



คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 3



โดย  
นางสาวธนิดา เล้าหิชาติชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

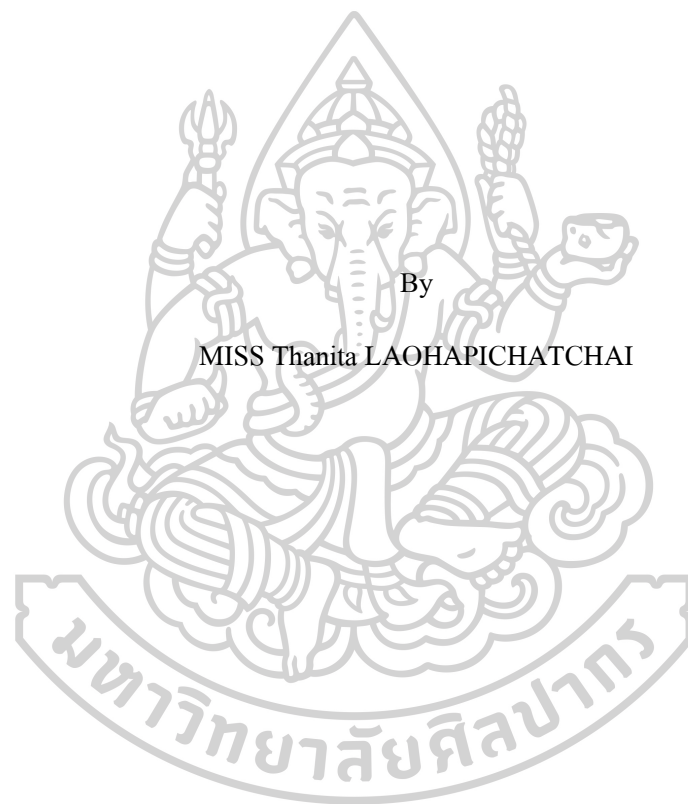


โดย  
นางสาวธนิศา เล่าหิชาติชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATOR'S TRAITS AND TEACHER'S JOB SATISFACTION IN THE  
SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA

OFFICE 3



A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University



57252310 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : คุณลักษณะของผู้บริหาร, ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

นางสาว ธนิตา เลหาพิชาติชัย: คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์

ธนิตา เลหาพิชาติชัย: คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตยเจริญ. 124 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จำนวน 44 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน และ รองผู้อำนวยการ/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน รวม 2 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บริหารตามแนวคิดของบาร์นาร์ด และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวคิดของลีส สติติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ความฉลาดมีไหวพริบ ความรับผิดชอบ ความมีชีวิตชีวาและอดทน ความสามารถในการจูงใจ และความสามารถในการตัดสินใจ

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ หน่วยงานและการจัดการ เพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การนิเทศงาน ลักษณะงาน การเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์เกื้อกูล เงินเดือน และสภาพการทำงาน

3. คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบค้อยตามกัน

57252310 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : ADMINISTRATOR'S TRAITS, TEACHER'S JOB SATISFACTION

MISS THANITA LAOHAPICHATCHAI : ADMINISTRATOR'S TRAITS AND  
TEACHER'S JOB SATISFACTION IN THE SCHOOLS UNDER THE SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3 THESIS ADVISOR : ASSISTANT  
PROFESSOR MATTANA WANGTHANOMSAK, PH.D.

THANITA LAOHAPICHATCHAI: ADMINISTRATOR' S TRAITS AND TEACHER' S JOB  
SATISFACTION IN THE SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3.  
THESIS ADVISORS: ASST. PROF. MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph. D. AND ASST. PROF. SAISUDA  
TIACHAROEN, Ph.D. 124 pp.

The purposes of this research were to examine 1) the administrator's traits of the school under the Secondary Educational Service Area Office 3, 2) the teacher's job satisfaction in the school under the Secondary Educational Service Area Office 3, and 3) the relationship between the administrator's traits and teacher's job satisfaction in the school under the Secondary Educational Service Area Office 3. The sample were 44 schools under the Secondary Educational Service Area Office 3. The 4 respondents in each school were 2 director / acting director / deputy director and 2 teachers, with the total of 176. The research instrument was a questionnaire regarding leadership traits based on the concept of Barnard and teacher's job satisfaction based on the concept of Locke. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The finding were as follows:

1. The administrator's traits of the school under the Secondary Educational Service Area Office 3, collectively and individually, were found at the high level; ranking from the highest mean to the lowest mean as follow : capacity, responsibility, vitality and endurance, persuasiveness, and decisiveness.

2. The teacher's job satisfaction in the school under the Secondary Educational Service Area Office 3, collectively and individually, were found at the high level; ranking from the highest mean to the lowest mean as follow : company and management, co – workers, recognition, supervision, work, promotions, benefits, pay, and working condition.

3. There was the significant relationship between the administrator's traits and teacher's job satisfaction in the school under the Secondary Educational Service Area Office 3 at .01 level of statistical significant.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3” สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเชียว ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และดร.บัญญัติ จันทร์ดา ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ คอยให้การสนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านในความเมตตาเป็นอย่างสูงมา ณ. โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.ไพยม จันทร์น้อย ดร.เฉลียว ยาจันทร์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณฺ์เลิศ นางพวงพกา แสงเงิน และนายธนระริชต์ ธนพรวรกุล ที่ได้เสียสละเวลาและให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบชี้แนะเพื่อความถูกต้องเหมาะสมของเครื่องมือวิจัย และขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับกำลังใจ ความช่วยเหลือ การดูแลและแรงผลักดันเป็นอย่างมากจากคุณแม่สมจิตและคุณพ่อสมบูรณ์ น้องแอน เลขาธิชาติชัย นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้เอนักศึกษาร่วมรุ่นมหาดบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร พี่แหลม พี่ไก่ พี่นัตตี้ ครู โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี และนายเจตวัฒน์ เลือปาน สำหรับกำลังใจ ข้อเสนอแนะ คำแนะนำ และความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและการทำงานวิจัย ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ธนิดา เลขาธิชาติชัย

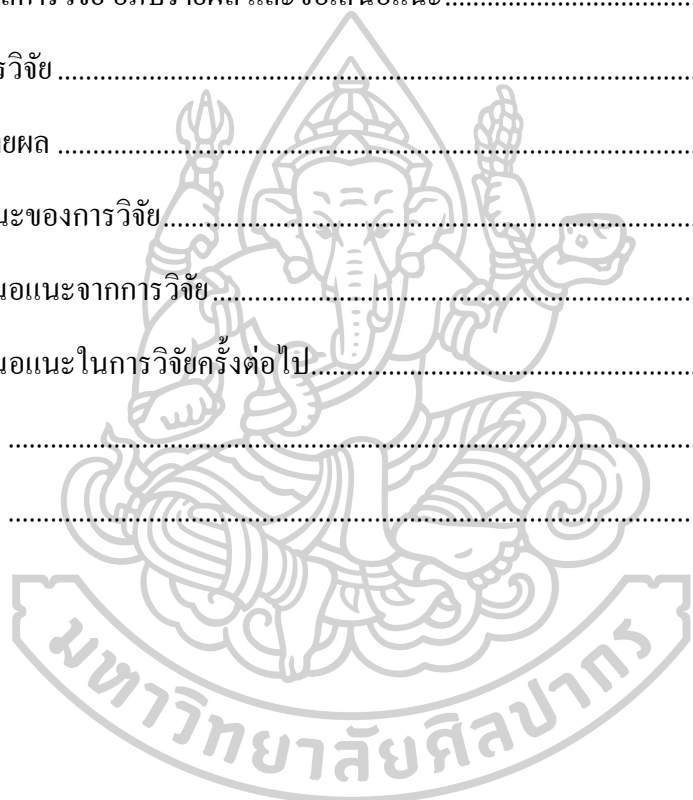
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	5
ขอบเขตทฤษฎีของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
คุณลักษณะของผู้บริหาร .....	12
ความหมายของคุณลักษณะ .....	12
ความหมายของผู้บริหาร .....	13
ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร .....	16
องค์ประกอบคุณลักษณะการเป็นผู้บริหาร .....	17
หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร .....	19
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน .....	29



ความหมายของความพึงพอใจ .....	30
ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน .....	32
ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน .....	35
องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน .....	36
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน .....	38
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 .....	42
สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 .....	43
นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 .....	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	48
งานวิจัยในประเทศ .....	48
งานวิจัยต่างประเทศ .....	50
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย .....	54
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	54
ระเบียบวิธีวิจัย .....	55
แผนแบบการวิจัย .....	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	56
ตัวแปรที่ศึกษา .....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	60
การสร้างเครื่องมือ .....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	65
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	65

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 3 .....	68
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 3.....	74
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 .....	84
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	86
สรุปผลการวิจัย .....	86
การอภิปรายผล .....	87
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	92
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	92
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	93
รายการอ้างอิง .....	94
ประวัติผู้เขียน .....	123



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ข้อมูลจำนวนนักเรียน ห้องเรียน ขนาด โรงเรียน และจำนวนครู เรียงลำดับตามขนาด โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558) (ต่อ) .....	45
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	57
ตารางที่ 3 ความถี่ ร้อยละ ของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	66
ตารางที่ 4 คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในภาพรวม.....	68
ตารางที่ 5 คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความมีชีวิตชีวาและอดทน ( $X_1$ ).....	69
ตารางที่ 6 คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถในการ ตัดสินใจ ( $X_2$ ).....	70
ตารางที่ 7 คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถในการจูงใจ ( $X_3$ ).....	71
ตารางที่ 8 คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความรับผิดชอบ ( $X_4$ ).....	72
ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความฉลาดมีไหวพริบ ( $X_5$ ) .....	73
ตารางที่ 10 คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ใน ภาพรวม .....	74
ตารางที่ 11 คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านลักษณะงาน ( $Y_1$ ).....	75



## บทที่ 1

### บทนำ

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนขบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน ทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต<sup>1</sup> ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ได้กำหนดคอบทบัญญัติที่ถือเป็นกรอบและแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ทั้งในเรื่องสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา<sup>2</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2560-2579) ที่เน้น “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ท่ามกลางสังคมในปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางการศึกษาสูง ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร และย่อมต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การศึกษาเป็นเรื่องของการพัฒนาคนที่ต้องอาศัยบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อน คือ ผู้บริหาร และครู โดยผู้บริหารที่ดีมีความสามารถจะมีคุณลักษณะเป็นตัวบ่งชี้ ในขณะเดียวกันทางด้านจิตใจก็สำคัญ ถ้าครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานที่ดีย่อมต้องอาศัยหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำที่ดีด้วยสอดคล้องกับแนวคิดของ นพ พงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่กล่าวว่า “นักบริหารที่ดีมักมีคุณสมบัติและคุณลักษณะของการบริหารอยู่ด้วยเสมอ”<sup>3</sup> ถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้บริหารก็จะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการ

---

<sup>1</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560).

<sup>2</sup> สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, การศึกษา-ไทย-กฎหมายและระเบียบข้อบังคับกฎหมายการศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545).

<sup>3</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, 3 ed. (กรุงเทพฯ: องค์กรศิลปการพิมพ์ 2549).

ปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายที่องค์กรวางไว้

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอันเป็นกำลังสำคัญของชาติ และรัฐต้องจัดให้ทั่วถึง จากข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (2552-2561) ได้กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาก็มีมาตรการในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพ อีกทั้งยังมีมาตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยให้มีแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามช่องทางปกติและกลไกสนับสนุนส่งเสริมด้วยช่องทางพิเศษ มีการกำหนดคุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งเส้นทางความก้าวหน้า และระบบการจูงใจ<sup>4</sup> ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรในการปฏิรูปการศึกษาไทย เป็นกุญแจดอกสำคัญในการเปิดมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 นอกจากนี้ความอยู่รอดของโรงเรียนในโลกยุคปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วผู้บริหารจะต้องสามารถนำพาการศึกษาใหม่ไปสู่การตอบสนองความต้องการ และแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเตรียมตนเองให้มีคุณลักษณะและขีดความสามารถที่เหมาะสม ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา โดยต้องดำเนินการส่งเสริมอำนวยความสะดวกประสานการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ให้พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตเยาวชนที่พึงประสงค์ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และยืนหยัดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงได้อย่างสง่างาม จึงต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษาที่เสมือนพลังขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพ ประการสำคัญบุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความมั่นใจศรัทธาต่อผู้บริหาร<sup>5</sup>

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดการองค์กรแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูง

<sup>4</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552-2561) (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552).

<sup>5</sup> สกฤตรัตน์ กุมพทาต, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์นิเทศ, 2550).



ได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดการองค์การถูกต้องหรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์หรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการบริหารงานและด้านคุณลักษณะทางสังคม<sup>6</sup>

การศึกษาของไทยในที่ผ่านมาอยู่ในอันดับที่ลดลงเรื่อย ๆ ล่าสุดสภาเศรษฐกิจโลก หรือ WEF (World Economic Forum) ประกาศผลการจัดการศึกษาว่าประเทศไทยอยู่ในลำดับ 8 ของอาเซียน<sup>7</sup> ยิ่งทำให้ผู้อยู่ในแวดวงการศึกษารู้สึกกังวลไปตามๆ กัน โดยไม่สนใจว่าการจัดอันดับการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัวชี้วัด การที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สนองต่อความต้องการและความพึงพอใจนั้นยากที่จะประสบความสำเร็จ เนื่องจากโครงสร้างนโยบายการศึกษา และสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะหรือภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมุ่งใจนำมาซึ่งความพึงพอใจ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดหลักในการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่านักเรียนจะมีคุณภาพมาจากการผลิตของครู ซึ่งความพึงพอใจที่ครูมีต่อผู้บริหารก็เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่ทำให้ครูทำงานได้ดี



<sup>6</sup> สัมมา รัตนชัย, หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา, 3 ed. (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556).

<sup>7</sup> "อันดับ 8 แห่งอาเซียน มาตรฐานการศึกษาแบบไทย ๆ," มติชนรายวัน 2556.

### ปัญหาของการวิจัย

จากการศึกษารายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาคุณลักษณะบางประการเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดี เช่น ความสามารถในการจูงใจ ความรับผิดชอบ และความฉลาดมีไหวพริบ
2. การให้สวัสดิการไม่สอดคล้องกับความต้องการของครู ไม่ตอบสนองต่อความต้องการในการดำรงชีพของครู ส่งผลให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถรักษาครูให้ทำงานกับโรงเรียนต่อไปได้<sup>8</sup>

จากปัญหาที่พบ สาเหตุหนึ่งอาจมาจากคุณลักษณะของผู้บริหาร เพราะคุณลักษณะของผู้บริหารย่อมเป็นปัจจัยที่สำคัญอันจะส่งเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นหากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ จะทำให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงเห็นว่าทั้งปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารและปัญหาของบุคลากรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3
2. เพื่อทราบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

<sup>8</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3, "รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3,"



3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

### คำถามในการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 อยู่ในระดับใด
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 อยู่ในระดับใด
3. คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง
3. คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ในการศึกษารุ่นนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษา โดยนำแนวคิดของลูเนนเบอร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ormstein) ที่กล่าวว่าองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการแปลงสภาพ (transformation process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (output) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการ

ปรับปรุงและพัฒนา องค์ประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน<sup>9</sup> ปัจจัยนำเข้าไปในระบบการศึกษานั้น คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบ ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจทางสังคม และทางภูมิศาสตร์<sup>10</sup>

ในส่วนของคุณลักษณะของผู้บริหารนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้ ดร็กเกอร์ (Drucker) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหาร ดังนี้ 1) มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (wealthy) 2) มีทักษะ (skills) 3) มีอำนาจ (power) 4) รอบรู้ (enlightenment) 5) แสวงหาสิ่งที่ดี (well belong) 6) มีความเที่ยงธรรม (rectitude) 7) นำเคารพนับถือ (respect) 8) เป็นมิตร (affection)<sup>11</sup> และเครทอน (Kreitton) ได้แยกแยะคุณลักษณะผู้บริหาร โดยเน้นว่าลักษณะผู้บริหารที่ดีต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะสูงใจผู้พบเห็น 3) มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันท่วงที 6) เป็นกลางโดยไม่เอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี 10) เตรียมใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) รั้งงานที่ทำ 17) ไม่หมกมัวลังใจง่าย ๆ 18) มีความสามารถทำงานที่ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา 21) ต้องมีศีลธรรม<sup>12</sup> ส่วนลอร์เลอร์และพอร์ตเตอร์ (Lawler and Porter) ได้เสนอ 1) พยายามที่จะเพิ่มหรือกระตุ้นความพยายามของลูกน้องเพื่อให้งานบรรลุตามที่คาดหวังไว้ 2) การให้รางวัลจะต้องมีความชัดเจน และสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา และ 3) ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและแสวงหาเพื่อให้ทราบความต้องการของบุคคล และวางระบบการให้รางวัลของแต่ละบุคคล โดยการพิจารณาให้รางวัลกับ

<sup>9</sup> Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, *Educational Administration: Concepts and Practices*, 5 ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2008).

<sup>10</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหาร การศึกษา, 14 ed. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543).

<sup>11</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper, 1958).

<sup>12</sup> Burton W. Kreitton, *Leadership for Action in Rural Communities* (Illinois: Interstate, 1960).

ความต้องการของบุคลากรให้เหมาะสม<sup>13</sup> สเตทและคณะ (Stadt and others) ได้ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่ดีควรมีดังนี้ 1) คำนี้ถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่ฟังของคนอื่น หรือฟังพาอาศัยได้ 3) มีความกล้า กล้าที่คิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีมโนภาพ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ 9) มีความสามารถในการสื่อสารความคิด 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญา 12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล<sup>14</sup> ส่วนควิเบิล (Quible) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารว่าต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) มีศิลปะในการทำงาน 2) ฉลาดรอบรู้ กล้าตัดสินใจ 3) ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจปรับปรุงงาน 4) มีความซื่อสัตย์ซื่อสัตย์และมีคิดริเริ่ม 5) มีความยุติธรรม 6) สุขภาพแข็งแรง 7) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้<sup>15</sup> ส่วนเซย์เลส (Sayles) ได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโดยทั่วไปควรมีลักษณะดังนี้ 1) มีความสามารถเหนือผู้อื่น 2) เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้ 3) มีความกระตือรือร้น<sup>16</sup> รวมทั้งเคลมเมนต์และริชาร์ด (Clement and Richard) ได้เสนอว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีของผู้นำในงานต้องมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด มีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีทักษะ มีความยืดหยุ่นและเชื่อมั่นในตนเอง<sup>17</sup> ในขณะที่สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้กำหนดลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ 6 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะทางกาย (physical characteristics) 2) ภูมิหลังทางสังคม (social background) 3) สติปัญญาความรู้ ความสามารถ (intelligence) 4) บุคลิกภาพ (personality) 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task related characteristics) 6) คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ซึ่งผลงานการวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ต้องประกอบด้วยสิ่ง

<sup>13</sup> Edward E. Lawler and Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relations* (1967).

<sup>14</sup> Ronald W. Stadt and others, *Managing Career Education Programs* (Eaglewood Cliffs: New Jersey Prentice-Hall, 1973).

<sup>15</sup> Zane K. Quible, *The Administrative Office Management Function* 2ed. (Westport Connecticut: Greenwood, 1980).

<sup>16</sup> Leonard R. Sayles, *Leadership: What Effective Managers Really Do and How They Do It* (New York: McGraw-Hill, 1979).

<sup>17</sup> L.M. Clement and S.T. Rickard, *Effective Leadership in Student Services* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992).

ต่อไปนี้เป็น 1) ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and undulation) 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) 3) ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) 5) ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity)<sup>18</sup>

ในส่วนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและเขียนไว้หลายทฤษฎี ดังนี้ วรูม (Vroom) ได้เสนอทฤษฎีที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยความพอใจ (valence) ความคาดหวัง (expectancy) และผลลัพธ์ (outcomes)<sup>19</sup> และเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation factors) ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 5 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน (achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ลักษณะงาน (work itself) ความรับผิดชอบ (responsibility) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (advancement) และองค์ประกอบค้ำจุน (hygiene factors) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 11 ด้าน คือ เงินเดือน (pay) โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) สภาพการทำงาน (work condition) สถานะของอาชีพ (status) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (factor of personal life) นโยบายการบริหาร (policy and administration) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relations with superior) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relations with staff) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relations with peers) เทคนิคการนิเทศ (supervision technical) ความมั่นคงในงาน (job security)<sup>20</sup> และทฤษฎีที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของล็อก (Locke) ซึ่งมี 9 องค์ประกอบ คือ ลักษณะงาน (work) เงินเดือน (pay) การเลื่อนตำแหน่ง (promotions) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ผลประโยชน์เกี่ยวกูล (benefits) สภาพการทำงาน (working conditions) การนิเทศงาน (supervision) เพื่อนร่วมงาน (co-workers) หน่วยงานและการจัดการ (company and management)<sup>21</sup>

---

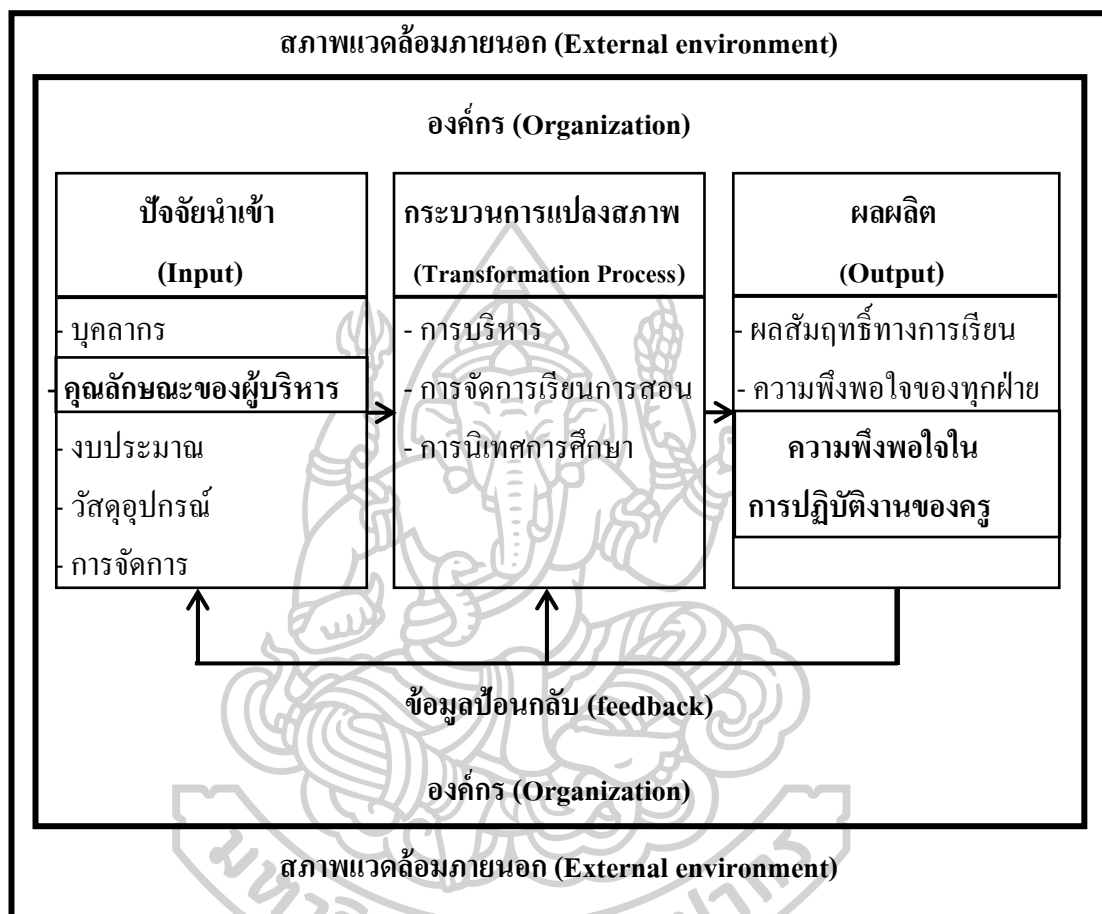
<sup>18</sup> Chester I. Barnard, *Organization and Management* (Cambridge: Harvard University Press, 1996).

