

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

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

เอี่ยมพร อนันต์

13 ส.ย. 2561
377536 b00๑ ๕1๖๐๑

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

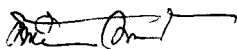
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤศจิกายน 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ เอี่ยมพร อนันต์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.ชนวิน ทองแพง)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

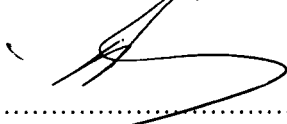
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์



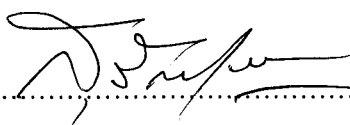
..... ประธาน

(ดร.ชนวิน ทองแพง)



..... กรรมการ

(ดร.สมุทร ชำนาญ)



..... กรรมการ

(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 15 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ เนื่องจากได้รับความกรุณาการให้คำปรึกษา และช่วยแนะนำเป็นอย่างดีจาก ดร.ธนวิน ทองแพง ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.สมุทร ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู กรรมการสอบงานนิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ในการทำงานนิพนธ์ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี ดร.สมชาย อรุณชัญญา และ ดร.สุกิจ โปธิศิริกุล ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในงานนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ให้ความกรุณา และอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการทำงานนิพนธ์ รวมทั้งครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตราด ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา น้อง และเพื่อน ๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจ คุณค่า และประโยชน์อันเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาแก่ บพูการี และบูรพาจารย์ที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอน ให้ความรัก ความเมตตา และประสิทธิประสาท วิชาการความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เอี่ยมพร อนันต์

58950148: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์/ การใช้อำนาจ/ ขวัญกำลังใจ

เอี่ยมพร อนันต์:ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (THE RELATIONSHIP BETWEEN THE USE OF SCHOOL ADMINISTRATORS' AUTHORITY AND TEACHERS' MORALE UNDER THE OFFICE OF TRAT PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ธนวิน ทองแพง, กศ.ด., สมุทร ชำนาญ, กศ.ด. 115 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด กลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 293 คน เครื่องมือลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .27-.92 และมีค่าเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ส่วนแบบสอบถามขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .26-.91 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) (Pearson's product-moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

58950148: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS:RELATIONSHIP/ POWER/ MORALE

UAMPORN ANAN: THE RELATIONSHIP BETWEEN THE USE OF
SCHOOL ADMINISTRATORS' AUTHORITY AND TEACHERS' MORALE UNDER
THE OFFICE OF TRAT PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA.ADVISORY
COMMITTEE: THANAWIN THONGPANG, Ed.D.,SAMOOT CHAMNAN, Ed.D. 103 P. 2017.

The purpose of this study was to study the relationship between the use of the power of the school administrators and the morale of the teachers under the Office of Trat Primary Education Area Office. The sample size was 293 people. The data collection instrument was a 5-point-rating-scale questionnaire. The item discriminative power of the first part of this questionnaire was between .27-.92. The reliability of the first part of this questionnaire was .95 and the second part which surveys morale of teachers had its item discriminative power between .26-.91 and the reliability of .96. The statistics used in the analysis were Mean scores (\bar{X}), Standard Deviation (SD), Pearson product moment correlation coefficient (r) (Pearson's product moment correlation coefficient)

The research found that;

1. The use of power of school administrators under the Office of Trat Primary Education Area Office in overall was found at a very high level.
2. Morale of teachers under the Office of Trat Primary Education Area Office in overall was found at a very high level.
3. The relationship between the use of power of the school administrators and the morale of the teachers under the jurisdiction of Trat Primary Education Service Area Office, was positively correlated at the low level at .01 level of significance.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.....	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ.....	12
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ.....	24
ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจ ของครูในการปฏิบัติงาน.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	77
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
อภิปรายผล.....	80
ข้อเสนอแนะ.....	88
บรรณานุกรม.....	91
ภาคผนวก.....	99
ภาคผนวก ก.....	100
ภาคผนวก ข.....	104
ภาคผนวก ค.....	112
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	115

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 56
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน..... 64
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การใช้อำนาจ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยรวมและรายข้อ..... 65
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการบังคับ โดยรวมและรายข้อ..... 66
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจตามกฎหมาย โดยรวมและรายข้อ..... 67
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจอ้างอิง โดยรวมและรายข้อ..... 68
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้อ..... 69
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน..... 70
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความรู้สึเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก โดยรวมและรายข้อ..... 71

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้อ.....	72
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความรู้สึกผูกมัด โดยรวมและรายข้อ.....	73
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ โดยรวมและรายข้อ.....	74
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อ.....	75
14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา ประถมศึกษาตราด.....	76
15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดระดับการใช้อำนาจ ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	113
16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดระดับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู.....	114

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

จากพุทธศักราช 2542 ประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษาครั้งใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า “ปฏิรูปการศึกษา” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพทัดเทียมกับอารยประเทศ มุ่งเน้นในเรื่องของการปรับโครงสร้างทางการบริหาร การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาคุณภาพครูกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ที่สำคัญได้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการซึ่งเน้นให้มีการกระจายอำนาจลงไปสู่นิ่วยงานต่าง ๆ รวมถึงสถานศึกษาด้วย โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการคิดตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเกิดความคล่องตัวมีอิสระเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะทางการบริหาร และการจูงใจในการปฏิบัติงานต้องมีภาวะผู้นำที่พร้อมเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเก่าเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ พร้อมรับฟังและพร้อมที่จะร่วมมือกับทุกฝ่าย เพื่อให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายตามที่สังคมคาดหวัง การบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการไปต่าง ๆ พอสมควร เพื่อให้องค์กรสามารถทำหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อริปิตย์ คลี่สุนทร, 2550, หน้า 2)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีอำนาจในการคิด ตัดสินใจในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างอิสระสำหรับในการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาบางครั้ง อาจก่อให้เกิดความหลงไหลในอำนาจ ใช้อำนาจพร่ำเพรื่อจนบางครั้งลืมนำถึงความต้องการ และความ เป็นธรรม เพราะอำนาจเป็นเสมือนดาบสองคม หากใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็จะช่วยให้ทำงานสำเร็จได้โดยง่าย แต่ในทางกลับกันหากใช้อำนาจไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม หรือขาดความเป็นธรรมแล้วผลลัพธ์ที่ได้ก็คือความล้มเหลวของการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารที่ฉลาดจำเป็นต้องมองหาแหล่งอำนาจที่จะนำมาสนับสนุนอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อให้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นแรงกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งาน

บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดี เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน (Litwin & Stringer, 2002, p. 65)

ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำในทุก ๆ สถานการณ์มีพฤติกรรมหรือกระบวนการที่มีอิทธิพลโน้มน้าวบุคคลอื่น หรือกลุ่มการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายมีความเชี่ยวชาญในการวางแผน การจัดการองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม ตลอดจนต้องรู้จักใช้อำนาจแก่บุคคลอื่น ๆ ในหลาย ๆ วิธี (ภารดี อนันต์น้ำวี, 2551, หน้า 82) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะต้องให้ความสำคัญกับขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน การยื่นมือเข้าไปให้ความช่วยเหลือ ผู้ได้บังคับจะทำให้เขาเกิดความมั่นใจในตนเอง นอกจากจะเป็นการช่วยเหลือแล้วยังตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม ซึ่งจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชาสูงขึ้นด้วย เพราะขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญที่บริหารควรตระหนัก เนื่องจากขวัญกำลังใจก็เหมือนสุขภาพของมนุษย์ต้องให้การเอาใจใส่ การตรวจวินิจฉัยการดูแลรักษาให้ขวัญกำลังใจดี และระดับขวัญกำลังใจสูงเสมอ ไม่ว่าขวัญกำลังใจของบุคคล หรือขวัญขององค์การอันเป็นส่วนรวม (Davis, 1987, p. 59)

ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อความมีประสิทธิภาพของงานในองค์การหรือหน่วยงานเพราะขวัญกำลังใจเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึกหรือเจตคติของคนในหน่วยงานที่มีต่อบุคคลหรือเพื่อนร่วมงานต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ต่อวัตถุประสงค์และความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยขวัญกำลังใจดีจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูต่างเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีโรงเรียนระดับประถมศึกษาของรัฐบาลที่จัดการศึกษา ตั้งแต่ชั้นอนุบาลที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 111 แห่ง มีข้าราชการครู 1,230 คน ในแต่ละปีจะประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนครูผู้สอนที่มีความสามารถในการสอนบางกลุ่มสาระที่สำคัญ เช่น ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาไทย เมื่อได้ครูผู้สอนที่สอนไม่ตรงวุฒิ ครูผู้สอนจึงขาดความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือบางครั้งครูผู้สอนไปช่วยราชการที่อื่น ครูที่ทำหน้าที่สอนแทนอาจไม่ได้สอน ทำให้เกิดปัญหาตามมาคือ ปัญหาภาระงานการสอนไม่ทัน ปัญหาภาระงานอื่นที่ครูต้องทำนอกเหนือจากการสอนเพื่อให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา

เมื่อผู้บริหารเร่งรัดให้ส่งงาน ทำให้ครูไม่พอใจในการใช้อำนาจของผู้บริหารจึงเกิดความรู้สึกไม่พอใจ
 พวกเดียวกันและปัญหาการสร้างแรงจูงใจให้กับครู เช่น ครูได้รับเงินเดือนเพียงอย่างเดียว
 ไม่มีสวัสดิการอื่น นอกจากนั้นปัญหาครูผู้สอน ไม่มีความสุขในงานของตนเอง เช่น คิดว่า
 เป็นงานหนักซ้ำซาก ไม่ก้าวหน้าได้ค่าตอบแทนต่ำทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และ
 ไม่พัฒนาตนเอง ปัญหาขาดแคลนการพัฒนาเทคโนโลยี และการสื่อสารการเรียนรู้ที่ทันสมัย
 เพื่อช่วยการสอน และปัญหาการขาดการสนับสนุนส่งเสริมความรู้ความสามารถของครู
 ทำให้กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเกิดข้อบกพร่องที่จำเป็นต้องหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข
 อย่างเร่งด่วน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด, 2559, หน้า 1) ดังนั้น การสร้างขวัญ
 กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
 จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์
 ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อให้ทราบว่า การใช้อำนาจของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างไร และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นอย่างไร
 และอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างไร
 เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้ประสบ
 ความสำเร็จสูงสุด และให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการพัฒนางานต่อเนื่องเกิดประสิทธิภาพ
 สูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาตราด
2. เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาตราด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
 กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

คำถามของการวิจัย

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาตราด อยู่ในระดับใด

2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตราด อยู่ในระดับใด

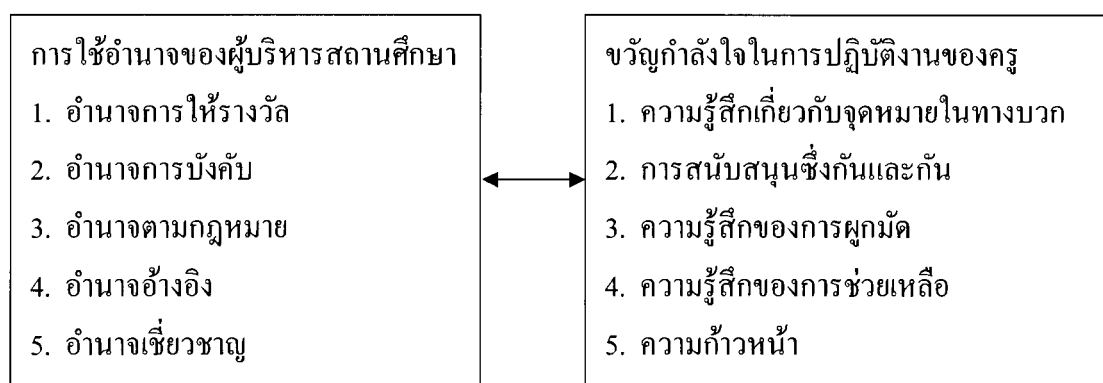
3. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญกำลังใจต่อ การปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความสัมพันธ์กันทางบวก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดและทฤษฎีการใช้อำนาจตามแนวคิดพื้นฐานที่
French and Raven (1959, pp. 250-270) ซึ่งได้จำแนกแนวคิดออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) อำนาจ
การให้รางวัล (Reward power) 2) อำนาจการบังคับ (Coercive power) 3) อำนาจตามกฎหมาย
(Legitimate power) 4) อำนาจอ้างอิง (Referent power) และ 5) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert
power) กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวคิดของ Watson (1942, pp. 30-47) จำแนก
เป็น 5 ด้าน 1) ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก (A sense of positive goal)
2) การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual support) 3) ความรู้สึกของการผูกมัด (A sense of
commitment) 4) ความรู้สึกของการช่วยเหลือ (A sense of contribution) และ 5) ความก้าวหน้า
(Advance) ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด สามารถนำผลไปใช้ได้ ดังนี้

1. นำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหาร การวางแผน ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยสังเคราะห์ตามแนวคิดและทฤษฎีการใช้อำนาจตามที่ French and Raven (1959, pp. 250-270) เสนอไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) อำนาจการให้รางวัล (Reward power) 2) อำนาจบังคับ (Coercive power) 3) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) 4) อำนาจอ้างอิง (Referent power) และ 5) อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert power)

1.2 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวคิดของ Watson (1942) จำแนกเป็น 5 ด้าน ที่นำมาศึกษาประกอบด้วย 1) ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก (A sense of positive goal) 2) การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual support) 3) ความรู้สึกของการผูกมัด (A sense of commitment) 4) ความรู้สึกของการช่วยเหลือ (A sense of contribution) และ 5) ความก้าวหน้า (Advance)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2560 จำนวน 1,230 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2560 ได้จากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) จำนวน 293 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นเกณฑ์และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.1 อำนาจการให้รางวัล

3.1.2 อำนาจการบังคับ

3.1.3 อำนาจตามกฎหมาย

3.1.4 อำนาจอ้างอิง

3.1.5 อำนาจเชี่ยวชาญ

3.2 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

3.2.1 ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก

3.2.2 การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.2.3 ความรู้สึกของการผูกมัด

3.2.4 ความรู้สึกของการช่วยเหลือ

3.2.5 ความก้าวหน้า

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของคำต่าง ๆ ที่นำมาศึกษา ดังนี้

1. อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านความคิดเห็น ทศนคติ เป้าหมาย ความต้องการหรือค่านิยมของครูให้เป็นที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง อำนาจใช้กับครูอาจจะทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้

2. การใช้อำนาจ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในการนำอำนาจจากแหล่งที่มาใช้ในการบริหารงานด้วยการชักจูงให้ความร่วมมือกันปฏิบัติตามจุดประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นโดยตรง หรือโดยอ้อมหรือแม้แต่การที่ผู้มีพลังอำนาจจะวางเฉย แต่ครู อาจารย์ ผู้ปฏิบัติงานให้การยอมรับหรือปฏิบัติตามพลังอำนาจนั้น ๆ ซึ่งอาจใช้พลังอำนาจจากฐานใดฐานหนึ่งหรือหลายฐานก็ได้ คือ พลังอำนาจจากการให้รางวัล พลังอำนาจจากการบังคับ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ

2.1 อำนาจการให้รางวัล หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีการยกย่องชมเชยให้รางวัล พิจารณาความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่น

มอบหมายงานตามความสามารถของผู้บังคับบัญชา สร้างความเป็นกันเอง สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 อำนาจการบังคับ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงระเบียบโทษในการปฏิบัติงาน ตักเตือน ควบคุมดูแล ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อบังคับ และ มีการดำเนินการวินัย เมื่อผู้บังคับบัญชากระทำผิด

2.3 อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจทางกฎหมาย ตามบทบาทของผู้บังคับบัญชา โดยมีการออกคำสั่งมอบหมายงานให้ตรงตามสายงาน พิจารณาการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมายที่วางไว้

2.4 อำนาจอ้างอิง หมายถึง ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานด้วยความเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม

2.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่ดีในการปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้คำปรึกษาและสามารถแก้ไขงานได้อย่างฉับพลัน

3. ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาวะทางจิตใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด แต่ละคนที่มีความรู้สึกต่องาน สิ่งแวดล้อม เพื่อนร่วมงานและองค์กร ซึ่งแสดงพฤติกรรมออกทางด้านอารมณ์ จิตใจ ด้วยการกระทำ ด้วยความสนใจ กระตือรือร้น และความพึงพอใจ มี 5 ด้าน คือ

3.1 ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก หมายถึง ผลการทำงานของเร าได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จนทำให้งานสำเร็จ บังเกิดผลเป็นที่น่าพอใจ

3.2 การสนับสนุนซึ่งกันและกัน หมายถึง การปฏิบัติงานของเร าได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

3.3 ความรู้สึกของการผูกมัด หมายถึง การปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ จากสถานศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงานภายนอกหรือเอกชนเป็นอย่ างดี ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ได้รับการยอมรับนับถือจากการปฏิบัติงานและได้มีโอกา สเข้าร่วมกิจกรรมสังสรรค์ กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก

3.4 ความรู้สึกของการช่วยเหลือ หมายถึง ในการปฏิบัติงานได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้งานบรรลุเป้าหมายผู้บังคับบัญชามอบรางวัล ตอบแทนในการปฏิบัติงาน

3.5 ความก้าวหน้า หมายถึง จากการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทจึงได้รับการส่งเสริม
ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ อีกทั้งยังได้รับมอบหมายในตำแหน่งเงินเดือนที่สูงขึ้น
และได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือผู้รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

5. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาตราด

6. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด หมายถึง หน่วยงาน
ทางการศึกษาระดับภูมิภาคที่กำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดตราด

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครู ในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (2559, หน้า 1) มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

ภารกิจหลัก

1. จัดการศึกษาปฐมวัยเป็นการจัดการศึกษาอนุภาคบังคับให้กับเด็กกลุ่มอายุ 4-5 ปี จัดการศึกษาภาคบังคับ เป็นการจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี (ป.1-ม.3) ให้กับเด็กที่มีอายุ ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ คือ มีอายุย่างเข้าปีที่ 7 เข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จนอายุย่างเข้าปีที่ 16 หรือจนจบหลักสูตร

2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี (ป.1-ป.6) ให้เด็กในวัยเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนจบหลักสูตร โดยมุ่งให้นักเรียนทุกคน ได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสามารถ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขตามวิถีความเป็นไทยสมกับความไว้วางใจของพ่อแม่ผู้ปกครองที่นำลูกหลาน มาเข้าเรียนด้วยกระบวนการเปิดโอกาส การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในจังหวัด และรายงานผล การดำเนินงานความก้าวหน้าต่อสาธารณชน ได้รับทราบอย่างต่อเนื่องภายใต้การบริหาร จัด การศึกษา

ทิศทางการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

วิสัยทัศน์

บริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพมุ่งสู่มาตรฐานสากล โดยการมีส่วนร่วมกับ ทุกภาคส่วน

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน การขยายโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุม ทัวถึง
2. พัฒนาการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มุ่งสู่มาตรฐานสากล

3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน
4. ส่งเสริม สนับสนุน การปลูกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม และดำรงชีวิต

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5. ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างครอบคลุมทั่วถึง
2. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
4. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม

และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ขยายโอกาสทางการศึกษา ให้ครอบคลุม ทัวถึง

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 เพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 ยกกระดับคุณภาพผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สร้างเสริมการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญา

ของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ปลูกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 เสริมสร้างการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ
ในการเรียนการสอน

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ
ในการบริหารจัดการ

ค่านิยม

1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
2. ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ
3. โปร่งใสตรวจสอบได้
4. ไม่เลือกปฏิบัติ
5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด, 2559, หน้า 4)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

ความหมายอำนาจ

Weber (1947, p. 52) กล่าวว่า “อำนาจ” คือ ความเป็นไปได้ในเขตของสังคม
ที่คนหนึ่งจะทำงานของเขาให้ลุล่วงโดยปราศจากการต่อต้าน

French and Raven (1959, p. 259) กล่าวถึงอำนาจว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรม ความคิด ทัศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่น ๆ

Schein (1965, p. 14) ได้ให้คำนิยามของอำนาจว่าเป็นความสามารถของบุคคลใด บุคคล
หนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงในท่าทีหรือวิถีชีวิตได้

Lukes (1980, p. 28) ให้ความหมายของอำนาจว่า คือ การที่บุคคลหนึ่งทำการตัดสินใจ
ที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม

Yukl (1989, p. 251) ได้ให้นิยามอำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
ในการชักจูงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติหรือพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ

Hoy and Miskel (2001, p. 202) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (power) หมายถึง
การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติไปในทิศทาง
ที่ต้องการ

สัญชัย ฉลาดคิด (2549, หน้า 13) สรุปความหมายของอำนาจว่า อำนาจเป็นศักยภาพ
ของบุคคลหนึ่งที่จะชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มคนอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทาง
ที่ตนต้องการนั้น คือ บุคคลใดก็ตาม เมื่อมีอำนาจมากเท่าใดก็ย่อมที่จะมีความสามารถ
ในการให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามตนมากเท่านั้น

กนิภณ ชินวงศ์ (2550, หน้า 14) สรุปความหมายของอำนาจว่า อำนาจ หมายถึง ศักยภาพ หรือความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทัศนคติ ความคิดเห็น ค่านิยม และอื่น ๆ

ปาริฉัตต์ พิสิฐศักดิ์ (2551, หน้า 19) กล่าวว่า อำนาจ (power) หมายถึง ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ความคิดเห็น ค่านิยมอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ

ธร สุนทรายุทธ (2553, หน้า 110) ได้สรุปว่า อำนาจเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหาร ใช้ภาวะผู้นำในตนเองนำสมาชิกในองค์กรให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้ใช้ กฎระเบียบ หรืออำนาจที่กำหนดไว้ในการบริหาร ส่วนอำนาจหน้าที่นั้น ผู้นำจะต้องใช้ ภาวะผู้นำตนเองกับกฎระเบียบขององค์กรนั้น ๆ นำพาสมาชิกให้ปฏิบัติตาม

พรสุดา พรหมกุล (2554, หน้า 31) สรุปว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยม ไปตามที่มีอำนาจต้องการ และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

อวยชัย จาตุรพันธ์ (2554, หน้า 15) สรุปความหมายของอำนาจว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพล ทำให้คนอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติไปใน ทิศทางใดทิศทางหนึ่งที่ต้องการ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากความหมายของอำนาจดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า อำนาจเป็นศักยภาพ ของบุคคลหนึ่งที่จะชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทาง ที่ตนต้องการนั้น คือ บุคคลใดก็ตามเมื่อมีอำนาจมากเท่าใดก็ย่อมที่จะมีความสามารถ ในการให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามมากเท่านั้น อย่างไรก็ตามคำว่าอำนาจ (Power) ยังมีผู้อภิปรายและกล่าวถึงมาก หากที่จะหาข้อมูลยุติได้ แต่หากพิจารณากันอย่างจริงจังแล้ว อำนาจน่าจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ที่มีพื้นฐานของการกระทำได้ตอบกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลและหน่วยงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเอง

แหล่งที่มาของอำนาจ

แหล่งที่มาของอำนาจ แนวคิดในเรื่องอำนาจมีมาตั้งแต่สมัยกรีกโบราณ ได้แก่ พลาโต (Plato) และ โซเครติส (Socratis) พยายามศึกษาว่า ทำไมจึงแสวงหาอำนาจ ซึ่งได้คำตอบว่า ผู้นำต่างแสวงหาอำนาจให้เกิดประโยชน์แก่สังคม ผู้ศึกษาต่อมาเกี่ยวกับเรื่องอำนาจ ได้แก่ มาเซียเวลลี (Machiavelli) ได้ศึกษาและให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับ เทคนิคและกลยุทธ์ในการได้มา ซึ่งพลังอำนาจ และรักษาอำนาจนั้น ไว้ Waber (1947, pp. 328 - 332) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจ และกล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจได้ ดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legal power) เป็นอำนาจที่มีอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายกำหนด ไม่ผูกพันกับตัวบุคคลหรือตำแหน่ง กล่าวคือ สามารถขยายไปสู่บุคคลและตำแหน่งเฉพาะตามที่กฎหมายระบุและภายในขอบเขตของหน้าที่ในหน่วยงานเท่านั้น

2. อำนาจตามประเพณี (Traditional power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อในความศักดิ์สิทธิ์ของสถานภาพบุคคล ซึ่งได้ใช้อำนาจนั้นมาในอดีตเป็นอำนาจที่เป็นมรดกตกทอดมาจากประเพณีค่านิยมจากอดีต

3. อำนาจบารมี (Charismatic power) เป็นอำนาจที่ได้รับจากการยกย่องบูชา หรือความนับถือในตัวบุคคลเป็นพิเศษจากคุณลักษณะที่ดีมีในตัวเขาเป็นเรื่องของทัศนคติ หรือการยอมรับเฉพาะบุคคล เช่น บุคลิกภาพของบุคคลแล้วเกิดเป็นคำที่ปกติร่วมกันภายในกลุ่ม

Blau (1964, pp. 19-25) ได้ชี้แจงให้เห็นแหล่งที่มีของอำนาจอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ทรัพยากรผู้ที่มีทรัพยากร เช่น ทรัพย์สินสมบัติ คะแนนเสียง เงิน และตำแหน่งจะเป็นผู้มีพลังอำนาจเหนือผู้ไม่มีสิ่งเหล่านี้ และยังมีทรัพยากรเท่าไรก็ยังมีพลังอำนาจมากขึ้นเท่านั้น

Kimbrough and Nunnery (1983, p. 462) กล่าวว่า ผู้ที่มีอำนาจนั้นมักจะเป็นบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ มีความรู้ดี มีตำแหน่งหน้าที่ราชการ เป็นผู้ควบคุมหรือบังคับบัญชาคน เป็นผู้นำเชื่อถือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำปรากฏต่อสื่อมวลชนได้ง่าย มีฐานะทางสังคมดีมีความเป็นผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นผู้เชี่ยวชาญ การควบคุมเสียงเลือกตั้ง ได้มีความรู้เรื่องระบบการเมืองการใช้อำนาจในความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียน บางครั้งอาจมาจากความเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และตำแหน่งที่เป็นทางการในด้านการบังคับบัญชาในโรงเรียน แต่ในบางครั้งความสามารถนี้ก็อาจมาจากแหล่งอื่น ๆ ด้วย อย่างไรก็ตาม การใช้อำนาจหน้าที่กับอำนาจก็ยังสับสนอยู่ อำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องตามกฎหมาย และขึ้นกับหน้าที่ที่ดำรงตำแหน่งในสายการบังคับบัญชา ซึ่งตรงข้ามกับอำนาจที่อ้างถึงศักยภาพของแต่ละคนต่ออิทธิพลในการตัดสินใจ อำนาจหน้าที่จึงเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจ นั่นคือ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลขึ้นกับตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมายของแต่ละบุคคลในการตัดสินใจ แต่นั่นมิใช่อำนาจหน้าที่ที่มีอิทธิพล

ฐานของอำนาจ

ฐานอำนาจ หมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการได้ ฐานอำนาจหรือแหล่งที่มาของอำนาจ มีหลายประเภทแตกต่างกันไป สำหรับทฤษฎีฐานอำนาจ 5 ฐาน ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นทฤษฎีของ French and Raven (1959, p. 141) ซึ่งมีดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัลหรือพลังอำนาจผลตอบแทน (Reward power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น สำหรับความสำเร็จของงาน และเชื่อว่าการยอมปฏิบัติตามจะนำไปสู่การให้รางวัลด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญ

2. อำนาจการบังคับ หรือพลังอำนาจการให้คุณให้โทษ (Coercive power) หมายถึง ความกลัวผู้บริหารที่มีพลังอำนาจสูง หรือที่สามารถให้คุณให้โทษสูง สามารถทำให้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามกฎหมายหรือระเบียบวินัย เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์ หรือไล่ออก

3. อำนาจตามกฎหมาย หรือพลังอำนาจชอบธรรม (Legitimate power) หมายถึง ตำแหน่งที่ผู้บริหารครองอยู่ตามปกติ ถ้ามีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใดพลังอำนาจตามกฎหมาย ก็มีมากขึ้นเท่านั้น

4. อำนาจอ้างอิง (Referent power) หมายถึง อำนาจที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เอาแบบอย่างพฤติกรรม เป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่น เช่น การขอพบ การนับถือยกย่อง ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) หมายถึง ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและความรู้จะได้รับการยกย่องนับถือ

Schermerhorn (1991, p. 223) กล่าวถึง อำนาจของผู้บริหารในองค์กรไว้ว่ามีที่มา สองทาง คือ จากองค์กรเรียกว่า อำนาจโดยตำแหน่งกับมาจากบุคคล เรียกว่า พลังอำนาจ ส่วนบุคคล โดยอธิบายความหมายของพลังอำนาจทั้งสองไว้ ดังนี้

1. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position power)
2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal power) เป็นอำนาจของผู้บริหารที่มาจากอำนาจ ความเชี่ยวชาญ และพลังอำนาจอ้างอิง

Robbins (1983, p. 134) ได้ให้แนวคิดแหล่งที่มาของอำนาจว่ามาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position power) เกิดจากการที่กลุ่มคนและองค์กรส่วนใหญ่ ยอมรับบุคคลที่มีอำนาจตามตำแหน่งของบุคคลผู้นั้น
2. อำนาจเฉพาะบุคคล (Personal power) เกิดจากบุคลิกภาพที่มีลักษณะเด่น เป็นที่ศรัทธาของผู้อื่น บางครั้งจะอนุโลมเรียกว่า เป็นอำนาจที่เกิดจาก “บารมี” สามารถทำให้ คนอื่นกระทำตามใจสิ่งที่ตนปรารถนา

3. อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert power) ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันว่า พลังอำนาจนี้เป็นอำนาจเกี่ยวกับความรู้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากจะเป็นผู้มีอำนาจในแหล่งอิทธิพล และจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

4. อำนาจทางโอกาส (Opportunity power) เป็นการจับความเหมาะสมในเรื่องเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ

Sharp (1973, pp. 11-12) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับ แหล่งที่มาของอำนาจว่า มาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิที่จะออกคำสั่ง หรือนำคนอื่น ๆ ให้ทำตาม โดยยอมรับอย่างไม่มีข้อโต้แย้ง ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือ หรืออำนาจหน้าที่ เป็นที่มาอันสำคัญของพลังอำนาจ

2. ความรู้ความสามารถผู้ที่มีความรอบรู้ย่อมมีพลังอำนาจเหนือผู้อื่น

3. ทรัพยากรทางวัตถุ หมายถึง การที่ผู้ปกครองสามารถควบคุมทรัพย์สินระบบเศรษฐกิจทรัพยากรธรรมชาติ เงิน การสื่อสาร การคมนาคม สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของพลังอำนาจ ถ้าผู้ปกครองสามารถควบคุมสิ่งเหล่านี้ได้มากก็จะมีขอบเขตพลังอำนาจกว้างขวาง

4. ปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น ทักษะติดต่อผู้อยู่เหนืออุดมการณ์ อุดมคติ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีพลังอำนาจและคนอื่น ๆ

5. การลงโทษ คือ การลงโทษผู้ที่ต่อต้าน หรือความคิดเห็นขัดแย้งต่อผู้นำการลงโทษเป็นการบังคับผู้ที่ไม่เชื่อฟังให้ยอมรับในพลังอำนาจอาจเป็นการลงโทษที่รุนแรงหรือไม่รุนแรงก็ได้

คุณลักษณะของอำนาจลักษณะของอำนาจจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใช้อำนาจ ถ้าเข้าใจลักษณะของอำนาจแล้วจะช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้อำนาจได้ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาดตามความต้องการ ลักษณะที่สำคัญของอำนาจก็คือสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ประชุม โทธิกุล, ม.ป.ป., หน้า 30)

1. ความสัมพันธ์แบบการพึ่งพาอำนาจนำมาใช้กับความสัมพันธ์แบบพึ่งพาเราเพิ่มอำนาจกับคนอื่นได้ เพราะบุคคลผู้นั้นต้องมาพึ่งเราในบางสิ่งบางอย่างบุคคลที่ต้องมาพึ่งเราจะยินยอมให้เราใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขาในองค์การต่าง ๆ ก็เช่นกัน ผู้บริหารมีอำนาจเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชา เพราะต้องการหวังในรางวัลขององค์การ ความสัมพันธ์แบบพึ่งพานี้มิใช่มีด้านเดียว ในทางตรงข้ามผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีอำนาจเหนือกว่าผู้บังคับบัญชาแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีอำนาจเหนือกว่าผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องผลผลิตความร่วมมือและแรงสนับสนุน

2. การขยายอำนาจ อำนาจขยายตัวได้บุคคลที่มีอำนาจมาก อำนาจในการเลือก การแสดงออกของพฤติกรรมก็ย่อมมีอัตราสูง คนที่มีอำนาจมากย่อมสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้มาก ทั้งดีหรือไม่ดี มากกว่ากลุ่มที่มีอำนาจน้อย เพราะเขาเหล่านั้นสามารถเป็นเหตุให้คนอื่นตอบสนอง ในทางบวกตามที่ผู้มีอำนาจปรารถนาได้ผู้มีอำนาจรู้สึกมั่นใจ ดังนั้นผู้มีอำนาจมากจึงมีโอกาส ประสบความสำเร็จในการประกอบการมากกว่าปัจเจกบุคคลที่มีอำนาจน้อยกว่า อย่างไรก็ตาม อำนาจของเขาเหล่านั้นก็จะเพิ่มขึ้นมีโอกาสมากขึ้น และอาจใช้เป็นวิถีทางที่ไม่ถูกต้องในการเพิ่ม อำนาจให้กับตัวเอง และการกระทำในสิ่งชั่วร้ายก็อาจเพิ่มมากขึ้น เพราะบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้อง หรือพึ่งพา เพราะเขาเหล่านั้นจะไม่คัดค้านในอำนาจ ผู้ที่ต้องพึ่งพาผู้มีอำนาจจะมีความกลัว ที่จะคัดค้านผู้มีอำนาจ ปรากฏการณ์นี้ได้พบเห็น และเกิดขึ้นในบุคคลที่เป็นนักเผด็จการต่าง ๆ ผู้เผด็จการจะเพิ่มพฤติกรรมเหล่านี้มากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในทางบวกและในทางลบนักเผด็จการ พยายามทำทุกวิถีทาง เพื่อให้คนอื่นต้องเข้ามาพึ่งพาสวามิภักดิ์ เพื่อการอยู่รอดในขณะเดียวกัน ก็พยายามมิให้สมาชิกที่พึ่งพาดนอยุ่ไปพึ่งพานุคคลอื่น ๆ

3. ความคิดเกี่ยวกับอำนาจ เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจทุกคนต้องการอำนาจ ต้องการ ครอบครองตำแหน่งที่สามารถใช้อำนาจได้ แต่ในหลายสถานการณ์ผู้บริหารที่มีอำนาจพยายามใช้อำนาจ เหนือผู้อื่น ทั้งที่ตนเองมีอำนาจจริงน้อยกว่ามีความจริงอยู่ประการหนึ่งก็คือ บุคคลที่พยายาม เพิ่มอำนาจให้กับตนเองย่อมเป็นผลให้ผู้อื่นต้องลดอำนาจของตนลงแน่นอนย่อมทำให้เกิด ความขัดแย้ง และมีผู้ต่อต้านในอำนาจ ซึ่งเป็นลักษณะของการต่อต้านการขยายอำนาจ ในทางตรงกันข้ามจะเพิ่มอำนาจให้กับตนเองได้ก็โดยการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะกระจายอำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาจะยินยอมให้อำนาจกับผู้บริหาร ตามใจปรารถนา บุคคลผู้ซึ่งได้รับบางสิ่งบางอย่างจากผู้อื่นเป็นธรรมดาอยู่เองที่จะต้อง การมอบบางสิ่งบางอย่างกลับคืน ผลสุดท้ายก็คือทั้งสองกลุ่มต่างก็เพิ่มอิทธิพลซึ่งกันและกัน

อำนาจในองค์กร

ประชุม โปธิกุล (ม.ป.ป., หน้า 10) อำนาจจะเป็นปัจจัยหลักของการใช้ภาวะผู้นำ องค์กร ไม่อาจจะดำเนินการได้ตามหน้าที่ ถ้าไม่มีการใช้อำนาจเพื่อให้บุคลากรทำงาน อำนาจเปรียบประดุจดังเชื้อเพลิง อำนาจเป็นตัวพลังที่ทำให้กลไกขององค์กรดำเนินต่อไปผู้บริหาร ไม่อาจทำหน้าที่ได้ ถ้าปราศจากอำนาจที่จะสั่งการเปรียบประดุจหุ่นไล่กาที่เดียว ผู้บริหารใช้อำนาจ ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้เขาเหล่านั้นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อำนาจที่ขึ้นในองค์กรสามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้ นักปราชญ์และนักวิชาการได้พยายามอธิบายว่า ทำไมคนเดียวจึงสามารถควบคุมกลุ่มคน หรือบุคคลอื่นได้คำตอบที่ได้รับ “อำนาจ” หรือ Power

Stogdill (1974, p. 275) อำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจทางสังคม นั่นคือ อำนาจ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมได้และมีอยู่ในความสัมพันธ์ของสังคมทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็น ในลักษณะใดก็ตามยังมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคม อยู่ตลอดเวลา อำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานในองค์กร ผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

McClelland (1961, p. 263) ว่า บุคคลที่จะทำงานได้ทั้งหมดขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง ไปได้แต่ต้องบริหารงาน เพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์กรผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ ฉะนั้น อำนาจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับ ลักษณะของผู้นำแต่ละคน

ปาริฉัตร พิศิฐฐศักดิ์ (2551, หน้า 19-20) อำนาจเป็นพลังที่ทำให้องค์กรดำเนินไปได้ องค์กรจะไม่อาจทำหน้าที่ได้ ถ้ามีบุคคลผู้ซึ่งสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นให้คนอื่นทำงานให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารต้องการอำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เขาจะต้องมีทักษะ ในการให้ได้มาซึ่งอำนาจและธำรงรักษาอำนาจนั้นไว้ผู้บริหารอาจได้อำนาจการบริหาร จากความเชี่ยวชาญในอาชีพ ตำแหน่งที่เป็นทางการแรงดึงดูดใจส่วนบุคคลการได้สมาคม กับบุคคลที่มีอำนาจ และหรือมีความสามารถในการให้รางวัลและลงโทษผู้อื่น ได้ศักยภาพ ของผู้บริหารสามารถเพิ่มขึ้นได้ถ้าได้เรียนรู้ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการได้มาซึ่งอำนาจ และการใช้อำนาจ การเฝ้าสังเกต หรือการเลียนแบบพฤติกรรมผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมที่อาจใช้เป็นแนวทางในการได้มาซึ่งอำนาจมีดังนี้ (ประชุม โปธิกุล, ม.ป.ป., หน้า 21)

1. มีความต้องการอำนาจ ความต้องการอำนาจเป็นเสมือนแรงจูงใจให้บุคคลผู้นั้น ได้มาซึ่งอำนาจที่ต้องการและใช้อำนาจ
2. การมีทักษะในอาชีพที่ตนดำเนินการอยู่การเพิ่มอำนาจในความเชี่ยวชาญ เป็นก้าวแรกในการเพิ่มอำนาจชนิดอื่น
3. ควรเพิ่มอำนาจกับบุคคลอื่น รวมทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะ หาความรู้ในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร
4. ควรตระหนักในจุดอ่อนและจุดแข็งของอำนาจต่าง ๆ เพื่อจะได้ใช้อำนาจ อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ควบคุมการกระจายอำนาจในองค์กรและทรัพยากร ผู้บริหารสามารถทำให้ บุคคลอื่นต้องมาพึ่งพาตน

6. ต้องพยายามให้ได้มาและธำรงรักษาไว้ซึ่งอำนาจ ผู้บริหารต้องวางแผน และต้องทำงานหนักเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งอำนาจ

7. ผู้บริหารอาจเลือกใช้เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานตามกฎหมายเป็นขบวนการ ใช้อำนาจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

ฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีศาสตร์ และศิลป์ ในการบริหารเพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานและงานนั้น ๆ ให้ดำเนินได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรศึกษาวิธีการใช้อำนาจของ French and Raven (1959, p. 256) ได้เสนอไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และ Raven and Kruglanski (1975, p. 177) ได้เพิ่มอำนาจ การมีข่าวสารข้อมูล ซึ่งต่อมา Hersey and Blanchard (1993, p. 235) เสนออำนาจติดต่อเชื่อมโยง ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ รวม 7 ด้าน ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญอำนาจ การมีข่าวสารข้อมูล และอำนาจการติดต่อเชื่อมโยงตามแนวคิดของ French and Raven (1959, pp. 250 - 270) ดังนี้

อำนาจในการให้รางวัล (Reward power)

ผู้บริหารจะมีความสามารถในการให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลอื่นได้ เช่น การเลื่อน ขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานที่อำนวยความสะดวก ให้เครื่องมือใหม่ ยกย่องชมเชย ให้ข้อมูลป้อนกลับ ในเงื่อนไขเชิงปฏิบัติ (Operant terms) อำนาจประเภทนี้จะหมายถึงว่า ผู้บริหาร มีอำนาจที่จะบริหารด้วยการเสริมแรงทางบวก ส่วนเงื่อนไขที่คาดหวัง (Expectancy terms) หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจจะให้สิ่งที่พึงประสงค์และผู้อื่นรับรู้ในความสามารถดังกล่าว เพื่อทำ ความเข้าใจถึงแหล่งของอำนาจประเภทนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก็ต้องย้อนกลับไปยังประเด็นสำคัญที่ว่า เขาได้ให้ในสิ่งที่เป็นคุณหรือผลประโยชน์แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นในคุณค่า ของสิ่งที่ให้ก็แสดงว่าผู้บริหาร ไม่มีอำนาจให้สิ่งที่เป็นอย่างแท้จริง ในทางกลับกันผู้บริหาร อาจไม่ได้คิดว่าสิ่งที่ให้เป็นสิ่งที่ดีให้คุณ เช่น การฟังข้อคิดเห็นหรือการ โอดครวญอย่างสงบ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าเป็นการให้เพราะผู้บริหารตั้งใจฟังความเดือดร้อนของเขา อย่างน่าสนใจ ผู้บริหารก็จะมีอำนาจการให้เป็นสิ่งตอบแทน โดยไม่รู้ตัว

นวลจันทร์ บุณประสิทธิ์ (2552, หน้า 25-26) กล่าวถึง อำนาจการให้รางวัลว่า ความแรง ของอำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้บริหารจะจัดการรางวัล

ที่ต้องการมาให้ได้ด้วยในระบบราชการของไทยเรา การได้เงินเดือนขึ้น 2 ชั้น เป็นรางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ดังนั้น ผู้บริหารที่สามารถบังคับคำสั่งเหล่านี้ให้ครูได้ก็จะมีอำนาจเหนือครูคนนั้นได้มากที่สุดทีเดียว ขอบข่ายของอำนาจอันเกิดจากการให้รางวัลนี้จะครอบคลุมทุกพฤติกรรมหรือทุกสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลที่บุคคลรับรู้ว่าจะยอมทำตาม หรือเปลี่ยนแปลงไปแล้ว จะได้รับรางวัลที่ต้องการ เช่น ครูรับรู้ว่าการทำงานแต่เช้าตรู่ แต่งกายดีและเหมาะสม ส่วนวารสาร พรหมรัตน์ (2554, หน้า 18) กล่าวว่า อำนาจการให้รางวัลเป็นอำนาจหนึ่งที่เกิดจากการที่ผู้บริหารโรงเรียน สามารถจะให้รางวัลแก่บุคลากรในความรับผิดชอบที่ให้ความร่วมมือช่วยกันปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยรางวัลที่ได้นั้นแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมกับบุคคล ดังนั้นในการใช้อำนาจประเภทนี้ผู้บริหารต้องใช้ได้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการรับรู้พฤติกรรมที่เคยได้รับรางวัลว่าเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่ามีผลทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานโรงเรียน และ Hoy and Miskel (2001, pp. 225-226) ได้กล่าวถึง อำนาจให้รางวัล (Reward power) เป็นอำนาจที่ ผู้นำองค์กรนิยมใช้มากที่สุด ในการให้ลูกน้องปฏิบัติตามเป็นการยอมทำตาม เนื่องจาก ต้องการการได้รับรางวัลผลตอบแทนหรือความดีความชอบ อำนาจให้รางวัลจะเกิดได้สูงมาก ถ้าการร้องขอ นั้นมีทางเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และรางวัลมีคุณค่าพอสำหรับแรงจูงใจ

ดังที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า อำนาจการให้รางวัล หมายถึง ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยให้รางวัลพิจารณาความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นมอบหมายงานตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเป็นกันเอง สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

อำนาจบังคับ (Coercive power)

บ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจการบังคับ โดยการไล่ออก ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน แม้ว่าจะได้มีความพยายามในการขจัดอำนาจประเภทนี้เป็นเวลาหลายปีมาแล้วก็ตาม ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดผลในการบังคับงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เงื่อนไขเชิงปฏิบัติ หมายความว่า บุคคลมีอำนาจที่จะเป็นผู้ลงโทษหรือให้การเสริมแรงที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนทางความคาดหวังก็หมายความว่า อำนาจจะเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งคาดว่าจะได้รับโทษ ถ้าพวกเขาไม่ทำตาม ผู้ใช้อำนาจ เช่น ความกลัวกับการไม่ทำตามกฎ ข้อบังคับหรือ นโยบายขององค์กร และความกลัวนี้เองที่ทำให้ทุกคนมาทำงาน โดยกลัวการถูกไล่ออก

ชานน ตรงดี (2551, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของอำนาจบังคับเป็นอำนาจที่ผู้บริหารใช้ในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ หากงานไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น การใช้มาตรการลงโทษตามกฎระเบียบ การกำหนดเป้าหมาย

ความสำเร็จ การกำกับติดตามความก้าวหน้า การกำหนดระยะเวลาในการทำงาน การบังคับข่มขู่ การโยกย้ายสับเปลี่ยนภาระงาน เป็นต้น วรพจน์ บดสันเทียะ (2551, หน้า 28-29) ได้กล่าวว่า อำนาจจากการบังคับเป็นอำนาจที่กลุ่มบุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ถูกลงโทษ โดยผู้มีอำนาจจึงอาจเรียกว่า เป็นอำนาจให้โทษด้วยก็ได้ ความเข้มแข็งของอำนาจการบังคับหรือการลงโทษนี้จะมีมากขึ้น เมื่อบุคคลรู้ว่าผู้ใช้อำนาจมีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษเขาได้จริง และโดยตรงการใช้อำนาจการบังคับ ได้แก่ ตักเตือน คำหนิครุที่ละเอียด ไม่ปฏิบัติตาม ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เร่งรัดให้ครูปฏิบัติงานได้ตรงเวลาปกครองครูอย่างเข้มงวดและบังคับให้ปฏิบัติตาม เป็นต้น Hoy and Miskel (2001, p. 226) ได้กล่าวถึง อำนาจบังคับเป็นอำนาจที่บุคคล หรือกลุ่มเป้าหมายยอมรับหรือทำตามเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษจากผู้ใช้อำนาจ

สรุปได้ว่า อำนาจการบังคับ หมายถึง ผู้บริหารมีการแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงระเบียบโทษในการปฏิบัติงาน ตักเตือน ควบคุม ดูแล ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อบังคับ และมีการดำเนินการวินัยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิด

อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power)

เกือบจะกล่าวได้ว่าอำนาจตามกฎหมายเป็นสิ่งเดียวกับอำนาจหน้าที่และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือใกล้ชิดกับอำนาจการให้สิ่งที่ เป็นคุณกับอำนาจสิ่งตอบแทนเพราะว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหรือบทบาทที่ผู้นั้นดำรงอยู่โดยไม่สัมพันธ์กับผู้อื่น อำนาจตามกฎหมายมาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง ดังนี้ แหล่งที่หนึ่ง มาจากค่านิยมทางวัฒนธรรม สังคม องค์กรหรือกลุ่มคนที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกที่ควร เช่น บางคนยอมรับความเป็นผู้มีอาวุโส คุณลักษณะทางกายเพศ หรืออาชีพในบริบทขององค์กร โดยปกติผู้บริหารจะมีอำนาจตามกฎหมายและลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าแหล่งที่สอง บุคลากรสามารถได้รับอำนาจตามกฎหมายจากการยอมรับในโครงสร้างของสังคม บางสังคมมีการยอมรับในชนชั้นในองค์กรหรือในครอบครัวก็มีการยอมรับในโครงสร้างทางสังคมด้วย เช่น เมื่อลูกจ้างยอมรับการจ้างจากบริษัทพวกเขาก็เข้าสู่ขอบข่ายการยอมรับในลำดับตามโครงสร้างและอำนาจของผู้บริหารของพวกเขา แหล่งที่สาม อำนาจตามกฎหมายอาจจะมาจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นเจ้าของอำนาจ มอบหมายให้แก่ตัวแทนหรือผู้ดำเนินการแทน เช่น ผู้แทนราษฎร ประธานที่ประชุม กรรมการในคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น รูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจตามกฎหมายล้วนสร้างให้เกิดการยอมรับและเกิดอิทธิพลขึ้นได้ แต่ในทางปฏิบัติมักมีปัญหาบ่อยครั้งที่เกิดความสับสนหรือไม่ยอมรับเกี่ยวกับช่วงระยะ (Range) หรือขอบข่าย (Scope)

วรพจน์ บดสันเทียะ (2551, หน้า 31) ได้กล่าวว่า อำนาจตามกฎหมายเป็นค่านิยมภายในที่บุคคลสั่งสม มาจนยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมจะมีอิทธิพลเหนือคนโดยทั่วไป อำนาจตามกฎหมายหรือความชอบธรรมนี้เกิดขึ้น เนื่องจากตำแหน่งที่ผู้ใช้อำนาจครองอยู่ซึ่งเรียกว่า อำนาจหน้าที่ ได้แก่ ส่งงานเป็นขั้นตอนตามสายงาน มอบหมายงานให้ครูตามความรู้ความสามารถ ใช้อำนาจตามตำแหน่งสั่งการและชี้แนะการทำงาน ใช้กฎระเบียบที่สถานศึกษากำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการทำงาน มอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น แต่ในบางกรณีอำนาจจากฐานอำนาจนี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งก็ได้ หากแต่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และการยอมรับที่บุคคลมีต่อผู้ใช้อำนาจ โดยตรง จิระ เกลิมศักดิ์ (2552, หน้า 40) กล่าวว่า อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่เกิดจากการมีกฎหมายรองรับในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารที่ครอบครองอยู่ โดยมีสิทธิตามกฎหมาย และสิทธิตามขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม หรือวัฒนธรรมของหน่วยงานหรือสังคมที่บุคคล ส่วนใหญ่ยอมรับว่าถูกต้อง ดัดกับตำแหน่ง หากออกจากตำแหน่งก็จะหมดอำนาจ การใช้อำนาจตามกฎหมายเป็นการควบคุมหน่วยงาน โดยใช้กฎ ระเบียบ หรือข้อกฎหมายที่ระบุไว้ให้บุคลากรต้องปฏิบัติตาม Hoy and Miskel (2001, p. 226) ได้กล่าวถึง อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายยอมปฏิบัติตามเนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและจะต้องปฏิบัติตาม ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อำนาจตามกฎหมายมักจะติดมากับการดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ

สรุปได้ว่า อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง ผู้บริหารมีการใช้อำนาจทางกฎหมาย ตามบทบาทของผู้บังคับบัญชา โดยมีการออกคำสั่ง มอบหมายงานให้ตรงตามสายงาน พิจารณา การปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมายที่วางไว้

อำนาจอ้างอิง (Referent power)

ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกับเขาโดยไม่คำนึงถึงว่าภายนอกนั้นผู้บริหารจะสามารถให้คุณ ให้โทษหรือมีความชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา

วรพจน์ บดสันเทียะ (2551, หน้า 33) ได้กล่าวว่า อำนาจอ้างอิง หมายถึง คุณลักษณะของผู้ใช้อำนาจที่เป็นที่ชื่นชมของบุคคลจนประสงค์ที่จะมีลักษณะเช่นนั้นบ้าง ได้แก่ ทักทาย ปราศรัย และให้ความเป็นกันเองกับครู วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความรอบรู้ และประสบความสำเร็จเป็นที่ศรัทธาของครู ให้ความเสมอภาคและความยุติธรรมของครู วางตัวให้เหมาะสมกับโอกาส เวลา และสถานที่ความเข้มแข็งของอำนาจอ้างอิงจะมีมากขึ้นตามความชื่นชม หรือความอยากเป็นเหมือนผู้ใช้อำนาจของบุคคลนั้นเพิ่มมากขึ้น จิระ เกลิมศักดิ์

(2552, หน้า 42-43) กล่าวว่า อำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือเอาเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาด้วยความรู้สึกประทับใจ ด้วยความรักใคร่ เคารพ ยกย่องนับถือ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ทำให้เกิดความภูมิใจในตัวผู้บริหาร เช่น มีวุฒิภาวะสูงมีสติปัญญาสูง มีความขยันขันแข็ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีบุคลิกภาพดี มีอุปนิสัย และอัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดี มีครอบครัวที่ดี มีความมุ่งมั่น พัฒนา มีความจงรักภักดีต่อชาติ เป็นต้น ตลอดจนด้วยความใกล้ชิด ด้วยความผูกพันบางสิ่งบางอย่าง เกี่ยวกับตัวผู้บริหาร เช่น เป็นคนบ้านเดียวกัน จบการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน ศิษย์อาจารย์เดียวกัน เป็นคนชอบพอกัน เป็นต้น ผู้บริหารควรใช้อำนาจอ้างอิงนี้ทำให้นุคลากรเกิดความศรัทธา และทุ่มเทการทำงาน เพื่อหน่วยงานหรือองค์กร Hoy and Miskel (2001, p. 226) ได้กล่าวถึง อำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับการอ้างอิงบุคคล หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้คนอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับตามด้วย

สรุปได้ว่า อำนาจอ้างอิง หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานด้วยความเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม

อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power)

อยู่บนพื้นฐานที่บุคคลมีความเชื่อว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นที่ยอมรับกันว่ามีความเข้าใจเฉพาะพื้นที่ บางกรณี บางประเภท แหล่งของอำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับความรู้ของเป้าหมาย แต่อำนาจความเชี่ยวชาญจะต้องมีมากกว่าประเภทอื่น ๆ กล่าวคือ ก่อนที่อำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับจะต้องรับรู้เสียก่อนว่าผู้นั้นน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความสัมพันธ์เป็นพวกเดียวกัน ความเลื่อมใสอาจมากจากประกาศนียบัตร เป็นเครื่องแสดงว่าผู้นั้นต้องรู้แน่ในสิ่งที่เขากล่าวถึง

ชานน ตรงดี (2551, หน้า 7) ได้กล่าวว่า บุคคลยกย่องให้อีกบุคคลหนึ่งมีอำนาจความเชี่ยวชาญ เพราะเห็นว่าเขามีความสามารถเฉพาะอย่างหรือมีความรู้มากกว่าตน ดังนั้นจึงเชื่อถือและปฏิบัติตามบุคคลนั้น วรพจน์ บดสันเทียะ (2551, หน้า 34) ได้กล่าวถึง อำนาจในรูปแบบของการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจสำคัญซึ่งทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งและสมควรเป็นผู้ใช้อำนาจ โดยชอบธรรม อำนาจความรู้ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและใช้ได้ทุกสถานการณ์ผู้บริหารที่เข้าไปช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ความรู้ความชำนาญแก้ปัญหาการทำงานจะช่วยลดความวิตกกังวล ลดความขัดแย้ง ช่วยสร้างความสำเร็จ และงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสรุปได้ว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ หมายถึง

แหล่งอำนาจที่มาจากคนที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญ สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง Shetty (1978, p.181) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจความเชื่อชาวอยู่ได้ว่าเป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของความไว้วางใจ อิทธิพลของผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับและมีแนวโน้มก่อให้เกิดการเข้าใจกันได้ ในทัศนคติ (Attitudinal conformity) มีการปรับในเรื่องของทัศนคติเข้าหากัน การมีแรงคลใจในการทำงาน ก็จะเกิดจากภายใน นอกจากนี้อำนาจผู้เชื่อชาวอยู่จะมีส่วนเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับสภาพความไม่เป็นกันเอง

สรุปได้ว่า อำนาจความเชื่อชาวอยู่ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้คำปรึกษาและสามารถแก้ไขงานได้อย่างฉับพลัน

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ความหมายของขวัญกำลังใจ

ได้มีนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ความหมายของคำว่าขวัญกำลังใจไว้ ดังนี้

วิชัย แหวนเพชร (2548, หน้า 116) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความคิดความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยแสดงออกมาเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มุ่งทำงานด้วยความพยายาม

ชุมพล พงษากลาง (2548, หน้า 46) ได้ให้ความหมาย คำว่า ขวัญ ไว้ว่า เป็นสภาพจิตใจที่นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้

นุชลี โพธิวรากร (2549, หน้า 62) ได้ให้ความหมายของกำลังใจไว้ว่า กำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

นิติ ห่วงไทย (2550, หน้า 23) ให้ความหมายของคำว่า ขวัญกำลังใจเป็นสภาวะของจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกต่อสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจ และทำให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดี ย่อมส่งผลต่อผลผลิตและความสำเร็จของงาน แต่ถ้าบุคคลมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานในแง่ที่ผลงานออกมาไม่ดี การทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือการปฏิบัติงานล้มเหลวได้

พิสิฐ กิจขุนทด (2550, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจ หมายถึง ลักษณะทางอารมณ์หรือทัศนคติหรือแรงผลักดันต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในกลุ่มที่จะทำงานตามวัตถุประสงค์แห่งการทำงานร่วมกันของกลุ่มเพื่อจะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในอันที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมในการที่จะแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความรักหมั่นคณะ หรือความเฉื่อยของกลุ่ม

เรวัต อุบลรัตน์ (2550, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด เป็นทัศนคติหรืออารมณ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถสัมผัสและมองเห็นได้ แต่สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อองค์การหรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ทำให้ขวัญกำลังใจของบุคคลแตกต่างกัน คือ ลักษณะงานสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การบังคับบัญชา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลแตกต่างกัน

ผดุง วุฒิเอ๋ย (2552, หน้า 10) ขวัญ และกำลังใจ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องานต่อบุคคล ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กร ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ต่อความสำเร็จต่ออุดมการณ์ขององค์กร ความตั้งใจของคนที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของคน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

วรรณภา กลีบคง (2552, หน้า 8) ขวัญ และกำลังใจหมายถึง สภาวะด้านจิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นผลในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

เนตรนภิส เลิศเดชาพันธ์ (2553, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด และภาวะอารมณ์ของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

ธร สุนทรายุทธ (2553, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจที่สามารถแสดงออกด้วยความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นใจในตนเอง ผลที่ตามมา คือ พฤติกรรมและคุณภาพที่ดีของงาน ในทางตรงกันข้ามหากปราศจากขวัญก็แสดงออกด้วยความเฉื่อยชา เฉยเมย ระวัง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ผลที่ตามมาคือพฤติกรรมและคุณภาพที่ไม่ดีของงาน

พินดา วรรณเวียง (2553, หน้า 8-9) ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มคนที่เกิดขึ้น จากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานความพึงพอใจและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

สุรเชษ สุวพร (2553, หน้า 16) ขวัญและกำลังใจหมายถึง ความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร การทุ่มเทความสามารถปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างร่วมแรงแข่งขันมีพลังสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นทีมพันธะผูกพันต่อหน้าทำงาน ที่ปฏิบัติอย่างสูง การได้รับการยอมรับจากสังคม

ขวัญใจ ไลอนอก (2554, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกอารมณ์ของบุคคล ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ แม้จะมีอุปสรรคขัดขวาง ก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถเพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางขององค์การ ความรู้สึก ทำที่ และเจตคติที่มีต่องาน มีความพึงพอใจ มุ่งมั่น กระตือรือร้น ที่จะทำให้งานสำเร็จ หรือปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์อันเดียวกันที่แน่นอนชัดเจน ถ้าสภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นจะเกิดขวัญกำลังใจที่ดี มีความสุขสนุกสนาน กับการทำงานถึงแม้ว่าขวัญกำลังใจจะเป็นสิ่งที่ไม่มีความมั่นคงแต่ก็มีอิทธิพลต่อการทำงานของคน

เกรียงศักดิ์ เผ่าพันธ์ (2553, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึก ทศนคติ สภาพทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่น ความหวัง ความกล้า หรือในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ขาดความเชื่อมั่นและหวาดระแวงที่ทำให้เกิดการแสดงออกในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจและประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นนามธรรมไม่สามารถสัมผัสได้ แต่สังเกตได้จาก การแสดงออกซึ่งองค์กรใดมีบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดีก็จะสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ หากองค์กรใดมีบุคลากรมีขวัญกำลังใจ ในการทำงานไม่ดี ก็ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรรณชัย นิลบุตร (2553, หน้า 8) ได้สรุปความหมายของขวัญกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่มีต่องานที่ทำอยู่ โดยรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมของงานซึ่งสะท้อน ให้เห็นถึงสภาพของการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความคิดสร้างสรรค์ ความหวัง ความตั้งใจ ในการทำงานและมีผลกระทบต่อองค์กรเป็นต้น ขวัญกำลังใจจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก ในองค์กรถ้าองค์กรใดตอบสนองให้คนทำงานมีขวัญกำลังใจมาก จะเกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการทำงาน มีความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน การบริหารงานจะมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ธนพินท์ โกศย์ภัทร์ (2554, หน้า 10) ได้สรุปความหมายของขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะของจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ การให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ภัทราวดี มีแดง (2554, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของขวัญกำลังใจได้ว่า ขวัญกำลังใจ คือ สภาวะทางจิตใจและอารมณ์ความรู้สึกที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ขวัญกำลังใจ เป็นภาวะของจิตใจที่มีลักษณะไม่ถาวร เปลี่ยนแปลงไปตามอิทธิพลภายนอก ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ถ้าบุคคลมีขวัญกำลังใจดีก็จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น มีความคาดหวัง ความกล้าความเชื่อมั่น และความตั้งใจในการทำงาน แต่ถ้าขาดขวัญกำลังใจที่ดีก็เหมือนกับ รถที่มีเครื่องยนต์ดีแต่มีแบตเตอรี่ที่ใกล้หมดอายุขาดการดูแลน้ำกลั่นเป็นเวลานานเกินไป หรือน้ำมันที่หล่ออยู่แค่นักันถึงวิ่งไปไม่ได้ก็ต้องจอดแต่ถ้าบุคลากรทั้งเก่งและมีขวัญกำลังใจที่ดี พร้อมจะทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถเพื่อหน่วยงานหน่วยงานเล็ก ๆ ก็สามารถแข่งคู่แข่งได้ เหมือนกัน ดังนั้นผู้บริหารจะละเลยเรื่องนี้ไปไม่ได้ต้องดูแลบำรุงขวัญกำลังใจภายในองค์กรด้วย

จากการศึกษาความหมาย ขวัญกำลังใจสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาวะทางจิตใจหรือความรู้สึกทางอารมณ์ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ก่อให้เกิดกำลังใจความกระตือรือร้น ไม่สามารถจับต้องได้ แต่สามารถสังเกตพฤติกรรมแสดงออกทั้งทางบวกและทางลบ

ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก มีความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ขวัญกำลังใจ เป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกภายในองค์กรให้ความร่วมมือในการทำงาน ด้วยความเต็มใจ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องาน ได้มีนักวิชาการศึกษากล่าวไว้ในแนวทางคล้ายกันดังนี้

สุวัฒน์ พันธฤทธิ์ (2554, หน้า 17) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มคนเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของทุกคน เพราะขวัญกำลังใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคำนึงถึงและเสริมสร้าง ขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตน เพราะขวัญกำลังใจจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จของงานที่มีคุณภาพและประสิทธิผล

สมจิตร์ ไช้มุก (2554, หน้า 12) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูในหน่วยงาน ซึ่งทุกหน่วยงานล้วนต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานสูงก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ ต่อองค์กร เกิดความสามัคคีและพลังกลุ่มเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เกิดความสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาขององค์กรและสุดท้ายทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตน ผลที่ตามมา คือ ความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต (2550, หน้า 162) ได้กล่าวถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์กร ดังนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญสร้างความจงรักภักดีภายในองค์กร
3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในการควบคุม

ความประพฤติของบุคคล

4. ขวัญจะสร้างความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม
5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจในอันติระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย

และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ขององค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน ของบุคคลในองค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิด ความร่วมมือในการทำงาน เกิดความจงรักภักดี และความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ผลที่ตามมาก็คือ ความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ

การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการแตกต่างกัน และความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง ให้เกิดความพึงพอใจ และนำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ การสร้างเสริมขวัญกำลังใจเป็นการปฏิบัติ ที่สำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารทุกระดับควรตระหนักซึ่งต้องดำเนินการทุกวิถีทางการสร้างขวัญกำลังใจ แก่บุคลากรในองค์กรนั้นซึ่งถ้าหากผู้บริหารเข้าใจ และหมั่นดูแลจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้น มีขวัญกำลังใจที่ดีการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ สอดคล้องความคิดเห็น ของนักการศึกษา ดังนี้

เส่ง สิงโตทอง (2546, หน้า 22-24) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญให้คนทำงานได้นาน ดังนี้

1. สำรวจทัศนคติ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน
2. วางมาตรฐานการทำงานเพื่อให้การสนับสนุนลูกน้องมีความก้าวหน้าอย่างยุติธรรม

3. ดูแลเอาใจใส่ สร้างความสนิทสนม และสนใจความเป็นไปของลูกน้องตามสมควร
4. สร้างเกียรติภูมิ ความภูมิใจ และความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของหน่วยงาน
5. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดีและปลอบขวัญเมื่อทำงานผิดพลาด ให้โอกาสแก้ตัวใหม่

6. ให้โอกาสลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
7. มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์
8. จัดค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นธรรมเพียงพอในการดำรงชีวิตของลูกน้อง
9. มีการสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้งด้วยเครื่องมือวัดผลงานที่ยุติธรรม
10. ให้โอกาสความดีความชอบในการทำงานเป็นคณะหรือเป็นทีม
11. ยอมรับคุณค่าทางปัญญาของลูกน้อง
12. ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ
13. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 143) ได้กล่าวถึง การสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่มีนั้น มีเหตุผล 10 ประการ ดังนี้

1. ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน
2. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุน ก็ยังจ้างให้โบนัส เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ ก็จะได้รับสนับสนุนจากพนักงาน
3. พนักงานฝ่ายจัดการต่าง ๆ รู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีต และเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
4. ความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่ออกง่าย ๆ แม้ขุ่นแค้นที่ทำอยู่ก็หาแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย
5. มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำเป็นสภาพแรงงานเดี่ยว ที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา
6. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือว่าระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรกของการทำงาน มีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง
7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์
8. ฝ่ายบริหารรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม ไม่พยายามจับผิด
9. นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี แม้แต่ประธานบริษัทก็ยังคงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

10. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้ก้าวไปเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ลูกจ้างทุกคนจึงพยายาม ไปให้ถึงตำแหน่งนี้โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 14) ได้กล่าวถึง การสร้างขวัญกำลังใจไว้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องศึกษา ซึ่งผู้บริหารเข้าใจและหมั่นดูแล จะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นมีขวัญและกำลังใจที่ดีได้มีดังต่อไปนี้

1. การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มคน กลุ่มชน เหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการรู้จักพิจารณาและมองคนในแง่ดี ผู้ร่วมงานต่างยิ้มแย้มแจ่มใส

2. ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถ และเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจผู้ทำจะพึงพอใจงานที่ทำ เป็นอย่างมากและผลงานที่เกิดขึ้นจากการกระทำด้วยใจรักจะดี และมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำ โดยไม่ชอบและไม่พึงพอใจ

3. การสร้างมาตรฐานวัดความสำเร็จ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจาก การประเมินผลงานเพื่อจะได้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน คนงานหรือเพื่อประโยชน์ ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะเป็นการป้องกันการ ล่าเอียงและคำครหาได้

4. ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากองค์การทุกแห่งจะต้องมีกลุ่มคน แต่ถ้ามีกลุ่มมาก ๆ และแต่ละกลุ่มไม่ประสาน และร่วมมือต่อกันการทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่น หรือบางทีก็เกิดการ อิจฉาริษยากับผลการทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

5. ค่าจ้างและค่าแรง ปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงานก็หวัง ก็หวังจะได้ค่าจ้าง ค่าแรงที่ใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีพ และบ่อยครั้งที่โรงงานอุตสาหกรรมก่อการประท้วง เพื่อเรียกร้อง ค่าแรง สาเหตุเนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้น ค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะช่วยสร้าง ความรู้สึกที่ดีกับลูกจ้างทุกคน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า จะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐาน ของความร่วมมือ ความรัก ความเคารพนับถือ ยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยหัวหน้างาน ไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิดและหาสาเหตุตำหนิตัดเตือน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างคนงาน

7. การจัดสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการ ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจกับงานสวัสดิการ อาจเป็นการให้เงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ

แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสาร ประกอบความรู้ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือการสันทนาการ

โชติมา ชูวงศ์วัฒน์ (2552, หน้า 27-28) การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสก้าวหน้า
2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
3. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือ โยกย้าย
4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ
5. สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจและมีโอกาสได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม
6. การจัดสวัสดิการที่ดีเพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญอย่างหนึ่ง สวัสดิการหมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา เช่น การมีสหกรณ์ ออมทรัพย์ การให้สวัสดิการทำให้คนทำงานมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยเมื่อเขาเกิดปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือ
7. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมถึงการปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์การ ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ เพราะถ้าการบำรุงขวัญกำลังใจจะทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องคอยตรวจสอบขวัญอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ เพื่อจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากแนวคิดของนักการศึกษา สรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานทำได้โดยการให้บุคลากรในการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน แสดงความคิดเห็นในการทำงาน พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างความมั่นคงในชีวิต ส่งผลให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นไปด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

เกียรติพันธ์ หนูทอง (2549, หน้า 21) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของขวัญกำลังใจไว้ว่า การศึกษาการทำงานนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่ง กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมโรงงาน ฝ่ายบุคคล เพื่อว่าเขาารู้สึกอย่างไรต่องานของเรา ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ
2. เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจ และเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการสัมภาษณ์ทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขารู้สึกอัดอั้นใจหรือไม่สบายใจออกมาและทำให้คนงานมีความรู้สึกที่ฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีบทบาทมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น
3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร ถ้าการสำรวจศึกษาขวัญนี้กระทำโดยบุคคลนอกองค์กร จะยิ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์การยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมืออย่างดีที่สุดที่เตือนให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์กรมากขึ้น ดังนั้น การศึกษาขวัญก็คือวิธีการที่มนุษย์สัมพันธ์และเจตคติของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง
4. การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับฝึกรอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง เพราะผลการศึกษาจากคนงานหรือจากลูกน้องจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้निเทศงานหรือผู้ควบคุมงานปฏิบัติงานต่อหน้าเขาอย่างไรบ้าง ให้คำแนะนำแก่คนงานดีหรือไม่เพียงไร มอบหมายงานเป็นอย่างไร และต้องฝึกรอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง
5. การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหสัมพันธ์กรรมการ เพราะทั้งสองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงาน แต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้ที่แท้จริง ดังนั้น การศึกษาขวัญก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

บุญทัน ดอกไรสง (2550, หน้า 94) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สภาพปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัย สถานภาพทางสังคม และการยอมรับนับถือ การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสความก้าวหน้า ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของการร่วมกันทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน การอุทิศตนความพอใจในหน่วยงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่กับความรับผิดชอบ ความเป็นธรรมชาติของหน่วยงานและสวัสดิการของหน่วยงาน

Sison (1966, pp. 338-389) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ตัวผู้บริหารเอง ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ พื้นฐานทางการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ และความพึงพอใจในงาน

2. ระบบบริหาร ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงาน วิธีดำเนินงาน ความมั่นคงในการทำงาน ประสิทธิภาพของหัวหน้างาน

3. การติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย ระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การประชาสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานและความสัมพันธ์ภายนอก

4. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกอบด้วย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย โครงการต่าง ๆ อำนาจที่ได้รับมอบหมาย งบประมาณที่ได้รับ

5. สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ประกอบด้วย สภาพความเป็นอยู่ สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน กิจกรรมทางสังคม ความรู้สึกมีส่วนร่วม ความรู้สึกประสบความสำเร็จในงาน

จากหลักและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ผู้วิจัยได้ยึดแนวทางทฤษฎีปัจจัย 5 ประการ ในเรื่องขวัญกำลังใจของ Watson (1942, pp. 30-47) ได้กำหนดเป้าหมายและแสดงนัยเกี่ยวกับสมมติฐานของการปฏิบัติซึ่งมุ่งไปยังพฤติกรรมของผู้กำกับดูแล ดังนี้

1. ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก บุคคลในองค์กรจะมีความรู้สึกสำคัญในตำแหน่งงานโดยเฉพาะเกิดการยอมรับจากผู้บริหาร และบุคคลร่วมงานในองค์กร และชุมชน นอกจากนี้ผู้บริหารอาจทำให้งานมีคุณค่ามากขึ้น โดยนอกจากจะยอมรับในงานที่ปฏิบัติแล้วยังทำให้บุคคลรู้ว่าผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลนั้นด้วย การชมเชยอย่างจริงใจ อาจเป็นรูปแบบหนึ่งในการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญและเกิดความพึงพอใจ ตลอดจนการให้คำปรึกษาหรือก่อนปฏิบัติงานและยอมให้มีการแสดงความคิดเห็น มีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานสูง เนื่องจากต้องการจะรู้ว่า คนจะมีศักยภาพและความสนใจในการทำงาน และนอกจากนี้ยังต้องการรู้ถึงความก้าวหน้าในด้านของงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรช่วยได้โดยการสร้างโครงการประเมินผลงานที่ดี เพื่อให้เห็นความเจริญก้าวหน้าของผลงาน อีกทั้งยังต้องการที่จะเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ ๆ ดังนั้น จึงควรจัดกิจกรรมเสริมเพื่อให้เพิ่มความมั่นใจและความรู้ความสามารถ การสร้างความรู้สึกให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมองเห็นความสำคัญของงานที่วางตามเป้าหมายขององค์กรร่วมกันนั้น ผู้บริหารต้องให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดี รัก และเสียสละ เต็มใจในการทำงานเสมอหนึ่งเป็นบ้านของตนเอง

สรุป ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก หมายถึง ผลการทำงานได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จนทำให้งานสำเร็จบังเกิดผลเป็นที่น่าพอใจ

2. การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการด้วยกุศโลบายต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานอย่างเต็มความสามารถ อุทิศเวลา ช่วยกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้ครูอาจารย์มีความกระตือรือร้น

ในการปฏิบัติงาน วิธีการจูงใจขั้นพื้นฐานคือการให้การช่วยเหลือเกื้อกูลช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งด้านส่วนตัวและด้านหน้าที่การงาน ผู้บริหารของกลุ่มทำงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน ตลอดทั้งสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือผู้ร่วมงานและรับผิดชอบในการบริหารงานทุกอย่างในหน่วยงานให้ดำเนินสู่เป้าหมายที่วางไว้

ความสัมพันธ์ในหน่วยงานสามารถส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ต้องมีความจริงใจ และมีการร่วมมือช่วยเหลือกันในกิจการต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุป การสนับสนุนซึ่งกันและกัน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือ หากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารทำให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลประสบความสำเร็จ มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

3. ความรู้สึกของการผูกมัด คือความรู้สึกภายในเป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ดังกล่าวมาแล้วนี้มีอิทธิพลค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์กร คือ สถานที่ของเขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร การกระทำต่าง ๆ ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง องค์กรจำนวนมากอยู่ในภาวะขาลง ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการ และพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อหารายได้ประทังชีวิตกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวจะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ทิ้งเจ้านาย รายที่ไม่ทิ้งเจ้านายตั้งใจไปทำงานวันหยุด โดยไม่คิดค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยด้วยความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบต่อในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร มิใช่เพราะเกรงถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไปการ โน้มน้าวจิตใจการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานเป็นทักษะอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ และฝึกฝนนำไปปฏิบัติให้เกิดดีต่อหน่วยงาน และเป็นสิ่งจูงใจ ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร

สรุป ความรู้สึกผูกมัด หมายถึง ในการปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงาน ภายนอก หรือเอกชนเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ได้รับการยอมรับนับถือจากการปฏิบัติงาน และได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก

4. ความรู้สึกของการช่วยเหลือ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อต่อกัน มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ในการทำงานแต่ละครั้งองค์การต้องมีหลักการมีวัตถุประสงค์ในการรวมบุคคลให้ทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี มีคุณภาพจะต้องอาศัยปัจจัยเพื่อเป็นตัวเชื่อมกลุ่มบุคคลให้ทำงานร่วมกันองค์การต้องวางระเบียบ แบบแผนกฎเกณฑ์ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่มีการทำงานร่วมกันให้เป็นระบบ มีการแบ่งงานกัน ทำงานตามความรู้ความสามารถตามความถนัด

มีกฎระเบียบ เพื่อให้ครูดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ในการทำงาน การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน เป็นสิ่งที่เราทำงานได้สะดวก และสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารและเพื่อนครูมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

- 4.1 การทำงานต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติได้
- 4.2 การทำงานด้วยความตั้งใจและทำอย่างเต็มความสามารถ
- 4.3 การทำงานร่วมกันต้องมีความจริงใจซึ่งกันและกัน
- 4.4 การทำงานต้องไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก
- 4.5 การทำงานควรยิ้มแย้มแจ่มใส
- 4.6 ร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นขององค์การทำให้บุคคล

เหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกร่วมสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จ

จากการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมาย

สรุป ความรู้สึกของการช่วยเหลือ หมายถึง ในการปฏิบัติงานได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้รับรางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ

5. ความก้าวหน้า หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และมีโอกาสศึกษาหาความรู้ ได้รับการฝึกอบรมบ่อยครั้งซึ่งบุคคลทุกคนมีการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ เพื่อให้งานมีความก้าวหน้าขึ้น ความก้าวหน้าที่มีหลักการให้แต่ละบุคคลต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นที่ยอมรับในองค์การ บุคคลที่จะมีความก้าวหน้าจะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิด มีวิสัยทัศน์ที่ดีพร้อมที่สามารถเป็นผู้นำได้ มีความเข้าใจผู้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มในงานนั้นๆ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทุกคนในองค์การยอมรับความสามารถที่จะได้กระทำ วิธีการปฏิบัติตนให้มีความก้าวหน้า ควรปฏิบัติตน ดังนี้

- 5.1 ต้องพยายามใฝ่หาความรู้ทั้งด้านวิชาการ ความรู้รอบตัว มีความกว้างไกล

ในวิชาการ รู้จริง ทำจริง มีวิสัยทัศน์ สามารถนำสิ่งใหม่ ๆ ทางสังคมมาใช้ในหน่วยงาน ให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถปฏิบัติได้ทันเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ

5.2 มีการฝึกฝนงานที่ทำให้เกิดความชำนาญ หัวหน้างานจะต้องปฏิบัติงาน ได้มีความสามารถพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการฝึกฝนอบรมและนำความรู้ที่ได้มาพัฒนา หน่วยงานให้เกิดความก้าวหน้า

5.3 มีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพราะปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะความเข้าใจทำให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นบุคคลที่มีความก้าวหน้า ต้องมีความพร้อม ความเก่ง ความฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่ดีมีความขยันหมั่นเพียรเป็นที่ยอมรับ ของคนในองค์กร หัวหน้างานให้ความไว้วางใจทั้งตำแหน่งงานและหน้าที่ ได้รับการยกย่อง ชมเชย

สรุป ความก้าวหน้า หมายถึง จากการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทจึงได้รับการส่งเสริม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ อีกทั้งยังได้รับมอบหมายในตำแหน่งงาน เงินเดือน ที่สูงขึ้น และได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรนั้น ได้มี ทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการ และนักจิตวิทยาหลายท่าน ได้ศึกษาไว้องค์กรและผู้บริหารที่ดี จะต้องศึกษาและนำทฤษฎีและแนวคิดเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลในองค์กร ของตนเอง ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, pp. 113-115) เป็นทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร เฮิร์ซเบิร์กได้เน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยค้นพบว่าปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบและไม่ชอบในงานของบุคคล ในองค์กร ปัจจัยดังกล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivated factor) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เพราะจะทำให้บุคคล ในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของบุคคล ได้อันจะประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคล สามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดีเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลาบปลื้ม ในผลสำเร็จของงาน

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือ การแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุความสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่จะค้ำจุนแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล มีตลอดเวลา ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่ปัจจัยโดยตรงที่เพิ่มประสิทธิภาพของงานถ้าองค์กรใดจัดองค์ประกอบ ด้านนี้เหมาะสมจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ประการสำคัญจะช่วยทำให้ลดความไม่พอใจในงานของคนทำงานอยู่ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นด้วยกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 สถานของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กเป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์ต่อการบริการองค์กร ในการจัดการงานด้านบุคลากร บอกแนวทางการบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการทำงาน สงวนและรักษาคคนทำงานไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ในขณะเดียวกันผลผลิตในการทำงานจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ต้องสร้างปัจจัยในการจูงใจให้เกิดขึ้น บุคคลก็จะรักและพอใจในงานที่ทำและเกิดผลตามมา เฮิร์ซเบิร์ก ได้กล่าว ปัจจัยด้านการจูงใจต้องมีเป็นบวกเสมอจึงจะทำให้บุคคลพอใจในงานที่ทำแต่ถ้ามีค่าเป็นลบก็ไม่มีผลทำให้คนไม่พอใจในงานแต่อย่างใด ในขณะเดียวกัน ปัจจัยจำเป็นต้องไม่มีค่าเป็นลบเพราะจะทำให้คนไม่พึงพอใจในงานองค์กรจึงต้องรักษาปัจจัยในด้านนี้ไว้

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก จึงเป็นทฤษฎีที่มีความสำคัญและเป็นหลักสากลในขั้นพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง เนื้อหาสามารถนำไปใช้ในการศึกษาและวิจัยในงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ได้

ทฤษฎีของล๊อค

Locke (1976, pp. 256-257) เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ที่อธิบายแรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐานที่จะเป็นผลกระทบกับการทำงาน ผู้บริหารและองค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้และตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรจงรักภักดีและทุ่มเทให้กับงาน อันจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา ล็อคสรุปปัจจัยพื้นฐานที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. งาน งานเป็นปัจจัยแรกที่จะทำให้บุคคลพอใจหรือไม่พอใจในงานที่ทำโดยพื้นฐาน ถ้าบุคคลนั้นชอบงานและมีความสนใจอยู่ด้วยก็จะมี ความพอใจในงานในหน้าที่นั้น ๆ รวมถึงถ้าเป็นงานที่ทำหายหรือเป็นงานมีความแปลกใหม่หรือใช้ประโยชน์จากความรู้การศึกษา

ที่ได้เรียนมา บุคคลก็จะพอใจในงานนั้นมากขึ้น หรือเป็นงานทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นอกจากนี้ งานจะต้องมีระดับความยากง่าย เหมาะสมกับคนทำด้วย ไม่ใช่ยากเกินไป หรือยากเกินไป จำนวนงานหรือปริมาณงานก็จะพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคล ไม่ใช่ปริมาณมากเกินไปแต่ให้ทำในเวลาที่มีจำกัดมากงานนั้นส่งเสริมให้ผู้ทำมีโอกาสประสบความสำเร็จ ผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและสถิติการทำงานของตนเองได้ และพัฒนาได้

2. ค่าจ้าง เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างอื่น ที่บุคคลจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตน ได้อัตราค่าแรงงานที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานมีความพึงพอใจ นอกจากนี้การจ่ายค่าแรงงานต้องยุติธรรม และเท่าเทียมกัน ในบรรดาผู้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน วิธีการจ่ายค่าแรงก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจหรือไม่พอใจ เช่น การจ่ายเงินเป็นรายเดือน จ่ายเป็นรายปักษ์รายวัน หรือเหมาจ่ายเป็นราย ๆ หรือจ่ายตามจำนวนผลผลิต เป็นต้น

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ปัจจัยพื้นฐานอีกประการหนึ่งก็คือ โอกาสที่บุคคลจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป เพราะในการทำงานทุกคนก็ตั้งความหวังว่าจะได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรม และเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง และเพื่อนร่วมงานก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานเกิดความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำสิ่งใดสำเร็จก็ควรจะได้รับยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญผู้บริหารควรจะทำให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

5. ผลประโยชน์ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงาน หรือคาดหวังว่าจะได้รับก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้รับบำเหน็จ บำนาญค่ารักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน สถานภาพการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทางกายภาพ ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิการถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง ตลอดจนการจัดสภาพในห้องทำงาน การทำงาน ที่ตั้งขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ระยะเวลาการทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงานก็เป็นปัจจัยของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่หัวหน้าแบบต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการบริหารงานมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงใด และเมื่อมีปัญหาในการทำงานหัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำได้มากน้อยเพียงใด

8. เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานก็เป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูงพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่นและมีความเป็นมิตร บุคคลนั้นก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่น ในทางตรงกันข้ามถ้าหากมีเพื่อนร่วมงานที่ด้อยความสามารถพึ่งพาอาศัยอะไรไม่ได้และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปด้วย

9. องค์กรและการจัดการหรือการบริหาร นโยบายและการจัดการหรือการบริหารภายใน องค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง การที่องค์กรมีการวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรง สวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานนำมาคิดตัดสินใจและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้จากหลักและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ผู้วิจัยได้ยึดแนวทางทฤษฎีปัจจัย 5 ประการ ในเรื่องขวัญกำลังใจของ Watson (1942, pp. 30-35) ได้กำหนดเป้าหมายและแสดงนัยเกี่ยวกับสมมติฐานของการปฏิบัติซึ่งมุ่งไปยังพฤติกรรมของผู้กำกับดูแล ดังนี้

ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก

การสร้างความรู้สึกให้ผู้ได้บังคับบัญชามองเห็นความสำคัญของงานมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นไปในทางเดียวกัน ได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

สฎาญ ชีระวิชิตระกูล (2553, หน้า 20) กล่าวว่า ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก เป็นการสร้างความรู้สึกให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมองเห็นความสำคัญของงานที่วางตามเป้าหมายของค์กรร่วมกันนั้น ผู้บริหารต้องให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดี รักและเสียสละเต็มใจในการทำงานเสมอหนึ่งเป็นบ้านของตนเอง Watson (1942, pp. 30) กล่าวว่า ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวกนั้นบุคคลในองค์กรจะมีความรู้สึกสำคัญในด้านงาน โดยเฉพาะเกิดการยอมรับจากผู้บริหาร และบุคคลร่วมงานในองค์กร และชุมชน นอกจากนี้ผู้บริหารอาจทำให้งาน มีคุณค่ามากขึ้น โดยนอกจากจะยอมรับในงานที่ปฏิบัติแล้วยังทำให้บุคคลรู้ว่าผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลนั้นด้วยการชมเชยอย่างจริงใจ อาจเป็นรูปแบบหนึ่งในการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญและเกิดความพึงพอใจตลอดจนการให้คำปรึกษาหารือก่อนปฏิบัติงานและขอมให้มี การแสดงความคิดเห็น มีสัมฤทธิ์ผล

ในการทำงานสูง เนื่องจากต้องการจะรู้ว่า คนจะมีศักยภาพและความสนใจในการทำงาน และนอกจากนี้ ยังต้องการรู้ถึงความก้าวหน้าในด้านของงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรช่วยได้ โดยการสร้างโครงการประเมินผลงานที่ดี เพื่อให้เห็นความเจริญก้าวหน้าของผลงาน อีกทั้งยังต้องการที่จะเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ๆ ดังนั้นจึงควรจัดกิจกรรมเสริมเพื่อให้เพิ่มความมั่นใจและความรู้ความสามารถ Sison (1966, p. 77) กล่าวว่า ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก คือ การปราศจากความรู้สึกเกี่ยวกับความมุ่งหมายกิจกรรมดูเหมือนไม่ชัดเจน และบรรดาครูก็ไม่มาเกี่ยวข้องด้วย ต้องมีสิ่งที่จะใจให้ครูเกิดความต้องการ ความทะเยอทะยาน คำจำกัดความของจุดหมาย (Goals) ก็คือ งานที่ทุกคนควรช่วยเหลือ

สรุปได้ว่า ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก หมายถึง ผลการทำงานที่ได้รับ การชมเชย การยอมรับในความสามารถจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานที่จุดหมายในการทำงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จนทำให้งานสำเร็จบังเกิดผลเป็นที่น่าพอใจ

การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

การทำงานจะต้องได้รับการสนับสนุนซึ่งกันและกันจากผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สฎายุ ธีระวุฒิตระกูล (2553 , หน้า 21) กล่าวว่า การสนับสนุนซึ่งกันและกัน คือ ถ้าครูหลายคนมีภารกิจอยู่กับงานธรรมดาสามัญโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งมีความมุ่งหมาย บางทีพวกเขาจะคำนึงถึงความรู้สึกที่ยิ่งใหญ่ของการสนับสนุนมากกว่าการที่พวกเขามีภารกิจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้อง Watson (1942, p. 32) กล่าวว่า การสนับสนุนซึ่งกันและกัน คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการด้วยกุศโลบายต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานอย่างเต็มความสามารถอุทิศเวลา ช่วยกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้ครูอาจารย์มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน วิธีการจูงใจขั้นพื้นฐาน คือ การให้การช่วยเหลือเกื้อกูลช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งด้านส่วนตัวและด้านหน้าที่การงาน ผู้บริหารของกลุ่มงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงานตลอดทั้งสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือผู้ร่วมงานและรับผิดชอบในการบริหารงานทุกอย่าง ในหน่วยงานให้ดำเนินสู่เป้าหมายที่วางไว้ Sison (1966, p.77) กล่าวว่า การสนับสนุนซึ่งกันและกัน คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงานสามารถส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ต้องมีความจริงใจ และมีการร่วมมือช่วยเหลือกันในกิจการต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า การสนับสนุนซึ่งกันและกัน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาช่วยกันปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ

ความรู้สึกรักของการผูกมัด

การทำงานจะต้องมีแรงผลักดัน มีเจตคติ ความคิดเห็นความสนใจ ความตั้งใจในการทำงานมีความภาคภูมิใจ ได้รับการยอมรับนับถือจากการปฏิบัติงานทำให้เป็นสิ่งที่สูงในการปฏิบัติงาน

Watson (1942, p. 33) กล่าวว่า ความรู้สึกของการผูกมัด คือความรู้สึกภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ดังกล่าวมาแล้วนี้มีอิทธิพลค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์กรคือสถานที่ของเขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร การกระทำต่าง ๆ ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง องค์กรจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดเงินจ่าย ค่าตอบแทนแต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการ และพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อหารายได้ประทังชีวิตกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวจะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ทิ้งเจ้านายรายที่ไม่ทิ้งเจ้านายทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุด โดยไม่คิดค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยด้วยความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร มิใช่เพราะเกรงถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป Sison (1966, p.78) กล่าวว่า ความรู้สึกของการผูกมัด คือการตั้งใจปฏิบัติงานให้ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานเป็นทักษะอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ และฝึกฝนนำไปปฏิบัติให้เกิดดีต่อหน่วยงาน และเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า ความรู้สึกของการผูกมัด หมายถึง การมีเจตคติมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ จนทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน จนได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

ความรู้สึกรักของการช่วยเหลือ

การทำงานจำเป็นจะต้องได้รับการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีเกิดในองค์กร เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สฎายุ ธีระวณิชตระกูล (2553 , หน้า 24) กล่าวว่า ความรู้สึกของการช่วยเหลือ คือ การช่วยเหลือแต่ละบุคคลให้ช่วยเหลืองานกลุ่ม และให้รางวัลสำหรับความพยายามของพวกเขา ความสำเร็จสูงสุดของงานซึ่งไม่เป็นที่มั่นใจได้จะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่ยิ่งใหญ่ที่สุด Watson

(1942, p. 34) กล่าวว่า ความรู้สึกของการช่วยเหลือ เป็นการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อต่อกัน มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไปในการทำงานแต่ละครั้งองค์การต้องมีหลักการมีวัตถุประสงค์ ในการรวมบุคคลให้ทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี มีคุณภาพจะต้องอาศัยปัจจัยเพื่อเป็นตัวเชื่อม กลุ่มบุคคลให้ทำงานร่วมกันองค์การต้องวางระเบียบ แบบแผนกฎเกณฑ์ สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกที่มีการทำงานร่วมกันให้เป็นระบบ Sison (1966, p. 79) กล่าวว่า ความรู้สึกของการช่วยเหลือ เป็นการแบ่งงานกันทำงานตามความรู้ความสามารถตามความถนัด มีกฎระเบียบ เพื่อให้ครูดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคลอื่นที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่เรา ทำงานได้สะดวก และสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารและเพื่อนครุมีวิธีการปฏิบัติดังนี้

1. การทำงานต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติได้
2. การทำงานด้วยความตั้งใจและทำอย่างเต็มความสามารถ
3. การทำงานร่วมกันต้องมีความจริงใจซึ่งกันและกัน
4. การทำงานต้องไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก
5. การทำงานควรขยันหมั่นเพียร
6. ร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นขององค์การทำให้บุคคลเหล่านั้น

เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกเป็นสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน ตามจุดมุ่งหมาย

สรุปได้ว่า ความรู้สึกของการช่วยเหลือ หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือสนับสนุน จากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ทำให้เกิดผลสำเร็จในงานและการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

ความก้าวหน้า

ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท และประสบผลสำเร็จในงานควรที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เงินเดือน ทำให้เกิดภาคภูมิใจในงานเป็นขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

สฎายุ วีระวิชิตตระกูล (2553, หน้า 25) กล่าวว่า ความก้าวหน้า คือ การที่ผู้บริหาร สถานศึกษามีความพร้อม ความเก่ง ความฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่ดีมีความขยันหมั่นเพียรเป็นที่ยอมรับ ของคนในองค์กร หัวหน้างานให้ความไว้วางใจทั้งตำแหน่งงานและหน้าที่ ได้รับการยกย่องชมเชย

Watson (1942, p. 35) กล่าวว่า ความก้าวหน้า หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ได้ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และมีโอกาสศึกษาหาความรู้ ได้รับการฝึกอบรมบ่อยครั้งซึ่งบุคคลทุกคน มีการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เพื่อให้งานมีความก้าวหน้าขึ้น

Sison (1966, p. 80) กล่าวว่า ความก้าวหน้า มีหลักการให้แต่ละบุคคลต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นที่ยอมรับในองค์กร บุคคลที่จะมีความก้าวหน้าจะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิด มีวิสัยทัศน์ที่ดีพร้อมที่สามารถเป็นผู้นำได้ มีความเข้าใจผู้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มในงานนั้น ๆ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทุกคนในองค์กรยอมรับความสามารถที่จะได้กระทำ วิธีการปฏิบัติตนให้มีความก้าวหน้า ควรปฏิบัติตน ดังนี้

1. ต้องพยายามใฝ่หาความรู้ทั้งด้านวิชาการ ความรู้รอบตัว มีความกว้างไกลในวิชาการ รู้จริง ทำจริง มีวิสัยทัศน์ สามารถนำสิ่งใหม่ๆ ทางสังคมมาใช้ในหน่วยงาน ให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถปฏิบัติได้ทันเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ
2. มีการฝึกฝนงานที่ทำให้เกิดความชำนาญ หัวหน้างานพูดต้องปฏิบัติงานได้มีความสามารถพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการฝึกฝนอบรม และนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาหน่วยงานให้เกิดความก้าวหน้า
3. มีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพราะปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะความเข้าใจทำให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้า หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถ มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนในการทำงานด้วยความเป็นธรรม จะทำให้เป็นขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในงาน

สรุป การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐ หรือเอกชนมีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า ในด้านการศึกษาผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้สึก สภาพจิตใจ รับรู้ความต้องการรับทราบปัญหาพร้อมที่จะร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาทุกด้านร่วมกันระหว่างครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี และกำลังใจที่ดีเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนต้องเข้าใจขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องให้บุคลากรมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า องค์กรประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ

Davis (1967, p. 164) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดี ระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้สูงขึ้น
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ กล่าวคือ ในการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพอใจย่อมได้ผลดีกว่างานที่ตนไม่พอใจ
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์และนโยบายหลักในการดำเนินงานขององค์การของผู้ปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญ เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่มีความเข้าใจ เขาเหล่านั้นย่อมอุทิศเวลาให้กับงานและมีขวัญในกำลังใจในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น
4. สภาพที่ทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ เช่น มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน
5. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน ย่อมเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความเข้มแข็ง มั่นใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน
6. สุขภาพจิตและสุขภาพกายของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ สภาพร่างกายและจิตใจ แต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งนี้เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเอง หรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะเมื่อผู้ใดมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพจิตหรือสุขภาพกายแล้ว ย่อมไม่อุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานจนเกิดผลดีได้

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 162-163) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง เข้าใจซึ่งกันและกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญกำลังใจที่ดี แต่หากวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ต่อกันแล้ว ขวัญกำลังใจของลูกน้องก็ตกต่ำ
2. การมอบหมายงาน กล่าวคือ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมกับความถนัด ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน

เกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พอใจ ซึ่งจะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของเขา แต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจตรงกับความถนัด เขายอมทำด้วยความพอใจ และมีความสุขกับงาน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้น

3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอย่างมาก มีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายขวัญกำลังใจเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานให้ถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่ทำงานมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไร้เสียงรบกวน ไม้ร้อนอบอ้าว เป็นต้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกสบายใจ ไม้รู้สึกรำคาญ ขวัญกำลังใจของเขาก็จะดี แต่ถ้าจัดสภาพการทำงาน ไร้ระเบียบ ขาดความสะอาดเรียบร้อย ผู้ปฏิบัติงานก็จะขาดความตั้งใจในการทำงาน

4. ระบบวัดผลสำเร็จในงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้หากปฏิบัติอย่าง ไม้มีระเบียบกฎเกณฑ์ จะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจมากที่สุด

5. โอกาสแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามปกติทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม้ดี การมอบหมายงานให้ทำ ไม้เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชา ไม้ยุติธรรม เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น โดยวิธีที่เรียกว่า Grievance procedure หากผู้ปฏิบัติงาน ไม้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมี แต่ผู้บังคับบัญชา ไม้ยอมรับฟังก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจ และทำลายขวัญกำลังใจของเขาไปในที่สุด

6. การให้บำเหน็จ รางวัลและการลงโทษ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานดีต้องได้รับรู้ในความดีของเขา โดยการได้รับบำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การเพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะทำให้เขามีกำลังใจดี ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่ ไม้ดีผิดวินัย หรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตาม ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี โดยเคร่งครัด โดยเท่าเทียมกันอย่างเป็นธรรม

กล่าวโดยสรุป การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรทุกองค์กร ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีใช้การใช้อำนาจแต่เพียงอย่างเดียวต้องสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เกิดความรักองค์กร เกิดความอยากที่จะพัฒนาองค์กร ให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นเดียวกับสถานศึกษาที่มีผู้บริหารที่ดีเข้าถึงความต้องการของครูในสถานศึกษา ครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเต็มที่ ผลงานนั้นก็จะมีความสูงตาม

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการใช้อำนาจสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน ให้สัมพันธ์ตามเป้าหมายที่ให้ไว้ร่วมกัน ซึ่งผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีของการใช้อำนาจ โดยวิเคราะห์สรุปจาก แนวคิด ทฤษฎี French and Raven (1959, pp. 250-270) ประกอบด้วย อำนาจ การให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อาจอ้างอิง และอำนาจเชี่ยวชาญ จากแนวคิดทฤษฎีขวัญกำลังใจของ Watson (1942, pp. 30-47) ในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก การสนับสนุน ซึ่งกันและกัน ความรู้สึกของการผูกมัด ความรู้สึกของการช่วยเหลือและความก้าวหน้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ยุพา จันทะบุตร (2551) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัล อำนาจตาม กฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก ส่วนอำนาจการบังคับอยู่ใน ระดับน้อย 2) ความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนในโรงเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความรับผิดชอบนโยบายและการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน ความสำเร็จของงานและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก 3) การใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านอำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิงและอำนาจ เชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงานของคุณครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอำนาจการบังคับ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2

วิไล ลำสิงห์ (2551) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช การศึกษาวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาดรช. จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. จำนวน 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 72 ข้อ สถิติที่ใช้ ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (*t*-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ผลการศึกษาพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและด้านอำนาจข่าวสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านอำนาจการบังคับ และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวม และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและด้านความต้องการความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง

ศรินรัตน์ ปัญญาวงศ์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนตามความเห็นของข้าราชการครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน พบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจอ้างอิงมากที่สุด รองลงมาคือ อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนตามความเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 4) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านอำนาจการให้รางวัลไม่แตกต่างกัน ด้านอำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย

อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีการใช้อำนาจมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ 5) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 6) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า โรงเรียนขนาดกลางมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ 7) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสำคัญเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยรวมมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจการให้รางวัลมากที่สุด

สมพร หิรัญลักษณ์สุด (2553) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านด้านอำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการบังคับ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดวงพร ว่องสุนทร (2556) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 310 คน ได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับการช่วยเหลือ ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ด้านความรู้สึกของการผูกมัด ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ และด้านความก้าวหน้า ตามลำดับ และ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับมาก

ธงไชย อนันตพรค (2557) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูและความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวน 343 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 ข้อ และตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญตามสภาพที่เกิดจากการปฏิบัติงานของครู จำนวน 25 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการใช้อำนาจทางกฎหมายสูงสุดและใช้อำนาจการบังคับ อยู่ในระดับมาก 2) ขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูมีมีขวัญในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก ด้านความรู้สึกของการผูกมัด ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่วนงานด้านความรู้สึกเกี่ยวกับความก้าวหน้า น้อยที่สุด ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ยรรยง สุขมี (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา การวิจัย

ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลและประเภทสถานศึกษา 2) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล และประเภทสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา จำนวน 289 คน เลือกการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของครูแต่ละสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาและขวัญในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 และ .97 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว ทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ้ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สถิติสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของครูอาชีวศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครูจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และประเภทสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 2) ขวัญในปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครูจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และประเภทสถานศึกษา มีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลาพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

วรรณฯ หยวกจ้อย (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของ ครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็ก และทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรทางการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้บริหาร และครูผู้ดูแลเด็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 99 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ๆ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า กำหนดคำตอบเป็นข้อความ 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 วิเคราะห์

ข้อมูลโดยใช้สถิติ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้อำนาจโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านอำนาจจากการอ้างอิง ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจจากความเชี่ยวชาญ และด้านอำนาจจากการบังคับ 2) ขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็ก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับรายด้านจากมากไปน้อย คือ ด้านความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร พนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ ด้านความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ด้านความยุติธรรม ในปัจจัยของการทำงาน ด้านลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และด้านบำเหน็จรางวัล 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .63$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อารีย์ สุวรรณपाल (2560) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมรับอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 56 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 224 คน ครูอาจารย์จำนวน 385 คน แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้สร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับแหล่งอำนาจ 7 แหล่ง ของ Hersey และ Blanchard ได้แก่ อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสารข้อมูล และอำนาจการเชื่อมโยง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจระดับมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล ระดับมากที่สุด คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการเชื่อมโยง ระดับมาก คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจจากการบังคับ ผู้ช่วยผู้บริหารยอมรับอำนาจระดับมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล และอำนาจความเชี่ยวชาญ ระดับน้อย คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจอ้างอิง และอำนาจจากการบังคับ ครูอาจารย์ยอมรับอำนาจระดับมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญ ระดับน้อย คือ อำนาจการให้

รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจการเชื่อมโยง และอำนาจอ้างอิง เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในทุกประเภทของอำนาจ

งานวิจัยต่างประเทศ

Adams (1975) ได้ศึกษาเรื่อง โครงสร้างการควบคุมองค์การและฐานพลังอำนาจของแผนกวิชาของมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและผลงานทางวิชาชีพ อาจารย์พบว่า การควบคุมในระดับสูงของแผนกและระหว่างบุคคลที่จะมาเป็นคณะบดี คณะกรรมการบริหารและอาจารย์ ซึ่ง โครงสร้างของการควบคุมแตกต่างกันไปตามชนิดของงาน ถ้าเป็นการควบคุมเกี่ยวกับการสอนและการวิจัยหรือการวางวัตถุประสงค์หรือโครงการแผนกวิชา จะมีโครงสร้างควบคุมเป็นแบบประชาธิปไตย ถ้าเป็นการควบคุมมหาวิทยาลัย กิจกรรมการ บริหาร ชุมชนด้านการเงินการประเมินผล หรือการเลื่อนขั้นการควบคุมจะมีโครงสร้างแบบกษัตริย์ไทย ทั้งคณะบดีและคณะกรรมการการบริหารควบคุมบุคคลอื่น โดยใช้ฐานพลังอำนาจ การให้รางวัลและพลังอำนาจการควบคุมใช้น้อยที่สุด ความพอใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับการควบคุมและฐานพลังอำนาจ โดยพลังอำนาจความเชี่ยวชาญและพลังอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจ และพลังอำนาจให้รางวัลกับพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับความพอใจ

Natemeyer (1975) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสืบสานเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับพลังอำนาจของผู้นำกับการกระทำและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้นำที่ใช้วิธีการให้เงินหรือสิ่งตอบแทนในการควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพอใจและผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำ ในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ใช้พลังอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนพลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจการบังคับ พลังอำนาจตามกฎหมายของผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

Sharplin (1978) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ประสิทธิภาพของฐานพลังอำนาจ พบว่า ฐานพลังอำนาจที่ทำให้พนักงานเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามมากที่สุด คือพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจการให้รางวัลและพลังอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

Shetty (1978) ได้ศึกษา การใช้อำนาจตามหลักงานแบ่งของ French and Raven ได้ผลสรุปคือ ประเทศอำนาจที่มีการใช้และปฏิบัติตามกันมาเรียนลำดับจากมากที่สุดไปหา

น้อยที่สุด ได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจโดยตำแหน่งหรืออำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณและอำนาจการใช้โทษในส่วนของ การใช้อำนาจของผู้บริหาร มีข้อสรุปดังนี้

1. เพื่อให้บรรลุพฤติกรรมกรรมการบริหารมากกว่าจะพึงพึงอำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิงที่ตนมีอยู่
2. อำนาจโดยตำแหน่งและอำนาจการให้คุณของผู้บริหาร
3. ผู้บริหารโครงการซึ่งไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งจะพึงพึงบุคลิกลักษณะการสร้างบารมี ความสามารถในการจูงใจและการปรึกษาหารือเพื่อให้ร่วมงานปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง ด้วยดี

Taff (1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลสำเร็จ ของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จ ของโรงเรียน

Gowin (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ขวัญในการปฏิบัติงาน ของครู รัฐอิลลินอยส์ ตอนใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูผู้หญิงมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูชาย 2) ขวัญ ในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สูงกว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) ความสัมพันธ์ของครูกับอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ มีผลต่อขวัญ ในการปฏิบัติงานของครู 4) ครูในโรงเรียนที่อยู่นอกเมืองหรือชนบทมีขวัญในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ 5) ความขัดแย้งในเรื่องความเชื่อวัฒนธรรม ขนาดของโรงเรียนและเงินเดือน ไม่มีผล ต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 6) ความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ และ ความไม่เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

Howell (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน ประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักจะสูง เมื่อผู้อำนวยการ ยึดหลักการประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูจะสูงเมื่อผู้อำนวยการมีคุณสมบัติทางวิชาชีพ นับถือค่า และความสำคัญของคนทุกคนให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้สมควรจะได้รับ และไม่ลังเลใจ ที่จะให้ความช่วยเหลือเด็กให้ประสบความสำเร็จ

Santos (2003) ได้วิจัย ทัศนคติต่อประสิทธิผลของครูใหญ่และขวัญของครู ในโรงเรียนมัธยมในเกาะกวม กลุ่มตัวอย่างเป็นครู โรงเรียนมัธยม จำนวน 250 คน เครื่องมือ

ในการวิจัย คือ แบบสำรวจทัศนคติของครู แบบประเมินประสิทธิผลของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งปัจจัยด้านประชากรและทัศนคติต่อประสิทธิผลของครูใหญ่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อระดับขวัญของครู โดยเฉพาะครูที่ปฏิบัติงานตลอดปีหรือครูสัญญาจ้างฉุกเฉินหรือครูสัญญาจ้างพิเศษ มีระดับขวัญสูงกว่าและครู ซึ่งมีผู้บริหารเป็นผู้มีประสิทธิผล แต่ครูผิวขาวมีขวัญต่ำกว่าครูไม่ใช่ผิวขาว และครูมัธยมต้น มีขวัญต่ำกว่าครูมัธยมปลาย ระดับขวัญของครูโดยรวมอยู่ต่ำกว่าระดับ 5 ในมาตราส่วน 7 ระดับ

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีของการใช้อำนาจ มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ผู้บริหารต้องอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือหลักในขณะเดียวกันผู้บริหารจำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการใช้อำนาจ โดยวิเคราะห์สรุปจากแนวคิด ทฤษฎี French and Raven ซึ่งประกอบด้วย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจเชี่ยวชาญ อาจที่ผู้บริหารใช้อยู่สามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากแนวคิดทฤษฎีขวัญกำลังใจของ Watson ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้เป็น 5 ด้าน คือ ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความรู้สึกของการผูกมัด ความรู้สึกของการช่วยเหลือและความก้าวหน้า

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาเชิงบรรยายครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ซึ่งเป็นวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2560 จำนวน 1,230 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2560 จำนวน 293 คน ได้จากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-609) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ขนาดเล็ก	246	59
ขนาดกลาง	812	193
ขนาดใหญ่	172	41
รวม	1,230	293

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษตราด เป็นแบบสอบถามตามแนวคิดทฤษฎีของ French and Raven (1959, pp. 250-270) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ ได้แก่

1. อำนาจการให้รางวัล จำนวน 5 ข้อ
2. อำนาจการบังคับ จำนวน 5 ข้อ
3. อำนาจตามกฎหมาย จำนวน 5 ข้อ
4. อำนาจอ้างอิง จำนวน 5 ข้อ
5. อำนาจความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถาม ประเภท มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scales)

ได้นำน้ำหนักคะแนนตามความคิดของ Likert's (Best & Kahn, 1993, p. 247) ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง การใช้อำนาจมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง การใช้อำนาจมาก
- 3 คะแนน หมายถึง การใช้อำนาจปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง การใช้อำนาจน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง การใช้อำนาจน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษตราด ตามแนวคิดของ Watson (1942) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน จำนวน 24 ข้อ ได้แก่

1. ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดหมายในทางบวก จำนวน 4 ข้อ
2. การสนับสนุนซึ่งกันและกัน จำนวน 4 ข้อ
3. ความรู้สึกของการผูกมัด จำนวน 6 ข้อ
4. ความรู้สึกของการช่วยเหลือ จำนวน 5 ข้อ
5. ความก้าวหน้า จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถาม ประเภท มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scales)

โดยอาศัยแนวคิดของ Likert's (Best & Kahn, 1993, p. 247) ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ขวัญกำลังใจมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ขวัญกำลังใจมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ขวัญกำลังใจปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ขวัญกำลังใจน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ขวัญกำลังใจน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด หลักการ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อทำความเข้าใจและนำมาสร้างแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยนำแบบสอบถามของทิพวรรณ แสงทับทิม (2547, หน้า 91-95) แล้วนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการวิจัยและกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูล
3. เสนอแบบสอบถามต่อประธานกรรมการ และกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หากคุณภาพของแบบสอบถามโดยหาความตรง (Validity) ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามดังนี้
 - 3.1 การหาความเที่ยง (Validity) ของแบบสอบถามที่ได้แก้ไขและผ่านความเห็นชอบจากประธานกรรมการ และกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าตรงกันความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและจุดประสงค์ (Index of item congruence: IOC) ซึ่งเป็นสูตร Rowinelli and Hambleton (1977 pp. 163-171) โดยให้
 - 1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์
 - 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์
 - 1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์
 - 3.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร อัมสวาสดี อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 3.1.2 ดร.สมชาย อรุณรัชฎญา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และอาจารย์พิเศษ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.1.3 ดร.สุกิจ โปธิศิริกุล ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านค่าย และอาจารย์พิเศษ
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5. จากนั้นนำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม
กับวัตถุประสงค์ (Index of objective congruence: IOC) และคัดเลือกข้อที่มีค่าตั้งแต่ .67 ขึ้นไป
ค่าที่ได้อยู่ระหว่าง .80-1.00

6. นำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

7. จัดทำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาตรวจสอบพิจารณาแก้ไข
เป็นครั้งสุดท้าย

8. หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของแบบสอบถาม ดำเนินการโดยนำ
แบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลอง (Try out) ใช้กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

8.1 นำข้อมูลจากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
(Discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation
coefficient pearson's) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) พบว่า
แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง
.27-.92 ส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
อยู่ระหว่าง .26-.91 (เกณฑ์มากกว่า .20 ขึ้นไป)

8.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม
โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204)
พบว่า แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเชื่อมั่นเท่ากับ .95
ส่วนแบบสอบถามขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

9. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้วนำเสนอกรรมการที่ปรึกษา
เพื่อตรวจสอบพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล
ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดร. เพื่อขอความร่วมมือ
ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ได้แบบสอบถามคืนกลับคืนมา 293 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์
4. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบให้คะแนนตามน้ำหนักของแต่ละข้อ
แล้วนำไปวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ
5. นำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการแปลความหมายของคะแนน โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัดโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551, หน้า 45)

4.51-5.00 หมายถึง การใช้อำนาจอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง การใช้อำนาจอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง การใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง การใช้อำนาจอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง การใช้อำนาจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการแปลความหมายของคะแนน โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัดโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551, หน้า 45)

4.51-5.00 หมายถึง ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลระดับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ใช้เกณฑ์สหสัมพันธ์ (r) ในการแปลความความตามแนวคิดของ Cohen (1998, p.238)

$r = .50$ ถึง 1.00 หรือ $r = -.50$ ถึง -1.00 ถือว่ามีข้อมูลมีความสัมพันธ์ในระดับสูง

$r = .30$ ถึง $.49$ หรือ $r = -.30$ ถึง $-.49$	ถือว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง
$r = .10$ ถึง $.29$ หรือ $r = -.10$ ถึง $-.29$	ถือว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ ในระดับต่ำ
$r = .00$	ถือว่าข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์
ค่าลบแสดงความสัมพันธ์ทางลบ หรือ ทางตรงกันข้าม	
ค่าบวกแสดงความสัมพันธ์ทางบวก หรือ ทางเดียวกัน	

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลของการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผู้วิจัย ใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. วิเคราะห์ข้อมูลของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด สถิติที่ใช้คือ การหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การเก็บรวบรวมข้อมูลเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์และ ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติสำหรับตอบ วัตถุประสงค์และสมมติฐาน การวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

df แทน ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)

p แทน ค่าความน่าจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญ

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

X แทน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

X_1 แทน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอำนาจการให้รางวัล

X_2 แทน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอำนาจการบังคับ

X_3 แทน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอำนาจตามกฎหมาย

- X_4 แทน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอำนาจอ้างอิง
 X_5 แทน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอำนาจเชี่ยวชาญ
 Y แทน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
 Y_1 แทน ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก
 Y_2 แทน ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน
 Y_3 แทน ความรู้สึกของการผูกมัด
 Y_4 แทน ความรู้สึกของการช่วยเหลือ
 Y_5 แทน ความก้าวหน้า
 ** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในด้านต่าง ๆ คือ 1) ด้านอำนาจการให้รางวัล 2) ด้านอำนาจการบังคับ 3) ด้านอำนาจตามกฎหมาย 4) ด้านอำนาจอ้างอิง 5) ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ซึ่งมีผลการศึกษาในภาพรวม และในแต่ละด้าน ดังตารางที่ 2 ถึง 7

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
โดยรวมและรายด้าน

การใช้อำนาจ	ระดับความคิดเห็น			
	n = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านอำนาจการให้รางวัล	4.18	0.62	มาก	2
2. ด้านอำนาจการบังคับ	4.30	0.55	มาก	1
3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย	4.09	0.65	มาก	3
4. ด้านอำนาจอ้างอิง	4.07	0.62	มาก	4
5. ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ	3.95	0.58	มาก	5
เฉลี่ย	4.12	0.49	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดในด้านต่าง ๆ โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การใช้อำนาจของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยรวมและรายข้อ

ด้านอำนาจการให้รางวัล	ระดับความคิดเห็น			
	<i>n</i> = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสที่อำนวยให้	4.41	0.88	มาก	1
2. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบเลื่อนหรือแต่งตั้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำรงตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม	4.29	0.68	มาก	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนางานวิชาการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	3.98	0.75	มาก	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	3.92	1.00	มาก	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ในปัจจุบันและสามารถบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้	4.29	0.75	มาก	3
เฉลี่ย	4.18	0.62	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสที่อำนวยให้ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบเลื่อนหรือแต่งตั้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำรงตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์

ในปัจจุบันและสามารถบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการบังคับ โดยรวมและรายข้อ

ด้านอำนาจการบังคับ	ระดับความคิดเห็น			
	n = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ และโทษฝ่าฝืน	4.62	0.57	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารตักเตือนตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อน สำหรับความผิดเล็กน้อย	4.15	0.57	มาก	5
3. ผู้บริหารดูแลควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ปฏิบัติตามข้อบังคับ	4.22	0.73	มาก	4
4. ผู้บริหารเร่งรัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ให้ทันตามกำหนดเวลา	4.26	0.72	มาก	3
5. ผู้บริหารเมื่อมีการกระทำผิดมีการดำเนินการ ทางวินัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทันที	4.28	0.74	มาก	2
เฉลี่ย	4.30	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจการบังคับ โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้บริหารมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ และโทษฝ่าฝืน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาทราบระเบียบและข้อบังคับ ของทางราชการและโทษฝ่าฝืน ผู้บริหารเมื่อมีการกระทำผิดมีการดำเนินการทางวินัย

ต่อผู้ได้บังคับบัญชาทันที และผู้บริหารเร่งรัดให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารตักเตือนตำหนิผู้ได้บังคับบัญชาก่อน สำหรับความผิดเล็กน้อย

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
ด้านอำนาจตามกฎหมาย โดยรวมและรายข้อ

ด้านอำนาจตามกฎหมาย	ระดับความคิดเห็น			
	n = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามบทบาท ของผู้บริหาร	4.19	0.79	มาก	2
2. ผู้บริหารมีวิธีออกคำสั่งโดยตรง หรือสั่งผ่าน คนอื่นได้อย่างเหมาะสม	4.14	0.83	มาก	3
3. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตามความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษา	4.39	0.80	มาก	1
4. ผู้บริหารพิจารณาการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมาตาม ระเบียบกฎหมายที่วางไว้	4.00	0.74	มาก	4
5. ผู้บริหารส่งงานได้ตามขั้นตอนของสายงาน	3.71	0.75	มาก	5
เฉลี่ย	4.09	0.65	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจตามกฎหมาย โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษา ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหาร และผู้บริหารมีวิธีออกคำสั่งโดยตรง หรือสั่งผ่านคนอื่นได้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารส่งงานได้ตามขั้นตอนของสายงาน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
ด้านอำนาจอ้างอิง โดยรวมและรายข้อ

ด้านอำนาจอ้างอิง	ระดับความคิดเห็น			
	n = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีมีความซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ	3.93	0.73	มาก	4
2. ผู้บริหารมีคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ทุกคน อยากทำงานด้วย	4.26	0.83	มาก	2
3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็น ธรรมในทุก ๆ ด้าน และเป็นบุคคล ที่เข้าใจง่าย	4.04	0.75	มาก	3
4. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเชื่อมั่นศรัทธาชื่นชม	3.88	0.76	มาก	5
5. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์เป็นกันเอง	4.26	0.81	มาก	1
เฉลี่ย	4.07	0.62	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจอ้างอิง โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์เป็นกันเอง ผู้บริหารมีคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ทุกคนอยากทำงานด้วย และผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมในทุก ๆ ด้าน และเป็นบุคคลที่เข้าใจง่าย ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อมั่นศรัทธาชื่นชม

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของ

ผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้อ

ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ	ระดับความคิดเห็น			
	<i>n</i> = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับและสามารถปฏิบัติได้	4.12	0.96	มาก	2
2. ผู้บริหารมีทักษะในการปฏิบัติงานสามารถ ปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างได้เป็นอย่างดี	4.49	0.89	มาก	1
3. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานหรือ โครงการใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อคุณภาพ ของโรงเรียน	3.70	1.03	มาก	4
4. ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับ แนวปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.50	0.91	ปานกลาง	5
5. ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหา ในการปฏิบัติงานได้อย่างฉับพลัน	3.93	0.90	มาก	3
เฉลี่ย	3.95	0.58	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
ยกเว้น ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับแนวปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย
ระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ผู้บริหารมีทักษะ
ในการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารมีความรอบรู้
และเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับและสามารถปฏิบัติได้และผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหา
ในการปฏิบัติงานได้อย่างฉับพลันตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในด้านต่างๆ คือ 1) ด้านความรู้สึเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย
ในทางบวก 2) ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน 3) ด้านความรู้สึผูกมัด 4) ด้านความรู้สึ
ของการช่วยเหลือ 5) ด้านความก้าวหน้า ดังตารางที่ 8 ถึง 13

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด
โดยรวมและรายด้าน

ขวัญกำลังใจ	ระดับความคิดเห็น			
	<i>n</i> = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านความรู้สึเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ในทางบวก	3.83	0.68	มาก	5
2. ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน	4.00	0.67	มาก	2
3. ด้านความรู้สึผูกมัด	3.93	0.69	มาก	3
4. ด้านความรู้สึของการช่วยเหลือ	3.92	0.59	มาก	4
5. ด้านความก้าวหน้า	4.03	0.57	มาก	1
เฉลี่ย	3.95	0.44	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย
จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ด้านความรู้สึ
ผูกมัด ด้านความรู้สึของการช่วยเหลือ ด้านความรู้สึเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก โดยรวมและรายข้อ

ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก	ระดับความคิดเห็น			
	<i>n</i> = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผลการทำงานของท่าน ได้รับการชมเชย จากผู้บังคับบัญชา	3.86	0.98	มาก	2
2. ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของท่าน	3.71	0.90	มาก	4
3. ท่านรู้สึกว่าเป็นร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือความรู้ความสามารถใน การทำงาน	3.82	0.75	มาก	3
4. งานที่ท่าน ได้รับผิดชอบบังเกิดผลสำเร็จ อย่างน่าพอใจ	3.92	0.88	มาก	1
เฉลี่ย	3.83	0.68	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ งานที่ครูได้รับผิดชอบ บังเกิดผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ ผลการทำงานของครูได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชา และ ครูรู้สึกว่าเป็นร่วมงานและผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือความรู้ความสามารถในการทำงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของครู

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด
ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน	ระดับความคิดเห็น			
	n = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	3.81	1.11	มาก	3
2. ท่านมักได้รับความช่วยเหลือจาก เพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาส่วนตัว ตามความจำเป็นและเหมาะสม	3.79	1.05	มาก	4
3. ท่านคิดว่าโดยทั่วไปแล้วเพื่อนร่วมงาน มีความเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน	4.25	0.80	มาก	1
4. ท่านมีความพึงพอใจในการทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.15	0.78	มาก	2
เฉลี่ย	4.00	0.67	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูคิดว่าโดยทั่วไปแล้วเพื่อนร่วมงานมีความเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ครูมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และครูได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูมักได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาส่วนตัวตามความจำเป็นและเหมาะสม

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด
ด้านความรู้สึกผูกมัด โดยรวมและรายข้อ

ด้านความรู้สึกผูกมัด	ระดับความคิดเห็น			
	<i>n</i> = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ในการปฏิบัติงานท่านได้รับการสนับสนุน จากสถานศึกษา ผู้ปกครองหน่วยงาน ภายนอกเป็นอย่างดี	3.99	0.91	มาก	3
2. หน่วยงานหรือองค์กรเอกชนมักให้ ความช่วยเหลือสถานศึกษา	3.92	0.99	มาก	5
3. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่สถานศึกษา	3.95	0.97	มาก	4
4. ท่านรู้สึกว่าสังคมให้การยอมรับนับถือ บุคลากรในสถานศึกษา	4.00	0.87	มาก	2
5. ท่านมีส่วนช่วยเหลือแนะนำติดตาม การปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.11	0.94	มาก	1
6. ท่านมีโอกาสดำเนินการร่วมกิจกรรมสร้างสรรค์กับ เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงาน ภายนอก	3.58	1.15	มาก	6
เฉลี่ย	3.93	0.69	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความรู้สึกผูกมัด โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูมีส่วนช่วยเหลือแนะนำติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ครูรู้สึกว่าสังคมให้การยอมรับนับถือบุคลากรในสถานศึกษา และในการปฏิบัติงาน ครูได้รับการสนับสนุนจากสถานศึกษาผู้ปกครองหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูมีโอกาสดำเนินการร่วมกิจกรรมสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ	ระดับความคิดเห็น			
	<i>n</i> = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน จนประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.44	1.06	ปานกลาง	5
2. สถานศึกษาจัดสวัสดิการ และ ให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านมีปัญหา	4.36	0.96	มาก	1
3. งานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความสำคัญ และได้รับการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา	4.05	0.70	มาก	2
4. ท่านได้รับรางวัลจากผู้บังคับบัญชา เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน	3.89	0.81	มาก	3
5. ท่านมักได้รับความช่วยเหลือทำให้งาน บรรลุเป้าหมาย	3.88	1.00	มาก	4
เฉลี่ย	3.92	0.59	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ครูรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนจนประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาจัดสวัสดิการและให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านมีปัญหา งานที่ครูปฏิบัติงานอยู่มี ความสำคัญและได้รับการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และครูได้รับรางวัลจากผู้บังคับบัญชา เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด
ด้านก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อ

ด้านความก้าวหน้า	ระดับความคิดเห็น			
	n = 293		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. การมีโอกาสได้รับการส่งเสริมเพื่อให้เข้ารับ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ	3.86	1.02	มาก	4
2. ท่านได้รับมอบหมายงานในตำแหน่ง ที่สูงขึ้น	4.42	0.96	มาก	1
3. ในปีที่ผ่านมาท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่ง/ เงินเดือนสูงกว่าปีก่อนอย่างน่าพอใจ	4.13	0.73	มาก	2
4. ท่านได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ในการพิจารณาความดีความชอบ	4.04	0.83	มาก	3
5. จากการทุ่มเทในการทำงานของท่านทำให้ สถานศึกษามีความก้าวหน้า	3.67	1.13	มาก	5
เฉลี่ย	4.03	0.57	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูได้รับมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในปีที่ผ่านมาครูได้รับการเลื่อนตำแหน่ง/เงินเดือนสูงกว่าปีก่อนอย่างน่าพอใจ และครูได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความดีความชอบ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ จากการทุ่มเทในการทำงานของครูทำให้สถานศึกษามีความก้าวหน้า

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา

จากการศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ซึ่งได้วิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมดังแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา

การใช้ อำนาจ	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู											
	Y_1		Y_2		Y_3		Y_4		Y_5		Y	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
X_1	.46**	.00	.34**	.00	.04	.48	-.04	.40	.00	.99	.29**	.00
X_2	.27**	.00	.27**	.00	.02	.71	.02	.66	.03	.55	.22**	.00
X_3	.29**	.00	.06	.28	-.01**	.77	-.04**	.48	-.00	.92	.09	.11
X_4	.39**	.00	.29**	.00	.23**	.00	.09	.11	.05	.38	.34**	.00
X_5	.40**	.00	.14*	.01	.22**	.00	.06	.26	-.05	.37	.23**	.00
X	.44**	.00	.27**	.00	.12*	.03	.02**	.71	.00	.90	.29**	.00

** $p < .01$

จากตารางที่ 14 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ในภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ด้านการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอำนาจตามกฎหมาย ไม่มีความสัมพันธ์

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 293 คน วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคั้งนี้เป็นแบบสอบถามเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 25 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามขวัญกำลังใจในการปฏิบัติของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 24 ข้อ แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .27-.92 ส่วนแบบสอบถามขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .26-.91 แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ส่วนแบบสอบถามขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 ได้รับแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 293 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นแบบสอบถามที่ข้อมูลสมบูรณ์ทุกฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) Pearson's product Moment Correlation Coefficient แล้วทำการแปลผล และนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายความเรียง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยคั้งนี้ สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดำเนินในด้านต่าง ๆ โดยรวมในแต่ละรายด้าน มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมายตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสที่อำนวยให้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ในปัจจุบันและสามารถบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ และผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบเลื่อนหรือแต่งตั้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำรงตำแหน่ง ด้วยความเป็นธรรม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

1.2 ด้านอำนาจการบังคับ โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้บริหารมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ และ โทษ ผ่าฝืน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาทราบระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ และ โทษ ผ่าฝืน ผู้บริหารเมื่อมีการกระทำผิดมีการดำเนินการทางวินัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทันที และ ผู้บริหารเร่งรัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารตักเตือนตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน สำหรับความผิดเล็กน้อย

1.3 ด้านอำนาจตามกฎหมาย โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษา ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามบทบาท ของผู้บริหาร และผู้บริหารมีวิธีออกคำสั่งโดยตรง หรือส่งผ่านคนอื่น ได้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารส่งงานได้ตามขั้นตอนของสายงาน

1.4 ด้านอำนาจอ้างอิง โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ทุกคน อยากทำงานด้วยผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์เป็นกันเอง และผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเป็นธรรมในทุก ๆ ด้าน และเป็นบุคคลที่เข้าใจง่าย ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อมั่นศรัทธาชื่นชม

1.5 ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับแนวปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยระดับ

ปานกลาง โดยเรียง ค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ผู้บริหารมีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับและสามารถปฏิบัติได้ และผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ได้อย่างฉับพลัน ตามลำดับ

2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ด้านความรู้สึกผูกมัด ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ งานที่ครูได้รับผิดชอบ บังเกิดผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ ผลการทำงานของครูได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชา และ ครูรู้สึกว่าเป็นร่วมงานและผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือความรู้ความสามารถในการทำงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของครู

2.2 ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูคิดว่าโดยทั่วไปแล้วเพื่อนร่วมงานมีความเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ครูมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และครูได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูมักได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อประสบปัญหาส่วนตัวตามความจำเป็นและเหมาะสม

2.3 ด้านความรู้สึกผูกมัด โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูมีส่วนช่วยเหลือแนะนำติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ครูรู้สึกที่สังคมให้การยอมรับนับถือบุคลากรในสถานศึกษา และในการปฏิบัติงาน ครูได้รับการสนับสนุนจากสถานศึกษาผู้ปกครองหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก

2.4 ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ครูรู้สึกที่เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนจนประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษา จัดสวัสดิการและให้ความช่วยเหลือเมื่อครูมีปัญหา งานที่ครูปฏิบัติงานอยู่มีความสำคัญ

และได้รับการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และครูได้รับรางวัลจากผู้บังคับบัญชาเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2.5 ด้านก้าวหน้า โดยรวมและรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูได้รับมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในปีที่ผ่านมา ครูได้รับการเลื่อนตำแหน่ง/ เงินเดือนสูงกว่าปีก่อนอย่างน่าพอใจ และครูได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความดีความชอบ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ จากการทุ่มเทในการทำงานของครูทำให้สถานศึกษามีความก้าวหน้า

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในภาพรวม ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ด้านการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอำนาจตามกฎหมาย ไม่มีความสัมพันธ์

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดมีประเด็นสำคัญควรแก่การนำอภิปราย ดังนี้

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีความชำนาญ ความรู้ และทักษะของผู้นำ จึงทำให้ได้รับการยกย่องนับถือ ศรัทธาน่าเลื่อมใส และมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงพร ว่องสุนทร (2556) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชงไชย อนันตพรรค (2557) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Taaf (1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลสำเร็จของโรงเรียน พบว่า

พฤติกรรมการใช้อำนาจผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน สามารถพิจารณาเป็นรายด้านดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1.1 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนานตนเอง สร้างผลงานเพื่อให้ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งมีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพิจารณาความดีความชอบ หรือเลื่อนตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสม และยังมีขั้นตอนการพิจารณาการให้รางวัล จากการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูพา จันทะบุตร (2551) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในงาน ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัล อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณฯ หยวกจ้อย (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงาน ของ ครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านอำนาจการให้รางวัล อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ ปัญญวงค์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ด้านอำนาจการให้รางวัล อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร หิรัญลักษณ์สุด (2553) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านอำนาจการให้รางวัล อยู่ในระดับมาก

1.2 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอำนาจการบังคับ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงระเบียบ/ ข้อบังคับของทางราชการและโทษจากการฝ่าฝืน อีกทั้งคอยควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ระเบียบข้อบังคับ ที่กำหนดไว้ โดยเร่งรัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เสร็จทันกำหนดเวลา และมีการดำเนินการทางวินัย ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทันทีเมื่อกระทำผิด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ ปัญญวงค์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนตามความเห็นของข้าราชการครู ด้านอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ ปัญญวงศ์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนด้านอำนาจ การบังคับ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร หิรัญลักษณ์สุด (2553) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงไชย อนันตพรรค (2557) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับมาก

1.3 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอำนาจตามกฎหมาย

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การที่ครูเห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจตามบทบาทหน้าที่ มีการสั่งงานตามขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชา การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความรู้ความสามารถและพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตาม กฏระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ วิไล ลำสิงห์ (2551) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรนคร ผลการศึกษาพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรนคร ด้านอำนาจตามกฎหมาย อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณา หยวกัญญ์ (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของ ครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอ ท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านอำนาจตามกฎหมาย อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีย์ สุวรรณपाल (2560) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านอำนาจตามกฎหมาย อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูพา จันทะบุตร (2551) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านอำนาจตามกฎหมาย อยู่ในระดับมาก

1.4 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอำนาจอ้างอิง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีความรับผิดชอบและมีความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากร่วมงานด้วย ให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ด้าน เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์และความรอบรู้เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และให้เกียรติและยอมรับ ในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับวรรณหา หยกขุ้ย (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้อำนาจ ด้านอำนาจจากการอ้างอิง อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูพา จันทะบุตร (2551) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในงานของครูผู้สอน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลอย เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านอำนาจจากการอ้างอิง อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ ปัญญวงค์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านอำนาจจากการอ้างอิง อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร หิรัญลักษณ์สุด (2553) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านอำนาจจากการอ้างอิง อยู่ในระดับมาก

1.5 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอำนาจเชี่ยวชาญโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการที่ผู้บริหารมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและคนทั่วไป รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานสามารถแนะแนวทางปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีความสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ยรรยง สุขมี (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของครูอาชีวศึกษา ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ

สมพร หิรัญลักษณ์สุด (2553) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพา จันทะบุตร (2551) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ ปัญญวงส์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านอำนาจ เชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก

2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษา ได้มีรูปแบบการจัดการศึกษายบนพื้นฐานของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายใต้พื้นฐาน ของการดำเนินงานที่ราบรื่นเรียบร้อย บุคลากรสนุกสนานตั้งได้ทำงานและสนใจทำงาน ทำให้เกิด บรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยรรยง สุขมี (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Howell (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักจะสูง เมื่อผู้อำนวยการยึดหลักการ ประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของ ครูจะสูง เมื่อผู้อำนวยการมีคุณสมบัติทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของคนทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้สมควรจะได้รับ และไม่ลังเลใจที่จะให้ความช่วยเหลือเด็ก ให้ประสบความสำเร็จ สามารถพิจารณาเป็นรายด้านดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ในทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการทำงานที่ได้รับผิดชอบส่งผลสำเร็จ อย่างน่าพอใจ ทำให้ได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนร่วม และ ผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือความรู้สึกความสามารถในการทำงาน จึงทำให้มีความรู้สึกเกี่ยวกับ จุดมุ่งหมายในทางบวก สอดคล้องกับ ชงไชย อนันตพรรค (2557) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร ว่องสุนทร (2556) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงไชย อนันตพรค (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรรยง สุขมี (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก อยู่ในระดับมาก

2.2 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการมีเพื่อนร่วมงานที่มีความเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานทั้งร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี จึงทำให้ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณา หยวกจ้อย (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็ก ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรรยง สุขมี (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงไชย อนันตพรค (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร ว่องสุนทร (2556) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ

เขต 1 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก

2.3 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกผูกมัด โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูได้รับการสนับสนุนจากสถานศึกษา และได้รับการยอมรับนับถือจากบุคลากรในสถานศึกษา ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และยังได้โอกาสเข้าร่วมกิจกรรมสังสรรค์กับ เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงาน ภายนอกอีกด้วย จึงทำให้ด้านความรู้สึกผูกมัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไล ลำสิงห์ (2551) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกผูกมัด อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร ว่องสุนทร (2556) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกผูกมัด อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชงไชย อนันตพรรค (2557) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการใช้ อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกผูกมัด อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยรรยง สุขมี (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกผูกมัด อยู่ในระดับมาก

2.4 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษามีจัดสวัสดิการและได้รับความช่วยเหลือ ได้รับรางวัลจากผู้บังคับบัญชาเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงานจึงทำให้ ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณา หยวกจ้อย (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร ว่องสุนทร (2556) ได้ศึกษา การใช้ อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชงไชย อนันตพรรค (2557) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการใช้ อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของยรรยง สุขมี (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ อยู่ในระดับมาก

2.5 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความก้าวหน้า โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การได้รับมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่ง/ เงินเดือนสูงกว่าปีก่อน อย่างน่าพอใจ และการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความดีความชอบ จึงทำให้ ด้านความก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไล ลำสิงห์ (2551) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ด้านความเจริญก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยรรยง สุขมี (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงไชย อนันตพรรค (2557) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร ว่องสุนทร (2556) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในภาพรวม ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน รวมทั้งต้องมีความรู้ความสามารถหรือมีความชำนาญในเรื่องของการบริหารโรงเรียน ซึ่งต้องมีความเข้าใจในภารกิจของงานอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องรู้จักสร้างขวัญกำลังใจ

ในการทำงานของบุคลากรด้วยการให้กำลังใจ อันจะนำมาซึ่งความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยรรยง สุขมี (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลาพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณา หยวกจ้อย (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรีความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .63$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gowin (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ของครู รัฐอิลลินอยส์ ตอนใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูผู้หญิงมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูชาย 2) ขวัญในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา สูงกว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา 3) ความสัมพันธ์ของครูกับอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู 4) ครูในโรงเรียนที่อยู่ นอกเมืองหรือชนบท มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ 5) ความขัดแย้งในเรื่องความเชื่อ วัฒนธรรม ขนาดของโรงเรียนและเงินเดือน ไม่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 6) ความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ และความไม่เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด ในด้านต่าง ๆ มีผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านอำนาจการให้รางวัล ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเพิ่มความรู้เกี่ยวกับ ทฤษฎี หลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยการจัดอบรมครูอย่างต่อเนื่องหรือการพาครูไปดูงานตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเป็นรางวัลแก่ครู และเพื่อให้ครูหาประสบการณ์จากนอกห้องเรียน

2. ด้านอำนาจการบังคับ ผู้บริหารควรวางกล่าวตักเตือนคำหนิผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อทำความผิดเล็กน้อย โดยอาจคำหนิ หรือการเตือนก่อนทุกครั้ง ตามความเหมาะสมกับครุ ที่ทำผิด แต่ถ้าหากมีการทำผิดครั้งต่อไปก็ควรมีการลงโทษขั้นรุนแรง

3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย ผู้บริหารควรส่งงานตามขั้นตอนของสายงาน โดยการส่งงานตามขั้นตอนตามที่ระเบียบกฎหมายที่กำหนดไว้ เหมือนกับคนอื่น ๆ

4. ด้านอำนาจอ้างอิง ผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเชื่อมั่นศรัทธา ชื่นชม โดยการแต่งกายได้เหมาะสม สุภาพเรียบร้อย เป็นคนซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีความเป็นธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครุ และเพื่อให้ครุเกิดความเลื่อมใส และเกิดความศรัทธา

5. ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับ แนวปฏิบัติงานกับผู้ได้บังคับบัญชา โดยการหาเวลาว่างนอกเหนือที่ทำงานเพื่อนั่งคุยสนทนากัน ในของเรื่องการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ โดยตรง

ส่วนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก ผู้บังคับบัญชาควรรยอมรับ ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการยอมรับและเปิดโอกาสให้ครุ ได้แสดงความคิดเห็น หรือเปิดโอกาสให้ครุแสดงผลงานหรือความสามารถในทุกๆ ครั้งที่มีโอกาส

2. ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้บริหารรวมถึงครุควรให้ความช่วยเหลือจากเพื่อน ร่วมงานเมื่อประสบปัญหาส่วนตัวตามความจำเป็นตามความเหมาะสม โดยการยื่นมือเข้าไป ช่วยเหลือครุที่มีความเดือดร้อนในเรื่องต่าง หรืออาจจะเป็นที่ปรึกษาที่ให้กับครุที่มีปัญหา อาจจะรับฟังปัญหาแล้วนำมาช่วยกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยกัน

3. ด้านความรู้สึกผูกมัด ผู้บริหารและครุ ควรหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมสังสรรค์ กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก ตามความช่วงเวลาและโอกาสที่เหมาะสม โดยการนัดพบในวันหยุด หรือในวันเวลาที่ว่างตรงกัน เพื่อเป็นการผ่อนคลาย หรือ เป็นการสังสรรค์ร่วมกัน

4. ด้านความรู้สึกของการช่วยเหลือ ผู้บริหารและครุ ควรให้การสนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยแนะนำ ช่องทางต่าง ๆ ให้ครุปฏิบัติตาม อันจะทำให้งานบรรลุผลประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

5. ด้านก้าวหน้า จากการทุ่มเทในการทำงานของครูผู้สอน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้า โดยการมอบทุนให้ครูไปศึกษาต่ออันจะนำความรู้มาพัฒนาหน่วยงาน เพื่อให้ครูและหน่วยงานมีความก้าวหน้า

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการสร้างขวัญกำลังใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. ควรศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ

บรรณานุกรม

- กษิภณ ชินวงศ์. (2550). การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เผ่าพันธุ์. (2553). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ
ชั้นสัญญาบัตร กรณีศึกษากองบังคับการสืบสวนตำรวจภูธร ภาค 2.
งานนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรมและสังคม,
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกียรติพันธ์ หนูทอง. (2549). ขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ขวัญใจ ไลนอก. (2554). การศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
การศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- จิระ เฉลิมศักดิ์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในวิทยาลัยการอาชีพบางละมุง จังหวัดชลบุรี.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชานน ตรงดี. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจ
ในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
หนองคาย. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- ชุมพล พงษากลาง. (2548). ขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน
เขตพื้นที่ การศึกษา จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โชติมา ธูว์จวัฒน์. (2552). การสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
ที่สังกัดส่วนบริการลูกค้านครหลวงที่ 3.2.1.. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธนบุรี.

- ดวงพร ว่องสุนทร. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ทิพวรรณ แสงทับทิม. (2547). การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูในสถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธงไชย อนันตพรรถ. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- ธนพินท์ โกศย์ภัทร์. (2554). การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานข้าราชการตำรวจกรณีศึกษาสถานีตำรวจภูธรเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ธร สุนทรายุทธ. (2553). การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธานินทร์ ศิลป์จาร. (2551). การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพฯ: วี อินเทอร์เน็ต พรินท์.
- นวลจันทร์ บุญประสิทธิ์. (2552). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตี ห่วงไทย. (2550). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองอุดรดิตถ์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- นุชลี โพธิ์วารการ. (2549). พฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานและขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ย่านถนนราชดำริ กรุงเทพมหานคร. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- เนตรนภิส เลิศเดชานนท์. (2553). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธราชชนครินทร์, 3(3), 17-23.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2550). การจัดการทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: ตะวัน.
- ประชุม โพธิกุล. (ม.ป.ป.). การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ: มิตรสยาม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: พิมพ์จำกัด.
- ปาริฉัตร พิธิภูษาศักดิ์. (2551). การใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธราชชนครินทร์.
- ผดุง วุฒิเอ๋ย. (2552). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พนิดา วรรณเวียง. (2553). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกรมการทหารสื่อสาร. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พรสุดา พรหมกุล. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธราชชนครินทร์.
- พิสิฐ กิจขุนทด. (2550). ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดภูธรจังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทราวดี มีแดง. (2554). แนวทางการพัฒนาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมข่าวทหารกองบัญชาการกองทัพไทย. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.

- ยรรยง สุขมี. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญ
ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสงขลา.
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- ยุพา จันทะบุตร. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน
กับความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
เลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- เรวัต อุบลรัตน์. (2550). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายวิทยาการสื่อสาร:
ศึกษากรณี กรมสื่อสารทหารเรือ กองทัพเรือ. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรพจน์ บดสันเทียะ. (2551). การศึกษาปัจจัยการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อ
บรรยากาศในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วรรณชัย นิลบุตร (2553). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน
สถานีตำรวจภูธรเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรรณภา กลีบคง. (2552). ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดน
ภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรรณภา หยวกัญ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญ
ในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, จังหวัดกาญจนบุรี.
- วารภรณ์ พรหมรัตน์ (2554). การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3.
งานนิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วิชัย แหวนเพชร. (2548). *มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมกล.
- วิไล ลำสิงห์. (2550). *การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรชานานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศิริรัตน์ ปัญญาวงศ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.*
- สฎายุ ชีระวิชิตระกูล. (2553). *การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา. ชลบุรี: เก็ทกู๊ดครีเอชั่น.*
- สมจิตร ไข่มุก. (2554). *ความคิดเห็นของครูที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรีจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์พุทธศาสนามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- สมพร หิรัญลักษณ์สุด. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สัณชัย ฉลาดคิด. (2549). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรชานานิพนธ์. *กลุ่มนโยบายและแผน (2559).* ดรชานานิพนธ์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรชานานิพนธ์.
- สุรเชษฐ์ สุวพร. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.*

- สุวัฒน์ พันธฤทธิ์. (2554). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู โรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่อำเภอหาดใหญ่จังหวัดสงขลา*. สารนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- เส่ง สิงโตทอง. 2546. ขวัญของคนทำงาน. *วารสารพัฒนาชุมชน*, 42(6), 22-24.
- อธิปัตย์ คลี่สุนทร. (2550). *ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์*. เข้าถึงได้จาก [http://202.143.173.146 work/ka.doc](http://202.143.173.146/work/ka.doc)
- อวยชัย จาตุรพันธ์. (2554). *การใช้อำนาจของผู้บริหารกบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทราศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อารีย์ สุวรรณपाल. (2560). *การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุทัย หิรัญโต. (2550). *หลักการคัดเลือกบุคลากร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.krusart.rru.ac.th.learning/amnuyl/8-2-1.html>
- Adams, B. R. (1975). Organizational control structure and bases of tower in university department and their faculty job satisfaction and professional output correlation. *Dissertation Abstracts International*, 36(2), 3428-A.
- Best, J. A., & Kahn, J. V. (1993). *Research in Fducation* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Blau, A. (1964). *Exchange and Power in Social Markets*. New York: Wiley.
- Cohen, M. R. (1998). Medication errors, *Nursing*, 28(1), 18-25.
- Davis, O. (1967). *Montanucci, Richard R. 2010*. New York: Cambridge University Press.
- French, J., & Raven, B. (1959). *The base of social power*. Group dynamics. New York: Harper & Row.
- Gowin, C. B. (1999). A study of teacher morale in Souther Illinois. *Dissertation Abstracts International*, 41(4), 486-491.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Harper & Row.
- Howell, V. L. (1999). Staff morale in elementary school influenced by principal initiated behavioral incidents. *Dissertation Abstracts International*, 20(4), 246-250
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory research and practice*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kimbrough, R. B., & Nunnery, M. Y. (1983). *Educational administration: An introduction*. New York: Macmillan.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2002). Motivation and organization climate. *Massachusetts: Harvard University Press, Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lock, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lukes, S. (1980). *Power: A radical view*. London: The Macmillan Press, Ltd.
- McClelland, D. C. (1961). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- Natemeyer, W. E. (1975). An Empirical investigation of the relationship between reader behavior, leader bases and subordinate performance and satisfaction, *Dissertation Abstracts International*, 36(1), 3436-A.
- Raven, B. H., & Kruglanski, W. (1975). *Conflict and power the structure of conflict*. New York: Academic Press.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational behavior*. Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2(1), 49-60.
- Santos, A. (2003). E-service quality - a model of virtual service dimensions, *Managing Service Quality*, 13(3), 233-247.
- Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. New York, N.Y.: Prentice-Hall.

- Schermerhorn, J. R. (1991). *Managing Organizational Behavior*. (4th ed). New York: John Wiley & Sons.
- Sharp, G. (1973). *The politic of nonviolent action*. Boston: Porter Sargent.
- Sharplin, A. D. (1978). Power base effectiveness perception: An empirical study. *Dissertation Abstracts International*, 38(4), 7436-A.
- Shetty, Y. K. (1978). Managerial power and organizational effectiveness: A contingency analysis. *Journal of management Studies*, 7(2), 177-186.
- Sison, S. P. (1966). *Personnel manangement: principles and practices*. Manila: Personal Management Association of the Phillipine, Inc.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Taff, B. C. (1997). Teacher Perceptions of Role Behavior and School Effectiveness, *Dissertation Abstracts International*, 58(7), 2486-2491
- Watson, G. (1942). *Fire factors in morale in goodwin watson*. New York: Rinehart and Winston, Inc.
- Weber, M. (1947). *The Theory of social and economic organization*. New York: The Free Press and Falcon's Wing press.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(1), 251-289.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว. 112

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

27 มกราคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามดังต่อไปนี้

นางเอี่ยมพร อนันต์ รหัส 58950118

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดร.โดยมี ดร.ธนวิน ทองแพง เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษาได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง
ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว. 113

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

30 มกราคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามดังต่อไปนี้

นางเอี่ยมพร อนันต์รหัส 58950118

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยมี ดร.ธนวิน ทองแพง เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว. 114

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

1 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายชื่อดังต่อไปนี้

นางเอี่ยมพร อนันต์รหัส 58950118

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
โดยมี ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้อำนาจ
ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และเพื่อศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 24 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้
ณ โอกาสนี้

เอี่ยมพร อนันต์

นิติระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาตราด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ มีดังนี้

- 5 หมายถึง การใช้อำนาจมากที่สุด
4 หมายถึง การใช้อำนาจมาก
3 หมายถึง การใช้อำนาจปานกลาง
2 หมายถึง การใช้อำนาจน้อย
1 หมายถึง การใช้อำนาจน้อยที่สุด

ข้อ	การใช้อำนาจ	ระดับความคิด				
		5	4	3	2	1
อำนาจการให้รางวัล หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการยกย่องชมเชยให้รางวัล พิจารณาความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นมอบหมายงานตามความสามารถของผู้บังคับบัญชา สร้างความเป็นกันเอง สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา						
1.	ผู้บริหารยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสที่อำนวยให้					
2.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบเลื่อนหรือแต่งตั้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำรงตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม					
3.	ผู้บริหารไว้วางใจเชื่อมั่นและมอบหมายงานที่สำคัญให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ					
4.	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นเป็นกันเองและสะดวกสบายในการทำงาน					
5.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่					

ข้อ	การใช้อำนาจ	ระดับความคิด				
		5	4	3	2	1
อำนาจการบังคับ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีการแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงระเบียบโทษ ในการปฏิบัติงาน ตักเตือน ควบคุมดูแล ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อบังคับ และ มีการดำเนินการวินัย เมื่อผู้บังคับบัญชากระทำผิด						
6.	ผู้บริหารมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการและโทษฝ่าฝืน					
7.	ผู้บริหารตักเตือนตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน สำหรับความผิดเล็กน้อย					
8.	ผู้บริหารดูแลควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติ ตามข้อบังคับ					
9.	ผู้บริหารเร่งรัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ทัน ตามกำหนดเวลา					
10.	ผู้บริหารเมื่อมีการกระทำผิดมีการดำเนินการทางวินัย ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทันที					
อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีการใช้อำนาจตามกฎหมายตามบทบาท ของผู้บังคับบัญชา โดยมีการออกคำสั่งมอบหมายงานให้ตรงตามสายงาน พิจารณาการปฏิบัติงาน ตามระเบียบกฎหมายที่วางไว้						
11.	ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหาร					
12.	ผู้บริหารมีวิธีออกคำสั่งโดยตรง หรือสั่งผ่านคนอื่น ได้อย่างเหมาะสม					
13.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษา					
14.	ผู้บริหารพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างตรงไปตรงมาตามระเบียบกฎหมายที่วางไว้					
15.	ผู้บริหารส่งงานได้ตามขั้นตอนของสายงาน					

ข้อ	การใช้อำนาจ	ระดับความคิด				
		5	4	3	2	1
อำนาจอ้างอิง หมายถึง ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานด้วยความเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม						
16.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ					
17.	ผู้บริหารมีคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ทุกคน อยากทำงานด้วย					
18.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ในทุกๆด้านและเป็นบุคคลที่เข้าใจง่าย					
19.	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อมั่น ศรัทธา ชื่นชม					
20.	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์เป็นกันเอง					
อำนาจเชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่ดี ในการปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้คำปรึกษาและสามารถแก้ไขงานได้อย่างฉับพลัน						
21.	ผู้บริหารมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับและสามารถปฏิบัติได้					
22.	ผู้บริหารมีทักษะในการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติ ให้เห็นเป็นตัวอย่างได้เป็นอย่างดี					
23.	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานหรือโครงการใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อคุณภาพของโรงเรียน					
24.	ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับแนวปฏิบัติงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
25.	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ได้อย่างฉับพลัน					

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ มีดังนี้

- 5 หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
- 4 หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมาก
- 3 หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
- 2 หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อย
- 1 หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ข้อ	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก หมายถึง ผลการทำงานของเราได้รับการยอมรับนับถือ ในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จนทำให้งานสำเร็จบังเกิดผล เป็นที่น่าพอใจ						
1.	ผลการทำงานของท่านได้รับการชมเชย จากผู้บังคับบัญชา					
2.	ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของท่าน					
3.	ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือความรู้ความสามารถในการทำงาน					
4.	งานที่ท่านได้รับผิดชอบบังเกิดผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ					
การสนับสนุนซึ่งกันและกัน หมายถึง การปฏิบัติงานของเราได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือ จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มีความพึงพอใจ ในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน						
5.	ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อน ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
6.	ท่านมักได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อประสบปัญหาส่วนตัวตามความจำเป็นและเหมาะสม					

ข้อ	ขบวนการกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
7.	ท่านคิดว่าโดยทั่วไปแล้วเพื่อนร่วมงานมีความเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน					
8.	ท่านมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
<p>ความรู้สึกผูกมัด หมายถึง ในการปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงานภายนอกหรือเอกชนเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ได้รับการยอมรับนับถือจากการปฏิบัติงาน และได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก</p>						
9.	ในการปฏิบัติงานท่านได้รับการสนับสนุนจากสถานศึกษา ผู้ปกครองหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี					
10.	หน่วยงานหรือองค์กรเอกชนมักให้ความช่วยเหลือสถานศึกษา					
11.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้แก่สถานศึกษานี้					
12.	ท่านรู้สึกที่สังคมให้การยอมรับนับถือบุคลากรในสถานศึกษา					
13.	ท่านมีส่วนช่วยเหลือแนะนำติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					
14.	ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก					
<p>ความรู้สึกของการช่วยเหลือ หมายถึง ในการปฏิบัติงานได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้งานบรรลุเป้าหมายผู้บังคับบัญชามอบรางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน</p>						
15.	ท่านรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนจนประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
16.	สถานศึกษาจัดสวัสดิการและให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านมีปัญหา					
17.	งานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความสำคัญและได้รับการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา					

ข้อ	ขั้วญก่าล้งใจในการปฏิบัติงน	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
18.	ท่นได้รับรางวัลจากผู้บ้งคัับบัญชาเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงน					
19.	ท่นมักได้รับความช่วยเหลือทำให้งนบรรลุเป้าหมาย					
<p>ความก้าวหน้า หมายถึง จากการปฏิบัติงนด้วยความทุ่มเทจึงได้รับการส่งเสริมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ อีกลงยังได้รับมอบหมายในตำแหน่งเงินเดือนที่สูงขึ้น และได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ</p>						
20.	การมีโอกาสได้รับการส่งเสริมเพื่อให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ					
21.	ท่นได้รับมอบหมายงนในตำแหน่งที่สูงขึ้น					
22.	ในปีที่ผ่านมท่นได้รับการเลื่อนตำแหน่ง/เงินเดือนสูงกว่าปีก่อนอย่างน่าพอใจ					
23.	ท่นได้รับความเป็นธรรมจากผู้บ้งคัับบัญชาในการพิจารณาความดีความชอบ					
24.	จากการทุ่มเทในการท่งนของท่นทำให้งนศึกษา มีความก้าวหน้า					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่นที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดระดับการใช้อำนาจ
ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	อำนาจจำแนกรายข้อ	ข้อ	อำนาจจำแนกรายข้อ
1	.48	14	.68
2	.82	15	.74
3	.58	16	.92
4	.27	17	.60
5	.83	18	.73
6	.32	19	.65
7	.65	20	.76
8	.67	21	.76
9	.85	22	.47
10	.82	23	.57
11	.82	24	.66
12	.84	25	.47
13	.69		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .95

ตารางที่ 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดระดับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู

ข้อ	อำนาจจำแนกรายข้อ	ข้อ	อำนาจจำแนกรายข้อ
1	.51	13	.81
2	.83	14	.71
3	.83	15	.43
4	.86	16	.80
5	.81	17	.82
6	.71	18	.86
7	.14	19	.81
8	.80	20	.71
9	.82	21	.82
10	.74	22	.86
11	.48	23	.81
12	.86	24	.71

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .96