



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักการศึกษาได้ทำการวิจัยพฤติกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้หลายคน ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ทำการศึกษากายในประเทศและในต่างประเทศ ในบทนี้จะได้กล่าวถึงความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พฤติกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ

กระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลเพื่อทำงานสิ่งนั้น กลุ่มบุคคลที่ว่านี้จะมีจำนวนมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับงานที่ทำ แต่จะมีกี่คนก็ตามภายในกลุ่มจะต้องประกอบไปด้วยคนสองประเภท คือ "ผู้นำ" และ "ผู้ตาม"¹ ทั้งผู้นำและผู้ตามจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานออกมาในลักษณะแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันให้เกิดผลดี

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) หมายถึง การกระทำ ท่าทีที่แสดงออกถึงความสามารถในภรณ์ำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มซึ่งผู้บริหารแสดงออกในการบริหารงานที่ผู้ร่วมงานสังเกตเห็นได้²

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ภาวะการมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่เพื่อดำเนินการขององค์การให้บรรลุเป้าหมายตรงตามวัตถุประสงค์ หรือ การดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความหมายเป็นไปทางด้านมีการ

¹ ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า 695.

² วรศักดิ์ เพียรชอบ, รัชณี ขวัญบุญจัน และณณมวงค์ กฤษณ์เพ็ชร, "พฤติกรรมของผู้บริหารทางการพลศึกษาในสถาบันผลิตครูพลศึกษาของไทย" (สมาคมสุขศึกษา พลศึกษา และสันตนาการแห่งประเทศไทย ภาควิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523).

ริเริ่มเปลี่ยนแปลง เป็นสำคัญ¹

จำนงค์ สมประสงค์ ได้กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ เป็นภาวะของอิทธิพลที่อยู่เหนือบุคคลอื่นที่บุคคลอื่นเหล่านั้นจะให้ความร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในอารมณ์ของมนุษย์ และสามารถแก้ปัญหาบุคคลอื่น ๆ เป็นรายบุคคลให้ได้² ซึ่ง คำรง ชลสุข ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำนี้ หมายถึง กระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องปฏิบัติตามที่ผู้เป็นหัวหน้าพึงประสงค์³

เมื่อพิจารณาคำว่า "LEADERSHIP" จะครอบคลุมลักษณะผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำที่ดีไว้อย่างสมบูรณ์ คือ

L = Love หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และความก้าวหน้า

E = Education Experience หมายถึง มีการศึกษา และประสบการณ์ดี

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ทัศนาศาสตร์, "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522).

²จำนงค์ สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (กรุงเทพมหานคร: มิตรเจริญการพิมพ์, 2518), หน้า 78.

³คำรง ชลสุข, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520).

E = Enthusiasm	หมายถึง	ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และสนับสนุนชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
R = Responsibility	หมายถึง	มีความรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเองและในส่วนที่ลูกน้องปฏิบัติ
S = Sacrifice and Sincere	หมายถึง	ต้องรู้จักเสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ
H = Harmonize	หมายถึง	มีความนิ่มนวล ผ่อนปรน พูดจาวน้าฟัง
I = Intellectual	หมายถึง	มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันเหตุการณ์ ทันคน มีความคิดริเริ่ม รอบรู้
P = Persuasiveness	หมายถึง	ความสามารถในการจูงใจ ¹

งานวิจัยภายในประเทศ

ได้มีผู้นำเอาเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) มาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาในหลายระดับด้วยกัน ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

¹ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517), หน้า 175-176.

ในระดับประถมศึกษา

ในปี พ.ศ. 2517 รำพึง ชัมเรศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิทยุติ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอ่างทอง" โดยส่งแบบสอบถามไปยังครูใหญ่ จำนวน 125 คน และครูจำนวน 498 คน ในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาล จังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทองมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านสูง และมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพดีกว่าด้านกิจสัมพันธ์ คุณวุฒิ สภาพการศึกษา และความเกรงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมากกว่าวิทยุติ¹

ในระดับมัธยมศึกษา

ในปี พ.ศ. 2514 รัตนา ทองสมบุญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) ของผู้บริหารโรงเรียนประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูน้อยทั้งชายและหญิง โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ 8 แห่งจำนวน 264 คน ผลการวิจัย พบว่า เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ในด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) มีค่าร้อยละ 52.28 ± 2 ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) มีค่าร้อยละ 56.42 ± 2.73 จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะคะแนนพฤติกรรมบริหารแต่ละด้านมีค่าประมาณครึ่งเดียวเท่านั้น²

¹รำพึง ชัมเรศ, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิทยุติ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอ่างทอง" (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร, 2517).

²รัตนา ทองสมบุญ, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514).

ในปีเดียวกัน วิจิตร ชีระกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ เพศ อายุ ประสบการณ์และวุฒิ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมสายสามัญส่วนกลาง" โดยส่งแบบสอบถามไปยังครูน้อยจำนวน 170 คนจาก 34 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ พฤติกรรมด้านสัมพันธ์ภาพและด้านกิจสัมพันธ์โดยเฉลี่ย 43.9 และ 41.9 ตามลำดับ มีครูใหญ่ 5 คนที่ได้คะแนนพฤติกรรมด้านสัมพันธ์ภาพสูงกว่า 50 และอีก 1 คน ได้คะแนนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่า 50 ครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพสูงกว่าพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ ส่วนวุฒิ เพศ ประสบการณ์ของครูใหญ่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพสูงกว่าครูใหญ่หญิง ส่วนครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าด้านสัมพันธ์ภาพ ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาโทมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่า¹

ในระดับอุดมศึกษา

ในปี พ.ศ. 2513 สมาน วีระกำแหง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง 2 ประเภทคือ ผู้อำนวยการวิทยาลัยครูจำนวน 25 คน และอาจารย์ในวิทยาลัยครูจำนวน 500 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูแต่ละแห่งมีพฤติกรรมทางการบริหารแตกต่างกันทั้งสองด้าน ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีประมาณร้อยละ 32 มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงเพียงด้านเดียวร้อยละ 45 อีกร้อยละ 23 เป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมทางการบริหารในระดับต่ำทั้งสองด้าน เกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้คะแนนพฤติกรรมทางการบริหารของตนเองสูงกว่าคะแนนที่คณะอาจารย์เป็นผู้ให้ทั้งสองด้าน²

¹Dheerakul, Vichit, "Leadership Behavior of the Secondary School Principal in Bangkok, Thailand, as Related to Sex, Ages, Experience and Qualification," Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972, p. 90.

²สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513).

ในปี พ.ศ. 2519 หาญชัย สงวนให้ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ" โดยส่งแบบสอบถามไปยังอาจารย์วิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง 14 แห่ง จำนวน 400 คน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และโดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ และด้านกิจสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ คือ บรรยากาศด้านท่าทางเห็นขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญ มิตรสัมพันธ์ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง และกรุณาปราณี พบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ และด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในด้านขวัญ มิตรสัมพันธ์ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง กรุณาปราณี ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .01 เฉพาะพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในด้านท่าทางเห็น และพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านยังสัมพันธ์กันทางลบกับบรรยากาศองค์การด้านขาดความสามัคคีที่ระดับความมีนัยสำคัญ .01 พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพสัมพันธ์กันทางลบกับบรรยากาศองค์การในด้านขวัญ ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ และด้านกิจสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กันกับแบบอย่างขององค์การ¹

งานวิจัยในต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1967 เพอร์ริงตัน (Purrrington) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของโรงเรียน" โดยศึกษาจาก 2 กลุ่ม คือ ครูใหญ่ และกลุ่มคณะครูในโรงเรียนทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า ในโรงเรียนที่ทำงานได้ผลต่างกัันนั้นมีสาเหตุมาจากผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณสมบัติต่างกัน ทำให้ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานต่างกันไปด้วย เกี่ยวกับความพึงพอใจของคณะครูพบว่า การทำงานของครูใหญ่มีผลต่อความพึงพอใจของครู กล่าวคือ ครูมีความพึงพอใจต่อการทำงานของครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง เพราะครูใหญ่ในโรงเรียนเหล่านี้มีความเข้าใจในทัศนะของครูเป็นอย่างดี สามารถชี้แจงให้ครูได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน นอกจากนี้ในโรงเรียน

¹หาญชัย สงวนให้, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ" (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519).