<sup>19</sup> Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley and sons, 1964).

<sup>20</sup> Frederick Herzberg, *Work and the Nature Way* (New York: The Work Publishing, 1967).

<sup>21</sup> Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1981).

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ในการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารและแนวคิดของล็อก (Locke) ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ดังปรากฏใน แผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา: Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 5<sup>th</sup> ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2008). 31-33.

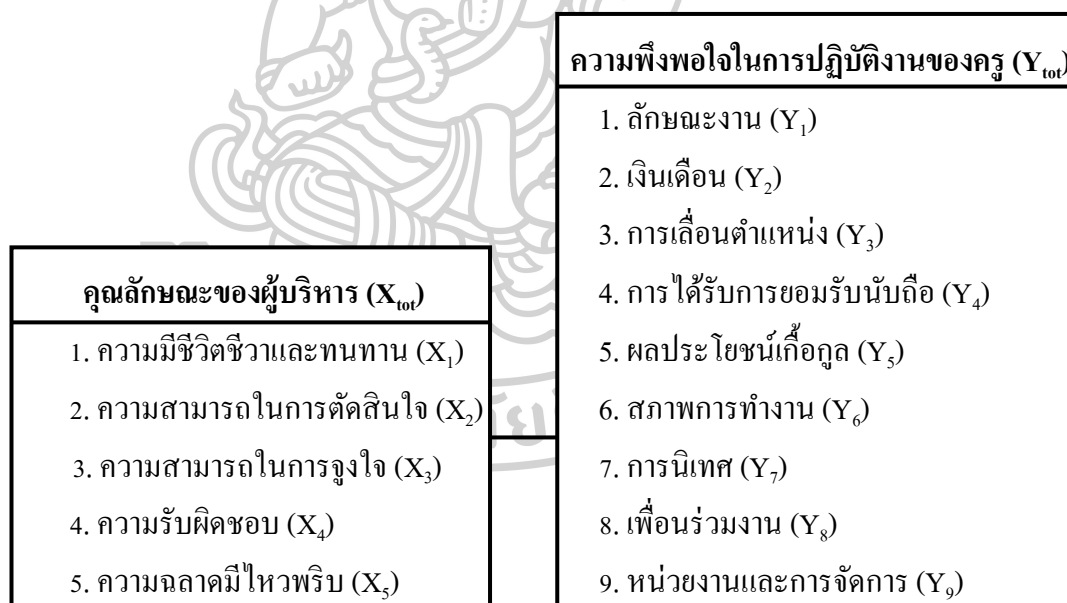
Chester I. Barnard, **Organization and Management** (Cambridge: Harvard University Press, 1996), 93-100.

Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 2<sup>nd</sup> ed. (Chicago: rand Mcnall, 1981), 1302.



### ขอบเขตทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ซึ่งในส่วนของคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้บูรณาการจากแนวคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 5 ด้าน คือ 1) ความมีชีวิตชีวาและอดทน (vitality and endurance) 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) 3) ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) 5) ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) ในส่วนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของล็อก (Locke) ซึ่งมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ลักษณะงาน (work) 2) เงินเดือน (pay) 3) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) 4) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) 5) ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) 6) สภาพการทำงาน (working conditions) 7) การนิเทศงาน (supervision) 8) เพื่อนร่วมงาน (co-workers) และ 9) หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 แสดงขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: Chester I. Barnard, **Organization and Management** (Cambridge: Harvard University Press, 1996), 93-100.

Edwin A. Locke, “The Nature and Causes of Job Satisfaction,” in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 2<sup>nd</sup> ed. (Chicago: Rand McNall, 1981), 1302.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

**คุณลักษณะของผู้บริหาร** หมายถึง บุคลิกภาพ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิด และที่เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจ ความรับผิดชอบ และความฉลาดมีไหวพริบ

**ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู** หมายถึง ทศนคติ หรือความรู้สึกที่ดีของครูต่อองค์การงานที่ทำอยู่ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ จนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งได้จากการประเมินโดยผ่านการตัดสินใจจากผู้บริหารแล้ว ประกอบด้วย ลักษณะงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน การนิเทศงาน เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานและการจัดการ

**โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3** หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาและนนทบุรี มี 47 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี อำเภอเมืองนนทบุรี จำนวน 7 โรงเรียน อำเภอปากเกร็ด จำนวน 5 โรงเรียน อำเภอบางบัวทอง จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอบางกรวย จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอไทรน้อย จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอบางใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน และในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอพระนครศรีอยุธยา จำนวน 4 โรงเรียน อำเภอท่าเรือ จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอบางไทร จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอบางบาล จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอนครหลวงจำนวน 2 โรงเรียน อำเภอบางปะอิน จำนวน 3 โรงเรียน อำเภอภาชี จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอวังน้อย จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอเสนา จำนวน 3 โรงเรียน อำเภอผักไห่จำนวน 3 โรงเรียน อำเภอบางปะหัน จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอบ้านแพรก จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอมหาราชจำนวน 1 โรงเรียน อำเภออุทัย จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอบางซ้าย จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอลาดบัวหลวง จำนวน 1 โรงเรียน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย สื่อสิ่งพิมพ์ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาสามารถสรุปสาระสำคัญของเอกสารที่ค้นคว้าได้แก่ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู 3) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### คุณลักษณะของผู้บริหาร

##### ความหมายของคุณลักษณะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว<sup>22</sup> ส่วนสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งพื้นฐานของบุคลิกภาพภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ ค่านิยม (values) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวร ที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณื ตัวอย่างดังกล่าวรวมถึงความมั่นใจของตนเอง ฐติภาวะด้านอารมณ์ ความมั่นคงด้านอารมณ์ ระดับความมีพลัง และความสามารถทนต่อความเครียด เป็นต้น ปัจจุบันมีหลักฐานที่บ่งชี้ชัดเจนขึ้นว่าคุณลักษณะ เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ และเป็นความสามารถที่ถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า<sup>23</sup> ซึ่งดาฟ (Daft) ก็ได้ขยายความว่าคุณลักษณะเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุด

<sup>22</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, "พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542," (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, 2546).

<sup>23</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2549).



มีสามประการ คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (integrity) และพลังขับเคลื่อนตนเอง (drive) โดยความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นภาวะพร้อมที่บุคคลมีอยู่ในการตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานของตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเองเกิดจากการที่บุคคลตระหนักว่าตนเองมีความเฉลียวฉลาดมีความรู้ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษหน้าทำทนายอยู่ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะรับรู้ภาพลักษณ์เชิงบวกของตนและเมื่อแสดงความสามารถให้ประจักษ์ต่อสาธารณะแล้ว และส่งเสริมให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำด้วย<sup>24</sup> ทางด้านของจอร์จและ โจน (George and Jones) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าคุณลักษณะไว้ว่า เป็นส่วนประกอบของบุคลิกภาพ เป็นการบ่งบอกนิสัยของบุคคล โดยเฉพาะเกี่ยวกับความรู้สึก (feel) ความคิด (think) และการกระทำ (act) เช่น ความประหม่าอาย (shy) การวิพากษ์วิจารณ์ (critical) และการเป็นคนลักษณะง่าย ๆ (easygoing)<sup>25</sup>

จากความหมายของคุณลักษณะสรุปได้ว่า คือ สิ่งที่ทำให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัวรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ คำนิยม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวร ที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และสามารถถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า

### ความหมายของผู้บริหาร

มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาหลายท่านทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

คม สุวรรณพิมล ได้ให้ความหมายของผู้บริหาร โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) Direction – บริหาร คือ ผู้ที่มีหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์แนวทางเดินที่ชัดเจน และนำเสนอให้ทีมงานอยากที่จะเดินตามไปด้วยกัน 2) Motivation – ผู้บริหารคือผู้มีหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของทีมงาน และ 3) Organization – ผู้บริหาร คือผู้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการ หรือวางกลยุทธ์ ทั้งด้านงาน และด้านคนพร้อมทั้งควบคุมการเดินทางของทั้งสองส่วนให้ไปด้วยกันสู่ความสำเร็จได้<sup>26</sup> ส่วนทีด (Tead) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นในการเป็นผู้บริหารไว้ว่า

<sup>24</sup> Richard L. Daft, *The Leadership Experience* (Orlando: Harcourt College, 2001).

<sup>25</sup> Homans C. George and Gareth R. Jones, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1996).

<sup>26</sup> คม สุวรรณพิมล, "ผู้บริหารคืออะไร?", ประชาชาติธุรกิจ 2553.

ผู้บริหารต้องมีพลังทางร่างกายและประสาทที่สมบูรณ์ (physical and nervous energy) คือ 1) มีญาณสำนึกที่จะหยั่งรู้เห็นจุดหมายขอบข่าย และแนวทางของงาน (a sense of purpose and direction) 2) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) เป็นคนขยัน 3) มีมิตรจิตมิตรใจ มีน้ำใจไมตรีน่ารักใคร่ชื่นชม (friendliness and affection) 4) ความเที่ยงธรรม (integrity) บริสุทธิ์ยุติธรรม 5) มีความรอบรู้ในทางเทคนิค และวิธีการต่าง ๆ (technical mastery) มีความรู้ดี มีประสบการณ์ 6) มีความเด็ดขาดหรือเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน (decisiveness) การตัดสินใจเด็ดขาดหรือเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน การตัดสินใจเด็ดขาด ตกลงใจรวดเร็วใช้วิจารณ์ญาณ ตัดสินปัญหาด้วยความชำนาญ<sup>27</sup> ในด้านของ ดร. สุนทรายุทธ ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มิอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไป โดยรับผิดชอบในหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้น ได้บัญญัติไว้<sup>28</sup> ซึ่งคล้ายคลึงกับเนตรพัฒนา ยาวีราช ที่ได้ให้ความหมายของผู้บริหาร (executive) ว่า หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การต่าง ๆ เพื่อควบคุมดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น<sup>29</sup> นอกจากนี้การดี อนันต์นาวี ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารว่าเป็นเรื่องของคุณลักษณะที่ดีที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารสามารถที่จะเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์ ผักผ่อนพัฒนาตนให้เป็นผู้บริหารที่ดีได้กิจกรรมของกลุ่มต่าง ๆ จะสำเร็จได้หรือไม่เพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เป็นส่วนใหญ่ คุณลักษณะ ของผู้บริหารจึงมีส่วนเอื้ออำนวยให้กลุ่มสามารถดำเนินงานของกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่นับว่าเป็นการยากที่จะชี้ชัดลงไปว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีเป็นอย่างไร แต่ก็มีนักวิชาการด้านพฤติกรรมได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้บริหารที่ดี<sup>30</sup> ซึ่งยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวว่า ผู้บริหารและผู้นำ อาจจะเป็นบุคคลเดียวกันได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่บริหารที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจที่กำหนดไว้ อาจจะเป็นผู้นำเดียวกันที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือจุดหมายปลายทางของหน่วยงาน แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหารโดยตำแหน่งก็ได้ แต่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้ชักนำบุคคลอื่น ๆ ในองค์การให้

<sup>27</sup> Ord way Tead, *The Art of Leadership* (New York: McGraw-Hill book, 1985).

<sup>28</sup> ดร. สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา, 1 ed. (กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551).

<sup>29</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: 2547).

<sup>30</sup> การดี อนันต์นาวี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (ชลบุรี: มนตรี, 2551).

ทำงานจนประสบความสำเร็จ บุคคลที่เป็นผู้บริหารอาจจะได้รับการแต่งตั้ง แต่หลังจากได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารแล้ว มักจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากขึ้นและในที่สุดก็อาจจะกลายเป็นผู้นำได้<sup>31</sup> วิเชียร วิทยอุดม และ เสนาะ ตีเขาว์ ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้บริหารไว้สั้น ๆ เหมือนกันว่า คือคนที่สามารถทำให้คนอื่น ๆ ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีจุดหมายปลายทางด้วยความเต็มใจหรือไม่ก็ตาม<sup>32</sup> ทางวิโรจน์ สารรัตนะ ได้ให้ความหมายของผู้บริหาร หมายถึงบุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล<sup>33</sup> ในส่วนของ สุเมธ แสงนันทนวล กล่าวว่า ผู้บริหารคือ บุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรือผู้ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้า หรือ ผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์<sup>34</sup> อาคม วัดไชยสง ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การทำงานของผู้บริหารอาจใช้การจูงใจ การสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก<sup>35</sup> ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ อุทัย บุญประเสริฐ ได้ให้ความหมายของผู้บริหารว่า เป็นผู้ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และควบคุม ให้การปฏิบัติงานทั้งปวงในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล<sup>36</sup>

จากความหมายของผู้บริหารที่ได้สรุปไว้ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ เพื่อควบคุมดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์แนวทางเดินที่ชัดเจนในการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นการทำงานของทีมงาน โดยมีหน้าที่ในการบริหารจัดการ หรือวางกลยุทธ์ทั้งด้านงาน และด้านคนพร้อมทั้งควบคุมการเดินทางของทั้งสองส่วนให้ไปด้วยกันสู่ความสำเร็จได้

<sup>31</sup> ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, 6 ed. (กรุงเทพฯ: ปิณณรัชต์, 2547).

<sup>32</sup> วิเชียร วิทยอุดม, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ: บริษัท ชนรัช การพิมพ์ จำกัด, 2551).

<sup>33</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารการศึกษา หลักการทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์ห้องจัดการทางการศึกษาไทย, 3 ed. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2543).

<sup>34</sup> สุเมธ แสงนันทนวล, ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด, 2 ed. (กรุงเทพฯ: 2545).

<sup>35</sup> อาคม วัดไชยสง, หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา, 2 ed. (สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2547).

<sup>36</sup> อุทัย บุญประเสริฐ, การวางแผนการศึกษา (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540).

ซึ่งผู้บริหารและผู้นำอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันได้ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร โดยตำแหน่งก็ได้ แต่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้ชักนำบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ บุคคลที่เป็นผู้บริหารอาจจะได้รับการแต่งตั้ง แต่หลังจากได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารแล้ว มักจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากขึ้นและในที่สุดก็อาจจะกลายเป็นผู้นำได้

### ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร

จากความหมายของคำว่า คุณลักษณะและผู้บริหารดังกล่าวเมื่อนำมารวมกันเป็นคำว่า คุณลักษณะของผู้บริหารจึงได้คำนิยามความหมายตามที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ดังนี้

นักวิชาการต่างชาติ แคมป์เบล (Cambell) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะของผู้บริหารทางวิชาการเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านวิชาการทั่วไป และประสบการณ์ว่าเป็นผู้มีความรู้ด้านวิชาการทั่วไป รู้หลักการเบื้องต้นของรายวิชา เพื่อตรวจสอบ การควบคุม และการให้คำแนะนำแก่คณะครูได้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และระดับความรู้ ผ่านงานมานานทั้งงานประจำ และงานบริหาร จะทำให้มีความเข้าใจกับการบริหารงาน สภาพปัญหาอุปสรรคได้ดี สามารถเลือกตัดสินใจกับการแก้ปัญหาได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานได้สำเร็จ<sup>37</sup> ส่วนลิเคิร์ต (Likert) ให้ความหมายของคุณลักษณะผู้บริหารว่า การที่ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ ทั้งกระทำตัวให้เป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นเพื่อนที่ดีของผู้ร่วมงาน มีความเข้าใจในระบบงานทุกอย่างพอสมควร และจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในงานทุกอย่างแต่อาจจะไม่ดีทั้งหมดเป็นผู้ที่เฝ้าติดตามงานได้ดี<sup>38</sup> และเพลลิกรินและวานฮักกัน (Pellegrino and Varnhagen) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ และคุณลักษณะของผู้บริหาร คือ สิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารทั้งที่มีมาตั้งแต่กำเนิด และที่เกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญเฉพาะผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ผลดีเยี่ยม<sup>39</sup> ในส่วนของนักวิชาการไทย เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้บริหาร คือ ลักษณะอันมีคุณค่ายิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติ

<sup>37</sup> Roald F.Campbell and others, *Introduction to Educational Administration*, 6 ed. (Boston1983).

<sup>38</sup> Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1956).

<sup>39</sup> J.W. Pellegrino and C.W. Varnhagen, "Abilities and Aptitudes," in *the International Encyclopedia of Education : Research and Studies* (Oxford: Pergamon Press, 1985).

หน้าที่ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงใน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี<sup>40</sup>

จากความหมายคุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้สรุปไว้ คือ ผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการ บริหารงานต่าง ๆ ของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารที่จะบริหารงานให้สำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้บริหาร ครบถ้วนและจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ทั้งยังต้อง กระทำตัวให้เป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นเพื่อนที่ดีของผู้ร่วมงาน มีความเข้าใจในระบบงานทุกอย่าง พอสมควร และจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในงานทุกอย่างแต่อาจจะไม่ดีทั้งหมดเป็นผู้มีเหตุผลติดตาม งานได้ดี

### องค์ประกอบคุณลักษณะการเป็นผู้บริหาร

พลสันท์ โปธิศรีทอง กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1) มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชา รู้เหตุ รู้ผล ที่ไปที่มาของเรื่อง ที่ทำอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาแนวทางแก้ไขได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติขึ้น 2) มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้เหมาะสม ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้จาก ประสบการณ์ ใหว่พริบปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนทั่วไปไม่มี 3) มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่ สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อจะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง นอกจากนี้ องค์ประกอบ 3 ประการแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีสมรรถนะ (competency) หรือมีความสามารถเพิ่มขึ้น อย่างน้อย 3 เรื่อง ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และบทบาทที่ เปลี่ยนไปของภาครัฐได้แก่ 1) สมรรถนะในการใช้อุปกรณ์สารสนเทศต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงาน ได้เบ็ดเสร็จด้วยตนเอง เช่น รู้จักการใช้งาน โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตเพื่อการติดต่อสื่อสารและนำเสนอผลงานได้เอง 2) มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษากลางในการสื่อสาร และเป็นสื่อถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญของ โลกในปัจจุบัน 3) มีทักษะการคิดวิเคราะห์จากการรับข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวทั่วโลกใน

<sup>40</sup> เนตรพัฒนา ขาววิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, 2546).



เวลาอันรวดเร็ว เพื่อสร้างทางเลือกเชิงนโยบายให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป<sup>41</sup> ซึ่งชมพูนุช อัครเศรษฐณี กล่าวว่า การเป็นนักบริหารมืออาชีพได้ตัดสินเฉพาะองค์ประกอบเชิงรูปธรรม อาทิ ผลกำไร มหิมา เงินเดือนสูงลิ่ว ที่นั่งผู้โดยสารชั้นหนึ่งหรือชั้นธุรกิจยามเดินทาง โดยเครื่องบิน หรือเครื่องแต่งกายชุดทำงานโก้เก๋ แต่คนเป็นนักบริหารมืออาชีพจะมีองค์ประกอบ ลักษณะและการปฏิบัติบางประการอย่างแน่ชัดในเชิงรูปธรรมซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกันที่เป็นสากล 10 ประการ ได้แก่

- 1) ความเก่งกล้าในการรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น ผู้บริหารจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ถ้าได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจสั่งการหรือได้รับการร้องขอให้ช่วยเหลือ การให้ความเห็นใจเข้าไปช่วยเหลืออาจนำผลเสียมาสู่องค์กรได้ และอาจจะกลายเป็นการก้าวก่ายการทำงานของผู้อื่นได้
- 2) ความเก่งกล้าในการคิดเองทำเองได้ เมื่อมีงานที่ต้องบริหารจัดการให้สำเร็จ ผู้บริหารจะสามารถแสวงหาแนวทางในการดำเนินงานนั้นจนบรรลุเป้าหมายได้ โดยต้องมีการสั่งการเป็นคำสั่งในแต่ละขั้นตอน สามารถคิดเองทำเองได้
- 3) ความเก่งกล้าในการรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำและผลที่จะได้รับ ผู้บริหารมืออาชีพยอมรับความดีและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โยนความผิดหรือคิดหาทางถ่ายเทปัญหาไปให้ผู้อื่น ไม่ขยายความผิดให้แก่ผู้อื่นหรือทำให้เป็นเรื่องใหญ่โตขึ้น ไม่ปิดบังหรือกลบเกลื่อนความผิดของตนด้วยการให้ร้ายผู้อื่น ไม่พูดแก้ตัวแต่จะขอโทษและขอโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
- 4) ความเก่งกล้าในการตัดสินใจ เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในระยะเวลาที่จำกัด ไม่สามารถหาข้อมูลสนับสนุนได้เพียงพอ หรือเมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วน ผู้บริหารมืออาชีพจะสามารถพิจารณาทางเลือกได้และไม่ลังเลที่จะตัดสินใจในทันที
- 5) ความเก่งกล้าในการให้เกียรติผู้อื่น ผู้บริหารจะคำนึงถึงการปฏิบัติตนตามมารยาททางธุรกิจและสังคม รู้จักนับถือตนเองและผู้อื่น แม้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเป็นแค่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6) ความเก่งกล้าในการรักษาเกียรติของตนเอง ผู้บริหารมืออาชีพจะไม่ทำในสิ่งที่ทำให้ตนเองมัวหมอง และเสื่อมเสียเกียรติยศ แม้จะพ่ายแพ้ก็ยังรักษาเกียรติยศของตนไว้ได้อย่างสง่างาม มีน้ำใจนักกีฬา ไม่คิดอาฆาตมาดร้ายต่อผู้ชนะ ไม่อาละวาดหรือแสดงกิริยาจากที่ก้าวร้าว เสียดสี หรือแสดงความผิดหวังอย่างรุนแรงต่อหน้าผู้อื่น
- 7) ความเก่งกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ผู้บริหารมืออาชีพจะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม จึงสามารถปรับตัวให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
- 8) ความเก่งกล้าในการยึดหยุ่น ผู้บริหารจะไม่ยึดติดกับสิ่งที่ตนถนัดมากเกินความจำเป็น เพราะเข้าใจเป็นอย่างดีว่าไม่มีสิ่งใดที่ถูกต้องและผิดพลาดเสมอในทุกโอกาส
- 9) ความเก่งกล้าในการบริหารเสน่ห์ ผู้บริหารจะปฏิบัติตนให้น่าเชื่อถือและเป็นที่น่าไว้วางใจจากองค์กร ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการทำงาน
- 10) ความเก่งกล้า

<sup>41</sup> พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547).

ในเรื่องมนุษยธรรมกับการทำงานในโลกของธุรกิจ ผลกำไรที่ได้คือเงินตรา แต่ผลกำไรทางธุรกิจ การศึกษา คือ ประสิทธิภาพของผลผลิต ซึ่งได้แก่ นักเรียน<sup>42</sup> ดังนั้นผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องมีมนุษยธรรมในการบริหารจัดการ ไม่มุ่งหวังหรือเรียกร้อยผลประโยชน์จากศิษย์และผู้ปกครอง นักเรียน ซึ่งคล้ายคลึงกับความคิดของธีระ รุญเจริญ ที่กล่าวว่า ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา จะต้องประกอบด้วย 1) มีลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน ซึ่งหมายถึง มีความถนัด (aptitude) ในการเป็นผู้นำตามธรรมชาติ และมีลักษณะนิสัยที่ดีในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น 2) มีการศึกษาที่ดี หมายถึง มีความรู้ทางการบริหาร การศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป 3) มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ หมายถึง มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง อารมณ์มั่นคง เข้มแข็งแต่ถ่อมตน กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ 4) มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รั้งทั้งผิดชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม 5) มีความสามารถความชำนาญการ เช่น บริหารจัดการการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมายโดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง 6) มีความรู้ลึกและรู้รอบ หมายถึง มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การจัดการ การศึกษา ระเบียบ กฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย จิตวิทยาการบริหาร 7) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการบริหาร เพื่อเป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ<sup>43</sup>

#### หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการบริหารงานต่าง ๆ ของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้บริหารอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไว้อย่างหลากหลายดังนี้

<sup>42</sup> ชมพูนุช อัครเศรณี, "ทำงานแบบไหนถึงจะเป็นมืออาชีพ," *ELLE Thailand* แอล 2547.

