

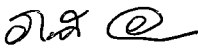
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

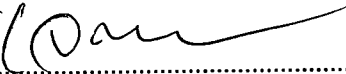
จักรพันธ์ ชุกกลิ่น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ธันวาคม 2558
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

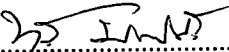
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ จักรพันธ์ ชุกกลิ่น ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

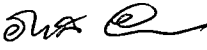
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

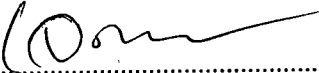

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)

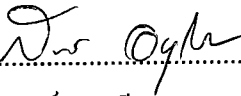

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

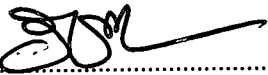

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริพร อนุศาสนนันท์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ...30... เดือน ...กันยายน... พ.ศ. 2558

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษา และช่วยเหลือ แนะนำแก้ไขบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นาวี ประธาน กรรมการที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม กรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์ในการทำ วิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ อบรมสั่งสอน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเต็มกำลังความสามารถ ขอขอบพระคุณ ดร.วิลาวัณย์ จารุอรียานนท์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จันทรเกษม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นายสุพัฒน์ ทองจันทร์ ผู้อำนวยการ กลุ่มบริหารบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ นายชุมพวงศ์ วิทย์ผดุง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จังหวัดกระบี่ และ ดร.ชานี ยิ่งวัฒนา ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 จังหวัดพัทลุง ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่ทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการ และการตอบ แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้อย่างยิ่ง และเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ในการทำงานนิพนธ์ในครั้งนี้

คุณค่าและความดีอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้ ให้ความรัก ความเมตตา แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด และขอให้เป็นความงามที่มีคุณค่ากับการศึกษาของชาติต่อไป

จักรพันธ์ ชุกกลิ่น

55990111: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์/ ภาวะผู้นำ/ การใช้อำนาจ/ ผู้บริหารสถานศึกษา/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากระบี่

จักรพันธ์ ชุกกลิ่น: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ (RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND POWER
EXPERTISE OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE KRABI PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ภารดี อนันต์นารี, กศ.ค., เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม,
ค.ค. 187 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม
แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) จำนวน 70 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เท่ากับ .92 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเท่ากับ .93 และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้
ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
(Pearson product moment correlation coefficient) (r) และการสร้างสมการพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและ
ขนาดของสถานศึกษาด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยวิธีแบบขั้นตอน
(Stepwise)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยรวม
และรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12}) ด้านการบริหารแบบมี
ข้อยกเว้นโดยตรง (X_{22}) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X_{21}) สถานศึกษาขนาดเล็ก (S_1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี (X_{11}) และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (X_{14}) สามารถพยากรณ์
การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ได้ค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .958 ค่าคงที่เท่ากับ .404 โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 91.8 อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01 ดังสมการพยากรณ์ คือ

$$\hat{Y} = 0.404 + 0.135 (X_{12}) + 0.494 (X_{22}) + 0.009 (X_{21}) - 0.161 (S_1) + 0.107 (X_{11}) + 0.006 (X_{14}) \text{ หรือ}$$

$$\hat{Z}_Y = 0.126 (Z_{X_{12}}) + 0.697 (Z_{X_{22}}) + 0.113 (Z_{X_{21}}) - 0.144 (S_1) + 0.104 (Z_{X_{11}}) + 0.073 (Z_{X_{14}})$$

55990111: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: RELATIONSHIP/ LEADERSHIP/ POWER EXPERTISE/ THE KRABI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

JAKRAPAN CHOOKLIN: RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND POWER EXPERTISE OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE KRABI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE. ADVISORY COMMITTEE: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., CHAROENWIT SOMPONGTAM, Ph.D. 187 P. 2015.

The purpose of this research was to study the relationship between leadership and power expertise of school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office. The sample group consisted of 155 school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office. The research instruments were rating scale questionnaires, consisted of 70 questions. The reliability of the questionnaires were transformational leadership was .92, transactional leadership was .93 and power expertise of school administrators was .96 The data were analyzed by mean, standard deviation, Pearson product moment correlation coefficient and created predictive equation power expertise of school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office between leadership and school size with stepwise multiple regression analysis.

The findings of the study were as follows :

1. The leadership of school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office of the transformational leadership, the overall and each aspect were at high level. And transactional leadership, the overall and each aspect were at high level.

2. The power expertise of school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office, the overall was at high level.

3. Leadership had significant correlations with power expertise of school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office at the .01 level.

4. Leadership : inspirational motivation (X_{12}), active management by exception (X_{22}), contingent reward (X_{21}), small school (S_1), charisma or idealized influence (X_{11}) and individualized consideration (X_{14}) can predict the power expertise of the school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office. The multiple correlation coefficient was 0.958, constant was 0.404, stepwise multiple regression was 91.8 percent with a multiple correlation coefficient at the .01 level as;

$$\hat{Y} = 0.404 + 0.135 (X_{12}) + 0.494 (X_{22}) + 0.009 (X_{21}) - 0.161 (S_1) + 0.107 (X_{11}) + 0.006 (X_{14})$$

$$\hat{Z}_Y = 0.126 (Z_{X12}) + 0.697 (Z_{X22}) + 0.113 (Z_{X21}) - 0.144 (S_1) + 0.104 (Z_{X11}) + 0.073 (Z_{X14})$$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่.....	13
การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	25
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	39
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของเบส.....	55
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ.....	60
การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของเฮอร์เชย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน.....	75
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร.....	85
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	87

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	101
3.1	101
3.2	102
3.3	103
3.4	104
3.5	105
3.6	106
4	107
4.1	107
4.2	109
4.3	109
5	133
5.1	134
5.2	137
5.3	152
บรรณานุกรม	154
ภาคผนวก	169
ภาคผนวก ก	170
ภาคผนวก ข	174
ภาคผนวก ค	185
ประวัติย่อของผู้วิจัย	187

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	102
2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	110
3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้าน.....	110
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ.....	111
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ.....	112
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา โดยรวมและรายข้อ.....	113
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล โดยรวมและรายข้อ.....	114
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม โดยรวมและรายข้อ.....	115
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง โดยรวมและรายข้อ.....	116
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม โดยรวมและรายข้อ.....	117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้าน.....	118
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ จากการบังคับ โดยรวมและรายข้อ.....	119
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ จากการเชื่อมโยง โดยรวมและรายข้อ.....	120
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ จากการให้รางวัล โดยรวมและรายข้อ.....	121
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ ตามกฎหมาย โดยรวมและรายข้อ.....	122
16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ จากการอ้างอิง โดยรวมและรายข้อ.....	123
17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ ในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร โดยรวมและรายข้อ.....	124
18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ จากความเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้อ.....	125
19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่.....	126

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20	129
<p>อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาด ของสถานศึกษา ที่ใช้พยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยวิธีแบบขั้นตอน.....</p>	
21	130
<p>การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จากภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา.....</p>	
22	131
<p>ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่.....</p>	
23	185
<p>ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....</p>	

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 โครงสร้างการบริหารงานส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระบี่.....	21
3 วงจรการสร้างผู้นำ.....	45
4 แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ.....	51
5 การส่งเสริมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน.....	59
6 ลักษณะของอำนาจ.....	73

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคนอย่างรอบด้าน เป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองตลอดชีวิต ซึ่งการพัฒนาศักยภาพของคนจะต้องได้รับการพัฒนา ก่อนการพัฒนาประเทศในด้านอื่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนและพัฒนาสังคมไทย โดยให้ความสำคัญในลำดับสูงกับการพัฒนาศักยภาพของคน เนื่องจาก “คน” เป็นเป้าหมายสูงสุดที่จะได้รับประโยชน์และผลกระทบจากการพัฒนา ขณะเดียวกันก็ยังคงเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาคนในทุกด้านอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และทักษะ เพื่อให้เพียงพอพร้อมทั้งด้านความรู้และคุณธรรม เป็นการพัฒนาโดยเน้น “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) การศึกษาจึงเป็นพื้นฐานของการพัฒนา เป็นสิ่งสำคัญที่สังคมใช้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 284) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การจะต้องเน้นในเรื่องการพัฒนามนุษย์ โดยอาศัยความเชื่อพื้นฐานว่า คนคือองค์ประกอบสำคัญขององค์การ องค์การจะดีไม่ได้ ถ้าองค์การนั้นปราศจากบุคคลที่มีคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือโครงสร้างขององค์การจะไม่มีผลความหมายแม้แต่น้อย หากบุคคลในองค์การขาดคุณภาพหรือคุณค่า ความเป็นคน ฉะนั้น คุณภาพของคนจึงเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ และการที่จะพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องใช้กระบวนการทางการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งหวังว่าการศึกษานำไปสู่ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม ได้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อเร่งรัดพัฒนาเด็กและเยาวชนของชาติให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษา ให้เจริญก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด ผลการจัดการศึกษาจะเป็นอย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งการที่สถานศึกษาจะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น ครู ผู้บริหาร ชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการให้สถานศึกษาบรรลุจุดหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดไว้ การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร คือ กลไกสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 3) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำทางการศึกษา จำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ต้องสนใจติดตามสถานการณ์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปรับตัวและประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (กฤษฎิก ชินวงศ์, 2550, หน้า 2)

ผู้บริหารสถานศึกษานับได้ว่ามีบทบาทสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้จัดการ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และประหยัด ในระบบของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารคือกลไกสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนด วางแผนนโยบาย และตัดสินใจในสถานศึกษา ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สถานศึกษาควรดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงานที่ดี ก็ย่อมเป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการกิจ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม (จเร พัฒนผล, 2552, หน้า 3)

ภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารนั้น ๆ มีคุณสมบัติมีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใด ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร สิ่งหนึ่งที่ชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำกับผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ คือ การใช้อำนาจ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะบริหารโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุไว้ ตามกฎหมาย หรือข้อจำกัดเท่านั้น ส่วนผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามไม่ใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบารมีโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยเต็มใจและสุดความสามารถ ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ซึ่งมีอำนาจหน้าที่

ในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหลายระดับ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพศรัทธา มีความเป็นผู้นำ ถึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี แต่ถ้าผู้บริหารมีการบริหารงานตามตำแหน่งหน้าที่เพียงอย่างเดียว โดยขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานในตำแหน่ง ขาดภาวะผู้นำ อาจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ขาดอิทธิพล และขาดอำนาจในการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสนองความต้องการของผู้บริหาร ผู้บริหารในหน่วยงานดังกล่าวนี้ อาจเป็นได้เพียงผู้บริหารตามตำแหน่งเท่านั้น โดยไม่สามารถใช้อำนาจตามตำแหน่งของตน ไปผลักดันให้เกิดการพัฒนางานการศึกษาในความรับผิดชอบได้ จึงอาจส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สมควร ภัคดีวุฒิ, 2550, หน้า 2-3) ในความเป็นจริงแล้วผู้ใต้บังคับบัญชามักทำงานให้กับผู้นำที่มีอำนาจมากกว่าผู้นำที่ไม่มีอำนาจ เพราะทำให้พวกเขาได้รับในสิ่งที่เขาต้องการและมีเกียรติขึ้น ผู้นำที่ไร้อำนาจมีแนวโน้มที่จะทำตัวเป็นเผด็จการกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการยากที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้ การที่ผู้นำไร้อำนาจมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการบงการมากกว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง ในองค์กรขนาดใหญ่ การไร้อำนาจอย่างน้อยที่สุดมักก่อให้เกิดการจัดการที่ไม่มีประสิทธิผล ไร้แบบแผน และมีรูปแบบการจัดการที่ไม่เปิดกว้าง เป็นเผด็จการ และมีการบังคับจิตใจ (ริอาร์ดอน, แคทลิน เค., 2549) ซึ่งการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ประการ คือ การใช้อำนาจจากการบังคับ การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง การใช้อำนาจจากการให้รางวัล การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจจากการอ้างอิง การใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Hersay, Blanchard, & Johnson, 2001 อ้างถึงใน สมควร ภัคดีวุฒิ, 2550, หน้า 36-37)

ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบบี รับผิดชอบสถานศึกษาในพื้นที่จังหวัดกระบี่ ประกอบด้วย 8 อำเภอ คือ อำเภอเมืองกระบี่ อำเภออ่าวลึก อำเภอปลายพระยา อำเภอกะลาตันตา อำเภอลองท่อม อำเภอเหนือคลอง อำเภอลำทับ และอำเภอเขาพนม มีหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสาน ซึ่งมีกลุ่มงานต่าง ๆ เป็นผู้สนับสนุนการทำงานกระจายอำนาจหน้าที่ และบทบาทการดำเนินงานให้แก่สถานศึกษา โดยมีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 255 แห่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาของตนตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา 4 งาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร และงานบริหารทั่วไป เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำและใช้อำนาจหน้าที่และตำแหน่งในทางที่ไม่เหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งเรื่องการทำนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ และขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน จากการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง

ไปในทางที่ไม่พึงประสงค์ ในด้านคุณธรรม จริยธรรม การปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากในปัจจุบันมีปัญหาการร้องเรียน ร้องทุกข์ กล่าวโทษ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การทุจริตและการประพฤติมิชอบในวงราชการ การกระทำผิดวินัย ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อตนเองและต่อส่วนรวม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่, 2554)

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในปีงบประมาณ 2555-2556 มีจำนวนข้าราชการครูในสังกัด 2,306 คน มีข้าราชการครูยื่นคำร้องขอย้ายภายในจังหวัดและต่างจังหวัดเป็นจำนวน 337 คน คิดเป็นร้อยละ 14.61 โดยแบ่งเป็นข้าราชการครูที่ยื่นคำร้องขอย้ายกรณีปกติภายในจังหวัด จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 7.32 และข้าราชการครูที่ยื่นคำร้องขอย้ายต่างจังหวัด จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 7.28 ทำให้เกิดปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน ส่วนหนึ่งมาจากการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เหมาะสม มีการใช้อำนาจที่เข้มงวด มีการบังคับใช้กฎหมายที่มุ่งเน้นผลงาน และบังคับใช้อำนาจในการให้รางวัลอย่างไม่ยุติธรรม โดยไม่ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ก่อให้เกิดผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และผู้บริหารสถานศึกษาบางคน ขาดทักษะภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่, 2556)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ตามแนวคิดภาวะผู้นำของแบส (Bass, 1990) และแนวคิดการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาของเฮอร์เซย์, บลินชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1993) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และรู้จักการใช้อำนาจที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
2. เพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาจากภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ อยู่ในระดับใด
2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ อยู่ในระดับใด
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่
4. สามารถพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ได้หรือไม่

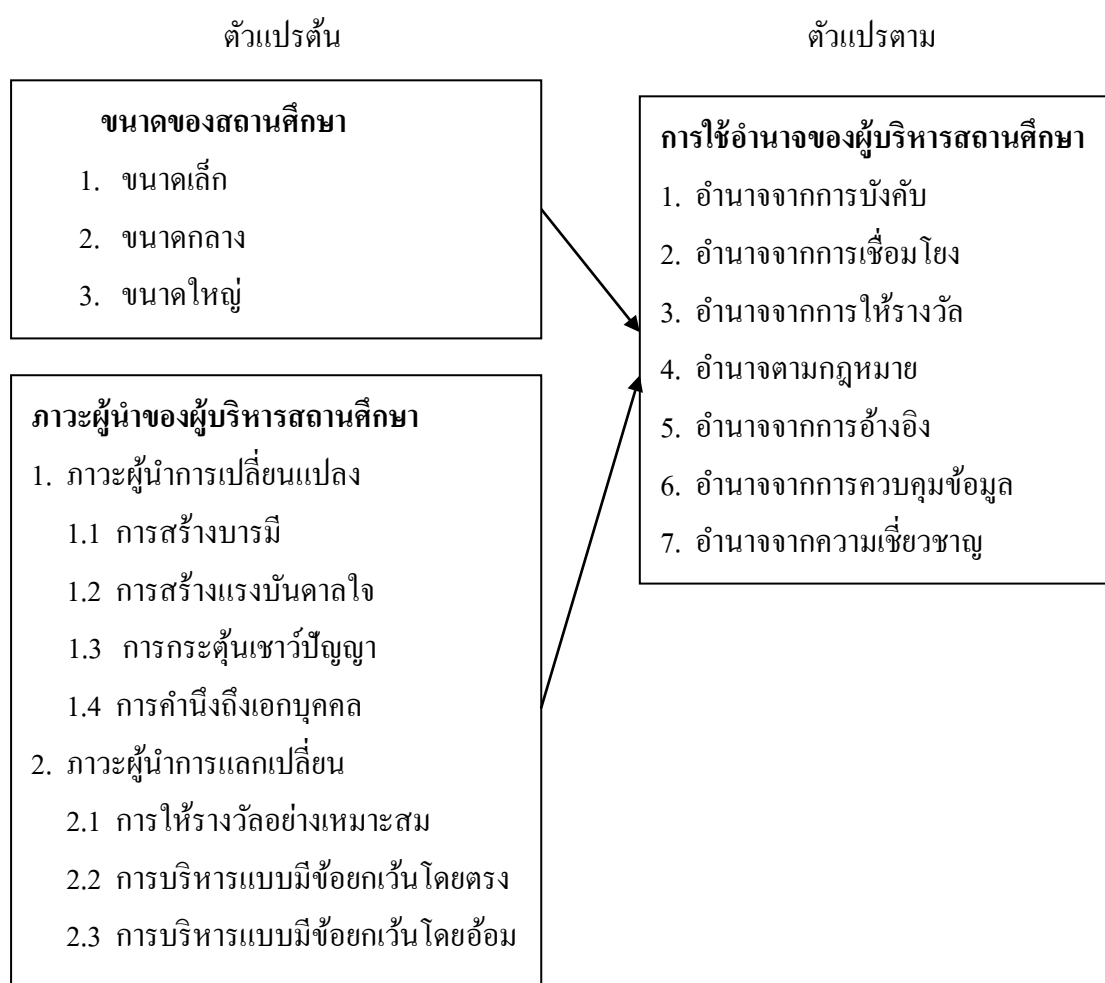
สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีความสัมพันธ์กันทางบวก
2. ภาวะผู้นำและขนาดของสถานศึกษาสามารถพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำของแบส ได้แบ่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม และแนวคิดการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาของเฮอร์เชย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ การใช้อำนาจจากการบังคับ การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง การใช้อำนาจจากการให้รางวัล การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจจากการอ้างอิง การใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร และการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

และจากการวิจัยของชัยชาญ ศรีสังข์ (2549) ที่ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
 ชั้นพื้นฐาน อำเภอลำลูกเกด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจ
 ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอลำลูกเกด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2
 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 และสอดคล้องกับการวิจัยของสุมาลี อุดารักษ์ (2555) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
 เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้
 อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร
 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้
 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ดังนี้

1. ผลการวิจัย จะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาภาวะผู้นำและการใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ผลการวิจัย สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยใช้แนวคิดของเบส มีภาวะผู้นำ 2 ด้าน คือ

1.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

- 1.1.1.1 การสร้างบารมี
- 1.1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.1.1.3 การกระตุ้นชาวปัญญา
- 1.1.1.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล

1.1.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

- 1.1.2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม
- 1.1.2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง
- 1.1.2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม

1.2 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยใช้แนวคิดของเฮอร์เชย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

- 1.2.1 การใช้อำนาจจากการบังคับ
- 1.2.2 การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง
- 1.2.3 การใช้อำนาจจากการให้รางวัล
- 1.2.4 การใช้อำนาจตามกฎหมาย

1.2.5 การใช้อำนาจจากการอ้างอิง

1.2.6 การใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร

1.2.7 การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2555 จำนวน 255 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 155 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 ขนาดของสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.1.1.1 ขนาดเล็ก

3.1.1.2 ขนาดกลาง

3.1.1.3 ขนาดใหญ่

3.1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ประกอบด้วย

3.1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

3.1.2.1.1 การสร้างบารมี

3.1.2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.2.1.3 การกระตุ้นชาวปัญญา

3.1.2.1.4 การคำนึงถึงเอกบุคคคล

3.1.2.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

3.1.2.2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม

3.1.2.2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง

3.1.2.2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

3.2.1 การใช้อำนาจจากการบังคับ

3.2.2 การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง

- 3.2.3 การใช้อำนาจจากอิหร่างวัล
- 3.2.4 การใช้อำนาจตามกฎหมาย
- 3.2.5 การใช้อำนาจจากการอ้างอิง
- 3.2.6 การใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร
- 3.2.7 การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเกลี้ยกล่อม จูงใจ โน้มน้าวจิตใจ เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็น ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้บุคคลมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ ซึ่งพิจารณาจากการที่ผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมใน 4 ด้าน คือ

1.1.1 การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร สถานศึกษาที่เป็นกระบวนการ ทำให้บุคลากรมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ มีความยินดี ที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจ เป็นแบบอย่างที่ดี จนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง บริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง

1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็น ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุน จูงใจให้อุทิศตน เพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจ ที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ ชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย ความรู้สึกที่เห็นว่าพันธกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

1.1.3 การกระตุ้นเขว้าปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็น ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาท

และยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

1.1.4 การคำนึงถึงเอกบุคลล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากร เป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากร เกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

1.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารงานสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้บุคคลมีความพยายามที่คาดหวัง และปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้บริหารใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ซึ่งพิจารณาที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นกระบวนการ 3 ด้าน คือ

1.2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการจูงใจบุคลากรมีความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานสำเร็จ จะให้รางวัลตามที่บุคลากรต้องการ เมื่อบุคลากรทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารได้ให้รางวัลตามที่กำหนดไว้

1.2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีความพยายามที่คาดหวัง และปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้บริหารจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามวิธีการกำหนดไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะดำเนินการแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติให้ถูกต้อง

1.2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีความพยายามที่คาดหวัง และปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะดำเนินการแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. การใช้อำนาจของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้อำนาจรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้เกิดทางเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตามผู้บริหารต้องการ ไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจหรือไม่ก็ตาม การใช้อำนาจแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ

2.1 การใช้อำนาจจากการบังคับ หมายถึง อำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเกรงกลัว และยอมตกลงอยู่ใต้อำนาจ เช่น การตัดเงินเดือน การโยกย้าย การลดขั้น การปลดออก การไล่ออก

2.2 การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง หมายถึง อำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจโดยเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับผู้มีอำนาจ เช่น เป็นญาติกัน หรือเป็นเพื่อนสนิทกันกับผู้มีอำนาจ หรือผู้ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ

2.3 การใช้อำนาจจากการให้รางวัล หมายถึง อำนาจที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นวัตถุหรือไม่ก็ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การให้โบนัส หรือการเปลี่ยนตำแหน่งหรือเปลี่ยนหน้าที่ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ดีขึ้น ตามที่ต้องการ หรือการย้าย

2.4 การใช้อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง อำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตามตำแหน่งหน้าที่ ตามบทบาทที่มีอยู่ในองค์กร เป็นอำนาจที่ได้มาและหมดไปพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่ของทางราชการ

2.5 การใช้อำนาจจากการอ้างอิงหรืออ้างถึง หมายถึง อำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถที่จะโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือได้

2.6 การใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร หมายถึง อำนาจที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาได้รับหรือเป็นข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์ สามารถเก็บรวบรวม นำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความพร้อมในระดับที่สูงขึ้นในการทำงาน

2.7 การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ความรู้ และมีทักษะอันเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

3. ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ แบ่งโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด คือ

3.1 ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน

3.2 ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 121-300 คน

3.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษามีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
2. การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.1 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 คุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 3.2 คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
 - 3.3 ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของเบส (Bass)
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ
 - 5.1 ความหมายและแหล่งที่มาของอำนาจ
 - 5.2 ฐานอำนาจ
6. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของเฮอร์เชย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard, & Johnson)
7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ประวัติ/ความเป็นมา

ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 76 และพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 มาตรา 13 และมาตรา 14 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พุทธศักราช 2547 กำหนดให้คณะรัฐมนตรีต้องจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน

เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดระยะเวลา 4 ปี โดยให้นำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา มาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และแผนปฏิรูปราชการสี่ปี และแผนปฏิรูปราชการปีต่อไป

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งถือเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทย ที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนชาวไทย ให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ กล่าวคือ มาตรา 10 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ต้องจัดให้ทั่วถึง มีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย”

เพื่อเป็นการตอบสนองตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ จึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องรวมเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี

สภาพปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถบริหารจัดการไปได้ด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2553 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 กำหนดให้เขตพื้นที่ศึกษากระบี่ เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยท้องที่อำเภอเมืองกระบี่ อำเภอเหนือคลอง อำเภออ่าวลึก อำเภอปลายพระยา อำเภอเขาพนม อำเภอลำทับ อำเภอกลองท่อม และอำเภอเกาะลันตา เป็นเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ และให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ เปลี่ยนแปลงเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ทำหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่, 2554)

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ แบ่งส่วนราชการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พุทธศักราช 2553 เพื่ออนุวัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2553 และกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พุทธศักราช 2546

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 และโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการประชุมครั้งที่ 8/ 2553 เมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการจึงออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

อำนาจหน้าที่ของกลุ่มบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับ มีดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
 - (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
 - (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
 - (ค) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
 - (ง) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กร สำนักงานเขต
 - (จ) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ และผลงานของสำนักงานเขตและส่วนราชการ

ในสังกัด

- (ฉ) เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- (ช) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
- (ซ) ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ
- (ฌ) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตสถานศึกษา

และหน่วยงานทางการศึกษา

(ญ) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
- (ข) สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ค) ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
- (ง) พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณ
- (จ) ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินการคดีของรัฐ
- (ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา
- (ช) จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงาน สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต
- (ซ) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล และจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงาน เพื่อเสนอ คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ฌ) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษา
- (ข) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐาน การศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- (ค) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และแจ้ง การจัดสรรงบประมาณ
- (ง) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ และผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน
- (จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และ โอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- (ช) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (ก) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
 - (ข) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น
 - (ค) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
 - (ง) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ
 - (จ) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็ก และเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น
 - (ฉ) ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - (ช) ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
 - (ซ) ประสานการป้องกัน และแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริม ป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - (ฌ) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์
 - (ญ) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม
 - (ฎ) ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - (ฏ) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
 - (ฐ) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตร การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ
 - (ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ ของผู้เรียน
 - (ค) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและ การประเมินผลการศึกษา
 - (ง) วิจัย พัฒนา ส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

(จ) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

(ค) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(ง) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานการบริหารการเงิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานการบริหารงานบัญชี

(ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

(ง) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานการบริหารงานบริหารสินทรัพย์

(จ) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชีงานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

(ข) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน ตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด

(ง) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

8. หน่วยตรวจสอบภายใน ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแลทรัพย์สิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับผลผลิต หรือเป้าหมายที่กำหนด

(ค) ดำเนินงานที่เกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง

(ง) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

อัตรากำลัง

ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีอัตรากำลังทั้งสิ้น จำนวน 118 คน ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหาร 13 คน และปฏิบัติงานประจำกลุ่ม/ หน่วย ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่, 2554, หน้า 1-10)

โครงสร้างการบริหารงานส่วนราชการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานส่วนราชการภายในหน่วยงาน ดังภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ทิศทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ได้ทบทวนสถานภาพของหน่วยงาน จากการนำผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2554 ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล นโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาจังหวัดกระบี่ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ จุดเน้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จ มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ 2555-2558 ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่, 2554, หน้า 44-45)

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ บริหารจัดการภายใต้การมีส่วนร่วม อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรมืออาชีพ ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีศักยภาพในการแข่งขันในระดับนานาชาติ ภายในปี พ.ศ. 2558

พันธกิจ

1. ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีศักยภาพในการแข่งขันในระดับนานาชาติ
2. พัฒนาการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และได้ศึกษาต่อตามศักยภาพ
3. ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อสร้างเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้แก่ผู้เรียน โดยเน้นให้เป็นผู้มีจิตสาธารณะ รักและภูมิใจในท้องถิ่น ได้เรียนรู้ด้านอาชีพที่เหมาะสมกับช่วงวัย มีทักษะชีวิต มีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
4. เร่งพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา คู่ความเป็นมืออาชีพ
5. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง และได้รับรองคุณภาพภายนอก
6. ปรับระบบบริหารจัดการและเสริมสร้างศักยภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และพัฒนาสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายพิเศษสู่ความเป็นเลิศ
7. จัดและพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา และส่งเสริม สนับสนุนศักยภาพของเครือข่ายให้สามารถดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. พัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจัดการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สร้างความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วม เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม สร้างระบบกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการและการทำงาน

เป้าประสงค์

ประชากรวัยเรียนได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีศักยภาพในการแข่งขันในระดับนานาชาติ

ค่านิยมองค์กร

1. คิดสร้างสรรค์ (Creativity) คิดทันสมัย (Modern) คิดบวก (Positive) และคิดเชิงระบบ (System thinking)
2. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ต้องสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างแข็งแกร่ง มีน้ำใจ (Spirit) ช่วยเหลือผู้อื่น ยินดีที่จะรวมพลัง (Synergy) ของตนเข้ากับทีม เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ (Success) โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result base management)
3. ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม (Integrity) ปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและการให้บริการ ใส่ใจต่อผู้รับบริการเป็นหลัก (Customer priority)
4. การใฝ่เรียนรู้ (Learning) มีความกระตือรือร้น (Energetic) ที่จะเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ รอบตัว มุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous) รวมไปถึงมีใจรักที่จะแบ่งปัน (Sharing) ความรู้ให้กับคนอื่นและให้กับองค์กร

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 คุณภาพการศึกษา

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง และได้รับการรับรองคุณภาพจาก สมศ.
2. ส่งเสริมและพัฒนาการอ่าน การเขียน และการคิดคำนวณ ให้ได้ตามเป้าหมายจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียน
3. ยกกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้/ ตัวชี้วัด และสมรรถนะที่หลักสูตรกำหนด
4. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริม สนับสนุนผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

1. ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 เพื่อปลูกฝังนิสัยรักการทำงาน สร้างคุณลักษณะที่ดี มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพ และมีจิตสำนึกรักษ์ท้องถิ่น โดยเน้นรูปแบบการสอน โครงการงานอาชีพ

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ได้เรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีอย่างครบวงจร ต่อเนื่อง ตรงตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยเน้นกลุ่มอาชีพด้านการเกษตร/ด้านอาหาร โภชนาการ การท่องเที่ยว และด้านงานช่าง อย่างน้อยด้านละ 1 รายการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 คุณลักษณะผู้เรียน

พัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน โดยใช้กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 อาเซียน

ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการโอกาสการศึกษา

เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้เด็กในวัยเรียนได้เข้าเรียนตามระดับชั้น

และศึกษาต่อตามศักยภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาวิชาชีพครู

เร่งพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีความเป็นมืออาชีพ

โดยการเสริมสร้างจิตวิญญาณ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ หรือเกณฑ์ที่กำหนด สร้างขวัญกำลังใจ โดยยึดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ให้เป็นที่ยอมรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาสถานศึกษา

1. ปรับระบบบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการ ความจำเป็น และพัฒนาศักยภาพสถานศึกษา ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ

2. พัฒนาสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายพิเศษ ผู้มีความเป็นเลิศ ผ่านการรับรองคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษา และก้าวสู่มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การส่งเสริมเครือข่ายสถานศึกษา

1. จัดและพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษาอย่างหลากหลายรูปแบบ โดยการส่งเสริม สนับสนุนศักยภาพของเครือข่าย ให้สามารถดำเนินการตามบทบาทภารกิจ และบรรลุตาม วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยยึดการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และการทำงาน มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีสรรถนะสูง สร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ

โดยเปิดโอกาสการมีส่วนร่วม เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม สร้างระบบกำกับดูแลตนเองที่ดี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะปี, 2554, หน้า 60-67)

การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 (2) กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาระดับก่อนอุดมศึกษา และมาตรา 4 (4) กล่าวว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะขึ้นตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสูงสุดในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานตามมาตรา 39 ที่กล่าวว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ และบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

การบริหารและจัดการสถานศึกษา แบ่งขอบข่ายและภารกิจเป็น 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีแนวคิดในการบริหารและจัดการสถานศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 33-64)

1. การบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้ โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการ บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลัก ในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หรืออีกนัยหนึ่งคือ การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคล ในการให้บริการทางการศึกษา เพื่อมุ่งเน้นพัฒนา คุณลักษณะ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ตลอดจนเทคนิควิธีการเพื่อการดำรงชีพ ให้แก่เยาวชนหรือผู้ที่สนใจ เพื่อให้บรรลุคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร และการเป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคม และการบริหาร วิทยาลัยมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามภารกิจ บทบาทหน้าที่ทางการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ โดยมีเป้าหมายในการสร้างเยาวชนของชาติให้เป็นคนดี มีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารนับได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กร ต้องรู้และเข้าใจหน้าที่ ตามกระบวนการบริหาร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ของตนต่อองค์กร ต่องาน ต่อคน และต่อกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหาร จึงต้องมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541, หน้า 24-31)