ครูใหญ่บริหารงานได้เข้มแข็งนั้น ครูใหญ่จะมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่มากนัก¹

ในปี พ.ศ. 1975 กัลโลเวย์ (Galloway) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญของครู" โดยส่งแบบสอบถามวัดขวัญในกรรปฏิบัติงานของครู (The Purdue Teacher Opinionnaire) ไปยังครูโรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) จำนวน 220 คน และใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) ของครูใหญ่จำนวน 22 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในทัศนะของครู และครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน
2. พฤติกรรมผู้นำกับขวัญของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวก ถ้าครูให้คะแนนพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่สูง ครูก็จะมีขวัญดีไปด้วย²

ในปีเดียวกัน ทรูตต์ (Truitt) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับผลงานของโรงเรียน" ในโรงเรียนมัธยมศึกษารัฐคาร์โรไลนาเหนือ (North Carolina) จำนวน 21 โรงเรียน ระหว่างปีการศึกษา 1972-1973 โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) ทั้งสองด้านคือแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และใช้แบบสอบถามวัดผลงานของโรงเรียน (The School Outcome Questionnaire) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์
2. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ กับผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05
3. ผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคะแนนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน³

¹Gordon Sellers, Purrington, "The Supervisory Behavior of School Administrators and Organization Effectiveness," Dissertation Abstracts International 28(1967): 87-A.

²Joe Louis, Galloway, "A Study of Relationships Between Leader Behavior of Mississippi Public Elementary School Principals and Teacher Morale," Dissertation Abstracts International 36(1975): 1941-A

³Thomas E. Truitt, "A Study of the Relationships Between the Leader Behavior of Principals and Organization Output of High Schools in North Carolina," Dissertation Abstracts International 36 (1975): 85-A.

ความพึงพอใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการหรืออาจารย์ใหญ่ เป็นผู้อยู่ในฐานะที่จะนำองค์การไปมุ่งเป้าหมาย จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ครู อาจารย์ ร่วมกันทำงานด้วยความสามัคคี และมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ซึ่งจะได้กล่าวถึงความหมาย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ดังนี้

ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกของคนงานที่มีต่องานที่ทำอยู่ เป็นผลมาจากแรงหรืออิทธิพลของบุคคลอื่นที่ร่วมงานด้วยกัน ซึ่งแสดงออกโดยการกระทำ ได้แก่ จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน¹ ในการทำงานนั้นทุกคนจะมีความคาดหวัง เกี่ยวกับผลงานที่จะเกิดขึ้น ถ้าผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความคาดหวังของเขา เขาจะรู้สึกยินดีและพอใจในทางตรงกันข้ามถ้าผลงานที่เกิดขึ้นผิดจากที่คาดหวังไว้ จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจขึ้น แรงหรือสิ่งที่จะทำให้ความคาดหวังของทุกคนบรรลุผลหรือไม่นั้น นอกจากตัวของเขาเองแล้วยังขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อีกด้วย เช่น ลักษณะของงาน เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เป็นต้น

คำว่า ความพึงพอใจนี้ แต่ก่อนเคยใช้คำว่า "ขวัญ" (morale) ปัจจุบันใช้คำว่า "ความพึงพอใจในการทำงาน" (job satisfaction) แทน² ซึ่งฟรูม (Vroom) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ทำที่ หรือทัศนคติที่ดีต่องานและขวัญในวงการอุตสาหกรรม สามประการนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน ซึ่งหมายถึงประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลซึ่งต่างก็มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันออกไป การที่มีทัศนคติที่ดีต่องานก็คือ มีความพึงพอใจในการทำงานและถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานก็คือ ไม่พึงพอใจในการทำงาน³

¹Douglas, McGragor, Leadership and Motivation (Massachusetts: The M.I.T. Press, 1966), p. 286.

²J.D. Dunn and others, Management Essentials (New York: McGraw-Hill Book Company, 1973), p. 382.

³Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1964), p. 99.

มอร์ส (Morse) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นก็ลดน้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้¹

สำหรับแอปเปิลไวท์ (Applewhite) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้²

ส่วนวีระชาติ แก้วไสย ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ความตึงเครียดเกิดจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการจะหายไป ความตึงเครียดจะลดลง เป็นผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน³

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานที่นักการศึกษาได้ให้ไว้ พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึก หรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ⁴ ดังนั้น บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ

¹ Nancy C. Morse, Satisfactions in the White Collar Job (Michigan: University of Michigan Press, 1955), p. 27.

² P.B. Applewhite, Organizational and Behavior (New York: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1965), p. 8.

³ วีระชาติ แก้วไสย, "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย" (ปริญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518).

⁴ คำนิ้ง นกแก้ว, "ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523).

จะต้องมีความพอใจ มีความสามัคคี และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้กับองค์กรนั้นอย่างแท้จริง จึงเห็นได้ว่าการเริ่มให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานในองค์กรให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นนั้นหัวหน้างานจำเป็นต้องเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้ทุกคนรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ และมีความพอใจที่จะทำงานตามหน้าที่ ด้วยเหตุนี้จึงเกิดการศึกษาค้นคว้าหาสิ่งจูงใจคนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกันอย่างกว้างขวาง

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับสิ่งจูงใจมี 5 ชั้นดังนี้

- 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ความต้องการเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อนและที่อยู่อาศัย
- 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยทั้งทางกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุอันตราย และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพและชีวิต
- 3) ความต้องการทางสังคม (Belongingness and Loveness) ได้แก่ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน
- 4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพและการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย
- 5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Actualization) ซึ่งเป็นลำดับชั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ ที่คนเป็นส่วนใหญ่อยากจะเป็นอยากจะได้แต่ไม่สามารถเสาะแสวงหาได้¹

ผู้ที่สร้างทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญอีกคนหนึ่งคือ เฮอร์สเบอร์ก (Herzberg) เขาได้ทำการวิจัยค้นพบว่าสาเหตุที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจนั้น มีองค์ประกอบ 2 ประการด้วยกันคือ

¹A.H. Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper Row, 1954), pp. 80-91.

1) องค์ประกอบจูงใจ (Motivative factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ
 ความสำเร็จและความก้าวหน้าในงาน มีอยู่ 5 ด้านคือ

1.1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถ
 ทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จัก
 ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นผลงานของบุคคล

1.2) การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความ
 ยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา กลุ่มเพื่อน ผู้เขารับคำปรึกษา บุคคลในหน่วยงาน หรือจาก
 บุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย อย่างไรก็ตาม การได้
 รับการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง หรือได้รับเงินเพิ่มก็จัดว่าอยู่ในลักษณะของการยอมรับนับถือเหมือนกัน
 แต่เป็นการยอมรับในระดับรองลงไป (Recognition second level)

1.3) ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของ
 บุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน เช่น อาจจะเป็นงานประจำ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 เป็นงานที่ง่ายหรือยากเกินไป

1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้น
 จากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบงานนั้นอย่างเต็มที่

1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลง
 ในสถานะ หรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยัง
 อีกแผนกหนึ่งขององค์การ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงของสถานะ เป็นแต่เพียงการเพิ่มโอกาสให้มี
 ความรับผิดชอบงานมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่เป็นความก้าวหน้าใน
 ตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

2) องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม
 ล้อมในการทำงาน (The conditions that surrounding) มีอยู่ 11 ด้านคือ

2.1) เงินเดือน (Salary) หมายถึงความพึงพอใจในเงินเดือนหรือความพึงพอใจ
 หรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

2.2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth)
 นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์การแล้ว
 ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (skill) หรือวิชาชีพของเขา

ดังนั้น จึงหมายความว่ารวมถึงการที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ (new elements) เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา (Interpersonal relations subordinate)

2.3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในที่นี้หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นทางกริยาหรือวาจา (verbalization) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4) สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ลักษณะของสถานะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีเลขานุการ การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ

2.5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relations superior) เหมือนกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การติดต่อพบปะกันโดยทางกริยาหรือวาจา แต่มิได้หมายความว่ารวมถึงการยอมรับนับถือ หรือการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่ง

2.6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations peers) เช่นเดียวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ เช่น การให้อำนาจแก่บุคคลในการดำเนินงานได้สำเร็จ รวมถึงการติดต่อภายในองค์การ เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่า เขาทำงานให้ใคร นั่นคือนโยบายขององค์การจะต้องเป็นที่แน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.8) สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพ เช่น แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.9) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in personal life) หมายถึง สถานการณ์ ซึ่งลักษณะบางประการของงานส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวในลักษณะที่ผลนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความรู้ตัวอย่างใดอย่างหนึ่งต่องานของเขา เช่น ถ้าองค์การต้องการให้บุคคลย้ายที่ทำงานใหม่ อาจจะไกลและทำให้ครอบครัวต้องลำบาก เป็นต้น

2.10) ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน เช่น ระยะเวลาของงาน (tenure) ความมั่นคง หรือไม่มั่นคงขององค์การ เป็นต้น



2.11) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือ ความยุติธรรมในการบริหารงาน อาจรวมหมายถึงความเต็มใจ หรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชา ในการที่จะให้คำแนะนำ หรือ มอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้อง¹

องค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นที่ต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งจูงใจ ที่สำคัญที่จะต้องสร้างสรรค์ให้มีขึ้น และดำรงอยู่ในผู้ทำงาน องค์ประกอบจูงใจเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญเบื้องต้นที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ถ้าหากว่าความต้องการองค์ ประกอบในด้านนี้ได้รับการตอบสนองสำหรับองค์ประกอบคำจูนั้นเป็นองค์ประกอบที่จะป้องกันมิให้ บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นได้ เมื่อบุคคลได้รับองค์ประกอบในด้านนี้เพียง พอแล้ว ความไม่พึงพอใจในการทำงานจะหมดไป แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่อาจจะเกิดความพึงพอใจ ในการทำงานขึ้นได้ เพราะองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้นั้นคือองค์ ประกอบจูงใจ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน มิใช่สิ่งตรงกันข้าม แต่เป็นคน ละอย่างกันจึงเรียกทฤษฎีนี้ว่า "ทฤษฎีองค์ประกอบคู่" (Two-Factor Theory)²

งานวิจัยภายในประเทศ

ในปี พ.ศ. 2513 ประสक्ति นียากร ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพความพึงพอใจใน การทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครู สังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ" โดยใช้แบบ สอบถามจำนวน 75 ข้อ ส่งไปยังอาจารย์วิทยาลัยครูจำนวน 507 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน และสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยและศักดิ์ศรีของอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนรวมอยู่ในระดับปาน กลาง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ และมีความพึงพอใจในระดับ สูงในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพ

¹Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Block Snyderman, The Motivation to Work (New York: John Wiley, 1959), pp. 60-63.

²Fred, Luthans, Contemporary Readings in Organizational Behavior (New York: McGraw-Hill Book Company, 1972), p. 460.

2) ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูไม่แตกต่างกันในเรื่องเพศ สถานที่ตั้งของสถานศึกษา ตลอดจนระดับการศึกษาชั้นตรี โทและเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹

ในปี พ.ศ. 2515 จรุง ผาสวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การดัดแปลงทฤษฎีแห่งความพึงพอใจในการทำงานของเฮอรัลด์เบอร์ก มาใช้กับครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย" โดยออกแบบสำรวจทัศนคติของครูที่มีต่อการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจและองค์ประกอบที่เป็นสิ่งค้ำจุน 14 ด้าน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูสังกัดกรมอาชีวศึกษา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจำนวน 273 คน ผลการวิจัยพบว่า

1) ครูอาชีวศึกษาที่ได้รับการศึกษาจากต่างประเทศและผู้ที่ได้รับการศึกษาภายในประเทศ มีความรู้สึกในด้านความพึงพอใจในอาชีพไม่แตกต่างกัน

2) องค์ประกอบที่สร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ เฮอรัลด์เบอร์ก แต่มีข้อแตกต่างออกไป ดังนี้คือ

2.1) ครูอาชีวศึกษาทั้งที่พอใจและไม่พอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูงทั้งที่องค์ประกอบชนิดนี้ เป็นองค์ประกอบค้ำจุนตามทฤษฎีของ เฮอรัลด์เบอร์ก

2.2) ครูอาชีวศึกษามีความรู้สึกต่อการได้รับความยอมรับนับถืออยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

2.3) ครูอาชีวศึกษาที่ไม่มีความพึงพอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อฐานะของอาชีพในสายตาของสังคมในระดับต่ำที่สุด²

ในปี พ.ศ. 2518 วีระชาติ แก้วไสย ได้ทำการวิจัยเรื่อง "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย" โดยส่งแบบสอบถามไปยังครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงรายจำนวน 375 คน เป็นครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 259 คน สังกัดกรมสามัญศึกษา 65 คน และสังกัดโรงเรียนเทศบาล 51 คน ผลการวิจัยพบว่า

¹ ประสक्ति นิยากร, "สภาพความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513).

² จรุง ผาสวรรณ, "อาชีพครูอาชีวศึกษา," งานกรีฑาศิลปหัตถกรรมนักเรียนครั้งที่ 36 พ.ศ. 2516 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2516), หน้า 60-70.

- 1) ครูส่วนมากพอใจในอาชีพครู
- 2) ครูมีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงานในระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความรับผิดชอบและความปลอดภัย และมีความรู้สึกต่อเรื่องนโยบาย และการบริหารงานในระดับต่ำสุด เหนือขึ้นมาได้แก่ เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะของงาน
- 3) ครูที่มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความรู้สึกสูงสุดตามลำดับในด้านความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความปลอดภัยในการทำงาน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการได้รับความยอมรับนับถือ
- 4) ครูที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน มีความรู้สึกสูงสุดตามลำดับในด้านความรับผิดชอบ ความปลอดภัยในการทำงาน และความสำเร็จของงาน
- 5) วุฒิ อายุราชการ และสังกัด ไม่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน¹
 ในปี พ.ศ. 2519 สุภรณ์ ศรีพหล ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร" โดยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์ก ดังนี้
 - 1) ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบจูงใจมากกว่าองค์ประกอบค่าจ้าง
 - 2) เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจที่มีต่อองค์ประกอบทั้ง 2 ในด้านต่าง ๆ ปรากฏผลเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ความเจริญก้าวหน้าในการงาน 2) ตัวของงานเอง
 - 3) เงินเดือนและตำแหน่งการงาน 4) ความสัมพันธ์ผลในการทำงาน 5) การยกย่องและความยอมรับนับถือ 6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน 7) นโยบายและการบริหารงาน
 - 8) สภาพการทำงาน

จากการศึกษาได้ผลแตกต่างไปจากทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์ก ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ และองค์ประกอบค่าจ้างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด ส่วนในด้านเกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์การทำงานและรายได้ ไม่มีผลทำให้องค์ประกอบจูงใจและองค์ประกอบ

¹วีระชาติ แก้วไสย, "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย," หน้า 62-70.

คำจูนแตกต่างกัน¹

ในปีเดียวกัน มนูญ บุญเชิด ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด" โดยส่งแบบสอบถามไปยังศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัดจำนวน 354 คน ใช้วิธีแบ่งกลุ่มในการคัดเลือกแล้วจึงสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ผลการวิจัยพบว่า

1) ศึกษานิเทศก์มีความพึงพอใจต่อองค์ประกอบด้านลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน

2) ศึกษานิเทศก์มีความไม่พึงพอใจต่อองค์ประกอบด้าน เงิน เดือน ผลประโยชน์ เกื้อกูล และการบริหารมากที่สุด

3) วุฒิ ทักษะในการนิเทศ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การที่รู้ว่าครุมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อตน ส่งผลถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญ .01

4) เพศ อายุ ประสบการณ์ และการได้มีโอกาสปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ ไม่ส่งผลถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันแต่อย่างใด²

ในปีเดียวกัน ปราณี อารยะศาสตร์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารระดับโรงเรียนและวิทยาลัย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจำนวนทั้งสิ้น 163 คน แยกเป็นผู้บริหารระดับโรงเรียน 136 คน และผู้บริหารระดับวิทยาลัย 27 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารระดับวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันคือ ความมั่นคง ในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

¹ สุภรณ์ ศรีพหล, ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519, หน้า 38.

² มนูญ บุญเชิด, "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519).

3) ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ ไม่พึงพอใจในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกือบมากที่สุด¹

งานวิจัยในต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1966 ฮาลเพิร์น (Halpern) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบจิตใจ และองค์ประกอบคำจูน กับความพึงพอใจในการทำงาน" โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 93 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบจิตใจ และองค์ประกอบคำจูนมีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่องค์ประกอบจิตใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าองค์ประกอบคำจูนอย่างมีนัยสำคัญ²

ในปี ค.ศ. 1967 เจย์คอกซ์ และทอลล์แมน (Jaycox and Tallman) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "องค์ประกอบของสิ่งจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา" โดยส่งแบบสอบถามให้กับครูในลอส แองเจลีส์ ซิตี้ สคูลส์ (Los Angeles City Schools) จำนวน 226 คน ซึ่งใช้วิธีการเช่นเดียวกับเฮอริสเบอร์ก แต่ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันในด้านความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน เพื่อนร่วมงาน และครูใหญ่ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนในด้านความยอมรับนับถือกลับเป็นองค์ประกอบของความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียนเป็นทั้งองค์ประกอบของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ในด้านชีวิตส่วนตัวความสำเร็จของงานและความมั่นคงในงานมีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานน้อยมาก จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบอย่างเดียวกันมีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานได้เช่นเดียวกัน³

ในปี ค.ศ. 1971 ซิมมอนส์ (Simmons) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "องค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของครูที่มีต่อการสอน" โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบจิตใจและองค์ประกอบคำจูนของ เฮอริสเบอร์ก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นครูตั้งแต่ระดับอนุบาลไปจนถึง

¹ปราณี อารยะศาสตร์, "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519).

²Gerald, Halpern, "Relative Contributions of Motivator and Hygiene Factors to Overall Job Satisfaction," Journal of Applied Psychology 50(1966): pp. 198-200.

³Warren Irvin, Jaycox and Lellian Albert, Tallman, "A Study of the Motivation of Elementary School Teachers," Dissertation Abstracts International 28(1967): 81-A.

ระดับเกรด 12 ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน และความยอมรับนับถือ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำเร็จของงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามด้านนี้มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ เท่านั้น ไม่มีผลต่อความไม่พึงพอใจแต่อย่างใด นอกจากนี้ยังพบอีกว่า องค์ประกอบจิตใจและองค์ประกอบคำจูงต่างเป็นอิสระจากกัน มิใช่สิ่งตรงกันข้าม¹

ในปีเดียวกัน วิคสตรอม (Wickstorm) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การหาระดับและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ กับ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่" โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ครูถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัยซัสกาทูน (Saskatoon) จำนวน 373 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุด 4 ด้านคือ ความรู้สึกได้ประสบความสำเร็จ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด 4 ด้านคือการไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงานและผลงานที่ตรงข้ามกับชีวิตส่วนตัว ตัวแปรอื่น ๆ เช่น เพศ และตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน²

ในปี ค.ศ. 1973 เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการวิจัยเรื่อง "องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู" โดยการสัมภาษณ์สอบถามครูกลุ่มตัวอย่าง ในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของ มอนโร เคานตี รัฐนิว ยอร์ค จำนวน 3,382 คน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) การได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับ

¹Robert Milton, Simmons, "The Measurement of Factors of Teacher Satisfaction and Dissatisfaction in Teaching," Dissertation Abstracts International 31(1971): 3239-A.

²Rodney Arlyn, Wickstorm, "An Investigation into Job Satisfaction Among Teachers," Dissertation Abstracts International 32(1971):1249-A.

บัญชา นโยบายและการบริหาร และความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

นักการศึกษาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายท่าน ซึ่งเป็นการศึกษาทั้งภายในประเทศ และในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ พอสรุปได้ดังนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานภายในประเทศยังมีผู้ทำการศึกษารวบรวมไว้ไม่น้อยมาก ซึ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

ในปี พ.ศ. 2518 เขียน แสงหนุ่ม ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา" กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและหัวหน้ากอง จำนวน 18 คน กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอีก 400 คน โดยใช้เครื่องมือของฟิดเลอร์ (Fiedler) แยกผู้บังคับบัญชาออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task-oriented) กับ แบบมุ่งสัมพันธ์ (relationship-oriented) เครื่องมือนี้มีชื่อว่า LPC (Least Preferred Co-worker) และใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นเองวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัย พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ²

¹Thoms J. Sergiovanni, "Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers," Explorations in Educational Administration (St. Louise: University of Queensland Press, 1973), pp. 191-207.

²เขียน แสงหนุ่ม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา" (ปริญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518).

ในปี พ.ศ. 2520 สุรชาติ สังข์รุ่ง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง" โดยส่งแบบสอบถามไปยังครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาลในเขตภาคกลางจำนวน 697 คน โดยสุ่มมาจาก 85 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยครูจะชอบครูใหญ่ที่มีลักษณะพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าชอบครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน¹

งานวิจัยในต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1969 แลมเบิร์ต (Lambert) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของคณะครู" โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ จำนวน 21 คน คณะครู 512 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญในการทำงานของคณะครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับสูงมาก แต่สภาวะทางสังคม เชื้อชาติ เพศ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและขวัญของครู²

ในปี ค.ศ. 1971 คูก (Cook) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของคณะครูในระดับประถมศึกษาในหลายตัวแปรที่ได้คัดเลือกมา" โดยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ 25 คน และคณะครูโรงเรียนละ 4 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพดี จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของครูในระดับสูง ครูมีความพอใจต่องานสอน คณะครูจะปฏิบัติหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เมื่อครูใหญ่ใช้ดุลพินิจในการมอบหมายหน้าที่การสอนให้แก่ครูอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงเวลาสอน อัตราเงินเดือน และสถานภาพของครู ทั้งนี้พิจารณาได้จาก

¹ สุรชาติ สังข์รุ่ง, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาลในเขตภาคกลาง" (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520).

² Donald Benton, Lambert, "A Study of the Relationships Between Teacher Morale and the School Principal's Leader Behavior, "Dissertation Abstracts International 29 (February 1969): 2454-A.

ค่าเฉลี่ย วิชาของครูมีระดับสูงมีความสัมพันธ์กับความเข้าใจในพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่¹

ในปี ค.ศ. 1975 ซิมส์และซิลลาจีอี (Sims and Szilagyi) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจของผู้บริหารโรงพยาบาล" โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเฟรชแมน (Fleishman Supervisory Behavior Description) วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้าพยาบาล และกลุ่มรองผู้อำนวยการ ผลการวิจัยพบว่า ในกลุ่มหัวหน้าพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนในกลุ่มรองผู้อำนวยการมีความสัมพันธ์กันทางลบ²

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Richard P. Cook, "The Relationships of Principal Leader Behavior and Teacher Morale to Certain Other Variables in Selected Urban Elementary Schools," Dissertation Abstracts International 31(April 1971): 5063-A.

²Henry P. Sims Jr. and Andrew D. Szilagyi, "Leader Structure and Subordinate Satisfaction for two Hospital Levels: A Pata Analysis Approach," Journal of Applied Psychology 60(1975), pp. 194-197.