมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำมีดีมุ่งสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3) พฤติกรรมผู้นำมีดีมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำมีดีมุ่งสัมพันธ์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ในปี 2535 เกษม อภิชาติวิวรรณ (2535 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด กับบรรยากาศองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ในภาคใต้ของประเทศไทยพบว่า

1) ระดับพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด ในภาคใต้อยู่ในระดับปานกลาง

2) พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด ในภาคใต้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3) พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลสัมพันธ์ของศึกษาธิการจังหวัด ในภาคใต้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ในมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรูณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนมิติอุปสรรคและมิติขาดความสามัคคีมีความสัมพันธ์ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 สำหรับมิติห่างเหิน ไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด

4) พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลสัมพันธ์ของศึกษาธิการจังหวัด ในภาคใต้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ในมิติขวัญ มิติมุ่งงาน มิติเป็นแบบอย่าง มิติกรูณาปราณี มิติมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 ด้านมิติขาดความสามัคคีและมิติอุปสรรคมีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สำหรับมิติห่างเหิน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างใด

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศในประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมีดังนี้

ในปี ค.ศ. 1965 บิดเวลล์ (Bidwell quoted in Jacobson 1973 : 92) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานคือ ทัศนคติและท่าทีครูใหญ่ที่แสดงต่อครูอย่างมิตรภาพ และ เข้าใจ และผลการวิจัยของบิดเวลล์นี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของทรูพ (Troop, 1972 : 4313-A) ซึ่งพบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของฮอบกู๊ด (Hobgood, 1971 : 153-A) ซึ่งพบว่า ลักษณะการบริหารงานหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

ปี ค.ศ. 1969 แลมเบอร์ท (Lambert, 1963 : 2484-A) ได้ทำการวิจัย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำสอบถามครู จำนวน

600 คน ซึ่งทำการสอนอยู่ในโรงเรียน 21 แห่ง ในรัฐอลาบามา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริง และอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กันจริงและอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ มีมิติความสัมพันธ์มากกว่ามิติกิจสัมพันธ์

ปี ค.ศ. 1969 วิกกินส์ (Wiggins, 1969 : 68) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะผู้นำและบรรยากาศในองค์การ ได้สรุปผลลักษณะผู้นำของครูใหญ่ ดังนี้

- 1) มีพฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์สูง
- 2) มีพฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานงานสัมพันธ์ต่ำ
- 3) มีพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมต่ำ
- 4) มีพฤติกรรมความต้องการในการควบคุมสูง
- 5) มีพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันต่ำ
- 6) มีพฤติกรรมความต้องการซึ่งความรักใคร่ผูกพันสูง

ปี ค.ศ. 1971 เฮาส์ และคนอื่น ๆ (House, et al.)

1971 : 19-30) วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงนัก ส่วนพฤติกรรมผู้นำมีตรสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง

ปี ค.ศ. 1975 วูล์ฟ (Wolf, 1975 : 7009) ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ที่เข้ารับคัดเลือกเข้ามาพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีมิติสัมพันธ์กับมิติสัมพันธภาพของศึกษานิเทศก์ทั้งสองประเภทไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และศึกษานิเทศก์อำเภอทุกคนมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองอยู่ในระดับสูง

ปี ค.ศ. 1981 ทอมสัน (Thomson, 1981 : 4926-A) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษากับตัวแปรด้านประสิทธิภาพทางการศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีดีถึงสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการเป็นครูใหญ่และขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีดีถึงสัมพันธ์และมีดีสัมพันธ์ภาพกับประสิทธิภาพที่ผ่านมากการได้รับการฝึกอบรมและจำนวนครูที่อยู่ในความดูแล ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปี ค.ศ. 1984 อัลฮัดฮอด (Al-Hachod, 1984 : 2135-A) ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาล ในคูเวต ตามทัศนะของครูและครูใหญ่โดยศึกษาจากครูใหญ่ 36 คน และครูโรงเรียนละ 10 คน จาก 36 โรงเรียน ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำผลทางการศึกษาพบว่า

- 1) คณะครูตำหนิครูใหญ่มากกว่าครูตำหนิตัวเอง ในขณะที่ครูใหญ่มองตนเอง ว่า เป็นผู้มีประสิทธิภาพ แต่คณะครูกลับมองเห็นว่าครูใหญ่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ
- 2) เพศของครูใหญ่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ ครูใหญ่ชายจะ เน้นไปที่บุคคลและปัญหาบุคคล ครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์การ
- 3) เพศของครูมีผลทำให้ทัศนะที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูชายและหญิงแตกต่างกัน

