



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กวี รังสิวารักษ์. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 11.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา. รายงานการวิจัยแบบบริหารและประสิทธิผลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2522.
- คณะกรรมการวางแผนพัฒนาสตรีระยะยาว, รวบรวม. รายงานการสำรวจความคิดเห็น
เกี่ยวกับสตรีไทย. ธันวาคม, 2524. (อัครสำเนา)
- จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์. ปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรี
ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- จักรกฤษณ์ คันทิมพงษ์. การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคาร
พาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.
- ชูศรี สุขปลื้ม และ ศิริลักษณ์ สืบวงศ์แพทย์. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคมบางประการ
และปัจจัยด้านผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อผลงานวางแผนครอบครัวในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. กองอนามัยครอบครัว กรมอนามัย
กระทรวงสาธารณสุข, 2531.
- ชุม กาญจนประกร. แบบของผู้นำ. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2507.
พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2509.
- ทิพาทรร พิมพ์สุทธิ. "สตรีไทยในทศวรรษ 80." วิวัฒน์ 1 (มิถุนายน 2528) :
42.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์. ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2524.

- บวร ประพตฤกษ์, ทิพาพร พิมพ์สุทธิ และ เฉลิมพร ศรีหงษ์. สตรีไทย : บทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยเกษม, 2520.
- ประคอง กรรณสุก. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. ปทุมธานี : บริษัทศูนย์หนังสือ คร.ศรีสง่า จำกัด, 2528.
- ประทีป จงสีบธรรม. ผู้นำสตรีในการปกครองระคมท้องถิ่นของไทย : ศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำของกำนัน-ผู้ใหญ่บ้านสตรีทั่วประเทศ พ.ศ.2528. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- ดวงพรพรณ อัญประเสริฐ. ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2511.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2513.
- พัฒนา สงวนกล้าจิกต์. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรกคิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2526.
- ปริญญ์ สาธร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2516.
- _____ . การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.
- รุ่ง แก้วแดง. สตรีปริทัศน์. สตรีสาร 42 (ธันวาคม 2532) : 18.
- ร่าพิง อมเรศ. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2517.
- วรเชษฐ สุขแสง. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เก็บในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู-อาจารย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- วิจิตร ชีระกุล. พฤติกรรมผู้นำ. วิทยาสาร 28 (18 - 21 สิงหาคม 2518) : 19 - 20.

- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต, 2529.
- สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช. การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของ วิลเลียม เจ.เรคคิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- _____. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมยศ นาวิการ. ความสำเร็จทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : กมลการพิมพ์, 2527.
- สมาน แสงมลิ. เอกสารประกอบการประชุมอบรมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาตอนปลายในส่วนภูมิภาค ของกรมสามัญศึกษา ณ กรุงเทพมหานคร. พระนคร : กรมสามัญศึกษา, 2513.
- สมิทธา จิตตลดากร. ภาวะผู้นำของสตรีในการปกครองท้องถิ่นของไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- สุพัทรา เพชรมณี. ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานสตรีที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521.
- สุรภีศักดิ์ กิตติดิระพงษ์. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- สุเมธ เคียวอิคเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาการพิมพ์, 2527.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2523.
- อัครา สุวัฒน์. โอกาสความก้าวหน้าของข้าราชการสตรีในระบบราชการไทย. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 22 (กรกฎาคม 2529) : 449-453.

- อภิชาติ จารัสถุทวิวงศ์ และ เทพี พันธุเมธา. การศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผู้นำท้องถิ่นสตรี : การวิจัยแบบจัดกลุ่มสนทนา. (อัครสำเนา) กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง กองวิชาการและแผนงาน, 2527.
- อาชวัน วายวานนท์. ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ. (อัครสำเนา) กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษากับการพัฒนาและความสัมพันธ์กับการพัฒนาประเทศ. สระบุรี : โรงพิมพ์ปากเพรียวการช่าง 2, 2529.
- อุทัย หิรัญโก. ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เทพเนรมิตการพิมพ์, 2524.
- _____. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน. พระนคร : โอเคียนส์โทร, 2515.
- _____. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเคียนส์โทร, 2520.
- อุบล หุระนันท์. การบริหารการศึกษาในระดับมัธยม. พระนคร : สีสมการพิมพ์, 2514.

ภาษาอังกฤษ

- Bass, Bernard M. Leadership Psychology and Organization Behavior. New York : Harper and Row, 1960.
- Boles, H.W. and Davenport, J.A. Introduction to Educational Leadership. New York : Harper and Row, 1975.
- Buchele, R.B. The Management of Business and Public Organization. New York : McGraw Hill, 1977.
- Burby, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Massachusetts : Addison - Wesley Publishing Co., 1972.
- Davis, Keith. Human Behavior at Work. 4 th ed. New York : McGraw Hill, 1972.
- Dunn, J.D., Stephen, E. and Kelley, J.R. Management Essentials : Resource. New York : McGraw Hill Book Co., 1973.

- Etzioni, A. Modern Organization. New Jersey : Prentice Hall Inc., 1965.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw Hill, 1967.
- Fleishman, E. and Simmons, J. "Relationship Between Leadership Patterns and Effectiveness Ratings among Israeli Foreman." Personal Psychology., 1970.
- Ghiselli, E.E. "Managerial Talent!" American Psychologist. Vol. 16, No.10 (Oct.1963) : 631 - 641.
- Hemphill, J. "Leadership Behavior Associated with the Administrative Reputations of College Departments" Journal of Educational Psychology. (1955, No.46) : 385 - 401.
- Hersey, Paul. and Blanchard, K.H. Management of Organization Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1982.
- Jean, Thomas. Teacher for the School of Tomorrow. Paris : UNESCO, 1968.
- Koontz et.al. Management. 7th.ed. Japan : McGraw-Hill Book Company, 1980.
- Krech D. Crutchfield and E.L. Ballachy. Individual in Society. Bombay : Tata McGraw-Hill, 1948.
- Lasswell Harold. "Toward a General Theory of Directed Value Accumulation and Institutional Development", Comparative Theories of Social Change. (Michigan : 1966) : 12 - 15.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York : McGraw Hill, 1962.

- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Books Co., 1970.
- Ross, Murray G. and Hendry, Charles E. Reading in Social Psychology. 3rd.ed. New York : Henry Holt, 1958.
- Shortell, S.M. and Kaluzny, A.D. Health Care Management. USA.: John Wiley & Sons, Inc., 1983.
- Stogdill, Ralph M. "Personal Factors Associated with Leadership" Survey of Literature in Leadership. Maryland : Penquin Books, 1969.
- Stoops, Emory and Johnson, R.E. Elementary School Administration. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.

ก ร ก ส น ก



ที่ ศธ 1404/41047

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

22 ธันวาคม 2532

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่ใช้เป็นประชากรในการวิจัย 1 ฉบับ

เนื่องด้วย นางสาวมาลี อังกุณานูวัต นิสิตชั้นปริญญาโท ภาควิชา
บริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมการกะพุ่มน้ำของ
ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้อง โดยการแจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารสตรีของโรงเรียนประถมศึกษา ใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในสังกัดของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่ง
นิสิตมีความประสงค์ที่จะมาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จังหวัดนี้ด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพิจารณาแล้ว เห็นควรให้
ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายมงคล ภูประเสริฐ)

รองเลขาธิการ ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

กองวิชาการ

โทร. 2810588

หมายเหตุ ผอ.ปจ. อัครธานี มุกดาหาร นองคาย ชัยภูมิ สุรินทร์ สกลนคร ร้อยเอ็ด บุรีรัมย์ นครพนม
ขอนแก่น ศรีสะเกษ นครราชสีมา เลย กาฬสินธุ์ ยโสธร อุบลราชธานี และ มหาสารคาม

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดของ
จำนวนทั้งสิ้น 64 ข้อ

การตอบขอให้ผู้ตอบ ตอบตามความเป็นจริงและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

มากกว่า 50 ปี

2. วุฒิกการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

3. ตำแหน่ง

ครูใหญ่

อาจารย์ใหญ่

ผู้อำนวยการ

4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ต่ำกว่า 5 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

มากกว่า 15 ปี

5. ขณะนี้ท่านกำลังปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

อุตรดิตถ์

มุกดาหาร

หนองคาย

ชัยภูมิ

สุรินทร์

สกลนคร

ร้อยเอ็ด

บุรีรัมย์

นครพนม

ขอนแก่น

ศรีสะเกษ

นครราชสีมา

เลย

กาฬสินธุ์

ยโสธร

อุบลราชธานี

มหาสารคาม



ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัตถุประสงค์การรณผู้นำ

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 64 ข้อ โปรดกรุณาตอบทุกข้อ
2. ในกรณีที่ท่านเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำจะละเว้นการตัดสินใจไม่ได้ แม้ทางเลือกในการตัดสินใจ จะเป็นเรื่องที่ท่านชอบ หรือ มีชอบก็ตาม
3. แบบสอบถามแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อใดตรงกับกรกระทำของท่านมากที่สุด โปรดเลือกตอบเพียงข้อเดียว โดยพิจารณาจากการกระทำของท่านที่ได้เกิดขึ้นแล้วในอดีต กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน หรือที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
4. ในกรณีที่ประสบการณ์ของท่านไม่ตรงกับแบบสอบถาม ขอให้โปรดตอบโดยพิจารณาว่า ข้อใดที่ท่านคิดว่าจะเลือกปฏิบัติมากกว่า
5. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าคำนึงถึงข้อที่มานั้น ๆ มาให้พิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังตอบอยู่นั้น
6. ถ้าท่านเลือกข้อใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อนั้น

1. ก. ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นจะล่วงรู้เรื่องนี้

ข. เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการคัดลिनใจที่ไม่เป็นที่สบายอารมณ์ลูกน้อง ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องของท่านว่า นายของท่านเป็นผู้คัดลिनใจเช่นนั้น
2. ก. ถ้ามูลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะรอหาโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก

ข. ถ้าลูกน้องของท่านคนใดแตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย
3. ก. เมื่อนายของท่านออกคำสั่งไม่เป็นที่สบายอารมณ์ลูกน้อง ท่านคิดว่ายอมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะใช้ชื่อนาย มิใช่ชื่อของท่าน

ข. โดยปกติท่านจะทำการคัดลिनใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบ
4. ก. ถ้าท่านถูกตำหนิติเตียน ท่านจะเรียกประชุมลูกน้องของท่าน และจะตำหนิลูกน้องต่อ

ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
5. ก. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายออกนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข. ท่านจะส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ
6. ก. หลาย ๆ ครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึกและทัศนคติของท่านเอง ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน

ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการคัดลिनใจ และจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
7. ก. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในหน่วยงานของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจ ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องว่านายของท่านไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุงงานของตน

ข. ท่านจะทำการคัดลिनใจโดยอิสระแล้วพยายาม "ขาย" ความคิดดังกล่าวต่อลูกน้องของท่าน



8. ก. เมื่อท่านจะแจ้ง เรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สบายใจแก่ลูกน้อง ท่านจะ
ชี้แจงแก่ลูกน้องของท่านว่า นายของท่านเป็นผู้ตัดสินใจเช่นนั้น
ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านสงวนสิทธิ์
ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง
9. ก. ท่านอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้ลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ
แต่ถ้าลูกน้องทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ
ข. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในหน่วยงานของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจ
ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องว่านายของท่านไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุงงาน
ของคน
10. ก. ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ลูกน้องชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและไม่ยิ่งหย่อน
ไปกว่าการที่จะให้พวกนั้นทำงานให้มาก ๆ
ข. ท่านจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาด
ไ้มากก็ตาม
11. ก. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้อง จะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพ
หรือปริมาณงานแต่ประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว
ข. ท่านเชื่อว่ ประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัย ก็คือการที่จะให้
เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ
12. ก. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขา
หวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
ข. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งจะเป็นทาง
ที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับ
13. ก. ท่านคิดว่าลูกน้องบางคนของท่านไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไร
บางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้
ข. ท่านจะดูผลงานส่วนของท่าน และรู้สึกว่าเรื่องของการออกความคิดเห็นใหม่ ๆ
ควรเป็นเรื่องของนายระดับเหนือ ๆ ที่จะทำไป

14. ก. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงาน
- ข. ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องของท่านเกี่ยวกับงาน และหน่วยงานที่ทำอยู่แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็น สำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของพวกเขาก็ตาม
15. ก. ท่านจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาด ใดก็ตาม
- ข. ท่านจะคัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุง การตัดสินใจ ท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่เข้าท่าจากลูกน้องด้วย
16. ก. ถ้าลูกน้องของท่านคนใดแตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่น เอาเขาเป็นพวกด้วย
- ข. เมื่อลูกน้องของท่านไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วย เขาหาทางออกเพื่อให้งานเสร็จ
17. ก. ท่านเชื่อว่าการใช้วินัยลงโทษคนในบังคับบัญชา เป็นประโยชน์อย่างหนึ่ง เพื่อมิให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
- ข. หลายครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึกและทัศนคติของท่านเอง ก็มีความสำคัญไม่ ยิงหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
18. ก. ท่านจะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดจากรัน ในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในขณะ ทำงาน
- ข. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงาน
19. ก. ท่านทราบและเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของลูกน้อง อยู่เสมอ
- ข. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมครูอาจารย์ ฯลฯ จะพยายามริกรอนอำนาจฝ่ายบริหาร
20. ก. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยกับหลักการกับการให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน ร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
- ข. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะพยายาม ลดน้อยลงไปที่สุดเท่าที่สามารถทำได้

21. ก. ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับที่จะได้การยอมรับในความคิดเห็นที่ ๆ
ซึ่งท่านเองเป็นคนตัดสินใจ
- ข. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่
คนเหล่านั้นจะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
22. ก. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมครูอาจารย์ ฯลฯ
จะพยายามวิครอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
- ข. ท่านเชื่อว่า การพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการ
พัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย
23. ก. ท่านรู้สึกว่าไม่เป็นการจำเป็นเสมอไปที่ลูกน้องจะต้องเข้าใจว่า ทำไมถึง
จะต้องทำงานเรื่องนั้น ๆ トラบเท่าที่เขายังคงทำอยู่
- ข. ท่านรู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลด
เรื่องการมาสายได้
24. ก. โดยปกติท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบ
- ข. ท่านรู้สึกว่าทั้งชมรมครูอาจารย์กับฝ่ายบริหาร ต่างก็ทำหน้าที่ของตน
เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
25. ก. ท่านเห็นชอบกับวิธีสนใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงาน
ที่เพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล
- ข. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายออกนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ที่เดียว
26. ก. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงาน ในเรื่องที่
ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
- ข. ท่านคิดว่า ลูกน้องของท่านบางคนไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไร
บางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้
27. ก. ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำงาน
นั้นยังจะต้องการ เครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม
- ข. ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการที่จะให้ได้การยอมรับนับถือในความคิดเห็น
ที่ ๆ ซึ่งท่านเองเป็นคนตัดสินใจ

28. ก. วัตถุประสงค์ของท่านก็คือการที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไป โดยไม่ต้อง
รบราภัยกับผู้ใดมากไปกว่าที่ท่านจำเป็นจะต้องทำ
- ข. ท่านอาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึง เรื่องประสบการณ์และความสามารถ
ของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะย้ำตรงที่การให้ได้ผลงาน
29. ก. ท่านอาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึง เรื่องประสบการณ์และความสามารถ
ของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะย้ำตรงที่การให้ได้ผลงาน
- ข. ท่านจะรับฟังอย่างอ่อกทนต่อการบนอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ
แต่บ่อยครั้งท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
30. ก. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่จะพยายามทำให้
ลดน้อยลงไปที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
- ข. ท่านมั่นใจว่าลูกน้องของท่านจะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจโดยไม่จำเป็น
ต้องมีท่านคอยชี้ไซ้อยู่ด้วยเลย
31. ก. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะสามารถหาทางแก้งซึ่งจะเป็นทาง
ที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับ อย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน
- ข. ท่านเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยให้ประสบการณ์จากการลงมือทำจริง ๆ
จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
32. ก. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
- ข. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถ
เป็นหลัก
33. ก. ท่านรู้สึกว่าปัญหาในระหว่างลูกน้องของท่านด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไข
ไปได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องเข้าแทรก
- ข. ถ้าท่านถูกนายคำหนิติเคียน ท่านจะเรียกประชุมลูกน้องของท่านและจะ
คำหนិតูกน้องต่อ
34. ก. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องของท่านทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลางาน
- ข. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพ
หรือปริมาณงานแต่ประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว
35. ก. ท่านจะเสนอข่าวสารข้อมูลก่อนนายของท่านไม่ให้มากไปกว่าที่นายขอมา
- ข. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการกับการให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน
ร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้

36. ก. บางครั้งท่านร้องร้อที่จะคัดสินใจในเรื่องที่ไม่เป็นที่สบอารมณ์ลูกน้องของท่าน
 ข. วัตถุประสงค์ของท่านก็คือ การที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้โดยไม่ต้อง
 รบราภกับผู้ใด มากไปกว่าที่ท่านจำเป็นต้องกระทำ
37. ก. ท่านจะรับฟังอย่างอคทนต่อการบนอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แค่มอยครั้ง
 ท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
 ข. บางครั้งท่านร้องร้อที่จะคัดสินใจในเรื่องซึ่งไม่เป็นที่สบอารมณ์ลูกน้องของท่าน
38. ก. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็คือเมื่อท่านรู้สึกว่
 คนเหล่านั้นจะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
 ข. หากจำเป็น ลูกน้องแทบทุกคนของท่านจะสามารถทำงานของตนไปได้
 โดยไม่ต้องมีท่าน
39. ก. ท่านจะดูผลงานส่วนของท่าน และรู้สึกว่เรื่องการออกความคิดเห็นใหม่ ๆ
 ควรเป็นเรื่องของนายระดับเหนือ ๆ ที่จะว่ไป
 ข. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย
40. ก. ท่านจะส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็น
 กังกล่าวมาลงมือทำ
 ข. ท่านจะพยายามที่จะทำให้ลูกน้องของท่านรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาท่าน
 พูกรจากับเขา
41. ก. ในการอภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้
 คนอื่น ๆ พิจารณาหาข้อยุติเอาเอง
 ข. เมื่อนายของท่านออกคำสั่ง ไม่เป็นที่สบอารมณ์ลูกน้อง ท่านคิดว่ายอมเป็นการ
 ยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะใช้ชื่อนาย มิใช่ชื่อท่าน
42. ก. เมื่อมีงานซึ่งไม่มีใครอยากรับไปทำ ท่านจะถามหาผู้ที่สมัครใจอาสาทันทีก่อน
 ที่จะมอบหมายงานให้
 ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่
 พวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
43. ก. ความสนใจของท่านกับการที่จะให้ลูกน้องมีความสุข มีมากเท่า ๆ กับ
 การที่ให้พวกเขาทำงาน
 ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่
 พวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น

44. ก. หากจำเป็นลูกน้องแทบทุกคนของท่านจะสามารถทำงานของคนไปได้ โดยไม่ต้องมีท่าน
- ข. ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำงานนั้น ยังจะต้องการเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม
45. ก. ท่านมั่นใจว่า ลูกน้องของท่านจะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยจี้ไซ้อยู่ด้วยเลย
- ข. ท่านจะเสนอข่าวสารข้อมูลตอนายของท่านไม่ไห้มากไปกว่าที่นายขอมมา
46. ก. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย
- ข. ความสนใจของท่านกับการที่จะทำให้ลูกน้องมีความสุขมีมากเท่า ๆ กับการที่จะทำให้พวกเขาทำงาน
47. ก. ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องของท่านเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของเขาก็ตาม
- ข. ท่านจะคอยเฝ้าดูลูกน้องผู้ที่ลาหลังหรือผู้ที่ทำงานไม่ใช้อย่างใกล้ชิด
48. ก. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
- ข. ท่านให้ลูกน้องของท่านทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะแน่ใจได้ว่า คนเหล่านั้นได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย
49. ก. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินก้อนในอัตราเท่าเทียมกัน
- ข. ถ้าผลงานของลูกน้องคนใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะรอหาโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่น มากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
50. ก. ท่านรู้สึกว่าคุณปรึกษาหารือของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารนั้น อยู่ตรงกันข้ามกัน แต่ท่านจะพยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวออกมาอย่างชัดแจ้ง
- ข. ท่านรู้สึกว่าการที่จะทำให้ลูกน้องชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะทำให้เขาพวกนั้นทำงานให้มาก ๆ

51. ก. ท่านจะคอยเฝ้าลูกน้องผู้ที่ลาหลังหรือทำงานไม่ใช้อย่างใกล้ชิด
 ข. ท่านจะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดจากันในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็น ในขณะที่ทำงาน
52. ก. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย
 ข. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
53. ก. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
 ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องของท่านทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลางาน
54. ก. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องมือที่กินเวลาเมื่อมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดเรื่อง การมาสายได้
 ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
55. ก. ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุง การตัดสินใจ ท่านก็จะรับพิจารณาคำแนะนำที่เข้าท่าจากลูกน้องด้วย
 ข. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าประสงค์ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารนั้น อยู่ตรงกันข้ามกัน แต่ท่านจะพยายามจะไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าว ออกมาอย่างชัดเจน
56. ก. ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วพยายาม "ขาย" ความคิดดังกล่าว ต่อลูกน้องของท่าน
 ข. เมื่อเป็นไปได้ ท่านจะจัดตั้งทีมทำงานขึ้นมาจากบรรดาผู้ที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว
57. ก. ท่านจะไม่ร้องร้อที่จะจ้างคนพิการ หากท่านรู้สึกว่า เขาสามารถจะเรียนรู้ งานได้
 ข. ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่า ไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้

58. ก. เมื่อเป็นไปได้ ท่านจะจัดตั้งทีมทำงานขึ้นมาจากบรรดาผู้ที่รักใคร่ชอบพอก่อนแล้ว
- ข. ท่านอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้กับลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถาลูกน้องทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ
59. ก. ท่านให้ลูกน้องของท่านทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะให้แน่ใจได้ว่าคนเหล่านั้นจะได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย
- ข. ท่านเชื่อว่า ประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัยคือ การที่จะให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ
60. ก. ท่านพยายามที่จะให้ลูกน้องของท่านรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาที่ท่านพูดจาทักทายเขา
- ข. ท่านเห็นชอบกับวิธีรังใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล
61. ก. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก
- ข. ท่านรู้สึกว่ ปัญหาในระหว่างลูกน้องของท่านด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไปได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องเข้าแทรก
62. ก. ท่านรู้สึกว่ ทั้งชมรมครูอาจารย์กับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุมติวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
- ข. ในการอภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ ได้พิจารณาหาข้อยุติเอาเอง
63. ก. เมื่อลูกน้องของท่านไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาหาทางออกเพื่อให้งานสำเร็จ
- ข. ท่านรู้สึกว่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือนในอัตราเท่าเทียมกัน
64. ก. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง
- ข. ท่านจะไม่รังรองที่จะจ้างคนพิการ หากท่านรู้สึกว่ เขาสามารถจะเรียนรู้งานได้



ประวัติผู้วิจัย

นางสาว มาลี อังคณาวิติ เกิดเมื่อวันที่ 26 เมษายน พ.ศ.2503
ที่จังหวัดนครราชสีมา สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน เมื่อปีการศึกษา 2524 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1
ระดับ 4 โรงเรียนบ้านชัยเศรษฐี อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา