

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรรณิการ์ รักเสนาะ. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง
สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา. รายงานการวิจัยแบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2522.
- กิติ ตย์คคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เศรษฐการพิมพ์,
2530.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2529.
- กิติมา ปรีดีดิกลง. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : หจก. ธนะการพิมพ์, 2529.
- กรรณิการ์ รักเสนาะ. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง
สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา. รายงานการวิจัยแบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2522.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน รายงานการประเมินผลแผนพัฒนา
การศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ระยะครึ่งแผน. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์การศาสนา, 2538.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. โครงการอบรมผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร
สถานศึกษา เล่มที่ 2 พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, 2534.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. โครงการอบรมผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร
สถานศึกษา เล่มที่ 13 พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, 2534.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8
(พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพมหานคร: อรรถพลการพิมพ์, 2539.
- เทพม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท
สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2529.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร, บพิศการพิมพ์, 2534.

- นิพนธ์ อุทก. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน. ปรินญาณิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. สถิติวิจัย 1. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2530.
- ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติ ของ เรดดิน. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร , 2538..
- ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2529.
- ภิญโญ สาธร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.
- ภิญโญ สาธร. การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519.
- มาลี อังคนานูวัตติ. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- เมธี ปิรันธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2529.
- เรขา รัตนประสาท. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- วัชรินทร์ นุชนาดา. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533.
- สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของ วิลเลียม เจ. เรดดิน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2518.

- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสามัคคีสาร, 2538.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. ประมวลสาระชุดวิชา การวิจัยการบริหารการศึกษา
หน่วยที่ 8 - 9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- เสถียร พันธุ์ไพโรจน์. ศิลปะการนำเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติการบัญชี
และภาษีอากร, ม.ป.ป.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,
2525.
- อนันต์ เจียมเจริญ. แบบของผู้นำของทหารบก ระดับพันเอก. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ปรัชญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- อรุณ รักธรรม. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์
ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.
- อุทัย หิรัญโต. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2515.
- อุทัย หิรัญโต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2520.
- อุทัย หิรัญโต. เทคนิคในการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2525.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.

ภาษาอังกฤษ

- Blake, Robert R. and Muoton, Jane S. The Managerial Grid. Houston, Texas : Gulf
Publishing, 1964.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967.

- Getzels, Jacob W. and Guba, Egon G., Social Behavior and the Administrative Process.
School Review. 1957.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York Macmillan, 1966.
- Hemphill, John K. and Coons, Alvin E. Leader Behavior Description. Columbus: Ohio
State University, 1950.
- Katz, D., Maccoby, N. and Morse, N. Productivity, Supervision and Morale in an Office
Situation. Detroit : Darel, 1950.
- Knezevich. Stephen J. Administration of Public Education. 4th ed. New York: Harper
and Row, 1984.
- Lewin, Kurt; Lipitt, Ronald and White, Ralph K. "Pattern of Aggressive Behavior in Experimen
tally Created Climate." Journal of social Psychology. May 1939.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York: McGraw hill , 1961.
- Lipham, James M., "Gezel's Model in Educational Administration," in Norman J. Byan
(ed.), Handbook of Research on Educational Administration. New York :
Longman, 1988.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw Hill, 1970.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership. New York : Free press, 1974.
- Tannenbaum, Robert and Schmit, Warren H., "How to Choose a Leadership Pattern,"
Havard Business Review. May - June, 1973.

ภาคผนวก

๗

(ล้ำเนา)

ที่ ทม 0309 / 11027

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ ๑ 10330

13 พฤศจิกายน 2539

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ นิสิตปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหาร การศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยนำเครื่องมือในการวิจัยมาเก็บข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน ซึ่งเป็น กลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ นายสัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ประจักษ์ ศกุนตะลักษณ์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์ ศกุนตะลักษณ์)

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ

งานมาตรฐานการศึกษา

โทร. 2183530.

(สำเนา)

ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ ๑10330

16 ธันวาคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 1 ฉบับ

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นายสัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ นิสิตปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยนำเครื่องมือในการวิจัยมาเก็บข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน ซึ่งเป็นประชากรในการวิจัย ท่านในฐานะเป็นผู้บริหารและผู้นำในโรงเรียน ได้ตอบแบบสอบถามด้วยตัวท่านเอง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามด้วยตัวท่านเอง แล้วปฏิบัติตามรอยเดิมใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ ส่งคืนผู้วิจัย และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายสัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ)

นิสิตปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถม ศึกษา
ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์

ผู้วิจัย นายสัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ C842177
ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชา บริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2539

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ตอน
ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียน ประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9
ตามทฤษฎี 3 มิติ ของ William J. Reddin [MSDT]จำนวน 64ข้อ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย X ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. ปัจจุบันท่านอายุ
 30 ปีลงมา 31 - 40 ปี
 41 - 49 ปี 50 ปี ขึ้นไป
3. ท่านมีวุฒิทางการศึกษาในระดับ
 ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี
4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
 ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน
 ผู้รักษาการในตำแหน่ง.....
5. ระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน
 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี
 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี
 31 ปีขึ้นไป
6. โรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน อยู่ในจังหวัด
 ขอนแก่น เลย สกลนคร
 หนองคาย อุดรธานี หนองบัวลำภู

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง ในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามทั้งหมดมีจำนวน 64 ข้อ *โปรดตอบทุกข้อ*
2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะละเว้นการตัดสินใจไม่ได้ แม้ทางเลือกในการตัดสินใจจะเป็นเรื่องที่ท่านชอบ หรือไม่ชอบก็ตาม
3. แบบสอบถามแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่า ข้อใดตรงกับกรกระทำของท่านมากที่สุด * โปรดเลือกเพียงข้อเดียว* โดยพิจารณาจากการกระทำของท่านที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต หรือกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
4. ในกรณีที่ประสบการณ์ของท่านไม่ตรงกับแบบสอบถาม ขอให้โปรดตอบ โดยพิจารณาว่า ข้อใดที่ท่านคิดว่าจะเลือกปฏิบัติมากกว่า
5. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าคำนึงถึงข้อที่ผ่านมา ให้พิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังตอบอยู่เท่านั้น
6. ถ้าท่านเลือกข้อใดโปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน () หน้าข้อ ก หรือ ข ที่ท่านเห็นว่าตรงกับประสบการณ์ หรือคิดว่าจะเลือกปฏิบัติ

โปรดอ่านคำชี้แจงให้เข้าใจก่อนตอบแบบสอบถาม

โปรดตอบทุกข้อ
มิฉะนั้นข้อมูลที่ได้จะไม่สมบูรณ์
เพียงพอที่จะใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

1. () ก ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎ บังคับของผู้ร่วมงาน หากท่านแน่ใจว่า
ไม่มีใครอื่นจะล่วงรู้เรื่องนี้
() ข เมื่อท่านแจ้งเรื่องการตัดสินใจ ที่ไม่เป็นที่สปรารถนาของครู อาจารย์ ท่านจะชี้แจง
กับครู อาจารย์ ของท่านว่า เป็นการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น
2. () ก ถ้าผลงานของครู อาจารย์ผู้ใดไม่เป็นที่พอใจมาเรื่อยๆ ท่านจะรอหาโอกาสที่
จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
() ข ถ้าครู อาจารย์ของท่านคนใดแตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขา
เป็นพวกด้วย
3. () ก เมื่อผู้บังคับบัญชาของท่านออกคำสั่งไม่เป็นที่สปรารถนาของครู อาจารย์ ท่านคิดว่า
ยอมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะใช้ชื่อผู้บังคับบัญชา มิใช่ชื่อของท่าน
() ข โดยปกติท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ
4. () ก ถ้าท่านถูกตำหนิติเตียน ท่านจะเรียกประชุมครู อาจารย์ ในโรงเรียนแล้วตำหนิพวกเขา
() ข ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับครู อาจารย์ที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
5. () ก ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายออกนอกประเด็นบ่อย ๆ
() ข ท่านจะส่งเสริมให้ครู อาจารย์เสนอข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็น
ดังกล่าวมาลงมือปฏิบัติ
6. () ก หลาย ๆ ครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึกและทัศนคติของท่านเอง ก็มีความสำคัญ
ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
() ข ท่านจะยอมให้ครู อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
7. () ก เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในโรงเรียนของท่านไม่เป็นที่ น่าพอใจ
เมื่อท่านจะชี้แจงแก่ครู อาจารย์ว่าผู้บังคับบัญชาไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุง
งานของตนให้ดีขึ้นต่อไป
() ข ท่านจะทำการตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเองแล้วพยายามนำความคิด
ดังกล่าวชักจูงให้ครูอาจารย์ ภายในโรงเรียนเห็นด้วยและคล้อยตาม

8. () ก เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สบอารมณ์ครู อาจารย์ ท่านจะชี้แจงแก่คณะครู อาจารย์ของท่านว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้ตัดสินใจเช่นนั้น
- () ข ท่านจะยอมให้ครู อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านสงวนสิทธิที่จะเป็นผู้ชี้ขาดตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง
9. () ก ท่านยังอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้ครู อาจารย์ที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าครูทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ
- () ข เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานของโรงเรียน ไม่ได้ผลดีนัก ท่าน จะ ชี้แจงแก่บุคลากร ว่าผู้บังคับบัญชาของท่านไม่พอใจและให้ครูอาจารย์ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
10. () ก ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ครูอาจารย์ชอบกับการที่การเขาทำงานตามหน้าที่อย่างหนักและขยันขันแข็ง มีความสำคัญเท่ากัน
- () ข ท่านปล่อยให้ครูรับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าอาจจะมีการปฏิบัติผิด
11. () ก ท่านแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของครูอาจารย์ เพราะท่านเข้าใจว่าพวกเขาหวังจะให้ท่านทำเช่นนั้น
- () ข ท่านคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปสำหรับครูอาจารย์ ในการที่จะเข้าใจว่าทำไมพวกเขาจึงต้องทำบางอย่างตรงเท่าที่เขายังทำสิ่งนั้นอยู่
12. () ก ท่านเชื่อว่าการลงโทษวินัยแก่ครู จะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานแต่ประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว
- () ข เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งจะเป็นหนทางที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับและเห็นด้วยทุกคน
13. () ก ท่านคิดว่าครู อาจารย์บางคนของท่านไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไรสักอย่างหนึ่งเพื่อช่วยเหลือเขา
- () ข ท่านจะดูแลงานส่วนตัวของท่านให้เรียบร้อย และมีความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับที่สูงขึ้นไปที่จะนำความคิดใหม่ ๆ มาดำเนินการ
14. () ก ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ
- () ข ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของครู อาจารย์ของท่านเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งในปัจจุบันของพวกเขาก็ตาม

- 15 () ก ท่านจะให้ครูอาจารย์ทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาดก็ตาม
 () ข ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ
 ท่านก็อาจพิจารณาคำแนะนำที่เข้าท่าจากครู อาจารย์ด้วย
- 16 () ก ถ้าครูอาจารย์คนใดแตกพวดยุตามลำพังท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย
 () ข เมื่อครูอาจารย์ไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วยเขา
 หาทางออกเพื่อแก้ไขจนครูอาจารย์ทำให้งานสำเร็จ
- 17 () ก ท่านเชื่อว่าการใช้วินัยลงโทษคนในบังคับบัญชา เป็นประโยชน์อย่างหนึ่ง เพื่อมิให้
 เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
 () ข หลายครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึกและทัศนคติของท่านเองก็มีความสำคัญ
 ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
- 18 () ก ท่านจะไม่อนุญาตให้ครูอาจารย์พูดจกกันในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในขณะทำงาน
 () ข ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่าย
 ปฏิบัติการ
- 19 () ก ท่านทราบและเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของครูอาจารย์อยู่เสมอ
 () ข ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติที่รวมตัวกันอาจจะพยายามแย่งลดอำนาจในการบริหารงาน
 ของท่าน
- 20 () ก บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยกับหลักการกับการให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันร้องทุกข์
 ต่อฝ่ายบริหารได้
 () ข ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะทำให้ลดน้อยลงไป
 ในที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
- 21 () ก ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับที่จะได้การยอมรับในความคิดเห็นดี ๆ
 ซึ่งท่านเองเป็นคนต้นคิด
 () ข ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่าคนเหล่านั้น
 จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
- 22 () ก ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันอาจจะพยายามแย่งหรือลดอำนาจใน
 การบริหารงานของท่าน
 () ข ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับครูอาจารย์บ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา
 ของครู อาจารย์เหล่านั้น

- 23 () ก ท่านรู้สึกว่าเป็นการจำเป็นเสมอไปที่ครูอาจารย์จะต้องเข้าใจว่า ทำไมถึงจะต้องทำงานเรื่องนั้น ๆ トラบเท่าที่เขายังคงทำอยู่
- () ข ท่านรู้สึกว่าการใช้สมุดบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดจำนวนคนมาสายได้
- 24 () ก โดยปกติท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ครู อาจารย์ทราบภายหลัง
- () ข ท่านรู้สึกว่าคุณมุ่งหมายของครูอาจารย์กับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ต่างก็มีลักษณะที่คล้าย ๆ กันและเป็นไปในทางเดียวกัน
- 25 () ก ท่านเห็นชอบกับระบบการจ่ายเงินพิเศษให้มากน้อยตามความดีความชอบเป็นรายบุคคล
- () ข ท่านปล่อยให้มีการอภิปรายนอกประเด็นกันบ่อย ๆ
- 26 () ก ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวท่านเองก็ไม่ทำเหมือนกัน
- () ข ท่านคิดว่าครูอาจารย์บางคนไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไรบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้
- 27 () ก ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจมอบหมายให้ครูอาจารย์ดำเนินการไปเลย แม้ว่าการทำงานนั้นจะเกิดความเสียหายก็ตาม
- () ข ท่านถือว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการที่จะได้รับการยอมรับนับถือในความคิดเห็นดี ๆ ซึ่งท่านเองเป็นต้นคิด
- 28 () ก วัตถุประสงค์ของท่านก็คือการที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไป โดยไม่ต้องรบกวนผู้ใดมากไปกว่าที่ท่านจำเป็นจะต้องทำ
- () ข ท่านอาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสบการณ์และความสามารถของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะย้ำตรงที่การให้ได้ผลงาน
- 29 () ก ท่านอาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสบการณ์และความสามารถของผู้ทำเท่าใดนัก แต่ย้ำตรงที่การให้ได้ผลงาน
- () ข ท่านจะฟังอย่างอดทนต่อการบ่นอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แต่บ่อยครั้งท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
- 30 () ก ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์ก็เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่จะพยายามทำให้ลดน้อยลงไปในที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
- () ข ท่านมั่นใจว่าครูอาจารย์จะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจโดยไม่จำเป็นต้องควบคุมเลย

- 31 () ก เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะสามารถหาทางแก้ปัญหานั้น ซึ่งทางแก้
นั้นอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีอยู่ส่วนหนึ่งที่มีผู้เกี่ยวข้องยอมรับและเห็นด้วยทุกคน
- () ข ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ประสบการณ์จากการลงมือทำจริง ๆ จะเป็น
ประโยชน์มากกว่าการเินการศึกษาทางทฤษฎี
- 32 () ก ท่านมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับผู้ที่มีความชำนาญที่สุดรับไปทำเสมอ
- () ข ท่านมีความเชื่อในเรื่องการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งโดยอาศัยความสามารถเป็นสำคัญ
- 33 () ก ท่านรู้สึกว่ปัญหาในระหว่างครูอาจารย์ด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไปได้
เองโดยท่านไม่จำเป็นต้องเข้าแทรก
- () ข ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิติเตียน ท่านจะเรียกประชุมครู อาจารย์และจะตำหนิ
ครูอาจารย์ตามที่ถูกว่ามา
- 34 () ก ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ครูอาจารย์ทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลาราชการแล้ว
- () ข ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ครูจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพ
หรือปริมาณงานแต่ประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว
- 35 () ก ท่านจะเสนอข่าวสารข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ให้มากไปกว่าที่เขาขอมา
- () ข บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานรวมตัวกันร้องทุกข์ต่อ
ฝ่ายบริหารได้
- 36 () ก บางครั้งท่านรังรอที่จะตัดสินใจในเรื่องที่ไม่เป็นที่สบอารมณ์ครูอาจารย์ของท่าน
- () ข วัตถุประสงค์ของท่านก็คือการที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ต้องไปรบรากับ
ผู้ใดมากไปกว่าที่ท่านจำเป็นต้องกระทำ
- 37 () ก ท่านจะรับฟังอย่างอดทนต่อการบ่นอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แต่บ่อยครั้ง
ท่านจะดำเนินการแก้ไขเพียงเล็กน้อยเท่านั้น
- () ข บางครั้งท่านรังรอที่จะตัดสินใจในเรื่องซึ่งไม่เป็นที่สบอารมณ์ครูอาจารย์ของท่าน
- 38 () ก ท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่ คนในที่ประชุม
จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
- () ข หากจำเป็นครูอาจารย์แทบทุกคนจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
- 39 () ก ท่านจะดูแลงานส่วนของท่านให้เรียบร้อยเท่านั้น และมีความรู้สึกว่เป็นหน้าที่
ของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปที่จะนำความคิดใหม่ ๆ มาดำเนินการ
- () ข เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จทุกครั้ง

- 40 () ก ท่านจะส่งเสริมให้ครูอาจารย์ เสนอข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ
- () ข ท่านพยายามที่จะทำให้ครูอาจารย์ รู้สึกเป็นกันเองเมื่อเวลาที่ท่านพูดจา与她
- 41 () ก ในการอภิปรายท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ พิจารณาหาข้อยุติเอง
- () ข เมื่อผู้บังคับบัญชาของท่านออกคำสั่งไม่เป็นที่สบอารมณ์ครูอาจารย์ ท่านคิดว่าย่อมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะใช้ชื่อผู้บังคับบัญชา มิใช่ชื่อท่าน
- 42 () ก เมื่อมีงานซึ่งไม่มีใครอยากรับไปทำ ท่านจะถามหาผู้สมัครใจอาสาทำกันก่อนที่จะมอบหมายงานให้
- () ข ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของครูอาจารย์ เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
- 43 () ก ความสนใจของท่านกับการที่จะให้ครูอาจารย์มีความสุข มีมากเท่า ๆ กับที่พวกเขาทำงาน
- () ข ท่านเป็นผู้คอยระมัดระวังมิให้มีการมาสายและขาดงานอยู่เสมอ
- 44 () ก หากจำเป็นครูอาจารย์แทบทุกคนจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
- () ข ถ้ามีงานด่วนท่านอาจจัดการมอบหมายให้ครูอาจารย์ทำได้เลย แม้ว่าการทำเช่นนั้นจะเกิดความเสียหายก็ตาม
- 45 () ก ท่านมั่นใจว่าครูอาจารย์จะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจโดยไม่ต้องคอยควบคุมเลย
- () ข ท่านจะเสนอข่าวสารข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาไม่ให้มากไปกว่าที่เขาขอมา
- 46 () ก ท่านเชื่อว่าการพบปะหรือกับครูอาจารย์บ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคนเหล่านั้นด้วย
- () ข ความสนใจของท่านกับการที่จะทำให้ครูอาจารย์ต้องมีความสุขมีมากเท่า ๆ กับการที่จะให้พวกเขาทำงาน
- 47 () ก ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของครูอาจารย์เกี่ยวกับงานและโรงเรียนที่ท่านอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของเขาก็ตาม
- () ข ท่านจะคอยเฝ้าดูครูอาจารย์ผู้ที่ล้าหลังหรือผู้ที่ทำงานไม่ดีอย่างใกล้ชิด

- 48 () ก ท่านจะยอมให้ครูอาจารย์ของท่านมีส่วนในการตัดสินใจ และจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
- () ข ท่านให้ครูอาจารย์ทำงานหนักแต่ก็พยายามที่จะแน่ใจได้ว่าคนเหล่านั้น ได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย
- 49 () ก ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือน ในอัตราเท่าเทียมกัน
- () ข ถ้าผลงานของครูอาจารย์คนใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะรอหาโอกาส ที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
- 50 () ก ท่านรู้สึกว่าคุณประสพผลของครูอาจารย์กับฝ่ายบริหารนั้นอยู่ตรงข้ามกัน แต่ท่านจะพยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวออกมาอย่างชัดเจน
- () ข ท่านรู้สึกว่าการที่จะทำให้ครูอาจารย์ชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้เขาพวกนั้นทำงานให้มาก ๆ
- 51 () ก ท่านมักจะคอยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานล้าหลังผู้อื่น และมีผลงานไม่เป็นที่พอใจอยู่อย่างใกล้ชิดตลอดเวลา
- () ข ท่านไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกันในเรื่องไร้สาระขณะปฏิบัติหน้าที่
- 52 () ก เมื่อท่านออกคำสั่งก็จะกำหนดระยะเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จทุกครั้ง
- () ข ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่าท่านเป็นคนที่มีจะไม่ขอให้คนอื่นทำงาน ในเรื่องที่ตัวท่านเองก็ไม่ทำเหมือนกัน
- 53 () ก ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีประโยชน์กว่าการศึกษาภาคทฤษฎี
- () ข ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
- 54 () ก ท่านรู้สึกว่าสมมุติบทที่ลงเวลาให้ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยลดจำนวน คนมาทำงานสายได้
- () ข ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการด้วย และ ยอมรับปฏิบัติตามเสียงส่วนใหญ่ที่ตัดสินใจนั้นเสมอ

- 55 () ก ท่านวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองโดยไม่ต้องฟังใครแต่เพื่อให้ดีขึ้น ท่านอาจจะขอให้ครูอาจารย์เสนอแนะ และท่านอาจยอมรับพิจารณาข้อเสนอแนะนั้นถ้ามีเหตุผลดี
- () ข ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตรงข้ามกัน แต่ท่านก็ไม่ได้เผยความเห็นเรื่องนี้ให้ใครทราบอย่างชัดแจ้ง
- 56 () ก ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเองแล้วพยายามนำความคิดจริงใจให้ครูอาจารย์เห็นด้วยและคล้อยตาม
- () ข เมื่อมีโอกาสท่านจะจัดทีมผู้ดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนสนิทของท่านทั้งสิ้น
- 57 () ก ท่านมิได้ร้องขอที่จะรับคนพิการเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้
- () ข ท่านเพิกเฉยต่อการที่มีผู้ฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ ในเมื่อท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นอีกที่รู้ถึงการกระทำฝ่าฝืนนั้น
- 58 () ก เมื่อมีโอกาสท่านจะจัดทีมผู้ดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนสนิทของท่านทั้งสิ้น
- () ข ท่านอาจมอบหมายงานสำคัญให้กับครูอาจารย์ที่ไม่มีความชำนาญงานด้านนั้นรับไปปฏิบัติและเมื่อเกิดความยุ่งยากขึ้นมา ท่านก็จะไม่ได้รับผิดชอบงานนั้น ๆ อีกต่อไป
- 59 () ก ท่านมอบงานหนักให้ครูอาจารย์รับไปปฏิบัติ แต่ได้ให้ความมั่นใจกับเขาเหล่านั้นว่าจะต้องได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจากเบื้องบน
- () ข ท่านเชื่อว่าการใช้วินัยลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประโยชน์อย่างหนึ่ง เพื่อมิให้เป็นแบบอย่างแก่คนอื่น ๆ
- 60 () ก เมื่อท่านพูดคุยกับครูอาจารย์ ท่านก็พยายามทำให้พวกเขาารู้สึกสบายใจเป็นกันเอง
- () ข ท่านนิยมระบบการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษให้มากน้อยตามความดีความชอบเป็นรายบุคคล
- 61 () ก ท่านเชื่อว่าการขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งนั้นต้องขึ้นอยู่ด้วยความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ
- () ข ท่านคิดว่าเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ปัญหานั้นจะคลี่คลายไปเองโดยท่านมิไปเกี่ยวข้องด้วย

- 62 () ก ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีลักษณะคล้ายคลึงกันและเป็นไปในทางเดียวกัน
- () ข เมื่อมีการอภิปรายท่านมักเสนอแต่ข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็นและปล่อยให้ผู้เข้าประชุมหาข้อสรุปต่อไปเอง
- 63 () ก เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไป ท่านจะช่วยแก้ไขจนผู้ได้บังคับบัญชากระทำสำเร็จ
- () ข ท่านคิดว่าผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน ควรได้รับเงินเดือนเท่ากัน
- 64 () ก ท่านอาจจะยินยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการใด ๆ แต่สงวนสิทธิเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเอง
- () ข ท่านมิได้รังρονในการรับคนพิการเข้าทำงาน ถ้าหากบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

ผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลรายบุคคล

เมื่อได้รับแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดย ลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 กรอกข้อมูลที่รวบรวมได้เป็นรายบุคคล ลงในตารางสำหรับจัดระบบข้อมูล โดยวิธีวิเคราะห์ ตามทฤษฎีของ Reddin (อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต, 2520) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ให้พิจารณาแบบสอบถามทุกข้อว่าผู้ตอบเลือกข้อ ก หรือ ข แล้วกรอกลงในตารางให้ตรงตามช่องหมายเลขประจำข้อ (ข้อ 1 ถึง 64) ดังตาราง

		← แนวนอน (เฉพาะคำตอบ.ก.) →									
A	_____	1	2	3	4	5	6	7	8	แนวตั้ง	↓
B	_____	9	10	11	12	13	14	15	16		
C	_____	17	18	19	20	21	22	23	24		
D	_____	25	26	27	28	29	30	31	32		
E	_____	33	34	35	36	37	38	39	40		
F	_____	41	42	43	44	45	46	47	48		
G	_____	49	50	51	52	53	54	55	56		
H	_____	57	58	59	60	61	62	63	64		
		A	B	C	D	E	F	G	H		

ขั้นที่ 2 รวมจำนวนข้อเฉพาะคำตอบข้อ ก ตามแนวนอนของแต่ละแถว มาใส่ในช่อง A - H ทางซ้ายให้ครบทุกแถว

ขั้นที่ 3 รวมจำนวนข้อเฉพาะคำตอบข้อ ข ตามแนวตั้ง กำหนดช่อง A - H จากซ้ายไปขวาทุกแถว

ขั้นที่ 4 ยกยอดจากขั้นที่ 2 ตามแนวนอนตรงกับขั้นที่ 3 A - H จากซ้ายไปขวา

ขั้นที่ 5 รวมตัวเลขทั้งขั้นที่ 3 + ขั้นที่ 4 ตามช่อง A - H จากซ้ายไปขวา

ขั้นที่ 6 ยกยอดรวมขั้นที่ 5 มาใส่ให้ตรงกับตัวเลขปรับคอดี ตามช่อง A - H

จากซ้ายไปขวา เริ่มจาก +1 +2 +1 0 +3 -1 0 -4

ขั้นที่ 7 ผลลัพธ์เป็นค่าคะแนนที่ปรับคอดีแล้ว A - H รวมแล้วไม่เกิน 68

ขั้นที่ 8 กรอกคะแนนที่ได้ลงใน A - H รวมแล้วไม่เกิน 66

ขั้นที่ 9 นำคะแนนที่ได้แต่ละคน A - H ความมุ่งมั่นในการทำงานลงในตารางดังนี้

$$X = C + D + G + H \text{ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงาน}$$

หรือกิจสัมพันธ์

$$Y = B + D + F + H \text{ หมายถึง ความมีสัมพันธ์ภาพดีหรือมิตร}$$

สัมพันธ์

$$Z = E + F + G + H \text{ หมายถึง ประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของ}$$

งานตามเป้าหมาย

A	B	C	D	E	F	G	H	X	Y	Z

ขั้นที่ 10 นำคะแนนที่ได้จากขั้นที่ 9 มาเปรียบเทียบ เพื่อประเมินค่าลักษณะรวมแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ใช้ในการบริหาร ต่อไป ดังนี้

คะแนนส่วนประกอบ	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
คะแนนที่เปรียบเทียบ	0	0.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

ผลที่ได้จากคะแนนมิติเมื่อเทียบได้แล้วดังนี้

X	Y	Z

ขั้นที่ 11 นำคะแนนแบบภาวะผู้นำ และมิติภาวะผู้นำ มาเทียบกับกลุ่มระดับคะแนน เพื่อประเมินค่าโดยการจัดระดับคะแนน หาแบบภาวะผู้นำหรือแบบการบริหาร ซึ่งหาได้ทั้งแบบหลักหรือลักษณะเด่น (Dominant Style) แบบสนับสนุนหรือแบบรองลงมา (Supporting Styles) และแบบรวมหรือลักษณะรวม (Style: Synthesis) ดังนี้

ระดับ	คะแนนแบบภาวะผู้นำ	คะแนนมิติภาวะผู้นำ	เกณฑ์ระดับการประเมินค่า
1	2 ——— 4.9	0 ——— 0.59	มีค่าน้อยที่สุด
2	5 ——— 5.9	0.6 ——— 1.19	มีค่าน้อย
3	6 ——— 6.9	1.2 ——— 1.79	มีค่าค่อนข้างน้อย
4	7 ——— 7.9	1.8 ——— 2.39	มีค่าปานกลาง
5	8 ——— 8.9	2.4 ——— 2.99	มีค่าปานกลาง
6	9 ——— 9.9	3.0 ——— 3.59	มีค่าค่อนข้างมาก
7	10 ——— 10.9	3.6 ——— 3.99	มีค่ามาก
8	11 ——— ขึ้นไป	4.0 ——— ขึ้นไป	มีค่ามากที่สุด

ขั้นที่ 12 หาลักษณะรวมของแบบภาวะผู้นำเป็นรายบุคคลโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

A	ผู้หนีงาน	x	ต่ำกว่า 2	y	ต่ำกว่า 2	z	ต่ำกว่า 2
B	นักบุญ	x	ต่ำกว่า 2	y	มากกว่า 2	z	ต่ำกว่า 2
C	ผู้เผด็จการ	x	มากกว่า 2	y	ต่ำกว่า 2	z	ต่ำกว่า 2
D	ผู้ประนีประนอม	x	มากกว่า 2	Y	มากกว่า 2	z	ต่ำกว่า 2
E	ผู้ยึดระเบียบ	x	ต่ำกว่า 2	y	ต่ำกว่า 2	z	มากกว่า 2
F	นักพัฒนา	x	ต่ำกว่า 2	y	มากกว่า 2	z	มากกว่า 2
G	ผู้เผด็จการมีศิลป์	x	มากกว่า 2	y	ต่ำกว่า 2	z	มากกว่า 2
H	นักบริหาร	x	มากกว่า 2	y	มากกว่า 2	z	มากกว่า 2

การแปลความหมายของคะแนนที่จัดอันดับแล้ว

การวิเคราะห์ตามตารางสำเร็จรูป เป็นรายบุคคล จากคะแนนที่จัดอันดับแล้วเป็นคะแนนของลักษณะผู้นำ 8 แบบตามทฤษฎี ของ Reddin คะแนนเหล่านี้แสดงปริมาณของแต่ละแบบผู้นำ ซึ่งแสดงออกในพฤติกรรมของผู้บริหารทั่ว ๆ ไป (อรุณ วัชรธรรม ,2522 : 210-224)

การแปลความหมายลักษณะเด่น (Dominant Style) หรือแบบหลักในการบริหาร

พิจารณาจากคะแนนที่จัดอันดับแล้วมีคะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป แสดงว่าลักษณะนั้นเป็นลักษณะเด่น ซึ่งลักษณะนี้จะปรากฏออกมาในรูปพฤติกรรมการบริหารเสมอในการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน ลักษณะเด่นนี้ถ้าหากมีคะแนนเกินกว่า 11 ถือว่าเป็นลักษณะที่เด่นและมีความสำคัญมาก ลักษณะเด่นลักษณะเดียวมักจะเป็นลักษณะที่แสดงออกเสมอในการทำงาน ลักษณะเด่น 2 ลักษณะ ถือว่ามีความสำคัญและมีความหมายมากกว่าปกติเมื่อพิจารณาหลายอย่างประกอบกัน

การแปลความหมายลักษณะรองลงมา หรือ แบบสนับสนุน (Supporting Style)

พิจารณาจากคะแนนที่จัดอันดับแล้วเช่นกัน มีคะแนนถึง 10 คะแนน แสดงให้เห็นว่าเป็นลักษณะที่แสดงออกบ้างครั้งรองลงมาจากลักษณะเด่น ซึ่งลักษณะหรือแบบผู้นำใดที่มีคะแนน 10 คะแนน แต่คะแนนที่ต่ำกว่านี้ไม่มีความหมายที่สำคัญ

การแปลความหมายของหลายลักษณะ หรือ แบบรวมในการบริหาร

(Style Synthesis)

พิจารณาจากหลายลักษณะประกอบกัน อาจจะไม่ใช้ลักษณะเดียวกันกับลักษณะเด่นเสมอไป ซึ่งเกิดขึ้นจากการในกรณีที่ลักษณะเด่นเป็นลักษณะที่แสดงออกบ่อยครั้งกว่าลักษณะอื่น ๆ ในการบริหาร และในเมื่อมีลักษณะที่แตกต่างกันน้อย เมื่อลักษณะเด่นกับหลายลักษณะเกิดขัดกัน จะตัดสินใจว่าลักษณะเด่นมีความสำคัญกว่าเสมอ การแปลความหมายจะต้องพิจารณาเส้นประจำคะแนนควบคู่ไปด้วย เช่นถ้าได้คะแนน 0 ทั้ง 3 ช่อง ก็จะเป็นลักษณะของผู้หนึ่งงาน หรือ ได้คะแนน 1.8 ทั้ง 3 ช่อง ก็มีความหมายเป็นลักษณะผู้หนึ่งงานเช่นเดียวกันแต่คะแนน 1.8 จะแสดงว่ามุ่งงาน มุ่งสัมพันธภาพ และมุ่งประสิทธิผล มากกว่า 0 แต่น้อยกว่า 2

ผลต่างของลักษณะ (Style Dispersion)

ผลต่างระหว่างลักษณะที่มีคะแนนมากที่สุด กับลักษณะที่มีคะแนนต่ำที่สุดถ้ามีผลต่างเป็นที่เชื่อว่าเป็นเครื่องแสดงถึงมีความสามารถในการปรับลักษณะในการบริหารได้เป็นอย่างดี ผลต่างที่ปรากฏโดยทั่ว ๆ ไป มีดังนี้

0 — 4	คะแนน	เท่ากับ ร้อยละ 16	ของผู้บริหาร
5	คะแนน	เท่ากับ ร้อยละ 28	ของผู้บริหาร
6	คะแนน	เท่ากับ ร้อยละ 22	ของผู้บริหาร
7	คะแนน	เท่ากับ ร้อยละ 20	ของผู้บริหาร
8	คะแนน	เท่ากับ ร้อยละ 10	ของผู้บริหาร

ผลต่าง 4 หรือต่ำกว่า เรียกว่ามีลักษณะแตกต่างกันน้อย และผลต่าง 8 หรือมากกว่า เรียกว่า ลักษณะแตกต่างกันมาก

การแปลความหมายลักษณะที่ไม่ยอมรับ (Over Reject)

1. ถ้าผลต่างของคะแนนที่จัดลำดับแล้วที่ต่ำที่สุด และต่ำรองลงมาห่างกัน 3 คะแนน แสดงว่ามีลักษณะที่ไม่ยอมรับ
2. ประมาณ ร้อยละ 10 ของผู้บริหารจะมีลักษณะที่ไม่ยอมรับ
3. ในจำนวนผู้มีลักษณะที่ไม่ยอมรับเหล่านี้ ร้อยละ 47 เป็นผู้หนึ่งงาน
4. วิธีที่ดีที่สุดในการแปลความหมายของลักษณะที่ไม่ยอมรับ (สำหรับผู้ที่มิได้เป็นผู้หนึ่งงาน) คือเปรียบเทียบลักษณะที่ไม่ยอมรับ กับลักษณะเด่น เพื่อที่จะดูความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทั้งสองดังกล่าว เช่นหากมีลักษณะเด่นเป็นผู้เผด็จการ และผู้เผด็จการที่มีศิลปะและมีลักษณะไม่ยอมรับ เป็นนักบุญ เช่นนี้ก็ไม่เป็นการยากที่จะแปลความหมายได้

ประวัติผู้วิจัย

ข้าพเจ้า นายสัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ เกิดวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2500 ที่อำเภอ นาหวัง (เดิม อำเภอ นากลาง) จังหวัดหนองบัวลำภู (เดิมจังหวัดอุดรธานี) สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง จากวิทยาลัยครูอุดรธานี ปีการศึกษา 2522 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอก สังคมศึกษา แขนงวิชามัธยมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในปีการศึกษา 2527 และเข้าศึกษาต่อใน หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2538 ปัจจุบัน รับราชการครู ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านนาดวง ตำบล นาดวง อำเภอนาดวง จังหวัดเลย