จุง (Nongmak, 1986 : 40 ; quoting Chung, 1970)

ได้ศึกษารูปแบบการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลปรากฏว่า

1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) รูปแบบการบริหารที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การการศึกษา ดังนี้

- 2.1) ก่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน
- 2.2) การควบคุมอย่างใกล้ชิดมีน้อยลง
- 2.3) เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพครู
- 2.4) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นไปด้วยดี
- 2.5) เป็นหนทางที่นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีต่อกันมากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะ เห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำในตัวของผู้บริหารมีความแตกต่างกันตามสถานการณ์และบุคคลและพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อบุคลากรในสำนักงานเป็นอย่างมาก เพราะผู้นำมีฐานะเป็นตัวแทนขององค์การ องค์การที่มีผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำที่ดีบุคลากรก็จะมีพฤติกรรมไปในทางที่ดีด้วย เมื่อผู้บริหารและบุคลากรมีพฤติกรรมที่ดีแล้วก็จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุตาม เป้าหมายและมีประสิทธิภาพต่อไปได้ จาก เอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะ ได้ประโยชน์ในการที่ผู้บริหารจะ ได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสมและประสบความสำเร็จในการบริหารงานต่อไป

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล
ได้นั้น นอกจากจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคล สถานการณ์
สิ่งแวดล้อม ความถูกต้องรวดเร็วในการวินิจฉัยสั่งการแล้ว ยังต้องได้รับ
ความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความร่วมมือนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจาก
ความสัมพันธ์อันดีที่ผู้บริหารได้พยายามก่อให้เกิดขึ้น หากผู้บริหารมีความ
สามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการ
ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติ
งานของบุคลากรนี้ จะทำให้ผู้บริหารได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

คำว่าความพึงพอใจนี้ แต่ก่อนเคยใช้คำว่า "ขวัญ" (Morale)
ปัจจุบันมาใช้คำว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน" (Job Satisfaction)
นอกจากนี้คำว่า "ทัศนคติต่องาน" (Job Attitude) ก็ยังใช้แทนคำว่า
"ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน" ได้ เพราะทั้งสองคำต่างก็หมายถึงความรู้สึก
ของคนที่มิต้องงานที่เขาทำอยู่ ถ้ามีทัศนคติต่องานในทางบวกก็เท่ากับว่าไม่มี
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามถ้ามีทัศนคติในทางลบก็เท่า
กับว่าไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Vroom, 1964 : 99)

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ได้มีนักการศึกษาของไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายคำว่า
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ไว้หลายท่านดังนี้
ณรงค์ จันทชุม (2531 : 9-10) และ สำคัญ เพชรทอง
(2531 : 16) ให้ความหมายของความพึงพอใจสอดคล้องกันว่า ความพึงพอใจ
หมายถึงความรู้สึกหรือ เจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึก

ที่ดีต่องานในทางบวกก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการเสียสละ อุทิศร่างกายแรงใจที่จะทำงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าคนมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่องาน ก็จะไม่มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น ๆ ความพึงพอใจเป็นผลมาจากการสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

ส่วน อารี เพชรมุต (2530 : 49-50) อธิบายว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่องานและผู้บังคับบัญชา เป็นอารมณ์พึงพอใจ สบายใจที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานของคุณคน ความพึงพอใจและความสบายใจที่มีผลมาจากงานนั้นได้ทำให้ความต้องการทางร่างกายและจิตใจได้รับการตอบสนอง

สลใจ วิบูลกิจ (2534 : 42) สรุปได้ว่าความพึงพอใจหมายถึงสภาพของอารมณ์ที่มีต่อองค์ประกอบของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของคุณคนนั้น

สำหรับ สาโรช สีนวล (2533 : 14) พิทักษ์ บุญเวทย์ (2534 : 11) และอุทิศ ภูมิชัย (2533 : 31) ได้สรุปความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกันว่า ความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึกที่ดีของคุณคนที่มีต่อการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ถ้าคุณคนมีความรู้สึกทางลบก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นผลมาจากการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจ สามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะ เป็นผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ฐานะขององค์การมีความมั่นคงและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ

สำหรับนักการศึกษาของต่างประเทศ เช่น กูด (Good, 1973 : 320) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ระดับความพึงพอใจของบุคคลอื่นเกิดจากความสนใจและ เจตคติที่มีต่อคุณภาพและสภาพของงานต่อมา ลูแทนส์ (Luthans, 1981 : 321) เห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นผลรวมขององค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ทำงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และในปี ค.ศ. 1980 สเตราส์ และ เซเลส (Strauss and Sayles, 1966 : 5-6) มีความเห็นสอดคล้องกับเดวิส (Davis, 1982 : 83) ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบในงานที่ทำ คนเราจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นได้ผลประ โยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเราได้ และไวท์ (เวรงค์ จันทชุม, 2531 : 8 ; อ้างจาก White, 1968 : 8) บันทึกได้ว่าความพึงพอใจหมายถึง ความสุขสบายที่ได้รับจากที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีเจตคติที่ดีต่องาน ความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ที่ได้รับจากหน่วยงาน

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นต่อ การปฏิบัติงานทั้งเป็นความรู้สึกทางบวกและทางลบซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน ถ้าเป็นความรู้สึกทางบวกก็จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการสละอุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นความรู้สึกทางลบก็จะทำให้บุคคลไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานด้วยความจำใจไปวัน ๆ ตามภาระหน้าที่เท่านั้น ซึ่งจะทำให้องค์การหรือหน่วยงานขาดประสิทธิภาพได้ ความพึงพอใจจึง เป็นปัจจัยกระตุ้นให้การปฏิบัติงานขององค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้

ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นักบริหารจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ หากบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะมีการเสียสละอุทิศร่างกายแรงใจและสติปัญญาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะไม่มีความกระตือรือร้นปฏิบัติงานเรื่อย ๆ แบบเช้าชามเย็นชาม อันจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

วาท์บา (Wahba, 1978 : 270-271) ได้แสดงทัศนะว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดทั้งในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ เพราะงานที่น่าพึงพอใจนั้นเป็นสิ่งที่ปรารถนาของมนุษย์ และมีความหมายต่อชีวิตมนุษย์ ทำให้มนุษย์มีค่าบรรลุมเป้าหมายที่ต้องการ แต่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่ปัญหาทางด้านอารมณ์ จิตใจ และจะเชื่อมโยงไปก่อให้เกิดอาการป่วยไข้ทางด้านร่างกาย เช่น ความดันโลหิตสูง โรคหัวใจ เป็นต้น

กิตติมา ปรีดีดิลก (2529 : 320) กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จและได้ผลดีกว่าคนที่ไม่มี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเสนอแนะให้ผู้บริหารพยายามศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ส่วน โธมัส วารริกซ์ (2531 : 36) ได้กล่าวว่า ในชีวิตของการทำงานทุกคนจะต้องยอมรับความจริงประการหนึ่งว่า ไม่มีใครสามารถบังคับให้คนอื่นทำงานให้มีคุณภาพได้ นอกเสียจากคนนั้นมีความตั้งใจที่จะทำงานของเขาเอง トラบใดที่งานหำด้ว เขามันเองไม่ได้ คุณภาพของงานจึงต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนทำงานเสมอ นั้น หมายความว่า งานจะมีคุณภาพก็ต่อเมื่อคนทำงานนั้นมีความตั้งใจในการทำงาน มีทั้งคุณภาพทั้งชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว และชีวิต ในสังคมที่สมบูรณ์อยู่ก่อนนั้นเอง

สำหรับ สเตบบิน (Stebbins, 1966 : 71) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ในการเลือกสรรบุคลากร เข้าทำงานในบริษัทหรือสำนักงานมีหลักสำคัญอยู่สองประการคือ ประการแรกจะต้องเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะต้องทำ ประการที่สองจะต้องทำให้แต่ละบุคคลมีความรู้สึกว่าเขามีความรู้สึกว่า เขามีความเหมาะสมที่จะทำงานประเภทนั้นจริง ๆ ซึ่งหลักสำคัญประการหลังนี้ คนทั่วไปมักจะละเลยไม่เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนเปลี่ยนงานบ่อย เพราะไม่มีความตั้งใจในการทำงาน

สุพล วันสินธุ์ (2531 : 34) ชี้ให้เห็นความสำคัญของความตั้งใจในการทำงานว่า เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการจูงใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่จะทำให้เกิดความต้องการในทางบวกและเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีศีล (2529 : 332-333) กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่เกิดจากความตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้เห็นความสำคัญของความตั้งใจในการทำงาน ดังนี้

- 1) มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องเสียหายก็พยายามแก้ไขหรือรีบแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

- 2) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่องาน โดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง
- 3) มีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- 4) ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายที่ได้ทำงานและอยู่กับเพื่อนร่วมงาน

จากทัศนะของนักการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก เพราะความพึงพอใจจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่จะปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ ปราศจากการใช้อำนาจบังคับ มีความร่วมมือร่วมใจ มีความเอาใจใส่ ชยันขันแข็ง ทำงานด้วยความเสียสละ ด้วยความรู้สึกเชื่อมั่นในองค์การว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรับผิดชอบต่อองค์การ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีแรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรสนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้ถึงทฤษฎีที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารเกิดความสำเร็จในการบริหารงานและมีประสิทธิภาพในเรื่องทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานนี้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้หลายท่านแต่ในที่นี้ขอนำมากล่าวเฉพาะทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ

แมคเกรเกอร์ (McCregor. 1960 : 33-58) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ โดยตั้งทฤษฎี X ทฤษฎี Y ได้กำหนดทฤษฎี X ขึ้น อธิบายลักษณะของมนุษย์และการทำงานไว้ว่า

- 1) คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน
- 2) คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย
- 3) คนส่วนมากมีความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา

หากการทำงานน้อย

- 4) การจูงใจ จะ เป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัย เท่านั้น
- 5) คนส่วนมากจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ต่อมา แมกเกรเกอร์ได้พบว่า คนที่อาศัยอยู่ในสังคมประชาธิปไตย จะมีระดับการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพสูงและมีโอกาสจะหางานทำได้มากขึ้น การใช้ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีและ เป็นสิ่งที่ไม่น่าจะถูกนักและแนวทางต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารที่ได้พัฒนามาจากข้อสมมติฐานตามทฤษฎี X ก็ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการที่จะนำมาใช้จูงใจบุคคลในการทำงาน เขาจึงได้เสนอข้อสมมติฐานที่เรียกว่าทฤษฎี X ขึ้นอีกด้วย

- 1) ในการทำงานก็เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน เมื่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้จัดไว้ได้อย่างเหมาะสมก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ
- 2) การควบคุมและการบังคับจากภายนอก ไม่ใช่วิธีการจะทำให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ การควบคุมตนเองและการเป็นตัวของตัวเอง เป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 3) ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา จะมียู่ในบุคคลเกือบทุกคน
- 4) การจูงใจในการทำงาน จะ เป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านสังคม ความมีชื่อเสียง และความสำเร็จในชีวิต
- 5) คนเราสามารถที่จะสั่งการด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

จะเห็นว่าทฤษฎี X กับทฤษฎี Y แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหาร
 จะมีต่อสถาบันของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยที่ความรู้สึกดังกล่าวเป็นสิ่งที่กำหนด
 แบบของความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะนำมาใช้ตามทฤษฎี X ซึ่งเป็นแนว
 ทางในสมัยเดิมที่ "คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะเกียจคร้าน และหลีกเลี่ยง
 ความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องบีบบังคับให้ทำงาน ด้านทฤษฎี Y
 ซึ่งเป็นแนวทางบริหารสมัยใหม่ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าคนโดยพื้นฐานแล้ว จะให้
 ความร่วมมือสับสนุซึ่งกันและกัน มีความขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ"
 (สมยศ นาวิการ, 2519 : 61-66)

นอกจากนี้ เจริญผล สุวรรณโชติ (2530 : 45) อธิบายว่า โอยูชิ
 (Ouchi) เป็นผู้นำทฤษฎีการบริหาร 2 ทฤษฎี ซึ่งโอยูชิ เรียกว่า ทฤษฎี A
 ของอเมริกา และทฤษฎี J ของญี่ปุ่น มาผสมผสานกัน ตั้งเป็นทฤษฎี Z ขึ้น ซึ่ง
 การตั้งทฤษฎีใหม่นี้ โอยูชิชี้ให้เห็นว่าจะช่วยให้ระบบการบริหารงานเจริญยิ่งขึ้น
 ไม่ใช่ให้เห็นว่าบริษัทของญี่ปุ่นที่ยึดหลักการบริหารโดยใช้ทฤษฎีจะมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) บริษัทจะจ้างบุคคลระดับบริหาร (Key Person) ตลอดอายุ
 ของการทำงานคือ 55-60 ปี
- 2) ให้มีการหมุนเวียนสลับ เปลี่ยนหน้าที่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์
 การนั้นอย่างสม่ำเสมอ
- 3) การแต่งตั้งตำแหน่งหน้าที่ของผู้ทำงานในองค์การให้สูงขึ้นนั้นจะ
 ต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบโดยยึดถือความอาวุโสของบุคคลเป็นหลัก
- 4) มอบความรับผิดชอบให้แก่การทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าการทำ
 งานเป็นรายบุคคล

ผลของทฤษฎี Z ของโอยูชิ ทำให้บริษัทและองค์การในอเมริกา
 หลายแห่งได้ยึดหลักการทำงานผสมผสานกันระหว่างทฤษฎี Z ทฤษฎี A ของ
 อเมริกาและทฤษฎี J ของญี่ปุ่น ซึ่งองค์การเหล่านี้จะมีลักษณะแสดงให้เห็น
 ปรากฏดังนี้

1) มีการจ้างคนงานตลอดชีวิตการทำงาน

2) การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ทำอย่างช้า ๆ และรอบคอบ

ผ่านการพิจารณาเป็นขั้นตอน

3) ระบบการควบคุมการทำงานไม่เป็นทางการนัก

4) มีการให้ความสนใจต่องานโดยส่วนรวม

5) มีการหมุนเวียนตำแหน่งมากขึ้น

6) ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารงานมากขึ้น

7) ลักษณะที่ยังเหมือนเดิมคือ เน้นให้คนงานมีความรับผิดชอบเป็นกลุ่ม ส่วน อีแวนส์ (แรงค์ จันทุม, 2531 : 15 ; อ้างจาก Evans, 1971 : 31) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน อีแวนส์ได้สร้างแบบในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานเรียกว่า Path-Goal Model สรุปได้ดังนี้

1) แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงาน แนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2) แม้จะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วง เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพก็จะทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอน หรือถ้าไม่มีตัวถ่วง แต่ไม่มีแรงจูงใจกิจกรรมนั้นถึงสำเร็จก็อาจจะมีผลดี กิจกรรมนั้นที่มีประสิทธิภาพต้อง เป็นกิจกรรมที่มีความสม่ำเสมอ

3) ความสำเร็จตามความประสงค์ที่วางไว้ นั้นจะเกิดขึ้นได้เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงาน ประกอบกับแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์องค์ประกอบเหล่านี้หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไปความสำเร็จของงานก็จะลดน้อยลง

สำหรับทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์นั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 225) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1) มนุษย์มีความต้องการและความต้องการจะมีอยู่ไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งไหนแล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่แรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม

3) ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นสำคัญกล่าวคือ เมื่อต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นสูงก็จะเรียกให้ตอบสนองทันที

และสุธรรม เชนครินทร์ (2531 : 19-20) ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์มี 5 ขั้นตอน ทฤษฎีของมาสโลว์ ดังนี้

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค อากาศหายใจ และความต้องการทางเพศ

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

3) ความต้องการทางสังคม (Belonging Needs) คือความต้องการที่จะเข้าอยู่ในสังคม และได้รับการยอมรับจากสังคม

4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการความเด่นดังในสังคม ต้องการให้คนยกย่องสรรเสริญ

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self Actualization Needs) คือ ความต้องการขั้นสูงสุดที่มนุษย์ต้องการจะได้รับ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอริช เบอร์ก (นิพนธ์ ชูช่วยสุวรรณ, 2534 : 56 อ้างจาก Herzberg, 1959 : 113-115) อธิบายว่า คำตอบที่ค้นพบจากการศึกษาของเขาคือ ความสุขที่คนเราต้องการจากการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 ประการคือ

1) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวงาน และความสำเร็จก้าวหน้าในงาน องค์ประกอบชนิดนี้เรียกว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) มีอยู่ 5 ชนิดดังนี้

- 1.1) ความสำเร็จของงาน
- 1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.3) ลักษณะของงาน
- 1.4) ความรับผิดชอบ
- 1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

2) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (The Conditions that Surrounding) องค์ประกอบชนิดนี้เรียกว่า องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) มีอยู่ 11 ประการคือ

- 2.1) เงินเดือน
- 2.2) โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
- 2.3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 2.4) ฐานะของอาชีพ
- 2.5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.7) วิธีการปกครองบังคับบัญชา
- 2.8) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท
- 2.9) สภาพการทำงาน
- 2.10) ความเป็นส่วนตัว
- 2.11) ความมั่นคงในอาชีพ

องค์ประกอบทั้งสองด้านนี้เป็นสิ่งที่คนงานต้องการ เพราะ เป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบหรือปัจจัยกระตุ้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้เกิดความสุขในการทำงานและ เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้แล้ว ผลที่ตามก็คือ คนจะ เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่วนปัจจัยสำคัญทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุขหรือความไม่พึงพอใจในงานขึ้น เมื่อใดที่คนงานได้รับการตอบสนองสองปัจจัยนี้อย่างเพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจในงานจะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจงานที่เกิดขึ้น เพราะปัจจัยสำคัญเป็นเพียงตัวป้องกันมิให้ความพึงพอใจเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะ เกิดขึ้นเมื่อปัจจัยกระตุ้นได้รับการตอบสนอง

สำหรับ จาร์ส นองมาก (Nongmak, 1986 : 61-62)

ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูแบบสอบถามมีชื่อว่า MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ซึ่งมหาวิทยาลัยมินนิโซต้าได้สร้างขึ้นและ จาร์ส นองมาก ได้แปลเป็นภาษาไทยเพื่อใช้วัดความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานว่ามีความพึงพอใจมากน้อยแค่ไหน เป็นแบบสอบถามที่นำความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยทั้งสองของ เฮอร์ช เบอร์ก มาแบ่งความพึงพอใจในการทำงานเป็น 3 องค์ประกอบคือ

- 1) ความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Satisfaction) เป็นความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ในสังคมและความต้องการที่จะ ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน หรือ เฮอร์ช เบอร์ก จัดเป็นปัจจัยจูงใจ
- 2) ความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Satisfactors) เป็นความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัย หรือที่เฮอร์ช เบอร์กจัดเป็นปัจจัยสำคัญ
- 3) ความพึงพอใจทั่วไป (General Satisfaction) เป็นความพึงพอใจที่เกิดจากทุก ๆ สาเหตุมารวมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจมีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ดังนี้

สะอาด แสงรัตน์ (2520 : บทความ) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและ เทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำมีสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

ในปีต่อมา วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521 : 60) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจของครูมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

ในปีเดียวกัน เญญวรรณ ดิษฐชลอ (2521 : บทความ) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูแนะแนว กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

- 1) พฤติกรรมผู้นำมีมิติสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูแนะแนว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
- 2) พฤติกรรมผู้นำมีมิติกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูแนะแนว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 3) ครูแนะแนวที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีมิติสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูแนะแนวที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีมิติกิจสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อาคม วัชโรสง (Vattaisong, 1982 : 468-A) ได้วิจัยเรื่องเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครู ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 6 แห่ง จำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า

1) ครูอาจารย์ที่มีความพึงพอใจ เมื่อ เรียงลำดับความสำคัญคือ ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน การให้การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอนาคต สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชาและนโยบายการบริการ ด้านสิ่งทำให้ครูอาจารย์ไม่มีความพึงพอใจคือ เงินเดือน

2) ประสบการณ์ในการสอนของอาจารย์ที่สอนเกินกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจมากต่อความสำเร็จในการทำงาน และสภาพการทำงานมากกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 10 ปี

3) ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนเกินกว่า 10 ปี แสดงให้เห็นถึงความพอใจในการทำงานมากกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี

4) เพศชายและหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

สำหรับ จำรัส นองมาก (Nongmak, 1986 : 110-111)

ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี โดยใช้เครื่องมือ Profile of School (POS) วัดพฤติกรรมผู้นำและ Minnesota Satisfactors Questionnaire (MSQ) วัดความพึงพอใจของครูจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ พบว่า

1) ระดับการศึกษาของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นผู้นำของเขา มากกว่าอายุหรือระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

2) ยิ่งผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในเรื่องเน้นการกำหนด เป้าหมายของงานและ เน้นการนำโดยอาศัยความร่วมมือมากเท่าใด ก็จะทำให้ครูเกิดความพอใจภายในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น

3) ยิ่งผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำในเรื่องการอำนวยความสะดวก เรื่องงานแสดงออกซึ่งความสามารถและการให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานมากเท่าใดก็จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกพึงพอใจภายนอกในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น

4) คุณลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่วัดด้วย POS มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอกที่วัดด้วย MSQ

ในปี พ.ศ. 2529 โสภาค วิริโยสิน (2529 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปีต่อมา สมนึก มีแสง (2530 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในปีเดียวกัน วินัย นาราภิรมย์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา ไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิพลศึกษา วุฒิปริญญาตรีหรือวิเศษหรือรวมทุกแห่งทุกคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์และด้านกิจสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ในปี 2531 ฝรั่งค์ จันทชุม (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูง และแบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงและระหว่างแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปีเดียวกัน สุธรรม เคนครินทร์ (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในเขตการศึกษา 2 พบว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมีความแตกต่างกัน

และปีเดียวกัน สำคัญ เพชรทอง (2531 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยผลศึกษากลุ่มภาคใต้ ปรากฏว่าอาจารย์วิทยาลัยผลศึกษากลุ่มภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ในปี 2534 พิทักษ์ บุญเวทย์ (2534 : จ) วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 7 และ 8 พบว่า

1) ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมีความสำคัญเรียงตามลำดับคือ ความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ลักษณะของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานด้านการบริการของผู้บังคับบัญชา

ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน รายได้ ค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลางและความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับต่ำสุด

2) ความพึงพอใจของบุคลากรที่เป็นเพศชายและหญิงและบุคลากรมีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี กับที่มีอายุราชการ 10 ปีขึ้นไป แต่ละด้านแตกต่างกันไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับบุคลากรที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีกับวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้านคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยกลุ่มที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปมีความพึงพอใจสูงกว่า

การวิจัยอีกเรื่องหนึ่ง ศลใจ วิบูลกิจ (2534 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคการประสานงานของศึกษานิเทศก์กับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 3 พบว่า

1) ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไปของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 3 ต่างมีความสัมพันธ์กับเทคนิคการประสานงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2) เทคนิคการประสานงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ และความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 3 เมื่อพิจารณาตามขนาดของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งในสำนักงานของศึกษานิเทศก์อำเภอขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่

ในปีเดียวกัน สารีโรช สนิวล (2533 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 3 พบว่า

1) ศึกษาธิการอำเภอ มีความพึงพอใจในการทำงานในองค์ประกอบลักษณะงานทั่วไป และงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันสูงสุดและรองลงมาตามลำดับ

2) ศึกษาธิการอำเภอ ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานในองค์ประกอบ เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การนิเทศงานและ เพื่อนร่วมงานของศึกษาธิการอำเภอ ในปัจจุบันสูงสุดและรองลงมาตามลำดับ

3) ศึกษาธิการอำเภอ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและลักษณะงานทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

4) ศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 3 ที่ทำงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่มีจำนวนโรงเรียนในสังกัดแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบรายองค์ประกอบพบว่า ด้านเพื่อนร่วมงานของศึกษาธิการอำเภอ ในปัจจุบัน และลักษณะงานทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .001 ตามลำดับ

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ จำรูญ พรหมสุวรรณ (2533 : 92) วิจัยเรื่องการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ ในภาคใต้ของประเทศไทยพบว่า

1) ศึกษาธิการอำเภอ ในภาคใต้ของประเทศไทยมีความพึงพอใจในการทำงานด้านที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งตามทฤษฎีของเฮร์เบอร์ก (Herzberg) จัดเป็นปัจจัยกระตุ้น

2) ศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย ไม่พึงพอใจสูงสุดในด้านเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจัดเป็นปัจจัยค่าจ้าง รองลงมาได้แก่ ด้านเพื่อนร่วมงานในปัจจุบันซึ่งจัดเป็นปัจจัยค่าจ้าง ลักษณะงานทั่วไปเป็นปัจจัยกระตุ้น โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นปัจจัยค่าจ้าง โดยพิจารณาตามทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอริ เบอร์ก

3) ศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีประสบการณ์ต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า มีความพึงพอใจในการทำงานในตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และด้านลักษณะงานทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี

4) ศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีคุณวุฒิต่างกัน ความพึงพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบไม่พบว่ามีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

5) ศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยที่ทำงานเขตการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน และ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบไม่พบว่ามีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศในประเด็นที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้

ในปี ค.ศ. 1969 ฮาราริค (Hararick, 1969 : 52) ได้ทำการศึกษากับครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 52 โรง พบว่า การที่ครูใหญ่ใช้วิธีจูงใจให้ครูทำงานโดยปราศจากการใช้อำนาจบังคับจะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของครูใหญ่ที่แสดงออก

ในปี ค.ศ. วิคสตรอม (Vickstrom, 1971 : 1249-A) ได้ทำการวิจัย เพื่อหาระดับและสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครูและ

หาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์
ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครู
จำนวน 373 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัยส์กาทอน (Saskatoon)
โดยใช้วิธีให้ครูบอกถึงสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ผลของการ
วิจัยพบว่าสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในสูงสุด 4 อย่างแรก ได้แก่ ความ
รู้สึกที่ได้รับความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา
และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด 4 อย่างแรก
ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน

องค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจ ได้แก่

- 1) วิธีการนิเทศงาน
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
- 3) นโยบายของโรงเรียนและการบริหาร
- 4) ชีวิตส่วนตัว
- 5) ความไม่ยุติธรรม
- 6) ฐานะของอาชีพ

ส่วน พาซิเนลลี (Pacinelii quoted in Stogdill, 1974 :
349) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำ
งานพบว่า ทั้งพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความ
สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานจริง และพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติดังกล่าว
มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพของกลุ่มทางบวก

ในปี ค.ศ. 1975 ออนท์เซส (Ontzes, 1975 : 7560-A) วิจัย
เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูพบว่า

- 1) ครูส่วนมากมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานมากกว่า
พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์

2) ครูที่มีส่วนร่วมกับครูใหญ่ประเภทยึดหลักบุคคลเป็นหลัก ส่วนมากมีความพึงพอใจในการสอนน้อยกว่าครูที่ทำงานร่วมกับครูใหญ่ที่สายกลางและยึดงานเป็นหลัก

ในปี ค.ศ. 1985 พานากอส (Panagos, 1985 : 3503-A) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน และสิ่งที่น่าสนใจในการดำรงชีพของผู้บริหารการศึกษา จำนวน 280 คน ในเขตทะเลทรายภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐฯ ศึกษาทั้งกลุ่มประชากรศึกษาธิการ ผู้ช่วยศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โดยศึกษาใน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ งานทั่วไปเกี่ยวกับงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน การนิเทศ เงินเดือน และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ใช้แบบสอบถาม JDI ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา 6 องค์ประกอบดังกล่าว ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในปี ค.ศ. 1985 ฟิงเกอร์ (Finger, 1985 : 3494-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำของผู้ช่วยบริหารและความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยปรากฏว่า ครูที่ทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับสูงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าที่ครูทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ส่วน จุง (Nongmak, 1986 : 40 : quoting Chung, 1970) ได้ศึกษารูปแบบการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ที่ยึดครูเป็นศูนย์กลางกับความพึงพอใจในการทำงานของครูพบว่า

รูปแบบการบริหารที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การศึกษา ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน
- 2) การควบคุมอย่างใกล้ชิดมีน้อยลง

- 3) เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
- 4) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นไปด้วยดี
- 5) เป็นหนทางที่นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีต่อกันมากขึ้น

การสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างและสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความรู้ความสามารถ เพราะบุคลากรเป็นผู้มีชีวิตจิตใจย่อมมีความรู้สึกจึงต้องการขวัญและกำลังใจ บุคลากรในสำนักงานมีขวัญและกำลังใจสูงก็จะทำให้การปฏิบัติงานในสำนักงานได้ผลดี รวมทั้งช่วยให้ผู้บริหารเกิดความสำเร็จในการบริหารและมีประสิทธิภาพสูงไปด้วย

จาก เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศจะเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การก็มีความสำคัญ เช่นกันทั้งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรต่างก็มีผลให้งานในองค์การมีประสิทธิภาพ ถ้าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงก็ทำให้บุคลากรในสำนักงานเกิดความรู้สึกรุ่งเรืองในการปฏิบัติงานสูงไปด้วย จากแนวความคิดดังกล่าวอาจจะ เป็นไปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรน่าจะสัมพันธ์กัน จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ ภาวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษานิเทศก์ ภาวในเขตการศึกษา 3 ดังกล่าววิธีดำเนินการและรายละเอียด ไว้ในบทที่ 3