



## ภาษาไทย

กมล ชูทรัพย์ และคณะ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : แพรววิทยา, 2516.

กล้าหาญ สุขแสน. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

การประถมศึกษาจังหวัดสงขลา, สำนักงาน. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหัวหน้าสถานศึกษาตามมติของ กปจ. สงขลา:สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา, 2532. (อัครสำเนา)

\_\_\_\_\_. แผนพัฒนาและค่าของงบประมาณประจำปี 2533. สงขลา: สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา, 2532. (อัครสำเนา)

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เชมรุ่ สตูกิโอ, 2530.

จุมพล สวัสดิ์ยากร. หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, 2520.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2528.

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. เอ็ม. เอ็ม., 2527.

บุสสกี สัตตเมฆานะ. การบริหารรัฐกิจ. พระนคร : มงคลการพิมพ์, 2517.

พัฒนา สงวนกล้าจิต. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของ เรคคิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2526.

- ไพบูลย์ วงศ์ยะรา. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- ภิญโญ สาธร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.
- ลำยอง บ่อน้อย. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.
- วัฒนา สุตรสุวรรณ. การปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงาน. กรุงเทพมหานคร จงเจริญการพิมพ์, 2521.
- สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช. การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ เรคคิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- สมบุญ ณ พระบาท. ทฤษฎีเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พระนคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2513.
- \_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สุเมธ เคียววิศเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศิลปบรรณาการ, 2527.
- สุรศักดิ์ กิตติธีระพงษ์. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- อรุณ รัทชรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

อาชีวศึกษา, กรม กองแผนงาน. รายงานการวิจัยแบบบริหารและประสิทธิภาพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา ปี 2522. กรุงเทพมหานคร :  
กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา, 2522. (อัครสำเนา)

อาษา เมฆสวรรค์. "ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน." หลักบริหาร  
พระนคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510.

อุทัย นิตย์โต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์, 2520.

### ภาษาอังกฤษ

Flippo, E.B. Principle of personnel Management. Tokyo : Koskusha  
Company, 1966.

Gerth, H.H. and Mills, C. W. From Max Weber : Essays in Sociology,  
New York : Oxford University Press, 1968.

Getzel J.W. and Guba, E.G. "Social Behavior and Administrative Process."  
School Review. Vol. 65 December, 1957.

Griffiths, D.E. Human Relations in School Administration. New York ;  
Appleton-Century Groffs Inc., 1956.

Halpin, A.W." The Leader Behavior and Leadership Iniology of Educational  
Administrators and Macraft Commanders." Hasvard Educational  
Review, 1955.

\_\_\_\_\_. Theory and Research in Administration. New York : Macmillan  
Company, 1966.

Hersey P. and Blanchard K.H. Management of Organizational Behavior :  
Utilizing human resource. 3th ed. Englewood Cliffs, N.J.  
Prentice-Hall, 1977.

Likert, R. New Patterns of Management. New York, McGraw-Hill Book Company, 1961.

Mackenzie, G.N., Gorey, Stephen M. Associated Instructional Leadership. New York : Bureau of Publications, Columbia University, 1954.

Reddin, W.J. Managerial Effectiveness. Tokyo : McGraw-Hill Book Co., 1970.

Stadt, R.W., and others. Managing Career Education Programs. Englewood Cliffs, New York : Prentice-Hall Inc., 1973.

Vichit Dhirakul. "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand. As Related to sex, Age, Experience and Qualification," Ph.D. Dissertation, Education, Administration Brigham Young University, 1972.

ពាក្យសុំ

ภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

15 ธันวาคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการทำวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ข้าพเจ้านายสุวรรณ ขวัญแก้ว ครูใหญ่โรงเรียนวัดเจริญญา สำนักงาน  
การประถมศึกษา อำเภอรัศมี ปัจจุบันกำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
และกำลังทำวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา"

ในการวิจัยครั้งนี้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนทุกคน  
โดยตอบแบบสอบถามที่ส่งมาให้แล้ว ข้าพเจ้าจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดขอ  
ความร่วมมือไปยังหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในการส่งแบบสอบถามไป  
ยังผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนตอบและส่งคืนสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสงขลา เพื่อข้าพเจ้าจะมารับคืนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้  
ควม

ขอแสดงความนับถือ

สุวรรณ ขวัญแก้ว  
(นายสุวรรณ ขวัญแก้ว)  
ผู้วิจัย



ที่ สธ 1463/8042

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

อาคาร 3 ชั้น โรงเรียนอนุบาลสงขลา 90000

20 ธันวาคม 2532

เรื่อง ขอกวามอนุเคราะห์ในการทำวิจัย

เรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ทุกอำเภอ/กิ่งอำเภอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ควายนายสุวรรณ ขำขี้แก้ว ครูใหญ่โรงเรียนวัดเจริญภุมมา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอรัตภูมิ  
ปัจจุบันกำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกำลังทำวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา"

ในการนี้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ขอให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่ง  
อำเภอนี้ ช่วยส่งแบบสอบถามที่ส่งมานี้ ให้กับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด กรอกแบบสอบถาม แล้วส่งคืนสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ภายในวันที่ 9 มกราคม 2533 จักขอขอบคุณ หวังว่าคงได้รับความร่วมมือด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายยุทธนา ทรินุสนธิ์)

ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

โทร. 312780

ภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4 ธันวาคม 2532

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่เคารพ

ข้าพเจ้า นายสุวรรณ ขวัญแก้ว ครูใหญ่โรงเรียนวัดเจริญญาคู สำนักงานการ  
ประถมศึกษาอำเภอรัตนภูมิ ปัจจุบันกำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการ  
ศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกำลังทำ  
วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดสงขลา" เพื่อเขียนเป็นวิทยานิพนธ์ต่อไป การวิจัยเรื่องนี้นอกจากจะ  
ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาของข้าพเจ้าแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษา  
โดยเฉพาะการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพราะจะได้ใช้ผลจากการวิจัยไปใช้  
ประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ย่อมส่งผลถึงการพัฒนา  
คุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น อันเป็นความปรารถนาของท่านผู้บริหาร เช่นเดียวกัน

การวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องได้รับความกรุณาจากท่าน โดยตอบแบบสอบถามตาม  
สภาพความเป็นจริงและบริสุทธิ์ใจลงในแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของ  
ท่านไว้เป็นความลับ และนำเสนอผลเป็นส่วนรวม มิใช่รายบุคคลหรือเฉพาะแห่ง จึงไม่  
กระทบกระเทือนต่อการรับราชการหรือการประกอบอาชีพของท่านแต่อย่างใด ได้โปรด  
ตอบแบบสอบถามด้วยความไว้วางใจ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุวรรณ ขวัญแก้ว)  
ผู้วิจัย





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมการวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์

ผู้วิจัย

นายสุวรรณ ขวัญแก้ว

นิตยปริญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2532

## คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดของ วิลเลียม เจ. เรคคิน จำนวนทั้งสิ้น 64 ข้อ  
การตอบขอให้ผู้ตอบ ตอบตามความเป็นจริง และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ  
ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ  
ผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
  - ครูใหญ่ หรือรักษาการในตำแหน่งครูใหญ่
  - อาจารย์ใหญ่ หรือรักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่
  - ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน
2. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
3. อายุ
  - 30 ปีลงมา
  - 31 - 40 ปี
  - 41 - 50 ปี
  - มากกว่า 50 ปี
4. คุณวุฒิทางการศึกษาสูงสุด
  - ต่ำกว่าปริญญาตรี
  - ปริญญาตรี
  - ปริญญาโท
  - ปริญญาเอก
5. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน
  - 5 ปีลงมา
  - 6 - 10 ปี
  - 11 - 15 ปี
  - มากกว่า 15 ปี

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ

### คำชี้แจงแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 64 ข้อ โปรดกรุณาตอบทุกข้อ
2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำจะละเว้นการตัดสินใจไม่ได้ แม้ทางเลือกในการตัดสินใจ จะเป็นเรื่องที่ท่านชอบ หรือ มิชอบก็ตาม
3. แบบสอบถามแต่ละข้อมีข้อห้อยให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อใดตรงกับกรกระทำของท่านมากที่สุด โปรดตอบเพียงข้อเดียว โดยพิจารณาจากการกระทำของท่านที่ได้เกิดขึ้นแล้วในอดีต กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน หรือที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
4. ในกรณีที่ประสบการณ์ของท่านไม่ตรงกับแบบสอบถาม ขอให้โปรดตอบโดยพิจารณาว่าข้อใดที่ท่านคิดว่าจะเลือกปฏิบัติมากกว่า
5. ข้อห้อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่าน อย่าคำนึงถึงข้อที่ผ่าน ๆ มาให้พิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังตอบอยู่เท่านั้น
6. ถ้าท่านเลือกข้อใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ทับข้อนั้น

1. ก. ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้  
 ข. เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สวามิภักดิ์ของ ลูกน้องของท่านว่า นายของท่านเป็นผู้ตัดสินใจเช่นนั้น
2. ก. ถ้าผลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะรอหาโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก  
 ข. ถ้าลูกน้องของท่านคนใดแก่แกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย
3. ก. เมื่อนายของท่านออกคำสั่งที่ไม่เป็นที่สวามิภักดิ์ของ ท่านคิดว่ายอมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะต้องให้ชื่อนาย มีชื่อของท่าน  
 ข. โดยปกติ ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบ
4. ก. ถ้าท่านถูกตำหนิติเตียน ท่านจะเรียกประชุมลูกน้องของท่านและจะตำหนิลูกน้องต่อ  
 ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องคนที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
5. ก. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายออกนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ที่เกี่ยวข้อง  
 ข. ท่านจะส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะให้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ
6. ก. หลาย ๆ ครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึกและทัศนคติของท่านเอง ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน  
 ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
7. ก. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในหน่วยงานของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจ ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องว่านายของท่านไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุงงานของตน  
 ข. ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระแล้วพยายาม "ขาย" ความคิดดังกล่าวต่อลูกน้องของท่าน

8. ก. เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สบายใจของลูกน้อง ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องของท่านว่า นายของท่านเป็นผู้ตัดสินใจเช่นนั้น  
 ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง
9. ก. ท่านอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้ลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าลูกน้องทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ  
 ข. เมื่อปรากฏว่า คุณภาพและปริมาณงานในหน่วยของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจ ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องว่า นายของท่านไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุงงานของตน
10. ก. ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ลูกน้องชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้พวกนั้นทำงานให้มาก ๆ  
 ข. ท่านจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาดได้มากก็ตาม
11. ก. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานแต่ประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว  
 ข. ท่านเชื่อว่ ประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัย ก็คือการที่จะให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ
12. ก. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น  
 ข. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งจะเป็นทางที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับ อย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน
13. ก. ท่านคิดว่าลูกน้องของท่านบางคนไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไรบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้  
 ข. ท่านจะดูแลงานส่วนของท่าน และรู้สึกว่าเรื่องการออกความคิดเห็นใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของนายระดับเหนือ ๆ ที่จะว่าไป

14. ก. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน  
 ข. ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องของท่านเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ท่านอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของพวกเขาก็ตาม
15. ก. ท่านจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาดได้ก็ตาม  
 ข. ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่เขาทำจากลูกน้องด้วย
16. ก. ถ้าลูกน้องของท่านคนใดแตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย  
 ข. เมื่อลูกน้องของท่านไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาหาทางออกเพื่อให้งานเสร็จ
17. ก. ท่านเชื่อว่าการใช้วินัยลงโทษคนในบังคับบัญชาเป็นประโยชน์อย่างหนึ่ง เพื่อให้มีให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ  
 ข. หลายครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึกและทัศนคติของท่านเอง ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
18. ก. ท่านจะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดจาเกินในสิ่งที่ไม่มี ความจำเป็นในขณะทำงาน  
 ข. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
19. ก. ท่านทราบและเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของลูกน้องอยู่เสมอ  
 ข. ท่านเชื่อว่าการประชุมปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมครูอาจารย์ จะพยายามลดรอนอำนาจฝ่ายบริหาร

20. ก. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการกับการให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้  
 ข. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะพยายามทำให้ลดน้อยลงไปที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
21. ก. ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับการที่จะได้รับการยอมรับในความคิดเห็นดี ๆ ซึ่งท่านเองเป็นคนตัดสินใจ  
 ข. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่าคนเหล่านั้นจะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
22. ก. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมครูอาจารย์ จะพยายามดิรนอ่านาจของฝ่ายบริหาร  
 ข. ท่านเชื่อว่า การพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย
23. ก. ท่านรู้สึกว่าไม่เป็นการจำเป็นเสมอไปที่ลูกน้องจะต้องเข้าใจว่า ทำไมถึงจะต้องทำงานเรื่องนั้น ๆ ทราบเท่าที่เขายังคงทำอยู่  
 ข. ท่านรู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงานจะช่วยลดเรื่องการมาสายได้
24. ก. โดยปกติท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบ  
 ข. ท่านรู้สึกว่าทั้งชมรมครูอาจารย์กับฝ่ายผู้บริหาร ต่างก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
25. ก. ท่านเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล  
 ข. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายออกนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ที่เดียว
26. ก. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน  
 ข. ท่านคิดว่า ลูกน้องของท่านบางคนไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไรบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้



27. ก. ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำงานนั้น  
ยังจะต้องการ เครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม  
ข. ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการที่จะให้ใ้ได้การยอมรับนับถือในความคิดเห็น  
ที่ ๆ ซึ่งท่านเองเป็นคนตัดสินใจ
28. ก. วัตถุประสงค์ของท่านก็คือการที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไป โดยไม่ต้องรบกวน  
ผู้ใดมากเกินไปกว่าที่ท่านจำเป็นจะต้องทำ  
ข. ท่านอาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสบการณ์และความสามารถ  
ของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะย้ำตรงที่การให้ใ้ได้ผลงาน
29. ก. ท่านอาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสบการณ์และความสามารถ  
ของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะย้ำตรงที่การให้ใ้ได้ผลงาน  
ข. ท่านจะรับฟังอย่างออกหนตอการบนอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แต่บ่อยครั้ง  
ท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
30. ก. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะพยายามทำให้ลด  
น้อยลงไปที่สุดเท่าที่สามารถทำได้  
ข. ท่านไม่มั่นใจว่าลูกน้องของท่านจะทำงานใ้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็น  
ต้องมีท่านคอยจ้ใจอยู่ด้วยเลย
31. ก. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งจะเป็นทางที่  
ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน  
ข. ท่านเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยใ้ให้ประสบการณ์จากการลงมือทำจริง ๆ จะ  
เป็นประโยชน์มากกว่าการใ้ให้การศึกษาทางทฤษฎี
32. ก. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดใ้กับลูกน้องที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ  
ข. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก

33. ก. ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาในระหว่างลูกน้องของท่านด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไปได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องเขาแทรก  
 ข. ถ้าท่านถูกนายคำหิติเตือน ท่านจะ เรียกประชุมลูกน้องของท่าน และจะตำหนิลูกน้องต่อ
34. ก. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องของท่านทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลางาน  
 ข. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานแต่ประการใดเลยหากพิจารณาในระยะยาว
35. ก. ท่านจะเสนอข่าวสารข้อมูลต่อนายของท่านไม่ใ้หมากไปกว่าที่นายขอมา  
 ข. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการดีการให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
36. ก. บางครั้งท่านรังรอที่จะตัดสินใจในเรื่องซึ่งไม่เป็นที่สชอบอารมณ์ลูกน้องของท่าน  
 ข. วัตถุประสงค์ของท่านก็คือ การที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ต้องรบรากับผู้ใด มากไปกว่าที่ท่านจำเป็นต้องกระทำ
37. ก. ท่านจะรับฟังอย่างอคทนต่อการบ่นอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แต่บ่อยครั้งท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น  
 ข. บางครั้งท่านรังรอที่จะตัดสินใจในเรื่องซึ่งจะไม่เป็นที่สชอบอารมณ์ลูกน้องของท่าน
38. ก. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่าคนอื่นนั้นจะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น  
 ข. หากจำเป็น ลูกน้องแทบทุกคนของท่านจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
39. ก. ท่านจะดูแลงานส่วนของท่าน และรู้สึกว่าเรื่องการออกความคิดเห็นใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของนายระดับเหนือ ๆ ที่จะว่าไป  
 ข. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย
40. ก. ท่านจะส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ  
 ข. ท่านพยายามที่จะทำให้ลูกน้องของท่านรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาท่านพูดคุยกับเขา

41. ก. ในการอภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ พิจารณาหาข้อยุติเอาเอง  
 ข. เมื่อนายของท่านออกคำสั่งที่ไม่เป็นที่สวามิภักดิ์ลูกน้อง ท่านคิดว่ายอมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะต้องใช้ชื่อนาย มีใช้ชื่อท่าน
42. ก. เมื่อมีงานซึ่งไม่มีใครอยากจะทำ ท่านจะถามหาผู้ที่สมัครใจอาสาทำก่อนที่จะมอบหมายงานให้  
 ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าคุณเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
43. ก. ความสนใจของท่านกับการที่จะทำให้ลูกน้องมีความสุข มีมากเท่า ๆ กับการที่จะให้พวกเขาทำงาน  
 ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าคุณเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
44. ก. หากจำเป็นลูกน้องแทบทุกคนของท่านจะสามารถทำงานของคนไปได้โดยไม่มีต้องมีท่าน  
 ข. ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำงานนั้นยังจะต้องการเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม
45. ก. ท่านมั่นใจว่า ลูกน้องของท่านจะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยจ้ำจี้จ้ำไชอยู่ด้วยเลย  
 ข. ท่านจะเสนอข่าวสารข้อมูลต่อนายของท่านไม่ให้มากไปกว่าที่นายขอมา
46. ก. ท่านเชื่อว่า การพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย  
 ข. ความสนใจของท่านกับการที่จะทำให้ลูกน้องมีความสุขมีมากเท่า ๆ กับการที่จะให้พวกเขาทำงาน

47. ก. ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องของท่านเกี่ยวกับงานและ  
หน่วยงานที่ท่านอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
งานปัจจุบันของเขากก็ตาม  
ข. ท่านจะคอยเฝ้าดูลูกน้องผู้ที่ลาหลังหรือผู้ที่ทำงานไม่ใช้อย่างใกล้ชิด
48. ก. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะถือตามเสียง  
ข้างมากเสมอ  
ข. ท่านให้ลูกน้องของท่านทำงานหนัก แต่พยายามที่จะแน่ใจได้ว่าคนเหล่านั้นได้  
รับการศึกษาอย่างที่เป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย
49. ก. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้าง  
เงินเดือนอัตราเท่าเทียมกัน  
ข. ถ้าผลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะรอหาโอกาสที่  
จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
50. ก. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานของลูกน้องผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายผู้บริหารนั้นอยู่ตรงกันข้าม  
กัน แต่ท่านพยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวออกมาอย่างชัดแจ้ง  
ข. ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ลูกน้องชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไป  
กว่าการที่จะให้พวกนั้นทำงานให้มาก ๆ
51. ก. ท่านจะคอยเฝ้าดูลูกน้องผู้ที่ลาหลังหรือทำงานไม่ใช้อย่างใกล้ชิด  
ข. ท่านจะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดจาเกินในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในขณะทำงาน
52. ก. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย  
ข. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวท่าน  
เองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
53. ก. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ  
จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี  
ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องของท่านทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลางาน

54. ก. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลามาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้  
 ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
55. ก. ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่เขาทำจากลูกน้องด้วย  
 ข. ท่านรู้สึกว่าวัตถุประสงค์ของกลุ่มปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารนั้นอยู่ตรงกันข้ามกัน แต่ท่านพยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นถึงกล่าวออกมาอย่างชัดแจ้ง
56. ก. ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วพยายาม "ขาย" ความคิดเห็นดังกล่าวต่อลูกน้องของท่าน  
 ข. เมื่อเป็นไปได้ ท่านจะจัดตั้งทีมงานขึ้นมาจากบรรดาผู้ที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว
57. ก. ท่านจะไม่รังรอที่จะจ้างคนพิการ หากท่านรู้สึกว่า เขาสามารถจะเรียนรู้งานได้  
 ข. ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
58. ก. เมื่อเป็นไปได้ ท่านจะจัดตั้งทีมงานขึ้นมาจากบรรดาผู้ที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว  
 ข. ท่านอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้กับลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าลูกน้องทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ
59. ก. ท่านให้ลูกน้องของท่านทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะให้แน่ใจได้ว่า คนเหล่านั้นจะได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย  
 ข. ท่านเชื่อว่า ประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัยคือ การที่จะให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ

60. ก. ท่านพยายามที่จะให้ลูกน้องของท่านรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาท่านพูดจากับเขา  
 ข. ท่านเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล
61. ก. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก  
 ข. ท่านรู้สึกว่า ปัญหาในระหว่างลูกน้องของท่านด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไม่ได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องเขาแทรก
62. ก. ท่านรู้สึกว่า ทั้งชมรมครุอาจารย์กับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน  
 ข. ในการอภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ ใดพิจารณาหาข้อยุติเอาเอง
63. ก. เมื่อลูกน้องของท่านไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาหาทางออกเพื่อให้งานสำเร็จ  
 ข. ท่านรู้สึกว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือนในอัตราเท่าเทียมกัน
64. ก. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง  
 ข. ท่านจะไม่ร้องขอให้จ้างคนพิการ หากท่านรู้สึกว่า เขาสามารถจะเวียนงานได้



ประวัติผู้เขียน

นายสุวรรณ ชวัญแก้ว เกิดวันที่ 28 กรกฎาคม 2502 ที่อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกวิทยาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา เมื่อ พ.ศ. 2527 เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2531 เริ่มรับราชการครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2523 ที่โรงเรียนวัดบ้านลุ่ม อำเภอเขาชัยวัน จังหวัดสงขลา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนวัดเจริญญาติ อำเภอรัตภูมิ จังหวัดสงขลา