<sup>43</sup> ธีระ รุญเจริญ, *ชุดวิชา ภาวะผู้นำทางการศึกษา* (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547).

ท่านแรก กฤตยา อารยะศิริ กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) มีสติปัญญาค่อนข้างสูง 2) มีการศึกษาและใฝ่หาความรู้ 3) มีความสนใจวงกว้าง 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) มีความฉลาดทางอารมณ์ 7) มีความเฉลียวฉลาดในการเผชิญและการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ทุกข์ยากลำบาก 8) มีความฉลาดทางคุณธรรม 9) มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม<sup>44</sup> โดยกิติ ตย์คานนท์ ได้สรุปลักษณะของผู้บริหารว่าควรมีลักษณะดังนี้ มีสุขภาพแข็งแรง มีความรู้ดี มีบุคลิกดี มีความคิดริเริ่ม มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี มีความกล้าหาญ มีศิลปะในการทำงาน เสียสละไม่ใช้อิทธิบาทในทางที่ผิด ยกย่อง ให้เกียรติให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสงบเสงี่ยม มีความจริงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีการสังคมดี มีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ มีการวางแผนงาน และดำเนินงานตามแผน นอกจากนี้ยังต้องมีศีลสมาธิ และปัญญาอีกด้วย<sup>45</sup> ซึ่งจันทรานี สงวนนาม ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีภาวะความเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดทางประชาธิปไตยในการทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร การศึกษา ได้แก่ ความรู้ทั่วไปในการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจของสถานศึกษา 4) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสร้าง ความมุ่งหวังในอนาคตมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางพัฒนา การศึกษา<sup>46</sup> สอดคล้องกับแนวคิดของจำลอง นักพื่อน ที่กล่าวว่า ทักษะและความรู้ความฉลาด และประสบการณ์ที่นักบริหารการศึกษามีอาชีพพึงมี ได้แก่ คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหาร องค์กรซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ 1) มีความรับผิดชอบสูง 2) มีความขยันหมั่นเพียร 3) มีความอดทน อุทิศหา 4) มีความซื่อสัตย์สุจริต 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน 7) มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ 8) มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี 9) มี

<sup>44</sup> กฤตยา อารยะศิริ, จิตวิทยาประยุกต์เพื่อองค์กร (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, 2543).

<sup>45</sup> กิติ ตย์คานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: เพลออักษร, 2543).

<sup>46</sup> จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร: บั๊กพอยท์, 2545).



ความตรงต่อเวลาหรือการบริหารเวลา 10) มีบุคลิกภาพที่ดี<sup>47</sup> ในด้านของนิพนธ์ กินาวงศ์ ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารไว้ 3 ประการดังนี้ คือ 1) ภูมิรู้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ทางวิชาบริหารศาสตร์ เข้าใจหลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร มีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน รวมทั้งมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีเทคนิควิธีทางด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น 2) ภูมิธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีย่อมมีภูมิธรรมในการบริหารมีความเลื่อมใสศรัทธาในศาสนา โดยเฉพาะต้องรู้จักใช้หลักธรรมทางศาสนาเพื่อการบริหารงาน เช่น พรหมวิหาร 4 สัปบุริสธรรม 7 สังคหวัตถุ 4 อธิธัมม 4 เป็นต้น 3) ภูมิฐาน หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารทั้งด้านการพูดจาและการแต่งกาย ตลอดจนบุคลิกภาพส่วนบุคคล<sup>48</sup> หลัยคล้ายกับพรนพ พุกกะพันธ์ ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) มีความเฉลียวฉลาด 2) มีการศึกษาอบรมดี 3) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง 4) เป็นคนมีเหตุผลดี 5) มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี 6) มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี 7) สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับ 8) มีสุขภาพอนามัยดี 9) มีความสามารถเหนือบุคคลธรรมดา 10) มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไปขององค์กร 11) มีความสามารถเผชิญปัญหา 12) มีความสามารถคาดการณ์<sup>49</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี ก็ได้ย้ำว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ลักษณะผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มิพบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ 4) ผู้บริหารมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย 5) บริหารยังเป็นอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยแบ่งลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกทั่วไป 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (general personality traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

<sup>47</sup> จำลอง นักพื่อน, "เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ," วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

<sup>48</sup> นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักการบริหาร, 2 ed. (พิษณุโลก: โรงพิมพ์ตระกูลไทย, 2543).

<sup>49</sup> พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2554).

ประกอบด้วย 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) 2) การสร้างความไว้วางใจได้ (trustworthiness) 3) เป็นคนกล้าแสดงออก (extroversion) 4) ลักษณะเด่น (dominance) 5) การเป็นคนที่มีการแสดงออกเหมาะสม (assertiveness) 6) ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability) 7) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 8) มีอารมณ์ขัน (sense of humor) 9) ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (warmth) 10) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (high tolerance for frustration) 11) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (self-awareness and self-objectivity) 12) ความนอบน้อมถ่อมตน (humility) และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย (1) ความรู้สึกที่มุ่งมั่น (2) ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) (3) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) (4) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of control) (5) ความกล้าหาญ (courage) (6) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency)<sup>50</sup> วรรณยุกต์ วัฒนา ได้แจกแจงคุณลักษณะที่ผู้บริหารต้องมี ได้แก่ 1) ความฉลาดรอบรู้ คือ สามารถที่จะเห็นเหตุการณ์ได้เร็วกว่าและสามารถตีความประเด็นของสถานการณ์ได้ 2) มีความกระตือรือร้น 3) สนใจสิ่งภายนอกและอยากรู้อยากเห็นว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ 4) มีความจำดี 5) มีความโอบอ้อมอารีเอาใจเขามาใส่ใจเรา 6) ไว้วางใจได้ ผู้ตามมีความรู้สึกมั่นใจที่จะตามคนที่เขาสามารถไว้วางใจได้ 7) มีความสามารถจูงใจให้เห็นตามด้วย 8) ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี 9) มีความสามารถในการสื่อสาร 10) มีความยุติธรรม<sup>51</sup> ทางด้าน สุรศักดิ์ ปาเฮ ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารมี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งแบ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะคือ ความรู้ ความสามารถด้านสารสนเทศ และความรู้ทางอาชีพซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะ 2) คุณลักษณะเฉพาะ/ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว คือ ภาวะผู้นำ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ทักษะ ทางสังคม ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา การควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและการมีวิสัยทัศน์ 3) คุณลักษณะเชิงบูรณาการ คือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่นและความใฝ่รู้<sup>52</sup> สมชาย เทพแสง ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของ

<sup>50</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, 2 ed. (กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ, 2551).

<sup>51</sup> วรรณยุกต์ วัฒนา, ผู้นำแห่งโลกอนาคต การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ (กรุงเทพฯ: อัลฟามีเดีย, 2554).

<sup>52</sup> สุรศักดิ์ ปาเฮ, "สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ," วารสารข้าราชการครู 21 (2543).

ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีลักษณะ 20 p ดังนี้ 1) psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน 2) personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกที่ดีตั้งแต่การแต่งกาย การเดิน ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีมารยาท วางตัวเหมาะสม 3) pioneer ผู้บริหารมืออาชีพต้องกล้าได้กล้าเสีย ต้องวางแผนเชิงรุก 4) poster ต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี การประชาสัมพันธ์ที่ดีคือ มุขปาฐะ 5) parent ต้องเป็นพ่อแม่ผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหารธรรม ต้องวางตัวเป็นกลาง 6) period ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา การทำงานตรงต่อเวลา สะท้อนให้เห็นว่าเป็นคนซื่อสัตย์ได้อย่างหนึ่ง และเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 7) pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบใจเย็น 8) pleasure ผู้บริหารต้องมึอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ ทำให้การทำงานมีความสุขไม่เคร่งเครียด 9) prudent ต้องมองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ ต้องทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ 10) principle ต้องยึดหลักการเป็นหลัก 11) perfect งานี่เกิดขึ้นต้องให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีความครบถ้วน สมบูรณ์ถูกต้อง เน้นคุณภาพของงาน 12) point งานี่ทำต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอนชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง 13) plan งานี่ทำต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ 14) pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึงและให้รางวัลกับบุคคลที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ช่วยให้เกิดการมุ่งทำงาน เกิดการพัฒนางาน 15) participation ผู้บริหารต้องให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมและมองเห็นความสำคัญในการทำงาน 16) pundit ผู้บริหารต้องรู้เรื่องงานที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ 17) politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง 18) poet ต้องมีความสามารถในด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้ามีความสามารถด้านการเขียนจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความศรัทธาจากคนอื่น 19) perception ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบและทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ 20) psycho ผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพ<sup>53</sup> สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) visionary มีวิสัยทัศน์ 2) fit มีคุณลักษณะระหว่างจิตใจ (moral) กับวัตถุ (material) 3) fair มีความเป็นธรรมกับสังคม ไม่เห็นแก่ตัว 4) team oriented รู้จักทำงานเป็นทีม 5) professional มีความเป็นมืออาชีพ<sup>54</sup> ในส่วนของ สิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดี ได้แก่ 1) คุณสมบัติด้านวิชาการ 1.1) มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี 1.2) มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี 1.3) มีประสบการณ์ในการบริหารและการนำองค์กร 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2.1) มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี บุคลิกลักษณะดี แต่งกายดี มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม 2.2) มีบุคลิกด้านจิตใจดีมีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มี

<sup>53</sup> สมชาย เทพแสง, "ผู้บริหารมืออาชีพ," ข้าราชการครู 20 (2543).

<sup>54</sup> สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, "การพัฒนานักบริหารในองค์กรยุคใหม่," in รวมคำบรรยายหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543).

เมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน 2.3) มีบุคลิกด้านสังคมดีมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตัว 3) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน สติปัญญาฉลาด (intelligence) รับผิดชอบ (responsibility) มีความกล้า (courage) แนบเนียน (tact) เด็ดขาด (decisiveness) กระตือรือร้น (enthusiasm) บังคับใจตนเองได้ (self-Control) การประสานงาน (co-ordination) มีผลงานประสบความสำเร็จ<sup>55</sup>

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ อย่างการ์ดเนอร์ (Gardner) ได้เสนอว่า คุณลักษณะของผู้บริหารควรประกอบไปด้วย การมีสุขภาพทางร่างกายที่สมบูรณ์ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจในบทบาทของตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงาน และความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสาร การจูงใจ และมีความต้องการความสำเร็จในงาน<sup>56</sup> โดยควิเบิ้ล (Quible) ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยกล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำว่าต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ 1) มีศิลปะในการทำงาน 2) ฉลาดรอบรู้ กล้าตัดสินใจ 3) ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจปรับปรุงงาน 4) มีความซื่อสัตย์ ขยันและมีความคิดริเริ่ม 5) มีความยุติธรรม 6) สุขภาพแข็งแรง 7) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้<sup>57</sup> ส่วนคอนเจอร์และคังโก (Conger and Kanungo) ได้เสนอว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีดังนี้ 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) คือ มีความเชื่อมั่นและศรัทธา (faith) ในการใช้วิจารณ์ญาณและความสามารถของตนเอง 2) วิสัยทัศน์ (vision) คือ สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในอนาคตได้ 3) ความสามารถในการนำเสนอวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (ability to articulate the vision) คือ มีความสามารถในการเข้าใจภาพต่าง ๆ จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน และทำให้บุคคลอื่นเข้าใจภาพต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย 4) ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (strong convictions about the vision) คือ มีความเชื่อมั่นว่าวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้มีความเป็นไปได้ มีความผูกมัดกับวิสัยทัศน์ และมีความเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง 5) พฤติกรรมที่ต่างไปจากปกติ (behavior that is out of the ordinary) คือ มีความสามารถในการรับรู้สิ่งแปลกใหม่ ทำสิ่งใหม่และเมื่อการดำเนินงานประสบผลสำเร็จจะยกย่องชมเชยผู้ตาม 6) ความเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (perceived as being a change agent) คือ เป็นผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนมากกว่าเป็นผู้ดำรงรักษาสภาพเดิม 7) ความไวในการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อม (environmental sensitivity) คือ ผู้บริหารแบบนี้มีลักษณะพิเศษ คือ

<sup>55</sup> ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2540).

<sup>56</sup> John W. Gardner, *On Leadership* (New York: A Division of Macmillan, 1990).

<sup>57</sup> Quible.



เป็นบุคคลที่มีความรู้อย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมทั้งทางสังคมและทางกายภาพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานขององค์กร ถ้าผู้บริหารไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ของ สภาพแวดล้อม การดำเนินงานขององค์กรก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จการประเมินเพื่อให้ทราบถึง สถานการณ์ที่เป็นจริงของสภาพแวดล้อมต้องใช้ทั้งความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของ ผู้บริหาร ผู้บริหารต้องทราบว่าจะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างไร นอกจากนี้ผู้บริหารต้องไวต่อการรับรู้ถึงความสามารถ ความต้องการและความรู้สึกของผู้ตาม อย่างไรก็ดี เครทอน (Kreitton) ได้แยกแยะคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะจูงใจผู้พบเห็น 3) มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันทั่วทั้ง 6) เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี 10) เตรียมใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุม และแนะนำความคิด 16) รักงานที่ทำ 17) ไม่หมกมุ่นใจง่าย ๆ 18) มีความสามารถทำงานที่ดี มากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา 21) ต้องมีศีลธรรม<sup>58</sup>

ฟิงของเคลมเมนต์และริชาร์ด (Clement and Richard) ได้เสนอแนะว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความเป็น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีของผู้นำในงานต้องมีคุณธรรมซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด มีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีทักษะ มีความยืดหยุ่นและเชื่อมั่นในตนเอง<sup>59</sup>

ซายส์เลส (Sayles) เองก็ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโดยทั่วไปควรมีลักษณะดังนี้ 1) มีความสามารถเหนือผู้อื่น 2) เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้ 3) มีความกระตือรือร้น<sup>60</sup> ซึ่งสอดคล้องกับสแตท (Stadt) ที่ได้ให้ความเห็นว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่ดีควรมีดังนี้ 1) คำนึงถึงมาตรฐานในการ ทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ 3) มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความ รับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีมโนภาพ 8) มี มนุษยสัมพันธ์ดี 9) มีความสามารถในการสื่อสารความคิด 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มี สติปัญญา 12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล<sup>61</sup>

อีกด้านหนึ่งเดวิด (Davis) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมี 4 ประการ คือ 1) สติปัญญา ผู้บริหารมักจะมีสติปัญญาสูงกว่าผู้ตาม 2) วุฒิภาวะและความกว้างขวางทางสังคม ผู้บริหารมักจะมี

<sup>58</sup> Kreitton.

<sup>59</sup> S.T.Rickard.

<sup>60</sup> Sayles.

<sup>61</sup> Roald F.Campbell and others.

วุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความอดทนต่อความคับข้องใจสูง 3) การจูงใจภายในและแรงขับใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้บริหารต้องการทำให้สิ่งต่าง ๆ บรรลุความสำเร็จ เมื่อเขาทำสิ่งหนึ่งสำเร็จ เขาก็จะมองหาอีกสิ่งหนึ่งเพื่อทำให้สำเร็จ 4) เจตคติทางมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารพัฒนาการนับถือคนและตระหนักว่า การที่จะทำอะไรให้สำเร็จต้องคิดถึงคนอื่น ซึ่งคล้ายกับดริคเกอร์ (Drucker) มาขยายความคิดนั้นให้เห็นชัดเจนมากขึ้น โดยเสนอว่าลักษณะผู้บริหาร มี 8 ประการ ดังนี้ 1) มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (wealthy) 2) มีความชำนาญพิเศษ (skills) 3) มีอำนาจในตัวเอง (power) 4) รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (enlightenment) 5) แสวงหาสิ่งที่ดี (well belong) 6) ตรงต่อระเบียบ (rectitude) 7) รู้จักให้ความเคารพ (respect) 8) การแสดงท่าทางที่ไม่ซัดตา (affection)<sup>62</sup> อีกทั้งยังมีดอล (Doll) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารดังนี้ 1) ควรเป็นคนมีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรเป็นผู้รู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม 2) ควรเป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตัว เป็นคนมีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ร่าเริงแจ่มใส 3) ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มและพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก 4) ควรเป็นที่พึ่งพิงของสมาชิกได้ 5) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ 6) เป็นผู้ที่มีสติปัญญา 7) สนใจและรู้บทบาทของการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี 8) มีความรับผิดชอบสูง<sup>63</sup> สเตทและคณะ (Stade and others) ได้ให้ความเห็นในอีกมุมหนึ่งว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีควรมีดังนี้ 1) คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ 3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีมโนภาพ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 9) มีความสามารถในการสื่อความคิด 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญาดี 12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล<sup>64</sup> สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารและแนวทางด้านวิธีการไว้มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ เริ่มต้น ศตวรรษปัจจุบันผู้นำเปรียบเสมือนผู้อยู่เหนือผู้อื่น ทั้งนี้จากการได้รับจากวัฒนธรรมทางด้านสังคมพบว่าผู้นำเป็นผู้ที่ประกอบด้วยคุณภาพลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่นโดยทั่วไป ได้มีการค้นคว้าสำรวจคุณลักษณะสองรูปแบบ คือนักการสื่อสาร (communicators) และนักค้นคว้าวิจัย (researchers) และได้จัดกลุ่มคุณลักษณะบุคคลเป็น 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย (physical characteristics) ภูมิหลังทางสังคม (social background)

<sup>62</sup> Drucker.

<sup>63</sup> Ranald C. Doll, *Curriculum Improvement* (Boston: Allyn and Bacon, 1986).

<sup>64</sup> Ronald W. Stade and others, *Managing Career Education Program* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hill, 1973).

สติปัญญาและความสามารถ (intelligence and ability) บุคลิกภาพ (personality) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน(task-related characteristics) และคุณลักษณะทางสังคม(social characteristics) เป็นต้น มีรายละเอียดดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกาย (physical Characteristics) ผู้นำเป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง ทรงพลัง (energy) มีวัยอันเหมาะสม (age) มีลักษณะท่าทางที่ดี (appearance) ส่วนสูง (height) และ น้ำหนัก (weight) มีความสัมพันธ์กัน 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา (education) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี (social status, mobility) 3) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) ผู้นำเป็นผู้สติปัญญาดี (Intelligence) มีความรู้ดี (knowledge) มีดุลยพินิจและการตัดสินใจที่ดี (judgment, decisiveness) และมีทักษะในการเจรจาอย่างคล่องแคล่ว (fluency of speech) 4) บุคลิกภาพ (personality) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) และการปรับให้ทันสมัย (adjustment, normality) มีความเป็นอิสระ (independence) มองโลกในแง่ดี (aggressiveness) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ (alertness) มีอำนาจในตนเอง (ascendance, dominance) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้คงที่ (emotional balance, control) มีความเป็นอิสระในการทำงาน (independence) มีจิตใจที่เข้มแข็ง (objectivity, tough-mindedness) มีความคิดสร้างสรรค์ (creativity) มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม (ethical conduct) มีไหวพริบ (resourcefulness) มีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) มีอารมณ์มั่นคง (strength of conviction) มีความสามารถในการกำจัดความเครียด (tolerance of stress) 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related Characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ (achievement drive, desire to excel) มีความรับผิดชอบสูง (drive for responsibility) มีความคิดริเริ่ม (enterprise, initiative) มีความมุ่งมั่นในการกำจัดอุปสรรค (persistence against obstacles) และมีความมุ่งมั่นให้ถึงเป้าหมาย (responsible in pursuit of objectives) รวมถึงยังมีความสามารถในการนิเทศงาน (task orientation) 6) คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) มีความสามารถในการบริหาร (administrative) มีเสน่ห์ (attractiveness) มีความใส่ใจผู้อื่น (nurturance) เป็นที่ชื่นชอบและกว้างขวาง (popularity, prestige) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน (ability to enlist cooperation) มีมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skills) ซึ่งสบาส (Bass) ได้ทำการสำรวจคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยพัฒนาจากกรอบความคิดของ สต็อกคิล (Stogdill) ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ การมีร่างกายที่แข็งแรง สง่า 2) คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีการศึกษาดี มีฐานะทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับยกย่องของบุคคลอื่น 3) คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีปฏิญาณไหวพริบดี 4) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ การเป็นผู้มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ การเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อ

หน้าที่ 6) คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีการวางตัวในการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม<sup>65</sup>

และบาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้ 1) ความมีชีวิตชีวาและอดทน (vitality and endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ ร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทานคือ ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องกันได้ โดยไม่ต้องหยุดพัก ส่วนความมีชีวิตชีวา ความคล่องตัวว่องไว ร่าเริงแจ่มใส ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความทนทาน ทำให้ผู้นำประสบการณืได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาไม่หยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันเหตุการณ์และทำให้ได้รับความสำเร็จได้ง่ายเพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งเวลาพักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความจริงของผู้นำในการทำงานเหมือนกัน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเองเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตัวเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วทำให้การแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ได้ทันที่ทั้งที่ ความล่าช้าไม่ว่าในเชิงตอบรับเห็นด้วย หรือปฏิเสธไม่เห็นด้วย อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งาน และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาขุ่นใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) ความสามารถในการจูงใจนี้ถ้าผู้นำขาดความสามารถในการจูงใจแล้ว แม้จะเก่งมากเพียงใดก็ตาม ยากที่จะนำคนจำนวนมาก ๆ ได้ ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะการดำเนินงานนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่มีการจูงใจที่ดีหมายถึง มีความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวผู้อื่นกลมใสความสามารถในการจับจุดสนใจคนอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะ โดยไม่เลื่องงานและรู้จักขัดแย้งในที่อันสมควร นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจได้ง่ายตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนออกมาเพื่อให้ผู้อื่นเห็นได้ชัด 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง สภาพของอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นในสิ่งที่ควรละเว้นเป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควร ในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบและเต็มใจยอมรับ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ได้มาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้มีอุปสรรคบางประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นต่อทุกคน 5) ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาด มีไหวพริบ จะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี

<sup>65</sup> Barnard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (New York: The free press, 1981).



รู้งาน รู้นโยบาย และวัตถุประสงค์ของงานชัดเจน รู้กระบวนการวิธีการบริหาร มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหุสูต คือรอบรู้และสนใจเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม และที่สำคัญที่สุดคือ ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมึระดับสมองหรือเชี่ยวชาญสูงเพียงใดการใช้สมองและเชี่ยวชาญย่อมบกพร่องผิดพลาดได้เสมอ<sup>66</sup> นอกจากนี้เบนนิส (Bennis) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ สรุปได้ว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมึคุณลักษณะและบุคลิกภาพพิเศษกว่าทั่ว ๆ ไป มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดีสง่า น่าเลื่อมใส มีความยุติธรรม ฯลฯ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมึลักษณะพื้นฐานทั่วไปเช่นเดียวกับผู้อื่น ได้แก่ จะต้องมึความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาพทมาคร้าย มีความถ่อมตน ใจกว้าง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง บุคลิกภาพที่พิเศษกว่าคนทั่วไป ซึ่งได้แก่ ความมีชีวิตชีวาและอดทน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจ ความรับผิดชอบ ความฉลาดมีไหวพริบ ซึ่ง โดยรวมแล้วตรงกับคุณลักษณะผู้นำที่ดีของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่ผู้วิจัยเลือกใช้เป็นแนวคิดในการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู จะเห็นได้ว่าจากคุณลักษณะผู้บริหารที่กล่าวมาแล้วยอมชี้ให้เห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารซึ่งจะเป็นส่วนสนับสนุนให้หน่วยงานใดผู้บริหารมึคุณลักษณะของผู้บริหารอย่างครบถ้วน หน่วยงานนั้นจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านอย่างแน่นอน

### ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) มึความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมาก เพราะหากผู้ทำงานมึความพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่ก็จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากผู้ทำงานไม่มึความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ผลเสียก็จะเกิดแก่งานและองค์กรนั้น ๆ

<sup>66</sup> Barnard.

<sup>67</sup> Warren G. Bennis, *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change* (Cambridge: Mass Perseus, 2000).

### ความหมายของความพึงพอใจ

ในเรื่องความหมายของความพึงพอใจ (satisfaction) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า พึงพอใจ หมายถึง รัก ชอบใจ และพึงใจ<sup>68</sup> นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามไว้ทั้งที่เหมือนและแตกต่างกัน ได้แก่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ทศนคติของคนใดคนหนึ่งที่มีต่องานของเขา คนที่มีความพึงพอใจต่องานของเขาสูง จะมีทัศนคติในด้านบวกต่องาน ในทางตรงกันข้ามคนที่ไม่พึงพอใจในงานของเขาก็จะมีทัศนคติในทางลบเกี่ยวกับงาน แต่ในการพูดถึงทัศนคติของพนักงานเรามักจะหมายถึงในทางพึงพอใจ<sup>69</sup> ดิเรก ฤกษ์สาหร่าย กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ทัศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลเป็นที่พึงพอใจ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความสุข ความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและมีกำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานส่งผลต่อถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย<sup>70</sup> ส่วนกู๊ด (Good) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพ คุณภาพ หรือระดับความพึงพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งนั้น<sup>71</sup> ด้านคูริก (Qurik) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึงความรู้ที่มีความสุขหรือความพอใจเมื่อได้รับความสำเร็จ หรือได้รับสิ่งที่ต้องการ<sup>72</sup> ในส่วนของวรูม (Vroom) กล่าวว่า ทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้นทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจ<sup>73</sup> โวลแมน (Wolman) ได้ให้ความจำกัดความของความพึงพอใจ (satisfaction) ไว้ว่า หมายถึง

<sup>68</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, "พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542," (2542).

<sup>69</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, การวิจัยธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัสแสง แห่งโลกธุรกิจ, 2541).

<sup>70</sup> ดิเรก ฤกษ์สาหร่าย, ทัศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก (กรุงเทพฯ: เพรส แอนด์ ดีไซน์).

<sup>71</sup> Carter V. Good, "Dictionary of Education," (New York: McGraw-Hill, 1973).

<sup>72</sup> Thomas Longman, "Longman Dictionary of Contemporary English," (London, England: Richard Clay Ltd., 1987).

<sup>73</sup> Vroom, *Work and Motivation* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1964).

ความรู้สึกที่ดีมีความสุข เมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมาย (goals) ความต้องการ (need) หรือแรงจูงใจ (motivation)<sup>74</sup> นอกจากนี้ฮอร์นบาย (Hornby) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีเมื่อประสบความสำเร็จ หรือได้รับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นความรู้สึกที่พอใจ<sup>75</sup> มอส (Morse) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สภาวะจิตที่ปราศจากความเครียดทั้งนี้เพราะธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการ ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือบางส่วน ความเครียดก็จะน้อยลง ความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้นและในทางกลับกันถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น<sup>76</sup> เมনারด์ ดับบริล เชลล์ ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ซึ่งสรุปได้ว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึก แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้สึกในทางบวกและความรู้สึกในทางลบ ความรู้สึกในทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดความสุข ความสุขนี้เป็นความสุขที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ กล่าวคือเป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับความสุขสามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ ความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวกและความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างสลับซับซ้อนและระบบความสัมพันธ์ของความรู้สึกทั้งสามนี้ เรียกว่าระบบความพึงพอใจ<sup>77</sup>

โดยสรุปแล้วความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยม และประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับ และจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่ตนเองได้ ซึ่งระดับความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันไป

<sup>74</sup> Wolman B. B, "Dictionary of Behavioral Science," (New York: Van Norstrand, 1973).

<sup>75</sup> A.F Hornby, "Advance Learner's Dictionary," (London, England: Oxford University, 2000).

<sup>76</sup> N. C. Morse, *Satisfaction in the White Collar Job* (Ann Arbor: University of Michigan, 1958).

<sup>77</sup> Maynard W. Shelley, *Responding to Social Change* (Pennsylvania: Dowden, Hutchison, 1975).

### ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (job satisfaction) ได้มีผู้ให้แนวคิดและความหมายไว้ดังต่อไปนี้

กรองแก้ว อยู่สุข ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า ทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงานที่มีต่องานของเขา ถ้าเขาได้รับการปฏิบัติที่ดีตอบสนองความต้องการของเขาตามสมควร เช่น สภาพการทำงานที่มั่นคงปลอดภัย ได้เงินเดือนค่าจ้างตอบแทนเพียงพอแก่การยังชีพ ฯลฯ จะทำให้พนักงานพอใจและมีความรู้สึก (ทัศนคติ) ที่ดีต่อองค์กร<sup>78</sup> ด้านเทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานสัมพันธ์กับความคิดของพนักงานที่มีต่องานและผู้เป็นนายจ้าง<sup>79</sup> ส่วนปัญญา เก้าพรพงศ์ กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง ทัศนคติของบุคคลในทางบวกที่มีต่องานและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานนั้นจะช่วยให้คนทำงานรู้สึกว่าการทำงานของตนมีคุณภาพ นอกจากนี้ ประสาน บุญเหมือน ได้สรุปถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปได้ทั้งทัศนคติและความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานและปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ความรู้นี้จะเกิดขึ้นจากองค์การตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ซึ่งพงศ์ หรดาล กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกและเป็นสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน<sup>80</sup> สุรัชต์ มัทธนทวี ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อคนในทางที่ดี โดยอาศัยแรงจูงใจ หรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเกิดประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลในองค์กร ทางสร้อยตระกูล อรรถมานะ กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นผลจากการรับในผลงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือประสบการณ์ในงานของบุคคลหนึ่ง ภาวะอารมณ์ที่ชื่นชอบหรือภาวะอารมณ์ทางบวกจะช่วยเสริม

<sup>78</sup> กรองแก้ว อยู่สุข, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542).

<sup>79</sup> เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, พฤติกรรมองค์กร, 2 ed. (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2540).

<sup>80</sup> พงศ์ หรดาล, จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542).

ให้การทำงานตามค่านิยมของเขามรรลุผล และสอดคล้องกับความต้องการของเขาด้วย<sup>81</sup> ในส่วนของกู๊ด (Good) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงคุณภาพหรือระดับความพอใจของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพของงานนั้น อีกทั้งซีคอร์ดและแบคแมน (Secord and Backman) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากที่บุคคลได้รับตอบสนองความต้องการเป็นสำคัญ บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลสำเร็จของงาน บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคนพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน ด้านดูบริน (Dubrin) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ผลรวมของความพึงพอใจหรือความพอใจที่มีความสัมพันธ์กับงาน<sup>82</sup> ฟรีด (Fred) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใด และถ้าพบว่าดีก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากพบว่าไม่ดี ก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>83</sup> ในขณะเดียวกันนิวสตรอมและเดวิส (Newstrom and Davis) ได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกหรืออารมณ์ที่ชอบหรือไม่ชอบในการทำงานของพนักงานในองค์กร<sup>84</sup> อีกทั้งมอร์ส (Morse) ได้ให้ทัศนะความพึงพอใจว่าหมายถึงการลดความเครียดของผู้ปฏิบัติงานให้น้อยลง โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการ ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ความเครียดจะลดน้อยลง และความพึงพอใจจะได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ความเครียดจะลดน้อยลง และความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ซึ่งคล้ายคลึงกับ โยเดอร์ (Yoder) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นผลรวมของความรู้สึกของคนใดคนหนึ่งต่องานที่เขาปฏิบัติเกี่ยวข้องกับระดับความชอบหรือไม่ชอบในการปฏิบัติงาน ของเขา บุคลากร ในหน่วยงานจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติงานของเขา บุคลากรในหน่วยงานจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ เมื่องานได้ให้ผลตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้<sup>85</sup> ส่วนลูธานส์ (Luthan) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการ

<sup>81</sup> สร้อยตระกูล อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์, 1 ed. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541).

<sup>82</sup> DuBrin, *Human Relations : A Job Oriented Approach*, 5 ed. (Englewood Cliffs: N. J., 1992).

<sup>83</sup> Ornstein.

<sup>84</sup> J.W Newstrom & K. Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 10 ed. (New York: McGraw-Hill, 1997).

<sup>85</sup> Dale Yoder, *Personnel Principles and Policies* (New Jersey: Prentice-Hall, 1959).



ปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใด และถ้าพบว่าดีก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากพบว่าไม่ดีก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>86</sup> เสตราสส์และเซย์เลส (Strauss and Sayles) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรบุคคลจะรู้สึกพึงพอใจในงานก็ต่อเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางวัตถุและจิตใจ และสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้<sup>87</sup> นอกจากนี้แอปเปิลไวท์ (Applewhite) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นความสุข ความสามารถที่ได้จากสภาพที่ทำงานความสุขจากการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์กร ส่วนล๊อค (Locke) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงานว่าตรงกับที่ต้องการมากน้อยเพียงไร เช่น รางวัล โดยความพอใจตามทัศนคติของ ล๊อคก็คือ ส่วนต่างระหว่างผลตอบแทนซึ่งควรได้จากการทำงานกับผลที่ผู้นั้นต้องการจะได้ ซึ่งก็คือ ยังมีส่วนต่างกันมากเพียงไร ก็ยังมีความพอใจน้อยลงเพียงนั้น นอกจากนี้ทฤษฎีค่านิยมของล๊อค ยังมีความเห็นว่า ถ้าผู้บริหารต้องการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ก็ต้องเอาใจใส่ในการปรับเปลี่ยนแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่ให้ความสำคัญด้าน โอกาสการได้เลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารก็จำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่ง ผู้บริหารก็จำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่งใหม่ให้กับผู้นั้น พร้อมกับให้โอกาสได้มีประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรงกับงานนั้น ก็จะมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้นั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของล๊อค ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความพอใจในงานเกิดจากหลายปัจจัย ด้วยเหตุนี้วิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจก็คือ จะต้องพยายามค้นหาว่าพนักงานต้องการอะไร และถ้าอยู่ในวิสัยพอที่จะทำได้ก็ให้รับดำเนินการทันที<sup>88</sup>

จากคำนิยามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาสามารถสรุปความหมายได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความคิดของบุคลากรที่มีต่องานและผู้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกเต็มใจ ความสุข เจตคติในทางบวกของบุคลากรที่มีต่องานและปัจจัย ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท อุทิศแรงกายแรงใจ

<sup>86</sup> Luthans Fred, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1995).

<sup>87</sup> George Strauss and Leonard R. Sayles, *Personnel: The Human Problems of Management* (New Jersey: Prentice-Hall, 1960).

<sup>88</sup> Locke.



ให้กับงาน ถ้าความต้องการของบุคลากรได้รับการตอบสนองหรือได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานแล้วจะทำให้งานที่ทำเกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้านสังคมและการได้รับการยกย่องในสังคม ซึ่งสามารถใช้แทนเงิน จึงเป็นสิ่งที่ควรจัดให้มีในงานทุกประเภท ผู้นำหรือผู้บริหารจำนวนมากมักละเลยไม่เห็นความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยคิดแต่เพียงการจะเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่จะต้องทำเท่านั้น แต่ไม่ได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนงานบ่อย ลาออก หรือทำงานด้วยความเฉื่อยชา ซึ่งเซย์เลสและเสตราสส์ (Sayles and Strauss) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและจิตใจของแต่ละบุคคลและเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมากเพราะผู้ปฏิบัติงานต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนกล่าวคือผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกสมปรารถนาที่ได้แสดงบทบาทให้เต็มขีดความสามารถขณะที่ยังมีชีวิตอยู่ แต่การที่บุคลากรทำเช่นนั้นได้บุคลากรต้องมีเพียงความพึงพอใจในงานของตนเองก่อน ซึ่งบุคลากรที่ไม่พึงพอใจในงานของตนถือว่ายังไม่มีความพอใจอย่างเต็มที่ เพราะคน โดยทั่วไปจะใช้เวลาแต่ละวันอยู่กับงานเป็นส่วนใหญ่ แต่ถ้าหากพบว่างานนั้นเป็นงานที่น่าเบื่อ ไม่ท้าทายและไม่ให้อิสระ ก็จะเกิดความเบื่อหน่าย หงุดหงิดรำคาญใจ ซึ่งส่งผลร้ายแก่ตัวเองและเพื่อนร่วมงานโดยตรงและอาจก่อให้เกิดปัญหาสังคมได้ในที่สุด นอกจากนี้คนที่พอใจในงานจะพบว่างานเป็นสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน แต่บุคลากรที่ไม่เคยมีความพึงพอใจในงานจะเกิดความคับข้องใจหรือมีข้อขัดแย้งในการทำงานจะทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่ำลงและมีผลทำให้ประสิทธิภาพของงานลดต่ำลงไปด้วย<sup>89</sup>

สอดคล้องกับเวอร์เทอร์และเดวิด (Werther and David) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีผลต่อการลาออก การขาดงาน ความประทับใจ และประเด็นที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตอื่น ๆ นอกจากนี้ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วยองค์กรใดก็ตามหากบุคคลในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและ

<sup>89</sup> Sayles.

คุณภาพงานต่ำ เมื่อมีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมและปัญหาทางวินัยได้อีกด้วย<sup>90</sup>

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรู้สึกของบุคคลในทางบวก ความชอบ ความสบายใจ ความสุขใจที่มีต่องาน ซึ่งส่งผลให้บุคคลเอาใจใส่ในการทำงาน ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่องาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดประสิทธิผลต่อเป้าหมายขององค์กร

### องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล โดยมีนักทฤษฎีหลายท่านได้กำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารหรือหน่วยงานใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ คือ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของ ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาปฏิบัติให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี 2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (personal non-material opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจเป็นต้น 3) สภาพทางกายภายนอกที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (idea benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่นและการแสดงความภักดีกับหน่วยงาน 5) การดึงดูดใจในสังคม (associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อ ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปได้อย่างดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจร่วมกับหน่วยงาน 6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร 7) โอกาสที่มีส่วนร่วมในการทำงาน (the opportunity of enlarger

<sup>90</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล ฉบับปรับปรุง 2544 (กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีด, 2544).

participation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน 8) สภาพของการอยู่ร่วมกัน(the condition of communion)หมายถึง ความพึงพอใจของสังคมหรือความมั่นคงในทางสังคมที่ทำให้รู้สึกมีหลักประกันและความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับกลิมเมอร์และคณะ (Glimer and others) ได้สรุปองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ คือ 1) ความมั่นคงปลอดภัย (security) ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมชาติจากผู้บังคับบัญชา 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของตน 3) หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความพอใจในชื่อเสียงของที่ทำงานและพอใจในการดำเนินงานของหน่วยงาน 4) ค่าจ้าง (wages) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษ ซึ่งหน่วยงานให้แก่ผู้ทำงาน 5) ลักษณะของงานที่ทำ (intrinsic aspects of the job) ได้แก่ การทำงานซึ่งมีลักษณะตรงกับความถนัด ทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน 6) การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์อันดีงามกับผู้บังคับบัญชา 7) ลักษณะทางสังคม (social aspect of the job) ได้แก่ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 8) การติดต่อสื่อสาร (communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน 9) สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ 10) ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (benefits) ได้แก่ เงินเดือน บำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ และยังมีกิลฟอร์ดและเกรย์ (Guilford and Gray) ได้เสนอองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้ 1) ความมั่นคง 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3) เป็นงานที่สังคมยอมรับนับถือ 4) ความสนใจในลักษณะงานที่ทำ 5) สภาพการทำงาน 6) การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา 7) องค์การและการบริหารงาน 8) ปริมาณงาน 9) ค่าจ้าง 10) การนิเทศงาน 11) การสื่อสาร 12) ชั่วโมงในการทำงาน 13) เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก 14) สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ<sup>91</sup> นอกจากนี้ล๊อค (Locke) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้ทำการศึกษาวิจัยไว้มี 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ลักษณะของงาน (work) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ รวมถึงวิธีการทำงาน และการควบคุมการทำงาน

<sup>91</sup> Jean Guilford and David E. Gray, *Motivation and Modern Management*

2) ค่าตอบแทน (pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับด้วยความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์กร 3) การเลื่อนตำแหน่ง (promotions) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นด้วยความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรและหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงานและความเชื่อถือในผลงาน 5) ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ได้แก่ การให้สวัสดิการ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงานและการได้รับค่าจ้างระหว่างเวลาพักผ่อน 6) สภาพการทำงาน (working conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาพักเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน 7) การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือแนะนำ จากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปด้วยการมีเทคนิคและกลวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและความมีทักษะในการนิเทศงานของผู้บริหาร 8) เพื่อนร่วมงาน (co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน 9) หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เงินเดือนและนโยบายในการบริหารงานขององค์กร<sup>92</sup>

จากการศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่กล่าวมานั้นมีความสัมพันธ์กับตัวงานและการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนดัชนีที่ชี้ให้เห็นว่าถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองแล้วจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองจะส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่าย ไม่พึงพอใจในการทำงาน ก่อให้เกิดอุปสรรคและปัญหาต่องานในองค์กรนั้นเป็นอย่างยิ่ง

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานนั้นพัฒนามาจากทฤษฎีการจูงใจ (theory of motivation) โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจเป็นเครื่องมือในการวัดทัศนคติของบุคคลที่มีความพึงพอใจต่อการทำงาน ซึ่งทฤษฎีที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดี สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (content theories) เป็นทฤษฎีที่เน้นความต้องการภายใน (internal needs) เป็นตัวกระตุ้นและตัวกำหนดให้พฤติกรรมนั้นคงอยู่ เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจที่จะทำงาน และ 2) ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (process theories) เป็นทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของความคิดและกลวิธีต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้มนุษย์เลือกพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น อยากรู้ตาม ทฤษฎีต่าง ๆ

<sup>92</sup> Locke.

เหล่านี้ไม่มีทฤษฎีได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างมีความคล้ายกันและเกี่ยวข้องกัน โดยทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายดังต่อไปนี้

ทฤษฎีการจูงใจของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler) เรียกว่าทฤษฎี An Intergrated Model of Motivation ทฤษฎีนี้ได้แก้ไขและขยายทฤษฎีหรือตัวแบบของ Vroom (Expectancy Theory) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลของการปฏิบัติงาน แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้สามารถอธิบายแรงจูงใจและความต้องการของบุคคลได้มากและเหมาะสมขึ้น รวมทั้งสามารถทำการทดสอบได้ง่ายขึ้น ตามทฤษฎีดังกล่าว โดยเขาเห็นว่า ในทางปฏิบัติ การจูงใจหรือการสร้างความต้องการให้คนทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้อง

- 1) พยายามที่จะเพิ่มหรือกระตุ้นความพยายามของลูกน้องเพื่อให้งานบรรลุตามที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยการฝึกอบรม การแนะนำ การสอนงาน และการมีส่วนร่วม เป็นต้น
- 2) การให้รางวัลจะต้องมีความชัดเจน และสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา โดยเฉพาะพฤติกรรมที่มีความสำคัญกับองค์กร และ
- 3) ความต้องการของคนในองค์กรนั้นย่อมมีจำนวนมากมีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันในสายตาของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและแสวงหาเพื่อให้ทราบความต้องการของบุคคล และวางระบบการให้รางวัลของแต่ละบุคคล โดยการพิจารณาให้รางวัลกับความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม และจากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าทฤษฎีความคาดหวังนั้น เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่า ในการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของการกระทำหรือการแสดงผลพฤติกรรมของมนุษย์นั้น ควรพิจารณาถึงความคาดหวังของบุคคลในผลตอบแทนที่จะได้รับอันเป็นผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง โดยเฉพาะการพิจารณาความคาดหวังในแง่ค่านิยมและความสนใจที่มีผลต่อผลตอบแทนของบุคคล ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจเลือกทางเลือกของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป<sup>93</sup> ถัดมาคือทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (The Motivation-Hygiene Theory) เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้ให้ความเข้าใจว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยจัดความไม่พอใจต่างๆได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน จะเห็นได้ว่าการทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นอันมาก ซึ่งในทางปฏิบัติจากการพิสูจน์ยืนยันว่า ทฤษฎีทั้งสองเป็นความจริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งสูง เช่น วิศวกรหรือนักบัญชี ดังที่กล่าวมาแล้วแต่อย่างไรก็ตาม กรณีการนำไปใช้ได้กับพนักงานระดับต่ำลงไป

<sup>93</sup> Edward E. Lawler and Lyman W. Porter.



หรือพนักงานสตรีและระดับของพนักงานประจำวัน ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวที่เดวิดนัก และให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นไปได้เสมอ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two - Theory) ได้ทำการศึกษาวิจัยนานกว่า 30 ปี โดยใช้เทคนิคกรณีเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรมากกว่า 200 คน บรรยายถึงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ (satisfied) และที่ไม่พึงพอใจ (dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ พบว่า ได้คำตอบที่น่าแปลกใจคือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานเป็นคนและกลุ่มกัน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงานอยู่ในงานที่ทำ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้สามารถก่อให้เกิดความพอใจในงานได้สูง ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง โอกาสได้ก้าวหน้า และได้รับการยอมรับ เป็นต้น Herzberg จึงเรียกปัจจัยกลุ่มนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (motivators) ส่วนปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ไม่ใช่ในงาน แต่เป็นเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น การบังคับบัญชา ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน นโยบายบริษัท เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (hygiene or maintenance factors) แม้ว่าทฤษฎีของ Herzberg จะถูกตั้งข้อสงสัยมากขึ้นในปัจจุบันในแง่ของความถูกต้องที่ตรง โดยเฉพาะความเข้าใจเรื่องความพอใจในงาน เนื่องจากผลงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับทฤษฎีนี้ในระยะหลัง ๆ พบว่า ทั้งปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจต่างมีผลต่อความพอใจและความไม่พึงพอใจในงานทั้ง 2 ด้าน แต่ทฤษฎีนี้ยังคงมีความสำคัญในการนำไปใช้บริหารองค์การ โดยผู้บริหารได้รับการแนะนำให้สนใจและเอาใจใส่ต่อปัจจัยที่ส่งเสริมความพอใจในงาน อีกทั้งทฤษฎีปัจจัยคู่ยังได้เสนอแนะขั้นตอนเพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ซึ่งได้เน้นปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสุขอนามัยที่ควรได้รับการป้องกันเอาใจใส่ดูแลจากผู้บริหาร เช่น ที่ทำงานซึ่งแออัดคับแคบ มีเสียงดังรบกวน ก่อนข้างมีด อุณหภูมิสูงหรือต่ำเกินไป หรือการถ่ายเทของอากาศไม่ดี ซึ่งล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานทั้งสิ้น<sup>94</sup> ในส่วนของบาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้แก่ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ 2) โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ๆ เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งมีอำนาจมากกว่าเดิม 3) สภาพแวดล้อมอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน วัตถุประสงค์ต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่พอใจทุกคน 4) ความพึงพอใจในทางสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน 5) การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่

<sup>94</sup> Herzberg.



บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร 6) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ และ 7) สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ถ้าหน่วยงานใดบุคลากรสนิมสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นจะให้ผลทางด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนให้ความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน<sup>95</sup>

ทฤษฎีความพึงพอใจของล๊อค (Locke) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญต่อเรื่องความพอใจในงาน โดยมีแนวคิดหลักที่ว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงาน ว่าตรงกับที่ต้องการมากน้อยเพียงไร เช่น รางวัล โดยความพอใจตามทัศนะทฤษฎีของล๊อค (Locke) ก็คือ ส่วนต่างระหว่างผลตอบแทนซึ่งควรได้จากการทำงานกับผลที่ผู้นั้นต้องการจะได้ ซึ่งก็คือ ยังมีส่วนต่างกันมากเพียงไร ก็ยังมีความพอใจน้อยลงเพียงนั้น ล๊อค (Locke) ได้ให้หิ้งค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมี 9 ประการ คือ 1) ลักษณะของงาน (work) ได้แก่ความน่าสนใจของงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้งานหรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ รวมถึงวิธีการทำงานและการควบคุมการทำงาน 2) เงินเดือน (pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน 3) การเลื่อนตำแหน่ง (promotions) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานและหลักการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน 5) ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน สวัสดิการการรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการลา วันหยุดประจำปี 6) สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ท่าเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างอาคารสถานที่ทำงาน 7) การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ การได้รับการเอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือแนะนำ จากผู้บังคับบัญชา วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในด้านการบริหารของผู้นิเทศ 8) เพื่อนร่วมงาน (co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน 9) หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบาย การบริหารหน่วยงาน<sup>96</sup> นอกจากนี้ทฤษฎีค่านิยมของล๊อค (Locke) ยังมีความเห็นว่า ถ้าผู้บริหารต้องการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ก็ต้องเอาใจใส่ในการปรับเปลี่ยนแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานให้

<sup>95</sup> Barnard, *The Functions of Executive* (Cambridge: Harvard University Press.C. L., 1986).

<sup>96</sup> Locke.

สอดคล้องกับแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่ให้ความสำคัญด้านโอกาสการได้เลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารก็จำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่งใหม่กับผู้นั้น พร้อมกับให้โอกาสได้มีประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรงกับงานนั้น ก็จะมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้นั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีของล็อก (Locke) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความพอใจในงานอาจเกิดจากหลายปัจจัย ด้วยเหตุนี้วิธีที่ดีจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจก็คือ จะต้องพยายามค้นหาว่าพนักงานต้องการอะไร และถ้าอยู่ในวิสัยพอที่จะทำได้ก็ให้รับดำเนินการทันที จากความคิดเห็นของล็อก (Locke) พอจะสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยหรือแรงจูงใจต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในสิ่งเหล่านั้นได้อย่างพอดี บุคคลนั้นก็จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานสามารถปฏิบัติงานด้วยความชื่นชอบ เต็มใจ และผลการปฏิบัติงานย่อมที่จะมีประสิทธิภาพ การบริหารงานจะมีประสิทธิภาพสูงอีกด้วย

จากความหมายและทฤษฎีข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) เป็นทัศนคติเกี่ยวกับงานของบุคลากร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล โดยผู้บริหารสมควรให้ความสนใจกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร เพราะมีผลโดยตรงกับการบริหารงาน ผู้บริหารที่ฉลาดและต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานควรจะทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจให้มากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างทัศนคติและความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่องานจะส่งผลให้ปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานลดลง เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดของล็อกมาใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูครั้งนี้ เนื่องจากมีความครอบคลุมถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกด้านและเห็นเป็นรูปธรรม

### โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

เขตพื้นที่การศึกษา (Educational Service Area) เป็นระบบการจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาการปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้น โดยจังหวัดนนทบุรีและพระนครศรีอยุธยาได้อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

### สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตั้งอยู่เลขที่ 85 หมู่ 5 ถนนรัตนวิเบศร์ ตำบลไทรมา อำเภอมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000 มีพื้นที่ครอบคลุม 2 จังหวัด ดังนี้

1) จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอมืองนนทบุรี อำเภอปากเกร็ด อำเภอบางกรวย อำเภอบางใหญ่ อำเภอไทรน้อย และอำเภอบางบัวทอง มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 18 โรงเรียน

2) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 16 อำเภอ ได้แก่ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอภาชี อำเภอบางบาล อำเภอวังน้อย อำเภอมหาราช อำเภอบางปะอิน อำเภอบางไทร อำเภอท่าเรือ อำเภอลาดบัวหลวง อำเภอบางซ้าย อำเภอผักไห่ อำเภอบางบาล อำเภอนครหลวง อำเภอเสนาอำเภอ บางปะหัน และอำเภอบ้านแพรก มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน



ภาพที่ 1 แผนที่แสดงพื้นที่ของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3, เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3, แผนที่ อาณาเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.

## ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาในสังกัด

ตารางที่ 1 ข้อมูลจำนวนนักเรียน ห้องเรียน ขนาดโรงเรียน และจำนวนครู เรียงลำดับตามขนาดโรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558)

จังหวัด	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน			ห้องเรียน	ขนาดโรงเรียน	ครู
		ม.ต้น	ม.ปลาย	รวม			
นนทบุรี	สวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี	2,099	2,405	4,504	98	ใหญ่พิเศษ	191
	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ นนทบุรี	1,981	1,372	3,353	72	ใหญ่พิเศษ	135
	วัดเขมาภิรตาราม	1,827	1,445	3,272	90	ใหญ่พิเศษ	134
	เทพศิรินทร์ นนทบุรี	1,914	1,329	3,243	72	ใหญ่พิเศษ	123
	ปากเกร็ด	1,836	1,402	3,238	74	ใหญ่พิเศษ	153
	นวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี	1,575	1,366	2,941	66	ใหญ่พิเศษ	145
	สตรีนนทบุรี	1,333	1,384	2,717	68	ใหญ่พิเศษ	140
	เบญจมาภานุสรณ์	1,420	1,135	2,555	66	ใหญ่พิเศษ	129
	บางบัวทอง	1,391	1,052	2,443	66	ใหญ่	136
	ศรีบุญยานนท์	1,207	1,016	2,223	58	ใหญ่	109
	รัตนธิเบศร์	975	774	1,749	51	ใหญ่	103
	ไทรน้อย	1,035	502	1,537	40	ใหญ่	69
	โพธิ์นิมิตวิทยาคม	710	543	1,253	35	กลาง	69
	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้านนทบุรี	661	360	1,021	28	กลาง	49

ตารางที่ 1 ข้อมูลจำนวนนักเรียน ห้องเรียน ขนาดโรงเรียน และจำนวนครู เรียงลำดับตามขนาด  
โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558) (ต่อ)

จังหวัด	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน			ห้องเรียน	ขนาดโรงเรียน	ครู
		ม.ต้น	ม.ปลาย	รวม			
นนทบุรี	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี	579	425	1,004	39	กลาง	56
	ราชวินิต นนทบุรี	643	338	981	26	กลาง	38
	นนทบุรีพิทยาคม	326	472	798	30	กลาง	60
	ราษฎร์นิยม	260	179	409	13	เล็ก	30
	<b>รวม จ.นนทบุรี</b>	<b>21,772</b>	<b>17,469</b>	<b>39,241</b>	<b>992</b>		<b>1,869</b>
พระนครศรีอยุธยา	อยุธยาวิทยาลัย	2,655	2,131	4,786	104	ใหญ่พิเศษ	183
	จอมสุรางค์อุปถัมภ์	1,616	1,301	2,917	69	ใหญ่พิเศษ	144
	เสนา “เสนาประสิทธิ์”	1,127	1,032	2,159	54	ใหญ่	93
	บางปะอิน “ราชานุเคราะห์ 1”	1,291	817	2,108	51	ใหญ่	96
	อยุธยาสุวรรณ	1,042	977	2,019	50	ใหญ่	103
	ท่าเรือ “นิตยานุกูล”	1,028	653	1,681	48	ใหญ่	93
	ภาชี “สุนทรวิธานุกูล”	905	625	1,530	41	ใหญ่	72
	บางปะหัน	645	348	993	28	กลาง	60
	อุทัย	528	268	796	21	กลาง	49
	นครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา”	502	242	744	20	กลาง	39
	ลาดบัวหลวงไพโรจน์วิทยา	360	278	649	21	กลาง	35
	วิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์	283	303	586	22	กลาง	53
	บางปะอิน	287	285	572	17	กลาง	35
	วังน้อย “พนมยงค์วิทยา”	304	263	567	18	กลาง	36

ตารางที่ 1 ข้อมูลจำนวนนักเรียน ห้องเรียน ขนาดโรงเรียน และจำนวนครู เรียงลำดับตามขนาดโรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558) (ต่อ)

จังหวัด	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน			ห้องเรียน	ขนาดโรงเรียน	ครู	
		ม.ต้น	ม.ปลาย	รวม				
พระนครศรีอยุธยา	บางไทรวิทยา	357	197	554	18	กลาง	35	
	บางซ้ายวิทยา	283	240	523	18	กลาง	39	
	ผักไห่ “สุทธาประมุข”	303	202	505	15	กลาง	31	
	ท่าช้างวิทยาคม	261	136	397	14	เล็ก	28	
	บ้านแพรกประชาสรรค์	162	149	311	12	เล็ก	18	
	บางบาล	185	104	289	12	เล็ก	32	
	อุดมศิลป์วิทยา	171	84	255	9	เล็ก	18	
	สาคลีวิทยา	100	115	215	9	เล็ก	19	
	วัดโพธิ์ผักไห่ (เวชพันธุ์อนุสรณ์)	131	79	210	10	เล็ก	20	
	มหาราช “ประชานิมิตร”	119	82	201	10	เล็ก	18	
	ท่าหลวงวิทยานุกูล	122	68	190	10	เล็ก	18	
	ลาดชะโดสามัคคี	126	63	189	11	เล็ก	24	
	ปากกรานพิทยา	99	56	155	6	เล็ก	17	
	หนองน้ำส้มวิทยาคม	65	41	103	7	เล็ก	13	
	ลาดงาประชานำรุง	47	17	64	6	เล็ก	14	
	<b>รวม</b> <b>จ.พระนครศรีอยุธยา</b>		15,101	11,156	26,268	731		1,435
	<b>รวม สพม.3</b>		36,873	28,625	65,509	1,723		3,304

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3, ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2559, เข้าถึงเมื่อ 18 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.secondary3.go.th/main/news/1692.html>



## นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นองค์กรการบริหารจัดการ การศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสู่สากล

### พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการ บริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีวินัย อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น มีทักษะอาชีพ และมีความสามารถตามมาตรฐานสากล

### เป้าประสงค์

1. สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลและพร้อม เข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทักษะอาชีพ และพัฒนาสู่สากล
3. ประชากรวัยเรียน ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง และได้ เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารงาน ได้ตามมาตรฐาน โดยเน้นการมีส่วนร่วม จากทุกภาคส่วน

### กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพิ่ม โอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ
3. พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

### จุดเน้น

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อย กว่า ร้อยละ 4
2. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม
3. เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนทุกกลุ่ม และทุกระดับ
4. พัฒนาครูสู่มืออาชีพ

5. พัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

### ค่านิยมขององค์กร

“SESAO3”

S = Service mind	จิตบริการ
E = Equality	มีความเสมอภาค
S = Smart	เป็นแบบอย่างที่ดี
A = Accountability	มีความรับผิดชอบ
O = Organic	เป็นองค์กรที่มีชีวิต

3 = การมีส่วนร่วมระหว่าง 3 องค์กร ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียน และชุมชน (ทั้งภาครัฐและเอกชน)

### วัฒนธรรมองค์กร

พัฒนางาน บริการเด่น เน้นคุณธรรม นำสังคม<sup>97</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

บุญมี เวียงนนท์ ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานใน ด้านลักษณะของ งานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.84, 3.96, 3.78, และ 3.90 ตามลำดับ) เมื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ละด้านจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีลงมา มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและ เมื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ละด้านจำแนก

<sup>97</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3.

ตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ด้านความก้าวหน้าในงานไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้าน สภาพการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 โดยครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานมากกว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 – 20 ปีและสูงกว่า 20 ปีขึ้นไป<sup>98</sup>

วรารักษ์ ช้างอยู่ ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>99</sup>

ฮาพิช ขำนุรักษ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะ ของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านการปฏิบัติงานแบบมีเป้าหมาย และด้านความรับผิดชอบและการอุทิศตนต่องาน ส่วนระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า ทัศนะ ของครูผู้สอนที่มีเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทัศนะของครูผู้สอนที่มีอายุต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>100</sup>

<sup>98</sup> บุญมี เวียงนนท์, "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1" (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2556).

<sup>99</sup> วรารักษ์ ช้างอยู่, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร" (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557).

<sup>100</sup> ฮาพิช ขำนุรักษ์, "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง" (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2557).

ลัดดาวัลย์ ใจไว ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม โรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานวิชาการ ส่วนด้านการบริหารงานทั่วไป มีการบริหารจัดการศึกษาเป็นอันดับสุดท้าย<sup>101</sup>

ถาวร โสมณวัฒน์ ได้ทำวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของบุคลากรครู วิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของบุคลากรครูวิทยาลัยเทคนิค ปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิสัยทัศน์ และด้าน คุณธรรม และจริยธรรม<sup>102</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

เฟิร์นฮามและคณะ (Furnhama and others) ได้ศึกษาทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะบุคลิกภาพและความพึงพอใจในการทำงาน” งานวิจัยทั้งสองนี้ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพและความพึงพอใจในการทำงาน ในการศึกษาแรกได้ทำการสอบถามเพื่อจัดลำดับความต้องการและความพึงพอใจที่อยากได้รับในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้นั้นมีลักษณะเป็นไปตามทฤษฎีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ ในการศึกษาที่สองได้ทำการสอบถามลูกจ้าง โดยให้กลุ่มประชากรตัวอย่างทำแบบสอบถามเพื่อหาบุคลิกภาพ 5 อย่างและความพึงพอใจในงาน ซึ่งวัดได้จากการที่กลุ่มประชากรพิจารณาถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมของที่ทำงานกับความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ซึ่งถือได้ว่าคุณลักษณะบุคลิกภาพมีการแปรผันกันในส่วนของการจัดลำดับความสำคัญกับระดับความพึงพอใจ

<sup>101</sup> ลัดดาวัลย์ ใจไว, "ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3" (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557).

<sup>102</sup> ถาวร โสมณวัฒน์, "คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของบุคลากรครู วิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี" (มหาวิทยาลัยปทุมธานี, 2558).

ในการทำงานอยู่ในที่มีปริมาณจำนวนร้อยละที่น้อย ซึ่งสรุปได้ว่าลักษณะบุคลิกภาพได้มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของแต่ละบุคคลในส่วนของสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือระดับความพึงพอใจในการทำงาน<sup>103</sup>

อเล็กซ์ซานเดอร์ (Alexander) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของครูจากมุมมองการทำงานในโรงเรียนศาสนาเอกชน” ข้อมูลงานวิจัยได้เก็บรวบรวมจากประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับปัจจัยในลักษณะต่าง ๆ ในโรงเรียนศาสนาเอกชนที่อยู่ในเมืองอัลเบอร์ตา ประเทศแคนาดา ซึ่งข้อมูลได้ถูกจัดลำดับวิธีการทางสถิติและอธิบายตามหัวข้อแต่ละประเภท มีจำนวนครู 2 ใน 3 ที่เป็นเพศหญิง 3 ใน 4 ที่อยู่ในสถานภาพสมรสและอาศัยห่างจากโรงเรียน 15 กิโลเมตรหรือน้อยกว่า และอายุเฉลี่ยอยู่ในกราฟลักษณะระฆังคว่ำ ครูมีประสบการณ์การทำงานโดยเฉลี่ยประมาณ 11.3 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรีในสาขาการศึกษา ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง ได้รับสัญญาจ้างถาวรซึ่งไม่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรครูแห่งอัลเบอร์ตา มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน 10 ปีหรือน้อยกว่า และไม่มีหน้าที่ที่รับผิดชอบในการบริหาร ดังนั้นความแตกต่างในความพึงพอใจในการทำงานมีความเกี่ยวเนื่องมากที่สุดมาจาก อายุ ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน รองลงมาคือ จำนวนปีที่สอน ขนาดของห้องเรียน สถานภาพการว่าง ระดับการศึกษา และระยะทางจากที่พักอาศัยกับโรงเรียน และในส่วนน้อยสุดได้แก่ เพศของครู เพศของผู้บริหาร และการเข้ารับการอบรม ซึ่งปัจจัยภายในของการสอนได้แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในระดับสูง ส่วนความสัมพันธ์ของครูและผู้บริหารในเรื่องของความสำเร็จ ความหวังในอาชีพการสอนตลอดชีวิตอยู่ในระดับสูง ซึ่งทั้งหมดนี้ความพึงพอใจและระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการอยู่ในมุมมองระดับสูงที่สุด นอกจากที่ปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจมากที่สุดคือปัจจัยภายนอก เช่น ระดับของการจ่ายค่าจ้าง นโยบายของโรงเรียน แหล่งทรัพยากร สภาพสังคมของโรงเรียน ความสามารถในการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จากข้อมูลการแสดงความคิดเห็นของครูได้ชี้ให้เห็นว่าหากบุคคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่ดี มีการจัดการบริหารองค์กรที่เหมาะสมกับความต้องการของครู และมีการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือในกลุ่มที่ดี สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในอาชีพครู<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Adrian Furn and others, "Do Personality Factors Predict Job Satisfaction" (Quebec Business Department University, 2002).

<sup>104</sup> Randy Alexander Chernipeski, "Teacher Job Satisfaction in Religiously Affiliated Private School in Alberta" (University of Alberta (Canada), 2003).



ลิน (Lin) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของจำนวนค่าจ้างที่ได้รับกับสภาพความพึงพอใจในการทำงานอาชีพครู” โดยได้ศึกษาทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เศรษฐกิจแรงงาน การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์กร การตลาดภายใน และรูปแบบในการจัดการศึกษา ในการเก็บข้อมูลในการศึกษานั้นซึ่งได้จากการสำรวจในโรงเรียนและบุคลากร โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์พหุตัวแปรและโมเดลสมการโครงสร้าง รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระของการเปลี่ยนแปลงในการสอนและการวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัยได้พบว่า จำนวนค่าจ้างไม่ได้ ส่งผลโดยตรงกับความมุ่งมั่นของครูในการประกอบอาชีพต่อ (ยกเว้นสองกลุ่มย่อยที่มีความแตกต่าง) แต่เป็นตัวกลางสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน ในทางกลับกันสภาพการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความมุ่งมั่นของครู ทั้งนี้ โครงสร้างของครูและโรงเรียนยังเป็นบทบาทสำคัญของความสัมพันธ์นี้ด้วย นอกจากนี้ ผลการศึกษาได้เผยให้เห็นว่าสวัสดิการต่าง ๆ มีผลต่อสภาพการยอมรับในจำนวนเงินเดือนของครู อีกทั้งการลดลงของค่าจ้างได้ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานและความมุ่งมั่นในอาชีพ เช่นการที่ครูมีประสบการณ์ในการทำงาน และการสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ส่วนทัศนคติและบุคลิกภาพระหว่างเพื่อนครูด้วยกันที่ยังคงประกอบอาชีพครูต่อ การเปลี่ยน โรงเรียนและการลาออกได้นำมาศึกษาเปรียบเทียบกับ ผลของการวิจัยในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเงินค่าจ้างและการเคารพการตัดสินใจในการไม่ประกอบอาชีพครูต่อ รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของแนวคิดต่าง ๆ อีกด้วย<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Chien-Jung Lin, "The Effect of Salary and Non-Pecuniary Attributes on Teacher Job Satisfaction and Labor Supply Intentions" (University of North Carolina at Chapel Hill, 2003).

## สรุป

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการศึกษานี้ในปัจจุบันมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยมีข้อค้นพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่จะปฏิบัติงานบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีความรู้ในตัวเอง ใช้ทักษะและกระบวนการทางการบริหารในการกระตุ้นส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังในการปฏิบัติงานอันเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารและความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควรจะต้องมีคุณลักษณะ ซึ่งประกอบไปด้วย ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจ ความรับผิดชอบ และความฉลาดมีไหวพริบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารดังกล่าวจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ทุก ๆ ด้านของสถานศึกษา รวมทั้งบุคลากรต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของล็อก (Locke) ซึ่งประกอบไปด้วย ลักษณะของงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน การนิเทศงาน เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานและการจัดการ ซึ่งจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยใช้โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 44 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ประกอบด้วยผู้อำนวยการ/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน รองผู้อำนวยการ/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 176 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนสำหรับการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนของการกำหนดปัญหา ศึกษาสภาพของปัญหาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลข่าวสาร รายงานการวิจัย ต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำโครงร่างวิจัยและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือและนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ณ แหล่งข้อมูลที่เป็นตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ และนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเขียนเป็นรายงานการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 3** รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแบบแผนการวิจัย ในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The one shot, Non-experimental Case Study Design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 47 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทนบุรี อำเภอเมืองจันทบุรี จำนวน 7 โรงเรียน อำเภอปากเกร็ด จำนวน 5 โรงเรียน อำเภอบางบัวทอง จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอบางกรวย จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอไทรน้อย จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอบางใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน และในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอพระนครศรีอยุธยา จำนวน 4 โรงเรียน อำเภอท่าเรือ จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอบางไทร จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอบางบาล จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอนครหลวง จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอบางปะอินจำนวน 3 โรงเรียน อำเภอภาชี จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอวังน้อย จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอสนา จำนวน 3 โรงเรียน อำเภอผักไห่จำนวน 3 โรงเรียน อำเภอบางปะหัน จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอบ้านแพรก จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอมหาราชจำนวน 1 โรงเรียน อำเภออุทัย จำนวน 2 โรงเรียน อำเภอบางซ้าย จำนวน 1 โรงเรียน อำเภอลาดบัวหลวง จำนวน 1 โรงเรียน

### กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างและกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>106</sup> แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) ด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ตามอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดจันทบุรีและพระนครศรีอยุธยา ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 44 โรงเรียน

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน รองผู้อำนวยการ/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 176 คน ดังตารางต่อไปนี้

---

<sup>106</sup> Krejcie Robert V. and Morgan Daryle W., "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement* November 1970 (1970).



ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ที่	โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 3 แบ่งตาม อำเภอ	ประชากร (โรง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			รวม (คน)
				ผู้อำนวยการ/รักษาการ แทน/ปฏิบัติราชการแทน	รองผู้อำนวยการ/รักษาการ แทน/ปฏิบัติราชการแทน	ครู	
<b>จังหวัดนนทบุรี</b>							
1	เมืองนนทบุรี	7	7	7	7	14	28
2	ปากเกร็ด	5	4	4	4	8	16
3	บางบัวทอง	1	1	1	1	2	4
4	บางกรวย	2	1	1	1	2	4
5	ไทรน้อย	2	2	2	2	4	8
6	บางใหญ่	1	1	1	1	2	4
<b>จังหวัดพระนครศรีอยุธยา</b>							
7	พระนครศรีอยุธยา	4	4	4	4	8	16
8	ท่าเรือ	2	2	2	2	4	8
9	บางไทร	1	0	0	0	0	0
10	บางบาล	1	1	1	1	2	4
11	นครหลวง	2	2	2	2	4	8
12	บางปะอิน	3	3	3	3	6	12
13	ภาชี	1	1	1	1	2	4
14	วังน้อย	2	2	2	2	4	8
15	เสนา	3	3	3	3	6	12
16	ผักไห่	3	3	3	3	6	12
17	บางปะหัน	1	1	1	1	2	4
18	บ้านแพรก	1	1	1	1	2	4
19	มหาราช	1	1	1	1	2	4
20	อุทัย	2	2	2	2	4	8

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ที่	โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 3 แบ่งตาม อำเภอ	ประชากร (โรง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			รวม (คน)
				ผู้อำนวยการ/รักษาการ แทน/ปฏิบัติราชการแทน	รองผู้อำนวยการ/รักษาการ แทน/ปฏิบัติราชการแทน	ครู	
21	บางซ้าย	1	1	1	1	2	4
22	ลาดบัวหลวง	1	1	1	1	2	4
<b>รวม</b>		<b>47</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>88</b>	<b>176</b>

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่แบ่งคุณลักษณะของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ด้าน

2.1 ความมีชีวิตชีวาและอดทน (vitality and endurance) ( $X_1$ ) หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ ร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทานคือ ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องกันได้ โดยไม่ต้องหยุดพัก ส่วนความมีชีวิตชีวา ความคล่องตัวว่องไว ร่าเริง แจ่มใส ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความทนทาน ทำให้ผู้นำหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาไม่หยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันเหตุการณ์และทำให้ได้รับความสำเร็จได้ง่ายเพราะงานบางอย่าง ไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งเวลาพักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความจริงของผู้นำในการทำงานเหมือนกัน

2.2 ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) ( $X_2$ ) หมายถึง ตัดสินใจเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเองเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตัวเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วทำให้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทันท่วงที ความล่าช้าไม่ว่าในเชิงตอบรับเห็นด้วย

หรือปฏิเสธไม่เห็นด้วย อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งาน และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ได้บังคับบัญชายุ่งยากใจ

2.3 ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) ( $X_3$ ) หมายถึง มีความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวผู้อื่นล้อมใส ความสามารถในการจับจุดสนใจคนอื่นได้ รู้จักเอาใจคน ถูกจังหวะ โดยไม่เลียงงานและรู้จักขัดแย้งในที่อันสมควร นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนออกมาเพื่อให้ผู้อื่นเห็นได้ชัด

2.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) ( $X_4$ ) หมายถึง ยินดีรับผิดชอบและเต็มใจยอมรับขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ได้มาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้มีอุปสรรคบางประการมาเกี่ยวข้อง

2.5 ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) ( $X_5$ ) หมายถึง สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ มีความรู้ดี รู้งาน รู้นโยบาย และวัตถุประสงค์ของงาน ชัดเจน รู้กระบวนการวิธีการบริหาร มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหุสูต คือรอบรู้และสนใจเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู แบ่งออกเป็น 9 ด้าน ตามแนวความคิดของล็อก (Locke) ได้แก่

3.1 ลักษณะงาน (work) ( $Y_1$ ) หมายถึง ความน่าสนใจในงาน ความยากง่ายและความแปลกใหม่ของงาน โอกาสพัฒนาเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้น ประสบความสำเร็จ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน

3.2 เงินเดือน (pay) ( $Y_2$ ) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ถ้อยเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำตลอดการปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งพ้นสภาพ ลาออก เกษียณอายุราชการ

3.3 การเลื่อนตำแหน่ง (promotions) ( $Y_3$ ) หมายถึง การมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยปกติตำแหน่งที่สูงขึ้นไปนี้บุคคลจะต้องรับผิดชอบมากขึ้นและได้รับค่าจ้างมากขึ้นกว่าเดิม เป็นการเพิ่มสถานะของบุคคลให้สูงขึ้น รวมทั้งการขึ้นเงินเดือนค่าจ้างด้วย การเลื่อนตำแหน่งนี้เป็นที่ต้องการของคนทุกคนเพื่อเป็นทางหนึ่งทีแสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3.4 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ( $Y_4$ ) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้

กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3.5 ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ( $Y_5$ ) หมายถึง สิ่งสนองความพอใจ ผลประโยชน์เกื้อกูล ที่ดีเป็นสิ่งดึงดูดบุคคล ให้มาทำงานกับบริษัท และยังทำให้บุคคล ไม่ลาออกจากงานด้วยบำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการการรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงานประจำปี และการได้ค่าใช้จ่ายระหว่างการลาพักผ่อน

3.6 สภาพการทำงาน (working Conditions) ( $Y_6$ ) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน

3.7 การนิเทศงาน (supervision) ( $Y_7$ ) หมายถึง การได้รับความเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือแนะนำจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ด้วยความมีเทคนิคและกลวิธีที่ดี การให้คุณให้โทษ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และทักษะในด้านการบริหารงานของผู้บริหาร

3.8 เพื่อนร่วมงาน (co-workers) ( $Y_8$ ) หมายถึง ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงานการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความไว้วางใจช่วยเหลือเติมเต็มซึ่งกันและกัน ที่เอาความสามารถเด่นของแต่ละคนมาทำให้ทีมเข้มแข็งขึ้น เพราะแต่ละคนมีความสามารถต่างกัน ต้องรับข้อดีของคนที่ทีมได้ ที่สำคัญต้องไม่ฝืนความถนัดของแต่ละคน เพราะหากฝืนไปย่อมเกิดผลเสียต่อทีมงานและความสำเร็จของงาน

3.9 หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ( $Y_9$ ) หมายถึง ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบาย การบริหารหน่วยงาน โครงสร้างซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้ชีวิตสามารถร่วมกันทำงานได้ดี โดยต้องมีการจัดกลุ่มทำงาน กำหนดและมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนดความสัมพันธ์ให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความหมายที่เน้นกระบวนการ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับที่ปฏิบัติงาน มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมีตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของล็อก (Locke)

ลักษณะของแบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ของไลเคิร์ต (Likert's rating scale) โดยกำหนดช่วงระดับของคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

### การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหา งานเอกสาร ตำรา วรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารของบาร์นาร์ด (Barnard) และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของล็อก (Locke) หลังจากนั้นนำผลของข้อมูลที่ศึกษามาสร้างเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC = index of item objective congruence) = 0.80 - 1.00

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (tryout) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ/



รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน รองผู้อำนวยการ/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 2 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน

ขั้นที่ 4 นำเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) = 0.99

ขั้นที่ 5 จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้สอบถามกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ผู้วิจัยทำหนังสือถึงต่อบัณฑิตวิทยาลัยมหาลัทธิศิลปากร โดยผ่านหัวหน้าภาควิชา การบริหารการศึกษาเพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 44 โรงเรียนเพื่อขอความร่วมมือให้ผู้บริหารและครูให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

**ขั้นตอนที่ 2** ผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บแบบสอบถาม โดยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

**ขั้นตอนที่ 3** ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วรวบรวมแบบสอบถาม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อความที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency : f) และใช้ค่าร้อยละ (percentage : %)

2. การวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic Mean :  $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร / ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร / ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร / ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร / ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร / ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่เป็นแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ประกอบด้วย 1) ความมีชีวิตชีวาและอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความฉลาดมีไหวพริบ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของล็อก (Locke) คือ 1) ลักษณะงาน 2) เงินเดือน 3) การเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ 5) ผลประโยชน์เกื้อกูล 6) สภาพการทำงาน 7) การนิเทศงาน 8) เพื่อนร่วมงาน 9) หน่วยงานและการจัดการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 44 โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/รักษาการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 2 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 176 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ได้รับแบบสอบถามคืนมา 176 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการเก็บรวบรวมเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่าง 44 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน 3) ครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 176 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความถี่ ร้อยละ ของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	94	53.41
	2. หญิง	82	46.59
	รวม	176	100.00
2	อายุ		
	1. ไม่เกิน 30 ปี	15	8.52
	2. 31 – 40 ปี	47	26.70
	3. 41 – 50 ปี	21	11.93
	4. 51 – 60 ปี	93	52.85
	รวม	176	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	1. ปริญญาตรี	71	40.34
	2. ปริญญาโท	96	54.55
	3. ปริญญาเอก	9	5.11
	รวม	176	100.00
4	ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน		
	1. ผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติ ราชการแทน	44	25.00
	2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติ ราชการแทน	44	25.00
	3. ครูผู้สอน	88	50.00
	รวม	176	100.00



ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. น้อยกว่า 5 ปี	40	22.72
	2. 6 – 10 ปี	48	27.27
	3. 11 – 15 ปี	20	11.36
	4. 16 - 20 ปี	10	5.69
	5. 21 – 25 ปี	17	9.66
	6. 26 ปี ขึ้นไป	41	23.30
	รวม	176	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 53.41 และเพศหญิง จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 46.59 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51 – 60 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 52.85 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.93 และช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.52 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 ปริญญาตรี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 40.34 และปริญญาเอก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.11 ในด้านของตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการ โรงเรียน/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ถัดมาในส่วนของประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 รองลงมา คือ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 22.72 11 – 15 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.36 21 – 25 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.66 และ 16 – 20 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.69

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 3

ในการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)  
แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลดัง  
ตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในภาพรวม

(n=44)

คุณลักษณะของผู้บริหาร		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ความมีชีวิตชีวาและอดทน ( $X_1$ )	4.17	0.89	มาก
2	ความสามารถในการตัดสินใจ ( $X_2$ )	4.09	0.89	มาก
3	ความสามารถในการจูงใจ ( $X_3$ )	4.11	0.87	มาก
4	ความรับผิดชอบ ( $X_4$ )	4.20	0.90	มาก
5	ความฉลาดมีไหวพริบ ( $X_5$ )	4.21	0.83	มาก
รวม ( $X_{tot}$ )		4.16	0.88	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , SD = 0.88) เมื่อพิจารณาส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่ามีค่า 0.88 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของ  
ผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับ  
มากทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความฉลาดมีไหวพริบ ( $\bar{X} =$   
4.21, SD = 0.83) ความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.20$ , SD = 0.90) ความมีชีวิตชีวาและอดทน ( $\bar{X} = 4.17$ ,  
SD = 0.89) ความสามารถในการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.11$ , SD = 0.87) และความสามารถในการตัดสินใจ  
( $\bar{X} = 4.09$ , SD = 0.89)

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความมีชีวิตชีวาและอดทน ( $X_1$ )  
(n=44)

คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านความมีชีวิตชีวาและอดทน		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วว่องไว	4.13	0.90	มาก
2	ผู้บริหารมีความมีความตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะ รับสถานการณ์ทุกชนิด และสามารถปรับตัวได้	4.27	0.93	มาก
3	ผู้บริหารมีความร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ	4.15	0.88	มาก
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง	4.20	0.88	มาก
5	ผู้บริหารมีความอดทนต่อความลำบาก	4.14	0.87	มาก
6	ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับความคิดได้ ใน ทุกสภาวะ	4.15	0.88	มาก
รวม		4.17	0.89	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความมีชีวิตชีวาและอดทน ( $X_1$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ,  $SD = 0.89$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.89 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความมีความตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด และสามารถปรับตัวได้ ( $\bar{X} = 4.27$ ,  $SD = 0.93$ ) ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = 0.88$ ) ผู้บริหารมีความร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.15$ ,  $SD = 0.88$ ) ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับความคิดได้ในทุกสภาวะ ( $\bar{X} = 4.15$ ,  $SD = 0.88$ ) ผู้บริหารมีความอดทนต่อความลำบาก ( $\bar{X} = 4.14$ ,  $SD = 0.87$ ) และผู้บริหารมีความคล่องแคล่วว่องไว ( $\bar{X} = 4.13$ ,  $SD = 0.90$ )

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถในการ  
ตัดสินใจ ( $X_2$ )

(n=44)

คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการตัดสินใจ		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง	3.97	0.91	มาก
2	ผู้บริหารพร้อมเป็นผู้ตัดสินใจเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	4.20	0.91	มาก
3	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ เหมาะสม	4.10	0.83	มาก
รวม ( $X_2$ )		4.09	0.89	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ,  
SD = 0.91) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.89 มีการกระจายของข้อมูลมาก  
แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็น  
รายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร  
พร้อมเป็นผู้ตัดสินใจเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.20$ , SD = 0.91) ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเฉพาะ  
หน้าได้เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.10$ , SD = 0.83) และผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ( $\bar{X} =$   
3.97, SD = 0.91)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถในการจูงใจ ( $X_3$ )

(n=44)

คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการจูงใจ		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชัก จูง ให้เกิดความคล้อยตาม	3.92	0.86	มาก
2	ผู้บริหารวางตัวให้ผู้อื่นเชื่อถือและยอมรับ	4.14	0.87	มาก
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการจับจุดความสนใจ ของคนอื่น	3.97	0.86	มาก
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด, การเขียน, การนำเสนอ	4.18	0.90	มาก
5	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพหรือลักษณะที่น่าเคารพ	4.21	0.88	มาก
6	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ	4.19	0.85	มาก
7	ผู้บริหารมีความเข้าใจในมุมมอง ความรู้สึก หรือ ความสนใจของผู้อื่น	4.01	0.85	มาก
8	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ	4.23	0.92	มาก
รวม ( $X_3$ )		4.11	0.87	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถในการจูงใจ ( $X_3$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ,  $SD =$   
 $0.87$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.87 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดง  
ว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 8 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความ  
เป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.92$ ) ผู้บริหารมีบุคลิกภาพหรือลักษณะที่น่าเคารพ ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD =$   
 $0.88$ ) ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $SD = 0.85$ ) ผู้บริหารมี  
ความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด, การเขียน, การนำเสนอ ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 0.90$ ) ผู้บริหาร  
วางตัวให้ผู้อื่นเชื่อถือและยอมรับ ( $\bar{X} = 4.14$ ,  $SD = 0.87$ ) ผู้บริหารมีความเข้าใจในมุมมอง  
ความรู้สึก หรือความสนใจของผู้อื่น ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.85$ ) ผู้บริหารมีความสามารถในการ



การจับจุดความสนใจของคนอื่น ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $SD = 0.86$ ) และผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้เกิดความคล้อยตาม ( $\bar{X} = 3.92$ ,  $SD = 0.86$ )

ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความรับผิดชอบ ( $X_4$ )

(n=44)

คุณลักษณะของผู้บริหาร				
ด้านความรับผิดชอบ		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความผูกพันกับภาระงานที่ทำ	4.13	0.89	มาก
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างไม่ย่อท้อ	4.19	0.94	มาก
3	ผู้บริหารตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่างานจะสำเร็จ	4.23	0.91	มาก
4	ผู้บริหารมีความพอใจเมื่องานที่ทำประสบผลสำเร็จ	4.26	0.84	มาก
รวม ( $X_4$ )		4.20	0.90	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความรับผิดชอบ ( $X_4$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = 0.90$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.90 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ข้อ เรียงลำดับตามมัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความพอใจเมื่องานที่ทำประสบผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.26$ ,  $SD = 0.84$ ) ผู้บริหารตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่างานจะสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.91$ ) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างไม่ย่อท้อ ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $SD = 0.94$ ) และผู้บริหารมีความผูกพันกับภาระงานที่ทำ ( $\bar{X} = 4.13$ ,  $SD = 0.89$ )

ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความฉลาดมีไหวพริบ ( $X_5$ )

(n=44)

คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านความฉลาดมีไหวพริบ		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด	4.17	0.79	มาก
2	ผู้บริหารเป็นผู้มีปฏิภาณไหวพริบ	4.23	0.82	มาก
3	ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการคิด	4.19	0.85	มาก
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้	4.23	0.87	มาก
รวม ( $X_5$ )		4.21	0.83	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความฉลาดมีไหวพริบ ( $X_5$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , SD = 0.83) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.83 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีปฏิภาณไหวพริบ ( $\bar{X} = 4.23$ , SD = 0.82) ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.23$ , SD = 0.87) ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการคิด ( $\bar{X} = 4.19$ , SD = 0.85) และผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด ( $\bar{X} = 4.17$ , SD = 0.79)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ในการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (SD) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดเบสท์ (Best)  
ปรากฏผลดังตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความพึงพอใจในการ  
ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ใน  
ภาพรวม

(n=44)

	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ลักษณะงาน (Y <sub>1</sub> )	3.88	0.88	มาก
2	เงินเดือน (Y <sub>2</sub> )	3.75	0.86	มาก
3	การเลื่อนตำแหน่ง (Y <sub>3</sub> )	3.83	0.83	มาก
4	การได้รับการยอมรับนับถือ (Y <sub>4</sub> )	4.02	0.85	มาก
5	ผลประโยชน์เกื้อกูล (Y <sub>5</sub> )	3.76	0.79	มาก
6	สภาพการทำงาน (Y <sub>6</sub> )	3.74	0.85	มาก
7	การนิเทศงาน (Y <sub>7</sub> )	3.89	0.84	มาก
8	เพื่อนร่วมงาน (Y <sub>8</sub> )	4.03	0.76	มาก
9	หน่วยงานและการจัดการ (Y <sub>9</sub> )	4.16	0.79	มาก
	รวม (Y <sub>tot</sub> )	3.90	0.83	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , SD = 0.83)  
เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.83 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่า  
ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน  
พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 9 ด้าน เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ หน่วยงานและ  
การจัดการ ( $\bar{X} = 4.16$ , SD = 0.79) เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.03$ , SD = 0.76) การได้รับการยอมรับนับ  
ถือ ( $\bar{X} = 4.02$ , SD = 0.85) การนิเทศงาน ( $\bar{X} = 3.89$ , SD = 0.84) ลักษณะงาน ( $\bar{X} = 3.88$ , SD =

0.88) การเลื่อนตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.83$ ,  $SD = 0.83$ ) ผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง ( $\bar{X} = 3.76$ ,  $SD = 0.79$ ) เงินเดือน ( $\bar{X} = 3.75$ ,  $SD = 0.86$ ) และสภาพการทำงาน ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.85$ )

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านลักษณะงาน ( $Y_1$ )

(n=44)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู				
ด้านลักษณะงาน		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	งานที่ปฏิบัติมีความน่าสนใจ	3.89	0.87	มาก
2	งานที่ปฏิบัติมีความแปลกใหม่ ทำท่ายความสามารถ	3.82	0.91	มาก
3	งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาเรียนรู้เพิ่มเติม	3.93	0.86	มาก
4	งานที่ปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสม	3.78	0.93	มาก
5	งานที่ปฏิบัติมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ	3.99	0.84	มาก
รวม ( $Y_1$ )		3.88	0.88	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านลักษณะงาน ( $Y_1$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ,  $SD = 0.88$ ) เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.88 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ งานที่ปฏิบัติมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.84$ ) งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาเรียนรู้เพิ่มเติม ( $\bar{X} = 3.93$ ,  $SD = 0.86$ ) งานที่ปฏิบัติมีความน่าสนใจ ( $\bar{X} = 3.89$ ,  $SD = 0.87$ ) งานที่ปฏิบัติมีความแปลกใหม่ ทำท่ายความสามารถ ( $\bar{X} = 3.82$ ,  $SD = 0.91$ ) และงานที่ปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.93$ )

ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านเงินเดือน ( $Y_2$ ) (n=44)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านเงินเดือน		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ครูได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย	3.78	0.79	มาก
2	ครูได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นรายได้ประจำตลอดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.94	0.87	มาก
3	ครูได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานกรณีพิเศษเหมาะสมกับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	3.53	0.93	มาก
รวม ( $Y_2$ )		3.75	0.86	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านเงินเดือน ( $Y_2$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ,  $SD = 0.86$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.86 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ข้อ เรียงลำดับตามมัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นรายได้ประจำตลอดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.94$ ,  $SD = 0.87$ ) ครูได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.79$ ) และครูได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานกรณีพิเศษเหมาะสมกับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $SD = 0.93$ )

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ( $Y_3$ )

(n=44)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการเลื่อนตำแหน่ง		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ครูได้รับการปรับตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นอย่างเหมาะสม	3.83	0.85	มาก
2	ครูได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้นตามตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.88	0.85	มาก
3	การเลื่อนตำแหน่งทำให้ครูต้องมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น	3.78	0.79	มาก
รวม ( $Y_3$ )		3.83	0.83	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ( $Y_3$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ,  $SD = 0.83$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.83 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้นตามตำแหน่งที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.88$ ,  $SD = 0.85$ ) ครูได้รับการปรับตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.83$ ,  $SD = 0.85$ ) และการเลื่อนตำแหน่งทำให้ครูต้องมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.79$ )



ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $Y_4$ )

(n=44)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ครูได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และชุมชน	3.98	0.82	มาก
2	ครูได้รับการร่วมแสดงความยินดีในโอกาสพิเศษ ต่าง ๆ	4.07	0.86	มาก
3	ครูได้รับการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.97	0.89	มาก
4	ครูได้รับการยอมรับในความสามารถเมื่อ ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ	4.05	0.83	มาก
รวม ( $Y_4$ )		4.02	0.85	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $Y_4$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $SD = 0.85$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่ามีค่า 0.85 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูได้รับการร่วมแสดงความยินดีในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = 0.86$ ) ครูได้รับการยอมรับในความสามารถเมื่อปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.83$ ) ครูได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และชุมชน ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 0.82$ ) และครูได้รับการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $SD = 0.89$ )

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านผลประโยชน์เกื้อกูล ( $Y_5$ )

(n=44)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านผลประโยชน์เกื้อกูล		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ครูได้รับสวัสดิการที่ดี ดึงดูดใจให้เกิดความสนใจ อยากร่วมงานกับโรงเรียน	3.65	0.79	มาก
2	ครูได้รับค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญที่เพียงพอ ต่อความมั่นคงของชีวิต	3.81	0.82	มาก
3	โรงเรียนมีการกำหนดวันหยุดงานประจำปีที่เหมาะสม	3.83	0.77	มาก
รวม ( $Y_5$ )		3.76	0.79	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านผลประโยชน์เกื้อกูล ( $Y_5$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ,  $SD = 0.79$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.79 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการกำหนดวันหยุดงานประจำปีที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.83$ ,  $SD = 0.77$ ) ครูได้รับค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญที่เพียงพอต่อความมั่นคงของชีวิต ( $\bar{X} = 3.81$ ,  $SD = 0.82$ ) และครูได้รับสวัสดิการที่ดี ดึงดูดใจให้เกิดความสนใจอยากร่วมงานกับโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $SD = 0.79$ )

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านสภาพการทำงาน ( $Y_0$ )

(n=44)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านสภาพการทำงาน		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ครูมีชั่วโมงการทำงาน และช่วงเวลาพักผ่อนเหมาะสม	3.78	0.79	มาก
2	เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีการตรวจสอบซ่อมบำรุงพร้อมสำหรับการใช้งาน	3.65	0.86	มาก
3	สถานที่ปฏิบัติงานมีอากาศถ่ายเทสะดวกสบาย และได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสำหรับการปฏิบัติงาน	3.80	0.89	มาก
รวม ( $Y_0$ )		3.74	0.85	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านสภาพการทำงาน ( $Y_0$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.85$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.85 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานที่ปฏิบัติงานมีอากาศถ่ายเทสะดวกสบาย และได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสำหรับการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.80$ ,  $SD = 0.89$ ) ครูมีชั่วโมงการทำงาน และช่วงเวลาพักผ่อนเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.79$ ) และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีการตรวจสอบ ซ่อมบำรุงพร้อมสำหรับการใช้งาน ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $SD = 0.86$ )

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านการนิเทศงาน (Y<sub>7</sub>)

(n=44)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการนิเทศงาน		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ครูได้รับความช่วยเหลือ แนะนำจาก ผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	3.87	0.86	มาก
2	ครูได้รับการสอนให้มีเทคนิคและกลวิธีที่ดีใน การ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	3.84	0.83	มาก
3	ครูได้รับคำชี้แจง ตักเตือน และข้อเสนอแนะใน การปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร	3.97	0.82	มาก
รวม (Y <sub>7</sub> )		3.89	0.84	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านการนิเทศงาน (Y<sub>7</sub>) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , SD = 0.84) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.84 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูได้รับคำชี้แจง ตักเตือน และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร ( $\bar{X} = 3.97$ , SD = 0.82) ครูได้รับความช่วยเหลือ แนะนำจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.87$ , SD = 0.86) และครูได้รับการสอนให้มีเทคนิคและกลวิธีที่ดีในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.84$ , SD = 0.83)

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านเพื่อนร่วมงาน ( $Y_8$ )

(n=44)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านเพื่อนร่วมงาน		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	เพื่อนร่วมงานมีความรู้ความสามารถ	4.04	0.75	มาก
2	เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.00	0.80	มาก
3	เพื่อนร่วมงานมีมิตรภาพอันดีต่อกัน มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	4.14	0.77	มาก
4	ครูสามารถไว้วางใจเพื่อนร่วมงานได้	4.04	0.73	มาก
5	เพื่อนร่วมงานมีศักยภาพที่โดดเด่นและแตกต่าง เมื่อมาปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน สร้างให้ทีมมีความ เข้มแข็ง	3.97	0.75	มาก
รวม ( $Y_8$ )		4.03	0.76	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านเพื่อนร่วมงาน ( $Y_8$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.76$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีค่า 0.76 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ เพื่อนร่วมงานมีมิตรภาพอันดีต่อกัน มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ( $\bar{X} = 4.14$ ,  $SD = 0.82$ ) ครูสามารถไว้วางใจเพื่อนร่วมงานได้ ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.73$ ) เพื่อนร่วมงานมีความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.75$ ) เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.80$ ) และเพื่อนร่วมงานมีศักยภาพที่โดดเด่นและแตกต่าง เมื่อมาปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน สร้างให้ทีมมีความเข้มแข็ง ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $SD = 0.75$ )

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านหน่วยงานและการจัดการ (Y<sub>9</sub>)

(n=44)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านหน่วยงานและการจัดการ		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน	4.19	0.77	มาก
2	โรงเรียนมีโครงสร้างที่สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ	4.19	0.73	มาก
3	โรงเรียนมีการกำหนดและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของครูได้อย่างเหมาะสม	4.10	0.87	มาก
รวม (Y <sub>9</sub> )		4.16	0.79	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านหน่วยงานและการจัดการ (Y<sub>9</sub>) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , SD = 0.79) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่ามีค่า 0.79 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบโรงเรียนมีโครงสร้างที่สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.19$ , SD = 0.73) โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.19$ , SD = 0.77) และโรงเรียนมีการกำหนดและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของครูได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.10$ , SD = 0.87)



ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 วิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู คุณลักษณะของผู้บริหาร	ลักษณะงาน (X <sub>1</sub> )	เงินเดือน (X <sub>2</sub> )	การเลื่อนตำแหน่ง (X <sub>3</sub> )	การได้รับการยอมรับนับถือ (X <sub>4</sub> )	ผลประโยชน์ที่ถือ (X <sub>5</sub> )	สภาพการทำงาน (X <sub>6</sub> )	การมีผลงาน (X <sub>7</sub> )	เพื่อนร่วมงาน (X <sub>8</sub> )	หน่วยงานและการจัดการ (X <sub>9</sub> )	ภาพรวม (X <sub>tot</sub> )
1. ความมีชีวิตชีวาและอดทน (X <sub>1</sub> )	.769**	.559**	.617**	.751**	.583**	.527**	.706**	.653**	.778**	.757**
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (X <sub>2</sub> )	.750**	.677**	.770**	.771**	.628**	.600**	.738**	.716**	.810**	.822**
3. ความสามารถในการจูงใจ (X <sub>3</sub> )	.814**	.631**	.711**	.778**	.655**	.597**	.724**	.733**	.845**	.825**
4. ความรับผิดชอบ (X <sub>4</sub> )	.759**	.621**	.675**	.788**	.599**	.549**	.723**	.723**	.820**	.796**
5. ความฉลาดมีไหวพริบ (X <sub>5</sub> )	.789**	.529**	.706**	.791**	.636**	.580**	.749**	.739**	.838**	.809**
ภาพรวม (X <sub>tot</sub> )	.824**	.642**	.739**	.824**	.658**	.606**	.773**	.757**	.869**	.851**

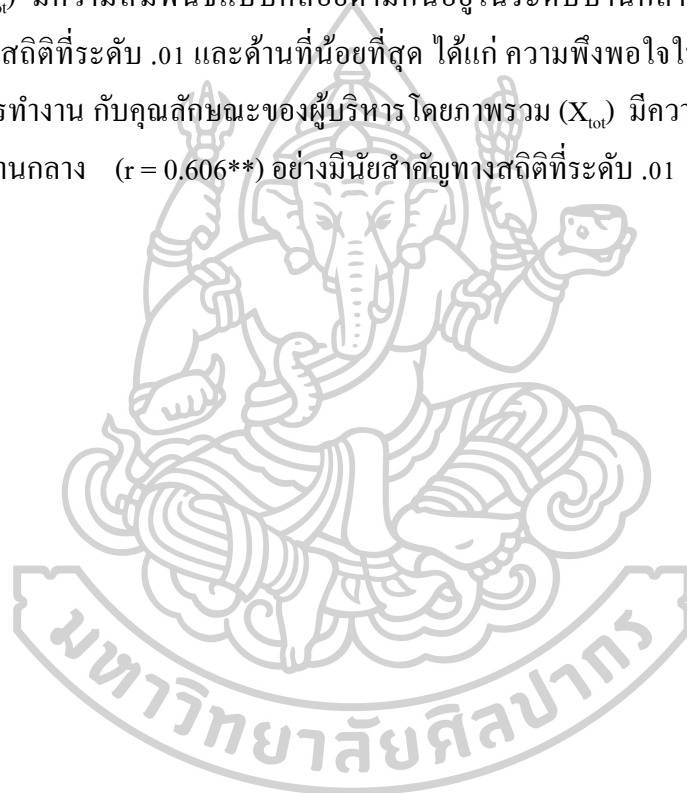
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 โดยการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร (X<sub>tot</sub>) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 (Y<sub>tot</sub>) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับมาก (r<sub>xy</sub> = 0.851) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารในแต่ละด้าน (X<sub>1-5</sub>) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) พบว่า ด้านที่มากที่สุด ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการจูงใจ (X<sub>3</sub>) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) โดยมีความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกันอยู่ในระดับปานกลาง

( $r = 0.825^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านที่น้อยที่สุด ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านความมีชีวิตชีวาและอดทน ( $X_1$ ) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวม ( $Y_{10}$ ) มีความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกันอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.757^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในแต่ละด้าน ( $Y_{1-9}$ ) กับคุณลักษณะของผู้บริหารโดยภาพรวม ( $X_{10}$ ) พบว่า ด้านที่มากที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านหน่วยงานและการจัดการ กับคุณลักษณะของผู้บริหารโดยภาพรวม ( $X_{10}$ ) มีความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกันอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.869^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านที่น้อยที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านสภาพการทำงาน กับคุณลักษณะของผู้บริหารโดยภาพรวม ( $X_{10}$ ) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.606^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จำนวน 44 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน รองผู้อำนวยการ/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) และแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของล็อก (Locke) และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ความฉลาดมีไหวพริบ ความรับผิดชอบ ความมีชีวิตชีวาและอดทน ความสามารถในการจูงใจ และความสามารถในการตัดสินใจ

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ หน่วยงานและการจัดการ เพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การนิเทศงาน ลักษณะงาน การเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์ที่ถือคุณ เงินเดือน และสภาพการทำงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $r_{xy} = 0.851$ ) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาคุณลักษณะของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูทุกด้าน

### การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีข้อค้นพบหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ผู้วิจัยจึงนำข้อค้นพบมาอภิปรายผลเพื่อความชัดเจน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีวิวุฒิ และประสบการณ์ในการทำงานที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งยังน้อมรับนโยบายทางการศึกษาจากทางภาครัฐมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภายในโรงเรียน ตลอดจนได้ผ่านการฝึกอบรมในการเป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดีจะมีความคล่องแคล่วว่องไว สามารถปรับตัวได้ อีกทั้งยังร่าเริงแจ่มใส สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีปฏิภาณไหวพริบ มีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้เกิดความคล้อยตาม มีบุคลิกภาพหรือลักษณะที่น่าเคารพ มีความเป็นผู้นำ และตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่างานจะสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร ที่พบว่า อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของถาวร โสภณวัฒน์ ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีระดับคุณลักษณะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปน้อย พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความฉลาดมีไหว

พริบ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด นั่นแสดงให้เห็นว่า แท้จริงแล้วผู้ได้บังคับบัญชาต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบ เพื่อชี้ทางและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบ จะมีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้มีความสามารถในการคิด และมีความสามารถในการเรียนรู้ ลำดับรองลงมา คือ คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารที่ฉลาดแต่ขาดความรับผิดชอบก็ไม่ใช่ที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกันถ้าทั้งฉลาดและยังมากไปด้วยความรับผิดชอบก็ยิ่งสร้างความพึงพอใจให้กับครูได้หลายเท่าทวีคูณเช่นกัน เนื่องจากผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบจะพ่วงมาด้วยการมีความผูกพันกับภาระงานที่ทำ มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างไม่ย่อท้อ ตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่างานจะสำเร็จ และมีความพอใจเมื่องานที่ทำประสบผลสำเร็จ ลำดับรองลงมา คือ ด้านความมีชีวิตชีวาและอดทน เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมี ซึ่งความมีชีวิตชีวาและอดทน สังกัดได้จากการที่ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วว่องไว มีความตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด และสามารถปรับตัวได้ มีความร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ มีความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีความอดทนต่อความลำบาก และสามารถปรับตัวเข้ากับความเครียดได้ในทุก ลำดับรองลงมา คือ ด้านความสามารถในการจูงใจ การใช้กลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้นมิใช่ของใหม่ที่เพิ่งเริ่มเกิดขึ้นในเร็ว ๆ นี้ ในสมัยโบราณก็มีการใช้วิธีการดังกล่าวทั้งกับมนุษย์ด้วยกันและกับสัตว์ที่จัดเป็น ผู้ร่วมงาน ด้วยเช่นกัน กลยุทธ์ที่นำมาใช้บางประการเป็นไปโดยทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพอใจ สัมครใจที่จะทำ ผู้บริหารที่มีความสามารถในการจูงใจจะสามารถโน้มน้าวหรือชักจูงให้เกิดความคล้อยตาม ทั้งนี้การวางตัวก็ส่งผลให้ผู้อื่นเชื่อถือและยอมรับ ประกอบกับมีความสามารถในการจับจุดความสนใจของคนอื่น มีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด, การเขียน, การนำเสนอ มีบุคลิกภาพหรือลักษณะที่น่าเคารพ มีความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ มีความเข้าใจในมุมมอง ความรู้สึก หรือความสนใจของผู้อื่น และมีความเป็น และลำดับสุดท้าย คือ ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามเห็นความสำคัญในด้านนี้น้อยที่สุด

2. จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งเอาไว้ที่อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 สามารถจัดบริการสนองต่อความต้องการให้แก่ครูได้ และเมื่อครูได้รับความพึงพอใจเขาก็จะรักงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารพึงตระหนักถึงการสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้ เพื่อที่จะทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่คาดไว้ เพราะผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของครูจะทำให้ครูเกิดความผูกพันและอยากช่วยกันพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญมี เวียง



นนท์ และผลการวิจัยของ วราภรณ์ ช่างอยู่ และผลการวิจัยของลัดดาวัลย์ ใจไว ที่ได้จัดทำวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านหน่วยงานและการจัดการมีค่ามัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีความสำคัญในด้านหน่วยงานและการจัดการ โดยจะเห็นได้ว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีโครงสร้างที่สามารถเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ และมีการกำหนดและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของครูได้อย่างเหมาะสม ลำดับรองลงมา คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 เล็งเห็นว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญในการทำให้งานดำเนินไปได้และประสบความสำเร็จ เพราะถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีมิตรภาพอันดีต่อกัน มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สามารถไว้วางใจเพื่อนร่วมงานได้ และเพื่อนร่วมงานมีศักยภาพที่โดดเด่นและแตกต่าง เมื่อมาปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันจึงสามารถสร้างให้ทีมมีความเข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อเล็กซ์ซานเดอร์ ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก ลำดับรองลงมา คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูมองว่าการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และชุมชน ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและยังเป็นการสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน นอกจากนี้การได้รับการร่วมแสดงความยินดีใน โอกาสพิเศษต่าง ๆ หรือได้รับการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับในความสามารถเมื่อปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จก็มีส่วนช่วยให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญมี เวียงนนท์ ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ที่พบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก ลำดับรองลงมา คือ ด้านการนิเทศ ขณะที่ความเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ สิ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และมักคาดไม่ถึงเสมอ การนิเทศงานก็เช่นเดียวกัน ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดตามกาลเวลา ซึ่งย่อมมีส่วนกระทบต่อการปฏิบัติงานของครูในอนาคตด้วย เนื่องจากความมีประสิทธิภาพของครูมีส่วนขึ้นอยู่กับการนิเทศงานที่บุคคลเหล่านี้ได้รับ คุณภาพของผลงานมีส่วนสำคัญ โดยตรงกับคุณภาพของการนิเทศงานคือ หากการนิเทศงานมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้คุณภาพการปฏิบัติงานที่สูงด้วย ฉะนั้นการนิเทศงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นแม้ว่าครูได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี การนิเทศงานก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นอยู่นั่นเอง ดังนั้นเมื่อครูได้รับการเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา โดยได้จัดให้มีการดำเนินการนิเทศอยู่เป็นประจำ ปีการศึกษาละ 2 ครั้ง ซึ่งผู้นิเทศอาจมาจากหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือ



ศึกษานิเทศก์ของเขตพื้นที่การศึกษา โดยส่วนใหญ่แล้วถ้าผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อครู ทำให้ครูรู้สึกไว้วางใจพร้อมทั้งนำกระบวนการนิเทศสอดแทรกกลมกลืนเข้าไปกับภาระงานปกติของครูโดยใช้วิธีการเยี่ยมชม การติดต่อสื่อสารกับครู การให้กำลังใจโดยวิธีการพูดทางบวก มีการแลกเปลี่ยนความคิดและปรึกษาหารือ สิ่งที่สำคัญที่สุด ผู้นิเทศต้องพูดคุยกับครู ดูพฤติกรรมของนักเรียน สังเกตบรรยากาศและความสัมพันธ์ในสังคมเรียนรู้นั้นเพื่อเข้าถึงสถานภาพปัญหา โดยเริ่มต้นจากศรัทธาของครูที่มีความตั้งใจปรับปรุงวิธีการสอนของตนเอง ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์เป็นบุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมแนะแนววิธีการต่าง ๆ ด้านการเรียนการสอน ทั้งนี้หากได้แรงหนุนอีกด้านหนึ่งคือการแนะนำช่วยเหลือ ให้แบบอย่างจากเพื่อนครูด้วยกันในรูปแบบกัลยาณมิตรนิเทศ ก็จะช่วยให้กำลังใจปลุกปล้ำกันให้ครูได้ตระหนักและมองเห็นขั้นตอนการสอนที่เป็นจริง ชัดเจน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนของตนได้ดีขึ้น นำไปสู่แนวทางการนิเทศที่ถูกต้อง ซึ่งส่งผลให้ครูได้รับคำชี้แจง ตักเตือน และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร ลำดับรองลงมา คือ ด้านลักษณะงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะโดยทั่วไปครูไม่สามารถเลือกงานที่ชอบหรืออยากปฏิบัติ ต่างคนต่างมีหน้าที่เปรียบเสมือนเฟืองที่คอยหมุนให้เครื่องจักรทำงาน จึงไม่มีครูคนใดสามารถหยุดหรือละทิ้งการปฏิบัติงานต่อให้จะไม่ได้รับรู้สึกชอบก็ตาม ดังนั้นในด้านลักษณะงานจึงไม่ได้มีความสำคัญกับความพึงพอใจสักเท่าไรนัก และอีกประการหนึ่งคือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 เป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม เช่น การเป็นโรงเรียนนำร่องในการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ ทำให้ครูมองเห็นว่างานที่ปฏิบัติมีความน่าสนใจ แปลกใหม่และท้าทายความสามารถ มีการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนา เรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติม งานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณที่เหมาะสมและมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ลำดับรองลงมา คือ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ต้องกล่าวก่อนว่าการเลื่อนตำแหน่งของครูสามารถเกิดขึ้นได้ 2 อย่าง นั่นคือ เลื่อนขั้นด้วยการทำผลงาน และเลื่อนขั้นหรือปรับตำแหน่งตามความเหมาะสมที่ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้ง ทั้งนี้การได้รับการปรับตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นอย่างเหมาะสม ได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้นตามตำแหน่งที่สูงขึ้น และการเลื่อนตำแหน่งนั้นยังส่งผลทำให้ครูต้องมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น ลำดับรองลงมา คือ ด้านผลประโยชน์เกื้อกูล ผลประโยชน์เกื้อกูลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในปัจจุบัน ในความเป็นจริงผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ในการพิจารณาว่าจะอยู่หรือย้าย เพราะถือเป็นสิ่งสนองความพอใจ ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ดีเป็นสิ่งดึงดูดครูให้อยู่ต่อ และยังทำให้ครูไม่ย้ายหรือลาออกจากงานด้วย สำหรับองค์การราชการในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีการประกันสุขภาพ การประกันชีวิต เงินบำนาญ กองทุนประกันสังคม ตรวจสอบสุขภาพประจำปี ถ้าครูได้รับสวัสดิการที่ดี ได้รับค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญที่เพียงพอต่อความมั่นคงของชีวิต และโรงเรียนมีการกำหนดวันหยุดงานประจำปีที่เหมาะสมก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและ

ดึงดูดใจให้เกิดความสนใจอยากร่วมงานกับโรงเรียน ลำดับรองลงมา คือ เงินเดือน เหตุผลที่ครูให้ความสำคัญในด้านนี้น้อยอาจเป็นเพราะเงินเดือนของครูถูกกำหนดตามอายุราชการอยู่แล้ว การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนจึงไม่ได้มีความหือหาว จะเพิ่มขึ้นอยากค่อยเป็นค่อยไป ครูจึงได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นรายได้ประจำตลอดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานกรณีพิเศษเหมาะสมกับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลิน (Lin) ได้จัดทำวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า จำนวนค่าจ้างไม่ได้ส่งผลโดยตรงกับความมุ่งมั่นของครูในการประกอบอาชีพ แต่เป็นตัวกลางสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน ในทางกลับกันสภาพการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม และด้านสุดท้ายที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้อยที่สุด คือ ด้านสภาพการทำงาน โดยทั่วไปครูไม่สามารถเลือกสภาพการทำงานได้อยู่แล้ว เพราะสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่หรือนโยบายของผู้บริหารโดยตรง ทั้งนี้ถ้าอยากให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานผู้บริหารควรจัดให้ครูมีชั่วโมงการทำงาน และช่วงเวลาพักผ่อนเหมาะสม มีการตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานและซ่อมบำรุงให้พร้อมสำหรับการใช้งาน อีกทั้งควรปรับปรุงให้สถานที่ปฏิบัติงานมีอากาศถ่ายเทสะดวกสบาย และเหมาะสำหรับการปฏิบัติงาน

3. ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ที่ได้ตั้งเอาไว้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกทุกคู่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ คือคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีความสัมพันธ์กันทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร โรงเรียน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีคุณลักษณะที่ดี คือ ความมีชีวิตชีวาและอดทน ความสามารถการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจ ความรับผิดชอบ และความฉลาดมีไหวพริบ ทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่ประกอบไปด้วยลักษณะงาน การได้รับความยอมรับนับถือ เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน หน่วยงานและจัดการ การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน และผลประโยชน์การถือกุศล ส่งผลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามไปด้วย ดังนั้นถ้าคุณลักษณะของผู้บริหารอยู่ในระดับมากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครูก็จะอยู่ในระดับที่สอดคล้องกัน หากคุณลักษณะอยู่ในระดับน้อยความ

พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูก็จะอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน คุณลักษณะของผู้บริหารจึงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการศึกษา เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการศึกษาวิจัยต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ครั้งนี้ ในส่วนของคุณลักษณะของผู้บริหาร พบว่า คุณลักษณะด้านความสามารถในการตัดสินใจ และด้านความสามารถในการจูงใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ในส่วนของความพึงพอใจ พบว่า สภาพการทำงาน และเงินเดือน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะต่อไปนี้

1. คุณลักษณะด้านความสามารถในการจูงใจ และความสามารถในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองโดยการเข้ารับการอบรมการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เทคนิคการบริหาร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแก่ผู้บริหาร และควรจัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคแต่ละด้านเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการบริหารงาน

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูด้านเงินเดือน ผู้บริหารไม่สามารถเพิ่มเงินเดือนให้กับครูได้ อาจแก้ไขปัญหานี้ด้วยการเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน ส่วนด้านสภาพการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้ โดยอาจใช้การสำรวจอย่างง่ายด้วยแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์โดยปราศจากอคติ และควรเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข จะส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากข้อค้นพบข้างต้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้ที่สนใจทั่วไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การเก็บข้อมูล สัมภาษณ์เชิงลึก (in – depth interview) จัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion) และเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม

2. ควรมีการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดอื่น



## รายการอ้างอิง

- B, Wolman B. "Dictionary of Behavioral Science." 995. New York: Van Norstrand, 1973.
- Barnard. *The Functions of Executive*. Cambridge: Harvard University Press.C. L., 1986.
- Barnard, Chester I. *Organization and Management*. Cambridge: Harvard University Press, 1996.
- Bass, Barnard M. *Stogdill's Handbook of Leadership* New York: The free press, 1981.
- Bennis, Warren G. *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change*. Cambridge: Mass Perseus, 2000.
- Chernipeski, Randy Alexander. "Teacher Job Satisfaction in Religiously Affiliated Private School in Alberta." University of Alberta (Canada), 2003.
- Daft, Richard L. *The Leadership Experience*. Orlando: Harcourt College, 2001.
- Davis, J.W Newstrom & K. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 10 ed. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Doll, Ranald C. *Curriculum Improvement* Boston: Allyn and Bacon, 1986.
- Drucker, Peter F. *The Practice of Management* New York: Harper, 1958.
- DuBrin. *Human Relations : A Job Oriented Approach*. 5 ed. Englewood Cliffs: N. J., 1992.
- Edward E. Lawler and Lyman W.Porter. "The Effect of Performance on Job Satisfaction." *Industrial Relations* (1967).
- Fred, Luthans. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Gardner, John W. *On Leadership* New York: A Division of Macmillan, 1990.
- Good, Carter V. "Dictionary of Education." 320. New York: McGraw-Hill, 1973.
- Gray, Jean Guilford and David E. *Motivation and Modern Management* Massachusetts: Addison-Wesley Publishers, 1970.
- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature Way*. New York: The Work Publishing, 1967.
- Hornby, A.F. "Advance Learner's Dictionary." London, England: Oxford University, 2000.
- Jones, Homans C. George and Gareth R. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Kreitton, Burton W. *Leadership for Action in Rural Communities* Illinois: Interstate, 1960.
- Krejcie Robert V. and Morgan Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities." *Journal for Education and Psychological Measurement* November 1970 (1970): 608.



- Likert, Rensis. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1956.
- Lin, Chien-Jung. "The Effect of Salary and Non-Pecuniary Attributes on Teacher Job Satisfaction and Labor Supply Intentions." University of North Carolina at Chapel Hill, 2003.
- Locke, Edwin A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1981): 1302.
- Longman, Thomas. "Longman Dictionary of Contemporary English." 289. London, England: Richard Clay Ltd., 1987.
- Morse, N. C. *Satisfaction in the White Collar Job*. Ann Arbor: University of Michigan, 1958.
- Ornstein, Fred C. Lunenburg and Allan V. *Educational Administration: Concepts and Practices*. 5 ed. CA: Wadsworth Publishing, 2008.
- others, Adrian Furn and. "Do Personality Factors Predict Job Satisfaction." Quebec Business Department University, 2002.
- others, Ronald W. Stadt and. *Managing Career Education Programs*. Eaglewood Cliffs: New Jersey Prentice-Hall, 1973.
- Quible, Zane K. *The Administrative Office Management Function* 2ed. Westport Connecticut: Greenwood, 1980.
- Roald F. Campbell and others. *Introduction to Educational Administration*. 6 ed. Boston 1983.
- Ronald W. Stade and others. *Managing Career Education Program* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hill, 1973.
- S.T. Rickard, L.M. Clement and. *Effective Leadership in Student Services*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- Sayles, George Strauss and Leonard R. *Personnel: The Human Problems of Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1960.
- Sayles, Leonard R. *Leadership: What Effective Managers Really Do and How They Do It*. New York: McGraw-Hill, 1979.
- Shelley, Maynard W. *Responding to Social Change*. Pennsylvania: Dowden, Hutchison, 1975.
- Tead, Ord way. *The Art of Leadership* New York: McGraw-Hill book, 1985.
- Varnhagen, J.W. Pellegrino and C.W. "Abilities and Aptitudes." In *the International Encyclopedia of Education : Research and Studies*, 1. Oxford: Pergamon Press, 1985.
- Vroom. *Work and Motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1964.



Vroom, Victor H. *Work and Motivation* New York: John Wiley and sons, 1964.

Yoder, Dale. *Personnel Principles and Policies* New Jersey: Prentice-Hall, 1959.

กรองแก้ว อยู่สุข. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

กฤตยา อารยะศิริ. จิตวิทยาประยุกต์เพื่อองค์กร กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ  
จันทระเกษม, 2543.

กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: เพลวอักษร, 2543.

คม สุวรรณพิมล. "ผู้บริหารคืออะไร?" ประชาชาติธุรกิจ, 2553, 26.

จันทรานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์,  
2545.

จำลอง นักพ่อน. "เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ." วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา  
(มิถุนายน-กรกฎาคม 2543): 3-4.

ชมพูนุช อัครเศรณี. "ทำงานแบบไหนถึงจะเป็นมืออาชีพ." *ELLE Thailand* แอล, 2547, 244-48.

ดิเรก ฤกษ์สาหรัย. ทักษะจิตทางบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่อ  
งานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก. กรุงเทพฯ: เพรส แอนด์ ดีไซน์.

ถาวร โสภณวัฒน์. "คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของบุคลากรครู วิทยาลัยเทคนิค  
ปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี." มหาวิทยาลัยปทุมธานี, 2558.

เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. 2 ed. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

ธร สุนทรายุทธ. การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. 1 ed. กรุงเทพฯ:  
บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551.

ธีระ รุญเจริญ. ชุมวิชา ภาวะผู้นำทางการศึกษา กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547.

นพพงษ์ บุญจิตราคุดส์. หลักการบริหารการศึกษา [in ไทย]. 3 ed. กรุงเทพฯ: องค์กรศิลปการพิมพ์  
2549.

นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักการบริหาร. 2 ed. พิษณุโลก: โรงพิมพ์ตระกูลไทย, 2543.

เนตร์พัฒนา ขาววิราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, 2546.

———. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: 2547.

บุญมี เวียงนนท์. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1." มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
วิทยาลัย, 2556.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล ฉบับปรับปรุง 2544 กรุงเทพฯ: บริษัท  
พิมพ์ดีด, 2544.

พงศ์ หรดาล. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พงษ์ศรี โรจน์, ศิริพร. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2540.

พรนพ พุกกะพันธ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2554.

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง. ภาวะผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547.

ภารดี อนันต์นาวิ. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี, 2551.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา. 14 ed.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543.

ขงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. 6 ed. กรุงเทพฯ: ปิ่นนคร, 2547.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. 2 ed. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ, 2551.

ราชบัณฑิตยสถาน. "พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542." 775, 2542.

———. "พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542." 253. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, 2546.

ลัดดาวัลย์ ใจไว. "ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3." มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557.

วราภรณ์ ช่างอยู่. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร." มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557.

วิเชียร วิทยอดม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัช การพิมพ์ จำกัด, 2551.

วิริญญ์ปิตร วัฒนา. ผู้นำแห่งโลกอนาคต การบริหารจัดการแบบมีอาชีพ กรุงเทพฯ: อัลฟามีเดียม, 2554.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. การวิจัยธุรกิจ กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ, 2541.

สกลรัตน์ กมูทมาศ. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์มณเฑศ, 2550.

สมชาย เทพแสง. "ผู้บริหารมืออาชีพ." ข้าราชการครู 20 (มิถุนายน-กรกฎาคม 2543): 20.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. "การพัฒนานักบริหารในองค์กรยุคใหม่." In รวมคำบรรยายหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร, 143: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. 1 ed. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

สัมมา รธนรัชย์. หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. 3 ed. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556.

สารรัตน์, วิโรจน์. การบริหารการศึกษา หลักการทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์  
องค์การทางการศึกษาไทย. 3 ed. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2543.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต3. "รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3."

<http://www.secondary3.go.th/main/news/1692.html>.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552-2561).  
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. การศึกษา-ไทย-กฎหมายและระเบียบข้อบังคับกฎหมายการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
เลขาธิการสภาการศึกษา, 2560.

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2549.  
สุเมธ แสงนันทนวล. ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด. 2 ed. กรุงเทพฯ: 2545.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. "คู่มือการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ." วารสารข้าราชการครู 21 (ตุลาคม-  
พฤศจิกายน 2543 2543): 27-33.

"อันดับ 8 แห่งอาเซียน มาตรฐานการศึกษาแบบไทย ๆ." มติชนรายวัน, 2556.

อาคม วัดไร่สง. หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. 2 ed. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2547.

อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

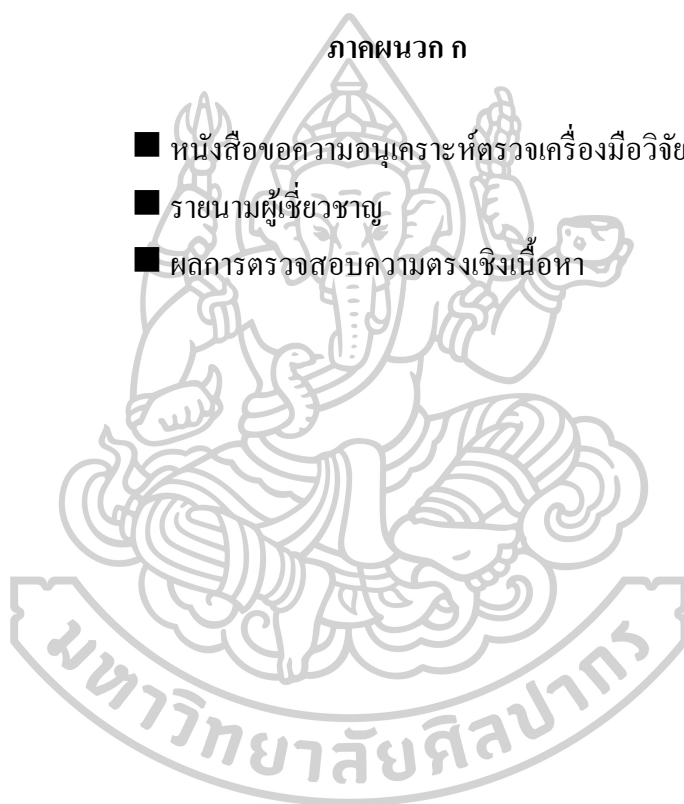
ฮาฟิซ ข่านุรักษ์. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนเอกชนสอน  
ศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง." มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2557.



ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
- ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา





ที่ ศร 6812.2/๑๙๙

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ไพยม จันทร์น้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวธนิดา เลหาภิชชาติชัย รหัสนักศึกษา 57252310 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่  
ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455





ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ตอนที่ 1 : คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ข้อที่	ข้อความ	IOC	แปลผล
	<b>ความมีชีวิตชีวาและอดทน</b>		
1	ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วว่องไว	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีความมีความตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด และสามารถปรับตัวได้	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีความร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ	0.8	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีความอดทนต่อความลำบาก	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับความคิดได้ในทุกสภาวะ	0.8	สอดคล้อง
	<b>ความสามารถในการตัดสินใจ</b>		
7	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง	1	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารพร้อมเป็นผู้ตัดสินใจเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เหมาะสม	1	สอดคล้อง
	<b>ความสามารถในการจูงใจ</b>		
10	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้เกิดความคล้อยตาม	0.8	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารวางตัวให้ผู้อื่นเชื่อถือและยอมรับ	1	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารมีความสามารถในการจับจุดความสนใจของคนอื่น	1	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด, การเขียน, การนำเสนอ	1	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพหรือลักษณะที่น่าเคารพ	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ	IOC	แปลผล
	<b>ความสามารถในการจูงใจ</b>		
10	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้เกิดความคล้อยตาม	0.8	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารวางตัวให้ผู้อื่นเชื่อถือและยอมรับ	1	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารมีความสามารถในการจับจุดความสนใจของคนอื่น	1	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด, การเขียน, การนำเสนอ	1	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพหรือลักษณะที่น่าเคารพ	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ	1	สอดคล้อง
16	ผู้บริหารมีความเข้าใจในมุมมอง ความรู้สึก หรือความสนใจของผู้อื่น	1	สอดคล้อง
17	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ	0.8	สอดคล้อง
	<b>ความรับผิดชอบ</b>		
18	ผู้บริหารมีความผูกพันกับภาระงานที่ทำ	1	สอดคล้อง
19	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างไม่ย่อท้อ	1	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่างานจะสำเร็จ	1	สอดคล้อง
21	ผู้บริหารมีความพอใจเมื่องานที่ทำประสบผลสำเร็จ	1	สอดคล้อง
	<b>ความฉลาดมีไหวพริบ</b>		
22	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด	1	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารเป็นผู้มีปฏิภาณไหวพริบ	1	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการคิด	1	สอดคล้อง
25	ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้	1	สอดคล้อง

ตอนที่ 2 : ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 3

ข้อที่	ข้อความ	IOC	แปลผล
	<b>ลักษณะงาน</b>		
1	งานที่ปฏิบัติมีความน่าสนใจ	1	สอดคล้อง
2	งานที่ปฏิบัติมีความแปลกใหม่ ทำทนายความสามารถ	1	สอดคล้อง
3	งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนา เรียนรู้เพิ่มเติม	1	สอดคล้อง
4	งานที่ปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสม	1	สอดคล้อง
5	งานที่ปฏิบัติมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ	1	สอดคล้อง
	<b>เงินเดือน</b>		
6	ครูได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย	1	สอดคล้อง
7	ครูได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นรายได้ประจำตลอดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	1	สอดคล้อง
8	ครูได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานกรณีพิเศษเหมาะสมกับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	0.8	สอดคล้อง
	<b>การเลื่อนตำแหน่ง</b>		
9	ครูได้รับการปรับตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นอย่างเหมาะสม	0.8	สอดคล้อง
10	ครูได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้นตามตำแหน่งที่สูงขึ้น	0.8	สอดคล้อง
11	การเลื่อนตำแหน่งทำให้ครูต้องมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น	1	สอดคล้อง
	<b>การได้รับการยอมรับนับถือ</b>		
12	ครูได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และชุมชน	1	สอดคล้อง
13	ครูได้รับการร่วมแสดงความยินดีในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	1	สอดคล้อง
14	ครูได้รับการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน	1	สอดคล้อง
15	ครูได้รับการยอมรับในความสามารถเมื่อปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ	IOC	แปลผล
	<b>ผลประโยชน์เกื้อกูล</b>		
16	ครูได้รับสวัสดิการที่ดี ดึงดูดใจให้เกิดความสนใจอยาก ร่วมงานกับโรงเรียน	0.8	สอดคล้อง
17	ครูได้รับค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญที่เพียงพอต่อความ มั่นคงของชีวิต	0.8	สอดคล้อง
18	โรงเรียนมีการกำหนดวันหยุดงานประจำปีที่เหมาะสม	1	สอดคล้อง
	<b>สภาพการทำงาน</b>		
19	ครูมีชั่วโมงการทำงาน และช่วงเวลาพักผ่อนเหมาะสม	1	สอดคล้อง
20	เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีการตรวจสอบ ซ่อมบำรุง พร้อมสำหรับการใช้งาน	1	สอดคล้อง
21	สถานที่ปฏิบัติงานมีอากาศถ่ายเทสะดวกสบาย และได้รับการ ปรับปรุงให้เหมาะสำหรับการปฏิบัติงาน	1	สอดคล้อง
	<b>การนิเทศงาน</b>		
22	ครูได้รับความช่วยเหลือ แนะนำจากผู้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	1	สอดคล้อง
23	ครูได้รับการสอนให้มีเทคนิคและกลวิธีที่ดีในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ	1	สอดคล้อง
24	ครูได้รับคำชี้แจง ตักเตือน และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน แบบกัลยาณมิตร	1	สอดคล้อง
	<b>เพื่อนร่วมงาน</b>		
25	เพื่อนร่วมงานมีความรู้ความสามารถ	1	สอดคล้อง
26	เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1	สอดคล้อง
27	เพื่อนร่วมงานมีมิตรภาพอันดีต่อกัน มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	0.8	สอดคล้อง
28	ครูสามารถไว้วางใจเพื่อนร่วมงานได้	1	สอดคล้อง
29	เพื่อนร่วมงานมีศักยภาพที่โดดเด่นและแตกต่าง เมื่อมาปฏิบัติ หน้าที่ร่วมกัน สร้างให้ทีมมีความเข้มแข็ง	0.8	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ	IOC	แปลผล
	หน่วยงานและการจัดการ		
30	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน	1	สอดคล้อง
31	โรงเรียนมีโครงสร้างที่สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ	1	สอดคล้อง
32	โรงเรียนมีการกำหนดและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของครูได้อย่างเหมาะสม	1	สอดคล้อง





### ภาคผนวก ข

- หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อ โรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย
- ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย





ที่ ศร 6812.2 / ๔๖๓

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางสาวรณิดา เลหาภิกษาศิษย์ รหัสนักศึกษา 57252310 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ระสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอ  
ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุง  
แก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

## รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

จังหวัด	สังกัด	โรงเรียน
กรุงเทพมหานคร	สพม.2	โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
		โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2
		โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา
		โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4
		โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
นนทบุรี	สพม.3	โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี
		โรงเรียนปากเกร็ด
พระนครศรีอยุธยา	สพม.3	โรงเรียนบางไทรวิทยา



GET

```

FILE='D:\thesis\Untitled1.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x15 x16 x21 x22 x23 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x
37 x38 x41 x42 x43 x44 x51 x52 x53 x54 y11 y12 y13 y14 y15 y21 y22 y23 y31
y32 y33 y41 y42 y43 y44 y51 y52 y53 y61 y62 y63 y71 y72 y73 y81 y82 y83 y
84 y85 y91 y92 y93
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

[DataSet1] D:\thesis\Untitled1.sav

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	176	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	176	100.0

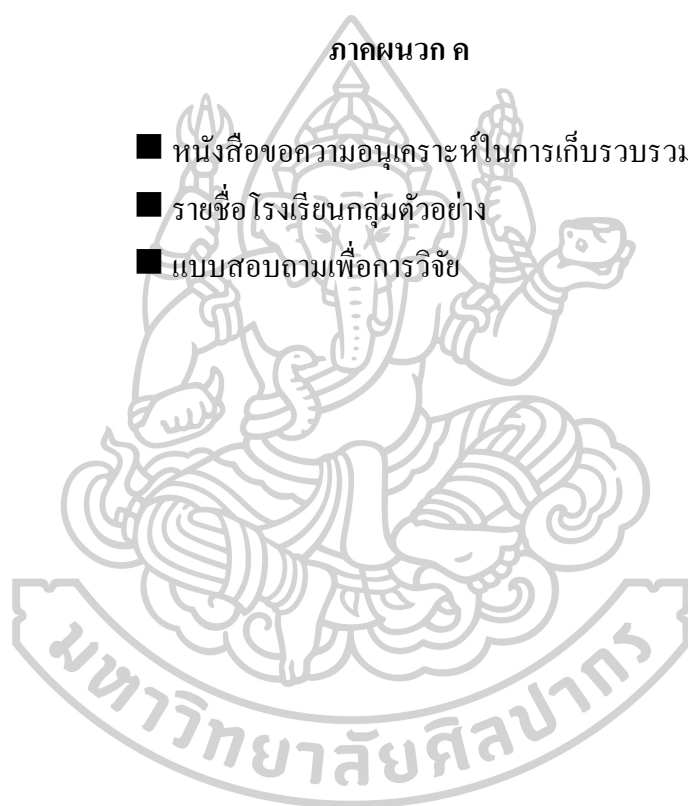
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.990	57

### ภาคผนวก ค

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





ที่ ศธ 6806 (นร) / ๙๖๓๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

25 เมษายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวธนิศา เลาหิชาติชัย รหัสประจำตัว 57252310 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " คุณลักษณะของ  
ผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 3 " มี  
ความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ และครู ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบ  
การทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้อำนวยการ/  
รองผู้อำนวยการ และครู ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยศ ไพวิทยศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	โรงเรียน
นนทบุรี	สวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี
	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ นนทบุรี
	วัดเขมาภิรตาราม
	เทพศิรินทร์ นนทบุรี
	นวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี
	สตรีนนทบุรี
	เบญจมราชานุสรณ์
	บางบัวทอง
	ศรีบุญยานนท์
	รัตนาธิเบศร์
	ไทรน้อย
	โพธิ์นิมิตวิทยา
	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้านนทบุรี
	ราชวินิต นนทบุรี
	นนทบุรีพิทยาคม
ราษฎร์นิยม	

จังหวัด	โรงเรียน
พระนครศรีอยุธยา	อยุธยาวิทยาลัย
	จอมสุรางค์อุปถัมภ์
	เสนา “เสนาประสิทธิ์”
	บางปะอิน “ราชานุเคราะห์ 1”
	อยุธยาอนุสรณ์
	ท่าเรือ “นิตยานุกูล”
	ภาชี “สุนทรวิทยานุกูล”
	บางปะหัน
	อุทัย
	นครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา”
	ลาดบัวหลวงไพโรจน์วิทยา
	วิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์
	บางปะอิน
	วังน้อย “พนมยงค์วิทยา”
	บางซ้ายวิทยา
	ผักไห่ “สุทธาประมุข”
	ท่าช้างวิทยาคม
	บ้านแพรกประชาสรรค์
	บางบาล
	อุดมศิลป์วิทยา
	สาคลีวิทยา
	วัดโพธิ์ผักไห่ (เวชพันธ์อนุสรณ์)
	มหาราช “ประชานิมิต”
	ท่าหลวงวิทยานุกูล
	ลาดชะโดสามัคคี
	ปากกรานพิทยา
	หนองน้ำส้มวิทยาคม
	ลาดงาประชาบำรุง

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน 1 คน 3) ครูผู้สอน 2 คน

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อคำถามตามสภาพความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และคำตอบที่ได้ในครั้งนี้นะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอเป็นภาพรวม จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด และหวังอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวธนิดา เลาภิชาติชัย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู**  
**โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3**

**ตอนที่ 1 : สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

<b>สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม</b>	
1. เพศ <input type="radio"/> ชาย	<input type="radio"/> หญิง
2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน เพิ่มอีก 1 ปี)	
<input type="radio"/> ไม่เกิน 30 ปี	<input type="radio"/> 31 – 40 ปี
<input type="radio"/> 41 - 50 ปี	<input type="radio"/> 51 – 60 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด	
<input type="radio"/> ปริญญาตรี	<input type="radio"/> ปริญญาโท
<input type="radio"/> ปริญญาเอก	<input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)
4. ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน	
<input type="radio"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน	
<input type="radio"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาราชการแทน/ปฏิบัติราชการแทน	
<input type="radio"/> ครูผู้สอน	
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	
<input type="radio"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="radio"/> 6 – 10 ปี
<input type="radio"/> 11 – 15 ปี	<input type="radio"/> 16 - 20 ปี
<input type="radio"/> 21 – 25 ปี	<input type="radio"/> 26 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 : สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาเขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	<b>ความมีชีวิตชีวาและอดทน</b>					
1	ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วว่องไว					
2	ผู้บริหารมีความมีความตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด และสามารถปรับตัวได้					
3	ผู้บริหารมีความร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ					
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
5	ผู้บริหารมีความอดทนต่อความลำบาก					
6	ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับความเครียดได้ในทุกสภาวะ					
	<b>ความสามารถในการตัดสินใจ</b>					
7	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง					
8	ผู้บริหารพร้อมเป็นผู้ตัดสินใจเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น					
9	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เหมาะสม					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	<b>ความสามารถในการจูงใจ</b>					
10	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้เกิดความคล้อยตาม					
11	ผู้บริหารวางตัวให้ผู้อื่นเชื่อถือและยอมรับ					
12	ผู้บริหารมีความสามารถในการจับจุดความสนใจของคนอื่น					
13	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด, การเขียน, การนำเสนอ					
14	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพหรือลักษณะที่น่าเคารพ					
15	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ					
16	ผู้บริหารมีความเข้าใจในมุมมอง ความรู้สึก หรือความสนใจของผู้อื่น					
17	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ					
	<b>ความรับผิดชอบ</b>					
18	ผู้บริหารมีความผูกพันกับภาระงานที่ทำ					
19	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีย่อท้อ					
20	ผู้บริหารตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่างานจะสำเร็จ					
21	ผู้บริหารมีความพอใจเมื่องานที่ทำประสบผลสำเร็จ					
	<b>ความฉลาดมีไหวพริบ</b>					
22	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด					
23	ผู้บริหารเป็นผู้มีปฏิกิริยาไหวพริบ					
24	ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการคิด					
25	ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้					



ตอนที่ 3 : แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	<b>ลักษณะงาน</b>					
1	งานที่ปฏิบัติมีความน่าสนใจ					
2	งานที่ปฏิบัติมีความแปลกใหม่ ทำตามความสามารถ					
3	งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนา เรียนรู้เพิ่มเติม					
4	งานที่ปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสม					
5	งานที่ปฏิบัติมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จ					
	<b>เงินเดือน</b>					
6	ครูได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย					
7	ครูได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นรายได้ประจำตลอดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
8	ครูได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานกรณีพิเศษเหมาะสมกับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	<b>การเลื่อนตำแหน่ง</b>					
9	ครูได้รับการปรับตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นอย่างเหมาะสม					
10	ครูได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้นตามตำแหน่งที่สูงขึ้น					
11	การเลื่อนตำแหน่งทำให้ครูต้องมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น					
	<b>การได้รับการยอมรับนับถือ</b>					
12	ครูได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และชุมชน					
13	ครูได้รับการร่วมแสดงความยินดีในโอกาสพิเศษต่าง ๆ					
14	ครูได้รับการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน					
15	ครูได้รับการยอมรับในความสามารถเมื่อปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ					
	<b>ผลประโยชน์เกื้อกูล</b>					
16	ครูได้รับสวัสดิการที่ดี ดึงดูดใจให้เกิดความสนใจอยากร่วมงานกับโรงเรียน					
17	ครูได้รับค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญที่เพียงพอต่อความมั่นคงของชีวิต					
18	โรงเรียนมีการกำหนดวันหยุดงานประจำปีที่เหมาะสม					
	<b>สภาพการทำงาน</b>					
19	ครูมีชั่วโมงการทำงาน และช่วงเวลาที่พักผ่อนเหมาะสม					
20	เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีการตรวจสอบ ซ่อมบำรุง พร้อมสำหรับการใช้งาน					
21	สถานที่ปฏิบัติงานมีอากาศถ่ายเทสะดวกสบาย และได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสำหรับการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	<b>การนิเทศงาน</b>					
22	ครูได้รับความช่วยเหลือ แนะนำจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
23	ครูได้รับการสอนให้มีเทคนิคและกลวิธีที่ดีในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
24	ครูได้รับคำชี้แจง ตักเตือน และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร					
	<b>เพื่อนร่วมงาน</b>					
25	เพื่อนร่วมงานมีความรู้ความสามารถ					
26	เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
27	เพื่อนร่วมงานมีมิตรภาพอันดีต่อกัน มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่					
28	ครูสามารถไว้วางใจเพื่อนร่วมงานได้					
29	เพื่อนร่วมงานมีศักยภาพที่โดดเด่นและแตกต่าง เมื่อมาปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน สร้างให้ทีมมีความเข้มแข็ง					
	<b>หน่วยงานและการจัดการ</b>					
30	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน					
31	โรงเรียนมีโครงสร้างที่สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ					
32	โรงเรียนมีการกำหนดและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของครูได้อย่างเหมาะสม					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม  
(นางสาวธนิศา เกาฬิกชาติชัย)

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวชนิตา เลาหิชาติชัย
วัน เดือน ปี เกิด	18 สิงหาคม 2534
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
วุฒิการศึกษา	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สังกศศึกษา
ที่อยู่ปัจจุบัน	3/2 ม.2 ต.ช้างน้อย อ.บางไทร จ.พระนครศรีอยุธยา 13190
ผลงานตีพิมพ์	บทความวิจัย เรื่อง "คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3" เผยแพร่ผลงานลงในวารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 15 ฉบับ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2560

