



บรรณานุกรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

การมัธยมศึกษา, กอง. ทำเนียบโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดส่วนภูมิภาค. กรุงเทพมหานคร :
กองการมัธยมศึกษา, 2527. (อัครสำเนา).

ก่อ สวัสดิพานิชย์, "การมัธยมศึกษาในประเทศไทย" ประมวลบทความการวางแผนและการ
พัฒนากำลังคน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานวางแผนการศึกษา สำนักงานปลัด
กระทรวงศึกษาธิการ, 2511.

ชาลิม จักราวุธ วาทะศิลป์ของปรมาจารย์ขงจื้อ. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ม.ป.ป..

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : เอส. เอ็ม. เอ็ม.,
2525

ประถม แสงสว่าง รายงานผลการวิจัยเรื่อง ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึง
ประสงค์. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานมูลนิธิหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, 2524.

ประยูร พรหมพันธ์ "การวินิจฉัยสิ่งการในการบริหารงาน" วารสารข้าราชการพลเรือน.
(ธันวาคม 2517) : 74-78

ภิญโญ สาธร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519

สามัญศึกษา, กรม กองการมัธยมศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 .
กรุงเทพมหานคร : เอราวัฒการพิมพ์, 2520.

สามัญศึกษา, กรม กองแผนงาน ขอบข่ายของแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา.
กรุงเทพมหานคร : กพ.สศ. 11/25, 2525.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยพัฒนาพานิช, 2521

อาชวัน วายวานนท์. ภาวะผู้นำและประสิทธิผล. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิต-
พัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป. (อัครสำเนา).

อาชีวศึกษา, กรม กองแผนงาน. รายงานผลการวิจัย แบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา ปี 2522. กรุงเทพมหานคร : กองแผนงาน กรม.
อาชีวศึกษา, 2522. (อัครสำเนา).

อรุณ รักธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :

ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

_____ . พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อุทัย หิรัญโต เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2525.

_____ . ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์,

2524.

_____ . ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2522.

วิทยานิพนธ์

กัลยา ตะบูนพงศ์ "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร"

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

กล้าหาญ สุดแสน "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย"

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.

เฉลิม รัชชนะกุล "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหาร

และอาจารย์ในเขตการศึกษา 11" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

ดำรง ชลสุข "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง"

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.

ผจง ครุฑดิลังกันท์ "การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นของ

โรงเรียนในภาคเหนือ" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาศิลปศาสตร์

(ศึกษาศาสตร์ - การสอน) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521.

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ "ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำ และนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2511.

พัฒนา สงวนกำจัด "แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสยามมิตติของเรคติน" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.

พีรศักดิ์ ทองมาก "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

มนัส ไชยศักดิ์ "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.

เรวดี ไชยพาน "พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอุปสรรคและหรือส่งเสริมงานพัฒนาชุมชน" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523.

ลำยอง ย่อน้อย "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช "การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติของวิลเลียม เจ เรคติน" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

สมพงษ์ แยมประยูร "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

สุวิน สุขสมกิจ "พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับ
 กำนันผู้ใหญ่ในจังหวัดกาญจนบุรี" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาการ
 ปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

ภาษาอังกฤษ

Buchele, Robert B., The Management of Business and Public
 Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1977

Campbell, Roald F.; Corbally, John E.; and Ramseyer, John A.
Introduction to Educational Administration. 3d ed.
 Boston : Allyn and Bacon, 1967.

Dheerakul, Vichit. "Leadership Behavior of Secondary School
 Principals in Bangkok, Thailand; as Related to Sex, Age,
 Experience and Qualification." Doctor's Thesis Brigham
 Young University, 1972.

Feidler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York:
 Mo Graw-Hill, 1976.

Halpin, Andrew W. Administrative Behavior in Education. New York:
 Harpor & Row Publishers, 1975.

Likert, Rensis. The Human Organization. New York : Mc Grow-Hill,
 1967.

Napier, Redney W. ; Gershenfeld, Malti K. Group : Theory and
 Experience. Bostron : Houghton Mifflin Co., 1973.

Reddin, William J. Managerial Effective. New York : Mc Graw-Hill,
 1970.

Ross, Murry G.; Hendry, Charles E. Reading in Social Psychology,
 3d ed. New York : Hendry Holtand Co., 1975.

Stogdil, Ralph M. "Personal Factors Associated with Leadership,"
Survey of Literature in Leadership. Maryland : Penguin
Books, 1969.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โรงเรียนมหาสารคาม อ.เมือง นครราชสีมา

4 ตุลาคม 2527

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ทุกท่าน

กระผม นายสุรศักดิ์ กิตติธิระพงษ์ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมหาสารคาม อ.เมือง นครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา กำลังทำวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11" กระผมจึงใคร่กราบขอความกรุณาจากท่านโปรดกรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ และโปรดส่งกลับคืนตามเจ้าหน้าที่แนบมาพร้อมนี้ด้วยแล้ว

ขอกราบขอบพระคุณอย่างมาก ๆ มาล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นายสุรศักดิ์ กิตติธิระพงษ์)

อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมหาสารคาม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจงแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 64 ข้อ โปรดกรุณาตอบทุกข้อ
2. ในฐานะที่ท่าน เป็นผู้ นำ ซึ่งผู้นำจะละ เว้นการตัดสินใจมิได้ แม้ทาง เลือกในการตัดสินใจ จะเป็น เรื่องที่ท่านชอบ หรือ มิชอบก็ตาม
3. แบบสอบถามแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อใดตรงกับ การกระทำ ของท่านมากที่สุด โปรดตอบเพียงข้อเดียว โดยพิจารณาจากการกระทำของท่านที่ได้เกิดขึ้น แล้วในอดีต กำลัง เกิดขึ้นในปัจจุบัน หรือที่น่าจะ เกิดขึ้นในอนาคต
4. ในกรณีที่ประ สบการณ์ของท่านไม่ตรงกับแบบสอบถาม ขอได้โปรดตอบโดยพิจารณาว่า ข้อใด ท่านคิดว่าจะ เลือกปฏิบัติมากกว่า
5. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่าน อย่าคำนึงถึงข้อที่ผ่าน ๆ มา ให้ พิจารณา เฉพาะข้อที่กำลังจะตอบอยู่เท่านั้น
6. ถ้าท่าน เลือกข้อใด โปรดทำ เครื่องหมาย รอบข้อนั้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.
 - ก. ท่านจะทำเฉยเสียกับ เรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
 - ข. เมื่อท่านจะแจ้ง เรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สบอารมณ์ลูกน้อง ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องของท่านว่า นายของท่าน เป็นผู้ตัดสินใจ เช่นนั้น
2.
 - ก. ถ้าผลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะรอหาโอกาสที่จะโยกย้าย เขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะ เสนอปลด เขาออก
 - ข. ถ้าลูกน้องของท่านคนใดแตกพวกรอดูตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย
3.
 - ก. เมื่อนายของท่านออกคำสั่งที่ไม่เป็นที่สบอารมณ์ลูกน้อง ท่านคิดว่ายอมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะต้องใช้ชื่อนาย มิใช่ชื่อของท่าน
 - ข. โดยปกติ ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบ
4.
 - ก. ถ้าท่านถูกตำหนิติเตียน ท่านจะ เรียกประชุมลูกน้องของท่านและจะตำหนิลูกน้องคือ
 - ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุด ให้กับลูกน้องคนที่มีประสบการณ์มากที่สุด เสมอ
5.
 - ก. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายออกนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ที่เดียว
 - ข. ท่านจะส่งเสริมให้ลูกน้อง เสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ
6.
 - ก. หลายครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึก และทัศนคติของท่านเองก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
 - ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและจะถือตามเสียงข้างมาก เสมอ
7.
 - ก. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในหน่วยของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจ ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องว่านายของท่านไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุงงานของตน
 - ข. ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระแล้วพยายาม "ขาย" ความคิดดังกล่าวต่อลูกน้องของท่าน

8. ก. เมื่อท่านจะแจ้ง เรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สบอารมณ์ลูกน้อง ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องของท่านว่า นายของท่าน เป็นผู้ตัดสินใจ เช่นนั้น
- ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง
9. ก. ท่านอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้ลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าลูกน้องทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำ เรื่องนั้นต่อ
- ข. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในหน่วยของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจ ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องว่านายของท่านไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุงงานของตน
10. ก. ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ลูกน้องชอบก็เป็น เรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้พวกนั้นทำงานให้มาก ๆ
- ข. ท่านจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาดได้มากก็ตาม
11. ก. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานแต่ประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว
- ข. ท่านเชื่อว่ ประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัยก็คือการที่จะให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ
12. ก. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำ เช่นนั้น
- ข. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ซึ่งจะเป็นทางที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน
13. ก. ท่านคิดว่าลูกน้องของท่านบางคนไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไรบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้
- ข. ท่านจะดูผลงานส่วนตัวของท่าน และรู้สึกว่า เรื่องการออกความคิดเห็นใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของนายระดับเหนือ ๆ ที่จะว่าไป

14. ก. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
- ข. ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องของท่าน เกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ท่านทำอยู่แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของพวกเขาก็ตาม
15. ก. ท่านจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเองแม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาดได้ก็ตาม
- ข. ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่เข้าท่าจากลูกน้องด้วย
16. ก. ถ้าลูกน้องของท่านคนใดแตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย
- ข. เมื่อลูกน้องของท่านไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาหาทางออกเพื่อให้งานเสร็จ
17. ก. ท่านเชื่อว่าการใช้วิทยุลงโทษคนในบังคับบัญชา เป็นประโยชน์อย่างหนึ่งเพื่อมิให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
- ข. หลายครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึก และทัศนคติของท่านเองก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
18. ก. ท่านจะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดจากร้ายในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในการทำงาน
- ข. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
19. ก. ท่านทราบและเอาใจใส่กับ เรื่องการมาสายและการขาดงานของลูกน้องอยู่เสมอ
- ข. ท่านเชื่อว่าการกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมครูอาจารย์ จะพยายามลดรอนอำนาจฝ่ายบริหาร

20. ก. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการกับการให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน
ร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
- ข. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะพยายามทำให้
ลดน้อยลงไปถึงที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
21. ก. ท่านถือ เป็น เรื่องสำคัญ สำหรับการที่จะได้รับการยอมรับในความคิดเห็น ๗
ซึ่งท่านเอง เป็นคนตัดสินใจ
- ข. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๗ ก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่าคน
เหล่านั้นจะ เห็นด้วยกับท่าน เท่านั้น
22. ก. ท่าน เชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมครูอาจารย์ จะพยายามลด
รอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
- ข. ท่าน เชื่อว่า การพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา
ของคนเหล่านั้นด้วย
23. ก. ท่านรู้สึกว่าการไม่เป็นการจำเป็น เสมอไปที่ลูกน้องจะต้องเข้าใจว่า ทำไมถึงจะ
ต้องทำงาน เรื่องนั้น ๆ ทราย เท่าที่เขายังคงทำอยู่
- ข. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึก เวลาการมาถึงที่ทำงานจะช่วยลด เรื่องการ
มาสายได้
24. ก. โดยปกติท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบ
- ข. ท่านรู้สึกว่าการที่ชมรมครูอาจารย์กับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตน เพื่อบรรลุ
วัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
25. ก. ท่าน เห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่ม
ขึ้นจากมาตรฐาน เป็นรายบุคคล
- ข. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายออกนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ที่เดียว
26. ก. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวท่าน
เองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
- ข. ท่านคิดว่า ลูกน้องของท่านบางคนไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไร
บางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้

27. ก. ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำงานนั้น
ยังจะต้องการ เครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุ เพิ่ม เต็มอีกบ้างก็ตาม
- ข. ท่านถือ เป็น เรื่องสำคัญ สำหรับการที่จะให้ได้การยอมรับนับถือในความคิด เห็น
ดี ๆ ซึ่งท่านเอง เป็นคนต้นคิด
28. ก. วัตถุประสงค์ของท่านก็คือการที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไป โดยไม่ต้องรบกวนกับ
ผู้ใดมากไปกว่าที่ท่านจำเป็นจะต้องทำ
- ข. ท่านอาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึง เรื่องประสบการณ์และความสามารถ
ของผู้ทำ เท่าใดนัก แต่จะยึดตรงที่การให้ได้ผลงาน
29. ก. ท่านอาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึง เรื่อง ประสบการณ์และความสามารถ
ของผู้ทำ เท่าใดนัก แต่จะยึดตรงที่การให้ได้ผลงาน
- ข. ท่านจะรับฟังอย่างอดทนต่อการบ่นอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แต่ย่อยครั้ง
ท่านจะดำ เนินการแก้ไขให้เพียง เล็กน้อย เท่านั้น
30. ก. ท่านรู้สึก ว่า การร้องทุกข์ เป็น เรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะพยายามทำให้ลด
น้อยลง ไปที่สุด เท่าที่สามารถทำได้
- ข. ท่านมั่นใจว่าลูกน้องของท่านจะทำงานได้ผล เป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมี
ท่านคอยชี้ ไขอยู่ด้วย เลย
31. ก. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ซึ่งจะเป็นทางแก้
ซึ่งจะ เป็นทางที่ผู้ เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน
- ข. ท่านเชื่อว่า การฝึกรอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำจริง ๆ จะเป็น
ประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
32. ก. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องที่มีประสบการณ์มากที่สุด เสมอ
- ข. ท่านมีความ เชื่อใน เรื่องของการ เลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถ เป็นหลัก
33. ก. ท่านรู้สึก ว่าปัญหาในระหว่างลูกน้องของท่านด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไปได้
เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้อง เข้าแทรก
- ข. ถ้าท่านถูกนายตำหนิติเตียน ท่านจะ เรียกประชุมลูกน้องของท่าน และจะตำหนิ
ลูกน้องต่อ

34. ก. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องของท่านทำ หากเป็น เรื่องนอกเวลางาน
 ข. ท่าน เชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องจะไม่ เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพ หรือปริมาณงานแต่ประการใด เลยหากพิจารณาในระยะยาว
35. ก. ท่านจะ เสนอข่าวสารข้อมูลค่อนายของท่านไม่ ให้มากไปกว่าที่นายขอมา
 ข. บางครั้งท่านไม่ เห็นด้วยในหลักการกับการให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันร้อง ทุกข้อฝ่ายบริหารได้
36. ก. บางครั้งท่าน รังรอที่จะตัดสินใจใน เรื่องซึ่งไม่ เป็นที่สบายใจแก่ลูกน้องของท่าน
 ข. วัตถุประสงค์ของท่านก็คือ การที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ต้องรบกวนกับ ผู้ใดมากไปกว่าที่ท่านจำ เป็นต้องกระทำ
37. ก. ท่านจะรับฟังอย่างอดทนต่อการบ่นอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แต่บ่อยครั้ง ท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียง เล็กน้อย เท่านั้น
 ข. บางครั้งท่าน รังรอที่จะตัดสินใจใน เรื่องซึ่งจะไม่ เป็นที่สบายใจแก่ลูกน้องของท่าน
38. ก. ท่านจะแสดงความคิด เห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่าคุณ เหล่า นั้นจะ เห็นด้วยกับท่าน เท่านั้น
 ข. หากจำ เป็น ลูกน้องแทบทุกคนของท่านจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ ต้องมีท่าน
39. ก. ท่านจะดูแลงานส่วนของท่าน และรู้สึกว่า เรื่องการออกความคิดเห็นใหม่ ๆ ควร เป็น เรื่องของนายระดับเหนือ ๆ ที่จะว่าไป
 ข. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้ เสร็จไว้ด้วย
40. ก. ท่านจะส่ง เสริมให้ลูกน้อง เสนอแนะข้อคิด เห็นแต่ท่านไม่ค่อยจะ ได้นำข้อคิด เห็น ดังกล่าวมาลงมือทำ
 ข. ท่านพยายามที่จะทำให้ลูกน้องของท่านรู้สึก เป็นกันเอง เมื่อเวลาท่านพูดจากับ เขา
41. ก. ในการอภิปราย ท่านจะ เสนอข้อ เที่ยงจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ พิจารณาหาข้อยุติเอาเอง

- ข. เมื่อนายของท่านออกคำสั่งที่ไม่เป็นที่สมอารมณ์ลูกน้อง ท่านคิดว่ายอม เป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะต้องใช้ชื่อนาย มิใช่ชื่อท่าน
42. ก. เมื่อมีงานซึ่งไม่มีใครอยากจะทำไปทำท่านจะถามหาผู้ที่สมัครใจอาสาทำก่อนที่จะมอบหมายงานให้
- ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าคุณเขาหวังที่จะให้ท่านทำ เช่นนั้น
43. ก. ความสนใจของท่านกับการที่จะทำให้ลูกน้องมีความสุข มีมากเท่า ๆ กับการที่จะให้พวกเขาทำงาน
- ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าคุณเขาหวังที่จะให้ท่านทำ เช่นนั้น
44. ก. หากจำเป็นลูกน้องแทบทุกคนของท่านจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
- ข. ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำงานนั้นยังต้องการ เครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุ เพิ่ม เต็มอีกบ้างก็ตาม
45. ก. ท่านมั่นใจว่า ลูกน้องของท่านจะทำงานได้ผล เป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยชี้ไข้อยู่ด้วยเลย
- ข. ท่านจะเสนอข่าวสารข้อมูลต่อนายของท่านไม่ไ้มากไปกว่าที่นายขอมา
46. ก. ท่านเชื่อว่า การพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย
- ข. ความสนใจของท่านกับการที่จะทำให้ลูกน้องมีความสุขมีมากเท่า ๆ กับการที่จะให้พวกเขาทำงาน
47. ก. ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องของท่าน เกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ท่านทำอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของเขาก็ตาม
- ข. ท่านจะคอย เผ่าดูลูกน้องผู้ที่ลาหลังหรือที่ทำงาน ไม่ดีอย่างใกล้ชิด

48. ก. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
- ข. ท่านให้ลูกน้องของท่านทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะแน่ใจได้ว่า คนเหล่านั้นได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย
49. ก. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือนอัตราเท่าเทียมกัน
- ข. ถ้าผลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะรอหาโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
50. ก. ท่านรู้สึกว่าคุณประสงค์ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายผู้บริหารนั้นอยู่ตรงกันข้ามกัน แต่ท่านพยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวออกมาอย่างชัดเจน
- ข. ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ลูกน้องชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้พวกนั้นทำงานให้มาก ๆ
51. ก. ท่านจะคอยเผด็จลูกน้องผู้ที่ลาหลังหรือที่ทำงานไม่ตัวอย่างใกล้ชิด
- ข. ท่านจะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดจากันในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในขณะที่ทำงาน
52. ก. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย
- ข. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
53. ก. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
- ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องของท่านทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลาทำงาน
54. ก. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้
- ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ

55. ก. ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่เข้าท่าจากลูกน้องด้วย
- ข. ท่านรู้สึกว่าการวัตถุประสงค์ของกลุ่มปฏิบัติงานกับฝ่ายผู้บริหารนั้นอยู่ตรงกันข้ามกัน แต่ท่านพยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวออกมาอย่างชัดเจน
56. ก. ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วพยายาม "ขาย" ความคิดดังกล่าวต่อลูกน้องของท่าน
- ข. เมื่อเป็นไปได้ ท่านจะจัดตั้งทีมงานขึ้นมาจากบรรดาผู้ที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว
57. ก. ท่านจะไม่รังรอที่จะจ้างคนพิการ หากท่านรู้สึกว่า เขาสามารถจะเรียนรู้งานได้
- ข. ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
58. ก. เมื่อเป็นไปได้ ท่านจะจัดตั้งทีมงานขึ้นมาจากบรรดาผู้ที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว
- ข. ท่านอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้กับลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าลูกน้องทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำ เรื่องนั้นต่อ
59. ก. ท่านให้ลูกน้องของท่านทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะให้แน่ใจได้ว่า คนเหล่านั้นจะได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย
- ข. ท่านเชื่อว่า ประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัยคือ การที่จะให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ
60. ก. ท่านพยายามที่จะให้ลูกน้องของท่านรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาท่านพูดจากับเขา
- ข. ท่านเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐาน เป็นรายบุคคล
61. ก. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก
- ข. ท่านรู้สึกว่า ปัญหาในระหว่างลูกน้องของท่านด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไปได้เองโดยท่านไม่จำเป็นต้องเข้าแทรก

62. ก. ท่านรู้สึกว่ ทั้งชมรมครุอาจารย์กับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของคนเพื่อ
บรรลุมิตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
- ข. ในการอภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คน
อื่น ๆ พิจารณาหาข้อยุติเอาเอง
63. ก. เมื่อลูกน้องของท่านไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วย
เขาหาทางออกเพื่อให้งานสำเร็จ
- ข. ท่านรู้สึกว่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงิน
เดือนในอัตราเท่าเทียมกัน
64. ก. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะ
เป็นผู้ชี้ขาดตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง
- ข. ท่านจะไม่รับรองที่จะจ้างคนพิการหากท่านรู้สึกว่ เขาสามารถจะเรียนรู้งานได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียน

นายสุรศักดิ์ กิตติธระพงษ์ เกิดเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2486⁵⁷ ณ อำเภอเมือง
 สุรินทร์ จ.สุรินทร์. เริ่มเข้ารับราชการในตำแหน่งครูตรีโรงเรียนจักราชวิทยา อำเภอจักราช
 จังหวัดนครราชสีมา ในปี 2514. ย้ายเข้ามาดำรงตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนบ้านโพธิ์พิทยาคม
 อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ในปี 2520. ดำรงตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียน
 มหิศราธิบดี อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ในปี 2525. ขึ้นดำรงตำแหน่ง
 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมหิศราธิบดี อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ในปี 2526.
 ย้ายมาช่วยปฏิบัติราชการหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา 11 ในปี
 2527. สำเร็จปริญญาตรี "การศึกษามัธยมศึกษา" จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน
 ปีการศึกษา 2518 โดยทุนลาศึกษาต่อประเภท ข. กรมสามัญศึกษา. โดยทุนเดียวกันปีการ
 ศึกษา 2523 ลาศึกษาต่อระดับปริญญาโท. โดยทุนเดียวกันอีกปีการศึกษา 2527 ได้รับทุน
 การศึกษาดูงานต่างประเทศหลักสูตร Community School ตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่ง
 ชาติ ระยะที่ 5 ณ. ศูนย์อินโนเทค ยู.พี., ประเทศฟิลิปปินส์.

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมหิศราธิบดี จังหวัดนครราชสีมา ช่วย
 ปฏิบัติราชการหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา 11. สำนักงานศึกษาธิการ
 เขตการศึกษา 11 อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา.