1. บทบาทและหน้าที่ต่อองค์กร ในฐานะเป็นผู้บริหารต้องรู้ข่าวสารและเข้าใจองค์กร เป็นอย่างดี เช่น ประวัติความเป็นมา วิวัฒนาการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตลอดจนองค์ประกอบ ภายใน นโยบาย โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี ทรัพยากร ที่มีอยู่ กำลังคน พฤติกรรมการบริหาร ค่านิยม วัฒนธรรม ตลอดจนปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ คู่แข่งขัน ผู้รับบริการ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทและหน้าที่ต่อองค์กร คือ

1.1 ชี้นำและจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรร่วมกันกำหนดทิศทาง และมีความชัดเจน ในกรอบของวัตถุประสงค์

1.2 รักษาผลประโยชน์และความอยู่รอดขององค์กร ด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพ ภายในให้เข้มแข็ง ปรับเปลี่ยน โครงสร้างภายในองค์กร และกระบวนการบริหารอย่างเหมาะสม

1.3 สร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การคิดริเริ่ม และความกระตือรือร้น ของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร บนพื้นฐานของการสมเหตุสมผล อีกทั้ง ประสานความต้องการในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดดุลยภาพ ที่พอใจทั้งสองฝ่าย

1.5 เป็นตัวแทนองค์กรในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กับนโยบาย ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ขององค์กร โดยวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจ เจรจาต่อรอง ให้เกิดการยอมรับและเกิดผลดีต่อองค์กร

2. บทบาทและหน้าที่ต่องาน การที่ผู้บริหารทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนเป็นที่ พึงพอใจในหมู่คณะที่เกี่ยวข้องนั้น ย่อมเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถในการบริหารจัดการ ของผู้บริหาร อาจจำแนกหน้าที่และบทบาทต่องานเป็น 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่

2.1 งานบริหาร ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในงานบริหาร ดังนี้

2.1.1 วางแผน หมายถึง กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานผลงาน บริการพัฒนา ขึ้นตอน ระเบียบปฏิบัติ วางแผน จำแนกงาน และกำหนดความสัมพันธ์ในงาน

2.1.2 จัดองค์กรและอำนวยการ หมายถึง จัดตั้งหน่วยงาน มอบหมายงาน มอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จัดช่องทางสื่อสารและสายการบังคับบัญชา ตลอดจน ประสานทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

2.1.3 บริหารกำลังคน หมายถึง การตัดสินใจ และกำหนดนโยบาย คุณลักษณะ ของบุคคลที่ควรจะได้รับเข้าทำงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้ค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ รางวัล ประเมินผลงาน ให้คำแนะนำ ปรึกษา ฝึกอบรม พัฒนาบุคคล และทีมงาน

2.1.4 นำคน หมายถึง ชี้นำ จูงใจ เพื่อให้งานสำเร็จ โดยความร่วมมือของผู้อื่น สร้างศรัทธา รักษา บำรุงขวัญ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรัก อยากรทำงาน ภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารต้องไวต่อการรับรู้และสนองตอบ

2.1.5 กำกับควบคุม หมายถึง กำกับ ควบคุม ดูแลผลงานได้ตามเป้าหมาย ทั้งปริมาณและคุณภาพ

2.2 งานตัดสินใจและแก้ปัญหา ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานตัดสินใจ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การตัดสินใจในระดับนโยบายหรือเชิงบริหาร กับการตัดสินใจในระดับ

ปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องฝึกทักษะการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

2.2.1 รู้ปัญหา ค้นหาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุและทำให้เกิดปัญหา

2.2.2 วิเคราะห์ปัญหา จำแนกปัญหา และสืบหาข้อเท็จจริง รวมทั้งข้อสนเทศที่ต้องนำมาประกอบการตัดสินใจ

2.2.3 แสวงหาทางเลือกหรือแนวทางแก้ปัญหาให้หลากหลาย

2.2.4 ค้นพบทางเลือกและแนวทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา เช่น มีความเสี่ยงในการปฏิบัติต่อผลที่ได้รับสูงเพียงใด คู่แข่งที่สุดหรือไม่ งบประมาณและเวลา และสถานการณ์เหมาะสมหรือไม่ หรือมีผลกระทบต่อคนมากน้อยเพียงใด

2.2.5 นำผลการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องสื่อสารการตัดสินใจให้เข้าใจ และจงใจให้ปฏิบัติตาม

นอกจากหน้าที่ในการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีบทบาทหน้าที่ในการแก้ไขหรือป้องกันปัญหา หรือแม้แต่การหาทางเปลี่ยนแปลงปัญหาหรือข้อขัดแย้ง ซึ่งเป็นวิกฤติให้เป็นโอกาสแก่องค์กร ปัญหาในองค์กรมักเกิดจาก 2 สาเหตุ คือ ปัญหาเกิดจากงาน ได้แก่ ตัวเนื้องานกับระบบ ส่วนปัญหาที่เกิดจากคน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะและศิลปะในการบริหาร คอยดูแลให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อประสานคนและงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพ

2.3 งานหน้าที่อื่น ๆ งานที่ผู้บริหารต้องทำตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการจากผู้บริหารระดับเหนือกว่า รวมทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่ทางพฤติกรรม ทางสังคม กิจกรรมนโยบาย เพื่อสร้างสัมพันธภาพและการประสานงานระหว่างกลุ่ม ระหว่างงาน

2.4 งานในอนาคต ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญภาระหน้าที่ใหม่ในอนาคตมากขึ้น อาทิ

2.4.1 ให้ความสำคัญต่อการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ด้วยการจงใจและตอบแทนผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแก่ปริมาณและคุณภาพงาน

2.4.2 ใช้เทคนิคการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ สามารถที่จะวิเคราะห์ภาพรวมของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานทางเลือกที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

2.4.3 พัฒนาการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้รวดเร็ว และชัดเจนยิ่งขึ้น

2.4.4 พัฒนาความเป็นผู้นำ ให้สามารถจูงใจคนในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

2.4.5 สร้างและพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร หรือผู้บริหารทุกระดับ ให้มีทักษะในการบริหารงาน คน และองค์กร ในจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการ

2.4.6 มีความรอบรู้และมีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร อย่างแจ่มชัด เข้าใจความสัมพันธ์ และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลต่อองค์กรได้

3. บทบาทและหน้าที่ต่อบุคคลและกลุ่มในองค์กร หน้าที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารก็คือ การบริหารคน ได้แก่ การนำ การจูงใจ พัฒนา รักษาให้คนเก่งคนคืออยู่ทำประโยชน์แก่องค์กร ให้มากที่สุด ผู้บริหารจะทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพได้ ต้องรู้และเข้าใจเรื่องของคน อันว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทักษะคติ ความเชื่อ ซึ่งมีผลต่อการบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่องาน ต่อบุคคล หรือกลุ่ม โดยมีบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบบุคคลและกลุ่มเหล่านี้ ประกอบด้วย ตนเอง ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอก ซึ่งการบริหารประเภทต่าง ๆ ในองค์กร มีดังนี้

3.1 การบริหารตนเอง

3.1.1 วิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหาร และเทคนิค เพื่อพัฒนาจุดด้อยให้เป็นจุดเด่น รักษาและพัฒนาจุดเด่นให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

3.1.2 สนใจใฝ่รู้ สร้างเสริมประสบการณ์ทั้งในงานและสิ่งรอบตัว เพื่อเพิ่มพูนในการรองรับงานที่ขยายและงานใหม่ได้

3.1.3 พัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้เหมาะสมแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์

3.1.4 ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.5 ฝึกทักษะในการตัดสินใจแก้ปัญหา รวมทั้งการมองการณ์ไกล

3.1.6 สื่อสารด้วยการพูด เขียน อ่าน ฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การบริหารผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

3.2.1 รับนโยบายและงานที่มอบหมายมาปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี อย่างเต็มความสามารถ

3.2.2 เป็นผู้เชื่อมประสานนโยบายและความต้องการสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.3 รายงานผล วิธีดำเนินการในเรื่องการบริหารคนและงานให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ

3.2.4 ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผลในเรื่องเกี่ยวกับงานและองค์กร

3.2.5 แบ่งเบาภาระงาน และร่วมแก้ปัญหาในงาน กล้าแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสมแก่เวลาและโอกาส

3.2.6 ให้เกียรติ ยกย่อง สร้างเสริมความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3 การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรมุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้วยวิธีการ 10 ประการ ดังนี้

3.3.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบขอบข่ายและ ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติรับผิดชอบ

3.3.2 มอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน

3.3.3 ตั้งมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับผลงานและบริการที่มีคุณภาพ

3.3.4 ฝึกอบรมและพัฒนาการทำงานให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ มีความเข้าใจก่อนลงมือปฏิบัติ

3.3.5 ให้ความรู้ ข่าวสารเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทราบความเคลื่อนไหว ความคาดหวังขององค์กร อันจะนำไปสู่การประสานประโยชน์ ในเรื่องของการงาน และผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกัน สามารถปรับแผน วิธีการปฏิบัติ และการตัดสินใจ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3.3.6 ให้ข้อคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็น หน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และมีศิลปะในการถ่ายทอด และสื่อความหมาย ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการแก้ไข และพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจตามมาตรฐาน ที่กำหนดไว้

3.3.7 ชื่นชมและยอมรับความสำเร็จเมื่อผลงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประสบ ผลสำเร็จบรรลุตามพันธกิจและเป้าหมาย ผู้บริหารต้องไม่ละเลยที่จะยกย่อง ชื่นชม หรือให้สิ่งตอบแทน ด้วยปัจจัยทางสังคมหรือทางกายภาพ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการสร้างผลงานและความสำเร็จต่อไป

3.3.8 ไว้วางใจ เชื่อถือ ด้วยการให้โอกาสปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบ ที่มีความสำคัญ มอบอำนาจให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็น และให้อิสระ ในการตัดสินใจ กำกับดูแลเฉพาะเท่าที่จำเป็น

3.3.9 ยอมให้ผิดพลาดหรือล้มเหลวได้บ้าง ในการทำงานมีการผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารต้องช่วยวิเคราะห์สาเหตุ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดวิธีการแก้ไข โดยให้นำ ข้อผิดพลาดนั้น มาเป็นประสบการณ์เรียนรู้ ที่จะหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้

3.3.10 นับถือและให้เกียรติอย่างจริงจัง ผู้บริหารต้องสุภาพ เห็นคุณค่าและ ความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ร่วมกันทำงานให้แก่องค์กร ดังนี้

3.3.10.1 รับฟังข้อเสนอแนะ ไม่ก้าวท่ายอำนาจหน้าที่ที่มอบไปแล้ว โดยไม่จำเป็น ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และกำหนดทิศทางเป้าหมายของงาน และองค์การ เป็นต้น

3.3.10.2 จูงใจ สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางกาย จิตใจ และสังคม เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเต็มกำลังความสามารถ และร่วมกันพัฒนาองค์การ

3.3.10.3 สร้างและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทดแทนตน หรือเตรียมสำหรับงาน และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ด้วยวิธีการมอบหมายงานที่สัมพันธ์หรือไม่สัมพันธ์กับงานเดิม รวมทั้งให้ทำหน้าที่แทน และหมุนเวียนให้ทำงานที่เพิ่มความรับผิดชอบและคุณค่ามากยิ่งขึ้น

3.3.10.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคคล ทีมงาน งาน และองค์การ

3.3.10.5 พิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ และการขอรับความเป็นธรรมอย่างเที่ยงธรรม

3.3.10.6 หมั่นประชุม และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา

3.4 การบริหารผู้ร่วมงาน (หมายถึง ในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน)

3.4.1 ประสานความร่วมมือในงาน เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

3.4.2 พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในงานที่เกี่ยวข้องกับตน

3.4.3 สร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร

3.4.4 ร่วมกันทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

3.4.5 แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นต่อกัน

3.5 การบริหารความสัมพันธ์ต่อผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอก

3.5.1 ให้บริการอย่างรวดเร็ว เป็นธรรม และสร้างความพึงพอใจ

3.5.2 เสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

3.5.3 รับผิดชอบและมีจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหาร และพัฒนาโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ของโรงเรียน โดยทำหน้าที่ชี้แนะ ชี้นำ กำกับ ตรวจสอบ มอบหมายงาน สื่อสารได้ ใช้คนเป็น เน้นสร้างแรงจูงใจ ใฝ่หาข้อมูลข่าวสาร ประสานความสามัคคี มีความคิดสู่การปฏิบัติ พัฒนาผลงาน แลกงานในนโยบาย ทำนายอนาคต ลดปัญหา กล้าตัดสินใจ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ศึกษาทิศทาง แห่งความสำเร็จ เสร็จภารกิจอย่างมีคุณภาพ

คุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความสำคัญในวงการบริหารการศึกษา มีอำนาจในการควบคุมดูแล สั่งการ และกำหนดนโยบาย ผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดี ดังนี้

กนก จันทร์ขจร (2535) ได้เสนอ ปฏิญญาว่าด้วยความเชื่อพื้นฐาน (Declaration of fundamental beliefs) ของบรรดาศาสตราจารย์ทางวิชาบริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา ได้ประมวลปรัชญาของการบริหารการศึกษาไว้ 13 ข้อ เป็นเสมือนสังขธรรม คำจารึกความเชื่ออันควรพึงปฏิบัติของนักบริหารการศึกษา เป็นหลักการสำคัญของการบริหารการศึกษา อาจถือได้ว่าเป็นปรัชญาการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นคตินิยมในการดำเนินกิจกรรมการบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ดี มีความพยายามในการบริหารการศึกษา เพื่อให้มีวิถีทางพัฒนาไปข้างหน้าอย่างดีและมีหลักเกณฑ์ ผู้ที่ขาดความเชื่อพื้นฐานหรือปรัชญาการบริหารทางการศึกษานี้ ถึงแม้จะบริหารงานได้ผลดี อาจเป็นเพราะเกิดขึ้นได้โดยเหตุความเก่งกล้าเฉพาะตัว ประสบความสำเร็จด้วยความบังเอิญมากกว่าความสำเร็จ อันเกิดจากเจตนารมณ์ที่แท้จริง และจะไม่ถึงจุดยอดของผลงานที่ดี ซึ่งแคมป์เบลล์ และเกร็ก (Campbell & Gregg, 1957) ได้เสนอไว้ในหนังสือ *Administrative behavior in education* มีสาระสำคัญและข้อคิดเห็นของผู้เขียนเพิ่มเติม ดังนี้

1. การใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ (Application of intelligence to life problem)

ผู้บริหารต้องใช้วิธีการแห่งปัญญาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาควรทำการศึกษา วิเคราะห์ปัญหา และใช้ความฉลาดไหวพริบของผู้ร่วมงานมาช่วยคิดแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญ ในการบริหารผู้บริหารต้องมีความเชื่อพื้นฐานยอมรับความสามารถของมนุษย์ ผู้ร่วมงาน ว่าเขาจะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ปรับปรุง พัฒนางาน แก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมของเขาเองได้ โดยใช้สติปัญญาของเขาเอง ผู้บริหารต้องยอมรับความเชื่อพื้นฐานว่า มนุษย์ทุกคนมีความสามารถในการแก้ปัญหา ในการจัดการศึกษาทุกระดับ มีจุดหมายและหลักการของหลักสูตร สอนให้คิดเป็นทำเป็น แก้ปัญหาได้ รู้จักคิด และการศึกษาวิเคราะห์อย่างมีระเบียบ การทำงานย่อมมีปัญหา เมื่อมีปัญหาต้องแก้ไข ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไขปัญหาปพลิเคชันรายวันต่าง ๆ โดยดูแลให้ความช่วยเหลือตามสมควร ภาระหน้าที่หลักของผู้บริหาร คือ การวินิจฉัยสั่งการ เมื่อมีปัญหาต่าง ๆ ต้องแก้ไข แก้ปัญหาให้สำเร็จด้วยความราบรื่น แต่ไม่ใช่แก้ด้วยตนเองทุกอย่าง ต้องสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไขปัญหา ผู้บริหารที่ดีซึ่งประสบความสำเร็จจะไม่เข้าไปแก้ไขปัญหาปพลิเคชันประจำวัน แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไขปัญหาปพลิเคชันต่าง ๆ ประจำวัน ด้วยตัวของเขาเอง เมื่อมีปัญหาด้านนโยบาย ด้านการวางแผน ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรใช้วิธีการแห่งปัญญา ให้คณะผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ช่วยกัน

ศึกษา วิเคราะห์ ก่อนตัวผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการ แต่ถ้าเป็นปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหาที่มีความเร่งด่วน ผู้บริหารจะต้องใช้สติปัญญาไตร่ตรองและสั่งการได้ในทันที

2. การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นคณะเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity of social group action) ผู้บริหารควรใช้บุคลากรหลายฝ่ายช่วยกันทำงานและแก้ไขปัญหา ให้บุคลากรหลาย ๆ กลุ่ม คือ เปิดให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลาย ๆ คนของกลุ่ม เข้าร่วมในการกระทำ และจะทำงานตามลำพัง เก่งอยู่คนเดียวไม่ได้ จากผลการวิจัยและผลการทดลองของนักศึกษาระดับปริญญาตรี สรุปเป็นความเชื่อพื้นฐานได้ว่า วิธีการปรับปรุงพัฒนางาน หรือการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานที่ดีที่สุด คือ ใช้วิธีทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การปล่อยให้คนเก่งทำงานคนเดียวเสียทุกอย่าง อาจมีความจำเป็นเพื่อริเริ่มงาน โดยกลุ่ม แต่ถ้าปล่อยให้คนเก่งทำงานอยู่คนเดียว เก่งอยู่คนเดียวตลอดไป คณะผู้ร่วมงานจะไม่ยอมรับในการบริหารงานบุคคล มีบุคคลทำงานร่วมกันเป็นคณะใหญ่ เช่น การบริหารโรงเรียน ต้องยอมรับความเชื่อเป็นปัจจัยพื้นฐานว่า คณะบุคคลผู้ร่วมงานจะต้องมีวินัยที่เหมาะสม เพื่อเป็นตัวควบคุมการทำงานเป็นคณะของคนในกลุ่ม เป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา คือ การสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมอันดีงาม จะต้องสร้างให้มีขึ้นในกลุ่มคณะผู้ร่วมงาน เพื่อให้ทุกคนเป็นสมาชิกที่ดี การดำเนินการให้คณะผู้ร่วมงานทุกคนมีจริยธรรม ซึ่งหมายถึง คุณค่าเกี่ยวกับความประพฤติของสังคม กริยาวาจาที่ควรประพฤติ ความประพฤติถูกผิดหรือดีชั่ว ซึ่งคนในหมู่กำหนดนิยามขึ้นไว้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อความสุข ความเจริญแห่งชีวิต ของสังคม และธรรมในระดับศีล ศีลธรรม (Moral) หมายถึง ความประพฤติที่ดีที่ชอบเป็นไปตามข้อบัญญัติที่กำหนดเป็นทางปฏิบัติ เป้าหมายปลายทางดังกล่าวไม่สามารถทำได้จากผู้บริหารคนเดียว ต้องอาศัยพลังการกระทำของกลุ่ม และความร่วมมือร่วมใจอันดีต่อกันของบุคลากรในกลุ่มด้วย ผู้บริหารอย่าเก่งอยู่คนเดียว คณะผู้ช่วยบริหาร หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน เขาจะทิ้งหรือปล่อยให้ท่านเก่งคนเดียว งานต่าง ๆ จะมีโอกาสล้มเหลว ไม่พัฒนาหรือขาดความร่วมมือร่วมใจ เป็นผู้บริหารต้องให้การยอมรับคณะผู้ร่วมงาน ให้คณะผู้ร่วมงานรับผิดชอบทำงานของโรงเรียนร่วมกันเป็นคณะ (Team) ให้คิดร่วมกัน ทำงานร่วมกัน จะเกิดความรับผิดชอบ เกิดความร่วมมือ ร่วมใจทำงานสำเร็จด้วยความราบรื่น

3. การยอมรับนับถือในปัจเจกบุคคล (Respect for the individual) ปัจเจกบุคคล คือ บุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน คำว่า Individual ศัพท์บัญญัติฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ใช้ปัจเจกบุคคล ซึ่งไม่คุ้นหู การยอมรับนับถือในบุคคลแต่ละคน คือ พื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือในบุคลิกภาพความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน ว่าแต่ละคนแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นบุคคลของแต่ละคน ซึ่งแตกต่างกัน โดยต้องให้ความยอมรับนับถือในความคิด ความเห็น ความสามารถ พฤติกรรม และธรรมชาติของบุคคลผู้ร่วมงาน ซึ่งมีความแตกต่างกัน การทำงานร่วมกัน

การติดตามงาน การนิเทศงาน ต้องคำนึงถึงและยอมรับในปัจเจกบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกัน ผู้บริหาร โรงเรียนต้องยอมรับนับถือในขณะผู้ร่วมงาน และผู้มาเกี่ยวข้องกับงานว่า แต่ละคน มีอุปนิสัย บุคลิกภาพ ความสามารถหรือศักยภาพแตกต่างกัน เมื่อผู้บริหารยอมรับนับถือว่า ในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันแล้ว การบริหารงานบุคคล การเอาคนมาใช้งาน จะพิจารณา องค์ประกอบขององค์กรและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดให้คณะผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบ ได้ทำงานตามความรู้ความสามารถเพื่อ โรงเรียน การใช้คนควรกระจายงานให้คนซึ่งมีความแตกต่างกัน ตามความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ให้ช่วยกันทำงาน

4. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร (Functional social organization) องค์กรสังคมย่อมมีบทบาทและหน้าที่ ผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานจะต้องยึดเป้าหมาย ปลายทางหรือจุดประสงค์ของการจัดการศึกษาเป็นหลัก การบริหาร โรงเรียนจะไม่มี ความหมาย ถ้าคณะผู้บริหาร ไม่รู้บทบาทและหน้าที่ว่าจะบริหาร โรงเรียนเพื่อให้สนอง “ความมุ่งหมาย ในแผนการศึกษาแห่งชาติ” และ “จุดหมาย” “หลักการ” ของหลักสูตรอย่างไร ในฐานะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรทุกคนรู้หน้าที่คือ การกำหนดเป้าหมายปลายทาง หรือจุดประสงค์ของภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อนำโรงเรียนไปสู่จุดหมาย ผู้บริหาร โรงเรียน ย่อมจัดหน่วยงาน จัดองค์กร เพื่อมุ่งหวังให้งานสำเร็จ การจัดองค์กรมีความแตกต่างกัน ไป ตามสภาพของ โรงเรียน จะจัดหน่วยงานให้เลอเลิศตามอุดมคติอย่างไร ถ้าคณะผู้ร่วมงาน ไม่รู้บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ก็ไม่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายปลายทางที่สมบูรณ์ได้ มีข้อคิดว่าการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดองค์กร อย่าถือเป็นกฎเกณฑ์ตายตัว แก้ไขปรับปรุงไม่ได้ ควรจะให้สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น ได้ตลอดเวลา

5. ผู้บริหารคือเครื่องมือของกลุ่ม (Administrator as a group instrument) การบริหาร โรงเรียน เพื่อให้บรรลุจุดหมาย จะต้องรับบทบาทหน้าที่ จะต้องมีความสอดคล้องกับความเห็นความสนใจ ผลประโยชน์ และความต้องการของกลุ่ม ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องถือว่าตนเองเป็นเพียงตัวแทน ของกลุ่ม ผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์คณะบุคคลให้โรงเรียน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุจุดหมาย ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความเชื่อในหลักการเบื้องต้นว่า ตนเอง เป็นผู้นำของกลุ่ม เป็นเครื่องมือของกลุ่ม มีภาระหน้าที่อำนวยความสะดวกให้บริการรับใช้กลุ่ม และประสานประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เรียบร้อย เป็นไปตามวิถีทางที่ดี และให้ บรรลุจุดหมายและหลักการของหลักสูตรซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทางที่กำหนดไว้

6. มีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร (Freedom of communication) เสรีภาพแปลว่า “ความมีเสรี” เสรี พจนานุกรมฯ แปลว่า มีสิทธิที่จะทำ จะพูดได้ โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

มีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง มีเสรีในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่มีเสรี มีลักษณะการเปิดโอกาสการติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจต่อกัน โดยมีความแพร่กระจายกระทำอย่างสม่ำเสมอ ให้อีกกันไปทั่วทั้งโรงเรียนและสาธารณชน เพื่อความเข้าใจกันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน นอกโรงเรียน การติดต่อสื่อสารนั้น จะต้องเป็นกระบวนการไม่ตรีสองทาง (A two-way process) คือ ทั้งรับและให้ความคิดและข่าวสารซึ่งกันและกัน ให้ทุกคนมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดระบบของการติดต่อสื่อสารหลายช่องทางและหลายรูปแบบ จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าพบและทำความเข้าใจได้ทุกเมื่อ จะต้องเป็นผู้ให้และผู้รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทั้งในโรงเรียน นอกโรงเรียน จะต้องมึระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ โรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ จะช่วยความเข้าใจอันดี ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อโรงเรียน และจะช่วยขจัดความไม่เข้าใจกัน ความลำเอียง และอิทธิทธิต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้หลายทาง การดำเนินการดังกล่าวนี้คือ งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนชุมชนในอุดมคติ

7. ผู้บริหารในฐานะผู้นำ (Administrator as leader) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญที่จะกระตุ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อดำเนินกิจกรรมการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายปลายทาง การบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่าตนเป็นผู้นำ ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาแบบเจ้านายผู้ทรงอำนาจ ในฐานะผู้นำ จะต้องเป็นตัวแทนของกลุ่ม ผู้ควบคุม ดูแลงานการบริหาร ผู้ประสานประโยชน์ให้บุคลากรในโรงเรียน ทำงานให้โรงเรียนได้ประสิทธิผลสูงสุด และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ จะต้องเป็นผู้นำในการวางแผน ติดตาม ดูแล กำกับ การเสริมพลังผู้ร่วมงานและประเมินผลงาน ใ้งานของโรงเรียนบรรลุจุดหมาย ตัวผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีชีวิตชีวา และทนทาน มีความสามารถในการบริหารงานและตัดสินใจสั่งการ มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบสูง และเป็นผู้มีความฉลาดไหวพริบดี ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำของนักการศึกษา เป็นผู้นำของคณะครู ฉะนั้น จะต้องสามารถนิเทศงานการศึกษา ต้องสามารถให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน การทำงานของครูด้านการเรียนการสอนได้ดี และผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำนั้น ไม่มีทางหลีกเลี่ยงภาวะผู้นำ อันเป็นที่คาดหวังของกลุ่มว่า จะต้องเป็นผู้นำของครูที่ดี คือ เป็นครูที่ดีท่ามกลางครูทั้งหลาย

8. ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะนักการศึกษา (Administrator as educator) ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำของครูในโรงเรียนนั้น ตัวเองจะต้องเป็นครูที่ดีด้วย การบริหารโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จทางการศึกษานั้น คือเป้าประสงค์ของการบริหาร ภารกิจมูลฐานของผู้บริหารการศึกษาก็คือ เป็นผู้นำการบริหาร การใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารโรงเรียนที่ดี จะต้องถือว่าตนเองคือนักการศึกษา ผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ความเป็นครูที่ดี จะต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา

เป็นผู้ใฝ่ใจศึกษาหาความรู้ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการศึกษาทั่ว ๆ ไปของวิชาชีพครู คือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นครูที่ดี และต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องราวของการบริหารอย่างถ่องแท้ด้วย

9. การอุทิศประโยชน์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สังคมดีขึ้น (Dedication of public education to community betterment) แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร คือ “การศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตเพื่อที่ทำประโยชน์ต่อสังคม” อบรมสั่งสอนเยาวชน ให้พัฒนาตนเป็นสมาชิกที่ดีของมนุษยชาติ พัฒนาอาชีพด้านความรู้ความสามารถให้เป็นสมาชิกที่ดีของการอาชีพ พัฒนาสังคมให้เยาวชนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้เสียสละ มีหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความสำนึกในการรับใช้สังคม จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาปรับปรุงสังคม ประชาธิปไตยให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง นักการศึกษาที่มีแนวคิดพื้นฐานว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการศึกษาในสังคมประชาธิปไตยนั้น จะไม่ต้องจำกัดตัวเองอยู่แต่ในโรงเรียน หรือเพียงควบคุมดูแลแต่งงานใน โรงเรียนของตนเท่านั้น จะต้องมีส่วนช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนอื่น ชุมชน และสังคม ที่ดียิ่งกว่า ให้สังคมโดยรวมดีขึ้น มีส่วนร่วมกิจกรรมพัฒนาชุมชนและสังคม ตลอดจนอนุรักษ์ และส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรมของชุมชน นักการศึกษาที่มีความเชื่อพื้นฐานนี้ และกล่าว ยืนยันว่าโรงเรียนควรจะเป็นผู้ทำหน้าที่ช่วยแก้ไขเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพัฒนาชุมชน และเพื่อให้ชุมชนสังคมดีขึ้น

10. บูรณาการรวมหน่วยในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School community integration in education) คำว่า Integration มีความหมายว่า “ความสมบูรณ์” ประมาจารย์ นักการศึกษาผู้ยิ่งใหญ่ของไทย ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ท่านบัญญัติให้ใช้ “บูรณาการ” นักการศึกษาไทยใช้จนติดปาก แต่ไม่มีศัพท์คำนี้ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน มีแต่คำว่า “บูรณาภาพ” แปลว่า “ความครบถ้วนบริบูรณ์” และ “บูรณาการรวมหน่วย” ศัพท์บัญญัติฉบับราชบัณฑิตยสถานแปล Integration ว่า บูรณาการรวมหน่วย ให้ความหมายไว้ว่า “การนำหน่วยที่แยก ๆ กันรวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน” ในการจัดการเรียนการสอน ท่านศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ท่านได้เขียนหนังสือความรู้สำหรับครู เรื่อง บูรณาการให้ครูจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีบูรณาการและการบริหารการใช้หลักสูตรในแง่บูรณาการ ในแง่ของปรัชญา การบริหารการศึกษา ศัพท์คำเดียวกันนี้ หมายถึง การที่โรงเรียนและชุมชนจะมีส่วนช่วยให้เกิด บูรณาการรวมหน่วย คือ ทั้งโรงเรียนและชุมชนควรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยเหลือกันในการจัดการศึกษา

จากข้อ 9 การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมให้ดีขึ้นนั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการศึกษาของสังคม โรงเรียนจึงควรมีส่วนสำคัญในการร่วมกิจกรรมกับสถาบันอื่นในสังคม

เพื่อเป็นการร่วมมือทางการศึกษา เป็นบูรณาการรวมหน่วย คือ การนำหน่วยต่าง ๆ ในชุมชน มาร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อการศึกษาของสังคม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ประสานงาน ประสานน้ำใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการดำเนินงานทางการศึกษาให้ชุมชน ช่วยเหลือโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม โรงเรียนและชุมชนมีหลักการพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน จึงควรจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ฉะนั้น ในการบริหารการใช้หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการสร้างหลักสูตร ใช้หลักสูตรเพื่อชุมชน และใช้ประโยชน์ทรัพยากรของโรงเรียน ทรัพยากรของชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษาการพัฒนาชุมชน และให้ทุกหน่วยมีส่วนช่วยในการพัฒนาเยาวชนของชุมชน เพื่อพัฒนาชีวิตเยาวชนที่จะทำประโยชน์ต่อสังคมตามที่สังคมกำหนด

11. การประเมินค่าการบริหาร 2 ทาง (Two-fold evaluation of administration)

การประเมินค่ากิจกรรมบริหารการศึกษา โดยส่วนร่วมทั่วไปจะต้องประเมินทั้งวิธีการหรือกระบวนการบริหาร กับผลผลิตหรือผลสำเร็จที่ได้จากการบริหาร ซึ่งทั้ง 2 ทางดังกล่าว ไม่สามารถที่จะประเมินแยกกันได้ เพราะผลสำเร็จจากการบริหารจะออกมาในลักษณะใด ขึ้นอยู่กับทั้งกระบวนการและผลผลิตที่ได้ ผู้บริหารจะต้องทำการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ ผลผลิตหรือผลสำเร็จของงานเป็นอย่างไร การดำเนินการมีปัญหาอุปสรรคอะไรหรือไม่ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานเป็นอย่างไร การประเมินต้องกระทำทั้ง 2 อย่างเป็นไปพร้อมกัน คือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการพร้อม ๆ กัน ไปด้วยกับการประเมินผลสำเร็จของงาน วิธีการกับผลผลิต เป็นมรรคเป็นผลซึ่งกันและกัน การประเมินแต่ผลที่ได้อย่างเดียว นักบริหารการศึกษาเขาไม่ทำกัน

12. ความซื่อสัตย์มั่นคงและความรับผิดชอบในวิชาชีพ (Professional integrity and responsibility)

นักบริหารการศึกษามีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้บริหารการศึกษาที่พึงปรารถนานั้น จะต้องมีความซื่อสัตย์ มั่นคง และมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ ควรเป็นผู้มีหน้าที่บริหารการศึกษาเพื่อรับใช้สังคม ตามที่สังคมต้องการ มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อวิชาชีพทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม ไม่ทำความเสื่อมเสีย ทำความมัวหมองให้ผู้ร่วมงาน หรือทำให้สังคมเหยียดหยามวิชาชีพของนักบริหาร และจะต้องรักษาไว้ซึ่งวินัยของผู้บริหารในสังคมส่วนรวม ความเชื่อพื้นฐานนี้เป็นเครื่องชี้วัดว่า งานการบริหารโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาควรมาจากความร่วมมือของราชการและสถาบันวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้นั้น จะต้องมีการเตรียมตัว ได้ศึกษาด้านการบริหารมาโดยตรง หรือได้ศึกษาด้านการศึกษา และอย่างน้อยได้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร และระหว่างเป็นผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เมื่อเป็นผู้บริหาร โรงเรียนแล้ว จะต้องทำหน้าที่โดยวิชาชีพรับใช้สังคม เพื่ออุทิศตนทำประโยชน์ให้โรงเรียน และสังคมส่วนรวมต่อไป

13. พัฒนาการในวิชาชีพเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity for professional growth) ผู้บริหาร การศึกษาจะต้องพัฒนาคน ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนเสมอ แสวงหาประสบการณ์ พัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อให้การบริหารงานของตนได้พัฒนาขึ้น ในปัจจุบันงานด้านการบริหารการศึกษา มีมากขึ้น โลกมีความสับสนและสลับซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน ผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีความจำเป็น จะต้องพัฒนาตนเอง ทั้งด้านวิชาการทั่วไปและด้านความชำนาญในสายงานของตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญ มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานวิชาชีพ ผู้บริหารให้เกิดผลดีสูงสุด นักบริหารการศึกษามีความเชื่อเป็นหลักการว่า ในการพัฒนางาน การศึกษานั้น ผู้บริหารมีความสำคัญ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน มีความสำคัญต่อสังคมมาก จึงควรมีการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดี มีความเจริญเติบโตในวิชาชีพ การพัฒนาผู้บริหาร การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนประสบการณ์ ในการบริหารจะต้องมี การดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาที่เป็นผู้บริหาร

กิตติมา ปรีดีดิถก (2529, หน้า 235) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่ช่วยให้ การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามที่จะทำให้การดำเนินงานร่วมกัน ระหว่างบุคคลขององค์การ เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องมี คุณสมบัติอย่างน้อย 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า “ไตรภูมิ” คือ

1. ภูมิรู้ ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา มีความสามารถ มีประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษาพอสมควร สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที่

2. ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี มีคุณธรรมประจำใจ เช่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีพรหมวิหารสี่ มีทศพิธราชธรรม มีหิริ โอตตัปปะ และมีศรัทธาธรรม เป็นต้น

3. ภูมิฐาน ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักมารยาททางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมไทย

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และรากฐานทางสังคม ตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรมสูง พร้อมทั้งจะปรับปรุงตนเอง จงใจคน ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกลักษณะท่าทางดี มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเสียสละ ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถในการพูดโน้มน้าว จิตใจ มีความสามารถในการประสานงาน เข้าสังคมได้ดี มีความอดทนและความรับผิดชอบสูง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า Leader ซึ่งหมายถึง ผู้นำ ได้เริ่มใช้ เมื่อ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า Leadership หรือภาวะผู้นำ ไม่ปรากฏจนกระทั่ง ค.ศ. 1834 หรือเมื่อต้นศตวรรษที่ 19 จึงมีคำกล่าว ซึ่งแปลว่า ความสามารถที่จะนำผู้อื่น (Oxford English Dictionary, 1933 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2542) ผู้นำ (Leader) มีความหมายกว้างขวางมาก มีการให้คำนิยามแตกต่างกันไป ดังนี้

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

วิโรจน์ สารัตนะ (2542, หน้า 106) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

สุลัดดา พงศ์รัตนมาน (2542, หน้า 64) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ และลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ไม่มีการบังคับ แต่กระทำด้วยความเต็มใจ และร่วมพลังช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2542, คำนำ) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าคือ ผู้มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเดินตามหรือทำตามในสิ่งที่สิ่งที่ผู้นำจะพยายามให้ทำ สามารถทำให้คนเดินตาม และการเดินตามนั้น มิได้หมายความว่า ทำกันเฉพาะในขณะที่ผู้นำนั้น ๆ มีอำนาจอยู่ สามารถทำให้คนเกรงกลัว จึงเดินตาม ทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แม้ว่าผู้นำนั้น ๆ ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้ว ผู้คนก็ยังเดินตาม ทำตามในสิ่งที่ผู้เหล่านั้นพูดไว้หรือปฏิบัติไว้เป็นแบบอย่าง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า บุคคลที่ทำหน้าที่ กำหนด วิสัยทัศน์ ตัดสิน สั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายทิศทางขององค์การ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2544, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า บุคคลที่จะมาประสาน ช่วยเหลือกันทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม

เบส (Bass, 1985, p. 11) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องให้เกิดเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือทำตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนที่นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ดาฟท์ (Daft, 2005, p. 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared purposes)

สามารถสรุปได้ว่า บุคคลที่ทำหน้าที่ผู้นำ คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหารย่อมสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานและผลงาน พฤติกรรมผู้นำย่อมมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้ตาม โดยพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ขวัญและกำลังใจ พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าการบริหารงานของผู้นำในหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายเพียงใด ปัจจุบันการบริหารในหน่วยงานมักมีการกระทำร่วมกัน มีการติดต่อประสานกัน กิจกรรมในด้านต่าง ๆ ย่อมต้องการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานไปโดยถูกต้องและมีแบบแผนที่ดี ความเป็นผู้นำหรือความเป็นหัวหน้าของตนของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่ต้องนำมาใช้เพื่อชักจูงให้ผู้ร่วมงานให้มาร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชาย่อมมีอิทธิพลและผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจ และจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกในกลุ่มก็ทำงานด้วยความเต็มใจ ตลอดจนเป็นบุคคลที่สามารถทำให้สมาชิกมีความพอใจ ต่องานและต่อทีมงาน

คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ คือ ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มด้วย ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะผู้นำ ไว้ดังนี้

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการได้กล่าวถึงคุณสมบัติของนักบริหาร 6 ประการ คือ

1. ความอดทน อดกลั้น
2. ความตื่นตัว รู้เท่าทันเหตุการณ์ความเป็นไปของโลกและสังคม
3. ความขยันหมั่นเพียร
4. ความรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน
5. ความเมตตา กรุณา ความเอื้ออารี
6. ความสอดคล้อง เอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะของผู้นำจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสะท้อนของผู้บังคับบัญชา คุณลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำจะประกอบด้วย (ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์, 2540, หน้า 197)

1. คุณสมบัติด้านวิชา ได้แก่
 - 1.1 มีความรู้ในด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - 1.2 มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปดี มีการศึกษาหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ เพราะผู้นำที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ
 - 1.3 มีความรู้ความสามารถในการบริหารและการนำ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด นั่นคือจะต้องมีความรู้ความสามารถด้านการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน คือ “เก่งงาน” มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจให้คนศรัทธา ร่วมงานด้วยทั้งแรงกายและแรงใจ คือ “เก่งคน” มีความสามารถในการนึกคิด มีปัญญาไหวพริบ ฉลาด ทันคน ทันเหตุการณ์ มองการณ์ไกล ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี คือ “เก่งคิด”
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งบุคลิกภาพนั้น หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่วงทีวาจา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์และบทบาท ซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น บุคลิกภาพของผู้นำนั้นอาจแบ่งได้เป็น
 - 2.1 มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี ผู้นำที่ดีต้องมีบุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม

2.2 มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม นั่นคือ จะต้องฟังความเห็นทุกด้าน ไม่เป็นคนหูเบา มีอารมณ์ขัน ใจกว้าง มีใจคอหนักแน่นต่อสภาวะการณ์คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร

2.3 มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีมนุษยสัมพันธ์ดี

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถและคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งในการบุคคลหนึ่ง ๆ จะเป็นผู้นำได้นั้น ย่อมที่จะต้องมีความสามารถและมีคุณสมบัติที่พิเศษแตกต่างไปจากผู้อื่น คือ

3.1 มีสติปัญญา ฉลาดเฉียบแหลม (Intelligence) ความฉลาดอาจมาได้มาจากการฝึกฝนการทำงานอย่างมีความคิด ทานอย่างเป็นระบบ

3.2 รู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง (Know oneself) เพราะคนเราจะต้องรู้จักตัวเองเสียก่อนว่าเป็นใคร ทำอะไร กำลังจะไปทางไหน จึงจะสามารถนำทางและจูงใจผู้อื่น

3.3 รับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย รับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์ และผลของการตัดสินใจ

3.4 มีความเป็นธรรม (Fair) ฟังความเห็นทุกด้าน ไม่หูเบา เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอกัน ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน

3.5 มีความกล้าหาญ (Courage) ทั้งทางกายและทางใจ คือ อำนวยการที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตราย และสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง

3.6 มีความแนบเนียน (Tact) คือ มีความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้งกัน

3.7 มีความเด็ดขาด (Decisiveness) เป็นความสามารถในความตกลงใจอย่างทันที่ว่างที่ และประกาศข้อตกลงใจนั้น ๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้

3.8 มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจ และมองโลกในแง่ดีเสมอ

3.9 มีความตั้งใจจริง (Willing) เป็นสิ่งที่ควบคู่กันกับการขึ้นสู่จุดสูงสุดของการเป็นผู้นำ

3.10 มีความสามารถในการจูงใจ (Motivation) ความสามารถในการจูงใจกลุ่มคนต่าง ๆ ได้ เป็นสิ่งที่สร้างผู้นำได้อย่างแท้จริง

- 3.11 มีความสามารถในการประสานงาน (Co-ordination) ซึ่งจะต้องมีเทคนิคในการทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในหน่วยงาน มีการประสานงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
- 3.12 มีความอดทน (Endurance) ซึ่งไม่มีอะไรที่จะสำคัญต่อความสำเร็จ ในฐานะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไปกว่าสิ่งนี้
- 3.13 มีความท้าทาย (Challenge) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยุดนิ่ง จะต้องทำในสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ
- 3.14 การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) ซึ่งนี่เป็นส่วนหนึ่งในโลกของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องใช้ชีวิตร่วมด้วย และในขณะที่เดียวกันพวกเขาก็ต้องคอยมองหาวิธีลดความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา
- 3.15 การยอมรับความสูญเสีย (Waste acceptance) ผู้นำไม่ควรคิดว่าความสูญเสียเป็นความเสียหาย หากแต่ควรคิดว่าเป็นประสบการณ์และเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ
- 3.16 สามารถประเมินอย่างถูกต้อง (Assess correctly) และความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ทำให้ผู้นำต้องทำการตัดสินใจครั้งสำคัญและด้วยความแม่นยำ ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นลักษณะและคุณสมบัติที่ผู้นำควรที่จะต้องมี

จากคุณลักษณะของผู้นำดังที่ได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพึงมีนั้น มีมากมายหลายประการด้วยกัน อาจกล่าวได้ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำผู้อื่นหรือเป็นผู้บังคับบัญชา “คน” ได้ดีนั้น จะต้องมีความรู้คุณสมบัติหลายประการ ซึ่งบางประการก็อาจจะเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยากและไม่เท่าเทียมกันในตัวผู้นำแต่ละคน สิ่งนี้จึงเป็นเหตุผลประการหนึ่งที่ว่าเพราะเหตุใดผู้นำในหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจึงประสบความสำเร็จแตกต่างกันออกไปไม่เท่าเทียมกัน บางคนได้รับความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งของผู้นำ บางคนเป็นผู้นำที่สามารถผูกมัดใจให้ลูกน้องรักใคร่จงรักภักดี แต่บางคนกลับเป็นที่เกลียดชังของลูกน้องเป็นอย่างมาก

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีได้จากการวิเคราะห์การเป็นผู้นำของนักวิชาการในต่างประเทศหลายท่าน มีดังนี้

L = Love	รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา
E = Education & Experience	มีการศึกษาและประสบการณ์สูง
A = Adaptability	ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รู้จักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
D = Decisiveness	มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตัดสินใจปัญหาได้รวดเร็ว
E = Enthusiasm	มีความกระตือรือร้น ตั้งใจในการทำงาน

R = Responsibility	มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง
S = Sacrifice & Sincere	เสียสละ อุทิศตนให้แก่ส่วนรวมและมีความจริงใจ
H = Harmorine	รักความสามัคคี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
I = Intelledual Capacity	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทนต่อเหตุการณ์
P = Persuasiveness	ความสามารถในการจูงใจคน

ซารี มณีสรี (2542, หน้า 125) ได้ให้ความคิดเห็นว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี โดยทั่วไปควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบในหน้าที่การงาน
2. รักหมั่นคณะ ไม่อิจฉา ริษยา
3. ไม่ใช่ผู้น้อยเป็นเครื่องมือบังหน้า
4. ไม่ประจบสอพลอผู้มีอำนาจเหนือ
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ไม่ยอมให้ผู้ประจบสอพลอได้ดี
7. วางตัวเป็นผู้ใหญ่
8. เคารพในสิทธิผู้อื่น
9. เสมอต้น เสมอปลาย
10. ทำงานไม่จับจด ทำเสร็จเป็นชิ้นเป็นอัน
11. ส่งเสริมความสามัคคีและความเข้าใจ
12. ไม่นินทาผู้น้อยลับหลัง
13. ยอมรับผิดเมื่อตนทำผิด
14. ทำงานดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง
15. มีวิธีการแยกกายให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ
16. ตักเตือนเพื่อนร่วมงาน โดยใช้คำสุภาพ
17. ไม่เห็นแก่ตัว มีใจเป็นนักกีฬา
18. ซ่อนความรู้ลึกเก่ง
19. เป็นมิตรที่ดี
20. เข้าใจอยู่เสมอว่าผู้น้อยอาจจะทำอะไรดีกว่าตน แต่เขายังไม่มีโอกาส
21. ไม่ประจานความคิดของผู้น้อย
22. รู้สภาพความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน
23. มีศีลธรรมอันดีงาม ซื่อสัตย์สุจริต

24. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

25. พยายามทำงานด้วยตัวเอง

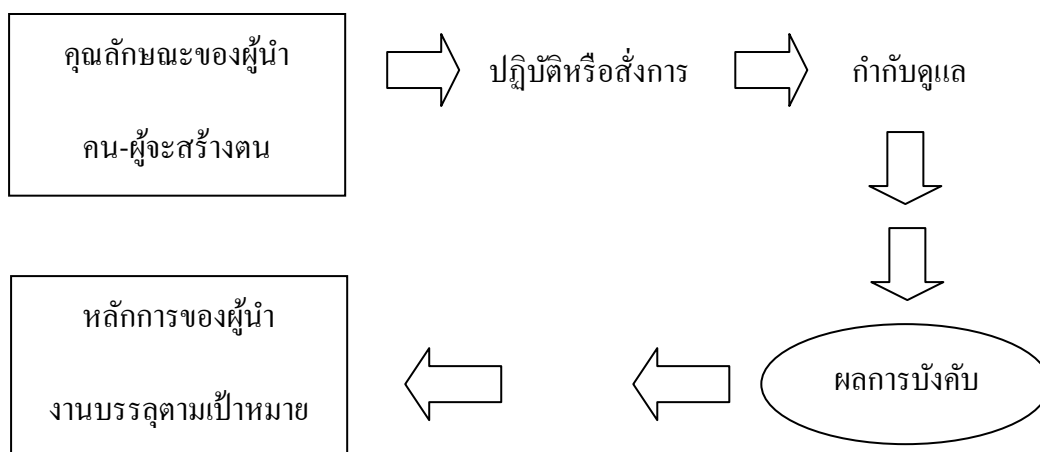
อย่างไรก็ตาม เป็นผู้นำ ผู้ปกครอง ผู้บังคับบัญชา “คน” ใต้นั้น จะต้องมีความสมบัติที่เป็นที่ต้องการของลูกน้อง โดยจะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่น มีความศรัทธา เลื่อมใส เป็นลักษณะที่ผู้นำพึงจะมี แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีลักษณะอีกหลายประการที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงมิให้เกิดขึ้นในตัว

การที่ผู้นำจะนำทักษะความสามารถที่มีอยู่นั้น ไปใช้ ก็ย่อมจะมีความแตกต่างกันไป เนื่องจากผู้นำนั้นมีหลายระดับด้วยกัน และผู้นำในแต่ละระดับต่างก็มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย ผู้นำในแต่ละระดับจะมีการใช้ความสามารถที่แตกต่างกันไป ได้แก่

1. ผู้นำในระดับต้น (Supervisory level) ต้องใช้ความสามารถในการทำงานสูง เนื่องจากจะต้องทำงานเป็น และสามารถสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2. ผู้นำระดับกลาง (Managerial level) ต้องใช้ความสามารถในการเข้ากับคนมากที่สุด เนื่องจากจะต้องมีการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กับทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าขึ้นไป

3. ผู้นำระดับสูง (Executive level) ต้องใช้ความสามารถในการคิดมากที่สุด เนื่องจากจะต้องทำงานในด้านการกำหนดนโยบาย วางแผน และการคาดการณ์ล่วงหน้าได้ การสร้างผู้นำหรือบุคคลใดจะสร้างตนเองเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องทำการศึกษาหาความรู้ประสบการณ์ และนำมาแก้ไขพัฒนา ปรับปรุง อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังแผนภาพต่อไปนี้ (กวี วงศ์พุม, 2539)



ภาพที่ 3 วงจรการสร้างผู้นำ (กวี วงศ์พุม, 2539)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า เมื่อผู้นำเกิดขึ้นมาแล้ว การที่จะเป็นผู้นำที่ดีและมีความเหมาะสมได้นั้น ผู้นำเองจะต้องรู้จักตนเองว่าตนเองมีหน้าที่ที่จะต้องทำอะไรบ้าง แน่แน่นอนว่า บุคคลทุกคน ย่อมที่จะต้องมียุทธศาสตร์และหน้าที่ของตนเอง บางคนอาจจะมียุทธศาสตร์หลายยุทธศาสตร์ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น จึงอาจจะมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่ด้วย ผู้นำเองก็เช่นเดียวกัน การที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งจะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น จะต้องรู้ยุทธศาสตร์หน้าที่ที่ตนได้รับอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บุคคลทุกคนต่างก็มียุทธศาสตร์หน้าที่ของตนเอง ซึ่งบทบาทที่บุคคลแต่ละคนได้รับนั้น อาจจะมีแตกต่างกันไป และบุคคลหนึ่ง ๆ อาจจะได้รับบทบาทหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน ก็ได้ บุคคลทุกคนต่างก็มียุทธศาสตร์ในการเป็นหัวหน้าครอบครัว ในขณะที่เดียวกันก็มียุทธศาสตร์ในการเป็นหัวหน้าหน่วยงานด้วย ทำให้จะต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและการทำงาน จึงต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมนั้นด้วย เพราะหากบุคคลรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองแล้ว ก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเข้ากับทุกคนได้ทุกประเภทด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน เราจะต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่า องค์กรก็เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่มีฟันเฟือง และฟันเฟืองทุกซี่ก็มีความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น ที่จะหมุนไปเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีด้วยการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ นั้น นอกเหนือไปจากการแบ่งการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการแบ่งส่วนงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติงาน และในแต่ละส่วนนี้ จะมีผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้าเป็นผู้รับผิดชอบ ควบคุม ดูแล ตามลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันไป ดังนั้น หน้าที่ของผู้นำจึงมีความแตกต่างกันออกไปตามขนาด ลักษณะ หรือประเภทของการเป็นผู้นำ ซึ่งในที่นี้จะได้อธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยรวมไว้ดังต่อไปนี้ (Cribbin, 1981 อ้างถึงใน กวี วงศ์พัฒน์, 2539, หน้า 31-32)

1. การวางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติก็จะกระทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของความคิด เพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยไม่ต้องทำให้เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานอย่างเดียว จึงต้องแน่ใจว่าได้จัดสรรคนเข้าทำงานอย่างถูกต้อง ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้อย่างดีอีกด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเช่นกัน จะต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที การสั่งการที่ดีนั้น หากสามารถสั่งด้วยวาจาแล้วตามด้วยเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรก็จะยิ่งสร้างความเชื่อมั่นในการเข้าใจการสั่งการดังกล่าวได้เป็นอย่างดีด้วย เพราะหากมีความชัดเจนในงานแล้ว ก็จะช่วยให้งานมีผลที่ดีตามไปด้วย ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้ทาง โดยการแยกอำนาจ มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ เพื่อสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้

5. การประสานงาน (Coordinating) ในการทำงานส่วนใหญ่แล้ว การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประสานงานในตำแหน่งหน้าที่การงาน ถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน ผู้นำหรือหัวหน้างานจะทำหน้าที่ประสานงานได้เป็นอย่างดี เพราะมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในหน่วยงานอยู่แล้ว หรือรวมไปถึงงานที่ทุกคนจะต้องอาศัยการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานเป็นประจำ ดังนั้น ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นลักษณะอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประโยชน์ขององค์การ

6. การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกันในการทำงาน โดยจัดสภาพการทำงานให้สัมพันธ์กัน ต้องตรงความต้องการของบุคลากร และสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. การควบคุม (Controlling) คนเราส่วนใหญ่ไม่ต้องการที่จะให้ใครมาควบคุมเรา แต่ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมสิ่งที่อยู่ห่าง ๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงาน (กวี วงศ์พุด, 2539, หน้า 38) ผู้นำต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และความพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีการป้อนกลับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ การควบคุมดังกล่าว รวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน

8. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้อง ไม่เพียงต่อความพอใจเท่านั้น ยังต้องให้หน่วยงานนั้น สามารถช่วยเหลือกัน พนักงานส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพทุกคน ในการพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาของการทำงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำ อันเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรกระทำเป็นระยะเวลา และสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว ปัญหาในด้านการบริหารบุคคลย่อมที่จะลดน้อยลง

9. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และศิลปะในการจูงใจให้ทำงานด้วยท่าทีมีคุณภาพทุกคน

10. การทำงานประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่า ได้ทำให้หน่วยงานนั้น เป็นปึกแผ่น มีความสมานสามัคคีในบรรดาพนักงาน มีความมั่นคงเพียงใด รวมทั้งพิจารณาถึง การใช้เวลา ความคิด ความสามารถ และพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นการเอื้ออำนวยให้งานดำเนินไปตาม หลักการงบประมาณที่ตั้งไว้

จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายประการที่ต้องรับผิดชอบ ไม่ว่าผู้นำนั้นจะเป็นผู้นำ แบบใดก็ตาม หากกล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำจะต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบใน 4 ด้านหลัก ดังต่อไปนี้ (ศิริพร วงศ์ศรี โรจน์, 2540, หน้า 215)

1. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร เป็นหน้าที่ที่จะต้องกระทำในฐานะผู้นำกลุ่ม ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวนี้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย วางแผนงาน กำหนดนโยบาย การติดตามงาน อย่างสม่ำเสมอ และหากพบข้อบกพร่องต้องรีบหาแนวทางแก้ไข ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและ คุณภาพของงานให้ได้รับผลสูงสุด

2. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างาน ผู้นำย่อมมี หน้าที่และความรับผิดชอบในงาน 3 ด้าน คือ ในด้านของงานบริหาร งานปกครองคน และ งานฝึกอบรม ซึ่งในด้านการฝึกอบรมนั้น ผู้นำจะต้องมีการสอน แนะนำการทำงานให้แก่ลูกน้อง เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นทีพึ่งและที่ปรึกษาที่ดี ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา บำรุงขวัญและกำลังใจ ใกล้ชิดกับกลุ่ม รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

3. หน้าที่และรับผิดชอบต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน นั่นคือ ผู้นำจะต้อง ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ

4. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อตนเอง ประกอบด้วย

- 4.1 สอนตนเองให้เป็นผู้ที่ดี มีจิตสำนึกของความเป็นผู้นำ
- 4.2 รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 4.3 ปฏิบัติตนให้เข้ากับสังคมให้ดี
- 4.4 ศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 4.5 ขยันในการทำงาน และอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่
- 4.6 กล้ายอมรับความผิด
- 4.7 ตรงต่อเวลา
- 4.8 มีความยุติธรรม
- 4.9 มีความซื่อสัตย์
- 4.10 มีพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)
- 4.11 มีอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา)

4.12 มีสังคหัตถุธรรม 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา) ฯลฯ

จะเห็นได้ว่า ผู้นำนั้น เป็นผู้ที่มิบทบาทหน้าที่สำคัญ อันจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จ ปัจจัยหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้เป็นผู้นำที่สมบูรณ์ นั้นคือ “อำนาจ” (Power) อาจกล่าวได้ว่า อำนาจเป็นปัจจัยหลักของการใช้ภาวะผู้นำ องค์กรไม้อาจจะดำเนินการได้ตามหน้าที่ ถ้าไม่มีการใช้อำนาจเพื่อให้นุเคราะห์ทำงาน อำนาจเปรียบเสมือนเชื้อเพลิง หรือพลังที่จะทำให้กลไกขององค์กรดำเนินต่อไป ผู้นำไม้อาจทำหน้าที่ได้ หากปราศจากอำนาจในการสั่งการ ภาวะผู้นำ ถ้าหากว่าปราศจากซึ่งอำนาจ ก็จะไม่แตกต่างอะไรจากบุคคลทั่ว ๆ ไป ผู้นำจะใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational and transactional behaviors)

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบส (Bass, 1985, p. 64) ดังได้กล่าวมาแล้ว แบ่งออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational behaviors) มีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivational) การกระตุ้นชาวปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized consideration) ส่วนผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional behaviors) มีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent rewards) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active management by exception) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive management by exception) ภาวะผู้นำตามสบาย (Laissez-faire leadership) โดยเบสเห็นว่า แม้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้ว ไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้ อย่างแท้จริง โดยเขายอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ เบส (Bass, 1985, p. 6) ได้ระบุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้เพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีเสน่ห์หา (Charisma) การกระตุ้นชาวปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงเอกบุคคล (Individual consideration) เท่านั้น การมีเสน่ห์หา (บางทีเรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้สติปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวมาจากมุมมองใหม่ของตนเอง ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของ

ผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจ และการเป็นที่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม ต่อมาทฤษฎีของเบสได้ปรับปรุงใหม่ (Bass & Avolio, 1990, p. 37) จึงเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ การจูงใจด้านแรงคลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจ วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งสี่องค์ประกอบดังกล่าว ต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแก่ผู้ตาม

ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของทฤษฎีเบส ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent reward) กับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive management by exception) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัล เพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด ต่อมามีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass & Avolio, 1990, p. 23) ได้เพิ่มภาวะแบบผู้นำการแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active management by exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเกี่ยวกับการเข้าไปติดตาม ตรวจสอบผู้ตาม แล้วดำเนินการแก้ไข เพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนเพิ่มอีกองค์ประกอบหนึ่ง คือ การบริหารตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใด ๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคน (เช่น ไม่เอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ ไม่รับรู้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของลูกน้อง) มีลักษณะปล่อยทุกอย่างเกิดขึ้นและไปไปตามยถากรรม เหมือนไม่มีผู้นำ ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบายว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Non-leadership) กรณีทำให้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องจริง มีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น รายละเอียดของพฤติกรรมทั้ง 7 องค์ประกอบของผู้นำทั้งสองแบบ จะกล่าวได้ในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

นอกจากนี้ ทฤษฎีของเบสดังกล่าว ยังเพิ่มความสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าผู้นำ โดยการเสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมายของผู้นำ ควรเพิ่มระดับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้จึงอธิบายว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นแบบต่อเนื่องกับความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนมากกว่าที่จะแยกเป็นอิสระออกจากกันอย่างแท้จริง ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership continuum)

องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership factors)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตาม โดยจะพัฒนาตามให้องงวมเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะแบบเปลี่ยนสภาพนั้น มีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตน (Bass, 1985 อ้างถึงใน ไฉน พรหมเจริญ, 2548, หน้า 30-31)

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างบารมี หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or idealized influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทหน้าที่ที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำแล้ว ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

โดยสาระแล้ว องค์ประกอบของการสร้างบารมีบ่งบอกถึงการมีความพิเศษของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติ ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจในการทำงานเป็นทีม ผู้นำพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นเขาวัวปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกร้าทำทายเป็นเกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะทำให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีแก้ปัญหาด่าง ๆ ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงเอกบุคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตามที่จะแสดงบทบาทเป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษา ให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของคนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น ระดับการนับถือตนเอง (Self esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้า รวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม ตัวอย่างของผู้นำในลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน เช่น บางคนจำเป็นต้องใช้การดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บางคนที่มีความรับผิดชอบสูงคืออยู่แล้วก็ใช้วิธีการให้อิสระ เป็นต้น

องค์ประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership factors)

ผู้นำการแลกเปลี่ยนต่างไปจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตาม รวมทั้งไม่พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม แต่ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะนำผลงานของลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้น ที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่า ถ้าหากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้วตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน (Bass, 1985 อ้างถึงใน ไฉน พรหมเจริญ, 2548, หน้า 31-32)

องค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent reward) บางครั้งเรียกว่า การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Constructive transaction) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการแลกเปลี่ยนด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามมากขึ้น ก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้ว จะได้อะไรตอบแทนบ้าง ตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้

องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง (Active management by exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไป

ตามสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ไม่ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิด ว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบ ผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม (Passive management by exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรับดังกล่าวแล้ว

องค์ประกอบที่ 8 การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership) หรือปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) จากรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าองค์ประกอบที่ 8 คือ การบริหารแบบขาดผู้นำ (Non-leadership) หรือแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) นั้น ถูกจัดอยู่ด้านขวามือสุดของแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ และถูกแยกออกจากพฤติกรรมของทั้งผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้วยเหตุผลเพราะเป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับว่าไม่มีผู้นำ (Non-leadership) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น และคงอยู่ตามยถากรรมมากกว่า คำว่า “Laissez-faire” (หรือปล่อยตามสบาย) เป็นภาษาฝรั่งเศสที่ใช้กับ Laissez-faire leader หมายถึง ผู้นำที่ “ถอนมือออก แล้วปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ วิ่งไปเอง” (Hand-off-Let-thing ride) เพราะการบริหารตามสบายนั้น หัวหน้าจะปล่อยให้งานดำเนินการไปตามยถากรรม ไม่เข้าไปยุ่งกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้น ก็จะวางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้อง แต่จะพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ภาวะดังกล่าวจึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำ (Non-leader) และไม่เป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแต่อย่างใด

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการแลกเปลี่ยนกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของเบส (Bass, 1985, p. 67) เกี่ยวกับผู้นำทั้งสองแบบนี้ ในแง่ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกัน ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมต่อมาว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งที่เป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบต่อเนื่อง (Leadership continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันเป็นอิสระ จากแนวคิดดังกล่าวทำให้นักวิชาการบางคนเชื่อว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริงนั้น น่าจะมีทั้งความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนควบคู่กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมไปตามสถานการณ์

ดังกล่าวมาแล้ว ในแนวความคิดของเบิร์น (Burn, 1978, p. 22 อ้างถึงใน มนัส ญาติเจริญ, 2544, หน้า 18) โดยพื้นฐานของผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำการแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่การบริหาร (Management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ซึ่งผู้นำการแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการมากกว่าพฤติกรรมด้านความหมายของการเป็นผู้นำ (Leader) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้ การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นนั่นเอง

ในขณะเดียวกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจในทางวัตถุให้อัทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม ตลอดจนกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแบบสภาพจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเอง มากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังเช่นผู้นำการแลกเปลี่ยน

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมติฐานความเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และควมมีประสิทธิภาพ (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของแบส (Bass)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาตามแนวคิดของแบส (Bass, 1985, p. 48) เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ และมีผู้นำไปศึกษากันมากกว่าแนวคิดของบุคคลอื่น ทั้งในด้านธุรกิจและการศึกษา จากผลการวิจัยของนักการศึกษาในประเทศ ได้มีข้อยืนยันว่า ทฤษฎีของแบสได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational and transactional leadership)

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ตามแนวคิดของแบส (Bass, 1985) ภาวะผู้นำประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การสร้างบารมี (Charismatic) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) 3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized consideration)

1. การสร้างบารมี (Charismatic) ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามทัศนภาพ (Vision) ร่วมกัน (Bass, 1991) โดยผู้นำเป็นผู้ทัศนภาพและผู้รู้ถึงภารกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจ โดยรวมเป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทัศนคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคต (Bass, Waldman, & Bruce, 1990; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991)

โดยสรุปได้ว่า การสร้างบารมี เป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ และทัศนภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดหมายอันสูงส่งและมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีทัศนภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือมากขึ้น (Bass, 1985) ภาวะผู้นำการสร้างบารมี (Charismatic leadership) เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมาก เป็นสุดยอดของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่รวมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ (Bass et al., 1990; Avolio et al., 1991)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจลูกน้องให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร โดยใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตาม

ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Bass, 1985, p. 64) ทำได้โดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อมั่นมีเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำเพื่ออะไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา (Cohen, 1990, pp. 58-60)

โดยสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวผู้ตามให้เกิดอารมณ์ กระตุ้นจิตใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพและความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าภารกิจต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือสร้างจินตนาการ สำหรับภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจในองค์การ ที่ซับซ้อนมักใช้กันมากมาย โดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ของผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัครทำงาน การทดลองการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศ เป็นต้น

3. การกระตุ้นเขาว์ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความ และการประเมินผล (Bass, 1985, p. 95) ผู้บริหารจะสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อจะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดใหม่ ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่ (Bass et al., 1990, p. 15)

สรุปได้ว่า การกระตุ้นเขาว์ปัญญา เป็นการใช้อำนาจของตรรกะ การจูงใจให้เห็นข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ เป็นการแสดงความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นเขาว์ปัญญา เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นเขาว์ปัญญา เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เมื่อ 1) กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น 4) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ (Yukl, 1981)

4. การคำนึงถึงเอกบุคล (Individualized consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาลูกน้องเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำ (Zaleznik, 1989, p. 87) ซึ่งจะช่วยให้เป็นรากฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การ ได้ดีขึ้น

โดยสรุปได้ว่า การคำนึงถึงเอกบุคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์การคำนึงถึงตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา หลักสำคัญของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคนมีความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงไปด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วระดับเขาให้มีศักยภาพ (Avolio et al., 1991)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) แบบส (Bass, 1990, p. 22) ได้ศึกษาและอธิบายลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น

1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้โดยการชมเชยลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี (Beare, Caldwell, & Millikan, 1989, p. 106; Sergiovanni, 1989, p. 215) หรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนค้ำจุนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass, 1985, pp. 122-129) ผู้นำแบบนี้มักจะพอใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักพอใจโดยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Kendrick, 1988, p. 214; Sergiovanni, 1989, p. 214) สำหรับผู้นำการแลกเปลี่ยนมีการให้แรงเสริมทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน แต่เป็นไปในลักษณะที่แตกต่าง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีสมรรถภาพในการทำงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความรู้สึกที่ตนเองสามารถทำงานที่มีคุณค่า มีจุดหมาย (Manz & Sims, 1989, pp. 30-31) ซึ่งเป็นแรงจูงใจในระดับที่สูงกว่า

โดยสรุปได้ว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำในการจัดบรรยากาศที่ทำงานให้เหมาะสม การให้ผู้ร่วมงานในการกำหนดมาตรฐาน สร้างแรงจูงใจ โดยการส่งเสริมความพยายามติดตาม สนับสนุนการทำงาน อธิบายอย่างชัดเจน ให้รางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ แสดงผลงานให้สาธารณชนรับทราบเพื่อเป็นเกียรติยศ รวมทั้งสร้างความมั่นคงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว จนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจใช้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ อาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (Bass et al., 1990, p. 122)

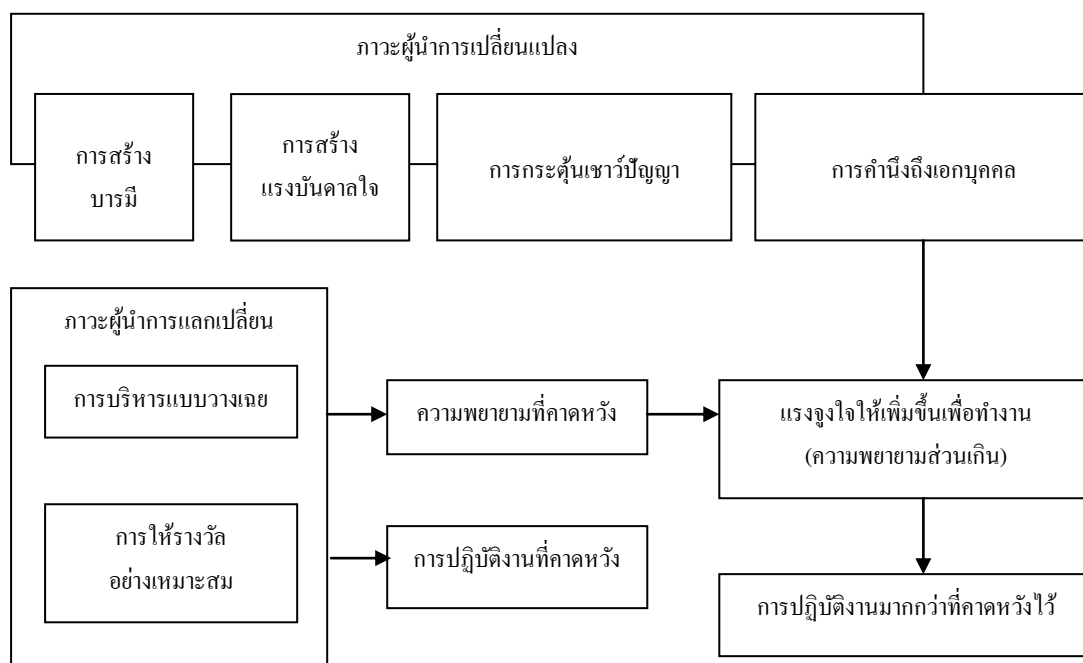
2.1 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไข

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม จะเป็นลักษณะที่วางเฉย ไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม จะเข้าแทรกแซงเมื่องานใช้ไม่ได้มาตรฐาน เข้าทำนองที่ว่า “ถ้ามันยังไม่พัง ก็ไม่ต้องซ่อมมัน” (Bass et al., 1990, p. 122)

โดยสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีข้อยกเว้น เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติ และผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง (Bass, 1991) โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจนำข้อบกพร่องไปว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวล หรือสูญเสียความต้องการมีชื่อเสียง และการเสริมแรงด้วยตนเองให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉย ไม่เข้าใจ หรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Bass, 1985)

ในลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามแก้ไขโดยจะมองข้อผิดพลาดเป็น โอกาสแห่งการเรียนรู้ เขาจะชี้แจงข้อผิดพลาด และให้โอกาสแก้ไข (Manz & Sim, 1989, p. 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนจากแนวคิดของเบอร์นและเบส ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของผู้นำการแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำและระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นการที่ผู้นำเสนอความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานตาม

มาตรฐานขององค์กร ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง โดยการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ท้าทาย รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างก็มีส่วนที่คล้ายกันและแตกต่างกัน แม้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ผู้นำภาวะการเปลี่ยนแปลงสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ เป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่า (Hater & Bass, 1988, p. 695) ในการจะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตาม กลุ่ม และองค์กร (Bass et al., 1990, p. 17) อีกทั้งจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์พัฒนา โดยคูเนอร์ท์ และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987, p. 649) ก็แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาการที่เชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแบบสไตน์ให้แง่คิดว่า ผู้นำคนเดียวกันสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่ต่างกันและสถานการณ์ต่างกัน (Yukl, 1981, p. 211) อีกทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass et al., 1990, p. 112) ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 การส่งเสริมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

จากภาพประกอบนี้ จะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

อำนาจในองค์กร

อำนาจที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้ นักปราชญ์และนักวิชาการได้พยายามอธิบายว่า ทำไมคนเดียวจึงสามารถควบคุมกลุ่มคนหรือบุคคลอื่นได้ คำตอบที่ได้รับ คือ “อำนาจ” หรือ “Power” (Stogdill, 1974, p. 275) ซึ่งอำนาจในที่นี้ หมายถึง อำนาจทางสังคม นั่นก็คือ อำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมได้และมีอยู่ในความสัมพันธ์ของสังคมทุกชนิด อำนาจ ไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะใดก็ตาม ยังมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคมอยู่ตลอดเวลา อำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน ในองค์กรย่อมเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 อ้างถึงใน ธนพล เหยกกลาง, 2551, หน้า19) ว่า บุคคลที่จะทำงานได้ทั้งหมดขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ต้องบริหารงานเพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ ฉะนั้น อำนาจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการใช้อำนาจอย่างไร่นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคน

ความหมายและแหล่งที่มาของอำนาจ

กอร์ดอน (Gordon, 1996, p. 359) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้กระทำการตามทิศทางที่ตนเองปรารถนาได้

เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์ (2542, หน้า 96) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) หมายถึง แรงผลักดันอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากบุคคลคนหนึ่งประสงค์ที่จะให้ผู้อื่นคิด ทำ กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการของตน และการคิดหรือการทำกิจกรรมดังกล่าว สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่เป็นตัวกำกับ

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 245) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) คือ ความสามารถให้ผู้อื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่คุณต้องการให้กระทำ ความสามารถสร้างสิ่งที่คุณต้องการให้เกิดขึ้น

กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ (2545, หน้า 23) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) หมายถึง การกระทำที่ให้คุณค่าอื่นกระทำตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ เนื่องจากเพราะอยู่ใต้บังคับบัญชา

ความเกรงกลัวว่ามี กลัวภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น หรือไม่อยากเป็นศัตรูจึงต้องทำตาม ก่อให้เกิด อิทธิพล การใช้กลอุบาย

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 137) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้บุคคลนั้นกระทำ หรือไม่กระทำตาม

บาร์นาร์ด (Barnard, 1938 อ้างถึงใน เจริญชัย บรรณธรรมย์, 2550) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) หมายถึง สิ่งที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกอันเป็นเหตุให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นในการปฏิบัติตามได้

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545, หน้า 221) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) หมายถึง “อำนาจแฝง” เป็นความสามารถในการทำให้ผู้หนึ่งผู้ใดที่ตนปรารถนาได้โดยผ่านบุคคลอื่น เป็นความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นตามความต้องการของบุคคลฝ่ายแรก

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 1371) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) หมายถึง สิทธิ เช่น มอบอำนาจ อิทธิพลที่จะบังคับให้ผู้อื่นยอมทำตามไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจหรือไม่ หรือความสามารถที่จะบันดาลให้เป็นไปตามที่ประสงค์ เช่น อำนาจบังคับของกฎหมาย อำนาจ บังคับบัญชา; ความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำหรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ เช่น อำนาจของ คุณพระศรีรัตนตรัย อำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์; คำสั่ง, เช่น อำนาจจิต อำนาจฝ่ายสูง อำนาจฝ่ายต่ำ ความรุนแรง เช่น ชอบใช้อำนาจ การบังคับบัญชา เช่น อยู่นิยามอำนาจการบังคับบัญชา เช่น ขออำนาจศาล อำนาจบาตรใหญ่ (น.) อำนาจที่ใช้ข่มขู่ เช่น ถือว่ามีอำนาจบาตรใหญ่รังแกใครได้ ตามใจชอบ อำนาจมืด (น.) อิทธิพลที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบ เป็นต้น ที่บังคับให้ผู้อื่น ยอมทำตาม

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถที่จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น

บริษัท มติชน จำกัด (2547, หน้า 973) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) หมายถึง พลัง สิทธิ อิทธิพล ที่บังคับให้ผู้อื่นต้องยอมทำตาม ความสามารถที่จะบังคับให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งเกิดขึ้น โดยปริยาย หมายถึง คำสั่ง ความรุนแรง การบังคับ

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982, p. 176 cited in Hoy & Miskel, 2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถที่จะดำเนินการได้โดยใช้กำลัง

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2548, หน้า 167) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถที่จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น

วิเชียร วิทยอุดม (2548, หน้า 166) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) หมายถึง สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในของผู้นำ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะกำหนดให้บุคคลในองค์กรกระทำในสิ่งที่ปรารถนาหรือพฤติกรรมที่ต้องการ อันนอกเหนือไปจากการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

ริอาร์คอน, แคทลีน เค. (2549, หน้า 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการตัดสินใจและการบังคับให้ตัดสินใจท่ามกลางสภาพแวดล้อมน่านับการขององค์กรในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายที่สำคัญ

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 202) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถในการให้คนอื่นทำอะไรก็ได้ที่ผู้ใช้อำนาจจะทำให้ทำ

กิลล์ (Gill, 2006, p. 245) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มคน

ยุกต์ (Yukl, 2006, p. 148) ได้สรุปไว้ว่า อำนาจ หมายถึง “การที่บุคคลมีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติไปในทิศทางที่ต้องการ” อำนาจมีที่มาได้หลายทาง เช่น อำนาจจากความเชี่ยวชาญของบุคคล อำนาจจากบุคคลที่มีตำแหน่งในองค์กร อำนาจจากการรวมกลุ่ม

ประชุม โปธิกุล (2550) ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะให้ใครทำอะไรในสิ่งที่ตนเองต้องการ การเมืองเป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้มาซึ่งอำนาจโดยตรง การที่บุคคลเข้ามาอยู่ในองค์กร ซึ่งเป็นระบบของความร่วมมือกัน ในทางกิจกรรม การเมืองเป็นเรื่องของการต่อรองเพื่ออำนาจของกันและกัน เป็นเวลาหลายปีล่วงมาแล้ว ความสนใจในเรื่องธรรมชาติของอำนาจได้ขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น และเป็นสิ่งสำคัญในหน้าที่ของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ก็คือ การตัดสินใจ ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีองค์กรสมัยเดิม เน้นย้ำเรื่องของการมีเหตุผล ลักษณะของธรรมชาติในองค์กร ในทฤษฎีองค์กรร่วมสมัย เน้นย้ำเรื่องอำนาจและการเมืองในองค์กร เพื่อการควบคุมพฤติกรรมในองค์กร ตัวอย่างเช่น ทิชแมน ได้กล่าวไว้ว่า ขบวนการในองค์กรเปรียบเสมือนขบวนการทางการเมือง ผู้กุมอำนาจพยายามควบคุมเป้าหมาย การสั่งการ และสิ่งสำคัญต่าง ๆ ในองค์กร ในทำนองเดียวกันเพฟเฟอร์ ได้กล่าวว่า “โครงสร้างขององค์กรเปรียบเสมือนผลของการแข่งขัน อำนาจระหว่างผู้ที่เข้ามาร่วมอยู่ในองค์กร การร่วมกันควบคุม การใช้อำนาจมากจะทำให้องค์กรซงกักัน เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องแนวคิดของอำนาจ และคำที่มีส่วนสัมพันธ์กัน ก็คือ อำนาจหน้าที่ (Authority) การเมือง (Politic) และภาวะผู้นำ (Leadership)”

ทอฟฟเลอร์ (Toffler, 1991) กล่าวว่า อำนาจที่แท้จริง คือ อำนาจด้านคุณภาพ โดยเขาได้แบ่งอำนาจออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) กำลังความรุนแรง เป็นอำนาจที่มีคุณภาพต่ำ เพราะไม่ยืดหยุ่น

เป็นอำนาจเชิงลบ ไม่ศักดิ์สิทธิ์ เป็นการบังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตนเอง โดยละเอียดว่าเขาจะเต็มใจหรือไม่ สิ่งที่มาคือ การต่อต้านและการโต้ตอบกลับคืนทันทีเมื่อโอกาสมาถึง

2) เงิน หรือความมั่งคั่ง เป็นอำนาจที่ยืดหยุ่นกว่ากำลัง เพราะมีคำกล่าวที่ว่า เงินคือพระเจ้า สามารถซื้อความต้องการส่วนใหญ่ของมนุษย์ได้ เงินใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารเพื่อให้คุณให้โทษได้ ถือเป็นคุณภาพในระดับปานกลาง 3) ความรู้ ความรู้คืออำนาจ และเป็นอำนาจที่มีคุณภาพยั่งยืน เป็นคุณภาพในระดับสูงสุด โดยวัดกันที่ประสิทธิภาพ โดยใช้อำนาจน้อยที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมาย ความรู้จึงเป็นขุมทรัพย์ที่มีคุณค่า เป็นอำนาจที่ทรงพลังที่จะทำให้เราชนะเลิศในสงครามคุณภาพได้อย่างสง่างาม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถภายในตัวบุคคล ที่มีอิทธิพลกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติ ความคิดเห็น ค่านิยมต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่ตนเองต้องการได้

ความสำคัญของอำนาจ

คำว่า อำนาจ (Power) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Potere หมายถึง “มีความสามารถ” เนื้อประสบการณ์หรือผู้อื่น (สร้อยตระกูล ธรรมานะ, 2541, หน้า 235) ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงาน ในองค์กรจำเป็นต้องมีอำนาจ ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือของผู้บริหารในองค์กร ผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่ของตน ให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาได้หลายวิธีด้วยกัน และถ้าหากการใช้อำนาจหน้าที่ดังกล่าวมีลักษณะเป็นตามข้อตกลงในการทำงานมากที่สุดแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาของตน แต่ปัญหาที่ผู้บริหารทุกคนประสบคือ ควรจะใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ขนาดไหนจึงจะเหมาะสม ขนาดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารจะบังคับบัญชา รวมทั้งความมีประสิทธิภาพของการบริหารและสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในขณะนั้น เช่น ในประเทศที่ด้อยพัฒนา คนงานมีโอกาที่จะเลือกงานทำมีน้อย ในการสั่งงาน การควบคุมงานจะนิยมใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากกว่าการใช้อำนาจ (Power) ผู้บริหารจะใช้วิธีการลงโทษเป็นเครื่องบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสนองความต้องการ ให้เกิดผลงานให้มากที่สุดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด (เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์, 2542, หน้า 97)

นอกจากอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กรดังกล่าวแล้ว อำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรในระดับต่าง ๆ ก็มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหน้าที่ของนักบริหาร คือ การคิดค้น ริเริ่ม การวางแผน จัดตั้งองค์กร การจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ ควบคู่ไปกับการควบคุม เพื่อให้ทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าผู้บริหารมีอำนาจเพียงพอ ย่อมหมายถึง มีความสามารถ

ที่จะมีอิทธิพลมากพอที่จะทำให้กิจกรรมของบุคคลอื่นซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาประสานกัน เพื่อให้องค์การมีบทบาทและก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้าม ผู้บริหารที่ขาดอำนาจ หรือมีไม่เพียงพอ ย่อมทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลไม่มากพอที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ในองค์การให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ต้องการได้ อันจะนำมาซึ่งความสับสนและความขัดแย้งในองค์การ อนึ่ง บุคคลโดยทั่วไปอาจมีอำนาจหรืออำนาจหน้าที่เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งก็ได้ เพราะอำนาจ เป็นพลังที่ซ่อนเร้น (Latent energy) ที่ช่วยบุคคลสามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นพดล เจนอักษร, 2537, หน้า 13-14)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า อำนาจ (Power) มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติ ค่านิยม และการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์การ โดยที่บุคคลนั้นปฏิบัติ สามารถทำงานประสานกันด้วยความเต็มใจ และเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แหล่งที่มาของอำนาจ

การใช้อำนาจมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ซึ่งนักวิชาการได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจและกล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจที่สำคัญ คือ

เวเบอร์ (Weber, 1947, pp. 328-332) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจและกล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจได้ดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legal power) เป็นพลังอำนาจที่มีอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายกำหนด ไม่ผูกพันกับตัวบุคคลหรือตำแหน่ง กล่าวคือ สามารถขยายไปสู่บุคคลและตำแหน่งเฉพาะที่กฎหมายระบุ และภายในขอบเขตของหน้าที่ในหน่วยงานเท่านั้น
2. อำนาจตามประเพณี (Traditional power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อในความศักดิ์สิทธิ์ของสถานภาพบุคคล ซึ่งได้ใช้อำนาจนั้นมาในอดีต เป็นอำนาจที่เป็นมรดกตกทอดมาจากประเพณีค่านิยมจากอดีต
3. อำนาจบารมี (Charismatic power) เป็นอำนาจที่ได้รับการยกย่องบูชาหรือความนับถือในตัวบุคคลเป็นพิเศษ จากลักษณะที่ดีในตัวเขา เป็นเรื่องของทศนคติหรือการยอมรับเฉพาะบุคคล เช่น บุคลิกภาพของบุคคล แล้วเกิดเป็นค่านิยมที่ปกติร่วมกันภายในกลุ่ม

روبินส์ (Robbins, 1983, pp. 132-134 อ้างถึงใน นพดล เจนอักษร, 2537, หน้า 13-14) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาของอำนาจว่า หมายถึง วิธีที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาคุมฐานอำนาจ ส่วนฐานอำนาจ หมายถึง สิ่งที่มีอำนาจมีอยู่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้มีอำนาจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง วิธีการที่จะได้อำนาจมาจากที่ใด ส่วนฐานอำนาจ

หมายถึง การนำอำนาจจากแหล่งที่มาใช้ในเรื่องอะไร โดยรอบบิ้นส์ได้ให้แนวคิดที่มาของอำนาจว่ามาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position power) เกิดจากการที่กลุ่มคนและองค์การส่วนใหญ่ยอมรับบุคคลที่มีอำนาจตามตำแหน่งของบุคคลนั้น ๆ
2. อำนาจเฉพาะตัวบุคคล (Personal power) เกิดจากบุคคลที่มีลักษณะเด่น เป็นที่ศรัทธาของบุคคลอื่น บางครั้งมักจะอนุโลมเรียกว่า เป็นอำนาจที่เกิดจาก “บารมี” สามารถทำให้ผู้อื่นกระทำตามในสิ่งที่ตนปรารถนา
3. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันว่า อำนาจนี้เป็นอำนาจเกี่ยวกับความรู้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากจะเป็นผู้มีอำนาจในแหล่งที่มีอิทธิพล และจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง
4. อำนาจทางโอกาส (Opportunity power) เป็นการจับความเหมาะสมในเรื่องกาลและโอกาสให้บุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ

ลาสเวลล์ และคาพแลน (Lasswell & Kaplan, 1969, p. 87 อ้างถึงใน ทิพวรรณ แสงทับทิม, 2547, หน้า 132) ได้เสนอปัจจัยบางประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะเป็นการเพิ่มพูนอำนาจเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตามมากขึ้น เรียกว่า อำนาจนิยม ซึ่งมี 8 ประการ ได้แก่

1. อำนาจทางการเมือง
2. การยอมรับนับถือ
3. ความซื่อตรง
4. ความรัก
5. ความสมบูรณ์พูนสุข
6. ความร่ำรวย
7. ทักษะ
8. ความรอบรู้

ซึ่งสอดคล้องกับคิมบรู และนันเนอริ (Kimbrough & Nunnery, 1983, p. 462)

ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้ที่มีอำนาจนั้น มักจะเป็นบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ มีความรู้ดี มีตำแหน่งหน้าที่ราชการ เป็นผู้ควบคุมหรือบังคับบัญชาคน มีความเป็นผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เป็นผู้ชำนาญการควบคุมเสียงเลือกตั้งได้ มีความรู้เรื่องระบบการเมือง

ส่วนในสังคมมีการศึกษาเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจหลายหน่วยงาน ดังนี้
 อรุณ รักธรรม (2540, หน้า 56-70) ได้รวบรวมแหล่งอำนาจไว้หลายแหล่ง ดังนี้

1. หน้าที่ปฏิบัติ หน้าที่ที่ปฏิบัติยอมแสดงถึงการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น หน้าที่ที่ปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลมีอำนาจด้วย
2. จำนวนสมาชิกที่ทำงานด้วยอำนาจนั้น ย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิก หรือเราเรียกกันว่า “บริวาร” มากน้อยที่ร่วมทำงานอยู่ด้วย
3. คบค้าสมาคมกับบุคคลประเภทใด การคบค้าสมาคมหรือการคบเพื่อนกับบุคคลที่มีอำนาจ เราย่อมจะมีอำนาจชนิดนั้น ๆ ไปด้วยในบางครั้ง ซึ่งแล้วแต่ชนิดขององค์การ งาน หรือสิ่งที่เรากำลังติดต่อสัมพันธ์ด้วย เป็นกรณี ๆ ไป ซึ่งย่อมต้องมีอำนาจมากน้อยตามสมาคมนั้น ๆ บุคคลนั้น ๆ และเรื่องต่าง ๆ ตามที่พิจารณาอีกด้วย
4. บุคลิกลักษณะ บุคลิกลักษณะของบุคคลแต่ละบุคคลมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร หัวหน้าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่หวังจะก้าวหน้าในตำแหน่งสายบริหารงาน ผู้มีบุคลิกดีถือว่าได้เปรียบหรือกำไรในระยะแรก จะเป็นผู้ที่น่านับถือ น่าเคารพ น่าเลื่อมใสต่อบุคคลที่พบเห็น โดยมิต้องมีการพุดจาสนทนาแต่ประการใด
5. มนุษย์สัมพันธ์ มนุษย์ต่อมนุษย์มีความสัมพันธ์กันเป็นปัจจัยแรกที่ติดต่อกัน เป็นเรื่องของคนต่อคน มนุษย์สัมพันธ์นับเป็น “อำนาจภายใน” หรือ “สิทธิอำนาจ” ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือทำหน้าที่ เป็นประชาชน ธรรมดา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “การชนะจิตใจคน” ได้ ต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งในทัศนคติของมนุษยสัมพันธ์ ย่อมเปรียบเสมือน “อำนาจ” นั่นเอง
6. ชนิดของการใช้ บางครั้งอำนาจได้มาจากของที่ใช่ และอาจรวมถึงฐานะทางเศรษฐกิจ สัญลักษณ์ของฐานะหรือตำแหน่งทางสังคม อาจพิจารณาได้ดังนี้ ตำแหน่งงาน เงินเดือน เสื้อผ้า ที่ใส่ ขนาดหรือหน่วยงาน รวมกระทั่งขนาดและที่ตั้งของโต๊ะทำงาน ที่สำหรับจอดรถ ชนิดของรถ เลขานุการ ห้องส่วนตัวหรือไม่ เครื่องเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ เช่น พรม รูปภาพต่าง ๆ โต๊ะ ฯลฯ รวมทั้ง บ้านที่อยู่อาศัย ซึ่งการใช้ของดีมีราคาแพงกว่า ย่อมมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นที่ใช้ของราคาถูก
7. การควบคุมทรัพยากร รวมตลอดจนการควบคุมข้อมูลวัสดุต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และทรัพยากรอื่น ๆ การควบคุมทรัพยากรย่อมหมายถึง การมีอำนาจ หรือคนที่มีทรัพยากรอันสมบูรณ์มาก ที่ดินหลายร้อยไร่ รถยนต์หลายคัน ย่อมเป็นที่มาของบริวารและอำนาจ
8. ประเพณีนิยม ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจยอมรับนับถือผู้มีอำนาจในลักษณะของตัวบุคคล ซึ่งใต้อำนาจหรือตำแหน่งนั้น ๆ มา ตามระเบียบประเพณีมากกว่าการยอมรับนับถือเพราะกฎเกณฑ์ นอกนั้นยังรวมถึงระบบอาวุโส ระยะเวลาที่อยู่ที่นั่นมาก คนไทยถูกอบรมสั่งสอนให้มีความเคารพ เชื่อฟัง และยำเกรงผู้อาวุโสเสมอมา หากที่จะปฏิเสธได้ เช่น ลูกเชื่อฟังพ่อแม่ น้องเชื่อฟังพี่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอำนาจอย่างหนึ่งในประเพณีนิยม

9. ความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม เป็นการยึดมั่นในคุณธรรม มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ความเป็นผู้มีน้ำใจ มีความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเมตตา กรุณา

รสสุคนธ์ พหลเทพ (ม.ป.ป., หน้า 103-105) ได้กล่าวว่า แหล่งที่มาของอำนาจมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจจากฐานทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจุบันสังคมไทยยอมรับผู้มีฐานะหรือผู้มีเงินเป็นอันมาก เงินหรือทรัพย์สินสมบัติทำให้ฐานทางเศรษฐกิจดี และเมื่อฐานะทางเศรษฐกิจดี ฐานะทางสังคมก็ตามมา หากผู้บริหารมีฐานะดี มักจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่เดือดร้อน มีรถส่วนตัวใช้ ร่ำรวย มีบ้านหลังใหญ่ ครอบครัวยุติมีสุข

2. อำนาจที่เกิดจากความจริงใจ ความจริงใจต่อกันช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน คู่ได้จากการเสียสละทั้งกำลังกาย กำลังทรัพย์ ร่วมทุกข์ร่วมสุข สิ่งเหล่านี้จะช่วยยึดเหนี่ยวนำใจคนไว้ได้

3. อำนาจอันเกิดจากการยึดมั่นในหลักศาสนา หรือความมีคุณธรรม ศาสนาพุทธ ได้ฝังรากลึกลงในหัวใจคนไทยมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ถ้าผู้ใดปฏิบัติตนอยู่ภายใต้คำสั่งสอนของพระพุทธศาสนา ก็เท่ากับกำหัวใจของคนไว้ได้ เรียกว่า เป็นอำนาจทางศาสนา เช่น ความกตัญญู นอกจากนั้น คำสอนของพระพุทธศาสนายังสามารถนำมาใช้ในการบริหารได้เป็นอย่างดี ที่เรียกกันว่า “ทศพิธราชธรรม” ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร คือ

- 3.1 การให้ (ทาน)
- 3.2 ความประพฤติดี (ศีล)
- 3.3 การบริจาคน (ปริจาคะ)
- 3.4 ความเป็นคนตรง (อาชวะ)
- 3.5 ความสุภาพอ่อนโยนต่อคนทั้งปวง (มัททวะ)
- 3.6 ความเพียร (ตปะ)
- 3.7 ความไม่โกรธ (อภโกธะ)
- 3.8 ความไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา)
- 3.9 ความอดทน (ขันติ)
- 3.10 ความไม่ผิด (อวิโรธนะ)

4. อำนาจจากขนบธรรมเนียม ประเพณี และค่านิยมในสังคมนั้น ๆ สังคมไทยเป็นสังคมที่มีประวัติยาวนาน ข่อมมีการยึดถือแนวทางปฏิบัติสืบทอดกันมา การปฏิบัติตนผิดจากขนบธรรมเนียม สังคมจะลงความเห็นว่าเป็นผิด และยิ่งสังคมไทยค่อนข้างจะเป็นสังคมที่จัดอยู่ในพวกอนุรักษนิยม

ด้วยแล้ว อำนาจจากการยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีจึงมีความหมายมากขึ้น และเนื่องจากสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป ค่านิยมต่าง ๆ จึงแปรเปลี่ยนเวียนเข้ามาในแต่ละสภาพการณ์ การกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนส่วนใหญ่ย่อมเป็นการตัดปัญหาทั้งปวง

5. อำนาจการเมืองในองค์การ มีการใช้อำนาจการเมือง ทั้งอำนาจการเมืองภายนอกและอำนาจการเมืองภายในองค์การ คือ ทำอย่างไรคนหนึ่งจึงจะก้าวหน้าเลยหน้าคนอื่น ๆ ในองค์การ แต่ในอีกลักษณะหนึ่งคือ การที่ทำอย่างไรจึงจะได้พลังอำนาจนั้นขึ้นมา เช่น การบิดเบ่งบิดขาค การชักชวนบันไดหนี

6. อำนาจการรู้สถานการณ์และปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทุกครั้งที่ใช้ อำนาจ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจประเภทใด จำเป็นต้องเข้าสถานการณ์ ช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออำนาจที่ใช้ การใช้อำนาจโดยไม่ดูสถานการณ์ ยากนักที่จะถึงวัตถุประสงค์ของงาน งานจะมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจโดยยึดความเห็นส่วนตัว ค่านิยม หรือหลักตายตัว มีแต่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด

7. อำนาจเกิดจากการรู้ปัญหาล่วงหน้า โดยการทำนายอย่างเป็นระบบระเบียบ ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจโดยใช้หลักเกณฑ์ หรือสูตรสำเร็จเก่า ๆ ไม่ได้ผลต่อไป การแก้ปัญหาจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาที่ละปัญหา สูดแล้วแต่ว่าปัญหานั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร เวลาใด องค์ประกอบของกาล (เวลา) และเทศะ (สถานที่) มีความสำคัญที่จะนำมาพิจารณา แต่เนื่องจากการแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์อย่างกะทันหัน ย่อมไม่รอบคอบ ผิดพลาดง่าย จึงจำเป็นต้องมีการทำนายว่า ปัญหาจะเกิดอย่างไร ณ ที่ใดบ้าง แม้การทำนายว่าจะเกิดอย่างไร เวลาใด ทำนายไม่ได้ อย่างน้อยก็ช่วยให้มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตได้บ้าง

เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์ (2542, หน้า 96-97) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจไว้ว่า เกิดจาก

1. ความเลื่อมใสศรัทธาในตัวคน เป็นอำนาจที่เกิดจากบารมีของบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม เพราะมีผลงานดีเด่น เป็นที่ปรากฏชัด มีคุณความดีหรือประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี เป็นผู้มีบุคลิกงดงาม บุคคลมองเห็นแล้วเกิดความนิยมชมชอบ เป็นผู้มีจิตใจอันดีงาม โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สร้างบุญทำกุศล ให้ความเมตตา ช่วยเหลือผู้เดือดร้อน และผู้มีทุกข์เป็นนิจสิน เป็นที่ยอมรับนับถือ ศรัทธา และเชื่อถือจากบุคคลทั่วไป เป็นอำนาจที่เกิดจากการประกอบคุณงามความดี หรือเป็นผู้มีความรู้ดีในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป หรืออาจจะเป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง และเมื่อบุคคลซึ่งทรงไว้ซึ่งอำนาจนี้จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด จะมีบุคคลที่เลื่อมใส เคารพ ศรัทธา อาสาเข้ามาช่วยอย่างเต็มใจ

2. ควบคุมกฎหมายที่ระบุไว้ อำนาจที่เป็นไปตามกฎหมายกำหนด คือ อำนาจที่เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ที่กฎหมายระบุไว้ เช่น ทหาร มีหน้าที่ป้องกันประเทศ และผู้ที่เป็นทหาร

มีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดจะมีอำนาจในการบริหารงานและสั่งการมากที่สุด และอำนาจในการสั่งการจะลดหลั่นลงไปถึงชั้นปฏิบัติการ ซึ่งจะมีหน้าที่ปฏิบัติตามเพียงอย่างเดียว

3. ประเพณีนิยมที่เคยทำกันมา เป็นอำนาจที่เกิดจากการถ่ายทอดและสืบทอดจนถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ยอมรับเป็นวัฒนธรรมประเพณี เช่น การที่ลูกเคารพเชื่อฟังพ่อแม่ การกราบไหว้พระ การรับฟังคำสั่งสอนของพระ อาชีพครูถือเป็นอาชีพสุจริต บุคคลที่เป็นครูได้รับการยอมรับและยกย่องจากชุมชนและสังคม ถือว่าเป็นคนดีมีความรู้ เป็นที่พึ่งของชุมชนและสังคม รวมไปถึงลูกเฝ้าแก่ก็จะมีความเหมือนเฝ้าแก่ ภรรยาท่านผู้ว่าราชการจังหวัดจะได้รับการเคารพยกย่องเชือถือ เช่นเดียวกับท่านผู้ว่าราชการจังหวัด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แหล่งที่มาของอำนาจ เป็นคุณสมบัติของบุคคลหรือทรัพยากรที่บุคคลครอบครองอยู่ ซึ่งบุคคลใช้เป็นฐานในการสร้างอำนาจให้แก่ตนเอง แหล่งอำนาจเพียงอย่างเดียวไม่สามารถก่อให้เกิดอำนาจขึ้นในตัวบุคคลได้ บุคคลที่เป็นผู้บริหารนั้น จำเป็นจะต้องได้รับการยอมรับนับถือ เชือถือและศรัทธา จากผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักกาลเทศะในการใช้อำนาจในแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ

ฐานอำนาจ

แหล่งที่มาของอำนาจต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น อาจเรียกได้ว่าเป็น “ฐานอำนาจ” ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอำนาจ นักวิชาการได้ศึกษาแนวคิดและที่มาของฐานอำนาจไว้ดังนี้

เอทซีโอนี (Etzioni, 1961, pp. 12-21) ได้ศึกษาเกี่ยวกับฐานอำนาจ ตามแนวทางการปฏิบัติในองค์กร ได้แก่

1. อำนาจการบังคับ (Coercive power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการบังคับขู่เข็ญหรือการลงโทษ
2. อำนาจเกิดจากรรณประโยชน์ (Remunerative power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้มีอำนาจมีทรัพยากรที่จะให้ผลประโยชน์ต่อผู้อื่นได้ หรือการให้ค่าตอบแทน เช่น การให้ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าล่วงเวลา
3. อำนาจปทัสถาน (Normative power) เป็นอำนาจที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับบุคคล เช่น ความต้องการในความสำเร็จ ความเป็นเพื่อน และค่านิยมของกลุ่ม หรือการใช้ความสามารถในการจัดการ กระตุ้นให้บุคคลอื่นคล้อยตาม

ยุกส์ และฟอลเบ (Yukl & Falbe, 1989 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 56) ได้มีแนวคิดในการจัดแบ่งประเภทของอำนาจโดยยึดแหล่งที่มาเป็นเกณฑ์ คือ การแบ่งประเภทของอำนาจออกเป็น 2 ส่วน (Two-factor conceptualization) ที่มีความสำคัญพอ ๆ กัน คือ อำนาจ

โดยตำแหน่ง (Position power) กับอำนาจส่วนบุคคล (Personal power) โดยได้วิจัยพบว่า แม้อำนาจทั้งสองประเภทจะมีลักษณะเด่น ๆ ที่เป็นอิสระแยกจากกันก็ตาม แต่ก็ยังมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่สลับซับซ้อน จนบางครั้งยากที่จะแยกอำนาจทั้งสองออกจากกันได้ นอกจากนี้พบว่า มีอำนาจอีกประเภทหนึ่งที่แตกต่างออกไปอีก คือ อำนาจการเมือง (Political power) ภายในองค์กร ดังนั้น อำนาจมาจาก 3 แหล่ง คือ

1. อำนาจจากตำแหน่ง (Position power)
 - 1.1 อำนาจทางการ (Formal authority)
 - 1.2 อำนาจในการควบคุมทรัพยากรและการให้คุณ (Authority to control over resources and rewards)
 - 1.3 อำนาจในการควบคุมในการให้โทษ (Authority to control over punishment)
 - 1.4 อำนาจในการควบคุมข้อมูลสารสนเทศ (Authority to control information)
 - 1.5 อำนาจในการควบคุมสถานการณ์ภาวะแวดล้อม (Ecological control authority)
2. อำนาจจากบุคคล (Personal power)
 - 2.1 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power)
 - 2.2 อำนาจที่เกิดจากการนับถือกันฉันท์มิตรและมีความภักดี (Power of friendship and loyalty)
 - 2.3 อำนาจโดยบารมี หรืออำนาจโดยเสน่ห์หา (Charismatic power)
3. อำนาจเชิงการเมือง (Political power)
 - 3.1 อำนาจที่เกิดจากการมีอำนาจควบคุมการตัดสินใจ (Control over decision)
 - 3.2 อำนาจที่เกิดจากการผสมหรือร่วมกันระหว่างกลุ่ม (Coalitions)
 - 3.3 อำนาจที่เกิดจากการลดแรงต้านของฝ่ายตรงข้าม (Co-optation)
 - 3.4 อำนาจที่อิงสถาบัน (Institutionalization)

พีบอดี (Peabody, 2000, pp. 463-472) ได้จัดแบ่งกลุ่มอำนาจ ออกเป็น 4 ฐาน คือ

1. พลังอำนาจที่มีฐานเป็นกฎหมาย (Legitimacy) ข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดพลังอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นพลังอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง
2. พลังอำนาจที่ฐานตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์กรย่อมมีการแบ่งสายการทำงาน และการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบทันทีว่าขึ้นตรงกับใคร และใครมีพลังอำนาจในการให้รางวัล ลงโทษบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะคลบแคลงสิ่งที่ปรารถนาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จัดให้เป็นผู้ใช้พลังอำนาจในแง่นี้ด้วย

3. ฐานพลังอำนาจอยู่ในตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง อาจเป็นลักษณะที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนดีมีศีลธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพนบถนอบและนับถือจัดเป็นพลังอำนาจที่มีเฉพาะเป็นคน ๆ เท่านั้น

4. ฐานของพลังอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ

เวเบอร์ (Weber, 1947) ได้แบ่งอำนาจของผู้บังคับบัญชาในองค์กรนั้น ๆ ได้ 3 แบบ คือ

1. อำนาจบารมี (Charismatic authority) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากคุณงามความดีของผู้บริหาร การมีบุคลิกภาพที่ดีและความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในองค์กร

2. อำนาจตามประเพณี (Traditional authority) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากการยอมรับตำแหน่งนั้น ๆ ตกทอดสืบต่อเนื่องกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษ เช่น คนไทยยกย่องผู้บริหารเป็น “เจ้านายคน” ครั้นเมื่อบุคคลนั้นเข้าสู่ตำแหน่งก็ย่อมได้รับการยอมรับไปด้วย

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legal authority) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากระเบียบ กฎหมายที่กำหนดให้ผู้บริหารในตำแหน่งนั้น ๆ

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 99-100) กล่าวถึงลักษณะอำนาจของผู้บริหารแต่ละประเภทไว้ดังต่อไปนี้

1. อำนาจในระบบ (Formal authority) หมายถึง อำนาจที่เป็นสิทธิในการตัดสินใจของผู้บริหารต่อเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบโดยตรง อำนาจทางการนี้ จะอยู่ในตำแหน่ง ไม่ใช่บุคคล บุคคลนั้นสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน และใช้อำนาจตามตำแหน่งที่ตนเองได้รับแต่งตั้ง แต่เมื่อพ้นออกจากการดำรงตำแหน่งแล้ว อำนาจในตำแหน่งไม่ได้ติดไปด้วย บุคคลนั้นไม่มีสิทธิ์ที่จะใช้อำนาจในตำแหน่งดังกล่าวได้อีกต่อไป อำนาจที่ใช้ในขณะดำรงตำแหน่งจะมีผลในทางกฎหมาย เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดิน การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในหน่วยงาน การลงโทษผู้ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

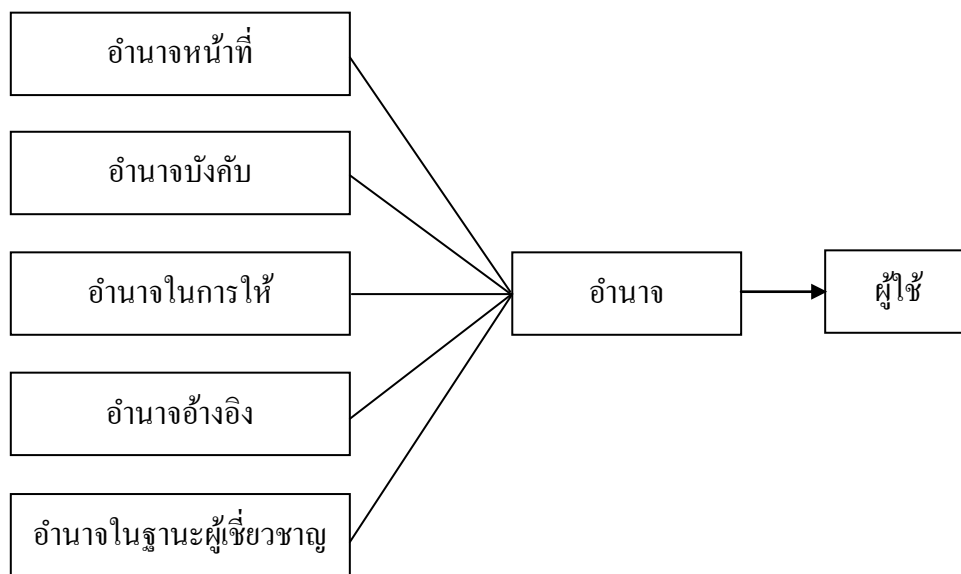
2. อำนาจนอกระบบ (Informal authority) หมายถึง อำนาจของบุคคลที่มีอยู่ในตัวเอง สร้างขึ้นเอง โดยไม่ต้องมีระเบียบหรือกฎหมายให้การรองรับการใช้อำนาจนั้น อำนาจนี้เกิดจากการยอมรับของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล หรือผู้ตาม ดังนั้น บุคคลที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่ง แต่ผู้ร่วมงานให้การยอมรับ ให้เป็นผู้นำ ถือได้ว่าบุคคลนั้นมีอำนาจในตัว ผู้บริหารคนใดก็ตาม ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชานับให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ โดยไม่ต้องใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชานับได้ว่ามีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี อย่างไรก็ตาม ในการบังคับบัญชา กระบวนการทำงานองค์กร

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่จะได้เปรียบในการสั่งการ เพราะมีอำนาจทางกฎหมาย และถ้ามีอำนาจส่วนตัวด้วยแล้ว ก็ยิ่งเป็นการได้เปรียบอย่างมาก

อำนาจนอกระบบหรือที่ไม่เป็นทางการ เป็นอำนาจส่วนบุคคลที่ผู้บริหารได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในตัวผู้นำ ทำให้งานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย อำนาจชนิดนี้ไม่สามารถทำนายความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตาม อำนาจตามตำแหน่งนั้น อาจมีบางครั้งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามหลีกเลี่ยง ไม่ยอมปฏิบัติตาม หากเห็นว่า เป็นคำสั่งที่ไม่ถูกต้อง หรือไม่พึงพอใจในตัวผู้บริหารที่สั่งการลงมา ซึ่งมีโอกาสที่จะถูกผู้บังคับบัญชาลงโทษหรือกลั่นแกล้งอย่างใดอย่างหนึ่งได้ แต่หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในผู้นำ ก็จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะนี้อาจจะเรียกว่า “อำนาจของการเป็นผู้นำ”

3. อำนาจที่เกิดจากความรู้ (Knowledge as authority) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร ผู้มีความรู้สูง ประสบการณ์มาก และมีความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะ จะได้รับการนับถือศรัทธา และเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถที่จะแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ได้ ผู้ที่มีอาชีพครู จะให้การยอมรับนับถือจากชุมชนในฐานะผู้ทรงไว้ซึ่งความรู้ เมื่อครูให้คำแนะนำ ชี้แนะ หรือเชิญชวนชาวบ้าน ชุมชน ท้องถิ่น กระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะได้รับความร่วมมือจากชุมชน ท้องถิ่นเป็นอย่างดี นักวิชาการตามมหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสังคมในทุกระดับ ดังนั้น เมื่อนักวิชาการได้กล่าวถึงปัญหาของชุมชน สังคม และต้องการการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในทางที่ดีขึ้นในสังคม มักจะได้รับการตอบสนองที่ดีจากชุมชน จากสังคมอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงผู้มีปริญญาสูง ๆ อย่างเดียวเท่านั้น แต่หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในทางหนึ่งทางใด และจากความรู้ที่บุคคลนั้นมีอยู่ ในบางสถานการณ์ที่จำเป็น ทำให้มีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถจนผลงานเป็นที่ยอมรับ บุคคลผู้นั้นก็จะกลายเป็นผู้นำในสถานการณ์และในเวลาขณะนั้นโดยทันที

ในปี ค.ศ. 1959 เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1960, pp.150-167 อ้างถึงใน กัลยมน อินทุสุต, 2547, หน้า 58) ได้เสนอทฤษฎีฐานอำนาจ โดยเสนอฐานเป็นแหล่งที่เกิดอำนาจ 5 ฐาน สรุปได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ลักษณะของอำนาจ (อรุณ รักธรรม และเชาว์ ไพโรพิจิตรโรจน์, 2530, หน้า 412)

แหล่งที่เกิดอำนาจ 5 ฐาน คือ

1. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่นที่ยอมปฏิบัติตาม รางวัลตอบแทนดังกล่าว ได้แก่ การยกย่อง สรรเสริญ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ความเข้มของอำนาจการให้รางวัลนี้จะมีมากขึ้น เมื่อบุคคลรับรู้ว่า ผู้ใช้อำนาจจะให้รางวัลแก่เขาได้จริงและโดยตรง
2. อำนาจการบังคับหรือการลงโทษ (Coercive power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษโดยอำนาจที่เขามีอยู่ ความเข้มของอำนาจการบังคับหรือการลงโทษนี้ จะมีมากขึ้น เมื่อบุคคลรับรู้ว่าผู้ใช้อำนาจมีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษเขาได้จริงหรือโดยตรง
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เกิดจากค่านิยมภายในบุคคลที่สั่งสมมาจนยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมที่จะมีอิทธิพลเหนือตน โดยทั่วไป อำนาจตามกฎหมายหรือความชอบธรรมนี้ เกิดขึ้นเนื่องจากตำแหน่งที่ผู้ใช้อำนาจครองอยู่ เรียกว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) แต่ในบางกรณี อำนาจจากฐานอำนาจนี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งก็ได้ หากแต่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และการยอมรับที่บุคคลมีต่อผู้ใช้อำนาจโดยตรง
4. อำนาจอ้างอิง (Referent power) เกิดจากคุณลักษณะของผู้ใช้อำนาจที่เป็นที่ชื่นชมของบุคคล จนประสงค์ที่จะมีลักษณะเช่นนั้นบ้าง ความเข้มของอำนาจอ้างอิงจะมีมากขึ้นตามความชื่นชมหรือความอยากเป็นเหมือนผู้ใช้อำนาจของบุคคลนั้นเพิ่มขึ้น

5. อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและความรู้จนเป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป ฐานอำนาจเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามเพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเหนือตน

อำนาจตามแนวคิดของเฟรนช์ และราเวนนี้ กล่าวได้ว่า มีอยู่ในตัวของผู้บริหารทุกคน แต่ความสามารถในการนำไปใช้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างในตำแหน่งหน้าที่ สถานการณ์ บุคคล และศักยภาพของผู้บริหารแต่ละคนอีกด้วย

เฮอร์เชย์ และคณะ (Hersey et al., 1993, p. 226) ได้รวบรวมอำนาจตามแหล่งที่มาจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งรวมของเฟรนช์ และราเวนไว้ด้วย ในการจำแนกอำนาจตามฐานอำนาจนั้นมีหลายทฤษฎี แต่กรอบแนวคิดของเฟรนช์ และราเวนได้รับการยอมรับมากที่สุด และนอกจากนี้เฮอร์เชย์ และคณะ ยังได้รวบรวมฐานอำนาจที่นักวิชาการอื่น ๆ คิดขึ้นมาไว้เพิ่มเติมอีก

2 ฐานอำนาจ

เฮอร์เชย์ และคณะ ได้อธิบายไว้ ต่อมา ราเวน (Raven) ทำงานร่วมกับ ครุกรานสกี (Kruglanski) คิดฐานอำนาจที่ 6 ขึ้นมา คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล (Information power) ต่อมาในปี ค.ศ. 1979 เฮอร์เชย์ (Hersey) และ โกลด์สมิธ (Goldsmith) ได้เสนอฐานอำนาจที่ 7 คือ อำนาจการเชื่อมโยง (Connection power) ซึ่งฐานอำนาจทั้ง 7 นี้ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของความสำเร็จในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วยฐานอำนาจดังนี้ คือ

1. อำนาจจากการบังคับ (Coercive power) อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้นำที่มีอำนาจการบังคับสูง จะชักจูงให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะหากไม่ยอมตามแล้ว จะนำไปสู่การลงโทษ เช่น การบกร่องในหน้าที่ การตำหนิ ว่ากล่าว หรือการไล่ออกจากงาน
2. อำนาจจากการเชื่อมโยง (Connection power) อยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมโยงของผู้นำกับผู้มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญทั้งในและนอกองค์กร ผู้นำที่มีอำนาจการเชื่อมโยงสูง จะจูงใจให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะเขาหวังผลที่จะได้รับประโยชน์หรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ชอบ โดยอาศัยการเชื่อมโยงจากผู้มีอำนาจการเชื่อมโยงนั้น
3. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward power) อยู่บนพื้นฐานของความสามารถของผู้นำที่จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลอื่น ๆ ผู้ซึ่งเชื่อว่าการยอมตามจะนำมาซึ่งผลประโยชน์เกือบทุกทางบวก เช่น เงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น
4. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) อยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งที่ผู้นำนั้นดำรงอยู่โดยปกติแล้ว ตำแหน่งยิ่งสูงขึ้นเท่าใด อำนาจนี้ก็ยิ่งมีแนวโน้มที่จะมากขึ้นเท่านั้น ผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมายสูง จูงใจให้ยอมตาม หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพราะพวกเขาารู้สึกว่าบุคคลผู้นี้

มีความถูกต้อง เนื่องจากดำรงตำแหน่งในองค์กร มีสิทธิ์ที่จะคาดหมายว่าคำแนะนำหรือสั่งการต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติตาม

5. อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power) อยู่บนพื้นฐานของบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำที่มีอำนาจอ้างอิงสูง โดยทั่วไปแล้ว จะได้รับการนิยมนิยม และนับถือ ศรัทธาจากบุคคลอื่น ๆ เพราะบุคลิกภาพของผู้นำนั้น จะนำไปสู่การยอมรับ และถือเป็นเช่นเดียวกับอิทธิพลที่ผู้นำมีเหนือบุคคลอื่น ๆ

6. อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Information power) อยู่บนพื้นฐานของการเป็นเจ้าของหรือการเข้าถึงข่าวสารข้อมูล ซึ่งบุคคลอื่น ๆ พิจารณาเห็นว่ามีความสำคัญต่อพวกเขา ฐานอำนาจนี้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เพราะพวกเขาต้องการได้หรือรับรู้ข่าวสารข้อมูลนี้

7. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) อยู่บนพื้นฐานของการที่ผู้นำมีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและความรู้ และได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญสูง จะใช้ความเชี่ยวชาญทำให้ง่ายต่อการชักจูงพฤติกรรมผู้อื่น ทำให้ยอมรับและนำไปสู่การยอมรับตามความประสงค์ของผู้นำ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ จะเห็นได้ว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพภายใน รู้จักใช้อำนาจให้เหมาะสมกับกาลเทศะ พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะอำนาจแต่ละแบบที่ผู้บริหารนำไปใช้นั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการตอบสนองต่ออำนาจที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อำนาจให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบุคคล เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการทำงานที่วางไว้

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของเฮร์เซย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard, & Johnson)

ในการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพนั้น แนวคิดขององค์การที่กำหนดในโครงสร้างของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้อำนาจในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์และมีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรศึกษาวิธีการใช้อำนาจตามที่เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968, pp. 259-270) เสนอไว้ 5 ด้านคือ 1) อำนาจจากการบังคับ 2) อำนาจจากการให้รางวัล 3) อำนาจตามกฎหมาย 4) อำนาจจากการอ้างอิง และ 5) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ หลอมรวมกับแนวคิดของราเวน และครุกรานสกี (Raven & Kruglanski, 1975, pp. 177-219) ได้เพิ่มอำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร ซึ่งต่อมา เฮร์เซย์ และคณะ (Hersey et al., 1993, pp. 235-246) เสนออำนาจจากการเชื่อมโยงอีกหนึ่งด้าน ซึ่งกล่าวไว้ดังต่อไปนี้

1. อำนาจจากการบังคับ (Coercive power)

เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968, pp. 259-270) กล่าวว่า อำนาจจากการบังคับเป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าได้โทษ ถ้าไม่ยอมทำตามที่ผู้บริหารต้องการ ความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าได้โทษที่เขาจะได้รับจากการไม่ยอมทำตามนั้น สูงกว่าผลเสียที่เกิดจากการยอมทำตามแค่ไหน เช่น ครุฑน้อยซึ่งเป็นหัวใจของครุฑกลุ่มหนึ่งต้องขัดคำสั่งครุฑใหญ่ที่ชอบด้วยเหตุผล เมื่ออยู่ต่อหน้าลูกสมุน ทั้งที่รู้ว่าการกระทำเช่นนี้จะได้รับโทษ แต่ก็มีน้ำหนักร้อยกว่าความเสียหาย เสียศักดิ์ศรี อันเกิดจากการทำตามครุฑใหญ่

พฤติกรรมหรือสภาพจิตวิทยาอื่น ๆ ของบุคคลที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเพราะอำนาจจากการข่มขู่บังคับนี้ จะคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าเขาอยู่ในสายตาของผู้บริหาร หรือผู้บริหารสามารถล่วงรู้ถึงพฤติกรรมของเขาได้ ถ้ารู้ว่าผู้บริหารไม่อาจล่วงรู้ถึงการกระทำของเขาได้แล้ว เขาจะหยุดทำตามทันที นอกจากนี้ยังพบว่า ผลงานอันเกิดจากการใช้อำนาจชนิดนี้มักมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร จะเป็นตามความสามารถ และทำให้บุคคลมีแนวโน้มไปในทางต่อต้านอีกด้วย

โดยสอดคล้องกับมัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1995, p. 330) อธิบายว่า อำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่ผู้บริหารสามารถที่จะลงโทษหรือมีผลกระทบทางร่างกายและจิตใจต่อบุคคลอื่น ซึ่งฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 83) ให้แนวคิดว่า อำนาจการบังคับเป็นอำนาจในความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจชนิดนี้ อยู่ที่การยอมรับต่อโทษ ซึ่งโทษที่ให้นี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การลงโทษมีหลายลักษณะ เช่น การว่ากล่าวตักเตือนอย่างเป็นทางการ โดยมีลายลักษณ์อักษร การให้ทำงานที่ไม่ถนัด การนิเทศติดตาม ควบคุมอย่างใกล้ชิด บังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด การไม่ขึ้นเงินเดือน และค่าจ้าง ในการใช้อำนาจการบังคับนี้ ผู้บริหารมีการระมัดระวังให้มากที่สุด ซึ่งพิบูล ดิพิจาณ์ (2548, หน้า 34-35) กล่าวว่า ผู้บริหารควรใช้เมื่อไม่สามารถใช้อำนาจด้านอื่น ๆ ได้ เพราะครุฑขาดการเชื่อฟัง ไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าไม่ใช้อำนาจการบังคับจะทำให้โรงเรียนเกิดความเสียหาย ดังนั้น การลงโทษจึงเป็นวิธีสุดท้ายที่เลือกใช้ เพื่อให้ครูรับรู้ได้ว่า ถ้าไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย สิ่งที่เกิดขึ้นจะร้ายแรงเพียงใด เช่น การตัดเงินเดือน การลดขึ้นเงินเดือน ปลดออก และไล่ออก

อำนาจบังคับจะอยู่บนพื้นฐานของความกลัวที่เกิดจากการบังคับข่มขู่ หรือทำโทษให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม อำนาจจากการบังคับอาจเกิดจากการใช้กำลังอาวุธ หรือการใช้คำพูด ตัวอย่างอำนาจจากการบังคับที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ อย่างเช่น การปลดออก การไล่ออก หรือ

การตัดเงินเดือน อำนาจประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ถูกบังคับรับรู้ว่าเขาไม่กระทำตามจะถูก ลงโทษ

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ เมื่อบุคคลประพฤติตนไม่ถูกต้องตามระเบียบที่วางไว้ จะมีการลงโทษเพื่อให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่น จะได้ไม่กล้าปฏิบัติเช่นนั้นอีก การใช้อำนาจบังคับ จะส่งผลดีกับผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นกลุ่มต่อต้าน เป็นการรักษามาตรฐานและการควบคุม การปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจบังคับหรือการลงโทษที่เป็นไปด้วย ความชอบธรรมมากขึ้นเท่าใด ก็จะลดความรู้สึกต่อต้านและความไม่ชื่นชมลงได้มากขึ้นเท่านั้น

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ ทำให้บุคคลเกิดความเคียดแค้น เจ็บปวดทางกาย หวาดกลัว รู้สึกขายหน้าหรือสูญเสียความรัก ทำให้มีผลงานที่เลวลง เกิดความไม่พึงพอใจ ในการทำงาน และการออกจากงาน อำนาจบังคับนี้อาจเสื่อมได้ ถ้าผู้บริหารดีแต่ขู่ ไม่เคยลงโทษจริง

จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า อำนาจจากการบังคับ จัดได้ว่าเป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชา ไม่พึงปรารถนามากที่สุด เพราะเป็นอำนาจที่เกิดจากความเกรงกลัวของผู้บังคับบัญชา รับรู้ถึง การถูกลงโทษในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การถูกตำหนิ บังคับ ให้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด การไม่ขึ้นเงินเดือน ซึ่งอำนาจจากการบังคับนี้ เป็นอำนาจ ที่ใช้กันมากที่สุด

2. อำนาจจากการเชื่อมโยง (Connection power)

เฮอร์เชย์ และคณะ (Hersey et al., 1993, pp. 235-246) เสนอแนวคิดอำนาจจาก การเชื่อมโยง เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารมีเส้นสายเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีอิทธิพล หรือบุคคล สำคัญภายในองค์กรหรือบุคคลนอกองค์กร ทำให้ผู้บริหารที่มีอำนาจประเภทนี้ สามารถทำให้ ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพอใจหรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจที่เกิดจากอำนาจ ประเภทนี้ ทั้งนี้ ราเวน และครุกรานสกี (Raven & Kruglanski, 1975, pp. 177-219) กล่าวว่า อำนาจ จากการเชื่อมโยง หรืออำนาจความสัมพันธ์เกิดจากบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับผู้ที่มีชื่อเสียงหรือ มีบทบาทในองค์กรมาก หรือบางครั้งเรียกว่า อำนาจแฝง จะจูงใจให้ผู้อื่นนิยมปฏิบัติตาม

อำนาจจากการเชื่อมโยง เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บริหารเป็นผู้มี เส้นสายเกี่ยวกับบุคคลที่มีอำนาจ หรือบุคคลที่มีความสำคัญภายในหรือภายนอกองค์กร อิทธิพล ของอำนาจการเชื่อมโยงสูง สามารถทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพอใจ หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันเกิดจากอำนาจจากการเชื่อมโยง

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ ผู้บริหารที่มีอำนาจนี้ จะเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ในทางกว้าง ได้รับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยเพื่อช่วยเหลือบุคคลหนึ่งซึ่งประสบปัญหา

ในหน่วยงาน ผู้บริหารที่มีฐานอำนาจนี้สูง ย่อมสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามได้ เพื่อหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันอาจจะเกิดตามมา

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ เป็นการใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจประเภทนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคล มากกว่าจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้บุคลากรขาดความริเริ่ม ถ้าองค์การขาดผู้นำประเภทนี้ อย่างเฉียบพลัน อาจทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์การ ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจพึ่งพาสูง จะทำให้ ศักยภาพแห่งอำนาจของผู้บริหารจะด้อยลง อำนาจการติดต่อเชื่อมโยงอาจขาดความเชื่อถือ ถ้าผู้บริหารอ้างลอย ๆ ปราศจากความจริง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า อำนาจจากการเชื่อมโยง เป็นอำนาจที่มาจากบุคคลที่มีความสำคัญภายในหรือภายนอกองค์การ ที่มีความสามารถหรือมีชื่อเสียง มีอิทธิพลของอำนาจ พึ่งพา สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความพอใจ

3. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward power)

เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968, pp. 259-270) กล่าวว่า อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้บริหารสามารถจะให้รางวัลตอบแทนแก่เขาได้ เมื่อเขาแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ซึ่งรางวัลที่ได้รับนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น ค่ายกย่องชมเชย เงิน วัตถุ หรือสิ่งของ ประสิทธิภาพของรางวัลขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 82) ให้ความเห็นว่า อำนาจการให้รางวัลเป็นความสามารถที่ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้รางวัลตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

ความแรงของอำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลนี้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ความแรงของอำนาจชนิดนี้ยังขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บริหารจะจัดหารางวัลที่ต้องการมาให้ด้วย ในระบบราชการของไทย การได้เงินเดือน 2 ขึ้น เป็นรางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ดังนั้น ผู้บริหารใดสามารถบันดาลสิ่งนี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ก็จะมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้น มากทีเดียว ขอบข่ายของอำนาจอันเกิดจากการให้รางวัลนี้ จะครอบคลุมทุกพฤติกรรมหรือทุกสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลที่รับรู้ว่า ถ้ายอมทำตามหรือเปลี่ยนแปลงไปแล้ว จะได้รับรางวัลที่ต้องการ เช่น ครูรับรู้งานมาทำงานแต่เช้า แต่งกายดีและเหมาะสม แต่อาจไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานก่อนเวลา การดื่มสุราทุกเย็น หรือไม่อาจเปลี่ยนแปลงความต้องการหรือความคิดเห็นของเขาได้ ทั้งนี้เพราะครูไม่รับรู้อะไรหรือไม่ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้จะเป็นเงื่อนไขทำให้ได้รับรางวัล ส่วนความคงทนของผลที่เกิดจากอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับการที่ผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าถ้าหากคงไว้ซึ่งพฤติกรรมหรือสิ่งเหล่านั้นต่อไปแล้ว จะได้รับรางวัลอีกในอนาคต พฤติกรรมนี้ก็คงอยู่ต่อไป

ถ้าครูเกิดรับรู้ว่าจะไม่ได้รับรางวัลเนื่องจากทำพฤติกรรมเหล่านั้นอีก พฤติกรรมนั้นอาจดับสูญไปได้ เว้นแต่เราจะยอมรับพฤติกรรมที่เคยได้รับรางวัลนั้นเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่า แม้ไม่ได้รับรางวัล เขาก็จะรักษาไว้ ซึ่งสอดคล้องกับพิบูล ดิพิจารณ์ (2548, หน้า 34) ที่กล่าวว่า อำนาจการให้รางวัล ควรใช้เมื่อครูในโรงเรียนมีความปรารถนาที่ต้องการได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน โดยผู้บริหาร ต้องสังเกตพฤติกรรมของครูแต่ละคนว่าต้องการอะไร ถึงแม้ว่ารางวัลนั้น ๆ ไม่สามารถจัดให้ครู ได้ทุกคนก็ตาม แต่จะให้ตามความต้องการของครูในขณะนั้น เช่น ครูบางคนอาจต้องการคำชมเชย ในการทำงาน ต้องการกำลังใจ ต้องการเงิน สิ่งของ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการ ในการทำงาน ผู้บริหารต้องให้รางวัลตามสภาพที่เป็นจริง และผู้รับมีความพึงพอใจ รางวัลที่ให้จึงมีคุณค่า เป็นที่ถูกต้องของทุกคน

ผลดีของใช้อำนาจนี้ คือ การให้รางวัลแก่คนหนึ่งคนใดจะมีผลให้เกิดเยี่ยงอย่างที่ดี แก่คนอื่น จะมีกำลังใจ มุมานะที่จะทำงานเพื่อจะได้รางวัลเช่นเดียวกัน ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึก สนับสนุนกับผู้นำ จะส่งผลให้บุคคลชื่นชมผู้ใช้อำนาจมากขึ้น และลดการต่อต้านลง และบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ ก็จะเกิดความหวังในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มกำลัง สติปัญญาความสามารถต่อไป

ผลเสียของใช้อำนาจนี้ คือ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดและถูกกล่าวหาว่า เล่นพรรคเล่นพวกกัน การที่ผู้นำให้ความใกล้ชิดมากเกินไปย่อมกระทบกระเทือนต่อการใช้อำนาจ และการใช้อำนาจประเภทนี้จะมีผลในระยะสั้น อาจจะนำไปสู่สภาพความสัมพันธ์ที่ ฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาต้องคอยพึ่งพาฝ่ายบริหารตลอดเวลา ทำให้ไม่มีอิสระในการคิด การทำ และในขณะเดียวกัน ผู้ได้บังคับบัญชาเองอาจรู้สึกถูกลอกและไม่พอใจได้ในที่สุด การชมเชย ที่ไม่ถูกกาลเทศะและไม่จริงใจ ใช้พร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นไร้ค่า หมดความหมาย อำนาจการให้รางวัลจะไม่สามารถจูงใจหากให้รางวัลทุกคนเท่ากันและเหมือนกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า อำนาจจากการให้รางวัล เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถจะให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โรงเรียน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ด้วยคำชมเชย กำลังใจ การให้สิ่งของ หรือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

4. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power)

เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968, pp. 259-270) กล่าวว่า อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมายที่กำหนดให้ มีพฤติกรรมในด้านใดได้บ้าง อำนาจประเภทนี้มีความหมายกว้างขวางกว่าอำนาจที่มาจากตำแหน่ง (Authority) เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชารับปากว่าจะช่วยทำงานและครูยอมทำตามที่ผู้บริหาร

กำหนดหรือมอบหมายให้ทำ ทั้ง ๆ ที่งานนั้นอยู่นอกเหนืออำนาจตามตำแหน่ง แต่ยอมทำ เพราะเห็นว่าไม่ควรเสียคำพูด กรณีนี้จัดเป็นการยอมทำตามเพราะอำนาจจากกฎหมายด้วยเช่นกัน ความแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับสิ่ง 3 สิ่งต่อไปนี้

4.1 ค่านิยมที่ผู้ได้บังคับบัญชายังถือว่า ผู้บริหารมีสิทธิในการกำหนดพฤติกรรมของเขามากน้อยแค่ไหน

4.2 โครงสร้างทางสังคมของหน่วยงานที่ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ ทั้งนี้ โครงสร้างตามรูปแบบและนอกรูปแบบ

4.3 กฎหมายที่รองรับอำนาจและสิทธิของผู้บริหาร

ขอบข่ายของอำนาจจากกฎหมายนี้ อย่างน้อยผู้บริหารก็มีอิทธิพลครอบคลุมทุกพฤติกรรมที่กฎหมายกำหนดไว้ในรายการแจกแจงงาน (Job description) ของผู้ได้บังคับบัญชา อิทธิพลที่จะมากกว่านี้ ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา และค่านิยมของสังคมที่หน่วยงานตั้งอยู่ เช่น ครูใหญ่ที่เคยเป็นครูของครูน้อย ทั้งนี้เพราะค่านิยมของคนไทยถือเรื่องวิทยุติเป็นสำคัญ เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับมัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1995, p. 330) อธิบายว่าอำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่เกิดจากการยอมรับนับถือในตำแหน่งของบุคคลในองค์การ โดยอำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจชนิดเดียวกับอำนาจหน้าที่ (Authority)

อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่ได้จากตำแหน่งที่บุคคลครองอยู่ ผู้ครองตำแหน่งจะมีอำนาจที่เขามีตำแหน่ง เมื่อพ้นตำแหน่ง อำนาจตามกฎหมายก็จะหมดไป อำนาจตามกฎหมายยังหมายรวมถึง อำนาจจากตำแหน่งทางสังคม เช่น พ่อ แม่ ครู ผู้นำทางศาสนา พ่อแม่ว่ากล่าว ตักเตือนลูกได้ ครูอบรมสั่งสอนศิษย์ได้ ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่นด้วยการสั่งการ โดยใช้ อำนาจตามตำแหน่งอย่างเดียวจะไม่เกิดผลดี เหตุผลคือ ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายต้องอาศัยความร่วมมือจากบางคนที่ผู้นำไม่มีตำแหน่งเหนือคนเหล่านั้น และจะไม่มีบุคคลใดเลยที่อยู่ในองค์การสมัยใหม่ ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำอย่างหลับหูหลับตา เพียงแต่เห็นว่าเขาเป็นผู้นำ

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้คำสั่งที่สุภาพและเหมาะสมก็จะเกิดการผูกพันและยอมรับอย่างกระตือรือร้น เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรง คือ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานที่มีลักษณะเป็นการปฏิบัติประจำ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน เป็นการใช้อำนาจในลักษณะของการประนีประนอม และประสานประโยชน์มากกว่าการหักหาญเอาด้วยอำนาจแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นวิธีป้องกันความขัดแย้งอีกด้วย

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ ถ้าคำสั่งดังกล่าวไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดการต่อต้าน ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ การใช้อำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจตามสายงานตลอดเวลา ทำยที่สุดก็จะก่อให้เกิดการไม่ยอมทำตาม และเกิดการต่อต้าน ที่จะต้องรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกไร้อำนาจ (Power lessens) สร้างความไม่พอใจ ก่อให้เกิดการต่อต้านและความคับแค้นใจในบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าการใช้อำนาจนี้ มิได้กระทำควบคู่ไปกับอำนาจที่มาจากพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องแล้ว ก็จะทำให้การใช้อำนาจกลายเป็นไปอย่างไร้ประสิทธิภาพ เป็นการไม่ประสานกับสภาพคุณค่าใหม่ ๆ ในชีวิตการทำงาน กล่าวคือ คนรุ่นใหม่ที่ได้รับการศึกษาสูงขึ้น เข้าสู่ยุคความมั่นคงและมั่งคั่งนั้น ต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมายที่กำหนดให้มีพฤติกรรมและ มีอิทธิพลครอบคลุมทุกพฤติกรรมตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งอิทธิพลจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและค่านิยมของสังคมที่หน่วยงานตั้งอยู่ เช่น ครูใหญ่ที่เคยเป็นครูของครูน้อย ทั้งนี้ เพราะค่านิยมของสังคมไทยถือเรื่องวิทยุติเป็นสำคัญ เป็นต้น

5. อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power)

เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968, pp. 259-270) กล่าวว่า อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการที่เอาอย่างผู้บริหาร อำนาจประเภทนี้ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกและความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยอย่างไร ผู้บริหารที่มี ลักษณะวาจาทำทางเป็นที่ประทับใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมอบอำนาจอ้างอิงให้ เนื่องจาก บุคลิกลักษณะ การชอบพอ การยกย่องนับถือ ขอบข่ายของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกภูมิใจ ในตัวผู้บริหารของผู้ใต้บังคับบัญชา และความน่าดึงดูดใจของผู้บริหาร ผู้บริหารมีสิ่งนี้มากเท่าใด ก็มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่านั้น ความคงทนของพฤติกรรมหรือสภาพทางจิตวิทยา ที่เปลี่ยนแปลงไปในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะคงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในสายตาของผู้บริหารหรือไม่ ก็ตาม

ซึ่งสอดคล้องกับมัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1995, p. 330) อธิบายว่า อำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลต้องการลอกเลียนแบบให้คล้ายคลึงอีกบุคคลหนึ่ง และพิบูล ดิพิจารณ์ (2548, หน้า 34) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรใช้อำนาจอ้างอิงเมื่อสถานการณ์ ในโรงเรียนไม่เป็นหนึ่งเดียว ครูขาดความรักความสามัคคี ผู้บริหารควรเข้าไปสร้างกลุ่มสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้น ทำให้ครูเกิดความรู้สึกให้ได้ว่าเป็นพวกเดียวกัน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงการมีน้ำใจด้วยการลงไปช่วยเหลือครูในการทำงาน ทำกิจกรรม เมื่อครูเกิดความประทับใจ เกิดความรักความศรัทธาที่ผู้บริหารได้ทุ่มเทการทำงานร่วมกับครูโดยไม่ถือตัว จะทำให้ครู

เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสามารถจูงใจครูทั้งหมดให้ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อโรงเรียนต่อไป

อำนาจมีลักษณะแปลกอยู่อย่างหนึ่ง คือ สามารถถ่ายทอดหรือแผ่อิทธิพลถึงกันได้ คนทุกคนจะมีอำนาจอ้างอิง ถ้าหากเขายินยอมใช้อำนาจนั้น อำนาจอ้างอิงได้จากรู้สึกหรือความต้องการที่บุคคลจะกล่าวอ้างแหล่งของอำนาจที่บุคคลคิดว่าเขากล่าวอ้างแล้ว เขาจะพลอยมีอำนาจด้วย คนบางคนยอมรับรู้และเลียนแบบคนอื่นเพราะความสง่างามของเขา หรือเป็นเพราะเขามีทรัพยากรที่ตนต้องการ อำนาจอ้างอิงจะพบกันมากในการโฆษณา เช่น การใช้นักกีฬาที่มีชื่อเสียง หรือดารานักการโฆษณาสินค้า หรือกรณีเกิดความขัดแย้งในองค์กร ถ้าหากผู้นำไม่มีอำนาจเหนือคู่อริ ผู้นำต้องอ้างอิงคนบางคนที่คู่อริให้ความเคารพศรัทธาขึ้นมากกล่าวอ้าง เพื่อให้ผู้นำมีอำนาจ

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ ก่อให้เกิดพลังความมุ่งมั่น ความเชื่อถือผู้บริหาร โดยไม่รู้ตัว ซึ่งได้รับการยอมรับและความสวามิภักดิ์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงคล้อยจากภายในการทำงาน ไม่จำเป็นต้องมีการติดตามสอดส่องอย่างใกล้ชิด

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ อำนาจนี้หากใช้ไม่เหมาะสมหรือใช้กับคนที่มิผลงานดีและไม่ดีไม่เหมือนกัน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธา หากผู้บริหารขาดคุณธรรม อำนาจนี้ก็จะลดถอยลง จะกระทบกระเทือนถึงสภาพทำงานประจำ ซึ่งอาจนำไปสู่สภาพความเป็นกันเองจนเกินไป ทำให้มีความเห็นแก่ตัว

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า อำนาจจากการอ้างอิง ลักษณะแตกต่างจากอำนาจประเภทอื่น ขึ้นอยู่กับลักษณะวาจา ท่าทางเป็นที่ประทับใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมอบอำนาจอ้างอิงให้ เนื่องจากบุคลิกลักษณะ การชอบพอ การยกย่องนับถือ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกภูมิใจในตัวผู้บริหาร เนื่องจากเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากบุคลิกลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความซาบซึ้งประทับใจ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตาม

6. อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Informational power)

ราเวน และครุกรานสกี (Raven & Kruglanski, 1975, pp. 177-219) ให้แนวคิดอำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร เป็นอำนาจเกิดจากผู้บริหารที่มีความรอบรู้ข่าวสารหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อผู้บังคับบัญชา อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสารนี้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะความต้องการข่าวสารข้อมูลเพื่อการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเดรก และ โร (Drake & Roe, 1986, p. 204) กล่าวว่า อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสารช่วยในด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจ (Mission) ของโรงเรียน โดยผู้บริหารต้องตระหนักถึงประโยชน์ของสารสนเทศ สอดคล้องกับพิกุล คีพิจารณ (2548, หน้า 35) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรใช้

เมื่อรู้สึกว่าคุณในโรงเรียนขาดความกระตือรือร้นในการติดตามข่าวสารข้อมูล ไม่สนใจในสิ่งต่าง ๆ ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นความสำคัญในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เพราะจะได้เป็นคนที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ สามารถนำข่าวสารข้อมูลไปพัฒนางานของคุณได้

อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารเป็นคนที่มีความรอบรู้ข่าวสาร และข่าวสารนั้นมีประโยชน์ มีคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการข่าวสาร หรือต้องการเรียนรู้ในข่าวสารเหล่านั้น ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของข่าวสาร และความต้องการมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นผลทำให้พลังอำนาจข่าวสารมีอิทธิพล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตาม

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ ผู้นำมีอำนาจเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เพราะมีความจำเป็นเลิศเกี่ยวกับรายละเอียด มีความรู้กว้างขวางแทบทุกเรื่อง สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อมใสยอมรับนับถือในความรอบรู้ จึงเป็นเรื่องง่ายในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้ งานประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ไม่ละทิ้งงาน ไม่หลบหลีกงาน และสามารถหาวิธีปรับปรุงงานนั้นให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น เป็นการสร้างความมั่นใจในตนเองให้แก่บุคคล องค์กร เพิ่มพูนแรงจูงใจภายใน และควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ เพราะมีการมอบอำนาจที่เหมาะสมโดยให้ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยม และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ ถ้าผู้บริหารมีแต่อำนาจข่าวสารข้อมูลเก่า ล้าสมัย ไม่มาเพิ่มเติม นานไปจะไม่มีคนรับฟัง ส่งผลให้ผู้บริหารมีอำนาจข่าวสารลดลง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร จะทำให้ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้อยตาม และยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรอบรู้ข่าวสารข้อมูลได้อย่างละเอียด ทันสมัย ทันเหตุการณ์ สามารถนำข่าวสารข้อมูลไปพัฒนางานของคุณได้

7. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power)

เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968, pp. 259-270) กล่าวว่า อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ หรือมีความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ และสามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้อง ความแข็งของอำนาจประเภทนี้ ขึ้นอยู่กับปริมาณความรู้ ความชำนาญที่ผู้บริหารมีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชาตั้งไว้ อิทธิพลของอำนาจจากความเชี่ยวชาญนี้ มักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญหาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกยอมรับ

ในความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในเรื่องอื่นๆ ที่เขายังไม่ทราบมาก่อนว่าผู้บริหารมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ หรือเปล่าอีกด้วย ความคงทนของความรู้ ความคิดเห็น หรือพฤติกรรม อันเกิดจากอำนาจประเภทนี้ จะคงอยู่ตามที่ได้บังคับบัญชาไม่เสื่อม ทั้งนี้ ไม่ว่าผู้บริหารจะปรากฏอยู่ หรือไม่ก็ตาม

สอดคล้องกับมัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1995, p. 330) อธิบายว่า อำนาจจากความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่บุคคลมีข่าวสารหรือความรู้ที่มีคุณค่าเหนือกว่าบุคคลอื่น และพิบูล ดิพิจารณ์ (2548, หน้า 34) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ เมื่อครูในโรงเรียนขาดความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเข้าไปช่วยเหลือและเสริมสร้างความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านวิชาการให้แก่ครู เพราะจะทำให้ครูปฏิบัติงาน ด้านการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียนได้ เมื่อครูต้องการความช่วยเหลือหรือเมื่อเกิดปัญหา ก็สามารถแก้ไขได้ทันทั่วถึง

อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคคลนั้น ๆ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ พิเศษ สาขาใดสาขาหนึ่ง หรือทางใดทางหนึ่ง โดยทั่วไป แหล่งอำนาจทุกแหล่งจะเกิดขึ้นได้ ต้องอยู่บนพื้นฐานการยอมรับของผู้ตามเป็นอย่างมาก ผู้ตามต้องยอมรับแหล่งอำนาจนั้น ว่าเป็นแหล่งที่น่าให้ความเชื่อถือ ศรัทธา ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต่าง ๆ จะใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญกันมาก โดยการมีทีมที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ ผู้มีอำนาจเชี่ยวชาญต้องมีความซื่อสัตย์ ถ้าขาดความซื่อสัตย์เขาก็จะหมดไป ความเชื่อถือศรัทธา ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น และมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ อำนาจจากความเชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้น

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ การใช้อำนาจเชี่ยวชาญจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามมากที่สุด ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลดความวิตกกังวล ลดความขัดแย้ง ช่วยสร้างความสำเร็จ และงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่ามีที่พึ่งพิงทางวิชาการ และการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารงานได้อย่างปกติ

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ หากผู้บริหารไม่แสวงหาอำนาจเชี่ยวชาญเพิ่มเติมหรือ ใช้อำนาจนี้ไปในทางที่ผิด อำนาจนี้ก็เสื่อมถอยไป การบริหารงานของผู้บริหารที่มีอำนาจ เชี่ยวชาญจะมีลักษณะเป็นแบบเน้นงานมากกว่าเน้นคน โดยมุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลัก

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เกิดจากการที่ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่ดี เป็นแหล่งอำนาจที่มีความสำคัญ เพราะองค์กรปัจจุบัน มีการแบ่งหน้าที่ความถนัดในการปฏิบัติงานของแต่ละด้าน ในการบริหารงาน โรงเรียน ให้เจริญก้าวหน้า เพราะอำนาจประเภทนี้เป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร

อำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ผสมผสานอยู่ในภาวะผู้นำ ตามที่เลสเตอร์ (Lester, 1987 อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 96) กล่าวว่า “การที่จะเข้าใจธรรมชาติของภาวะผู้นำ สิ่งแรกที่คุณต้องเข้าใจก็คือ ธรรมชาติของอำนาจ เพราะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่พิเศษอย่างหนึ่งของอำนาจ ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” ดังนั้น ในการกล่าวถึงภาวะผู้นำจึงกล่าวถึงอำนาจใน 2 ประเด็น คือ 1) อำนาจที่ผู้นำมีเหนือผู้ตาม และ 2) ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดยใช้อำนาจอย่างไร นอกจากนี้ ในการนิยามความหมายของภาวะผู้นำและอำนาจต่างก็ใช้คำว่า อิทธิพล ในการนิยามเหมือนกัน คือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหรือการกระทำของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ส่วนอำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ยุกต์ (Yukl, 1987 อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 96) ได้เสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพของผู้นำกับการใช้อำนาจว่า ผู้ที่เป็นเจ้าของอำนาจ แต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีภาวะผู้นำ จะไม่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ความสัมพันธ์ของอำนาจจะเป็นไปในลักษณะ “พฤติกรรมผู้นำสามารถที่จะเพิ่มหรือลดอำนาจของเขา และพฤติกรรมนั้นก็ได้รับอิทธิพล โดยการปฏิบัติ และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา” ซึ่งชี้ให้เห็นว่า อำนาจและภาวะผู้นำต้องเป็นไปด้วยกัน เพราะทั้งการใช้อำนาจและภาวะผู้นำต้องอาศัยการยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกัน มีงานวิจัยหลายฉบับที่สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยส่วนใหญ่แล้ว เป็นความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจและภาวะผู้นำ เพราะว่าถ้าแบบผู้นำไม่สอดคล้องกับอำนาจที่ใช้ โอกาสที่จะได้รับความสำเร็จจะมีไม่มาก ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีทั้งภาวะผู้นำและการใช้อำนาจ จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 97) ผู้นำการแลกเปลี่ยนใช้การเจรจาต่อรองและแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้ตามด้วยรางวัล เพื่อการยินยอม แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปลุกเร้าผู้ตามให้พ้นจากความสนใจในตนเอง และยกระดับความต้องการและคลอใจผู้ตามให้ใช้ความพยายามที่มากขึ้น จนสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ การที่ผู้นำจะสามารถใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ด้วยการใช้อำนาจที่เหมาะสมกับกระบวนการดังกล่าว การที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนปฏิบัติด้วยการแลกเปลี่ยนรางวัล เพื่อตอบแทนความพยายามของผู้ตาม จะพัฒนาปัจเจกบุคคลและองค์การน้อย แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับทางจริยธรรมของผู้ตาม และองค์การให้สูงขึ้น ผู้นำและผู้ตามปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เป็นการผสมผสานภาวะผู้นำและการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอำนาจที่อยู่บนฐานของอำนาจทางบุคคล เช่น อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ มากกว่าอำนาจหน้าที่ สอดคล้องกับ นภาพร คมสัน (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการใช้อำนาจของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความสัมพันธ์ทางลบกับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับจำลิบเอกวินัย ศรีสุคนธ์รัตน์ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้งยังสอดคล้องกับสุมาลี อุดารักษ์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้ อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับปัจจัยด้านขนาดของสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการดำเนินงานภายใน องค์กร ซึ่งขนาดขององค์กรขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารงานและรูปแบบการบังคับบัญชา ขององค์กร ซึ่งจะต้องการใช้อำนาจของผู้บริหารในการตัดสินใจ สั่งการ และบริหารองค์กร ในระดับต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากขนาดของสถานศึกษามีผลเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 194) องค์กรขนาดใหญ่ การแบ่งงาน อาจมีการแบ่งแยกประเภทของงานได้หลายประเภท เนื่องจากบุคลากรและผู้มีความรู้ความสามารถมาก ในขณะที่เดียวกัน โรงเรียนก็เป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ถ้าเป็นโรงเรียน ขนาดใหญ่ ประเภทของงาน ทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ที่จะมี มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ในทางตรงข้าม เนื่องจากครุมีจำนวนน้อย มีโอกาสรู้จักกัน ค่อนข้างกันได้ง่ายกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ จึงทำให้มีความรู้สึกเป็นกันเอง และมีความร่วมมือช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ขวัญในการทำงานดี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภัส จันทรทอง (2555, หน้า 68) ที่ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มค่ายพระเจ้าตาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระของ เขต 1 พบว่า ข้าราชการครูที่สังกัดขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาน่าจะมีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยจึงนำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นวลทิพย์ กาพศิริ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ตนเองว่ามีภาวะผู้นำแบบจัดการและภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ภาวะผู้นำแบบจัดการของตนเองมากกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และรับรู้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของตนเองมากกว่าครูผู้สอนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ภาวะผู้นำของตนเองมากกว่าครูผู้สอนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำนิง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุวิทย์ เมืองศิริ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาโดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำนึงถึงเอกัตบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสร้างบารมีและด้านการกระตุ้นชาวปัญญาอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษากับหัวหน้างานแตกต่างกัน และพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันอาชีวศึกษา

ในภาคตะวันออก ระหว่างความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างประเทศ แตกต่างกัน

พัศตร์สร สิริบุญยภัค (2548) ได้ศึกษาคุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี พบว่า คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความรักองค์การและด้านการวางแผน อยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน คือ ความยืดหยุ่น ความจำเป็นพื้นฐาน มีหลักการ การบริหารคน หลักการปกครอง การมองการณ์ไกล หลักในการทำงาน ความมุ่งประสงค์ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการผสมผสาน ซึ่งคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ทั้งภาพรวมและรายด้าน

วัชรชัย ศรีนิเวศน์ (2548) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ เขตตรวจราชการที่ 4 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) คุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เขตตรวจราชการที่ 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และในส่วนขององค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ 2) คุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 3-4 ไม่มีความแตกต่างกัน 3) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา เขตตรวจราชการที่ 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และในส่วนขององค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ 4) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้น 3-4 ไม่มีความแตกต่างกัน 5) คุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และด้านลักษณะทางสังคม ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ เขตตรวจราชการที่ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐมีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ผู้บริหารสตรี
ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง และผู้บริหาร
สตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวิทยฐานะต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05

ประเสริฐ แก้วประทีป (2549) ได้วิจัยการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 มีภาวะผู้นำรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ พบว่า
ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดโรงเรียนต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
และภาวะผู้นำแบบตามสบาย รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ และพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มีประสบการณ์ต่างกันโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบตามสบาย แตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก มีการใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้บริหาร
ที่มีประสบการณ์น้อย

พรศิษฐ์ คำรอด (2549) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 มีภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพ
การบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01

มงคลชัย จตุพรชัยมงคล (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจาก
ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นหาวิธีแก้ปัญหา ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก เรียงจาก
ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการบริหารแบบวางเฉย

2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการบริหาร แบบวางเฉยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นอันดับสุดท้าย 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวม จำแนกตามเพศและประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษาประเภท โรงเรียนมัธยมศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาประเภท โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บุษราภรณ์ ชื่นชม (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน มีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน มีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน มีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชชัย มีประเสริฐ (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ภาพรวมทั้งสามด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ในภาพรวมทั้งสามด้าน เมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียน และระดับการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกัน

จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2551) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ของครูและผู้บริหารต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรประกอบพฤติกรรมเฉพาะ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้ต่อการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรประกอบพฤติกรรมเฉพาะ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผลงานของตนเองมากที่สุด เมื่อเทียบกับข้อรายการอื่น รองลงมา ผู้บริหารให้ความสนใจและความเห็นอกเห็นใจแก่บุคลากรเสมอ และในข้อที่ผู้บริหารรับรู้ว่ามีปฏิบัติน้อยกว่าข้อรายการอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยวิธีการให้ความสนใจ ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในกลุ่ม

วิมา เพชรจิระวรพงศ์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยม ตามทฤษฎีทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านนำสู่จุดมุ่งหมาย ด้านการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง และด้านมิตรสัมพันธ์ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยม โดยจำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวม ครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็น

ของครูโรงเรียนมัธยม โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวม ขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่การสอนแตกต่างกัน พบว่า โดยรวม ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศศิทิพ ทิพโม (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำเน้นสัญลักษณ์ ภาวะผู้นำเน้นโครงสร้าง และภาวะผู้นำเน้นการเมือง ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี จำแนกตามเพศและวิทยฐานะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน

ปาริชาติ ชูปฏิบัติ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านกิจสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านประสิทธิผล และด้านมิตรสัมพันธ์ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ด้านมิตรสัมพันธ์ ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย รองลงมา ด้านประสิทธิผล ควรมีความเฉลียวฉลาด สามารถแก้ปัญหา นำข้อมูลสารสนเทศมาปรับปรุง พัฒนางานได้ และด้านกิจสัมพันธ์ ควรมีความรอบรู้ด้านวิชาการและนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้นำในการกำกับดูแล ประสานงาน ของบุคลากรภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงภาวะผู้นำ

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็น เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเต็มใจและความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

งานวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

ชัชชน ทองแย้ม (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน ได้แก่ อำนาจอ้างอิง อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพา อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล ตามลำดับ ส่วนอำนาจบังคับอยู่ในระดับน้อย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก กับความพึงพอใจของครูในภาพรวมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

สุพรรณ แก้วกันหา (2547) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และอายุ ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พิกุล ดีพิจารณ์ (2548) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้อำนาจโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามระดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ อำนาจมีข่าวสารข้อมูล อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพา อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล ยกเว้นด้านอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง ครูโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย

นิตยา แสนใจกล้า (2548) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลและอำนาจอ้างอิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใ้

อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจข่าวสาร และอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นันทน์ภัส ราชเสน (2549) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านอำนาจตามกฎหมาย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชัชชาญ ศรีสังข์ (2549) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ อำนาจข่าวสาร อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ ยกเว้นอำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน ยกเว้นด้านอำนาจการบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญ และอำนาจข่าวสาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้บริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คมกริช วงศาโรจน์ (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และด้านอำนาจความสัมพันธ์ จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นรายด้านอยู่ 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านอำนาจบังคับ และด้านอำนาจตามกฎหมาย เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนขยายโอกาสมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าโรงเรียนที่ไม่ได้ขยายโอกาส โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจอ้างอิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และด้านอำนาจความสัมพันธ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิไล ลำสิงห์ (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติ การสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จําแนกตามประสพการณ์ ในการบริหารงาน ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจด้านข่าวสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสําคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และจําแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสําคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านอำนาจบังคับ และอำนาจเชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสําคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

เจริญชัย บรรณธรรม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมการใช้อำนาจโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันและบริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการใช้ อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสําคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสพการณ์ การบริหารงานต่างกัน มีพฤติกรรมการใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน

กษิภณ ชินวงศ์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ ทั้งนี้ มีรายละเอียดแต่ละด้าน เปรียบเทียบการใช้อำนาจ ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 จําแนกตามประสพการณ์ ในการบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสพการณ์ต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสําคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านอำนาจการบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสําคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสพการณ์การบริหารต่ำกว่า 5 ปี ส่วนในด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสําคัญทางสถิติ เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 จําแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสําคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัญญาณัฐ นาคะตะ (2551) ได้ศึกษาการใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ปริญญาตรีวิทยาลัย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญบ่อยครั้ง โดยการให้คำแนะนำเป็นอย่างดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ ใช้ความรู้ความสามารถทางการบริหารในการปฏิบัติงาน และใช้ความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียน และได้ใช้อำนาจการให้รางวัลบ่อยครั้ง

เช่นกัน โดยยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานตามที่สั่งการสำเร็จ ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน บำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยัน และพิจารณาความคิดความชอบ ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยหลักคุณธรรม

ศุภชัย ถามั่งมี (2551) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูกลุ่มทับทewa สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูกลุ่มทับทewa สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามเพศและประสบการณ์ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จเร พัฒนผล (2552) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจ กฎหมาย อำนาจพึงพา และอำนาจอ้างอิง ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการ เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านอำนาจเชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมพร หิรัญลักษณ์สุด (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ตลอดจนการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสริมสิทธิ์ รุ่งรุจี (2553) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารและตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐวัฒน์ สงเคราะห์ธรรม (2554) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการมีข้อมูลข่าวสาร และอำนาจความเชี่ยวชาญ ตามลำดับ การเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยอง จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประเภทการทำงาน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านอำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อำนาจตามความเหมาะสมและประสบความสำเร็จ ก็ย่อมส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานยิ่งขึ้น

งานวิจัยต่างประเทศ

โกฮ์ (Koh, 1991) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กร สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการเปลี่ยนงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรอื่น

เฮอร์เชย์ (Hersey, 1993) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อำนาจสถานการณ์และอำนาจประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบถึงการใช้อำนาจประเภทต่าง ๆ ของผู้บริหารในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤติ พบว่า ในสถานการณ์ปกติ ผู้บริหารใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือและอำนาจอ้างอิงมากกว่าในสถานการณ์วิกฤติ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารสูง จะใช้อำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์วิกฤติมากกว่าในสถานการณ์ปกติ และใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมากกว่าในสถานการณ์

วิกฤติ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูง จะใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญระดับสูง และอำนาจสู่เบื้องบนมากขึ้นตามลำดับ

เบอร์เน็ตต์ (Burnette, 1992) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาลักษณะการใช้ฐานอำนาจของครูใหญ่ในโคโรไลนาเหนือ พบว่า การใช้ฐานอำนาจของครูใหญ่ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ โดยทั่วไป ครูใหญ่ใช้อำนาจแตกต่างกัน โดยที่ไม่เกี่ยวข้องกับเพศ ระดับของโรงเรียน ระดับของประสบการณ์ หรือการรวมกันของสิ่งเหล่านี้ ส่วนระดับความคิดเห็นของครูใหญ่เกี่ยวกับอำนาจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเพศ ระดับของโรงเรียน ระดับประสบการณ์ หรือการรวมกันของสิ่งเหล่านี้

เฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แฮลลิ่งเกอร์ และเฮก (Hallinger & Heck, 2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า การใช้อำนาจของผู้นำเป็น โครงสร้างของการจูงใจ ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานภายในองค์กร และสิ่งที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ คือ จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง หรือเครือข่ายทางสังคม คน หรือบุคลากร และพบว่า สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม มีผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำ

ฟิลบิน (Philbin, 1997) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดียน่า ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู

ลักส์ (Lucas, 2002) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ไม่พบหลักฐานที่สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีผลกระทบต่อแรงจูงใจของครู โรงเรียนเทศบาลเมือง กล่าวคือ การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยสร้างแรงจูงใจของครูได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ

ฮาลาร์ (Halar, 2003) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจการเข้าใจโครงการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารระดับกลางในรัฐโอไฮโอ ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจของเฟรนซ์ และราเวน และ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ในฐานะอำนาจทั้ง 7 แหล่งอำนาจ (อำนาจการอ้างอิง อำนาจการบังคับ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร และอำนาจเชื่อมโยง ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ ส่วนผู้ชายให้ความสำคัญกับการใช้อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร และอำนาจจากการบังคับ

ดินแฮม (Dinham, 2005) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อผลผลิตทางการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จทางผลผลิตทางการศึกษา เกิดจากผู้อำนวยการที่ได้รับการฝึกฝนภาวะผู้นำมาจากบทบาทของครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา และครูผู้สอนในแต่ละกลุ่ม และเกิดจากการฝึกฝนความเป็นมืออาชีพ

ดักเวิร์ธ (Duckworth, 2005) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจพื้นฐานของผู้บริหาร ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำกับอำนาจของผู้นำที่ใช้เป็นประจำ ผลการวิจัยพบว่า ในการใช้อำนาจพื้นฐานทั้ง 7 แหล่งอำนาจ มีความสอดคล้องกับหลักทฤษฎีของอาเกิร์ส เช่น ความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน ผู้นำอาจอยู่ในอันตรายหากใช้อำนาจในทางที่ผิด หรือการไม่ใช้อำนาจพื้นฐานทั้งหลายอย่างเต็มศักยภาพ ในสถานการณ์อันใดอันหนึ่ง จำเป็นสำหรับผู้นำที่จะเรียนรู้เพื่อสังเกตพื้นฐานอำนาจทั้งหลายให้ดีขึ้น แล้วพัฒนาความชำนาญในการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ และการนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานบริหาร

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ เพราะผู้นำจะเป็นตัวแทนขององค์กร ในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรภายในสถานศึกษา ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ รวมทั้งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในการที่จะให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเบสได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิผลดีที่สุด ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีประสิทธิผลรองลงมา และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนั้น จำเป็นต้องใช้อำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจจากประสบการณ์เฉพาะตัวของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน ซึ่งเฮอร์เชย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน ได้เสนอแนวคิดการใช้อำนาจ ซึ่งประกอบด้วย อำนาจจากการบังคับ อำนาจจากการเชื่อมโยง

อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิงหรืออ้างถึง อำนาจจากการควบคุม ข้อมูลข่าวสาร และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ โดยการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ส่วนการใช้อำนาจจากการบังคับได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยที่สุด ซึ่งเห็นได้ว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละครั้ง จำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้นำอำนาจที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรมากที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2555 จำนวน 255 คน โดยจำแนกเป็น ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก 87 คน ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง 140 คน และผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ 28 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา จากตารางเจจี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 155 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 40 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง 100 คน และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ 15 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	87	40
กลาง	140	100
ใหญ่	28	15
รวม	255	155

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสารหลักการแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-lists) โดยสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของแบส มีลักษณะภาวะผู้นำ 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมาก |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อย |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 สอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนตามแนวคิดของเฮอร์เชย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน แบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ การใช้อำนาจจากการบังคับ (Coercive power) การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง (Connection power) การใช้อำนาจจากการให้รางวัล (Reward power) การใช้อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) การใช้อำนาจจากการอ้างอิงหรืออ้างถึง (Referent power) การใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Information power) และการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|----------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้อำนาจมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้อำนาจมาก |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้อำนาจปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้อำนาจน้อย |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้อำนาจน้อยที่สุด |

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน
2. วิเคราะห์ลักษณะของข้อมูลที่ต้องการในการวิจัย โดยวิเคราะห์จากวัตถุประสงค์ในการวิจัย กำหนดโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม
3. เขียนร่างแบบสอบถามความคิดเห็น ให้ครอบคลุมแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบส มีลักษณะภาวะผู้นำ 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
4. เขียนร่างแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดของเฮอร์เชย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ การใช้อำนาจจากการบังคับ การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง การใช้อำนาจจากการให้รางวัล การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจจากการอ้างอิงหรืออ้างถึง การใช้อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร และการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ
5. นำร่างแบบสอบถามมาขอคำแนะนำและข้อคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไข
6. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ประกอบด้วย

6.1	ดร.วิลาวัณย์ จารุอรียานนท์	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
6.2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข	อาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ
6.3	นายสุพัฒน์ ทองจันทร์	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ

6.4 นายชุมพวงศ์ วิทยผดุง

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่
จังหวัดกระบี่

6.5 ดร.ธานี ยิ่งวัฒนา

ศึกษานิเทศน์เชี่ยวชาญ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พัทลุง เขต 1 จังหวัดพัทลุง

โดยผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจพิจารณาและให้คะแนน เพื่อหาค่าความสอดคล้องระหว่าง
ข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of item-objective congruence: *IOC*) (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549,
หน้า 159) เป็นรายข้อคำถาม โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาเป็น +1 หรือ 0 หรือ -1 และได้ค่าดัชนี
ความสอดคล้องทั้ง 70 ข้อ อยู่ระหว่าง .60 ถึง 1.00

7. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

9. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 จำนวน 30 คน นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์
หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination power) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำและการใช้อำนาจ
ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายข้อ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
(Pearson product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-
total correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่าง .24 ถึง .67
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนระหว่าง .38 ถึง .66 และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่าง
.28 ถึง .81 และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient)
ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เท่ากับ .92 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเท่ากับ .93 และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกุมภาพันธ์
ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
เพื่อทำหนังสือนำส่งแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา

2. ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เพื่อทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ขออนุญาตเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์
3. ผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างดำเนินการกรอกข้อมูล ส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย
4. ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 155 ชุด จากแบบสอบถามที่ส่งให้กลุ่มตัวอย่าง 155 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบแบบสอบถามที่รับคืน จำแนกตามประเภทกลุ่มตัวอย่าง นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS for Windows) ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีแจกแจงความถี่ และวิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ
2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผู้วิจัยกำหนดระดับของภาวะผู้นำ โดยจัดระดับตามค่าเฉลี่ย
 - ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในระดับมาก
 - ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในระดับปานกลาง
 - ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในระดับน้อย
 - ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในระดับน้อยที่สุด
3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผู้วิจัยกำหนดระดับของพฤติกรรมการใช้อำนาจ โดยจัดระดับตามค่าเฉลี่ย
 - ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการใช้อำนาจในระดับมากที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการใช้อำนาจในระดับมาก
 - ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการใช้อำนาจในระดับปานกลาง
 - ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการใช้อำนาจในระดับน้อย
 - ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการใช้อำนาจในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ระดับความสัมพันธ์ โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา ระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 144)

- 4.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า .81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์สูงมาก
- 4.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .61 ถึง .80 หมายถึง มีความสัมพันธ์สูง
- 4.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .41 ถึง .60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ปานกลาง
- 4.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .21 ถึง .40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
- 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า .20 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

การพิจารณาว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ต้องพิจารณาเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก (+) แสดงว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันทางบวก แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ (-) แสดงว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันทางลบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้กำหนดค่าทางสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้วยวิธีการทางสถิติ คือ การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. วิเคราะห์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้วยวิธีการทางสถิติ คือ การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้วยวิธีการทางสถิติ คือ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) (r)
4. วิเคราะห์การสร้างสมการพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา ด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยวิธีแบบขั้นตอน (Stepwise)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีลำดับขั้นตอนนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean of squares)
df	แทน ระดับขั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of freedom)
β	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
b	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ
b_0	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ
F	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบเอฟ (F -Distribution)
t	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบที (t -Distribution)
p	แทน ความน่าจะเป็นของการแจกแจง (Probability)
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
R	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ประสิทธิภาพในการพยากรณ์
$S.E.b$	แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์
$S.E.est$	แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
S	แทน ขนาดของสถานศึกษา
S_1	แทน สถานศึกษาขนาดเล็ก
S_2	แทน สถานศึกษาขนาดกลาง
S_3	แทน สถานศึกษาขนาดใหญ่

X	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม
X_1	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม
X_{11}	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี
X_{12}	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ
X_{13}	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้น เชาว์ปัญญา
X_{14}	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล
X_2	แทน	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม
X_{21}	แทน	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการให้รางวัล อย่างเหมาะสม
X_{22}	แทน	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารแบบมี ข้อยกเว้น โดยตรง
X_{23}	แทน	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารแบบมี ข้อยกเว้น โดยอ้อม
Y	แทน	การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม
Y_1	แทน	การใช้อำนาจจากการบังคับ
Y_2	แทน	การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง
Y_3	แทน	การใช้อำนาจจากการให้รางวัล
Y_4	แทน	การใช้อำนาจตามกฎหมาย
Y_5	แทน	การใช้อำนาจจากการอ้างอิงหรืออ้างถึง
Y_6	แทน	การใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร
Y_7	แทน	การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ
\hat{Y}	แทน	การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการพยากรณ์
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้น ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำแนกเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำแนกเป็น 7 ด้าน คือ อำนาจจากการบังคับ อำนาจจากการเชื่อมโยง อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิงหรืออ้างถึง อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์การสร้างสมการพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จากภาวะผู้นำและขนาดของสถานศึกษา ด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธีแบบขั้นตอน (Stepwise)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากระบี่ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา (S)	n = 155	
	จำนวน	ร้อยละ
เล็ก	40	25.8
กลาง	100	64.5
ใหญ่	15	9.7
รวม	155	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 155 คน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำแนกเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.33	.44	มาก	
1.1 การสร้างบารมี	4.49	.47	มาก	1
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.33	.45	มาก	2
1.3 การกระตุ้นชาวปัญญา	3.91	.70	มาก	4
1.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล	4.31	.54	มาก	3

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	3.60	.44	มาก	
2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม	4.09	.61	มาก	1
2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง	3.90	.69	มาก	2
2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม	2.96	.73	ปานกลาง	3

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงเอกบุคคล ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ยกเว้นการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น	4.47	.60	มาก	4
2. เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.50	.61	มาก	2
3. ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลด้านคุณธรรมจริยธรรม จะตามมา	4.60	.57	มากที่สุด	1
4. มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน	4.49	.59	มาก	3
5. ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน	4.37	.62	มาก	5
รวม	4.49	.47	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ เสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ยกเว้น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลด้านคุณธรรมจริยธรรมที่จะตามมา อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.45	.61	มาก	2
2. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.10	.57	มาก	5
3. แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้	4.29	.61	มาก	4
4. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ด้วยความกระตือรือร้น	4.32	.64	มาก	3
5. มองการณ์ไกลถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.51	.60	มากที่สุด	1
รวม	4.33	.45	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ยกเว้น มองการณ์ไกลถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ในการแก้ปัญหา	3.96	.84	มาก	3
2. แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	3.80	.80	มาก	5
3. ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน	3.88	.83	มาก	4
4. ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาระบุปัญหาโดยการใช้ เหตุผลและหลักฐาน	3.96	.82	มาก	2
5. ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามองปัญหาหลาย ๆ ด้าน ก่อนลงมือปฏิบัติงาน	3.98	.84	มาก	1
รวม	3.91	.70	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา โดยรวมและรายข้อ
 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา
 มองปัญหาหลาย ๆ ด้าน ก่อนลงมือปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาระบุปัญหาโดยการใช้
 เหตุผลและหลักฐาน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา
 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.47	.65	มาก	1
2. มีเวลาให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	4.07	.79	มาก	5
3. ช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น	4.43	.65	มาก	2
4. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถพิเศษ ของตนเอง	4.29	.66	มาก	4
5. ปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.30	.75	มาก	3
รวม	4.31	.54	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล โดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ รับฟังความคิดเห็น
ของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น
ปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. กำหนดหลักเกณฑ์โดยการมีส่วนร่วม ของผู้ได้บังคับบัญชา	3.96	.80	มาก	4
2. สร้างความมั่นใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาว่าจะได้รับรางวัล ที่เหมาะสมจากผลการปฏิบัติงาน	4.01	.79	มาก	3
3. ให้ความเชื่อถือในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา	4.34	.72	มาก	2
4. ชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ	4.44	.64	มาก	1
5. ให้รางวัลผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับ การสนับสนุนจากผู้ได้บังคับบัญชา	3.70	1.10	มาก	5
รวม	4.09	.61	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ ให้ความเชื่อถือในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ให้ความสนใจแต่สิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาทำผิดพลาด	3.97	.83	มาก	1
2. ติดตามการปฏิบัติงานของคุณได้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิดเพื่อหาข้อดีและข้อเสีย	3.76	.79	มาก	5
3. ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น	3.87	.84	มาก	4
4. มุ่งสนใจในสิ่งที่ล้มเหลวเพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด	3.96	.82	มาก	2
5. ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด	3.95	.84	มาก	3
รวม	3.90	.69	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ให้ความสนใจแต่สิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาทำผิดพลาด มุ่งสนใจในสิ่งที่ล้มเหลวเพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ปล่อยให้ทีมงานเกิดความผิดพลาดเสียก่อน จึงดำเนินการแก้ไข	3.03	.83	ปานกลาง	1
2. ปล่อยให้ปัญหาถึงขั้นรุนแรงเสียก่อน จึงจะดำเนินการแก้ไข	3.01	.89	ปานกลาง	2
3. ชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบในสิ่งที่ผิด มากกว่าสิ่งที่ถูก	2.88	.85	ปานกลาง	5
4. หาทางแก้ไขปัญหาเมื่อเห็นว่างานต่ำกว่า มาตรฐานขั้นต่ำสุดก่อน	2.93	.84	ปานกลาง	4
5. ใช้เวลามองหาข้อผิดพลาดและจะแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าเท่านั้น	2.96	.85	ปานกลาง	3
รวม	2.96	.73	ปานกลาง	

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม โดยรวม
และรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ
ปล่อยให้ทีมงานเกิดความผิดพลาดเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข ปล่อยให้ปัญหาถึงขั้นรุนแรงเสียก่อน
จึงจะดำเนินการแก้ไข ใช้เวลามองหาข้อผิดพลาดและจะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น ตามลำดับ
ผู้บริหารสถานศึกษาได้เสนอแนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ คือ ผู้บริหาร
สถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำในทุก ๆ ด้านอย่างเข้มแข็ง และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
ที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เชื่อถือ เชื่อมั่นในการบริหาร
และมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา โดยนำหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลมาใช้
คือ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการคุ้มค่า และ
หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำที่ปรวิรรต คือ การทำให้องค์การ
มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสมาชิกภายใน

องค์การร่วมกันอย่างเต็มที่ในการพัฒนางาน พัฒนาคน ด้วยความตั้งใจและเต็มใจ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความรู้ พัฒนา กำกับ นิเทศ และติดตาม พร้อมทั้งให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การเกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามที่วางเป้าหมายไว้

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำแนกเป็น 7 ด้าน คือ อำนาจจากการบังคับ อำนาจจากการเชื่อมโยง อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิงหรืออ้างถึง อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้าน

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 155$			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. การใช้อำนาจจากการบังคับ	3.87	.67	มาก	5
2. การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง	3.77	.71	มาก	7
3. การใช้อำนาจจากการให้รางวัล	3.97	.56	มาก	3
4. การใช้อำนาจตามกฎหมาย	4.45	.54	มาก	1
5. การใช้อำนาจจากการอ้างอิง	4.28	.53	มาก	2
6. การใช้อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร	3.89	.70	มาก	4
7. การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ	3.85	.72	มาก	6
รวม	3.94	.80	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจจากการอ้างอิง การใช้อำนาจจากการให้รางวัล ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ
จากการบังคับ โดยรวมและรายข้อ

การใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจจากการบังคับ	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. นำกฎระเบียบของทางราชการมาใช้ในการปฏิบัติงาน และออกคำสั่งเพิ่มเติมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถือปฏิบัติ อย่างเคร่งครัด	3.97	.83	มาก	1
2. อธิบายถึงโทษของการละเลย ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ รับผิดชอบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน	3.72	.83	มาก	5
3. ดำเนินการตามกระบวนการของกฎหมายทันที เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้	3.85	.83	มาก	3
4. นำกรณีตัวอย่างการกระทำผิดและถูกลงโทษ ของข้าราชการครูจากที่อื่น ๆ มาแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบเป็นประจำ	3.96	.80	มาก	2
5. ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการสอบสวนการกระทำ ผิดวินัยของข้าราชการครูเป็นประจำ	3.83	.84	มาก	4
รวม	3.87	.67	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจจากการบังคับ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก
เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ นำกฎระเบียบของทางราชการมาใช้
ในการปฏิบัติงานและออกคำสั่งเพิ่มเติมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด นำกรณี
ตัวอย่างการกระทำผิดและถูกลงโทษของข้าราชการครูจากที่อื่น ๆ มาแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
เป็นประจำ ดำเนินการตามกระบวนการของกฎหมายทันทีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดระเบียบ
ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ
จากการเชื่อมโยง โดยรวมและรายข้อ

การใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับมากขึ้น	3.72	.90	มาก	3
2. ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้พบปะกับ ผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการได้	3.67	.83	มาก	5
3. ใช้ความสนิทสนมกับกลุ่มผู้นำในท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ ในการบริหารสถานศึกษา	3.68	.90	มาก	4
4. สามารถประสานงานระหว่างกลุ่มผู้นำภายนอกโรงเรียน กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้	3.89	.87	มาก	2
5. สามารถเชิญบุคคลที่มีชื่อเสียง/ ที่ได้รับการยอมรับ มาร่วมในกิจกรรมโรงเรียน	3.92	.87	มาก	1
รวม	3.77	.71	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก
เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ สามารถเชิญบุคคลที่มีชื่อเสียง/ ที่ได้รับ
การยอมรับมาร่วมในกิจกรรมโรงเรียน สามารถประสานงานระหว่างกลุ่มผู้นำภายนอกโรงเรียน
กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ทำให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับมากขึ้น ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ
จากการให้รางวัล โดยรวมและรายข้อ

การใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจจากการให้รางวัล	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. มีรางวัลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานที่มอบหมายสำเร็จ	3.46	.81	มาก	5
2. นำผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มาเป็นข้อมูลการตัดสินใจในการพิจารณาเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน	4.10	.71	มาก	3
3. กล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จต่อเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันสมควร	4.30	.64	มาก	2
4. ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี	4.32	.66	มาก	1
5. มอบรางวัลพิเศษให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี	3.67	.95	มาก	4
รวม	3.97	.56	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจจากการให้รางวัล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี กล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จต่อเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันสมควร นำผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นข้อมูลการตัดสินใจในการพิจารณาเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ
ตามกฎหมาย โดยรวมและรายข้อ

การใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ออกคำสั่งให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย	4.47	.67	มาก	3
2. แจ้งภาระหน้าที่และมอบหมายงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน	4.43	.67	มาก	4
3. สั่งและมอบหมายงานตามลำดับโครงสร้างการบริหารในโรงเรียน	4.48	.61	มาก	2
4. ให้ความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการบังคับบัญชาไม่เลือกปฏิบัติ	4.50	.70	มาก	1
5. สร้างทีมงานประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม	4.34	.75	มาก	5
รวม	4.45	.54	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ให้ความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการบังคับบัญชา ไม่เลือกปฏิบัติ สั่งและมอบหมายงานตามลำดับโครงสร้างการบริหารในโรงเรียน ออกคำสั่งให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ
จากการอ้างอิง โดยรวมและรายข้อ

การใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจจากการอ้างอิง	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. แต่งกายภูมิฐาน เหมาะสมกับตำแหน่ง ถูกกาลเทศะ และเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.45	.62	มาก	2
2. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน	4.49	.68	มาก	1
3. พุดจาไพเราะ น่าฟัง มีเหตุมีผล น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.21	.67	มาก	3
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความศรัทธาเชื่อถือ มาขอรับ การปรึกษาและคำแนะนำ	4.16	.71	มาก	4
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาเคยอ้างถึงบทบาทของผู้บริหารในทางที่ดี น่าเคารพ น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่าง	4.10	.70	มาก	5
รวม	4.28	.53	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจจากการอ้างอิง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก
เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน แต่งกายภูมิฐาน เหมาะสมกับตำแหน่ง
ถูกกาลเทศะ และเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพุดจาไพเราะ น่าฟัง มีเหตุมีผล
น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ
ในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร โดยรวมและรายข้อ

การใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. แสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ มาใช้ในการปรับปรุง พัฒนางานอยู่เสมอ	3.96	.87	มาก	1
2. เก็บ รักษา รวบรวม และนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.77	.79	มาก	5
3. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติ หน้าที่แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	3.85	.84	มาก	4
4. นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป อินเทอร์เน็ต ฯลฯ	3.94	.83	มาก	2
5. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการทราบได้	3.92	.89	มาก	3
รวม	3.89	.70	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร โดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้
ในการบริหารงาน เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ได้บังคับบัญชา
ต้องการทราบได้ ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจ
จากความเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้อ

การใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการศึกษา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ ศรัทธา	3.90	.89	มาก	2
2. มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถให้การแนะนำ ช่วยเหลือ ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานได้	3.73	.82	มาก	5
3. ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ความสามารถ ของผู้บริหาร และขอคำปรึกษาอยู่เสมอ	3.80	.87	มาก	4
4. นำประสบการณ์การบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการ ภายในโรงเรียน	3.89	.87	มาก	3
5. ได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้ในการอบรม สัมมนา ข้าราชการครูในระดับกลุ่มหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา	3.91	.87	มาก	1
รวม	3.85	.72	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้อ อยู่ใน
ระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ได้รับเชิญเป็นวิทยากร
ให้ความรู้ในการอบรม สัมมนา ข้าราชการครูในระดับกลุ่มหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีความรู้
ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการศึกษา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ ศรัทธา นำประสบการณ์
การบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ตามลำดับ

ผู้บริหารสถานศึกษาได้เสนอแนะการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ คือ
ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างเคร่งครัด แต่ควรยึดหลักนิติธรรมและ
หลักคุณธรรม เช่น หลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา) มาใช้ในการบริหาร
และผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ยึดกฎระเบียบ
มากจนเกินไป ต้องศึกษาบริบทและที่มาของปัญหา อุปสรรค ให้รอบคอบ จะตัดสินใจลงโทษ
ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละครั้ง ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยธรรมประกอบด้วย ซึ่งการบริหารงานจะประสบ
ผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องซื่อใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้เสียก่อน ความสำเร็จเหล่านั้นก็จะตามมา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	การใช้อำนาจ ของผู้บริหาร	Y_1		Y_2		Y_3		Y_4		Y_5		Y_6		Y_7		Y	
		r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
		X_{11}	.183*	.023	.123	.128	.601**	.000	.619**	.000	.593**	.000	.176*	.028	.162*	.044	.422**
X_{12}	.267**	.001	.214**	.008	.645**	.000	.637**	.000	.619**	.000	.263**	.001	.217**	.007	.501**	.000	
X_{13}	.972**	.000	.890**	.000	.306**	.000	.275**	.001	.260**	.001	.950**	.000	.936**	.000	.905**	.000	
X_{14}	.267**	.001	.215**	.007	.648**	.000	.590**	.000	.543**	.000	.275**	.001	.233**	.004	.488**	.000	
X_1	.619**	.000	.536**	.000	.687**	.000	.658**	.000	.624**	.000	.610**	.000	.573**	.000	.795**	.000	
X_{21}	.251**	.002	.220**	.006	.679**	.000	.533**	.000	.513**	.000	.294**	.000	.244**	.002	.484**	.000	
X_{22}	.984**	.000	.908**	.000	.278**	.000	.247**	.002	.229**	.004	.966**	.000	.955**	.000	.905**	.000	
X_{23}	-.404**	.000	-.427**	.000	-.017	.832	-.006	.941	-.045	.581	-.434**	.000	-.459**	.000	-.366**	.000	
X_2	.715**	.000	.623**	.000	.610**	.000	.528**	.000	.481**	.000	.705**	.000	.658**	.000	.815**	.000	
X	.621**	.000	.531**	.000	.690**	.000	.630**	.000	.586**	.000	.612**	.000	.566**	.000	.784**	.000	

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม (X) มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม (Y) ด้านการใช้อำนาจจากการให้รางวัล (Y_3) ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย (Y_4) ด้านการใช้อำนาจจากการบังคับ (Y_7) ด้านการใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Y_6) ด้านการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Y_5) ด้านการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง (Y_2) และด้านการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม (X) ความสัมพันธ์กันทางบวกกับการใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม (Y) ด้านการใช้อำนาจจากการให้รางวัล (Y_3) ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย (Y_4) ด้านการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Y_5) ด้านการใช้อำนาจจากการบังคับ (Y_7) ด้านการใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Y_6) ด้านการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Y_1) และด้านการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี (X_{11}) มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม (Y) ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย (Y_4) ด้านการใช้อำนาจจากการให้รางวัล (Y_3) และด้านการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Y_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการใช้อำนาจจากการบังคับ (Y_7) ด้านการใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Y_6) ด้านการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง (Y_2) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12}) มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม (Y) ด้านการใช้อำนาจจากการให้รางวัล (Y_3) ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย (Y_4) และด้านการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Y_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านการใช้อำนาจจากการบังคับ (Y_7) ด้านการใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Y_6) ด้านการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Y_1) และด้านการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง (Y_2) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X_{13}) มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม (Y) ด้านการใช้อำนาจจากการบังคับ (Y_7) ด้านการใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Y_6) ด้านการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Y_1) ด้านการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง (Y_2) ด้านการใช้อำนาจจากการให้รางวัล

ทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Y_3) ด้านการใช้อำนาจจากให้รางวัล (Y_3) และด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย (Y_4) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีความสัมพันธ์กันทางบวก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์การสร้างสมการพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) โดยวิธีแบบขั้นตอน (Stepwise) โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี (X_{11}) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12}) ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา (X_{13}) ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (X_{14}) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X_{21}) ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (X_{22}) ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (X_{23}) และขนาดของสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก (S_1) ขนาดกลาง (S_2) ขนาดใหญ่ (S_3)

ตารางที่ 20 อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา ที่ใช้พยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยวิธีแบบขั้นตอน (Stepwise)

รูปแบบที่	ตัวพยากรณ์	R	R ²	ร้อยละ
1	X_{13}	.905	.820	82.0
2	X_{13}, X_{12}	.934	.873	87.3
3	X_{13}, X_{12}, X_{22}	.943	.890	89.0
4	X_{12}, X_{22}	.943	.890	89.0
5	X_{12}, X_{22}, X_{21}	.949	.901	90.1
6	$X_{12}, X_{22}, X_{21}, S_1$.953	.909	90.9
7	$X_{12}, X_{22}, X_{21}, S_1, X_{11}$.957	.916	91.6
8	$X_{12}, X_{22}, X_{21}, S_1, X_{11}, X_{14}$.958	.918	91.8

** $p < .01$

จากตารางที่ 20 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เรียงลำดับจากตัวแปรตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12}) ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (X_{22}) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X_{21}) สถานศึกษาขนาดเล็ก (S_1) ด้านการสร้างบารมี (X_{11}) และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (X_{14}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมทั้ง 6 ตัวแปรเท่ากับ .958 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ได้ร้อยละ 91.8

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
สมการถดถอย	6	34.126	5.688	276.336**	.000
ความคลาดเคลื่อน	148	3.046	.021		
รวม	154	37.173			

** $p < .01$

จากตารางที่ 21 พบว่า ตัวพยากรณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12}) ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (X_{22}) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X_{21}) สถานศึกษาขนาดเล็ก (S_1) ด้านการสร้างบารมี (X_{11}) และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (X_{14}) สามารถพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ได้มีความแปรปรวนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 22 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ตัวพยากรณ์	<i>b</i>	<i>S.E.b.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12})	.135	.043	.126	3.161**	.002
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง (X_{22})	.494	.028	.697	17.536**	.000
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X_{21})	.009	.027	.113	3.411**	.001
สถานศึกษาขนาดเล็ก (S_1)	-.161	.042	-.144	-3.809**	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี (X_{11})	.107	.036	.104	2.952**	.004
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล (X_{14})	.006	.033	.073	2.018*	.045
ค่าคงที่ (b_0)	.404	.132		3.063**	.003

$R = .958, R^2 = .918, S.E.est = .143$

* $p < .05, **p < .01$

จากตารางที่ 22 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ และมีค่าความคลาดเคลื่อนจากการพยากรณ์ เท่ากับ .143 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวพยากรณ์ เท่ากับ .958 ค่าคงที่ เท่ากับ .404 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงเอกบุคล (X_{14}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าสถิติมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.404 + 0.135 (X_{12}) + 0.494 (X_{22}) + 0.009 (X_{21}) - 0.161 (S_1) + 0.107 (X_{11}) + 0.006 (X_{14})$$

หรือเขียนในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_Y = 0.126 (Z_{X12}) + 0.697 (Z_{X22}) + 0.113 (Z_{X21}) - 0.144 (S_1) + 0.104 (Z_{X11}) + 0.073 (Z_{X14})$$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำนวน 255 คน และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ซึ่งได้จากตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-609) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 155 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 70 ข้อ ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-lists) โดยสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของแบส มีลักษณะภาวะผู้นำ 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ตอนที่ 3 สอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนตามแนวคิดของเฮอร์เชย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน แบ่งออกเป็น 7 แบบ คือ การใช้อำนาจจากการบังคับ การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง การใช้อำนาจจากการให้รางวัล การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจจากการอ้างอิง การใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร และการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่าง .24 ถึง .67 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนระหว่าง .38 ถึง .66 และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่าง .28 ถึง .81 และได้ค่าความเชื่อมั่นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .92 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเท่ากับ .93 และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .96 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 155 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามที่ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ทุกฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) โดยวิธีแบบขั้นตอน (Stepwise)

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการสร้างบารมี เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ยกเว้น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลด้านคุณธรรมจริยธรรมที่จะตามมา อยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ยกเว้น มองการณ์ไกลถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ด้านการกระตุ้นเข่าวปัญหา เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาหลาย ๆ ด้านก่อนลงมือปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา

1.4 ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ ให้ความเชื่อถือในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากผลการปฏิบัติงาน

2.2 ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ให้ความสนใจแต่สิ่งที่ ผู้ได้บังคับบัญชาทำผิดพลาด มุ่งสนใจในสิ่งที่ล้มเหลวเพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด ใช้กฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด

2.3 ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ปล่อยให้งาน เกิดความผิดพลาดเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข ปล่อยให้ปัญหาถึงขั้นรุนแรงเสียก่อน จึงจะดำเนินการ แก้ไข ใช้เวลามองหาข้อผิดพลาดและจะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

3. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการใช้ อำนาจตามกฎหมาย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

3.1 การใช้อำนาจจากการบังคับ เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ นำกฎระเบียบของทางราชการมาใช้ ในการปฏิบัติงานและออกคำสั่งเพิ่มเติมให้ผู้ได้บังคับบัญชาถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด นำกรณี ตัวอย่างการกระทำผิดและถูกลงโทษของข้าราชการครูจากที่อื่น ๆ มาแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ เป็นประจำ ดำเนินการตามกระบวนการของกฎหมายทันทีเมื่อผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้

3.2 การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ สามารถเชิญบุคคลที่มีชื่อเสียง/ ที่ได้รับการยอมรับมาร่วมในกิจกรรมโรงเรียน สามารถประสานงานระหว่างกลุ่มผู้นำภายนอกโรงเรียน กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับมากขึ้น

3.3 การใช้อำนาจจากการให้รางวัล เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ผลดี กล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จ ต่อเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันสมควร นำผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชามาเป็นข้อมูล การตัดสินใจในการพิจารณาเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.4 การใช้อำนาจตามกฎหมาย เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ให้ความเที่ยงตรงและเป็นธรรม

ในการบังคับบัญชา ไม่เลือกปฏิบัติ สิ่งและมอบหมายงานตามลำดับโครงสร้างการบริหารในโรงเรียน ออกคำสั่งให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.5 การใช้อำนาจจากอ้างอิงหรืออ้างถึง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ใน ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน แต่งกายภูมิฐาน เหมาะสมกับตำแหน่ง ถูกกาลเทศะ และเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พุดจาไพเราะ น่าฟัง มีเหตุมีผล น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.6 การใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการทราบได้

3.7 การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้ในการอบรม สัมมนา ข้าราชการครูในระดับกลุ่มหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการศึกษา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ศรัทธา นำประสบการณ์การบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการบริหาร แบบมีข้อยกเว้น โดยตรง มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ที่ดีและสามารถครองตน ครองคน ครองงานแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติทั้งทางด้านภาวะผู้นำและรู้จักใช้อำนาจที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12}) ด้านการบริหาร แบบมีข้อยกเว้น โดยตรง (X_{22}) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X_{21}) สถานศึกษาขนาดเล็ก (S_1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี (X_{11}) และด้านการคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล (X_{14}) สามารถพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวพยากรณ์เท่ากับ .958

ค่าคงที่เท่ากับ .404 และมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 91.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
 ดังสมการพยากรณ์ คือ

$$\hat{Y} = 0.404 + 0.135 (X_{12}) + 0.494 (X_{22}) + 0.009 (X_{21}) - 0.161 (S_1) + 0.107 (X_{11}) + 0.006 (X_{14})$$

หรือเขียนในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_Y = 0.126 (Z_{X12}) + 0.697 (Z_{X22}) + 0.113 (Z_{X21}) - 0.144 (S_1) + 0.104 (Z_{X11}) + 0.073 (Z_{X14})$$

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีประเด็นสำคัญควรแก่การนำมาอภิปราย ดังนี้

จากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้าน มีภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้อำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอย่างเหมาะสมในการบริหารจัดการสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นอันดับสุดท้าย 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวม จำแนกตามเพศและประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษาประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาประเภทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของมงคลชัย จตุพรชัยมงคล (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นเข่าว้ปัญญา ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการบริหารแบบวางเฉย 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเข่าว้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องมาจากการนำวิธีการความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 (2) กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาระดับก่อนอุดมศึกษา และมาตรา 4 (4) กล่าวว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะขึ้นตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสูงสุดในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานตามมาตรา 39 ที่กล่าวว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ และบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 2) ผู้บริหารนับได้ว่าเป็นผู้ที่มามีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กร ต้องรู้และเข้าใจหน้าที่ตามกระบวนการบริหาร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ของตนต่อองค์กร ต่องาน ต่อคน และต่อกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสม ทั้งปริมาณและคุณภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2551) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของครูและผู้บริหารต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้ต่อการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผลงานของตนเองมากที่สุด เมื่อเทียบกับข้อรายการอื่น รองลงมา ผู้บริหารให้ความสนใจและความเห็นอกเห็นใจแก่บุคลากรเสมอ และในข้อที่ผู้บริหารรับรู้ว่าการปฏิบัติดีน้อยกว่าข้อรายการอื่นโดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยวิธีการให้ความสนใจ ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในกลุ่ม ดังที่สุวิทย์ เมืองศิริ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาโดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำนึงถึงเอกัตบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้น เขาว่าปัญหาอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กับหัวหน้างานแตกต่างกัน และพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างประเภท แตกต่างกัน จะต้องสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษานับได้ว่า มีบทบาทสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้จัดการ ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และประหยัด ในระบบของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารคือกลไกสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นสำคัญ และเมื่อพิจารณารายด้าน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยจำนวน 3 ลำดับแรก คือ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ มีความศรัทธา และยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ และทัศนคติของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมงคลชัย จตุพรชัยมงคล (2550) ได้ศึกษาวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์ และด้านการบริหารแบบวางเฉย 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาว์ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ เมืองศิริ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำนึงถึงเอกัตบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษากับหัวหน้างาน แตกต่างกัน และพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างประเทศ แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจภายในสถานศึกษา และแสดงพฤติกรรมเสียสละประโยชน์ของตนเองให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น และเกิดความภาคภูมิใจ

2. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารนั้น ๆ มีคุณสมบัติ มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใด ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะผู้นำ

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ เมืองศิริ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา โดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำนึงถึงเอกัตบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษากับหัวหน้างาน แตกต่างกัน และพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างประเภท แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกัญญาณัฐ นาคะตะ (2551) ได้ศึกษาการใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนปรีดิตรอยแยลส์วิทยาลัย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญบ่อยครั้ง โดยการให้คำแนะนำเป็นอย่างดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน แสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ ใช้ความรู้ความสามารถทางการบริหารในการปฏิบัติงาน และใช้ความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียน และได้ใช้อำนาจการให้รางวัลบ่อยครั้งเช่นกัน โดยยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานตามที่สั่งการสำเร็จ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน บำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยัน และพิจารณาความดีความชอบผู้ได้บังคับบัญชาด้วยหลักคุณธรรม

3. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับ ๖ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา เมื่อพิจารณาโดยรวม และรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามองปัญหาหลาย ๆ ด้าน ก่อนลงมือปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาระบุปัญหาโดยการให้เหตุผลและหลักฐาน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ เมืองศิริ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา โดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำนึงถึงเอกัตบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของ

รองผู้อำนวยการสถานศึกษากับหัวหน้างาน แตกต่างกัน และพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสถาบันอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก ระหว่างความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างประเทศ แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของคมกริช วงศาโรจน์ (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และด้านอำนาจความสัมพันธ์ จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นรายด้านอยู่ 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านอำนาจบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนขยายโอกาสมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าโรงเรียนที่ไม่ได้ขยายโอกาส โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจอ้างอิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และด้านอำนาจความสัมพันธ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

4. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ปฏิบัติตนต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถพิเศษของตนเอง และมีเวลาให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2551) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ของครูและผู้บริหารต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรประกอบพฤติกรรมเฉพาะ การมีอิทธิพลอย่างมีคุณภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้ต่อการปฏิบัติ

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผลงานของตนเองมากที่สุด เมื่อเทียบกับข้อรายการอื่น รองลงมา ผู้บริหารให้ความสนใจและความเห็นอกเห็นใจแก่บุคลากรเสมอ และในข้อที่ผู้บริหารรับรู้ว่ามี การปฏิบัติ น้อยกว่าข้อรายการอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยวิธีการให้ความสนใจ ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษฎิ์ ชินวงศ์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ ทั้งนี้มีรายละเอียดแต่ละด้าน เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านอำนาจการบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารต่ำกว่า 5 ปี ส่วนในด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ ให้ความเชื่อถือในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อำนาจที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นวัตถุหรือ ไม่ก็ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การให้โบนัส หรือการเปลี่ยนตำแหน่งหรือเปลี่ยนหน้าที่ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ดิจีน ตามที่ต้องการ หรือการย้าย ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริหารที่ให้รางวัลตอบแทนสำหรับ ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา แสนใจกล้า (2548) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลและอำนาจอ้างอิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจข่าวสาร และอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากมนุษย์ทุกคนต้องการได้รับคำชมเชยหรือรางวัลเมื่อตนเองทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ที่องค์กรได้วางไว้ ดังนั้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาควรกล่าวคำยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลต่าง ๆ เพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ และเกิดแรงผลักดันให้พัฒนางานนั้นดียิ่งขึ้น

6. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษากระบี่ ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ให้ความสนใจแต่สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาด มุ่งสนใจในสิ่งที่ล้มเหลว เพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ทั้งนี้เนื่องจาก พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการ ทำให้บุคลากร มีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามวิธีการ ที่เคยปฏิบัติมา และผู้บริหารจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามวิธีการที่กำหนดไว้ หรือไม่ ถ้าหากไม่เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะดำเนินการแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติ ให้ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจร พัตนผล (2552) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจ กฎหมาย อำนาจพึ่งพา และอำนาจอ้างอิง ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการ เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกัน

อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านอำนาจเชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ปล่อยให้งานเกิดความผิดพลาดเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข ปล่อยให้ปัญหาถึงขั้นรุนแรงเสียก่อน จึงจะดำเนินการแก้ไข ใช้เวลามองหาข้อผิดพลาดและจะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีวิธีดำเนินการแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาณัฐนาคะตะ (2551) ได้ศึกษาการใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญบ่อยครั้ง โดยการให้คำแนะนำเป็นอย่างดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ ใช้ความรู้ ความสามารถทางการบริหารในการปฏิบัติงานและใช้ความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียน และได้ใช้อำนาจการให้รางวัลบ่อยครั้งเช่นกัน โดยยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานตามที่สั่งการสำเร็จ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน บำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยัน และพิจารณาความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยหลักคุณธรรม

8. จากผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ สามารถเชิญบุคคลที่มีชื่อเสียง/ ที่ได้รับการยอมรับมาร่วมในกิจกรรมโรงเรียน สามารถประสานงานระหว่างกลุ่มผู้นำภายนอกโรงเรียนกับบุคลากรภายในโรงเรียนได้ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจโดยเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับผู้มีอำนาจ เช่น เป็นญาติกัน หรือเป็นเพื่อนสนิทกันกับผู้ที่มีอำนาจหรือผู้ใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา แสนใจกล้า

(2548) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลและอำนาจอ้างอิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจข่าวสาร และอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

9. จากผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจจากการให้รางวัล เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงาน ได้ผลดี กล่าวค้ำยกของชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จต่อเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันสมควร นำผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นข้อมูลการตัดสินใจในการพิจารณาเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นวัตถุหรือไม่กี่ก็ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การให้โบนัส หรือการเปลี่ยนตำแหน่งหรือเปลี่ยนหน้าที่ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นดีขึ้นตามที่ต้องการ หรือการย้าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคมกริช วงศาโรจน์ (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และด้านอำนาจความสัมพันธ์ จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นรายด้านอยู่ 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านอำนาจบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนขยายโอกาสมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าโรงเรียนที่ไม่ได้ขยายโอกาส โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจอ้างอิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และด้านอำนาจความสัมพันธ์

พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวัฒน์ สงเคราะห์ธรรม (2554) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการมีข้อมูล ข่าวสาร และอำนาจความเชี่ยวชาญ ตามลำดับ การเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยอง จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจ ตามกฎหมาย และด้านอำนาจการให้รางวัล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

10. จากผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย เมื่อพิจารณาโดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ให้ความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการบังคับบัญชา ไม่เลือกปฏิบัติ สั่งและมอบหมายงานตามลำดับโครงสร้างการบริหารในโรงเรียน ออกคำสั่งให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตามตำแหน่งหน้าที่ ตามบทบาทที่มีอยู่ในองค์กร เป็นอำนาจที่ได้มาและหมดไปพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่ของทางราชการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจเร พัฒนผล (2552) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจกฎหมาย อำนาจพึงพา และอำนาจอ้างอิง ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการ เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกษิภณ ชินวงศ์ (2550) ได้ทำการวิจัย

เรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ ทั้งนี้ มีรายละเอียดแต่ละด้าน เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านอำนาจการบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร โรงเรียนที่มี ประสบการณ์การบริหารต่ำกว่า 5 ปี ส่วนในด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

11. จากผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจจากการอ้างอิง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน แต่งกายภูมิฐาน เหมาะสมกับตำแหน่ง ถูกกาลเทศะ และเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พุดจาไพเราะ นำฟัง มีเหตุมีผล น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพ ส่วนบุคลิกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถที่จะ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคมกริช วงศาโรจน์ (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และด้านอำนาจความสัมพันธ์ จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นรายด้านอยู่ 2 ข้อ อยู่ใน ระดับปานกลาง คือ ด้านอำนาจบังคับและด้านอำนาจตามกฎหมาย เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนขยายโอกาสมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า โรงเรียนที่ไม่ได้ขยายโอกาส โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจอ้างอิง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และ

ด้านอำนาจความสัมพันธ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยชาญ ศรีสังข์ (2549) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ อำนาจข่าวสาร อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ ยกเว้น อำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน ยกเว้น ด้านอำนาจการบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญ และอำนาจข่าวสาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้บริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

12. จากผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการใช้อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ แสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการทราบได้ ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับ หรือเป็นข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์ สามารถเก็บรวบรวม นำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร โนม่น้ำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความพร้อมในระดับที่สูงขึ้นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิกุล ดิพิจาณ (2548) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้อำนาจโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามระดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ อำนาจมีข่าวสารข้อมูล อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพา อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล ยกเว้น ด้านอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง ครู โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชัชชน ทองแย้ม (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน ได้แก่ อำนาจอ้างอิง อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร

อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพา อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล ตามลำดับ ส่วนอำนาจบังคับอยู่ในระดับน้อย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความพึงพอใจของครูในภาพรวมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

13. จากผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ด้านการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้ในการอบรม สัมมนา ข้าราชการครูในระดับกลุ่มหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการศึกษา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ สรีทธา นำประสบการณ์การบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ความรู้ และมีทักษะอันเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิบูล คีพิจาณ (2548) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ในเขตภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ใช้อำนาจโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามระดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ อำนาจมีข่าวสาร ข้อมูล อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพา อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล ยกเว้นด้านอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง ครูโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยชาญ ศรีสังข์ (2549) ได้ศึกษาการใช้ อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ อำนาจข่าวสาร อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ ยกเว้นอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน ยกเว้น ด้านอำนาจการบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญ และอำนาจข่าวสาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้บริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

14. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12}) ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (X_{22}) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X_{21}) สถานศึกษาขนาดเล็ก (S_1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี (X_{11}) และ

ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (X_{14}) สามารถพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวพยากรณ์ เท่ากับ .958 ค่าคงที่เท่ากับ .404 และมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับ ร้อยละ 91.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังสมการพยากรณ์ คือ

$$\hat{Y} = 0.404 + 0.135 (X_{12}) + 0.494 (X_{22}) + 0.009 (X_{21}) - 0.161 (S_1) + 0.107 (X_{11}) + 0.006 (X_{14})$$

หรือเขียนในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_Y = 0.126 (Z_{X12}) + 0.697 (Z_{X22}) + 0.113 (Z_{X21}) - 0.144 (S_1) + 0.104 (Z_{X11}) + 0.073 (Z_{X14})$$

ทั้งนี้เพราะหลักในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้หลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management: SBM) ให้ชุมชนองค์กรภายในท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างรากฐาน และความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จะต้องแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการให้สถานศึกษาเกิดคุณภาพ และได้มาตรฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นและมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นได้ และอาศัยการใช้อำนาจจากตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภรัตน์ บัวหลวง (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างวิสัยทัศน์ ความเป็นที่เชื่อถือได้ การตัดสินใจ บุคลิกภาพ และความสามารถในการจูงใจ มีค่าเท่ากับ .77 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดีที่สุดมี 5 ตัว คือ วิสัยทัศน์ ความเป็นที่เชื่อถือได้ การตัดสินใจ บุคลิกภาพ และความสามารถในการจูงใจ ซึ่งเป็นสมการเชิงเส้นตรง และร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 58.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุริย์รัตน์ นนท์จุลา (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กรณีศึกษาผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

อุบลราชธานี เขต 4 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำได้ร้อยละ 55.40 โดยที่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้มากที่สุด รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และยังคงคล้องกับงานวิจัยของสิทธิพล พหลทัฬห (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 คือ ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .81 มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 66.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาดี และการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมานิตย์วิไล สิประสงค์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยการใช้อำนาจของผู้อำนวยการ โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มโรงเรียนโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 พบว่า ปัจจัยการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้อำนวยการ โรงเรียน สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มโรงเรียนโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 ได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการมีข้อมูลข่าวสาร ด้านอำนาจพึ่งพา และด้านอำนาจกฎหมาย โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวแปรสามารถอธิบายความเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มโรงเรียนโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 ได้ร้อยละ 85.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา ระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐาน มองปัญหาหลาย ๆ ด้าน ก่อนลงมือปฏิบัติงาน ส่งเสริม

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม อยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนั้น เมื่อพบว่างานที่ปฏิบัติมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควร ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นถึงขั้นรุนแรงเสียก่อนหรือเกิดความผิดพลาด จึงจะดำเนินการแก้ไข เพราะอาจจะเกิดผลกระทบในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งผู้บริหารควรแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้น มองหาข้อผิดพลาดและแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด แต่อยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีความใกล้ชิด สนับสนุนกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป บุคคล ที่มีชื่อเสียง และกลุ่มผู้นำท้องถิ่น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรจะต้องติดต่อประสานงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือ ผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้พบปะกับผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการได้ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่น และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีความสัมพันธ์กัน ทางบวก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำระดับค่อนข้างต่ำ ควรพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้าน ให้อยู่ในระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการใช้อำนาจที่เหมาะสมในการบริหารงาน ทำให้สามารถควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามโครงสร้างของสถานศึกษา ส่งผลให้ การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ ผู้ได้บังคับบัญชามีศักยภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น วิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

บรรณานุกรม

กนก จันทร์จรรย์. (2535). เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง.

กรุงเทพฯ: กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (ฉบับที่ 2)

และที่แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545. เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th/webld/pdf/AA/A_001.pdf

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิรนัยบุคคล. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กวี วงศ์พุม. (2539). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: นวกนก.

กษิภณ ชินวงศ์. (2550). การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ก่อ สวัสดิ์พานิชย์. (2524). หลักการบริหารการศึกษา. ใน เอกสารประกอบการอบรมเตรียมผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2524 (หน้า 18-23). กรุงเทพฯ: ธนาคารพิมพ์.

กัญญาณัฐ นาคะตะ. (2551). การใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนปรีณสร้อยแยลล์

วิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

กัลยมน อินทุสุต. (2547). การใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ

โรงเรียนเอกชน กรุงเทพมหานคร. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กิตติมา ปรีดีคิดก. (2529). ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนาคารพิมพ์.

กฤษณ์ อุทัยรัตน์. (2545). คัมภีร์ “หัวบริหาร” ยอดคน ยอดบริหาร. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม

เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

คมกริช วงศาโรจน์. (2549). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จร พัฒนผล. (2552). *การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บั๊ก พอยท์.
- จำสืบเอกวินัย ศรีสุคนธ์รัตน์. (2548). *ภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล. (2551). *การศึกษาวุฒิศาสตร์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญชัย บรรณธรรมย์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- ไฉน พรหมเจริญ. (2548). *ศึกษาวุฒิศาสตร์ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ซัชชน ทองแถม. (2547). *การศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ชัยชาญ ศรีสังข์. (2549). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชารี มณีศรี. (2542). *การนิเทศการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

- ชาญชัย พิงขุนทด. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในสถานศึกษากับความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ณรงค์ สุขถนอม. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐวัฒน์ สงเคราะห์ธรรม. (2554). การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ดาวสวรรค์ พ่วงสมจิตต์. (2552). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหาร โรงเรียนวิถียุทธ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิพวรรณ แสงทับทิม. (2547). การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). องค์การและการบริหารการศึกษา การจัดการแผนใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เอเชียเพรส.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2548). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนพล เพชกลาง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธวัชชัย มีประเสริฐ. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- นพดล เจนอักษร. (2537). *การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย: กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ*. คุยฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภัส จันทรทอง. (2555). *การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มค่ายพระเจ้าตาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นภาพร คมสัน. (2544). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- นวล กัลยาณธรรม. (2530). *การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตมหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นวลทิพย์ กาศศิริ. (2547). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- นันท์นภัส ราชเสน. (2549). *การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิเชต สุนทรพิทักษ์. (2529). *เอกสารการอบรมเตรียมผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา รุ่นที่ 23*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- นิตยา มั่นชำนาญ. (2543). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา แสนใจกล้า. (2548). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. (2542). *แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร*. กรุงเทพฯ: การศึกษา.
- บริษัท มติชน จำกัด. (2547). *พจนานุกรมฉบับมติชน*. กรุงเทพฯ: มติชน.

- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจ ในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา*. คุษณินพนธ์การศึกษาคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญทิวา บุญยะประภัศร. (2537). ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา. *ข้าราชการ*, 39(5), 38-56.
- บุษราภรณ์ ชื่นชม. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชุม โพธิกุล. (2550). การบริหารความเสี่ยง. *วารสารข่าวครูศรีสะเกษ*, 33(350), 13-15.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประยูร อาษานาม. (2541). *คู่มือการวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเสริฐ แก้วประทีป. (2549). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปาริชาติ ชูปฏิบัติ. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีใน โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามุขมนตรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ปิลัญ ปฎิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษณินพนธ์ปรัชญาคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พนัส หันนาลินทร์. (2529). *หลักการบริหาร โรงเรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- พรศิษฐ์ คำรอด. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพ การบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พระครูวาทีวรวัดน์ (กล้า พรหมณ์แก้ว). (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษา จังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- พระจำปี ชินดา. (2552). *การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2544). ภาวะผู้นำ. ใน *สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ), ผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 6) (หน้า 2-3, 22)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ศรีนั้ง.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พัศตร์สร สิริบุญยกุล. (2548). *คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พะยอม แก้วกำเนิด. (2529). *การส่งเสริมวินัยและคุณธรรมของข้าราชการครู. ใน เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 10 พ.ศ. 2529 (หน้า 1)*. กรุงเทพฯ: กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- พิกุล ดีพิจารณ์. (2548). *การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิญโญ สาธร. (2526). *การพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. ใน เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมระดับสูง (หน้า 120-121)*. กรุงเทพฯ: จงเจริญการพิมพ์.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มงคลชัย จตุพรชัยมงคล. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- มนัส ญาติเจริญ. (2544). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่ม โรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มานิตย์ไวกู สีประสงค์. (2551). *ปัจจัยการใช้อำนาจของผู้อำนวยการ โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ในกลุ่มโรงเรียน โนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รสสุคนธ์ พหลเทพ. (ม.ป.ป.). *พลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา: ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และพลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอนภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิลด์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ร็อดดอน, แคทลีน เค. (2549). *กลวิธีปกครองคน (เจษฎา ทรงมิตร และธนิกันต์ มามะศิริานนท์, แปล)*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วัชรชัย ศรีนิเวศน์. (2548). *คุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ เขตตรวจราชการที่ 4*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัฒนา จันทมงคล. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษา*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- วิเชียร บุญกล้า. (2550). *การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- วิเชียร วิทญูธรรม. (2548). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์.
- วิไล คำสิงห์. (2550). *การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับ*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วิไลลักษณ์ เพชรเยี่ยม. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- วีณา เพชรจิระวรพงศ์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของ ครูโรงเรียนมัธยม* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. (2544). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: ธนเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- ศศิทิพ ทิพโม. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ศุภชัย ถามั่งมี. (2551). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทับทวน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภรัตน์ บัวหลวง. (2550). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2542). *ผู้นำ*. มติชน, 3(12), 8-9.
- สมควร ภัคดีวุฒิ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุรธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สมพร หิรัญลักษณ์สุด. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย บูรพา.

- สมมาตร สุพานิชย์วิทย์. (2534). 57 เรื่องน่ารู้ เทคนิคการจัดการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. (2554). แผนปฏิบัติการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ประจำปีงบประมาณ 2555. กระบี่: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. (2556, 27 สิงหาคม). เรื่อง การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา. หนังสือราชการ ที่ ศช 04013/ ว 3264.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: กองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สิทธิพล พหลทัฬห. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุชาดา ตริมรรค. (2555). อิทธิพลของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการความรู้. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุพรรณ แก้วกัณหา. (2547). การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพรรณิ มาตรโพธิ์. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุมาลี อุดารักษ์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุริยรัตน์ นนทศุลา. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน: กรณีศึกษาผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.*
- สุดิดดา พงศ์รัตนมาน. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สุวภัทร ช้างนะ. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.*
- สุวิทย์ เมืองศิริ. (2548). *ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สุนัย น่วมเจริญ. (2548). *ภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่าย ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ระดับมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.*
- เสนาะ ตีเยาว์. (2535). *การบริหาร โรงเรียน. กรุงเทพฯ: บางกอกการพิมพ์.*
- เสริมสิทธิ์ รุ่งรุจี. (2553). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อรุณ รักธรรม. (2540). *การพัฒนาองค์การเพื่อเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.*
- อรุณ รักธรรม และเชาว์ ไพโรพริณโรจน์. (2530). *พฤติกรรมการเมืองในองค์การ เอกสารการสอนชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ หน่วยที่ 7-13. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- อวยชัย จาตุรพันธ์. (2554). *การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*

- อัมพร พุดมี. (2551). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- อาคม วัชรสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2).* สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อุทัย หิรัญโต. (2544). *ประมุขศิลป์: ศิลปะของการเป็นผู้นำ.* กรุงเทพฯ: เทพนิมิตรการพิมพ์.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training, 15*(4), 9-16.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1991). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development, 4*, 231-272.
- Bass, B. M., Waldman, D. M., & Bruce, J. (1990). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beare, H., & Caldwell, B. J., & Millikan, R. H. (1989). *Creating an excellent school: Some new management techniques.* London: Routledge.
- Blau, P. M. (1989). *Exchange and power in social life.* Newark, NJ: Transaction.
- Burnette, N. P. (1992). *A descriptive study of the power bases used by North Carolina Principals.* Doctoral dissertation, Education, University of North Carolina.
- Campbell, R. F., & Gregg, R. T. (1957). *Administrative behavior in education.* New York: Harper & Brothers.
- Cohen, W. A. (1990). *The art of the leader.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Coser, L., & Rosenberg, B. (Eds.). (1976). *Sociological theory: A book of readings* (4th ed.). New York: McMillan.
- Cribbin, J. (1981). *Leadership: Strategies for organizational effectiveness.* New York: MACOM.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.

- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Canada: Thomson South-Western.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dinham, S. (2005). Principle leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 338-356.
- Drake, L. T., & Roe, W. H. (1986). *The principalship* (3rd ed.). New York: Macmillan.
- Dowse, R. E., & Hughes, J. A. (1972). *Political sociology*. London: John Wiley and Sons.
- Duckworth, L. E. (2005). *The relationship between self-perceived power Base of participants of the center for leadership training program and 360-degree feedback evaluation from colleagues*. n.p.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. Doctoral dissertation, Philosophy Science, The University of Mississippi.
- Fisher, J. L. (1984). *Power of the presidency*. New York: McMillan.
- Flippo, E. B. (1970). *Management: A behavioral approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1968). The bases of social power. In D. Cartwright, & A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper and Row.
- Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Gordon, J. R. (1996). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (5th ed.). United States of America: Prentice Hall.
- Griffin, R. W. (1996). *Management* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Halar, W. C. (2003). *Middle managers in the State of Ohio power base preferences based on the power perception profile survey*. Retrieved from <http://phdtree.org/pdf/25684278-middle-managers-in-the-state-of-ohio-power-base-preferences-based-on-the-power-perception-profile-survey/>
- Hallinger, P., & Heck, R. (2000). Can leadership enhance school effectiveness. In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, & P. Ribbins (Eds.), *Education management: Redefining theory, policy, and practice* (pp. 178-190). London: Paul Chapman.

- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superior' evaluations and subordinated' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*(2), 695-702.
- Hersey, P. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1993). *Management of organization of organization behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research, and practice* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kanter, R. F. (1977). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review, 57*(2), 67-68.
- Kendrick, J. A. (1988). The emergence of transformational leadership practice in a school improvement effort: A reflective study. *Dissertation Abstracts International, 49*(6), 2329-A.
- Kimbrough, R. B., & Nunnery, M. Y. (1983). *Educational administration: An introduction*. New York: Macmillan.
- Koh, W. L. K. (1991). An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary in Singapore. *Dissertation Abstracts International, 52*, 602-A.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review, 12*(4), 648-657.
- Lorenz, K. (1966). *On aggression*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Lucks, H. J. (2002). *Transformational leadership and teacher motivation across New York City Public school*. Doctoral dissertation, School of Education and Human Services, St. John's University.

- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London: McMillan.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1989). *Super leadership: Leading others to lead themselves*. New York: Prentice-Hall.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Halstead.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Mulder, M., Rendel, D., Leendert, K., & Japp, V. (1986). Power, situation and leaders' effectiveness: An organizational field study. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 566-570.
- Nord, W. R. (1978). Dreams of humanization and the realities of power. *Academy of Management Review*, 3(3), 674-679.
- Peabody, R. L. (2000). Perception of organizational authority: A comparative analysis. *Administrative Science Quarterly*, 6(5), 463-482.
- Philbin, L. P. III. (1997). *Transformational leadership and the secondary school principal*. Doctoral dissertation, Educational Administration, University of Purdue.
- Pruitt, D. G. (1976). Power and bargaining. In B. Seidenberg, & A. Snadowsky (Eds.), *Social psychology: An introduction* (pp. 343-375). New York: Free Press.
- Raven, B. H., & Kruglanski, W. (1975). Conflict and power. In P. G. Swingle (Ed.), *The structure of conflict*. New York: Academic Press.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of organizational behavior* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326.
- Secord, P. F., & Backman, C. W. (1964). *Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. J. (1989). The leadership needed for quality schooling. In T. J. Sergiovanni, & J. H. Moore (Eds.), *Schooling for tomorrow: Directing reforms to issues that count* (pp. 213-226). Boston: Allyn & Bacon.
- Sharp, G. (1973). *The politics of nonviolent action*. Boston: Porter Sargent.
- Shetty, Y. K. (1978). Managerial power and organizational effectiveness: A contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 15, 176-186.
- Simon, H. A. (1959). *Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organization* (2nd ed.). New York: McMillan.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Toffler, A. (1991). *Power shift: knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*. New York: Bantam.
- Warren, C. A. B. (1977). *Sociology: Change and continuity*. Evanston, IL: The Dorsey Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson, & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1968). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: The Free Press.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Dow Jones Irwin.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/ Prentice-hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.
- Zaleznik, A. (1989). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review Special Collection*, 12 (7), 7-13.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 305

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

19 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีจักรพันธ์ ชุกกลิ่น นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นวิ เป็นประธาน คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัย โทร. 086-285-1090

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ 912

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

20 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีจักรพันธ์ ชุกกลิ่น นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัย โทร. 086-285-1090

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ 913

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

20 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีจักรพันธ์ ชุกกลิ่น นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัย โทร. 086-285-1090

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะปี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะปี
 2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะปี
 - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะปี
 3. ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ขอความกรุณาแสดงความคิดเห็น โดยตอบคำถามในแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการบริหารการศึกษา
- ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ว่าที่ร้อยตรีจักรพันธ์ ชุกกลิ่น

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1

แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. ขนาดของสถานศึกษา

- () โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน
() โรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน
() โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

คำชี้แจง

ขอให้ท่านพิจารณา “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” ว่ามีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับการปฏิบัติ” ตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2

ข้อที่	ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
0	ใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทางในการบริหารการศึกษา อย่างเป็นระบบ				✓	

คำอธิบาย

ข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องหมายเลข 2 ซึ่งเป็นช่องระดับปฏิบัติต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทางในการบริหารศึกษาอย่างเป็นระบบในระดับน้อย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	1. การสร้างบารมี					
1	ประพุดิตตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น					
2	เสียดละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
3	ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลด้านคุณธรรมจริยธรรมที่จะตามมา					
4	มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน					
5	ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน					
	2. การสร้างแรงบันดาลใจ					
6	ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน					
7	กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
8	แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้					
9	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น					
10	มองการณ์ไกลถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
	3. การกระตุ้นชาวปัญญา					
11	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา					
12	แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
13	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
14	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบุปัญหาโดยการชี้เหตุผลและหลักฐาน					
15	ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาหลาย ๆ ด้าน ก่อนลงมือปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	4. การคำนึงถึงเอกบุคล					
16	รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
17	มีเวลาให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล					
18	ช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น					
19	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถพิเศษของตนเอง					
20	ปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน					
	1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม					
21	กำหนดหลักเกณฑ์โดยการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา					
22	สร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากผลการปฏิบัติงาน					
23	ให้ความเชื่อถือในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
24	ชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ					
25	ให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา					
	2. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง					
26	ให้ความสนใจแต่สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาด					
27	ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อหาข้อดีและข้อเสีย					
28	ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น					
29	มุ่งสนใจในสิ่งที่ล้มเหลวเพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด					
30	ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
31	3. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ปล่อยให้ทำงานเกิดความผิดพลาดเสียก่อน จึงดำเนินการแก้ไข					
32	ปล่อยให้ปัญหาถึงขั้นรุนแรงเสียก่อน จึงจะดำเนินการแก้ไข					
33	ชี้แนะผู้ได้บังคับบัญชาให้ทราบในสิ่งที่ผิดมากกว่าสิ่งที่ถูก					
34	หาทางแก้ไขปัญหาเมื่อเห็นว่างานต่ำกว่ามาตรฐาน ขั้นต่ำสุดก่อน					
35	ใช้เวลามองหาข้อผิดพลาดและจะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เท่านั้น					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3

แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

คำชี้แจง

ขอให้ท่านพิจารณา “การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา” ว่ามีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับการปฏิบัติ” ตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถามตอนที่ 3

ข้อที่	การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
00	กล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จต่อเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร		✓			

คำอธิบาย

ข้อ 00 ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องหมายเลข 5 ซึ่งเป็นช่องระดับปฏิบัติมาก แสดงว่า ผู้บริหารกล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จต่อเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร ในระดับมาก

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	1. การใช้อำนาจจากการบังคับ					
1	นำกฎระเบียบของทางราชการมาใช้ในการปฏิบัติงาน และออกคำสั่งเพิ่มเติม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถือปฏิบัติ อย่างเคร่งครัด					
2	อธิบายถึงโทษของการละเลย ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน					
3	ดำเนินการตามกระบวนการของกฎหมายทันที เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้					
4	นำกรณีตัวอย่างการกระทำผิดและถูกลงโทษของข้าราชการครู จากที่อื่น ๆ มาแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเป็นประจำ					
5	ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิด วินัยของข้าราชการครูเป็นประจำ					
	2. การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง					
6	มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับมากขึ้น					
7	ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้พบปะกับผู้บริหาร ระดับสูงที่ต้องการได้					
8	ใช้ความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้นำในท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ ในการบริหารสถานศึกษา					
9	สามารถประสานงานระหว่างกลุ่มผู้นำภายนอกโรงเรียน กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้					
10	สามารถเชิญบุคคลที่มีชื่อเสียง/ ที่ได้รับการยอมรับ มาร่วมใน กิจกรรมโรงเรียน					
	3. การใช้อำนาจจากการให้รางวัล					
11	มีรางวัลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานที่มอบหมายสำเร็จ					
12	นำผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นข้อมูล การตัดสินใจในการพิจารณาเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน					

ข้อที่	การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
13	กล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จ ต่อเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันสมควร					
14	ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ปฏิบัติงานได้ผลดี					
15	มอบรางวัลพิเศษให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี					
4. การใช้อำนาจตามกฎหมาย						
16	ออกคำสั่งให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับ มอบหมาย					
17	แจ้งภาระหน้าที่และขอบข่ายงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้อย่างชัดเจน					
18	ตั้งและมอบหมายงานตามลำดับโครงสร้างการบริหารในโรงเรียน					
19	ให้ความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการบังคับบัญชา ไม่เลือกปฏิบัติ					
20	สร้างทีมงานประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเป็นธรรม					
5. การใช้อำนาจจากการอ้างอิง						
21	แต่งกายภูมิฐาน เหมาะสมกับตำแหน่ง ถูกกาลเทศะ และเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
22	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในชีวิต ส่วนตัวและหน้าที่การงาน					
23	พูดจาไพเราะ น่าฟัง มีเหตุมีผล น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
24	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความศรัทธาเชื่อถือ มาขอรับการปรึกษา และคำแนะนำ					
25	ผู้ใต้บังคับบัญชาเคยอ้างถึงบทบาทของผู้บริหารในทางที่ดี น่าเคารพ น่าเชื่อถือเป็นแบบอย่าง					
6. การใช้อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร						
26	แสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ มาใช้ในการปรับปรุง พัฒนางานอยู่เสมอ					

ข้อที่	การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
27	เก็บ รักษา รวบรวม และนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
28	ให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่แก่ผู้ได้บังคับบัญชา					
29	นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป อินเทอร์เน็ต ฯลฯ					
30	ให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการทราบได้					
31	7. การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการศึกษา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับศรัทธา					
32	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถให้การแนะนำ ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานได้					
33	ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ความสามารถของผู้บริหาร และขอคำปรึกษาอยู่เสมอ					
34	นำประสบการณ์การบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน					
35	ได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้ในการอบรม สัมมนาข้าราชการครูในระดับกลุ่มหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)
1.	.49	26.	.65	51.	.45
2.	.38	27.	.59	52.	.60
3.	.49	28.	.66	53.	.28
4.	.33	29.	.64	54.	.39
5.	.60	30.	.57	55.	.50
6.	.51	31.	.56	56.	.59
7.	.36	32.	.47	57.	.57
8.	.47	33.	.38	58.	.65
9.	.59	34.	.44	59.	.58
10.	.61	35.	.64	60.	.57
11.	.41	36.	.47	61.	.66
12.	.65	37.	.61	62.	.70
13.	.48	38.	.53	63.	.57
14.	.66	39.	.31	64.	.66
15.	.61	40.	.37	65.	.71
16.	.24	41.	.52	66.	.77
17.	.67	42.	.53	67.	.73
18.	.40	43.	.33	68.	.81
19.	.57	44.	.50	69.	.70
20.	.53	45.	.50	70.	.57
21.	.43	46.	.59		
22.	.48	47.	.38		
23.	.37	48.	.38		
24.	.54	49.	.42		
25.	.48	50.	.61		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .96