

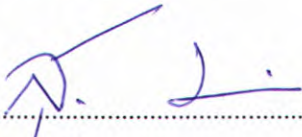
พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

พงษ์นรินทร์ อินตะ

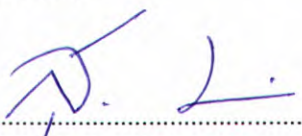
งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
กรกฎาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ พงษ์นรินทร์ อินตะ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

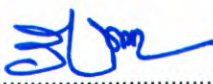

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)
วันที่ 8 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งปรากฏนามในงานนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือรวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยและขอขอบพระคุณคณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง ตลอดจนครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่เกี่ยวข้องที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่ผู้มีพระคุณ ได้แก่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นพื้นฐานให้ผู้วิจัยได้ทำงานนิพนธ์จนสำเร็จ

พงษ์นรินทร์ อินตะ

55910252: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: พฤติกรรมการใช้อำนาจ/ ผู้บริหาร โรงเรียน/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ตราด

พงษ์นรินทร์ อินตะ: พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (POWER USING BEHAVIOUR OF ADMINISTRATORS
OF TRAT PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE) คณะกรรมการควบคุม
งานนิพนธ์: สุเมธ งามนก, ปร.ค. 99 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของ
ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา
ของครู ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่
แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ ซึ่งค่าอำนาจจำแนก
อยู่ระหว่าง .42-.67 และค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .89 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 265 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที
(t -test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้
ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมายและ
ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นพฤติกรรมการใช้อำนาจด้านอำนาจการบังคับ แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

55910252: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION: M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: POWER USING BEHAVIOR/ SCHOOL ADMINISTRATORS/ TRAT PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

PONGNARIN INTA: POWER USING BEHAVIOUR OF ADMINISTRATORS OF TRAT PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE, INDEPENDENT STUDY.

ADVISOR: SUMATE NGAMKANOK, Ph.D. 99 P. 2017.

The objective of this research was to study and compare the use of power behavior of school administrators under Trat Primary Educational Service Area Office which classified by teachers' education qualification, work experiences and size of school. The tool of this research was questionnaire a five-point-rating scale with 40 items. The questionnaire had its having discrimination power between .42 and .67 and the reliability at was .89. The sample was 265 teachers in Trat Primary Educational Service Area Office. The statistics for analyzing data were frequency, percentage, mean, standard deviation (*SD*), *t*-test and one-way ANOVA.

The research found that

1. The use of power of school administrators under Trat Primary Educational Service Area Office considered was at a high level both in general and each aspect. Sorting by high to low level, this study reported enforcement power, reference power, reward power, legal power and professional power, respectively.

2. The comparison of the use of administrators under Trat Primary Educational Service Area Office, classified by teachers' education background by all of differences and individual were not statistically significance. In work experience factor, considered was were also not in statistically significance different both in general and each aspect. In the size of school factor, considered by all of differences and individual were also not in statistically significance, excepted enforcement power in power using behavior factor was different in statistically significance at the 0.05 level.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
คำถามของการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
สภาพการจัดการศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรนคร ..	9
แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร	11
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ	17
การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน	31
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	49
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล	51

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	51
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	52
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	53
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	53
ลำดับขั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	70
สรุป	70
อภิปรายผล	72
ข้อเสนอแนะ	77
บรรณานุกรม	78
ภาคผนวก	84
ภาคผนวก ก	85
ภาคผนวก ข	89
ภาคผนวก ค	97
ประวัติย่อของผู้วิจัย	99

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน	48
2	จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน	54
3	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน	55
4	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยรวมและรายข้อ	56
5	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการบังคับ โดยรวมและรายข้อ	57
6	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจตามกฎหมาย โดยรวมและรายข้อ	58
7	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจอ้างอิง โดยรวมและรายข้อ	59
8	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้อ	61
9	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน	62
10	วิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
11	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน	64
12	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน	65
13	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน	66
14	การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน	68
15	ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของเซฟเฟ้ พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านอำนาจการบังคับ	69
16	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	98

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน ส่งผลให้การบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างก็ต้องปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคแรก ๆ เราขอรับกันว่าผู้นำคือคน ซึ่งเป็ผลสืบเนื่องมาจากโครงสร้างองค์การที่มักจะมีลักษณะที่เป็นไปตามลำดับชั้นที่มีรูปแบบการบริหารแบบปิรามิด การตัดสินใจสั่งการอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่มีการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ มีลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ ดังนั้น แนวคิดภาวะผู้นำในองค์การตามรูปแบบเดิมจึงไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นองค์การที่มีลักษณะทั้งโครงสร้าง องค์ประกอบ และบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างจากองค์การสาธารณะ โดยทั่วไป บุคคลสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้น คือ ผู้บริหารที่มีบทบาทในฐานะของผู้นำ เนื่องจากหากทำหน้าที่ผู้บริหารเพียงด้านเดียวย่อมส่งผลให้เพียงแต่การประทับประคองให้องค์การคงอยู่ได้ แต่หากต้องการเปลี่ยนแปลงแล้วจำเป็นต้องมีบทบาทในฐานะผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นศิลปิน ในการนำตลอดจนการใช้อำนาจและพฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญของผู้นำ เพื่อการชักจูงโน้มน้าวหรือกระตุ้นให้บุคลากรขององค์การลงมือทำงานตามที่ผู้นำกำหนดแนวทางและเป้าหมายไว้ ผู้นำจึงควรมีแนวทางในการใช้อำนาจหรือใช้ระบบการเมืองในองค์การที่มีลักษณะวิธีการเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าอำนาจเป็นธรรมชาติที่มีการเกิดขึ้นและดับไปตามกาลเวลา และสถานการณ์ (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 80)

ผู้บริหารโรงเรียน คือ กลไกสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 5) กล่าวว่า โรงเรียนมีภารกิจหลัก คือ การจัดการศึกษาและการบริหาร ต้องใช้ทั้งกระบวนการและปัจจัยจึงจะบรรลุในกระบวนการอาศัยทั้งผู้บริหาร โรงเรียนและครู ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีศักยภาพหลายด้านจึงจะนำโรงเรียนประสบความสำเร็จ และสร้อยตระกูล (ติวยานนท์) ธรรมมานะ (2550, หน้า 235) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิ หน้าที่ และอำนาจ เพื่อช่วยสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ บุคคลในองค์การเป็นจำนวนมากมายที่เกิดความคับข้องใจอันเนื่องจากระบบการทำงานมิได้เป็นตามเหตุผลอย่างสมบูรณ์ระบบคุณธรรมที่ควรยึดถือก็ไม่ได้นำมาใช้อย่างถ้วนทั่ว กล่าวคือ ตามหลักการพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยเฉพาะการวินิจฉัยสั่งการจำเป็นต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัด แต่ในทางปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรม

การบริหารส่วนใหญ่มิได้เป็นเช่นนั้น แต่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเมือง พฤติกรรมต่าง ๆ อาทิ การแสวงหาอำนาจ จะมีอิทธิพลต่อการวินิจฉัยสั่งการ เรื่องเหล่านี้เป็นปรากฏการณ์ที่เห็นชัดเจน และรู้กันทั่วไป ซึ่งอำนาจแต่ละรูปแบบที่ผู้บริหารใช้นั้น ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องตอบสนองต่ออำนาจแต่ละแบบในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องทราบว่าตนมีอำนาจ และใช้อำนาจสอดคล้องกับภารกิจและสมาชิกในองค์กรนั้น ซึ่งสอดคล้องกับ McClellan (1961, p. 236) กล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้บริหารที่ดีได้ย่อมมีความต้องการอำนาจเพราะผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถจะทำงานทั้งหมดขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ต้องบริหารงานเพื่อให้อื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์กร ในขณะที่เดียวกัน ถ้าหากว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจบังคับบัญชาที่เคร่งครัด มีการแบ่งงานกัน ทำตามลักษณะเฉพาะมีกฎเกณฑ์ การควบคุมแบบเข้มงวด การทำงานที่มุ่ง แต่ผลงานมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงานย่อมมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ในบางครั้ง ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจอย่างขาดความชอบธรรม อ้างข้อกฎหมายหรือระเบียบต่าง ๆ มาใช้กับครู กล่าวคือ มีการใช้อำนาจตามความพอใจ และอารมณ์ของตนเอง สอดคล้องกับ วิชัย รัตนวรรณ (2550, หน้า 2 อ้างถึงใน นิตยา ขวาไชยวี, 2555) กล่าวว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ยังหมายถึง ความสามารถในการยกระดับทรัพยากรทั้งด้านการเงิน กำลังสติปัญญา กำลังบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็น ในการบริหารเพื่อนำมาและใช้ให้เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และไม่ว่าบุคคลนั้นจะเต็มใจหรือไม่ บุคคลที่ตกอยู่ภายใต้อำนาจจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งผู้นำทุกคน ต้องมีอำนาจ ซึ่งหมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และถ้าเป็นอำนาจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของบุคลิกภาพ ความกระตือรือร้นและความสัมพันธ์ที่ดีแล้วจะทำให้พลังอำนาจสูงขึ้น ผู้บริหารมีอำนาจตามขอบข่าย ของงานที่กำหนดในองค์กรและแต่ละคนยังมีอำนาจภายในตัวเองที่มาจากรูปร่างหน้าตา ท่าทาง อหยาศัย การพูดจา ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานในองค์กรการสร้างอำนาจใน ตนเองเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและทำให้ได้ยากยิ่ง แต่ผู้บริหารทุกคนก็เต็มใจที่จะฝึกฝนและพยายาม สร้างอำนาจที่มีอยู่ในตนเองให้เพิ่มขึ้นเสมอ แม้ว่าเขาจะต้องทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจมากมายเท่าใดก็ตาม อำนาจที่ได้มาจากฐานหนึ่งอาจช่วยเหลือสนับสนุนให้มีอำนาจในภาพรวมมากขึ้น

ดังนั้น พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้อำนาจ ในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ที่องค์กรตั้งไว้ โดยหลีกเลี่ยงการเกิด ปัญหาและอุปสรรคและหลีกเลี่ยงการกระทบกับความรู้สึก ผู้ได้บังคับบัญชาให้มากที่สุด และบทบาทสำคัญที่มีต่อการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชน นโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2558 เป้าหมายหลักได้กล่าวไว้ว่า คนไทย มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีสุขภาพดีขึ้นมีคุณธรรมจริยธรรมและสถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็ง มากขึ้น ภารกิจดังกล่าวมานั้นจะเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสำเร็จ

หรือไม่ นั่นย่อมต้องอาศัยผู้ที่มีฝีมือในการทำงานดังกล่าวที่ว่า “ไม่มีผู้บริหารเยี่ยมในโรงเรียนที่แย่ และไม่มีผู้บริหารแย่ในโรงเรียนที่เยี่ยม”ภารกิจของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดนั้นมีมากมาย และมีความสลับซับซ้อน มีปัญหาและอุปสรรคของการจัดการศึกษาหลายประการด้วยกันคือ คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจงบประมาณที่จัดสรรเกี่ยวกับการศึกษายังไม่เพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน บางครั้งการบริหารจัดการศึกษาทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งงานไม่ตรงกับผู้ที่รับผิดชอบจนทำให้เกิดความไม่พอใจและต่อต้านขึ้นอย่างเงียบ ๆ เช่นการไม่กระตือรือร้นในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา การนิ่งเฉยต่อคำสั่งบางครั้ง หรือการที่ผู้บริหารทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ ไม่เป็นธรรม กล่าวคือมีการพิจารณาเฉพาะพวกพ้องของตนเอง เป็นต้น

ความสำคัญของการใช้ฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน มีกรอบอำนาจหนึ่งเป็นกรอบจำนวนที่มีคนใช้มากและเป็นที่ยอมรับของผู้ศึกษาสนใจนำมาใช้ คือกรอบแนวคิดการใช้ฐานอำนาจของ French and Raven (1986, pp. 259-270 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2550, หน้า 70) ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการใช้อำนาจการบริหารที่ไม่เหมาะสมของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กล่าวคือ มีการใช้อำนาจบังคับบัญชาที่เข้มงวด มีการนำข้อกฎหมายหรือระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างพร่าเพื่อมีการทำงานที่เร่งรีบ เพื่อให้ทันต่อการประเมินตรวจสอบและมุ่งเน้นผลงานมากเกินไป บางรายใช้อำนาจตามอารมณ์ และความพึงพอใจของตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารบางคนยังสร้างอิทธิพลกับตนเองโดยคำนึงถึงประโยชน์ของบุคคลในกลุ่มตนไม่ยึดหลักผลประโยชน์ขององค์กรและไม่ยึดหลังคุณธรรม เช่นการพิจารณาความคิดเห็นความชอบประจำปี เป็นต้น จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน (กษิภณ ชินวงศ์, 2550, หน้า 3-4) และจากการบริหารงานและพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่ผ่านมา พบว่า มีการใช้อำนาจในลักษณะที่แตกต่างกันไป เช่น การมอบหมายงานส่วนใหญ่ยังไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ การพิจารณาความคิดเห็นความชอบ ไม่เป็นธรรม เครื่องครัดกฎระเบียบ มุ่งผลสำเร็จของงานมากกว่าสัมพันธภาพในโรงเรียน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานครูผู้สอน จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานภายในโรงเรียน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรเกิด

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียน

คำถามของการวิจัย

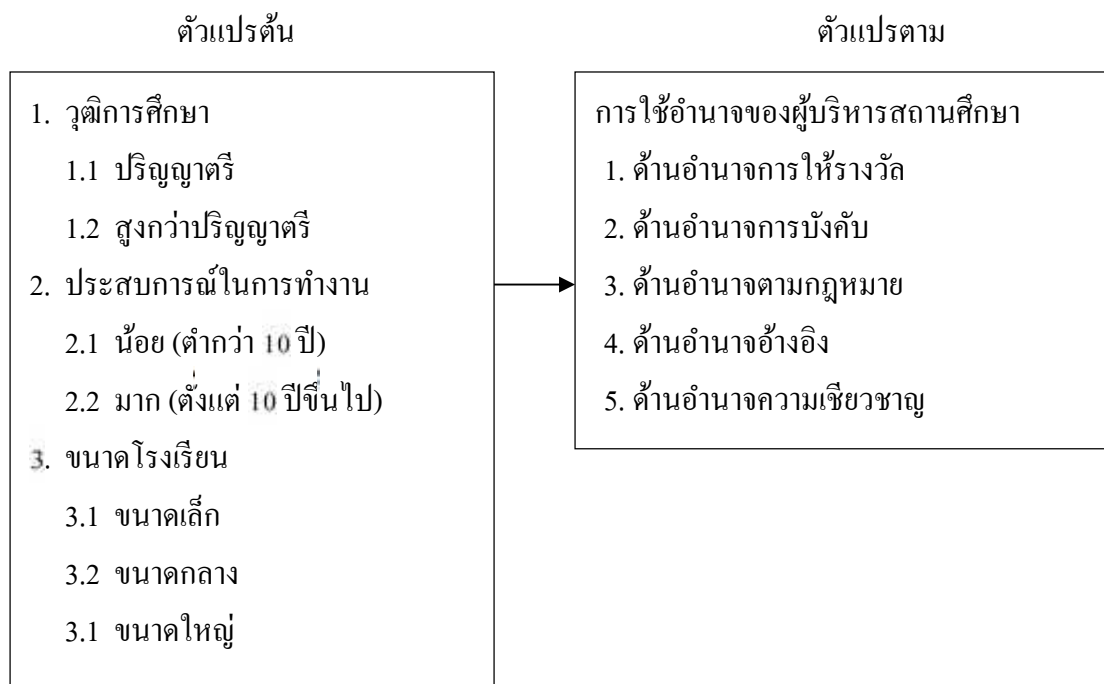
1. พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด อยู่ในระดับใด
2. พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของ French and Raven (1986, pp. 259-270) ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจอ้างอิง และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ โดยศึกษาตามความเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. เป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาการใช้อำนาจต่าง ๆ เพื่อการบริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดให้มีประสิทธิภาพ
3. เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด สามารถบริหารงานที่ต้องใช้อำนาจได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม เพื่อการบริหาร โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้ามุ่งพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยใช้กรอบแนวคิดของ French and Raven (1968,

pp. 259-270) ได้แบ่งอำนาจเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ด้านอำนาจการให้รางวัล
- 1.2 ด้านอำนาจการบังคับ
- 1.3 ด้านอำนาจตามกฎหมาย
- 1.4 ด้านอำนาจอ้างอิง
- 1.5 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 845 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 265 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน

3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษาค้นคว้า

3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

3.1.1 วุฒิการศึกษา

3.1.1.1 ปริญญาตรี

3.1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

3.1.2.1 น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี)

3.1.2.2 มาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป)

3.1.3 ขนาดโรงเรียน

3.1.3.1 ขนาดเล็ก

3.1.3.2 ขนาดกลาง

3.1.3.3 ขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

3.2.1 ด้านอำนาจการให้รางวัล

3.2.2 ด้านอำนาจการบังคับ

3.2.3 ด้านอำนาจตามกฎหมาย

3.2.4 ด้านอำนาจอ้างอิง

3.2.5 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการใช้อำนาจของผู้บริหาร ที่เกิดจากสภาวะการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพื่อเกิดความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนในการใช้อำนาจจากแหล่งที่มาไปใช้ในการบริหาร ด้วยการชักจูงครุให้ความร่วมมือกันปฏิบัติงานตามจุดประสงค์ไม่ว่าจะโดยตรงหรืออ้อมหรือแม้แต่การที่ผู้มีอำนาจจะวางเฉย แต่ครุผู้ปฏิบัติงานก็ยอมรับ หรือปฏิบัติตามอำนาจนั้น

2. อำนาจ หมายถึง ศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนในการควบคุมหรือชักจูงให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ตนต้องการซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านอำนาจการให้รางวัล หมายถึง พฤติกรรมความสามารถในการสร้างอำนาจของผู้บริหารผ่านการให้รางวัลหรือคุณค่าบางอย่างที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ ได้แก่ การขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่มีความพิเศษ การชื่นชมทั้งด้วยคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร

2.2 ด้านอำนาจการบังคับ หมายถึง พฤติกรรมความสามารถในการสร้างอิทธิพลของผู้บริหาร ผ่านการลงโทษที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ ได้แก่ การว่ากล่าวตักเตือน การตำหนิ การไม่มอบหมายงาน การสอบสวนทางวินัย ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน

2.3 ด้านอำนาจตามกฎหมาย หมายถึง พฤติกรรมความสามารถในการสร้างอำนาจของผู้บริหารผ่านอำนาจหน้าที่ หรือสิทธิในการควบคุมคำสั่งการที่เกิดจากการมีตำแหน่งหน้าที่ หรือสถานะที่เป็นทางการอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.4 ด้านอำนาจอ้างอิง หมายถึง พฤติกรรมความสามารถในการสร้างอำนาจของผู้บริหาร ผ่านตัวตนและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้อื่นเคารพนับถือ ชื่นชมศรัทธา และต้องการจะสร้างความสัมพันธ์หรือยึดถือเป็นแบบอย่าง ได้แก่ ทำทางที่เป็นมิตรความดีงาม เป็นต้น

2.5 ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ หมายถึง พฤติกรรมความสามารถในการสร้างอำนาจของผู้บริหาร ผ่านความเชี่ยวชาญพิเศษ ความรู้ความเข้าใจ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ให้คำชี้แนะที่ถูกต้องและสามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่

3. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษารองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือบุคคลที่ปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

4. ครูผู้สอน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้านการจัดเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

5. วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

5.1 ปริญญาตรี หมายถึง ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

5.2 สูงกว่าปริญญาตรี หมายถึง ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จบการศึกษาในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก

6. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

6.1 น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี) หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี

6.2 มาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

7. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การกำหนดขนาดโรงเรียนโดยใช้จำนวนนักเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ขนาด ดังนี้

7.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน

7.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501-1,500 คน

7.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งมีหน้าที่กำกับ ดูแล และติดตามการจัดการศึกษาครอบคลุมพื้นที่ 7 อำเภอ ในจังหวัดตราด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับงานวิจัย เรื่องพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร
3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับอำนาจ
4. การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ตั้งอยู่เลขที่ 356 หมู่ที่ 3 ถนนสุขุมวิท ตำบลวังกระแจะ อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เป็นผู้บริหารจัดการและมีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 8 คน บริหาร ควบคุม กำกับ โดยแบ่งงานออกเป็น 7 กลุ่ม 1 หน่วย 1 ศูนย์ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด, 2559, หน้า 5)

1. กลุ่มผู้อำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
7. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์

8. หน่วยตรวจสอบภายใน

9. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด รับผิดชอบการจัดการศึกษา ระดับ
การศึกษาปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และขยายโอกาสทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด อยู่ในพื้นที่การปกครอง รวม 7 อำเภอ
38 ตำบล 261 หมู่บ้าน 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 เทศบาลเมือง 13 เทศบาลตำบล และ 29
องค์การบริหารส่วนตำบล รับผิดชอบการจัดการศึกษา จำนวน 7 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมือง
ตราด อำเภอเขาสมิง อำเภอคลองใหญ่ อำเภอบ่อไร่ อำเภอแหลมงอบ อำเภอเกาะกูด อำเภอเกาะช้าง

ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ได้จัดวางทิศทางขององค์กร โดยกำหนด
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ขององค์กร ดังนี้

วิสัยทัศน์

การบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มุ่งสู่มาตรฐานสากล โดยการมีส่วนร่วมกับ
ทุกภาคส่วน

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน การขยายโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุม ทัวถึง
2. พัฒนาการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งสู่มาตรฐานสากล
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน
4. ส่งเสริม สนับสนุน การปลูกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม และดำรงชีวิต

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5. ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างครอบคลุมทัวถึง
2. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
4. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรมและ

ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ประเด็นยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 1 ขยายโอกาสทางการศึกษา ให้ครอบคลุม ทัวถึง

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 เพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างทัวถึง

- กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง
- กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา
- กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาคู่มือและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
- กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
- กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 ยกระดับคุณภาพผู้เรียน
- กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
- กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ
- กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สร้างเสริมการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา
- กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ปลูกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 เสริมสร้างการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเรียนการสอน
- กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร

ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารเป็นผู้ริเริ่มตัดสินใจสั่งการประสานงานสนับสนุนให้บุคลากรของตนใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ความหมายของผู้บริหาร

มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนไว้มากมายหลายท่านซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ นิตยา ขวาไชยวิ (2555, หน้า 18) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ให้บริการและดำเนินกิจการในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พิศวาส ศรีเสน (2551, หน้า 45) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารโรงเรียนไม่ว่าโรงเรียนของรัฐหรือเอกชนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

ญาณวีร์ คำแผลง (2555, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ ผู้นำในการดำเนินงานในองค์กรจัดการทรัพยากร ประสานคน ประสานงานเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเป็นผู้นำครูและบุคลากรในโรงเรียนและใช้อำนาจที่มีอยู่นานโยบายของรัฐไปปฏิบัติให้เต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ธร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 280) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไป โดยผู้รับผิดชอบในหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหารคือบุคลากรวิชาชีพที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไปโดยรับผิดชอบบริหาร โรงเรียน หรือดำเนินงานในองค์กรจัดการทรัพยากร ประสานคน ประสานงานและใช้อำนาจที่มีอยู่นานโยบายของรัฐไปปฏิบัติให้เต็มความสามารถและจัดการให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

บทบาท หน้าที่ ของผู้บริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุในเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติและนโยบายของรัฐ โดยเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่สามารถทำให้นโยบายของรับเห็นผลการปฏิบัติการที่เป็นจริงเกิดขึ้น และมีหน่วยงานระดับที่สูงกว่าโรงเรียนรับผิดชอบร่วมกัน ทั้งในระดับกรม จังหวัด อำเภอ หรือระดับเขตการศึกษา ถึงแม้ว่าจะมีหน่วยงานหลายหน่วยงานและหลายระดับรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการศึกษา แต่โรงเรียนถือว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติการ ผลของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นที่โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการศึกษาที่จะให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ (จันทรานี สงวนนาม, 2553, หน้า 123) การบริหารกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นต้องอาศัย ผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้ธุรกิจต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการไปได้ด้วยดีและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างไร้พรมแดนและกระทบกระเทือนไปทุกประเทศทั่วโลก ในด้านการจัดการศึกษาก็ไม่เว้น มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ จึงจะให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 41) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของโรงเรียนและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหาร โรงเรียนที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 7) ระบบการบริหารการศึกษาของไทย เป็นระบบ

ที่พัฒนาควบคู่กับการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน มีการเปลี่ยนแปลงมา โดยตลอดเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาประเทศ ระบบบริหาร การศึกษาของไทยในปัจจุบันมีการเปลี่ยนจากการปฏิรูปการศึกษาและเป็นไปตามแนวทางของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็น กฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทย การจัดการศึกษาของประเทศ จำเป็นต้องอาศัยระบบการศึกษา ที่มีความเหมาะสมซึ่งครอบคลุมจุดมุ่งหมาย หลักการระดับการศึกษาและแนวทางการจัดการศึกษา และการจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยระบบการบริหารการศึกษา โดยระบบการบริหารการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยและสอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ และความต้องการของท้องถิ่น เป็นผลทำให้ ขาดการระดมสรรพกำลังจากประชาชนในท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำให้ การดำเนินงานและตัดสินใจสั่งการในบางเรื่องล่าช้าไม่ทันกาลเพราะอำนาจการตัดสินใจรวมอยู่ที่ ส่วนกลาง ปัญหาการขาดการประสานงานในการจัดการศึกษาระหว่างหน่วยงานที่จัดการศึกษาด้วยกัน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในท้องถิ่นเดียวกันและต่างท้องถิ่น ปัญหาการบริหาร งานบุคคล เนื่องจากมีองค์การที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาและ ที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ทำให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำในสิทธิและความก้าวหน้าของบุคลากร ต่างสังกัดรวมทั้งบุคลากรในท้องถิ่นทุรกันดาร และท้องถิ่นยังขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นการจัดการศึกษาของไทยได้มีการริเริ่มปรับปรุงปฏิรูปการศึกษาไทยในปี พ.ศ. 2542 (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 236) ในการที่จะดำเนินการบริหารและจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้า กว้างไกล (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 147-161)

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทต่อโรงเรียนทุกแห่งเพราะต้องจัดการศึกษาให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดังมีผู้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 19-21) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าประกอบด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ คือ

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการโดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการบริหารงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน การบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ โรงเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและ บุคลากรภายในโรงเรียนบุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน

3. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาโดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงานรวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

4. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรมีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องโดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก

5. การประเมินผลผู้บริหาร โรงเรียนต้องจัดให้มีการประเมินผลโดยส่งเสริมการประเมินผลภายในโรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับการประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของโรงเรียนทั้งนี้เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

6. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งด้านวิชาการ การให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้การจัดการจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

7. การสร้างแรงจูงใจผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงานสร้างความเชื่อมั่นและความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ

8. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผู้บริหาร โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบโดยวิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

9. การประสานความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ทรัพยากรงบประมาณทรัพยากรบุคคลทรัพยากรด้านการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ

10. การส่งเสริมเทคโนโลยีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2550, หน้า 13-19) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่สามารถกระทำได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคือ

1. เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กร
3. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
4. เพื่อเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง

Gorton (1983, pp. 100-101) ได้สรุปบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้

6 ประการ ดังนี้

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารการสอนและด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

Knezevich (1984, pp. 16-18) ได้เสนอว่าผู้บริหารทางการศึกษามีบทบาทที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติ ผู้บริหารจะช่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการเขียนแผนงานและ โครงการบริหารงานและวัตถุประสงค์
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะทำงานเป็นทีม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์กร และพฤติกรรมขององค์กรด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอะไร ควรเปลี่ยนในทิศทางใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี สามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร ตลอดจนมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหาเป็น

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนากองมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเงินและงบประมาณ มีความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากงานผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูงและมีงานหลาย ๆ ด้าน ที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ครูผู้สอน นักเรียน และชุมชน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับอำนาจ

อำนาจ (Power) เป็นคำที่เมื่อเรากล่าวถึงมักจะนึกถึงเจตคติในเชิงลบ เช่น การกล่าวถึงผู้มีอำนาจเรามากก็มักจะมองว่า ผู้มีอำนาจเป็นคนไม่ดี แท้จริงแล้ว อำนาจ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Power ซึ่งสังคมไทยนิยมใช้คำว่า องค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการใช้อำนาจอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคน เช่น เมื่อคณะครูต้องการเสนอโครงการการศึกษาดูงานต่อ ผู้อำนวยการโรงเรียน ก็มักจะปรึกษากันก่อนว่า ควรให้คุณครู ท่านใดเป็นตัวแทนไปเสนอโครงการดังกล่าว คำถามที่ใช้เสมอคือ ใครเป็นบุคคลที่มี Power ที่พอจะโน้มน้าวผู้อำนวยการโรงเรียนให้เห็นชอบโครงการนี้ได้ การหาผู้ที่มี Power คือ การหาผู้มีอำนาจ ดังนั้น อำนาจจึงเป็นคำที่ใช้กันในลักษณะที่เป็นเชิงบวกและเป็นสิ่งที่ผู้นำ จำเป็นต้องใช้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบริหารดูตามเป้าหมาย ผู้นำต้องใช้อำนาจเป็นเครื่องมือเพื่อให้ผู้ตามยอมรับอำนาจของผู้นำด้วยความเต็มใจ เมื่อกล่าวถึงอำนาจ เรามักเข้าใจว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนระดับสูง นักการเมือง รัฐมนตรีหรือบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาของแต่ละองค์การเท่านั้นที่มีอำนาจและสามารถใช้อำนาจกับบุคคลอื่นได้ คนทั่วไปมักจะไม่มีอำนาจ แต่โดยความเป็นจริงแล้วคนทุกคน ทุกระดับต่างก็มีอำนาจอยู่ในตัวเอง เรามักจะพบว่าในการดำรงชีวิต การปฏิบัติงานในองค์กร การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลเรามักจะเลือกใช้คนที่มีอำนาจในตัวเพื่อที่จะทำให้บุคคลอื่นให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 60)

ดังนั้น อำนาจจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ การใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องใช้อำนาจเป็นเครื่องมือที่โน้มน้าว ชักจูงให้บุคคลอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ ในการศึกษาอำนาจเราพบว่าขอบเขตและความหมายปรากฏคำที่เกี่ยวข้องกันหลายคำ เช่น คำว่า “Power” (อำนาจหรือพลังอำนาจ) “Influence” (อิทธิพล) และ “Authority” (อำนาจหน้าที่)

ความหมายของอำนาจ อิทธิพลและอำนาจหน้าที่

การนำในองค์กรนั้นต้องใช้อำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังรากศัพท์ของคำว่า Power ซึ่งมาจากรากศัพท์ภาษาละตินเดิมว่า “Poter” หมายถึง “มีอำนาจเหนือผู้อื่น” อำนาจจึงเปรียบเทียบได้กับอาวุธของผู้นำ หากสามารถใช้อำนาจในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ถูกใช้อำนาจยินดีหรือยอมรับอำนาจก็เป็นคุณ ในขณะที่หากผู้นำใช้อำนาจในทางที่เป็นการบังคับ บังคับหรือใช้ในทางลบซึ่งผู้ได้รับผลกระทบไม่ยินดีต่อการใช้อำนาจนั้น อำนาจก็เป็นเสมือนอาวุธร้ายที่ทำลายบุคลากรในองค์กร ในการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจมักจะพบว่ามีความหมายรวมถึง 3 คำ ในภาษาอังกฤษ คือ Power, Influence, Authority (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 14-15)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 14-15) ได้ให้ความหมายของคำแต่ละคำดังนี้
อำนาจหรือพลังอำนาจ เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายในของผู้ นำเป็นอำนาจที่พร้อมจะให้
ผู้นำได้นำไปใช้ ผู้นำได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์กร โดยได้สิทธิที่สั่งการ ประเมินผล
ให้รางวัลหรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด

อิทธิพล เป็นคำที่มีได้แสดงความหมายในทางที่ไม่ดี อิทธิพลเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ
และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่ง มีผลกระทบต่อความคิด
ความเชื่อหรือเจตคติและพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง การใช้อิทธิพลมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจูงใจ
การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ เป็นต้น โดยเมื่อผู้นำใช้อิทธิพล ผู้ตามจะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม
ทั้ง ๆ ที่ผู้ตามมีสิทธิที่จะใช้ดุลยพินิจว่าจะปฏิบัติตามหรือไม่มีอำนาจหน้าที่ อำนาจตามหน้าที่
หรือสิทธิอำนาจ บางครั้งเรียกว่า อำนาจตามหน้าที่เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่ง
เพื่อที่จะได้ปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้สำเร็จ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคล
นั้นก็จะมีอำนาจและความรับผิดชอบ ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่ผู้นำจะทำทุกอย่างในสิ่งที่
จำเป็นเพื่อปฏิบัติสิ่งที่ต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ผู้นำจะตัดสินใจว่าจะทำ
อย่างไร สิทธิที่จะปฏิบัติสิ่งนั้นเอง หรือมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติ อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้ตาม
ยอมรับ

Yukl (2006, p. 148) นิยามไว้ว่าอำนาจ หมายถึง ความสามารถเฉพาะของบุคคล
ซึ่งอาจมาจากอิทธิพลหรือเจตคติที่ทำให้บุคคลอื่นยินยอมปฏิบัติตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

Knezevich (1984, pp. 31-32) ให้แนวคิดว่า อำนาจ หมายถึง การเป็นเจ้าของหรือ
ครอบครองทรัพยากรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ บุคคล เศรษฐกิจ สังคมหรือ
ทางจิตวิทยา ซึ่งบุคคลอื่นอยากได้ ดังนั้น บุคคลที่เป็นเจ้าของทรัพยากร จึงเป็นผู้มีอำนาจเหนือ
คนอื่น ๆ เหล่านั้น

สมุท ธานี (2556, หน้า 61) ได้ให้ความหมายของอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล
ได้ดังนี้

อำนาจ เป็นศักยภาพของบุคคลหนึ่งที่จะชักจูงให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่นเปลี่ยน
พฤติกรรมไปในทิศทางที่ตนต้องการ นั่นคือ บุคคลใดก็ตาม เมื่อมีอำนาจมากเท่าใดก็ย่อมที่มี
ความสามารถในการให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามตนมากเท่านั้น แต่หากพิจารณาอย่างจริงจังแล้ว
“อำนาจ” น่าจะเป็นสิ่งที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่มีพื้นฐานของการกระทำที่ตอบกันระหว่างบุคคล
กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั่นเอง

อำนาจหน้าที่ เป็นอำนาจที่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบขององค์กร ทั้งที่เป็น
กฎหมายระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร กล่าวคือ อำนาจหน้าที่

เป็นอำนาจอันชอบธรรมที่ได้มาจากตัวบทกฎหมายหรือแบบแผนประเพณีที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา ดังนั้น ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่นั้น จึงมีสิทธิในการมอบสิทธิประโยชน์ให้แก่ผู้ตามให้รางวัลและลงโทษตามตัวบทกฎหมายได้ อำนาจหน้าที่จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นครองอยู่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเป็นหลัก บุคคลที่เข้ามาดำรงตำแหน่งที่ครองอำนาจหน้าที่นั้น เขาก็จะมีอำนาจหน้าที่นั้นโดยอัตโนมัติ เมื่อพ้นจากตำแหน่งก็จะไม่มีอำนาจตามหน้าที่นั้นอีก

อิทธิพล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งคนหนึ่งกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งให้กระทำการไปในทางก่อให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้ อิทธิพลที่เกิดขึ้นไม่มีกฎหมายรองรับเป็นผลมาจากบุคคลที่เป็นผู้นำโดยตัวเอง จึงไม่สามารถลงโทษผู้อยู่ใต้อิทธิพลได้ แต่ผู้นำสามารถใช้กลยุทธ์ กุศโลบายและการโน้มน้าวเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

จากความหมายของอำนาจดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่า อำนาจ คือ ศักยภาพหรือความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทัศนคติ และความสอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้อยู่ ย่อมหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ความคิดเห็น ค่านิยมอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

ประเภทของอำนาจ

จากการจำแนกแหล่งที่มาของอำนาจ ตามแนวคิดของ French and Raven (1968, pp. 259-270) ดังที่กล่าวมา ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ซึ่งถือเป็นแนวทางสำหรับการจำแนกประเภทของอำนาจ โดยอาศัยแหล่งที่มาเป็นแนวทาง จึงแบ่งประเภทอำนาจออกเป็น 2 ส่วน คือ อำนาจโดยตำแหน่ง และอำนาจจากบุคคล ได้สรุปว่า แม้ว่าอำนาจทั้งสองประเภทจะมีลักษณะเด่น ๆ และมีลักษณะที่เป็นอิสระจากกันก็ตาม แต่ก็ยังมีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้ ทั้งอำนาจโดยตำแหน่ง และอำนาจบุคคล ต่างมีความเกี่ยวข้องปฏิบัติสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่สลับซับซ้อนจนบางครั้งอาจเป็นการยากที่จะจำแนกอำนาจทั้งสองออกจากกันได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่า ในองค์การมีอำนาจอีกประเภทหนึ่งที่เพิ่มเติมขึ้นมา คือ อำนาจเชิงการเมือง ดังนั้น กล่าวโดยสรุปในองค์การหรือหน่วยงานจะประกอบด้วยอำนาจหลัก 3 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจที่มีที่มาจากหน้าที่บุคคลได้รับการยอมรับจากบุคคลในองค์การ อันเป็นผลจากการแต่งตั้ง มอบหมายหรือเลือกตั้งให้มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ ในองค์การจำแนกตามแหล่งที่มาได้ดังนี้

1.1 อำนาจที่เป็นทางการ อำนาจที่เป็นทางการเป็นอำนาจที่มีแหล่งที่มาของอำนาจอย่างเดียวกับที่ French and Raven (1968, pp. 259-270) เรียกว่า อำนาจตามกฎหมาย ทั้งนี้เพราะ

เป็นอำนาจที่เป็นผลจากการได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่เป็นทางการ ซึ่งผลจากการที่บุคคลได้รับตำแหน่ง หน้าที่ในองค์กร ที่ระบุทั้งอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน โดยผู้ครองตำแหน่งระดับสูงกว่าย่อมจะมีอำนาจ ซึ่งรวมถึงสิทธิอันชอบธรรมในการใช้อิทธิพลในกระบวนการปฏิบัติงานต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการออกคำสั่งโดยชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม เช่น มีสิทธิ โดยชอบในการออกกฎเกณฑ์เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้แก่ผู้รับผิดชอบ และการควบคุมดูแลพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นต้น และในขณะเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีสิทธิอันชอบธรรมตามกฎหมายที่จะต้องขอข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการทำงาน รวมทั้งขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานนั้นจากผู้บังคับบัญชา เช่นกัน อำนาจทางการยังรวมถึงสิทธิของบุคคลนั้นที่จะควบคุม กำกับ ดูแล การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงิน งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรอื่น ๆ ตามที่ระบุ ในอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ในองค์กรจึงมีอำนาจที่เป็นทางการของบุคลากรทุกระดับ

อำนาจที่เป็นทางการ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยเฉพาะในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ให้สามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมาก มีหน่วยงานย่อยที่ล้วนมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีความเป็นอิสระของตนเองสูง อีกทั้งหัวหน้าหน่วยงานย่อยเหล่านี้มักจะมีการโยกย้ายถ่ายเทเข้าออกอยู่ตลอดเวลา การที่จะให้บุคคลเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อกันด้วยค่านิยมร่วม (Core values) จากการทำงานจึงเป็นเรื่องยาก ดังนั้นในเวลาระยะเริ่มต้นผู้นำในองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้อำนาจที่เป็นทางการเป็นเครื่องมือดำเนินการให้งานประจำ หรืองานที่ต้องทำวันต่อวันสำเร็จ แต่สิ่งที่ผู้นำควรระวัง คือ การใช้อำนาจควรเป็นไปอย่างมีสุนทรียะและศิลปะ ไม่เป็นเพียงใช้อำนาจทางการเพียงด้านเดียว

1.2 อำนาจในการควบคุมทรัพยากร เป็นส่วนหนึ่งของอำนาจแบบทางการ ทรัพยากรทางการบริหารในองค์กรทุกประเภทมักจะมีปัญหาลักษณะเดียวกัน คือ ความไม่เพียงพอต่อความต้องการในการใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นบุคคลที่อยู่ในระดับที่มีบทบาทสำคัญในการจัดหา และการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานสูงมากขึ้นเพียงนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นหัวหน้าสูงสุดมีอำนาจอนุมัติ และตัดสินใจต่อการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ รวมทั้งมีอำนาจที่จะทบทวนในการปรับเปลี่ยนหรือลดทรัพยากรของหน่วยงานระดับล่างได้ตามความเหมาะสมอีกด้วย บุคคลที่สามารถควบคุมจัดหาและจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารในองค์กรย่อมมีอำนาจมากกว่าบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล งบประมาณหรือวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในองค์กร เช่น บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่คุมทรัพยากรบุคคลจะพบว่า มีอำนาจสูง

เมื่อองค์การจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบุคคลเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กัน ในขณะที่ตำแหน่งที่ควบคุมงบประมาณจะมีอำนาจสูงเมื่อองค์การดำเนินการจัดสรรงบประมาณหรือจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นต้น

1.3 อำนาจในการให้คุณ รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นต่อกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ว่า หากปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายบังเกิดผลดี จะมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนเป็นรางวัล จึงมีลักษณะคล้ายการสัญญา รูปแบบหนึ่ง อำนาจจากการให้รางวัลมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้น เมื่อไรก็ตามที่ผู้ใช้อำนาจแบบนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามที่เคยสัญญาไว้ หรือไม่อาจให้สิ่งตอบแทนได้ เมื่อนั้น จะเกิดการเสื่อมความเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำลงและอำนาจการให้รางวัลจะลดความหมายไปด้วย ผู้นำสามารถใช้อำนาจการให้คุณได้หลายวิธีในลักษณะการให้ผลประโยชน์ตอบแทน เช่น การให้ขึ้นเงินเดือนเดือนกรณีพิเศษ การให้โบนัส หรือสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจแก่บุคคลที่สมควรได้รับ รวมทั้งการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การมอบหมายงานที่ดีแก่ผู้ตาม การกำหนดตารางเวลาทำงานที่ดีขึ้น การจัดกิจกรรมการยกย่องในผลงานความสำเร็จ เช่น มอบใบประกาศนียบัตรยกย่อง หนังสือแสดงความชื่นชม การให้ได้รับสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์แสดงสถานะ เช่น มีสถานภาพในสำนักงานสูงขึ้นย่อมมีสิทธิพิเศษในทีจอครดเฉพาะตัว อำนาจในการให้คุณ นอกจากผู้นำใช้เพื่อเกิดอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังพบว่า กรณีที่องค์การใช้โครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ หรือในรูปแบบคณะกรรมการ เพื่อตัดสินใจประเมินผลงานในการให้รางวัล การปฏิบัติงาน การให้ความคิดความชอบประจำปี หรือการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็เป็นการใช้อำนาจการให้คุณ โดยคณะกรรมการซึ่งอาจเป็นกลุ่มบุคคลระดับเดียวกันก็ได้ จึงเป็นการใช้อำนาจในแนวนอน ส่วนการใช้อำนาจในการให้คุณของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผู้เป็นผู้บังคับบัญชาพบว่ามีค่อนข้างน้อยมาก โดยเป็นการใช้อิทธิพลทางอ้อม เช่น การใช้พลังกลุ่มกดดันให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าอาจจะต้องเสื่อมเสียต่อชื่อเสียงหรือกระทบต่อหน้าที่การงาน หากไม่ยอมทำตามการเรียกร้องเพื่อขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการ เป็นต้น (วิลโลว์ ล่าสิงห์, 2550, หน้า 69)

1.4 อำนาจในการควบคุมการให้โทษ เป็นอำนาจที่เป็นทางการที่ใช้เพื่อการลงโทษ หรือการละเว้นที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อำนาจจากการบังคับ ซึ่งเป็นวิธีการที่ตรงข้ามกับอำนาจจากการให้รางวัล บางครั้งจึงเรียกว่า อำนาจการให้รางวัลทางลบ ทั้งนี้ในทางการบริหารองค์การภาครัฐ พบว่าผู้นำในองค์การทางการทหารและผู้นำทางการเมือง จะมีการใช้อำนาจจากการบังคับมากกว่าผู้นำขององค์การเอกชนหรือองค์การภาครัฐอื่น โดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม Katz and Kahn (n.d. cited in Yukl, 2006) พบว่าในระยะเวลาประมาณ สองทศวรรษที่ผ่านมา ผู้นำองค์การทุกประเภทได้ลดการใช้อำนาจการบังคับในการบริหารงานลงเป็นอัตราส่วนที่สูงมาก ทั้งนี้หากมุ่งความสำเร็จ จะมีการใช้บ้างเท่าที่จำเป็น และมักจะเป็นวิธีสุดท้าย เมื่อไม่สามารถ

หาวิธีการอื่นที่คิดว่าได้และใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไข นอกจากนี้ยังเชื่อว่า การใช้อำนาจลงโทษเป็นประจำ เป็นวิธีตอบสนองความต้องการเชิงจิตวิทยาของผู้ นำมากกว่าการมุ่งผลสำเร็จของงาน

1.5 อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร การควบคุมข้อมูลข่าวสารเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการบริหารจำเป็นต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ผู้ที่สามารถควบคุมข้อมูลข่าวสาร จึงเป็นบุคคลที่ทรงอำนาจและมีความสำคัญมากต่อการบริหารในปัจจุบัน นอกจากการควบคุมข้อมูลข่าวสารแล้ว อำนาจในลักษณะนี้ยังเป็นอำนาจที่รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรและการมีอำนาจในการควบคุมการอนุญาตเผยแพร่ข้อมูลตามที่ตนเห็นสมควรให้แก่บุคคลอื่นทำให้กลายเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนในองค์กรบางตำแหน่งสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาอื่น ๆ ไม่มีโอกาสเช่นนั้น เช่น อยู่ในตำแหน่งที่กำกับดูแลการเข้าออกของข้อมูลข่าวสารจากภายนอก โดยมีหน้าที่ในการวินิจฉัยตีความหรือใช้ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้ให้เกิดผลดีต่องานและบุคคลในองค์กรจึงมักได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามจากการมีสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเฉพาะบุคคล ยังทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจมากขึ้นและสามารถนำข้อมูลข่าวสารไปใช้ เพื่อประโยชน์ส่วนตัวได้เช่นกัน เช่น ไม่ยอมให้คนอื่นได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้คนอื่นเห็นว่าตนมีอำนาจด้านความเชี่ยวชาญ สูงและคนอื่นจำเป็นต้องอยู่ในฐานะต้องพึ่งพาตนตลอดไป หรือการที่ผู้ นำเป็นเพียงบุคคลเดียวที่รู้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ การปิดบังข้อมูลจึงทำให้ผู้ตามไม่สามารถหาหลักฐานข้อมูลมาขัดแย้งได้ แม้ว่าเรื่องที่ตัดสินใจนั้นผิดพลาดและไม่เหมาะสมก็ตามนอกจากนี้ความสามารถควบคุมข้อมูลข่าวสารของผู้ นำ จะทำให้ตนสามารถปิดบังความผิดพลาดและความล้มเหลวในการทำงานไม่ให้คนอื่นทราบ ด้วยเกรงว่าจะกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ความเป็นผู้เชี่ยวชาญของตน ซึ่งจะทำให้การยอมรับในความน่าเชื่อถือลดลงส่งผลกระทบต่อตำแหน่งของตนได้ (สมควร ภักดีวุฒิ, 2550, หน้า 71)

ในปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงมีความจำเป็นในการทำให้อข้อมูลข่าวสารสามารถลื่นไหลได้ทุกทิศทางทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือในแนวนอนก็ตาม กล่าวคือ หากผู้ได้บังคับบัญชามีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ นำหรือผู้บริหารโรงเรียนอย่างเพียงพอจะช่วยให้คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น เนื่องจากการตัดสินใจโดยคณะบุคคลและยังสร้างความรู้สึกเชิงบวกของผู้ได้บังคับบัญชาว่า ตนมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจด้วยจะช่วยเสริมแรงให้ผู้นั้นกระตือรือร้นเกิดความรับผิดชอบในการช่วยเหลือหาเก็บรวบรวม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนเสนอเป็นรายงานเพื่อให้ผู้ นำหรือผู้บริหารโรงเรียนสามารถเสาะหาทางเลือกต่าง ๆ ของการตัดสินใจในเรื่องต่อ ๆ ไปได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม

ก็ตาม ในกรณีเช่นนี้ผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนควรใช้ความระมัดระวังไม่ให้เกิดการใช้ความอคติ หรือการบิดเบือนข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชาในการโน้มน้าวการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวหรือของพวกพ้องโดยเฉพาะในเรื่องการให้บำเหน็จความชอบ การจัดซื้อจัดจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งโยกย้ายบุคคลสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่สูงขึ้น เป็นต้น

1.6 อำนาจในการควบคุมสถานการณ์แวดล้อม เป็นแหล่งอำนาจอิทธิพลสำคัญของ ผู้นำเหนือพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่เกิดจากความสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เทคโนโลยีและการจัดระเบียบงาน การกำกับภาวะเงื่อนไขทั้งทางกายภาพและทางสังคมขององค์การ ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ด้วยเหตุที่ว่าเงื่อนไขดังกล่าวทำให้เกิดเป็น โอกาส หรือเป็นอุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งต่อบุคคลนั้น เทคนิควิธีการควบคุมสถานการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดเป็นโอกาสหรือเป็นอุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งต่อบุคคลนั้น เทคนิควิธีการควบคุมสถานการณ์ ดังกล่าวเราเรียกว่าวิศวกรรมสถานการณ์ รูปแบบของการใช้เทคนิควิศวกรรมสถานการณ์มีหลายวิธี เช่น เมื่อเข้าไปอยู่ในองค์การในฐานะของผู้นำคนใหม่ วิธีแรกที่ผู้นำใช้ได้แก่ การปรับปรุงงานใหม่ ทำให้เกิดความแตกต่างจากรูปแบบเดิม ๆ ก่อนที่ผู้นำจะเริ่มต้นการปฏิบัติหน้าที่ รูปแบบดังกล่าวเน้น การพัฒนาคุณภาพของงาน ทั้งนี้มีผลวิจัยพบว่า การปรับปรุงคุณภาพและความสำคัญของงาน ดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจ วิธีที่สอง ได้แก่ การจัดระเบียบของงานและการจัดโครงสร้างใหม่ เช่น การจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ของงานรวมเข้า เป็นหน่วยงานย่อยใหม่ การปรับระบบสายงานบังคับบัญชา รวมทั้งการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร ที่จำเป็นอย่างชัดเจน เป็นต้น และวิธีที่สามได้แก่ การควบคุม สภาพแวดล้อมทางกายภาพของ การทำงาน เช่น การปรับปรุง แสงสว่าง ระบบเสียง โทรศัพท์ อุปกรณ์สื่อสาร สิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ใหม่ การจัดโต๊ะ เก้าอี้ทำงานใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการควบคุมบุคคล กลุ่มบุคคลทั้งในและนอกองค์การ นอกจากนี้สถานการณ์แวดล้อม ภายนอกองค์การก็มีผลต่อการนำและอำนาจของผู้นำเช่นกันและเป็นสิ่งที่ผู้นำควรให้ความสำคัญ อำนาจในลักษณะนี้ เช่น การที่ผู้บริหาร โรงเรียนได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งในองค์การ ที่ไม่ใช่ภูมิลำเนาของตนเอง จะไม่สามารถควบคุมมวลชนในพื้นที่ได้ หากมีเหตุการณ์ไม่สงบ เกิดขึ้นจำเป็นต้องใช้บริการของบุคคลที่อยู่ในพื้นที่ ทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนขาดภาวะผู้นำไปเป็นต้น ดังนั้นผู้นำจึงควรวางแนวทางในการสร้างเครือข่ายกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อให้ สามารถควบคุมได้ (ธนิศย์ ทองทวย, 2549, หน้า 58)

2. อำนาจจากบุคคล เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งไม่เท่ากันและเป็นไปตามความแตกต่างระหว่างบุคคล จำแนกได้ดังนี้

2.1 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ Yukl (2006) ให้ความหมายว่า อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ เป็นพิเศษ มีประสบการณ์ ในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงานที่มีความสำคัญในผลเป็นอย่างดี เป็นอำนาจเฉพาะตัวของบุคคล โดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่ และมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เมื่อมีคนอื่นเกิดความรู้สึกจำเป็นต้องมา ขอคำแนะนำช่วยเหลือ ยิ่งปัญหาที่มาขอคำแนะนำมีความสำคัญและมีความยากที่ไม่อาจหาคนอื่น ช่วยเหลือได้ ยิ่งเพิ่มควมมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญแก่ผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือมากขึ้นเพียงนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (2010) ที่ชี้ว่าอำนาจจากความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้นำสามารถสร้างสิ่งที่บุคคลอื่นไม่สามารถสร้างได้ให้เกิดในตัวเองหรือเป็นอำนาจที่ผู้นำ มีในสิ่งที่บุคคลอื่น ไม่มี

ผู้มีอำนาจจากความเชี่ยวชาญ จึงเปรียบเหมือนชุมทรัพย์ทางปัญญา ความรู้และความสามารถของทุกคนในองค์กร จนทำให้ผู้นำกลายเป็นที่พึ่งพาในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาพร้อมจะปฏิบัติตามคำสั่ง ด้วยความเต็มใจโดยปราศจากข้อสงสัย

สิ่งที่ผู้นำพึงตระหนักสำหรับอำนาจจากความเชี่ยวชาญคือในระยะสั้นการรับรู้ความเป็น ผู้เชี่ยวชาญของบุคคล โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญกว่าการมีความเชี่ยวชาญจริงของผู้นั้น แต่เมื่อเวลาผ่านไปหากความรู้ความสามารถของผู้นำถูกทดสอบด้วยการทำงานจริง เผชิญกับปัญหาจริง แต่มีผลออกมาไม่เป็นไปตามคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมรับต่อผู้นำก็จะลดลงด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงต้องใฝ่รู้ ใฝ่เรียน หมั่นฝึกฝนพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ภาพการรับรู้ในฐานะ การเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวได้รับความน่าเชื่อถือตลอดไป โดยปกติความเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้นเกิดขึ้น จากหลายแนวทาง เช่น การศึกษาเล่าเรียนจนได้รับความน่าเชื่อถือตลอดไป โดยปกติความเป็น ผู้เชี่ยวชาญนั้นเกิดขึ้นจาก หลายแนวทาง เช่น การศึกษาเล่าเรียนจนได้รับคุณวุฒิสูงจนเป็นที่ยอมรับ และการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานในสถานการณ์จริงมานาน จึงมีความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่แท้จริงเป็นเครื่องสร้างความน่าเชื่อถือและยอมรับในความเชี่ยวชาญ โดยผู้รับบริการยอมรับ ในอำนาจความเชี่ยวชาญนั้นด้วยความเต็มใจและปราศจากข้อสงสัยใด ๆ ทั้งสิ้น (DuBrin, 2010, p. 142)

2.2 อำนาจจากความคุ้นเคยอันที่มิตร และความจงรักภักดี เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจาก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลหนึ่งมีความปรารถนาที่จะเอาอกเอาใจต่อ บุคคลอื่น ที่ตนมีความพึงพอใจรักใคร่เคารพหรือศรัทธา การแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อบุคคลอื่น อำนาจในลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ French and Raven (1968) ที่เรียกว่าอำนาจ

จากการอ้างอิง ซึ่งชี้ให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการทำสิ่งที่ดีให้บุคคลที่ตนชื่นชอบเป็นพิเศษ รวมถึงการยินยอมที่จะปฏิบัติ ตามคำร้องขอของผู้นั้นอย่างเต็มใจ อิทธิพลที่เกิดขึ้นจากสัมพันธภาพ ดังกล่าว ถ้าถึงระดับสูงมาก ก็จะทำให้บุคคลนั้น ถึงกับเปลี่ยนแปลงหรือเลียนแบบบุคลิกภาพของตนให้เหมือนกับผู้ที่ตนชื่นชอบ เช่น การเลียนแบบการแต่งกายและบุคลิกภาพให้คล้ายกับดาราคอนโปรคของตน การเลียนแบบบุคลิกภาพ เสียงของนักการเมืองที่ตนเองชื่นชอบ เป็นต้น โดยปกติบุคคลในองค์กรมักจะลอกเลียนแบบอย่างจากผู้นำ ด้วยเหตุผลเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ด้วยเหตุนี้ ถ้าผู้นำปรารถนาจะปลูกฝังค่านิยมถึงงามของการทำงานและคุณธรรมที่เหมาะสมขึ้นให้องค์กรแล้ว ควรเริ่มที่ตัวผู้นำเองทำเป็นแบบอย่างเสียก่อน เพราะจะมีอิทธิพลให้ผู้ตามเลียนแบบตามด้วยกระบวนการเลียนแบบบุคลิกภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า “แบบอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน”

การมีอำนาจจากการอ้างอิงของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นั้น มาจากการรู้จักมักคุ้นกันที่มิตรที่ดีต่อกันมาช้านาน เกิดความรักศรัทธาและจงรักภักดีจนกลายเป็นอำนาจอิทธิพลขึ้น ดังนั้นผู้นำที่ต้องการมีอำนาจจากการอ้างอิง จึงควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นมิตร แสดงออกด้วยความรัก ให้ความห่วงใย เอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ความเชื่อถือไว้วางใจ ให้เกียรติและยุติธรรม ในทางกลับกันหากผู้นำ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยท่าที่ไม่เป็นมิตร ข่มเหง รังแก ด้วยอำนาจ ขาดความมีน้ำใจ ไม่ใส่ใจต่อปัญหาความเดือดร้อน ตลอดจนสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้ นอกจากไม่ก่อให้เกิดอำนาจจากการอ้างอิงผู้นำแล้วยังบั่นทอนอำนาจดังกล่าวที่เคยมีอยู่ให้เสื่อมหายไปอีกด้วย ทั้งนี้ เพราะการกระทำของผู้นำสำคัญกว่าคำพูด

2.3 อำนาจโดยเสน่หา เป็นอำนาจที่มีในตัวบุคคลโดยตรง ซึ่งเกิดจากบุคคลนั้น มีความสามารถ คุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษที่แตกต่างหรือเหนือกว่าคนทั่วไปจนทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจขึ้น เกิดจากการที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จจนได้รับการยอมรับ การเสียดลอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติตนที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น ผลการปฏิบัติดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ จนก่อให้เกิดพลังแรงบันดาลใจต่อผู้อื่นให้มาสนับสนุนและปฏิบัติตาม เพราะเห็นว่าบุคคลนั้น ทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม การศึกษาเกี่ยวกับอำนาจโดยเสน่หา House เป็นบุคคลแรกที่ทำการศึกษาวิจัย และสนใจศึกษาอำนาจโดยเสน่หาอย่างจริงจัง และได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่หา กล่าวคือ ผู้นำโดยเสน่หา คือ บุคคลที่มีความเชื่อมั่นตนเอง มีจุดยืนที่มั่นคงต่อความเชื่อและอุดมการณ์ของตน มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะนำหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีความสามารถสื่อสารให้คนอื่นเห็นถึงความคาดหวังที่สูงต่อการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีความมั่นใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

บุคคลที่จะได้รับการยอมรับว่ามีอำนาจโดยเสน่หา Nadler and Tushmand (1990) ได้เสนอแนะกระบวนการในการสร้างภาวะผู้นำโดยเสน่หา 3 ขั้นตอน ดังนี้

- การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นขั้นตอนแรกที่ผู้นำต้องสร้างความประทับใจ ด้วยความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กรที่เป็นรูปธรรม สามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง การกำหนดความคาดหวังที่สูง การแสดง พฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ยึดมั่นและมุ่งต่อความคาดหวังนั้นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
- การก่อให้เกิดพลัง เป็นขั้นตอนที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจโดยเสน่หา เพื่อให้ผู้อื่นเกิด พลังและแรงจูงใจภายในตนเองในการปฏิบัติภารกิจซึ่งผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น แสดงออก ด้วยบุคลิกภาพที่กระตือรือร้นตื่นตัวตลอดเวลา การแสดงออกที่มั่นใจตนเอง และด้วยความมุ่งมั่น ในการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จ เป็นต้น
- การสร้างความสามารถ เป็นขั้นตอนที่ผู้นำเพิ่มขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงาน สำเร็จให้ผู้ตามด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นส่วนบุคคล แสดงความเข้าใจและ เห็นใจในการทำงานและให้ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจต่อผู้ตาม เป็นต้น

อำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลดังกล่าวนี้สรุปได้ว่า เป็นความสามารถของบุคคลใน การแสวงหา สร้างและสะสมคุณลักษณะส่วนบุคคล จนสามารถทำให้คนอื่นให้การยอมรับ โดยเต็มใจและไม่โต้แย้งจึงเรียกว่า อำนาจโดยเสน่หา

3. อำนาจเชิงการเมือง อำนาจในเชิงการเมืองมักจะปรากฏจากการที่บุคคลหนึ่ง มีส่วนที่เหนือกว่าคนอื่นในองค์กรหลายประเด็น ได้แก่

3.1 ความสามารถในการควบคุมหรือตัดสินใจ บุคคลที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ เช่น บุคคล ที่มีตำแหน่งรัฐมนตรีมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการหรือเลิกสัม โครงการต่าง ๆ ย่อมมีอำนาจ เหนือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการ ผู้แสวงหาผลประโยชน์ จากโครงการ เป็นต้น และหากเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ควบคุมกลไกขององค์กรที่จะขับเคลื่อนไป ข้างหน้าหรือการหยุดชะงักซึ่งไม่ว่ากรณีใด ๆ ย่อมส่งผลกระทบกับผู้เกี่ยวข้องทั้งสิ้น ลักษณะ ดังกล่าวนี้ย่อมทำให้เกิดอำนาจขึ้นในตัวบุคคลนั้น

3.2 ความสามารถในการประสานงาน อำนาจในลักษณะนี้เกิดจากความสามารถของ บุคคลที่สามารถประสานงาน ร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคล องค์กรที่ไม่เป็นทางการทั้งหลายในองค์กร ให้สามารถร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ ซึ่งโดยปกติแล้ว ในองค์กรทางการเมืองส่วนใหญ่ จะมีกลุ่มบุคคล อยู่อย่างหลากหลาย การที่กลุ่มบุคคลเหล่านี้รวมตัวกันอยู่ได้จำเป็นต้องใช้ระบบ การจัดสรรผลประโยชน์ การที่สามารถผสมผสานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างกลมกลืนนั้น ย่อมหมายความว่าสามารถจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มได้อย่างตัวบุคคลในลักษณะนี้จึงได้รับ การยอมรับจากสมาชิกทั้งในกลุ่มและระหว่างกลุ่มด้วยความเต็มใจ

3.3 ความสามารถลดแรงต้านของฝ่ายตรงข้าม ในองค์การประกอบด้วยบุคคลที่หลากหลายที่มีความแตกต่างกันทั้งเจตคติ ค่านิยมและบรรทัดฐาน การรวมกลุ่มกันจากบุคคลที่มีค่านิยมคล้ายคลึงกันในลักษณะขององค์การอุปนัยจึงเกิดขึ้น จึงพบว่าในแต่ละองค์การจะประกอบด้วยบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลมากมาย การปฏิบัติงานจึงมีความขัดแย้งระหว่างกัน เกิดการต่อต้านกิจกรรมระหว่างกลุ่มขึ้นหรือบุคคลขึ้นบุคคลที่สามารถลดกระแส หรือแรงต้านที่เกิดจากความขัดแย้งดังกล่าวจนทำให้บุคลากรหันมาร่วมมือกันปฏิบัติงานหรืออย่างน้อยที่สุดคือ การไม่ต่อต้านกลุ่มอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานจะได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ ในองค์การด้วยความเต็มใจ

3.4 การอ้างอิงองค์การ องค์การเป็นผลจากการร่วมตัวของบุคคลที่บุคคลที่แตกต่างกัน ทั้งค่านิยม ความคิดหรือพื้นฐานทางสังคมมารวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดองค์การที่เป็นสถาบันนั้นคงอยู่ไม่ล่มสลายไปดังนั้น การที่บุคคลใดปฏิบัติงานโดยอ้างอิงความคงอยู่ของสถาบัน ความรักชาติ ความจงรักภักดีต่อสถาบันหรือชีวิตนี้มอบไว้กับสถาบัน ย่อมทำให้บุคคลอื่นยอมรับ เชื่อฟังและยินดีปฏิบัติตามก็ส่งผลให้มีอำนาจขึ้นมาได้

จึงกล่าวได้ว่า อำนาจเชิงการเมืองเป็นอำนาจที่บุคคลมีในตัวของแต่ละคนที่สามารถสร้างขึ้นในเอกัตบุคคลเมื่อสามารถกระทำต่อบุคคลอื่นให้ยอมรับโดยไม่ต่อต้านแม้ว่าจะไม่ผิดกฎหมายระเบียบใด ๆ รองรับก็ตามจากแนวคิดเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจทั้งผลการศึกษาของ French and Raven (1968) และ Yukl (2006) สังกะระห์แหล่งที่มาของอำนาจว่ามีมาจาก 10 แหล่ง ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล มาจากการที่ผู้นำสามารถให้รางวัลหรือผลประโยชน์แก่บุคคลอื่นได้
2. อำนาจจากการลงโทษ มาจากการที่ผู้นำสามารถลงโทษคนอื่นได้
3. อำนาจตามกฎหมาย มาจากตำแหน่งของผู้นำที่กฎหมายระเบียบขององค์การกำหนดไว้ตลอดจนอำนาจที่มาจากจารีต ประเพณีขององค์การ
4. อำนาจจากการอ้างอิง มาจากความสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ
5. อำนาจความเชี่ยวชาญ มาจากความรู้ ความสามารถของผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม
6. อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร มาจากการที่ผู้นำมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นที่ต้องการของบุคคลในองค์การได้มากกว่าบุคคลอื่น
7. อำนาจจากความสัมพันธ์ มาจากการที่ผู้นำมีความเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีอำนาจทั้งภายในและภายนอกองค์การ
8. อำนาจการสร้างแรงคลใจ มาจากการที่ผู้นำโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้ยอมรับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การที่สูงขึ้นมากกว่าปกติได้

9. อำนาจจากการเปลี่ยนแปลง มาจากความสามารถของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การและกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน

10. อำนาจการเมือง มาจากความสามารถของผู้นำในการควบคุม กำกับและชักนำบุคคลอื่นได้

แหล่งที่มาของอำนาจ

อำนาจเป็นความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลที่สามารถจะนำมาใช้ได้ทันที การที่บุคคลจะสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นนั้น จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจ ซึ่งมีนักวิชาการนำเสนออย่างหลากหลาย ในที่นี้ ขอนำเสนอแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการการบริหาร ได้แก่ แนวคิดของ French and Raven (1968) ซึ่งแบ่งประเภทของอำนาจ ตามแหล่งที่มาของอำนาจไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจของบุคคลที่เกิดจากการที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ยอมรับอำนาจจาก บุคคลอื่นเพื่อที่จะทำให้ตนเองได้รับสิ่งตอบแทนจากการยอมรับนั้น สิ่งตอบแทนดังกล่าวเป็นรางวัล ผลตอบแทน หรือความดีความชอบจากผู้ที่มีอำนาจนั้น การให้โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เป็นต้น อำนาจในลักษณะดังกล่าวจึงเรียกว่าเป็นอำนาจให้คุณก็ได้

อำนาจจากการให้รางวัล เป็นอำนาจที่ผู้นำให้แก่ผู้ตามที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของ องค์การหรือการปฏิบัติตามคำร้องของผู้นำ มีเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- 1.1 การยอมรับปฏิบัติตามนั้นสามารถตรวจสอบได้
- 1.2 คำสั่งของผู้นำสามารถนำมาสู่การปฏิบัติตามได้
- 1.3 รางวัลที่ผู้นำจัดสรรให้ต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้ตาม
- 1.4 ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจในการให้รางวัลอย่างแท้จริง
- 1.5 คำสั่งหรือคำร้องขอของผู้ตามเป็นไปตามความชอบธรรม

2. อำนาจจากการบังคับ เป็นแหล่งอำนาจที่ตรงข้ามกับแหล่งอำนาจการให้รางวัล เรียกว่า อำนาจการให้รางวัลเชิงลบ อำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการต้องถูกลงโทษจากผู้มีอำนาจ เรียกว่าเป็นอำนาจให้โทษก็ได้ แหล่งอำนาจประเภทนี้มาจากการก่อให้เกิดความเกรงกลัว ทำให้จำต้องปฏิบัติตาม หากฝ่าฝืนอาจต้องได้รับโทษหรือผลร้ายตามมา เช่น การตำหนิ การลดค่าจ้าง การลดตำแหน่ง การตัดเงินเดือน การให้พ้นจากงาน เป็นต้น ผลของความกลัวนี้ทำให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามขององค์การอย่างเต็มที่ แม้ว่าจะไม่เต็มใจก็ตาม อำนาจจากการบังคับจึงเป็นอำนาจที่มักก่อให้เกิดผลงานได้ในเวลาที่รวดเร็ว แต่มักจะเป็น ผลงานที่ไม่ยั่งยืนและมักจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ผูกพันกับองค์การ

3. อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ขอมปฏิบัติตามเนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและจะต้องปฏิบัติตามไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจาก ผู้มีอำนาจได้รับการรองรับอำนาจนั้นด้วยกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อำนาจตามกฎหมาย มักจะติดมากับการดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ จึงเรียกว่า อำนาจอย่างเป็นทางการ แต่ในบางสถานการณ์และสภาพสังคมที่เอื้ออำนวย อำนาจตามกฎหมายเกิดจากการที่ผู้ตามยอมรับในอำนาจของผู้นำ ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติสืบทอดกันมาจนเป็นจารีต ประเพณี ดังนั้น แม้ว่าจะไม่ปรากฏกฎหมาย ระเบียบที่บัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรก็ยอมรับได้ว่าเป็นอำนาจตามกฎหมาย ในลักษณะของกฎหมายจารีต จึงกล่าวได้ว่า อำนาจตามกฎหมายมีที่มาจาก 3 แหล่ง คือ

3.1 ค่านิยม วัฒนธรรม จารีตประเพณีที่องค์การให้การยอมรับและถือปฏิบัติ

3.2 โครงสร้างทางสังคม เช่น การยอมรับในระดับชั้นของการบังคับบัญชา การเคารพในระบบอาวุโส เป็นต้น

3.3 กฎหมายที่เป็นลายลักษณ์อักษรโดยตรง

4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้การยอมรับต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่คนให้ความเชื่อถือว่าคุณนั้นทรงความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานหรือวิชาการสาขาเฉพาะ สามารถเป็นที่พึ่งของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นได้ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ จึงเป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ในสังคมทั่วไป การได้รับการยอมรับในความเชี่ยวชาญของบุคคลเริ่มต้นจากการยอมรับในประกาศนียบัตร ปริญญาบัตร ซึ่งเป็นเครื่องชี้ว่า บุคคลนั้นมีความรู้ ความสามารถ เป็นสิ่งแรกและผู้นำจะได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมได้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ตามได้อย่างเหมาะสมจึงเป็นอำนาจที่มีผลมาจากความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญผสมกับทักษะของหน้าที่แสดงออกต่อบุคคลที่เป็นผู้ตาม ดังนั้นในการสร้างอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ผู้นำสามารถสร้างได้โดยการสร้างการยอมรับของผู้ตาม เช่น การวางประกาศนียบัตร ปริญญาบัตรที่ได้จากการศึกษา อบรม การวางโล่รางวัลที่เกิดจากความเชี่ยวชาญในจุดที่ทำให้บุคคลอื่นได้สังเกตเห็นได้อย่างเปิดเผย และต้องแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นรักษาความน่าเชื่อถือไว้อย่างมั่นคง แสดงออกถึงความมั่นใจทุกสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤต และหาความรู้ใหม่ ๆ ทั้งในสาขาวิชาชีพของตนและความรู้ทั่วไปให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นต้น

5. อำนาจจากการอ้างอิง เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ให้การยอมรับต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่คนให้ความเลื่อมใส ศรัทธาและชื่นชมในคุณงามความดีและความมีบารมีเป็นที่ยกย่อง ได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป ด้วยการอ้างอิงถึงบุคคลนั้น เพื่อให้คนอื่นเกิดความเชื่อถือหรือ

ยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำว่าถูกต้องเหมาะสมตามไปด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการที่ทำหน้าที่หน้าห้องของผู้บริหาร โรงเรียนระดับสูง จะได้รับการยอมรับจากบุคคลที่มาติดต่อราชการสูงกว่าเจ้าหน้าที่ธุรการในระดับเดียวกันที่ปฏิบัติหน้าที่งานธุรการตามปกติ บุคคลที่ขาดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งมักถ่ายเทพลังกับผู้บริหาร โรงเรียนระดับสูงหรือการเมืองระดับชาติและนำไปติดตั้งไว้ในที่เปิดเผยในห้องรับแขก เป็นต้น นอกจากนี้อำนาจจากการอ้างอิงจะเป็นผลมาจากฐานะทางสังคม เช่น บุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูงทำให้อำนาจสูงตามไปด้วย สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม มักเป็นที่เคารพยำเกรงจากบุคคลอื่น ตลอดจนบุคลิกภาพ ได้แก่ พฤติกรรมทางกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม อุปนิสัย ที่เป็นที่ต้องการของบุคคลอื่นก็เป็นแหล่งอำนาจจากการอ้างอิงได้ เนื่องจากทำให้บุคคลอื่นอยากร่วมงานด้วย เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา เชื่อมั่นในที่สุด

แนวคิดการแบ่งประเภทอำนาจของ French and Raven (1968) เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการใช้อำนาจ ต่อมา Yukl (2006) ได้นำเสนอ แหล่งที่มาของอำนาจเพิ่มขึ้นอีกแหล่งหนึ่ง ได้แก่ อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ตามรับรู้ว่าเป็นผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งเป็นประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อผู้ตามโดยตรง อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสารของผู้นำจะมีความเข้มเข้มน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำคัญของข้อมูลข่าวสารที่มีต่อผู้ตามว่ามีความสำคัญเพียงใด และความสามารถในการควบคุมกลไกการสื่อสารในองค์การของผู้นำ เช่น การควบคุมข้อมูลข่าวสารโดยตรง การควบคุมเครือข่ายการสื่อสาร การเป็นผู้กระจายข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ ไปยังสมาชิกในองค์การ เป็นต้น อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสารจึงเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่สำคัญมากต่อการเป็นผู้นำซึ่งเพิ่มเติมขึ้นมาในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารหรือโลกาภิวัตน์ การสร้างอำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสารผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี เช่น ผู้นำสามารถให้รายละเอียดของข้อมูลข่าวสารได้ถูกต้อง เหมาะสม ผู้นำแสวงหาข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในองค์การอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปอย่างรวดเร็วเพื่อการเป็นเจ้าของข้อมูลข่าวสารและผู้นำต้องเป็นผู้ให้ข้อมูล ข่าวสารนั้นแก่ผู้ตามอย่างเท่าเทียมและเปิดเผย

Robbin (1983, p. 134) ได้ให้แนวคิดแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนี้

1. อำนาจตามตำแหน่ง เกิดจากการที่กลุ่มคนและองค์การส่วนใหญ่ยอมรับบุคคลที่มีอำนาจตามตำแหน่งของบุคคล
2. อำนาจเฉพาะตัวบุคคล เกิดจากกลุ่มบุคลิกภาพที่มีลักษณะเด่นเป็นที่ศรัทธาของผู้อื่น บางครั้งมักจะอนุโลมเรียกว่าเป็นอำนาจที่เกิดจากจกบารมี สามารถทำให้คนอื่นกระทำตามในสิ่งที่ตนปรารถนา
3. อำนาจความเชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันว่า อำนาจนี้เป็นอำนาจที่เกี่ยวกับความรู้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากจะเป็นผู้มีอำนาจในแหล่งที่มีอิทธิพลและจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

4. อำนาจทางโอกาส เป็นการจัดความเหมาะสมในเรื่องเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ

นอกจากนี้ Hersey, Blanchard and Johnson (2001, pp. 210-211) ได้เสนอว่า แหล่งอำนาจที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ อำนาจจากการมีเครือข่ายหรือเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีอำนาจ เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้นำมีเครือข่ายเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ที่มีอำนาจยอมช่วยให้ผู้นำกลายเป็นบุคคลที่มีอำนาจไปด้วย แม้ว่าผู้นำจะไม่แสดงออกอันอาจกลายเป็นการอ้างอิง ก็ตาม เช่น ผู้นำทางการศึกษาที่มีเพื่อนที่อยู่ในวงการศึกษาและในวงการอื่น ๆ มาก ย่อมทำให้ผู้นำคนนั้นกลายเป็นบุคคลที่น่าเกรงขาม ได้รับการยอมรับจากทุกวงการ ผู้นำที่ทำการสมรสกับบุตรของผู้นำที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า ก็ทำให้ตนเองกลายเป็นผู้ที่มีอำนาจมากขึ้น เป็นต้น

สรุปได้ว่าแหล่งอำนาจเป็นคุณสมบัติของบุคคล หรือทรัพยากรที่บุคคลครอบครองอยู่ ซึ่งบุคคลใช้เป็นฐานสร้างอำนาจให้แก่ตนเอง แหล่งอำนาจเพียงอย่างเดียวไม่สามารถก่อให้เกิดอำนาจขึ้นในตัวบุคคลได้ ต้องได้รับการยอมรับ นับถือ เชื่อถือ ศรัทธา และเห็นประจักษ์ในแหล่งอำนาจโดยผู้อื่น หากมีแหล่งอำนาจแต่ไม่มีผู้ใดยอมรับนับถือ ศรัทธาก็ถือว่าบุคคลผู้นั้นไร้อำนาจ ดังนั้น อำนาจจะต้องเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขการครอบครองแหล่งอำนาจที่ได้รับการยอมรับโดยบุคคลอื่นในสังคม อำนาจของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้ใช้อำนาจกับผู้ถูกใช้อำนาจ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อม และกาลเวลาด้วย

การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน

โดยทั่วไปผู้บริหารโรงเรียนนิยมใช้อำนาจ 5 ชนิด ต่อไปนี้เป็นฐานอำนาจ ในการสร้างอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมตามต้องการ คือ อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิง อำนาจ 3 ชนิดแรก เป็นอำนาจที่ได้มาจากการมีตำแหน่งในองค์กร หรือมาจากอำนาจหน้าที่ ส่วนอำนาจ 2 อำนาจหลัง เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นโดยตัวของผู้นำเอง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมีตำแหน่งในองค์กร ผู้นำจะใช้อำนาจทั้ง 5 ชนิดนี้ ส่วนจะเลือกใช้ชนิดใดก็ขึ้นอยู่ความสามารถของผู้นำ ในการใช้ดุลยพินิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเวลา ผลของการใช้อำนาจทั้ง 5 ชนิด ในการสร้างอิทธิพล พบว่า โอกาสที่ผู้ตามจะมีความยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจมากที่สุดเมื่อผู้ใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญ โอกาสที่ผู้ตามจะมีความยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ รองลงมาได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย และ อำนาจการให้รางวัล ส่วนอำนาจบังคับ นอกจากจะพบว่าโอกาสที่ผู้ตามจะมีความยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจน้อยที่สุดแล้ว ยังพบว่ามีโอกาสที่ผู้ตามจะเกิดการต่อต้านได้มากที่สุดอีกด้วย (ชีราวุธ พูลแสง, 2557, หน้า 43)

การศึกษาได้พบอีกว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้อำนาจบังคับเลย นอกจากในกรณีจำเป็น เช่น เพื่อความมั่นคงขององค์กร หรือเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กร เป็นไปอย่างราบรื่น สำหรับอำนาจในการควบคุมการตัดสินใจขององค์กรและอำนาจการรวมกลุ่ม จะให้เห็นมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการบริหารงาน จึงจำเป็นต้องมีการ โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อลดอำนาจของผู้ครอบครองลง เพราะการมีอำนาจมาก บางครั้งก็อาจไม่เกิดผลดีแก่องค์กรได้ เพราะจะทำให้สมาชิกขององค์กรเกรงกลัวไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ได้แย้งจนไม่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ขาดขวัญและกำลังใจในการพัฒนาองค์กร ในส่วนของผู้นำใช้อำนาจจะยินยอมปฏิบัติตามหรือไม่ นั้น พบว่าไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจโดยตรงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับตัดสินใจของผู้ถูกใช้อำนาจว่า จะตัดสินใจเลือกพฤติกรรมปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตาม หลังจากได้พิจารณา ปัจจัยสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ชนิดของอำนาจ ขนาดของความพยายามในการใช้อำนาจนั้น และ ที่สำคัญคือ ผลกระทบที่จะตามมาหลังจากการตัดสินใจเลือกพฤติกรรมได้ตอบ นอกจากนั้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ อำนาจไม่ใช่ที่หยุดนิ่ง หากแต่สามารถถ่ายเทไปมาได้ระหว่างบุคคล

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อทำให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ย่อมต้องรู้ถึงแหล่งของอำนาจ และมีทักษะในการใช้อำนาจแต่ละชนิดได้อย่างเหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ ที่สำคัญต้องมีความรับผิดชอบต่อการใช้อำนาจด้วย

หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

ในระบบของการบริหารสถานศึกษาบริหาร คือ กลไกสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของ สถานศึกษามีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจและ หน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในระดับสถานศึกษาว่าภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) ที่มีอยู่อย่างจำกัด สถานศึกษาควรดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังเช่น Griffiths (1956, pp. 3-13) กล่าวว่างานของผู้บริหาร โรงเรียนโรงเรียนมี 4 ประการ คือ เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นผู้ปรับปรุงขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นผู้มีหน้าที่รับและปรับปรุงบุคลากร และหน้าที่จัดหาทรัพยากรเงินและอาคารสถานที่

Campbell, Edwin, and Nystrand (1972, pp. 225-227) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนกับ หน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นคนจัดรูปงาน โรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนอาจทำเองทั้งหมด โรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนอาจมอบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดรูปงาน เพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จผู้บริหาร โรงเรียนจะต้อง เป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็น

สถานศึกษาผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอนมีความรอบรู้ ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี

ส่วน Chung and Megginson (1981, pp. 353-354) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ดังนี้

1. ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจ เขาจะรู้สึกและยอมรับว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการจัดเรื่องของคน เขาจะรู้สึกมีความหมายมาก เขาจะใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเหล่านี้ อำนาจเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นการสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ผู้บริหาร โรงเรียนจะไม่รู้สึกว่าเป็นเรื่องผิดในการที่จะใช้อำนาจ

2. ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอำนาจจะเข้าใจแจ่มแจ้ง ในเรื่องของรูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจ เขาจะรู้ จุดอ่อน จุดแข็ง และข้อจำกัดของแหล่งที่มาในเรื่องของรูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจและรู้จักสถานการณ์ได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้บริหาร โรงเรียนจะยอมรับว่าความนิยมในเรื่องความเชี่ยวชาญจำเป็นจะต้องใช้อำนาจตำแหน่งเสียก่อน

3. ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่อง การใช้อำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย เขาจะยอมรับในความสำคัญของความคิด เขาจะคิดไตร่ตรองทั้งในเรื่องภายในและภายนอกองค์การ เขาจะไม่ค่อยใช้อำนาจบังคับ บางครั้งอาจจะใช้แต่จะใช้อย่างมีสติ ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอำนาจจะพยายามสร้างความเชื่อถือให้กับตนเอง และเป็นคนตรงไปตรงมา ซึ่งคนอื่น ๆ จะเต็มใจยอมรับฟังเขา

4. ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกเฉยใจในเรื่องการพึ่งพาผู้อื่น ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอำนาจจะพยายามไม่พึ่งพาคนอื่น แต่จะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่พึ่งพาตนเอง

5. ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอำนาจจะสร้างบทบาทบัญญัติที่สำคัญขึ้นมา ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นสมาชิกที่มีจุดยืนที่ดีในองค์การและสร้างบรรทัดฐาน ค่านิยม และอุดมการณ์ จะรวมพลังจากภายในและภายนอกองค์การ แต่จะไม่ให้พลังอำนาจภายในมีน้อยกว่าพลังอำนาจภายนอก

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนกับการใช้อำนาจเป็นสิ่งที่คู่กันในการบริหารงาน หากผู้คนใดไม่ใช้อำนาจในการบริหาร ก็จะเป็นการยากที่จะทำให้งานลุล่วงไปด้วยดี อนึ่งการบริหารในสถานศึกษานั้น ผู้บริหาร โรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้อำนาจทางสังคมในการบริหาร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน และงานนั้น ๆ จะดำเนินไปด้วยดี มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎีการใช้อำนาจอำนาจของ French and Raven (1968, pp. 259-270) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. อำนาจการให้รางวัล ผู้บริหารโรงเรียนจะมีความสามารถในการให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลได้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานที่อำนวยความสะดวกให้ เครื่องมือใหม่ ยกย่องชมเชยให้ข้อมูลป้อนกลับ ฯลฯ เงื่อนไขเชิงปฏิบัติ อำนาจประเภทนี้หมายถึงว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจด้วยการเสริมแรงทางบวก ส่วนเงื่อนไขที่คาดหวัง หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจจะให้สิ่งทีพึงประสงค์และผู้อื่นรับรู้ในความสามารถดังกล่าว เพื่อทำความเข้าใจถึงแหล่งของอำนาจประเภทนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ก็ต้องย้อนกลับไปยังประเด็นสำคัญที่ว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนคิดว่าเขาได้ให้ในสิ่งที่เป็นคุณหรือผลประโยชน์ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นในคุณค่าของสิ่งทีให้ ก็แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอำนาจให้สิ่งทีเป็นคุณอย่างแท้จริงในทางกลับกันผู้บริหารโรงเรียนอาจจะไม่ได้คิดว่าสิ่งทีเป็นคุณ เช่น การฟังข้อคิดเห็น แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าเป็นการให้ เพราะผู้บริหารโรงเรียนตั้งใจฟังความคิดเห็นของเขาอย่างสนใจ ผู้บริหารโรงเรียนก็จะมีอำนาจการให้เป็นสิ่งตอบแทน โดยไม่รู้ตัว (ธนิตย์ ทองทวย, 2549, หน้า 73)

Fisher (1984, p. 28) ได้กล่าวถึง อำนาจในรูปของการตอบแทนหรือให้รางวัล ซึ่งเป็นการใช้ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะทำให้งานทีคาดหวังได้ โดยให้ความดีความชอบเป็นรางวัลแก่ผู้ทำงาน แบ่งเป็นผลดีผลเสียดังนี้

ผลดีของใช้อำนาจนี้ คือ การให้รางวัลแก่คนใดคนหนึ่งจะมีผลให้เกิดเยี่ยงอย่างทีดีแก่คนอื่น จะมีกำลังใจ มุมานะ ทีจะทำงานเพื่อจะได้รางวัลเช่นเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกสนิทสนมกับผู้นำ จะส่งผลให้บุคคลชื่นชมผู้ใช้อำนาจมากขึ้นและลดการต่อต้านลง และบุคคลทีมีความรู้ความสามารถจริง ๆ ทีจะเกิดความหวังในการทำงาน และพร้อมทีจะทำงานอย่างเต็มสติกำลังปัญญาความสามารถต่อไป

ผลเสียของใช้อำนาจนี้ คือ อาจให้ความเกิดความเข้าใจผิดและถูกกล่าวหาว่า เล่นพรรคเล่นพวก การทีผู้นำให้ความใกล้ชิดมากเกินไปย่อมกระทบกระเทือนต่อการให้อำนาจ และการใช้อำนาจประเภทนี้จะมีผลในระยะสั้น อาจจะนำไปสู่สภาพความสัมพันธ์ทีฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาต้องคอยพึ่งพาฝ่ายบริหารตลอดเวลา ทำให้ไม่มีอิสระในการคิด การทำ และในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาเองอาจรู้สึกถูกหลอกและไม่พอใจได้ในทีสุด การชมเชยทีไม่ถูกกาลเทศะและไม่จริงใจ ใช้พราเพื่อจูงใจไปจะเป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นไร้ค่า หมดความหมาย อำนาจการให้รางวัลจะไม่สามารถจูงใจ หากให้รางวัลทุกคนเท่ากันและเหมือนกัน

สรุปได้ว่า อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจทีผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลหรือกำลังใจ เช่น โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ก้าวหน้า การให้เงิน สิ่งของ สวัสดิการในการทำงาน รวมถึงการยกย่องสรรเสริญชมเชย

2. อำนาจการบังคับ บ่อยครั้งที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจการบังคับ โดยการไล่ออก ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน แม้ว่าจะไม่มีความพยายามในการจัดอำนาจประเภทนี้ เป็นเวลาหลายปี มาแล้วก็ตามผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำให้เกิดผลในการบังคับคนงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เงื่อนไขเชิงปฏิบัติหมายความว่า บุคคลมีอำนาจที่จะเป็นผู้ลงโทษหรือให้การเสริมแรงที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนเงื่อนไขทางการคาดหวังหมายความว่า อำนาจจะเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งคาดว่าจะได้รับโทษ ถ้าพวกเขาไม่ทำตามผู้ใช้อำนาจ เช่น ความกลัวกับการไม่ทำตามกฎข้อบังคับหรือนโยบายของ องค์กรและความกลัวนี้เองที่ทำให้ทุกคนมาทำงาน โดยกลัวการไล่ออก

Kipnis (1976, pp. 77-78) กล่าวว่าในบรรดาฐานอำนาจทั้งหลายที่มวลมนุษย์ประสบอยู่นั้น อำนาจการให้โทษผู้อื่นเป็นอำนาจที่ใช้กันมากที่สุด ถูกดำเนินมากที่สุดและยากที่จะควบคุมมากที่สุด แม้อำนาจการให้โทษจะเป็นที่เข้าใจโดยทั่วไปว่ามักจะเป็นการใช้กำลังกายหรืออาวุธ แต่ก็ยังปรากฏ ในรูปอื่นที่มีความนิมิตลกว่า เช่น การพึ่งแรงกายผู้อื่น การใช้อำนาจด้อยค่าว่า กล่าวตักเตือน การยอมตาม หรืออดกลั้นอารมณ์ด้วยเกรงว่าจะถูกโทษ ได้รับอันตราย ถูกรังแก ทำให้ด้อยใน ศักดิ์ศรีหรือกลัวว่าจะไม่มีคนรักใคร่ ชอบพอ ตัวอย่างอำนาจการให้โทษในบริบทขององค์กร เช่น ผู้บังคับมีอำนาจการให้โทษต่อผู้บังคับบัญชา โดยการไล่ผู้ใต้บังคับบัญชาออกจากงาน ลดตำแหน่ง ไม่ขึ้นเงินเดือนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวการถูกลงโทษจึงทำให้ ไม่กล้าฝ่าฝืนนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร พฤติกรรมความเกรงกลัวจะถูกโทษ มีปรากฏ โดยทั่วไปในหน่วยงาน เช่น คนทำงานส่วนใหญ่จะมาทำงานส่วนใหญ่จะมาทำงานตรงเวลาและดูขยันขันแข็งกว่าปกติ เมื่อเห็นผู้บังคับบัญชาเดินผ่าน การทำความเคารพผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

Mulder, Rendel, Leendert, and Japp (1968, pp. 556-567) ได้กล่าวว่า บุคคลทุกคน เกรงกลัวการลงโทษหากไม่ปฏิบัติตาม

Fisher (1984, p. 28) ได้กล่าวถึง อำนาจในรูปของการขู่เชิญเป็นการใช้อำนาจผลักดัน บีบบังคับลงโทษ เพื่อให้เกิดการยินยอม ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอจะพยายาม ใช้อำนาจบังคับ เพื่อให้งานลุล่วงโดยเร็ว จากพฤติกรรม หรือสภาพทางจิตวิทยาอื่น ๆ ของบุคคล ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเพราะอำนาจการข่มขู่บังคับนี้ จะคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าเขาอยู่ใน สายตาของผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียนสามารถล่วงรู้ถึงพฤติกรรมของเขา Fisher (1984, p. 28) ได้แบ่งเป็นผลดีผลเสียดังนี้

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือเมื่อบุคคลประพฤตินั้นไม่ถูกต้องตามระเบียบที่วางไว้จะมีการลงโทษเพื่อให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่นจะได้ไม่กล้าปฏิบัติเช่นนั้นอีกการใช้อำนาจบังคับจะส่งผลดี กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นกลุ่มต่อต้าน เป็นการรักษามาตรฐานและการควบคุมการปฏิบัติงานของ สถานศึกษาให้มีประสิทธิผล การใช้อำนาจบังคับหรือการลงโทษที่เป็นไปด้วยความชอบธรรม มากขึ้นเท่าใด ก็จะลดความรู้สึกต่อต้านและความไม่ชื่นชมลงได้มากขึ้นเท่านั้น

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือทำให้บุคคลเกิดความเดือดร้อน เจ็บปวดทรมาน หวาดกลัว รู้สึกเสียหน้าหรือสูญเสียความรัก ทำให้มีผลงานที่เลวลง เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและการออกจากงาน อำนาจบังคับนี้อาจเสื่อมได้ถ้าผู้บริหารโรงเรียนดีแต่ขู่ไม่เคยลงโทษจริง

สรุปได้ว่า อำนาจการบังคับ เป็นอำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้โทษ บุคลากร ความเกรงกลัวการถูกลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้ยอมรับปฏิบัติตามอันเนื่องมาจากกฎเกณฑ์ระเบียบวินัยและการขู่บังคับให้ปฏิบัติ ถ้าไม่ปฏิบัติ จะมีการลงโทษทางวินัยตามอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนแล้วแต่กรณี

3. อำนาจตามกฎหมาย เกือบจะกล่าวได้ว่าอำนาจตามกฎหมายเป็นสิ่งเดียวกับอำนาจหน้าที่ และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน หรือใกล้ชิดชิดกับอำนาจการให้สิ่งที่เป็นคุณกับอำนาจสิ่งตอบแทน เพราะว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งตามกฎหมายยอมให้สิ่งที่เป็นคุณและโทษได้อย่างไรก็ตามอำนาจตามกฎหมายนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง หรือบทบาทที่ผู้นั้นดำรงอยู่โดยไม่สัมพันธ์กับผู้อื่น (ชานน ตรงดี, 2551, หน้า 58)

อำนาจตามกฎหมายมาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง คือ (ชานน ตรงดี, 2551, หน้า 58-60)

แหล่งที่หนึ่งมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมสังคม องค์กร หรือกลุ่มที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องควร เช่น บางคนยอมรับความเป็นผู้มีอาวุโส คุณลักษณะทางกาย เพศ หรืออาชีพ ในบริบทขององค์กร โดยปกติผู้บริหารโรงเรียนจะมีอำนาจตามกฎหมาย เพราะคนงานเชื่อในคุณค่าของสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมาย และลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

แหล่งที่สองบุคคลสามารถได้รับอำนาจตามกฎหมายจากการยอมรับในโครงสร้างของสังคม บางสังคมมีการยอมรับในชนชั้น ในองค์กรหรือครอบครัว ก็มีการยอมรับรับในโครงสร้างทางสังคมด้วย เช่น เมื่อลูกจ้างยอมรับการจ้างจากบริษัท พวกเขาก็จะเข้าผู้ขายของการยอมรับในลำดับโครงสร้างและอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนของพวกเขา

แหล่งที่สามอำนาจตามกฎหมายอาจจะมาจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นเจ้าของอำนาจมอบหมายให้แก่ตัวแทนหรือผู้ดำเนินการแทน เช่น ผู้แทนราษฎร ประธานที่ประชุม กรรมการในคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น

รูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจตามกฎหมายล้วนสร้างให้เกิดการยอมรับและเกิดอิทธิพลขึ้นได้ แต่ในทางปฏิบัติมักมีปัญหาบ่อยครั้งที่เกิดความสับสน หรือไม่ยอมรับเกี่ยวกับช่วงระยะหรือขอบข่ายของอำนาจ

Fisher (1984, p. 28) ได้กล่าว ถึงประเภทของการใช้อำนาจในรูปแบบการใช้อำนาจในรูปแบบของการใช้กฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่ระบุไว้ชัดเจน (Legitimate power) อำนาจประเภทนี้เป็น การใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจตามสิทธิหน้าที่ ซึ่งเกิดจากระเบียบประเพณีของกลุ่มหรือ

เป็นอำนาจที่กำหนดไว้ตามวาระหน้าที่ หรือตำแหน่งที่ครองอยู่ หรือโยกการแต่งตั้งใหม่ ซึ่งระบุอำนาจไว้ชัดเจน

French and Raven (1968, pp. 150-167) ได้กล่าวถึงฐานอำนาจเกี่ยวกับอำนาจตามบทบาทบัญญัติ ซึ่งเป็นอำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรมโดยปกติฐานอำนาจหน้าที่ที่เป็นสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาลำดับชั้นต่ำกว่า จะต้องยอมรับในอำนาจและอิทธิพลของผู้อื่นในสายการบังคับบัญชาลำดับชั้นที่สูงกว่า

ขอบข่ายของอำนาจตามกฎหมายนี้อย่างน้อยผู้บริหารโรงเรียนก็มีอิทธิพลครอบคลุมทุกพฤติกรรมที่กฎหมายกำหนดไว้ในรายการแจกแจงงานของผู้ได้บังคับบัญชาอิทธิพลจะมากไปกว่านี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ได้บังคับบัญชา และค่านิยมของสังคมที่หน่วยงานตั้งอยู่ เช่น ครูใหญ่ที่เคยเป็นครูของครูน้อยมาก่อน หรือเป็นญาติผู้ใหญ่ของครูน้อยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูน้อยมากกว่าอิทธิพลของครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าครูน้อย ทั้งนี้เพราะค่านิยมของไทยถือเป็นเรื่องวุฒิสำคัญ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Moorhead and Griffin (1995, p. 330) อธิบายว่า อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่เกิดจากการยอมรับนับถือในตำแหน่งของบุคลากรในองค์การ โดยอำนาจนี้เป็นอำนาจชนิดเดียวกับอำนาจหน้าที่

จากทฤษฎีต่าง ๆ ดังกล่าว ข้างต้นสรุปได้ว่า กฎระเบียบ หรือข้อกำหนดที่ระบุไว้ชัดเจนเป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายตามสิทธิหน้าที่ ซึ่งเกิดจากระเบียบประเพณีของกลุ่ม เป็นการยอมรับกันว่าสิ่งที่ถูกที่ควรแก่การปฏิบัติตาม สามารถมีอิทธิพลเหนือเขาเหล่านั้นได้ และรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องยอมรับอำนาจนี้

วิธีการใช้อำนาจตามกฎหมาย คือ เนื่องจากอำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจในรูปของสั่งหรือคำสั่งหรือคำขอร้องซึ่งให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการผูกพัน การยอมทำตามหรือการต่อต้านซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติของคำขอร้องหรือคำสั่งและวิธีการออกคำสั่ง

หลักการในการออกคำสั่งซึ่งจะลดการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา (พรสุดา พรหมกุล, 2554, หน้า 63) มีดังต่อไปนี้

1. ออกคำสั่งอย่างสุภาพ
2. ออกคำสั่งด้วยน้ำเสียงมั่นคง
3. คำสั่งต้องชัดเจนและต้องตรวจสอบว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งหรือไม่
4. ต้องมั่นใจว่าคำสั่งนั้นถูกต้องตามกฎหมาย
5. อธิบายเหตุผลในการออกคำสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ
6. ให้ช่องทางในการออกคำสั่งที่เหมาะสมไม่ควรสั่งผ่านคนอื่น

7. ให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในอำนาจหน้าที่ผู้นำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบสนองต่ออำนาจหน้าที่ของผู้นำมากขึ้น

8. ต้องตรวจสอบอยู่เสมอเพื่อให้มีการปฏิบัติตามคำสั่ง

9. ต้องตอบสนองต่อความกังวลใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ต้องเข้าใจในค่านิยม ความกังวล และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอันอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามคำสั่ง

Moorhead and Griffin (1995, p. 330) ได้แบ่งเป็นผลดีผลเสียดังนี้

ผลดีการใช้อำนาจนี้ คือถ้าผู้บังคับบัญชาใช้คำสั่งที่สุภาพและเหมาะสมก็จะเกิดการผูกพัน และยอมรับอย่างกระตือรือร้น เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรง คือ ผู้รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน เป็นวิธีป้องกันความขัดแย้ง และเป็นการใช้อำนาจในลักษณะของการประนีประนอม และประสานประโยชน์มากกว่าการหักหาญด้วยอำนาจแต่เพียงอย่างเดียว

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือถ้าคำสั่งดังกล่าวไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดการต่อต้าน ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ การใช้อำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจตามสายงานตลอดเวลา ทำยที่สุดก็จะก่อให้เกิดการไม่ยอมทำตาม เกิดการต่อต้านและความคับแค้นใจในบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าการใช้อำนาจนี้ได้กระทำควบคู่ไปกับอำนาจที่มาจากพื้นฐานความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแล้วก็จะทำให้การใช้กำลังคนเป็นไปอย่างไร้ประสิทธิภาพ เป็นการไม่ประสานกับสภาพคุณค่าใหม่ ๆ ในชีวิตการทำงานกล่าวคือ คนรุ่นใหม่ที่ได้รับการศึกษาเข้าสู่ยุคความมั่นคงและมั่งคั่งนั้น ต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

สรุปได้ว่า อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ผู้บริหารโรงเรียนในรูปการใช้กฎระเบียบ หรือข้อกฎหมายที่ระบุไว้ชัดเจน เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมาย ตามสิทธิหน้าที่ ซึ่งเกิดจากระเบียบประเพณีของกลุ่ม เป็นการยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่ควรแก่การปฏิบัติตาม

4. อำนาจอ้างอิง คนทั่วไปมักจะยอมตามอำนาจของผู้อื่นเพราะเขาเป็นคนสวยงาม น่าคบหาหรือบุคลิกภาพอื่น ๆ นักโฆษณาใช้ประโยชน์จากอำนาจประเภทนี้ โดยอาศัยผู้มีเสียงมาโฆษณา เช่น คาราพายนตร์หรือนักกีฬาอดนิยม ผู้ซึ่งส่วนมากอยากเป็นพวกเดียวกับคนที่มีชื่อเสียงและยอมทำตามอำนาจของเขาด้วยการซื้อผลิตภัณฑ์การโฆษณา โดยอาศัยอำนาจ อ้างอิง ช่วงเวลาที่มีความสำคัญมาก จะอ้างอิงได้เฉพาะเวลาที่ผู้นั้นมีชื่อเสียงอยู่เท่านั้น เช่น นักฟุตบอลในฤดูกาลแข่งขัน ทั้งนี้เพราะเขาปรากฏตัวบ่อย ๆ ภายในองค์กร อำนาจอ้างอิงจะแตกต่างจากอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวมาแล้วเป็นอย่างมาก ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอำนาจอ้างอิงดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกับเขา โดยไม่คำนึงว่าภายนอกนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถให้คุุณและโทษ หรือมีความชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้บริหาร

โรงเรียนที่มีอำนาจอ้างอิงเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ได้บังคับบัญชา (ไวโล ล่าสิงห์, 2550, หน้า 75) ซึ่งสอดคล้องกับ Moorhead and Griffin (1995, p. 330) อธิบายว่าอำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลต้องการลอกเลียนแบบให้คล้ายคลึงกับอีกบุคคลหนึ่ง

ดังนั้น อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีบุคลิกภาพ หรือลักษณะท่าทาง ที่ประทับใจในการพูด การแต่งกาย มีพฤติกรรมทางการบริหารที่แสดงถึงคุณธรรมและมีมนุษยสัมพันธ์ ที่สามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียว เป็นพวกเดียวกันกับผู้บริหาร โรงเรียน มีความภูมิใจในตัวผู้บริหาร โรงเรียนเกิดความเคารพและศรัทธา ตลอดจนมีความปรารถนาเอาเป็นแบบอย่าง

การสร้างอำนาจอ้างอิง และวิธีใช้ คือ เนื่องจากอำนาจอ้างอิงซึ่งเกิดจากความรัก ความภักดี และความชื่นชมที่ผู้ได้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ วิธีการสร้างอำนาจอ้างอิง ผู้นำต้องเอาใจใส่ต่อความต้องการ และความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา ใช้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด สนใจในทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา ระมัดระวังไม่แสดงความใกล้ชิดกับคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ การใช้อำนาจอ้างอิงเป็นการใช้คำขอร้องส่วนตัว แต่ถ้าขอร้องมากเกินไป อำนาจอ้างอิงจะลดลงผู้ได้บังคับบัญชาจะคิดว่าถูกเอาเปรียบ เป็นการลดความเชื่อถือที่มีต่อผู้นำ อีกวิธีหนึ่งก็คือการวางตัวเป็นแบบ เช่น ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความขยันขันแข็ง มีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งจะเป็นแบบอย่างพฤติกรรมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบ (สมพร หิรัญลักษณ์สุด, 2553, หน้า 81)

Moorhead and Griffin (1995, p. 330) ได้แบ่งเป็นผลดีผลเสียดังนี้

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ ก่อให้เกิดพลังความมุ่งมั่น ความเชื่อถือ โดยไม่รู้ตัว ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนจะได้รับการยอมรับและความสวามิภักดิ์จากผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีแรงคล้อยจากภายใน การทำงานไม่จำเป็นต้องมีการติดตามสอดส่องใกล้ชิด

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ อำนาจนี้หากใช้ไม่เหมาะสมหรือใช้กับคนที่มีผลงานดี และไม่ดีไม่เหมือนกัน จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ศรัทธา หากผู้บริหาร โรงเรียนขาดคุณธรรม อำนาจนี้ก็ระลอกย่อยลง จะกระทบกระเทือนถึงสภาพการทำงานประจำ ซึ่งอาจนำไปสู่สภาพความเป็นกันเองจนเกินไปทำให้มีความเห็นแก่ตัว

สรุปได้ว่า อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจหน้าที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีบุคลิกภาพหรือลักษณะท่าทางที่ประทับใจในการพูด การแต่งกาย มีพฤติกรรมทางการบริหารที่แสดงถึงคุณธรรมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นพวกเดียวกันกับผู้บริหาร โรงเรียน มีความภูมิใจในตัวผู้บริหาร โรงเรียน เกิดความเคารพและศรัทธา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ อยู่บนพื้นฐานซึ่งบุคคลมีความเชื่อว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นที่ยอมรับกันว่ามีความเข้าใจเฉพาะพื้นที่บางกรณีบางประเภท แหล่งของอำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับความรู้ของเป้าหมาย แต่อำนาจความเชี่ยวชาญจะต้องมีมากกว่าประเภทอื่น ๆ กล่าวคือ ก่อนที่อำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับจะต้องรับรู้เสียก่อนว่าผู้ที่น่าเลื่อมใส ไว้วางใจได้ มีความสัมพันธ์เป็นพวกเดียวกัน ความน่าเลื่อมใสอาจมาจากประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตร เป็นเครื่องแสดงว่าคนผู้นั้นต้องรู้แน่ในสิ่งที่เขากล่าวถึงและสามารถแสดงความรู้ที่ออกมาได้ เช่น โค้ชฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จสูง ให้นักฟุตบอล ได้เรียนรู้วิธีการบอลแบบใหม่ พวกนั้นย่อมฟังอย่างตั้งใจเพราะยอมรับในอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญของโค้ช (พรสุดา พรหมกุล, 2554, หน้า 68)

French and Raven (1968, pp. 150-159) ได้กล่าวถึงฐานอำนาจจากการมีความรู้ ความชำนาญ (Expert power) ซึ่งเป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่ได้มาจากการเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และเป็นผู้ที่มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างยิ่ง ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น

Shetty (1978, pp. 178-181) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญไว้ว่าเป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของความไว้วางใจ อิทธิพลของผู้บริหาร โรงเรียนจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับและจะมีแนวโน้มก่อให้เกิดความเข้ากันได้ทัศนคติ มีการปรับในเรื่องทัศนคติเข้าหากัน การมีแรงคล้อยใจในการทำงานจะเกิดจากภายใน นอกจากนี้อำนาจผู้เชี่ยวชาญจะมีส่วนเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับสภาพความเป็นกันเองหรือความเป็นส่วนตัว คือ ความเคารพนับถือ เป็นไปด้วยความสามารถมากกว่าชอบพอกันเป็นการส่วนตัว และยังมีลักษณะเป็นแบบแผนเป็นงานมากกว่าเน้นคน การที่จะใช้อำนาจนี้ได้ต้องมีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับสภาพความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

Mulder et al. (1968, pp. 566-567) ได้กล่าวว่าบุคคลหนึ่งยกย่อง อีกบุคคลหนึ่งมีอำนาจความเชี่ยวชาญ เพราะเห็นว่าเขามีความสามารถเฉพาะอย่าง หรือมีความรู้มากกว่าตน ดังนั้น จึงเชื่อถือและปฏิบัติตามบุคคลนั้น

Fisher (1984, p. 28) ได้กล่าวถึง อำนาจในรูปของการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจสำคัญซึ่งทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่ง และสมควรเป็นผู้ใช้อำนาจโดยชอบธรรม อำนาจความรู้ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และใช้ได้ดีทุกสถานการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าไปช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาโดยใช้ความรู้ความชำนาญ แก้ปัญหาการทำงานจะช่วยลดความวิตกกังวล ลดความขัดแย้ง ช่วยสร้างความสำเร็จและงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

French and Raven (1968, pp. 150-159) ได้แบ่งเป็นผลดีผลเสียดังนี้

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) การใช้อำนาจเชี่ยวชาญจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามมากที่สุด 2) ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลดความวิตกกังวล ลดความขัดแย้ง ช่วยสร้างความสำเร็จและงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่ามีที่พึ่งพาทางวิชาการและการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานได้อย่างปกติ

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) หากผู้บริหารโรงเรียนไม่แสวงหาอำนาจเชี่ยวชาญเพิ่มเติมหรือใช้อำนาจนี้ในทางที่ผิด อำนาจนี้จะเสื่อมถอยไป 2) การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอำนาจเชี่ยวชาญจะมีลักษณะเป็นแบบเน้นงานมากกว่าเน้นคน โดยมุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลัก

สรุปได้ว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจผู้บริหารโรงเรียนที่เกิดจากความรู้ความสามารถเฉพาะตัวบุคคลที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ทางการบริหาร มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ มีความศรัทธา ให้คำแนะนำชี้แจงให้ถูกต้องและสามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

ดังนั้น การใช้อำนาจของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจอ้างอิง และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ผู้บริหารอาจใช้อำนาจประเภทใดประเภทหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการใช้อำนาจของ French and Raven (1968, pp. 259-270) มาเป็นหลักในการศึกษาครั้งนี้

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

วุฒิการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดวุฒิการศึกษาของครูคือปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะรับรู้ในเรื่องของการใช้อำนาจของผู้บริหารได้ดีกว่าผู้ที่จบปริญญาตรีซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสอดคล้องกับจันทร์ลอย เกรือเช่า (2543 อ้างถึงใน ชวลิต ยิงยง, 2551, หน้า 64) ได้ศึกษาเรื่องผู้บริหารกับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามการรับรู้ของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ระดับการเสริมสร้างอำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารที่มีความแตกต่างด้านเพศและระดับการศึกษามีการเสริมสร้าง

อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีการเสริมสร้างอำนาจมากที่สุด และมณีกาญจน์ รัตนธรรม (2548) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์และมีผลต่อพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้วิจัยจึงสนใจและนำตัวแปรมาวิจัยในครั้งนี้

ประสบการณ์ในการทำงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดประสบการณ์ในการทำงานของครูผู้สอน คือ น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี) และมาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) ประสบการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีประสบการณ์สูงย่อมมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานทำให้บุคคลมีโอกาสได้เรียนรู้ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุวารี วงษ์กำภู (2549) ได้ศึกษาความต้องการของครูในการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับ เขต 2 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์น้อย และมีประสบการณ์มาก มีความต้องการในการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีอายุน้อย ต้องการให้ผู้บริหารใช้พลังอำนาจมากกว่าครูที่อายุมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนันทน์ภัท ราชเสน (2549) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนโสตศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานทำให้บุคคลได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจ วิเคราะห์ปัญหาได้ชัดเจนตามสภาพความเป็นจริงและช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดผลดี ดังนั้น ประสบการณ์การสอนมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญและน่าสนใจในการวิจัยครั้งนี้

ขนาดของโรงเรียน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่ง เนื่องจากขนาดของโรงเรียนขึ้นอยู่กับโครงสร้างและสายการบังคับบัญชา และสายการบังคับบัญชามีความเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร การดำเนินงานในการบริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่จะมีความสับสนและซับซ้อนมากกว่า ย่อมทำให้

ผู้บริหารมีการใช้อำนาจแตกต่างกันในสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคมกริช วงศาโรจน์ (2549) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นรายด้านอยู่ 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านอำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมาย เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนขยายโอกาสมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนขยายโอกาส โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกษิภณ ชินวงศ์ (2550) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้อำนาจในการบริหารโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารผู้วิจัยจึงสนใจและนำตัวแปรขนาดของโรงเรียน มาวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

คมกริช วงศาโรจน์ (2549) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นรายด้านอยู่ 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านอำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมาย เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนขยายโอกาสมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนขยายโอกาส โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจอ้างอิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสารและด้านอำนาจเชิงสัมพันธ์ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

กษิภณ ชินวงศ์ (2550) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจ

เชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร
โรงเรียนเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กัญญาณัฐ นาคะตะ (2550) ได้ศึกษาการใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
ปรีณสร้อยแยลส์วิทยาลัย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญบ่อยครั้ง
โดยการให้คำแนะนำเป็นอย่างดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
เห็นว่าเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ ใช้ความรู้ความสามารถทางการบริหารในการปฏิบัติงาน
และใช้ความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียน และได้ใช้อำนาจการให้รางวัลบ่อยครั้ง
เช่นกัน โดยยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานตามที่ตั้งการสำเร็จ ประชาสัมพันธ์
เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน บำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน บำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่อง
ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยัน และพิจารณาความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชา
ด้วยหลักคุณธรรม

สุภชัย ถามังมี (2551) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษา
กลุ่มทับทิวตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า
ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนมีระดับการใช้อำนาจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ยุพา จันทะบุตร (2551) ได้ทำการศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตาม
การรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า
1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ด้านที่อยู่ในระดับมากได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย
อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านที่อยู่ในระดับน้อย คือ อำนาจการบังคับ 2) ความพึงพอใจ
ในงานของครูผู้สอน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและ
รายด้านทุกด้าน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความก้าวหน้า
ในตำแหน่งงาน ความสำเร็จของงานและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก 3) การใช้อำนาจของผู้บริหาร
โรงเรียน ด้านอำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ
มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอำนาจการบังคับ
ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาเลย เขต 2

เสริมลลิตธิ รุ่งรุจี (2553) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา
เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา

เมืองพัทธา จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อมรศักดิ์ อรรถผลประสิทธิ์ (2554) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต ๒ พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต ๑ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น
ด้านอำนาจการใช้รางวัลอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อจำแนกตามประสบการณ์สอนแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กัลยา ขาวลาว (2555) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจันทบุรี
เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิงและ
อำนาจการพึ่งพา ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
ทางสถิติ

ญาณวีร์ คำเพลง (2555) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนสหวิทยาเขตเมือง
ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๑ พบว่า การใช้อำนาจของ
ผู้บริหาร โรงเรียนสหวิทยาเขตเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี
เขต ๑ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย คือ อำนาจอ้างอิง อำนาจ
ความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับตามลำดับ เมื่อจำแนก
ตามประสบการณ์การบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ฉันทภัทร ราชนิม (2556) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอเมือง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต ๑ พบว่า การใช้อำนาจอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน
ในอำเภอเมืองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต ๑ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
เมื่อจำแนกตามประสบการณ์คือประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปีและตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยรวม
และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิราวุธ พูลแสง (2557) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เครือข่าย
วังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า การใช้อำนาจ
ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เครือข่ายวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน
โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

Sharplin (1978, p. 7436) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของฐานพลังอำนาจ พบว่า ฐานพลังอำนาจที่ทำให้พนักงานเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามมากที่สุด คือ หลังอำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจการให้รางวัล และพลังอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

Shetty (1978, pp. 178-186) ได้ศึกษาการใช้อำนาจตามหลักการแบ่งของ French and Raven ได้สรุปผล คือ ได้แก่ ประเภทอำนาจที่มีการใช้และปฏิบัติตามกันมากเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจโดยตำแหน่งหรืออำนาจของผู้บริหาร มีข้อสรุปดังนี้ 1) ผู้บริหารเผด็จการมักจะเน้นการใช้อำนาจอันชอบธรรมหรืออำนาจโดยตำแหน่ง เพื่อให้บรรลุพฤติกรรมกริหารมากกว่าจะพึ่งอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงที่ตนมีอยู่ 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กลัวการลงโทษและมุ่งหวังรางวัลมักพึงพอใจกับการใช้อำนาจโดยตำแหน่งและอำนาจการให้คำของของผู้บริหาร 3) ในองค์กรที่มีการกระจายอำนาจในรูปคณะกรรมการ ผู้บริหารโครงการ ซึ่งไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งจะพึ่งพิงบุคลิกลักษณะ การสร้างบารมีความสามารถในการจูงใจและการปรึกษาหารือ เพื่อให้ร่วมงานปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

Stachowich (1982, p. 42) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครู การศึกษาพิเศษกับอำนาจของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และผู้ประสานงานการศึกษาที่ระบบการบริหารภายในโรงเรียนพบว่า ประเภทของฐานอำนาจที่อาจารย์ใหญ่และผู้ประสานงานใช้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนระบบบริหาร โรงเรียน ครูมีความเห็นว่า การใช้อำนาจของอาจารย์ใหญ่เป็นสิ่งที่มีความกระทบต่อการบริหารงานอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ การสร้างกลุ่มทำงาน บรรยากาศภายในองค์กรและการสื่อสาร การใช้อำนาจของผู้ประสานงานการศึกษา ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจตามกฎหมาย

Kshensky (1990, p. 185) เชื่อว่า การใช้อำนาจในทางที่ดีจะช่วยทำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ การใช้อำนาจที่ดีจะช่วยสร้างประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียนอีกด้วย เขาจึงทำการวิจัยโดยเลือกศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางของนครนิวยอร์ก จำนวน 34 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูใหญ่ 34 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 113 คน และครู 375 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง 2) แบบประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารในเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารในเรื่องการใช้อำนาจบังคับ 3) แบบสำรวจความต้องการพื้นฐานของโรงเรียนในเรื่องวัตถุประสงค์ และเป้าหมายโรงเรียน ภาวะผู้นำบรรยากาศในโรงเรียน การสื่อสารระหว่างครู การสื่อสารกับผู้บริหาร และการปฏิบัติงานครู ผลการวิเคราะห์ พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล

ของโรงเรียน ผู้บริหารใช้ทั้งอำนาจหน้าที่ และอิทธิพลในการบริหารโรงเรียน ครูใหญ่ที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริงจะใช้อำนาจอย่างชาญฉลาดและเหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ

Hersey and Blanchard (1993, pp. 566-570) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อำนาจสถานการณ์และอำนาจประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นพบการใช้อำนาจประเภทต่าง ๆ ของผู้บริหารในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤติ พบว่า ในสถานการณ์ปกติผู้บริหารใช้ประเภทอำนาจร่วมปรึกษาหารือและอำนาจอ้างอิงมากกว่าในสถานการณ์วิกฤติสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการบริหารสูงจะใช้อำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์วิกฤติมากกว่าในสถานการณ์ปกติ และใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมากกว่าในสถานการณ์วิกฤติ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการบริหารสูงจะใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญระดับสูงและอำนาจคู่เบี่ยงเบนมากยิ่งขึ้น เป็นลำดับ

จากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในประเทศและต่างประเทศพอสรุปได้ว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความเห็นของครูผู้สอนด้านการใช้อำนาจของผู้บริหาร ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จะต้องใช้อำนาจให้ถูกต้องและเหมาะสมเป็นธรรมชาติ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้น ตลอดจนส่งเสริมแรงที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์การทำงานให้เกิดคุณค่า ใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแท้จริง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 845 คน
2. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 265 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratifies random sampling) ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ขนาดเล็ก	601	189
ขนาดกลาง	161	50
ขนาดใหญ่	83	26
รวม	845	265

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น เพื่อสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เกี่ยวกับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยอาศัยแนวคิดของ French and Raven (1968, pp. 250-270) ได้แบ่งอำนาจเป็น 5 ด้าน แบ่งเป็น 1) ด้านอำนาจการให้รางวัล จำนวน 8 ข้อ 2) ด้านอำนาจการบังคับ จำนวน 8 ข้อ 3) ด้านอำนาจตามกฎหมาย จำนวน 8 ข้อ 4) ด้านอำนาจอ้างอิง 8 ข้อ และ 5) ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ จำนวน 8 ข้อ รวมทั้งหมด จำนวน 40 ข้อ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับตามวิธีของ Likert (n.d. cited in Best & Kahn, 1993, p. 247) ดังนี้

- 5 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือของผู้วิจัยอาศัยหลักการและแนวคิดในการสร้างเครื่องมือดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด
2. สร้างเครื่องมือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือมาจากแบบสอบถามงาน วิจัยของ ชีราวุธ พูลแสง (2557, หน้า 111-117)
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงไปขอคำแนะนำเสนอต่อกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

4. เสนอแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วต่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) (สุวิมล ติरणานนท์, 2549, หน้า 139) โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของทรงคุณวุฒิทุกคน

N หมายถึง จำนวนทรงคุณวุฒิ

โดยใช้เกณฑ์การประเมินดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เนื้อหา

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เนื้อหาแล้ว

เกณฑ์การตัดสิน IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.66 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือตามเนื้อหานั้น แสดงว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

4.1 ดร.ชัยพจน์ รักราม	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4.2 ดร.สมุท ชำนาญ	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4.3 นายสังคม จิตนาวสาร	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านคลองพร้าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอประธานและกรรมการควบคุมงานนิพนธ์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้าย

6. นำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination power) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

6.1 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's product moment correlation coefficient) ระหว่างค่าเฉลี่ยรายข้อกับค่าเฉลี่ยรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Item-total correlation) คัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20

เป็นแบบสอบถามเพื่อจะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .42-.67

6.2 หาความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ทั้งรายด้านและโดยรวม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) พบว่า ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .89

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อให้ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน ได้ตอบแบบสอบถามและผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง เป็นจำนวน 265 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับ แล้วนำฉบับที่สมบูรณ์มาให้คะแนน ตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์
2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ลงรหัสตรวจให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปแปรผล ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการศึกษาวิจัย การแปลคะแนน โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด

โดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2556, หน้า 23-24) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกเป็นรายด้านและรายชื่อ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติโดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้

1. วิเคราะห์พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน สถิติที่ใช้คือการทดสอบค่าที (t -test)

3. เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดโรงเรียน สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของ Sheffe's method

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงคะแนน t
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบ F
SS	แทน	ค่าผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง
MS	แทน	ค่าผลต่างของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง
df	แทน	ชั้นของความอิสระ
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตอน ๆ ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทโรงเรียน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
- ปริญญาตรี	161	60.80
- สูงกว่าปริญญาตรี	104	39.20
รวม	265	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
- น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี)	169	63.80
- มาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป)	96	36.20
รวม	265	100.00
ขนาดโรงเรียน		
- ขนาดเล็ก	189	71.30
- ขนาดกลาง	50	18.90
- ขนาดใหญ่	26	9.80
รวม	265	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 60.80 วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 39.20 ประสบการณ์ในการทำงาน น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี) จำนวน 169 จำนวน คิดเป็นร้อยละ 63.80 ประสบการณ์ในการทำงานมาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 36.20 และขนาดโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 71.30 ขนาดกลาง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 และขนาดใหญ่ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 3-8

ตารางที่ 3 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการใช้อำนาจ	<i>n</i> = 265		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านอำนาจการให้รางวัล	3.57	0.69	มาก	3
2. ด้านอำนาจการบังคับ	3.66	0.66	มาก	1
3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย	3.57	0.70	มาก	4
4. ด้านอำนาจอ้างอิง	3.60	0.70	มาก	2
5. ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ	3.56	0.70	มาก	5
รวม	3.59	0.66		

จากตารางที่ 3 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ตามลำดับ

ตารางที่ 4 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยรวมและรายข้อ

ด้านอำนาจการให้รางวัล	$n = 265$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อฝึกอบรม และดูงาน	3.60	0.78	มาก	2
2. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจสารทุกข์สุกดิบความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.57	0.80	มาก	5
3. ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติ ยกย่องและนับถือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างจริงจัง	3.58	0.79	มาก	4
4. ผู้บริหารโรงเรียนให้สิ่งของเป็นรางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ประสบผลสำเร็จและเป็นที่น่าพอใจ	3.53	0.81	มาก	8
5. ผู้บริหารโรงเรียนประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน	3.54	0.81	มาก	7
6. ผู้บริหารโรงเรียนให้กำลังใจและให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.61	0.79	มาก	1
7. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อฝึกอบรม และดูงาน	3.59	0.79	มาก	3
8. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.56	0.82	มาก	6
รวม	3.57	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนให้กำลังใจและให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อฝึกอบรม และดูงาน และผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อฝึกอบรม และดูงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนให้สิ่งของเป็นรางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ประสบผลสำเร็จและเป็นที่น่าพอใจ

ตารางที่ 5 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการบังคับ โดยรวมและรายข้อ

ด้านอำนาจการบังคับ	<i>n</i> = 265		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทบกระเทือนใจ หากไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย	3.69	0.82	มาก	2
2. ผู้บริหารโรงเรียนตำหนิหรือตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง	3.64	0.86	มาก	6
3. ผู้บริหารโรงเรียนสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามระเบียบกฎเกณฑ์ของโรงเรียน	3.68	0.82	มาก	3
4. ผู้บริหารโรงเรียนตั้งกฎเกณฑ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติ นอกเหนือจากระเบียบของทางราชการ	3.58	0.87	มาก	8
5. ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมคุณภาพของงาน โดยตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด	3.67	0.83	มาก	4
6. ผู้บริหารโรงเรียนชอบผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อฟัง และอยู่ในโอวาท โดยไม่ได้แย้ง	3.61	0.82	มาก	7
7. ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา ที่กระทำผิดได้ปรับปรุงแก้ไขตัวเอง	3.66	0.82	มาก	5
8. ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเข้มงวดในการปฏิบัติงาน	3.73	0.82	มาก	1
รวม	3.66	0.66	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการบังคับ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวดในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทบกระเทือนใจ หากไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารโรงเรียนสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนตั้งกฎเกณฑ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ นอกเหนือจากระเบียบของทางราชการ

ตารางที่ 6 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจตามกฎหมาย โดยรวมและรายข้อ

ด้านอำนาจตามกฎหมาย	$n = 265$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหาร โรงเรียนมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ	3.61	0.76	มาก	2
2. ผู้บริหาร โรงเรียนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค	3.63	0.81	มาก	1
3. ผู้บริหาร โรงเรียนพิจารณาความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม	3.55	0.77	มาก	5
4. ผู้บริหาร โรงเรียนกระจายความรับผิดชอบให้ครูผู้สอนอย่างเหมาะสม	3.57	0.79	มาก	4
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ	3.54	0.81	มาก	6
6. ผู้บริหาร โรงเรียนใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่สั่งการและชี้แนะการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.52	0.80	มาก	7
7. ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับว่าเขาเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาสนับสนุนความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ	3.51	0.82	มาก	8
8. ผู้บริหาร โรงเรียนควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ	3.58	0.79	มาก	3
รวม	3.57	0.70	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจตามกฎหมาย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค ผู้บริหาร โรงเรียนมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ และผู้บริหาร โรงเรียนควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ

ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นผู้ได้บังคับบัญชายอมรับว่าเขาเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาสนับสนุนความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

ตารางที่ 7 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจอ้างอิง โดยรวมและรายข้อ

ด้านอำนาจอ้างอิง	<i>n</i> = 265		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอยู่เสมอ	3.56	0.79	มาก	7
2. ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาประทับใจและศรัทธาในบุคลิกลักษณะของท่าน	3.61	0.71	มาก	4
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ	3.58	0.80	มาก	6
4. ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามโอกาสเวลาและสถานที่	3.63	0.78	มาก	2
5. ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาด้วยวาจาที่ไพเราะและสุภาพ	3.62	0.80	มาก	3
6. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความเป็นกันเองความเสมอภาคและความเป็นธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	3.59	0.77	มาก	5
7. ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าจนได้รับความไว้วางใจ	3.64	0.77	มาก	1
8. ผู้บริหารโรงเรียนพูดจาโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้	3.54	0.76	มาก	8
รวม	3.60	0.70	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจอ้างอิง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ผู้บริหาร โรงเรียน แสดงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าจนได้รับความไว้วางใจ ผู้บริหาร โรงเรียนวางตัวได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามโอกาสเวลาและสถานที่ และผู้บริหาร โรงเรียนพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวาจาที่ไพเราะและสุภาพ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียนพูดจาโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้อ

ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ	$n = 265$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี	3.55	0.79	มาก	5
2. ผู้บริหาร โรงเรียนมีความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี	3.53	0.81	มาก	7
3. ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นวิทยากรให้การฝึกอบรมเรื่องงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี	3.54	0.81	มาก	6
4. ผู้บริหาร โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและนำเอานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน	3.58	0.77	มาก	3
5. ผู้บริหาร โรงเรียนให้คำแนะนำเรื่องต่าง ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี	3.52	0.80	มาก	8
6. ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถอธิบายแผนงานและโครงการของโรงเรียนให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน	3.60	0.80	มาก	2
7. ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเสนอโครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	3.61	0.80	มาก	1
8. ผู้บริหาร โรงเรียนมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะการบริหารเป็นอย่างดี	3.56	0.78	มาก	4
รวม	3.56	0.70	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเสนอโครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถอธิบายแผนงานและโครงการของโรงเรียนให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน และผู้บริหาร โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและนำเอานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียนให้คำแนะนำเรื่องต่าง ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 9-15

ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรม การใช้อำนาจ	ปริญญาตรี ($n = 161$)				สูงกว่าปริญญาตรี ($n = 104$)			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านอำนาจการให้รางวัล	3.57	0.66	มาก	2	3.57	0.74	มาก	4
2. ด้านอำนาจการบังคับ	3.63	0.64	มาก	1	3.70	0.70	มาก	1
3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย	3.56	0.68	มาก	4	3.58	0.73	มาก	3
4. ด้านอำนาจอ้างอิง	3.56	0.69	มาก	5	3.64	0.71	มาก	2
5. ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ	3.57	0.68	มาก	3	3.56	0.74	มาก	5
รวม	3.58	0.65	มาก		3.61	0.70	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ดังนี้

ปริญญาตรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยรายด้าน คือ ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจตามกฎหมายและด้านอำนาจอ้างอิง ตามลำดับ

สูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยรายด้าน คือ ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจการให้รางวัลและด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ตามลำดับ

ตารางที่ 10 วิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการใช้อำนาจ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		<i>t</i>	<i>p</i>
	(n = 161)		(n = 104)			
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านอำนาจการให้รางวัล	3.57	0.66	3.57	0.74	0.01	0.13
2. ด้านอำนาจการบังคับ	3.63	0.64	3.70	0.70	-0.87	0.25
3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย	3.56	0.68	3.58	0.73	-0.26	0.60
4. ด้านอำนาจอ้างอิง	3.56	0.69	3.64	0.71	-0.89	0.91
5. ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ	3.57	0.68	3.56	0.74	0.05	0.29
รวม	3.58	0.65	3.61	0.70	-0.40	0.44

จากตารางที่ 10 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 11 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการใช้อำนาจ	น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี) ($n = 169$)				มาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) ($n = 96$)			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
	1. ด้านอำนาจการให้รางวัล	3.57	0.71	มาก	3	3.58	0.66	มาก
2. ด้านอำนาจการบังคับ	3.64	0.69	มาก	1	3.68	0.61	มาก	1
3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย	3.56	0.73	มาก	5	3.57	0.65	มาก	4
4. ด้านอำนาจอ้างอิง	3.60	0.73	มาก	2	3.59	0.64	มาก	2
5. ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ	3.56	0.71	มาก	4	3.55	0.68	มาก	5
รวม	3.59	0.69	มาก		3.59	0.62	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ดังนี้

น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยรายด้าน คือ ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญและ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ตามลำดับ

มาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยรายด้าน คือ ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมายและ ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ตามลำดับ

ตารางที่ 12 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามประสบการณ์
ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการใช้อำนาจ	น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี) (<i>n</i> = 169)		มาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) (<i>n</i> = 96)		<i>t</i>	<i>p</i>
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>		
	1. ด้านอำนาจการให้รางวัล	3.57	0.71	3.58		
2. ด้านอำนาจการบังคับ	3.64	0.69	3.68	0.61	-0.41	0.16
3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย	3.56	0.73	3.57	0.65	-0.16	0.22
4. ด้านอำนาจอ้างอิง	3.60	0.73	3.59	0.64	0.04	0.09
5. ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ	3.56	0.71	3.55	0.68	0.14	0.96
รวม	3.59	0.69	3.59	0.62	-0.09	0.19

จากตารางที่ 12 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 13 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาตราด
จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการใช้อำนาจ	ขนาดเล็ก ($n = 189$)				ขนาดกลาง ($n = 50$)				ขนาดใหญ่ ($n = 26$)			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านอำนาจการให้รางวัล	3.56	0.69	มาก	2	3.54	0.62	มาก	3	3.72	0.80	มาก	5
2. ด้านอำนาจการบังคับ	3.62	0.68	มาก	1	3.59	0.58	มาก	2	4.03	0.60	มาก	1
3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย	3.55	0.71	มาก	5	3.52	0.60	มาก	4	3.76	0.80	มาก	3
4. ด้านอำนาจอ้างอิง	3.56	0.71	มาก	3	3.62	0.62	มาก	1	3.83	0.74	มาก	2
5. ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ	3.55	0.70	มาก	4	3.51	0.61	มาก	5	3.73	0.80	มาก	4
รวม	3.57	0.68	มาก		3.56	0.59	มาก		3.81	0.71	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดโรงเรียน ดังนี้

ขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยรายด้าน คือ ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ และด้านอำนาจตามกฎหมาย

ขนาดกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยรายด้าน คือ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ

ขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยรายด้าน คือ ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ และด้านอำนาจการให้รางวัล

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาด
โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการใช้อำนาจ	แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. ด้านอำนาจการให้รางวัล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.64	0.32	0.66	0.51
	ภายในกลุ่ม	262	126.73	0.48		
	รวม	264	127.37			
2. ด้านอำนาจการบังคับ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.14	2.07	4.75*	0.00
	ภายในกลุ่ม	262	114.04	0.43		
	รวม	264	118.19			
3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย	ระหว่างกลุ่ม	2	1.12	0.56	1.12	0.32
	ภายในกลุ่ม	262	130.08	0.49		
	รวม	264	131.20			
4. ด้านอำนาจอ้างอิง	ระหว่างกลุ่ม	2	1.69	0.84	1.72	0.18
	ภายในกลุ่ม	262	128.72	0.49		
	รวม	264	130.41			
5. ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.82	0.41	0.83	0.43
	ภายในกลุ่ม	262	130.42	0.49		
	รวม	264	131.25			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.43	0.71	1.60	0.20
	ภายในกลุ่ม	262	116.98	0.44		
	รวม	264	118.41			

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น พฤติกรรมการใช้อำนาจด้านอำนาจการบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe's method)

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของเชฟเฟ (Scheffe's method) พฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนก ตามขนาดโรงเรียน ด้านอำนาจการบังคับ

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดกลาง (3.59)	ขนาดเล็ก (3.62)	ขนาดใหญ่ (4.03)
ขนาดกลาง	3.59	-	0.02	0.44*
ขนาดเล็ก	3.62	-	-	0.41*
ขนาดใหญ่	4.03	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของพฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการใช้อำนาจ ด้านอำนาจการบังคับมากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ ซึ่งค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .42-.67 และค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .89 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 845 คน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าถ้อยเฉลี่ย คำนวณเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t -test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

สรุป

พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด สรุปผลดังนี้

1. พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน ผลเป็นดังนี้

1.1 ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนให้กำลังใจและให้คำแนะนำในการทำงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อฝึกอบรม และดูงาน และผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อฝึกอบรม และดูงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนให้สิ่งของเป็นรางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ประสบผลสำเร็จและเป็นที่น่าพอใจ

1.2 ด้านอำนาจการบังคับ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนควบคุม ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวดในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร โรงเรียนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา กระตือรือร้นใจ หากไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหาร โรงเรียนสั่งการให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียนตั้งกฎเกณฑ์ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ นอกเหนือจากระเบียบของทางราชการ

1.3 ด้านอำนาจตามกฎหมาย โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนปกครอง ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค ผู้บริหาร โรงเรียนมอบหมายงานให้ ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ และผู้บริหาร โรงเรียนควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียน แสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับว่าเขาเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาสนับสนุนความก้าวหน้า ในการปฏิบัติราชการ

1.4 ด้านอำนาจอ้างอิง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงความสามารถ ในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าจนได้รับความไว้วางใจ ผู้บริหาร โรงเรียน วางตัวได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามโอกาสเวลาและสถานที่ และผู้บริหาร โรงเรียนพูดคุยกับ ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยวาจาที่ไพเราะและสุภาพ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียนพูดจาโน้มน้ำวให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้

1.5 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์หรือเสนอ โครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถ อธิบายแผนงานและ โครงการของโรงเรียนให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน และผู้บริหาร โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและนำเอานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียนให้คำแนะนำเรื่องต่าง ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ เป็นอย่างดี

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกดังนี้

2.1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น พฤติกรรมการใช้อำนาจด้านอำนาจการบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

อภิปรายผล

พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดรชด อภิปรายผลดังนี้

1. พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดรชด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผลของการกระจายอำนาจในการบริหารสู่การบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการและให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้อำนาจเพื่อการบริหารจัดการให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน และที่สำคัญในปัจจุบันมีเรื่องของการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนที่จะต้องได้รับการตรวจสอบการดำเนินการ ซึ่งเป็นส่วนกระตุ้นให้ผู้บริหารจะต้องหารูปแบบ และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนและผ่านเกณฑ์ประเมินจากภายนอก การใช้อำนาจถือเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารจะต้องมี เพราะการใช้อำนาจมีส่วนทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวยิ่งในองค์กรที่มีคนมาก ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารต้องมีอำนาจ เพื่อควบคุมให้คนอื่นเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภชัย ถามังมี (2551, หน้า 52) ที่ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทับทิวตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่าผู้บริหารทุกคนมีระดับการใช้อำนาจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของญาณวีร์ คำแผลง (2555, หน้า 61) ที่ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขตเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารมีระดับการใช้อำนาจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 อำนาจการให้รางวัล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสนับสนุนครูให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งเสริมให้ครูมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

เลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งพระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ส่งผลให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยมีความต้องการปรับเลื่อนวิทยฐานะและเงินเดือนของตัวเองให้สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จึงมีการให้รางวัลอยู่ในระดับมาก และมีการพิจารณาสนับสนุนการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับครูอย่างเท่าเทียม และทั่วถึง มอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรตามความชอบธรรม มีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของกษิณ ชินวงศ์ (2550) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับศุภชัย ถามังมี (2551, หน้า 54) ที่ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทับทิวา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัลอยู่ในระดับมาก

1.2 อำนาจการบังคับ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเพื่อเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นเหตุให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ต้องวางระเบียบ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการใช้อำนาจของผู้บริหารในฐานะของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารองค์กร โดยได้รับอำนาจจากตำแหน่งหรืออำนาจจากทางการ โดยกฎหมาย ข้อบังคับ จารีต ประเพณี หรือข้อกำหนดใด ๆ จากข้างนอก ไม่ใช่จากตัวเอง การใช้อำนาจต่อผู้ได้บังคับบัญชา กระทำได้โดยไม่ต้องอาศัยลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารควรใช้อำนาจการบังคับเมื่อไม่สามารถใช้อำนาจด้านอื่น ๆ ได้ เพราะขาดการเชื่อฟัง ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าไม่ใช้อำนาจการบังคับจะทำให้โรงเรียนเกิดความเสียหาย ดังนั้น การลงทุนจึงเป็นวิธีสุดท้ายที่เลือกใช้เพื่อให้ครูรับรู้ว่า ถ้าไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับหมายสิ่งที่จะเกิดขึ้นจะร้ายแรงเพียงใด เช่น ถูกตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออกและไล่ออก สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภชัย ถามังมี (2551, หน้า 57) ที่ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทับทิวาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฉนิภัทร ราชนิยม (2556) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเมืองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเมืองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการบังคับ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.3 อำนาจตามกฎหมาย โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีการพิจารณาการปฏิบัติของครูตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่วางไว้ มีการสั่งงานตามคำสั่งหนังสือเป็นขั้นตอนตามระบบงานสร้างระเบียบให้ครูปฏิบัติงานให้ทันเวลา มอบหมายงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และมีการบริหารจัดการให้ครูมีความรับผิดชอบ โดยธรรมชาติของหน่วยงานราชการ กฎหมายย่อมมอบอำนาจในการบังคับบัญชาให้แก่ผู้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ และคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย ย่อมมีบทลงโทษหนักเบาแล้วแต่ความผิด ทั้งนี้เพื่อฝึกให้ครูมีความรับผิดชอบและเพื่อทำให้การบริหารงานของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการร่วมมือกันทั้งสองฝ่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของกษิณณ ชินวงศ์ (2550) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยา ชาวลาวัณ (2555) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง และอำนาจการพึ่งพา ตามลำดับ

1.4 อำนาจอ้างอิง โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ได้เสียสละและอุทิศตนให้กับ การปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ทำให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับ โอกาส เวลา และสถานที่ อีกทั้งผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จประกอบกับผู้บริหาร จังหวัดจันทบุรี ได้รับการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอที่จะประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในเรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์ การใช้วาจาที่สุภาพ การมีสัมมาคารวะ เป็นผู้มีบุคลิกที่ดี ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ทำกิจกรรมและช่วยเหลือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกศรัทธา เคารพ เชื่อถือ ไว้วางใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภชัย ถามังมิ (2551) ที่ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มทับทิวาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อำนาจตามอ้างอิงอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของบรรพต อินทร์พิมพ์ (2554, หน้า 6) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มตาพระยา

ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อำนาจตามอ้างอิงอยู่ในระดับมาก

1.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสามารถในการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมทุกด้าน สามารถวางแผน ปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ทำให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ทำให้การใช้อำนาจเชี่ยวชาญของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกษิณณ ชินวงศ์ (2550, หน้า 59) ได้ศึกษาการใช้ อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อำนาจเชี่ยวชาญอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอมรรศักดิ์ อรรถผลประสิทธิ์ (2554) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 1 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกดังนี้

2.1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เป็นเพราะครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เป็นผู้ที่มีความรู้ ภูมิหาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เกี่ยวกับการศึกษา ประกอบกับผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ได้รับการพัฒนาด้านการบริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารงานให้มีคุณภาพและเข้าใจบทบาทหน้าที่ ที่ต้องเปลี่ยน ไปตามรัฐธรรมนูญและการปฏิรูปการศึกษา โดยมีการประชุมอบรมสัมมนา เพื่อให้ผู้บริหารทันต่อข่าวสารข้อมูล เป็นผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ให้ทันกับการเปลี่ยนไปของเหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ผู้บริหารมีพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบของกฎเกณฑ์ที่วางไว้และมีการสั่งงานตามคำสั่งหนังสือเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบทำให้การบริหารของผู้บริหารเป็นไปตามระบบและครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี สอดคล้องกับประสาร สุขสุคนธ์ (2553, หน้า 63) ได้ศึกษาการใช้ อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับกัลยา ชาวลา (2555, หน้า 62) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามระดับการศึกษา โคนรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมการปฏิบัติงานผู้ที่มีประสบการณ์สูงย่อมมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานทำให้บุคคลมีโอกาสดูแลเรียนรู้ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติ สอดคล้องกับกษิณ ชินวงศ์ (2550) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับเสริมสิทธิ รุ่งรุจี (2553) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น พฤติกรรมการใช้อำนาจด้านอำนาจการบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขนาดของโรงเรียนขึ้นอยู่กับโครงสร้างและสายการบังคับบัญชา และสายการบังคับบัญชามีความเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารการดำเนินงานในการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีความสับสนและซับซ้อนมากกว่า ย่อมทำให้ผู้บริหารมีการใช้อำนาจแตกต่างกันในสถานการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของกษิณ ชินวงศ์ (2550) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชานน ตรงดี (2551) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย ผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศ ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ต่างกัน มีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็นดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป มีดังต่อไปนี้

1.1 ด้านอำนาจการให้รางวัล ผู้บริหาร โรงเรียนควรให้สิ่งของเป็นรางวัลตอบแทนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ประสบผลสำเร็จและเป็นที่น่าพอใจ และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน

1.2 ด้านอำนาจการบังคับ ผู้บริหาร โรงเรียนควรตั้งกฎเกณฑ์ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัตินอกเหนือจากระเบียบของทางราชการ และให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่เชื่อฟังและอยู่ในโอวาท โดยไม่ได้แข็ง

1.3 ด้านอำนาจตามกฎหมาย ผู้บริหาร โรงเรียนควรแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับว่าเขาเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาสนับสนุนความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ และใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่สั่งการและชี้แนะการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

1.4 ด้านอำนาจอ้างอิง ผู้บริหาร โรงเรียนควรพูดจาโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอยู่เสมอ

1.5 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ผู้บริหาร โรงเรียนควรให้คำแนะนำเรื่องต่าง ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี และมีความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาต่อไป มีดังต่อไปนี้

2.1 ควรศึกษารูปแบบของแนวการพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดที่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาเชิงคุณภาพ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

2.3 การศึกษาความพึงพอใจของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารต่อไป

บรรณานุกรม

- กษิภณ ชินวงศ์. (2550). *การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัญญาณัฐ นาคะตะ. (2550). *การใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนปิ่นสร้อยแยลล์ วิทยาลัย*. วิชานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กัลยา ชาวลาว. (2555). *การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คมกริช วงศาโรจน์. (2549). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- ชวลิต ยิงยง. (2551). *สภาพและปัญหาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสกลนคร*. วิชานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชานน ตรงดี. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามองคาย*. วิชานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชिरารุช พลุแสง. (2557). *การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเครือข่ายวังบูรพาจังหวัด สระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ญาณวีร์ คำแผลง. (2555). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขตเมืองชลบุรี 3 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ฉิชาภัทร ราชนิยม. (2556). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนิตย์ ทองทวย. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). *ทฤษฎีองค์กร และพฤติกรรม หลักการ: ทฤษฎี การวิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุล.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นันทน์ภัส ราชเสน. (2549). *การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน โสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา ขวาไชยวี. (2555). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเขาชะเมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา แสนใจกล้า. (2548). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บรรพต อินทร์พิมพ์. (2554). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มพระยา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประสาร สุขสุคนธ์. (2553). *การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พรสุดา พรหมกุล. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนกรินทร์.
- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2550). *การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. วารสารครูทัศน์*, (9), 13-19.
- พิศวาส ศรีเสน. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในพื้นที่ในจังหวัดยโสธร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- การดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- มณีกาญจน์ รัตนธรรม. (2548). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุพา จันทะบุตร. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- รัชฎู พันจิน. (2555). *การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิไล ลำสิงห์. (2550). *การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภชัย ถามังมี. (2551). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มทับทวน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาระงแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมควร ภักดีวุฒิ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุจธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

- สมพร หิรัญลักษณ์สุด. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎี และปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี.เอส. สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. (2558). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558)*. จันทบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาดราด. (2559). *ข้อมูลทั่วไปเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาดราด*. ดราด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาดราด.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุวารี วงษ์กำภู. (2549). *ความต้องการของครูในการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิมล ติรกานันท์. (2549). *การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมสิทธิ รุ่งรุจี. (2553). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษามืองพัทธยา จังหวัดลพบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อมรศักดิ์ อรรถผลประสิทธิ์. (2554). *การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Campbell, R. F., Edwin, M., & Nystrand, R. O. (1972). *Introduction to educational administration*. New York: Allyn and Bacon.

- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). *Organizational behavior developing managerial skills*. New York: Harper and Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- DuBrin, A. J. (2010). *The principles of leadership* (6th ed.). Boston: Houghton.
- Fisher, J. L. (1984). *Power of the presidency*. New York: McMillan.
- French, R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of power. In *Studies power* (pp. 150-159). Ann Arbor, MI: University of Michigan Institute for Social Research.
- Gorton, R. D. (1983). *School administration and supervision*. Dubuque: W. M. C. Brown.
- Griffiths, D. E. (1956). *Human relation in school administration*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Kipnis, D. (1976). *The power holders*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knczevich, S. J. (1984). *Administration of public education* (4th ed.). New York: Harper and Row.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 3(3), 607-608.
- Kshensky, M. (1990, December). Principal power and school effectiveness: A study of urban public middle schools. *Dissertation Abstracts International*, 51(6), 185-A.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Mulder, M., Rendel, D., Leendert, K., & Japp, V. (1986, January). Power, situation and leaders effectiveness: An organizational field study. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 566-570.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32, 77-97.
- Robbin, S. P. (1983). *Administrative process*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.

- Sharplin, A. D. (1978, June). Power base effectiveness perceptions: An empirical study.
Dissertation Abstracts International, 38(4), 7436-A.
- Shetty, Y. K. (1978, May). Managerial power and organization effectiveness: A contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 20(5), 178-186.
social power. Ann Arbor, MI: Institute of social Research.
- Stachowich, M. A. (1982, July). A study of the relationship between the special education teachers perception of the power used by selected elementary principals and coordinators so special education and the management system within the school.
Dissertation Abstracts International, 42(7), 42-A.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ ว.514

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

30 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เล่าโครงการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ
ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนาม
ต่อไปนี้

นายพงษ์นรินทร์ อินตะ รหัส 55910252

งานนิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

โดยมี **ดร.สุเมธ งามกนก** เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าครูเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าว
เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากครูในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต
ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ ว.515

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

3 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นายพงษ์นรินทร์ อินดีะ รหัส 55910252

งานนิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

โดยมี **ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์**

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากครุ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ ว.516

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

5 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายพงษ์นรินทร์ อินดีะ รหัส 55910252

งานนิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

โดยมี **ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์**

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากครุ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ที่ตอบแบบสอบถามคือครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงาน และขนาด โรงเรียน
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

****หมายเหตุ**แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอให้ท่านพิจารณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

นายพงษ์นรินทร์ อินตะ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามความเป็นจริง

1. วุฒิกการศึกษาของคุณ

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษของเดือนหากเกิน 6 เดือน ให้นำนับเพิ่มอีก 1 ปี)

น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี)

มาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป)

3. ขนาดโรงเรียน

ขนาดเล็ก

ขนาดกลาง

ขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ระดับความคิดเห็นพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกด้านและทุกข้อ โดยให้ค่าของระดับคะแนน 5 ระดับตามความเป็นจริง ดังนี้

- 5 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

พฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
ด้านอำนาจการให้รางวัล					
1. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มี โอกาสศึกษาต่อฝึกอบรม และดูงาน					
2. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจสารทุกข์สุกดิบ ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
3. ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติ ยกย่อง และนับถือ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างจริงจัง					
4. ผู้บริหารโรงเรียนให้สิ่งของเป็นรางวัลตอบแทน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และเป็นที่น่าพอใจ					
5. ผู้บริหารโรงเรียนประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานดีเด่น ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน					
6. ผู้บริหารโรงเรียนให้กำลังใจและให้คำแนะนำในการ ทำงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					

พฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
7. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีโอกาสศึกษาต่อฝึกอบรม และดูงาน					
8. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น					
ด้านอำนาจการบังคับ					
9. ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา กระทบกระเทือนใจ หากไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับ มอบหมาย					
10. ผู้บริหารโรงเรียนตำหนิหรือดักเตือนเป็นลายลักษณ์ อักษร เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง					
11. ผู้บริหารโรงเรียนสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามระเบียบกฎเกณฑ์ของโรงเรียน					
12. ผู้บริหารโรงเรียนตั้งกฎเกณฑ์ให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัตินอกเหนือจากระเบียบของทางราชการ					
13. ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมคุณภาพของงาน โดยตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด					
14. ผู้บริหารโรงเรียนชอบผู้ได้บังคับบัญชาที่เชื่อฟังและ อยู่ในโอวาท โดยไม่ได้แย้ง					
15. ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชา ที่กระทำผิดได้ปรับปรุงแก้ไขตัวเอง					
16. ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา อย่างเข้มงวดในการปฏิบัติงาน					

พฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
ด้านอำนาจตามกฎหมาย					
17. ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ					
18. ผู้บริหารโรงเรียนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค					
19. ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความดีความชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม					
20. ผู้บริหารโรงเรียนกระจายความรับผิดชอบ ให้ครูผู้สอนอย่างเหมาะสม					
21. ผู้บริหารโรงเรียนสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ					
22. ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สั่งการและชี้แนะการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
23. ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ว่าเขาเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาสนับสนุน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ					
24. ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติ ตามระเบียบของทางราชการ					
ด้านอำนาจอ้างอิง					
25. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงานอยู่เสมอ					
26. ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประทับใจ และศรัทธาในบุคลิกลักษณะของท่าน					
27. ผู้บริหารโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน อยู่เสมอ					

พฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
28. ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามโอกาสเวลาและสถานที่					
29. ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวาจาที่ไพเราะและสุภาพ					
30. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับตนเองความเสมอภาค และความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
31. ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความสามารถในการทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าจนได้รับ ความไว้วางใจ					
32. ผู้บริหารโรงเรียนพูดจาโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คล้อยตามได้					
ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ					
33. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดี					
34. ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี					
35. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นวิทยากรให้การฝึกอบรม เรื่องงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี					
36. ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองให้ทันสมัย และนำเอานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน					
37. ผู้บริหารโรงเรียนให้คำแนะนำเรื่องต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี					
38. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถอธิบายแผนงานและ โครงการของโรงเรียนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างชัดเจน					

พฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
39. ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเสนอโครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อส่วนรวม					
40. ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถและ มีทักษะการบริหารเป็นอย่างดี					

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค
คำอำนาจจำแนกรายชื่อ

ตารางที่ 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.48	24	.56
2	.61	25	.61
3	.44	26	.52
4	.67	27	.63
5	.50	28	.46
6	.49	29	.63
7	.60	30	.52
8	.49	31	.57
9	.58	32	.46
10	.52	33	.49
11	.59	34	.62
12	.51	35	.46
13	.53	36	.48
14	.56	37	.61
15	.61	38	.44
16	.55	39	.46
17	.64	40	.63
18	.47		
19	.57		
20	.42		
21	.45		
22	.53		
23	.58		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .89

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายพงษ์นรินทร์ อินต๊ะ
วัน เดือน ปีเกิด	20 ตุลาคม พ.ศ. 2530
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	29/ 39 หมู่ 4 ต.เกาะช้าง อ.เกาะช้าง จ.ตราด 23170
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ข้าราชการครู สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนบ้านคลองพร้าว
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2553	การศึกษาระดับบัณฑิต (เทคโนโลยีทางการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2555	ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา