



การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง  
อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

อัสมาดี เจาะอาแซ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

2558



**Power Execution of Administrators in Yarang Network Center  
at Yarang District Under Pattani Primary  
Educational Service Area Office 2**

**ASAMADEE CHE-ARSAE**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirements for the Master of Education  
Field in Educational Administration  
Graduate School**

**Yala Rajabhat University**

**2015**



ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ (ภาษาไทย)

การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ (ภาษาอังกฤษ)

Power Execution of Administrators in Yarang Network  
Center at Yarang District under Pattani Primary Educational  
Service Area Office 2

ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

อัสมาดี เจอะอาแซ

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

.....  
.....

.....  
.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เรืองแป้น)

(รองศาสตราจารย์คุณฤ มัชฌิมากิโร )

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

.....  
.....กรรมการ

.....  
.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เรืองแป้น)

(ดร.เนาวรัตน์ ตริไพบูลย์)

.....  
.....กรรมการ

(ดร.เนาวรัตน์ ตริไพบูลย์)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา กุณทล)

วันที่.....เดือน.....พฤษภาคม.....พ.ศ. 2558

“ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”



## บทคัดย่อ

|                           |                                                                                                                                        |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ | การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 |
| ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ  | อัสมาดี เจอะอาแซ                                                                                                                       |
| ชื่อปริญญา                | ครุศาสตรมหาบัณฑิต                                                                                                                      |
| สาขาวิชา                  | การบริหารการศึกษา                                                                                                                      |
| ปีการศึกษา                | 2558                                                                                                                                   |

### คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

- |                                          |               |
|------------------------------------------|---------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เรืองแป้น | ประธานกรรมการ |
| 2. ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์               | กรรมการ       |

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 (2) เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา (3) เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

ประชากรในการศึกษาได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่าย ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำนวน 171 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ เป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F – test) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพบว่า มีความแตกต่างกันจึงทดสอบโดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method)



### ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่าภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3. การประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ได้แก่

ปัญหา ได้แก่ ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบไม่เป็นไปตามความเป็นจริง โดยไม่ได้ดูผลสำเร็จของงาน การบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็นระบบ การสั่งงานไม่เป็นขั้นตอน ไม่เคารพความคิดเห็นของครูในการร่วมทำงาน ไม่มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ไม่ให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์แก่ครู และขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ควรมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ ควรติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ควรกระจายอำนาจในการทำงาน ควรเคารพความคิดของครูและยึดมติที่ประชุมในการทำงาน ควรมีการวางแผนการบริหารงานอย่างรอบคอบ ควรให้ข้อมูลที่ทันสมัยแก่ครู เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ และควรมีการทำงานร่วมกันภายในศูนย์เครือข่ายให้มากขึ้นกว่าเดิม

## Abstract

**Thesis title** Power Execution of Administrators in Yarang Network Center at Yarang District Under Pattani Primary Educational Service Area Office 2

**Researcher** Asamadee Che-arsae

**Degree Sought** Master of Education

**Major** Education Administration

**Academic Year** 2015

### Thesis Advisors

1. Assistant Professor Dr.Nittaya Ruangpan Chairperson
2. Dr. Naowarat Treepainboon Committee

The purposes of this research were (1) to study the level of Power Execution of Administrators in Yarang Network center at Yarang district under Pattani Primary Educational Service Area Office 2: (2) to compare the power execution of administrators in Yarang network Center at Yarang district under Pattani Primary Educational Service Area Office 2 by ages, working experiences and school sizes classified and (3) to gather problems and suggestion towards the Power Execution of Administrators in Yarang network center at Yarang district under Pattani Primary Educational Service Area Office 2.

The population in this study was 171 teachers from basic education schools in Yarang network center at Yarang district under Pattani Primary Educational Service Area Office 2. The sample size was 120 drawn from the stratified random sampling method. The research instrument was a questionnaire and the data was analyzed using Statistical Package for Social Science. The statistical devices were percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test under significantly difference at statistic level of 0.05. however, the Scheffe's Method will be used if the result was found with a significant difference.

The findings were: summarized as follows:

1. The level of the Power Execution of Administrators in Yarang network center at Yarang district under Pattani Primary Educational Service Area Office 2 was at a high level in overall.

2. The results from the comparison of the Power Execution of Administrators in Yarang Network Center at Yarang district under Pattani Primary Educational Service Area Office 2 by by ages, working experiences and school sizes classified were not significantly different in overall.

3. According to the gathering of problems and suggestion towards the Power Execution of Administrators in Yarang network center at Yarang district under Pattani Primary Educational Service Area Office 2, the results as summarized as follows;

The considering of meritorious by the administrators was not conformed to the reality as well as they did not look at the achievement of working. For the mastery, the subs did not work systematically, the working command did not follow step by step. Besides, the administrators did not respect the teachers' opinions in working, lack of planning in working. They also did not giving the up-to-date information to the teachers. Then, there was a lack of good relations between administrators in each level.

In addition, the suggestions from the survey revealed that the administrators should consider the meritorious impartiality, plan the working systematically, decentralize the power in working, respect the teachers' opinion and seize the meeting's resolution in working. Moreover, the administrators should plan the administrative carefully and provide up-to-date information to teachers so that they can use it as informed decision. Finally, there should be more cooperative working within the Yarang network center.



## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เรืองแป้น ที่ได้ให้คำแนะนำตรวจสอบแก้ไขเสนอแนะ และติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งชี้แนะข้อมูลทางด้านวิชาการผู้ค้นคว้ามีความซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ผู้ค้นคว้าได้รับความกรุณาจาก ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบลีย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติมอย่างดียิ่ง ทำให้งานค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้ค้นคว้าขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการพิจารณา ตรวจสอบ แนะนำแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดทำ การค้นคว้าอิสระและสถานศึกษาที่อนุเคราะห์ให้มีการทดลองเครื่องมือ (Try out) ตลอดจนให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำ การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้อย่างยิ่ง

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ที่กรุณาให้ข้อมูลและให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากครู โดยได้รับความร่วมมืออย่างยิ่ง

อัสมาดี เจอะอาแซ

## สารบัญ

|                                                           | หน้า |
|-----------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                      | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                   | ฉ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                     | ช    |
| สารบัญ.....                                               | ณ    |
| สารบัญตาราง.....                                          | ญ    |
| สารบัญภาพ .....                                           | ท    |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                       |      |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                       | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ.....                       | 3    |
| ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ.....                          | 4    |
| ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ.....                             | 4    |
| 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                 | 4    |
| 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา.....                                 | 5    |
| 3. ขอบเขตด้านตัวแปร.....                                  | 5    |
| 3.1 ตัวแปรต้น.....                                        | 5    |
| 3.2 ตัวแปรตาม.....                                        | 5    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                      | 6    |
| <b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>             |      |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....                          | 9    |
| 1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา.....                 | 9    |
| 1.1 ความหมายและความสำคัญ.....                             | 9    |
| 1.2 แนวทางการบริหารสถานศึกษา.....                         | 11   |
| 1.3 หน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา..... | 13   |
| 1.4 ขอบข่ายและกิจการบริหารการจัดการสถานศึกษา.....         | 14   |
| 1.5 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....             | 17   |

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

## บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2. แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร.....                 | 18 |
| 2.1 ความหมายของอำนาจ .....                                     | 18 |
| 2.2 อำนาจในองค์กร .....                                        | 19 |
| 2.3 ความสำคัญของอำนาจในการบริหาร.....                          | 21 |
| 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ.....                              | 24 |
| 3.1 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล.....                  | 24 |
| 3.2 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของบุคค์ .....                          | 28 |
| 3.3 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของเฟรนช์และราเวน.....                  | 30 |
| 3.4 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน..... | 31 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                     | 36 |
| 1. งานวิจัยในประเทศ.....                                       | 36 |
| 2. งานวิจัยต่างประเทศ.....                                     | 39 |
| กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ.....                                 | 41 |
| สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ.....                                   | 41 |

## บทที่ 3 วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....              | 43 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....    | 45 |
| 1. ลักษณะของเครื่องมือ.....               | 45 |
| 2. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....            | 46 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                  | 47 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                   | 47 |
| 1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....            | 47 |
| 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 48 |
| 2.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ..... | 48 |
| 2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 48 |
| แผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ.....            | 50 |

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

### บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 51 |
| ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....           | 51 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                | 52 |

### บทที่ 5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| สรุปผลการค้นคว้าอิสระ.....                         | 70 |
| อภิปรายผล.....                                     | 75 |
| ข้อเสนอแนะ.....                                    | 78 |
| 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้.....    | 78 |
| 2. ข้อเสนอแนะในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป..... | 79 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| บรรณานุกรม..... | 80 |
|-----------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| ภาคผนวก..... | 85 |
|--------------|----|

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....               | 86  |
| ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ.....                  | 90  |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....          | 94  |
| ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น.....                           | 104 |
| ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ.....   | 106 |
| ภาคผนวก ฉ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ.....       | 110 |
| ภาคผนวก ช รายชื่อหน่วยงานที่ทำการค้นคว้าอิสระ.....        | 112 |
| ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ..... | 114 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ..... | 117 |
|----------------------------------|-----|



## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                                                                                            | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 รูปแบบพฤติกรรมที่ได้ตอบการใช้อำนาจ.....                                                                                                                           | 25   |
| 2 แหล่งที่มาของอำนาจของบุคคล.....                                                                                                                                   | 28   |
| 3 แหล่งที่มาของอำนาจตามทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ.....                                                                                                               | 36   |
| 4 ข้อมูลจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....                                                                                                                      | 44   |
| 5 แผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ.....                                                                                                                                    | 50   |
| 6 จำนวนและร้อยละของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่าย<br>ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2<br>จำแนกตามสถานภาพ.....  | 52   |
| 7 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง<br>อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2<br>ภาพรวม และ รายด้าน.....     | 53   |
| 8 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง<br>อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้าน<br>อำนาจการให้รางวัล..... | 54   |
| 9 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง<br>อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้าน<br>อำนาจบังคับ.....       | 55   |
| 10 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง<br>อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้าน<br>อำนาจตามกฎหมาย.....   | 56   |
| 11 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง<br>อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้าน<br>อำนาจอ้างอิง.....     | 57   |

## สารบัญตาราง(ต่อ)

| ตารางที่                                                                                                                                                                                  | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 12 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ.....                            | 58   |
| 13 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจข่าวสาร.....                                  | 59   |
| 14 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง.....                       | 60   |
| 15 เปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามเพศ .....                      | 61   |
| 16 เปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน..... | 62   |
| 17 เปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา.....         | 63   |
| 18 ปัญหาการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรังอำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2....                                                | 64   |
| 19 ข้อเสนอแนะการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 .....                                        | 66   |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |                                                    | หน้า |
|--------|----------------------------------------------------|------|
| 1      | การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล..... | 12   |
| 2      | กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ.....                     | 41   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ดังนั้นเพื่อให้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงต้องมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนในชาติให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การปฏิรูปนี้จึงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านนโยบาย ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านหลักสูตร เป็นต้น การจัดการศึกษาในสถานศึกษานั้น เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ต้องมุ่งเน้น ให้นักเรียนมีความรู้ คุณธรรม และเป็นคนดีของสังคม จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องจัดการศึกษาที่มีมาตรฐาน นักเรียนมีความสามารถอยู่ในสังคมได้ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556: 19) โดยอาศัยความเชื่อพื้นฐานว่าคนคือองค์ประกอบสำคัญขององค์การ องค์การจะดีไม่ได้ ถ้าองค์การนั้นปราศจากบุคคลที่มีคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือโครงสร้างขององค์การจะไม่มี ความหมายแม้แต่น้อย หากบุคคลในองค์การขาดคุณภาพหรือคุณค่าในความเป็นคน ฉะนั้นคุณภาพของคนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญและเป็นปัจจัยพื้นฐาน ในการพัฒนาองค์การและการที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องใช้กระบวนการทางการศึกษา (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543 : 284)

สถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาซึ่งมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนกลางและเป็นศูนย์รวมของอำนาจบริหารภายในสถานศึกษา มีหน้าที่ควบคุมดูแลและเป็นหลักให้จักรกลต่างๆ เคลื่อนไหวผสมผสานสอดคล้องกัน ไปอย่างต่อเนื่อง ดังที่ มณเฑียร รัตนไสวรงค์ (2546:136) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่และอำนาจเพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งอำนาจแต่ละรูปแบบที่ผู้บริหารใช้นั้น เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารสถานศึกษา และเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิรูปที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา ทั้งความสำคัญในด้านการสร้างความสัมพันธ์ การให้ข้อมูล การตัดสินใจ การใช้อำนาจ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจ (ทองใบ สดขารี, 2543: 16-20)

ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นงานที่ครอบคลุมเกี่ยวกับงานวางแผน การประสานงาน การควบคุมดูแล การนิเทศงาน ตลอดจนติดตามและประเมินผล งานกลุ่มงานบริหารวิชาการ บริหารบุคคล บริหารงบประมาณ

บริหารงานทั่วไป และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จึงกล่าวได้ว่า งานบริหารสถานศึกษาเป็นภาระที่หนักที่ผู้บริหารจะต้องบริหารให้เกิดคุณภาพ ผู้บริหารจึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาโดยสามารถชี้นำหรือตัดสินใจเพื่อให้งานในสถานศึกษาสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดของการศึกษา ให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ เก่ง ดี มีความสุข (พนัส หันนาคินทร์, 2524 ; อ้างถึงในนิตยา แสนใจกล้า, 2548 : 2)

จากบทบาทที่กล่าวมาของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นตำแหน่งที่ได้รับมอบอำนาจจากหน่วยงานบังคับบัญชา มีอำนาจในการออกคำสั่ง บังคับบัญชา บุคลากรในสถานศึกษา และปฏิสัมพันธ์กับผู้คนหลายระดับไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้นำชุมชน ทั้งยังต้องเป็นผู้ที่ผู้อื่นให้ความเคารพเป็นผู้ชี้แนะแนวทางเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำเพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ถ้าผู้บริหารมีการบริหารงานตามตำแหน่งหน้าที่อย่างเดียว โดยที่ขาดความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในการบริหารงาน ขาดความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดอิทธิพลในการครองใจคน ขาดการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง และขาดซึ่งอำนาจในการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหาร อาจเป็นไปได้แค่ผู้บริหารเพียงตำแหน่งเท่านั้น โดยไม่สามารถที่จะใช้อำนาจตามตำแหน่งของตนไปผลักดันให้เกิดการพัฒนางานจากการศึกษาในความรับผิดชอบของตนได้ จึงอาจส่งผลให้คุณภาพการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็เป็นตำแหน่งที่ทำทลายความสามารถของบุคลากรในวงการการศึกษา เพราะย่อมจะหมายถึงการได้มาซึ่งอำนาจในตำแหน่งที่ได้รับไป ผลักดันให้เกิดการพัฒนา หรือล้มเหลวอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า อำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่ในตำแหน่งนั้นนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และเป็นประโยชน์ กับหน่วยงานการศึกษาหรือไม่อย่างไร

การใช้อำนาจเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาทั้งนี้ เฮอร์เชย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey Blanchard & Johnson, 2001 ; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2553 : 273-274) ที่พัฒนาจากเฟรนช์และราเวน (French & Raven) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารไว้ 7 ด้าน ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจอ้างอิง (Reference Power) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจข่าวสาร (Information Power) และอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง (Connection Power) ตามอำนาจดังกล่าว ถ้าผู้บริหารไม่สนใจและไม่รู้จักใช้อำนาจที่มีอยู่นั้น อำนาจต่าง ๆ ที่มีก็ย่อมไม่เกิดผล ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็น



อย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมี และสามารถนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

จากรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานีเขต 2 ปี 2557 พบว่าครูในสังกัดขาดจิตสำนึกจรรยาบรรณวิชาชีพ ขาดการทุ่มเทตั้งใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ขาดการใช้อำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษา การนิเทศติดตามขาดประสิทธิภาพ จนส่งผลให้งานการสอนไม่มีประสิทธิภาพ เช่น เด็กนักเรียนอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ผลการประเมินคุณภาพระดับชาติ (NT) และ (O-NET) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียนขาดสมรรถนะด้านทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะชีวิต และทักษะการใช้เทคโนโลยี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2, 2557 : 82-87) ในการบริหารสถานศึกษาหากผู้บริหารขาดอำนาจของความเป็นผู้นำ หรือมีแต่ไม่ใช้อำนาจที่มีอยู่ จะส่งผลให้ครูขาดจิตสำนึก จรรยาบรรณวิชาชีพ ขาดการทุ่มเทตั้งใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้การทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ต่ำ หากผู้บริหารใช้อำนาจอย่างถูกต้อง เป็นธรรมและสามารถบังคับบัญชาให้ครูปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ก็จะส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ให้ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

### ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ

ผลการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
2. ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา
3. ทำให้ทราบปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
4. เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่าย ะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 171 คน จาก 11 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่าย ะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 120 คน ได้มาจากการคำนวณ โดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane) จากนั้นทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วน โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้น (Strata) และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากแบบให้คืนกลับ

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การใช้อำนาจของผู้บริหารตามแนวคิดและทฤษฎีวิธีการใช้อำนาจ ของเซอร์เชย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey Blanchard & Johnson, 2001 ; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2553: 273-274) ที่พัฒนาจากเฟรนช์และราเวน (French & Raven) จำนวน 7 ด้าน ได้แก่

- 2.1 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)
- 2.2 อำนาจบังคับ (Coercive Power)
- 2.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)
- 2.4 อำนาจอ้างอิง (Reference Power)
- 2.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)
- 2.6 อำนาจข่าวสาร (Information Power)
- 2.7 อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง (Connection Power)

## 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่าย  
ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ประกอบด้วย

### 3.1.1 เพศ

- (1) ชาย
- (2) หญิง

### 3.1.2 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย

- (1) 1-5 ปี
- (2) 6-10 ปี
- (3) มากกว่า 10 ปี

### 3.1.3 ขนาดสถานศึกษา

- |              |                                |
|--------------|--------------------------------|
| (1) ขนาดเล็ก | (นักเรียน ไม่เกิน 120 คน)      |
| (2) ขนาดกลาง | (นักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน)   |
| (3) ขนาดใหญ่ | (นักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป) |

### 3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การใช้อำนาจ 7 ด้าน ได้แก่

- 3.2.1 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)
- 3.2.2 อำนาจบังคับ (Coercive Power)
- 3.2.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)
- 3.2.4 อำนาจอ้างอิง (Reference Power)
- 3.2.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)
- 3.2.6 อำนาจข่าวสาร (Information Power)
- 3.2.7 อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง (Connection Power)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การใช้อำนาจของผู้บริหาร** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกมาตามคุณลักษณะของการใช้อำนาจด้านต่าง ๆ ได้จากการตอบแบบสอบถามของครูที่ปฏิบัติการสอนในศูนย์เครือข่ายฯ อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคลากรในสถานศึกษาสำหรับความสำเร็จของงานด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือการยกย่องสรรเสริญ
2. อำนาจบังคับ (Coercive Power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในลักษณะบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกลัว และยอมปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามเกณฑ์หรือระเบียบวินัย
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้อำนาจให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้บริหารครองตำแหน่งอยู่ ถ้ามีตำแหน่งสูงมากขึ้นอำนาจตามกฎหมายก็จะมีสูงขึ้นไปด้วย
4. อำนาจอ้างอิง (Reference Power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาเป็นลักษณะพิเศษ แล้วผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสนใจ การยกย่อง ขอมรับนับถือและยอมเลือกเอาเป็นแบบอย่าง
5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ แล้วใช้ทักษะ ความรู้จนเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนยอมรับนับถือในความเชี่ยวชาญว่ามีเหนือตนเอง

6. อำนาจข่าวสาร (Information Power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรอบรู้ข่าวสารและข่าวสารนั้นมีประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตาม

7. อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง (Connection Power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นผู้มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีอำนาจ ที่มีความสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถทำให้ผู้อื่นต้องปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพอใจ หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจ อันเกิดจากอำนาจพึ่งพา

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาราชการในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครู พนักงานราชการ และครูอัตราจ้าง ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

**ศูนย์เครือข่ายยะรัง** หมายถึง กลุ่มโรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา จำนวน 11 โรงเรียน ที่ประกอบด้วยโรงเรียนอนุบาลยะรัง โรงเรียนบ้านระแว้ง โรงเรียนตลาดนัดบาซาเอ โรงเรียนต้นพิกุล โรงเรียนบ้านตันทุเรียน โรงเรียนบ้านบinya โรงเรียนบ้านกรือเซะ โรงเรียนวัดเกาะหวาย โรงเรียนบ้านคางา โรงเรียนบ้านกระโด และโรงเรียนบ้านคาแลสะนอ

**ขนาดสถานศึกษา** หมายถึง การกำหนดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึงสถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน ได้แก่ โรงเรียนบ้านบinya
2. สถานศึกษาขนาดกลาง หมายถึงสถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน ได้แก่ โรงเรียนบ้านตันทุเรียน โรงเรียนบ้านกรือเซะ โรงเรียนวัดเกาะหวาย โรงเรียนบ้านคางา โรงเรียนบ้านกระโด และโรงเรียนบ้านคาแลสะนอ
3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึงสถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลยะรัง โรงเรียนบ้านระแว้ง โรงเรียนตลาดนัดบาซาเอ โรงเรียนต้นพิกุล

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2** หมายถึง หน่วยงานที่เกิดขึ้นตามโครงสร้างของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ซึ่งรับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มีขอบเขตรับผิดชอบอยู่ใน 4 อำเภอ ของจังหวัดปัตตานี คือ อำเภอโคกโพธิ์ อำเภอแม่ลาน อำเภอยะรัง และอำเภอมายอ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ขอนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญ
  - 1.2 แนวทางการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 หน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.4 ขอบข่ายและกิจการบริหารการจัดการสถานศึกษา
  - 1.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
  - 2.1 ความหมายของอำนาจ
  - 2.2 อำนาจในองค์กร
  - 2.3 ความสำคัญของอำนาจในการบริหาร
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ
  - 3.1 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel)
  - 3.2 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของยุกัล (Yukl)
  - 3.3 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของเฟรนช์และราเวน (French & Raven)
  - 3.4 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของเฮร์เซย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey Blanchard & Johnson)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ



## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

#### 1.1 ความหมายและความสำคัญ

มีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งที่แตกต่างและคล้ายกัน ดังนี้

บุญจันทร์ จันทรเจียม (2548 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษา กำหนดไว้

ณรินทร์ ชำนาญดู (2548 : 16) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการดำเนินการของกลุ่มบุคคล เพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นคนดีของสังคม การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ ประชาชน และเป็นสถานศึกษาของ รัฐที่ต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือที่เรียกว่า “หลักธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารจัดการศึกษา และการดำเนินงานในด้านต่างๆของสถานศึกษาเพื่อเสริม สร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคล

อุบลเพียรพิทักษ์ (2548 : 13) ได้กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาหมายถึง การบริหารงานใน สถานศึกษาทุกๆ ด้าน สำหรับรูปแบบและวิธีการในการบริหารงานแต่ละสถานศึกษาจะแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

กิตติ เพ็ญ (2549 : 9) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานกลุ่มบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกด้าน ตั้งแต่งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการการเงิน งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียนนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับ ชุมชน อันส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา ควบคุมดูแล การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิด ประโยชน์ต่อผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการศึกษา

เก่ง ตลาดธานี (2550 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการที่ ใช้ศาสตร์และศิลป์ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียน

ให้เจริญเติบโต ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีลักษณะเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ บรรลุตาม จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมต่อไป

สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์ (2552 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารที่เป็นศาสตร์ คือ การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบระเบียบมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการ ค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารนำมาอ้างอิง สร้างความน่าเชื่อถือในการ ปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับและใช้การบริหารที่เป็นศิลป์ คือการบริหารที่ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะในการบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมาย โดยการประยุกต์ ความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงกระบวนการ ดำเนินงาน ของกลุ่มบุคคลที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในงานทั้ง 4 งาน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการ บริหารทั่วไป โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาบูรณาการ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษา เป็นเรื่องสำคัญ ถือว่าเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องวางแผนดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้ผลผลิตของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ได้มีผู้ศึกษาให้ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ที่น่าสนใจ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารงานที่ไม่ดี จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ซึ่งการบริหารสถานศึกษานั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำ เพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้

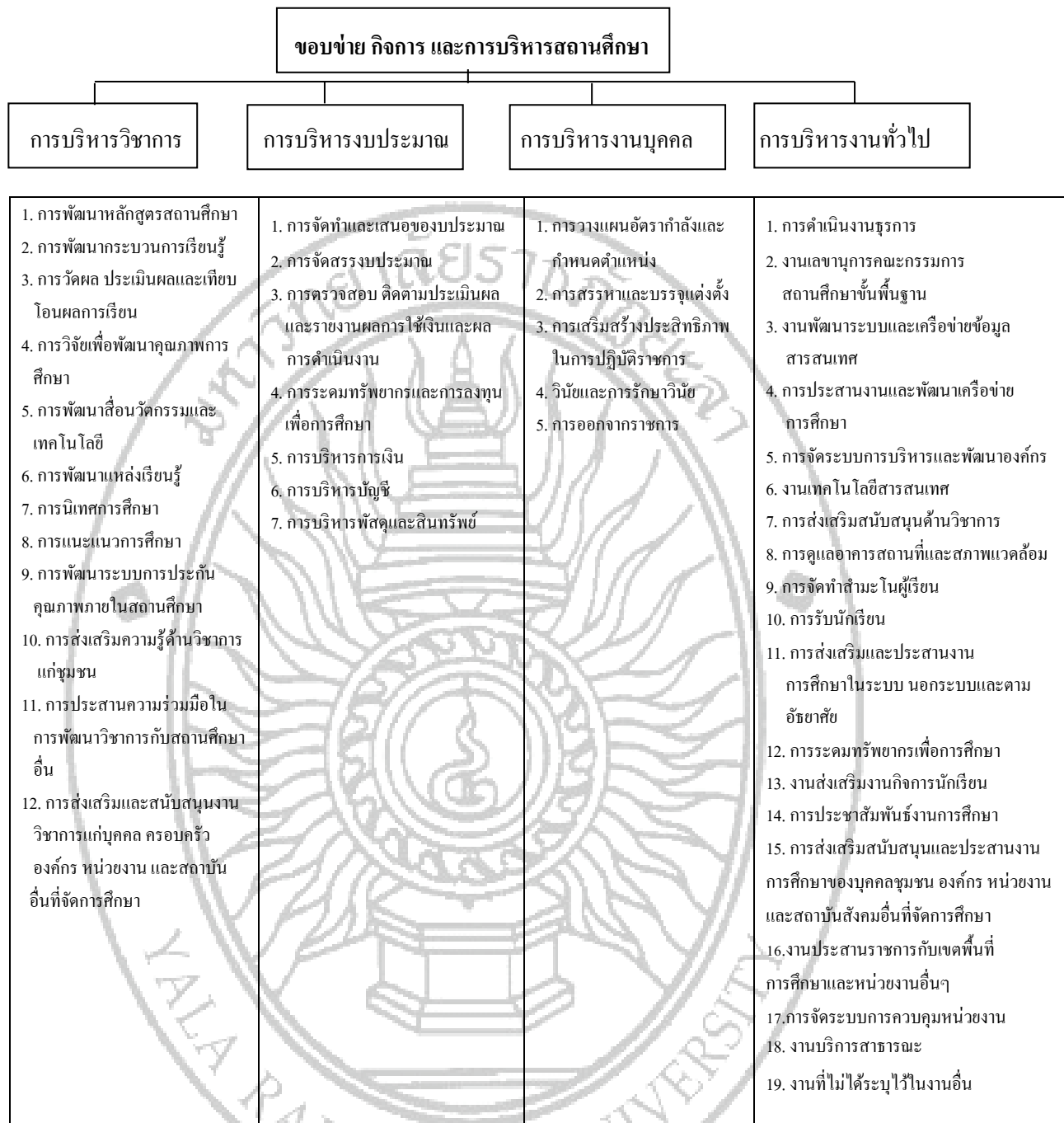
สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์ (2552 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษามี ความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ประสบ ความสำเร็จ ซึ่งเป็นการวางรากฐานชีวิตให้กับผู้เรียนได้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ในปัจจุบัน เป็นการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ ให้เป็นสมาชิกที่ดี ของสังคม โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของรัฐ ดังนั้น ผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องวางแผน กำหนดวิธีการดำเนินงาน และขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

จันทราณี สงวนนาม (2557 : 9) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานต่าง ๆ

## 1.2 แนวทางการบริหารสถานศึกษา

การบริหารและการจัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่เพื่อพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียน และบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้ เป็นคนดีของสังคม การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ ประชาชน รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการเพื่อการบริหารประชาชนให้มีความพึงพอใจในการบริการภาครัฐมากขึ้น เพื่อไปตามเจตนารมณ์ดังกล่าว สำนักนายกรัฐมนตรีจึงออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พุทธศักราช 2542 ขึ้น เพื่อให้ทุกกระทรวง ทบวง กรมและส่วนราชการถือปฏิบัติ การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐจึง ต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหาร และจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีนั้น ผู้ที่มีอำนาจที่จะผลักดันให้เกิดผลได้ คือผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าสามารถผลักดันนำมาใช้ในสถานศึกษาได้ จะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นไปตามขอบข่าย กิจการและการบริหารการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล  
ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 55)

### 1.3 หน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษานับเป็นภารกิจของผู้บริหารการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะจัดการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม และปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสำคัญนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการศึกษารู้ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ขอบข่าย ความสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษาตลอดจนศึกษาปัญหาวิธีการแก้ปัญหา เพื่อสามารถดำเนินการบริหารงานในสถานศึกษาได้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรการบริหารงานสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา คือ นักเรียนมีความรู้ความสามารถตามที่หลักสูตรกำหนดไว้มีคุณสมบัติอันพึงประสงค์อันจะสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข (บุญจันทร์ จันทรเจียม, 2548 : 13)

#### 1.3.1 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

ตามหลักการบริหารการศึกษานั้น ได้แบ่งการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 งาน คืองานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป อาจแบ่งได้ 2 ประเภท (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 33-37) คือ

1.3.1.1 งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อนักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรโดยตรง ได้แก่ งานวิชาการ

1.3.1.2 งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป

#### 1.3.2 ความสำคัญของการบริหาร

ความสำคัญของการบริหารนั้นเหตุผลต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการรวมตัวเป็นกลุ่มและมีการร่วมกันทำงานในลักษณะที่เป็นองค์การตามที่กล่าวมา กล่าวคือองค์การต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเป็นเครื่องมือให้สามารถทำการผลิตได้ดีขึ้นนั้นจุดสำคัญก็คือประสิทธิภาพ และผลงานต่าง ๆ ที่จะทำให้ดีขึ้นนั้นจะอยู่ที่การสามารถเข้ามาร่วมกันทำงานโดยที่ภายในองค์การจะต้องมีการแบ่งงานกันทำและคนที่เข้าทำหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ที่ตนมีความถนัดหรือมีความชำนาญเป็นพิเศษ ตลอดจนช่วยกันแบ่งภาระรับผิดชอบตามความยากง่ายด้วยจึงจะสามารถเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นในทุกๆจุดขององค์การได้

เงื่อนไขต่าง ๆ ข้างต้นนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีอยู่องค์การจึงมีความหมายและมี ประโยชน์จริง แต่อย่างไรก็ตามในการนำเอาทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน เครื่องจักรและเงินทุนมารวม เข้าด้วยกันเพื่อทำการผลิตนั้น ถ้าปราศจากผู้บริหารหรือผู้นำแล้ว การรวมเอาทรัพยากร

ดังกล่าวมา ร่วมกันผลิตโดยลำพังย่อมจะเป็นไปไม่ได้ หรือได้ผลสำเร็จน้อย ทั้งนี้เพราะเนื่องจากจะขาดระเบียบ และประสานกันเองได้ยากสาเหตุที่จะทำให้เป็นเช่นนี้เพราะปัญหาเรื่องคนนั่นเอง กล่าวคือ คนซึ่ง เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจเป็นเจ้าของทรัพยากรประเภทอื่น ๆ เช่นเป็นเจ้าของทุนต่างคนต่าง ก็มีเป้าหมายหรือความต้องการส่วนตัวของตนเองแตกต่างกัน ที่จะทำอะไรตามความนึกคิดของตนได้เสมอนั้น ถ้าหากขาดผู้นำหรือผู้บริหารแล้ว โอกาสที่จะก้าวข้าม สับสนในระหว่างกันก็จะเกิดขึ้นได้เสมอ การทำงานซ้ำซ้อนและสิ้นเปลือง (Duplication and Waste) ก็จะทำให้องค์การต้องสูญเสียทรัพยากร และทำให้ค่อยๆ ประสิทธิภาพในทางต่าง ๆ และจะทำงานได้ผลน้อยกว่าที่ควรอย่างมาก ในที่สุดการรวมกลุ่มกันทำงานในลักษณะองค์การก็จะขาดประสิทธิภาพได้ในที่สุด ด้วยสาเหตุที่คนทุกคนในธรรมชาติล้วนแต่มีความนึกคิดของตนเอง (Self Concept) และมีความเข้าใจของตนเองที่แตกต่างกันที่อาจจะขาดเหตุผลได้เสมอและอาจมีผลในการบั่นทอนประสิทธิภาพงานขององค์การ ด้วยการดำเนินงานนอกศูนย์กลางจากที่ควรจะเป็นแล้วเช่นนี้ความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารหรือผู้ที่ทำงานร่วมกัน ตลอดจนการคอยเป็นผู้ชี้แนะและกำกับการทำงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการอยู่เสมอและขณะเดียวกันก็เป็นหลักข้อเท็จจริง อีกอย่างหนึ่งว่า การทำงานเป็นกลุ่มของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มในลักษณะใดก็ตามทุกกรณีต่างก็จำเป็นที่จะต้องมีการมีผู้นำเป็นธรรมชาติอยู่ แล้วเช่นกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการควบคุมกำกับดูแลให้งานตามภารกิจ ประสบผลสำเร็จโดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการทำงาน เป็นนักวางแผน เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา จัดองค์กร ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นิเทศและติดตามผล ประเมินผล พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล(วาสนา หลงสมบุญ, 2550:20)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการทำงาน เป็นนักวางแผน เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารการศึกษานั้น ได้แบ่งการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 งาน คืองานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป

#### 1.4 ขอบข่ายและกิจการบริหารการจัดการสถานศึกษา

การแบ่งโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษา และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้แบ่งเป็น 4 งานดังนี้



### 1) การบริหารงานวิชาการ

การบริหารสถานศึกษาในรูปแบบที่เป็นนิติบุคคลจะมีความแตกต่างไปจากการบริหารแบบเดิมทั้งในเรื่องของโครงสร้างการบริหารงาน การบริหารในฝ่ายงานย่อยซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและวางแผนการบริหารงานในฝ่ายต่างๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 33 - 37) มีแนวคิดในการบริหารงาน กล่าวคือ งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การบริหารงานวิชาการ ได้แก่

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

### 2) การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลัก การบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์การบริหารงบประมาณ ได้แก่

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. เพื่อให้ได้ผลิตผล ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

### 3) การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคล ได้แก่

1. เพื่อให้ดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องรวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 4) การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการงานอื่นๆ บรรลุตามผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ทันวัฒนธรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์การบริหารงานทั่วไป ได้แก่

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผลงานของสถานศึกษา ต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุน การจัดการศึกษา

#### 1.5 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546: 44) ได้กำหนดบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงานการควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไปงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

1. บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมิน และจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา
3. การจัดแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดประเมินผล
4. ส่งเสริมการจัดการศึกษา ให้กับกลุ่มผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย

5. จัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
6. บริหารงบประมาณ การเงิน และสินทรัพย์
7. วางแผนบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัย การรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และร้องทุกข์
8. จัดทำมาตรฐานและการะงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
9. ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
10. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร

### 2.1 ความหมายของอำนาจ

รีอาร์ดอน (Reardon, 1994 ; อ้างถึงใน ประสาน วงศ์ใหญ่, 2549 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการตัดสินใจและการบังคับ ให้ตัดสินใจท่ามกลางสภาพแวดล้อมอันเป็นการขององค์กรในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายที่สำคัญ

กอร์ดอน (Gordon, 1996 : 359) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้กระทำการตามที่ตนเองปรารถนา

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 : 202) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถในการให้คนอื่นกระทำอะไรก็ได้ที่ผู้ใช้อำนาจจะให้ทำ

ยุกต์ (Yukl, 2006 : 148) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติไปในทางที่ต้องการ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 1371) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง สิทธิ เช่น มอบอำนาจ อิทธิพลที่จะบังคับให้ผู้อื่นยอมทำตามไม่ว่าด้วยความสมัครใจหรือไม่ หรือความสามารถที่จะบังคับให้เป็นไปตามที่ประสงค์ เช่น อำนาจบังคับของกฎหมาย

อำนาจการบังคับบัญชา ความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำหรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ เช่น อำนาจของคุณพระศรีรัตนตรัย อำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์ กำลัง, เช่น อำนาจจิต อำนาจฝ่ายสูง อำนาจฝ่ายต่ำ ความรุนแรง เช่น ชอบใช้อำนาจ การบังคับบัญชา เช่นอยู่ใต้อำนาจการบังคับเช่นขออำนาจศาล อำนาจบาตรใหญ่ อำนาจที่ใช้ข่มขู่ เช่น ถือว่ามีอำนาจบาตรใหญ่รังแกใครก็ได้ตามใจชอบ อำนาจมืด อิทธิพลที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบ เป็นต้น ที่บังคับให้ผู้อื่นยอมทำตาม

จุมพล หนิมพานิช (2547 : 126) กล่าวว่า อำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง ในอันที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่นให้เบี่ยงเบนไปในทิศทางหนึ่งทิศทางใดเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือของส่วนรวม

อาคม วัชโรสง (2547 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ศักยภาพ หรือความสามารถที่จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น

วิเชียร วิทย์อุดม (2548 : 166) กล่าวว่า อำนาจ (Power) คือ สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในของ ผู้นำ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะกำหนดให้บุคคลในองค์การกระทำในสิ่งที่ปรารถนาหรือมี พฤติกรรมที่ต้องการอันนอกเหนือจากการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

ชานน ตรงดี (2551 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถที่บุคคลหนึ่งกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่จะบังคับให้ผู้อื่นต้องยอมทำตาม ไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจหรือไม่ก็ตาม เพื่อให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จากการศึกษาความหมายของอำนาจ สรุปได้ว่า อำนาจเป็นความสามารถของ บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น รวมทั้งมีอิทธิพลในการ เปลี่ยนแปลงผู้อื่นหรือชักจูงผู้อื่นให้เป็นไปในทางที่ต้องการ

## 2.2 อำนาจในองค์การ

ในกระบวนการบริหารใดๆ ก็ตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการสั่งการ แล้วมี ความจำเป็นอย่างมากที่ตัวผู้บังคับบัญชาจะต้องมีอำนาจในการสั่งการ เพราะถ้าผู้บริหารท่านใดไม่มี อำนาจก็เป็นการยากที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงานการมีอำนาจของ ผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอำนาจอาจจะมีขึ้นได้จากหลายสาเหตุด้วยกันอย่างไรก็ตาม ถึงแม้อำนาจจะ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงาน แต่บางครั้งผู้บริหารก็ใช้อำนาจในทางที่ผิด ไม่จำเป็นจะเป็นการใช้ อำนาจเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองหรือพรรคพวกหรืออาจจะเป็นการทำลายล้างผู้อื่นก็ได้

จุมพล หนิมพานิช (2547:30) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถทำงาน สถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลภายในสถานศึกษา

ทุกด้าน อำนาจจึงมีความสำคัญในการบริหารของผู้บริหาร แต่การใช้อำนาจของผู้บริหารต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือ

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจและยอมรับว่าอำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญในการจัดการเรื่องของคน เขาจะรู้สึกว่ามีอำนาจมาก เขาจะใช้สิทธิในการให้คนอื่นปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้บริหารเหล่านี้อำนาจเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะเข้าใจแจ่มแจ้งในเรื่องรูปแบบต่างๆ ของอำนาจเขาจะรู้ จุดแข็ง จุดอ่อนและข้อจำกัดของแหล่งที่มาในเรื่องรูปแบบต่างๆ ของอำนาจและรู้จักสถานการณ์ได้มาซึ่งอำนาจ และการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะยอมรับว่าความนิยมในอำนาจเชี่ยวชาญในอาชีพมีมากกว่าอำนาจในตำแหน่ง แต่เขาจะรู้สึกว่าการใช้อำนาจเชี่ยวชาญจำเป็นต้องใช้อำนาจตำแหน่งเสียก่อน
3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่องการใช้อำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย เขาจะยอมรับในความสำคัญของความคิด เขาจะไตร่ตรองทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์การ เขาไม่ใช้อำนาจบังคับหากจะใช้แต่ใช้อย่างมีสติ ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามสร้างความเชื่อถือให้กับตัวเองและจะเป็นคนตรงไปตรงมาซึ่งคนอื่น ๆ จะเต็มใจยอมรับฟังเขา
4. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกเสียใจในเรื่องการพึ่งพาผู้อื่น ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามไม่พึ่งพาคนอื่น แต่จะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งพาตนเอง

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 ; อ้างถึงใน เขวลักษณ์ คาร์อดบุตร, 2549 : 15) กล่าวว่า อำนาจที่เกิดขึ้นในองค์การ สามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้ และพยายามอธิบายว่า ทำไมคนคนเดียวจึงสามารถควบคุมกลุ่มคนหรือบุคคลอื่นได้ คำตอบที่ได้รับ คือ “อำนาจ” หรือ Power ซึ่งอำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจทางสังคม นั่นคืออำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นและมีอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมทุกชนิด นอกจากนั้นอำนาจไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะใดก็ตามยังมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคมอยู่ตลอดเวลา อำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารในองค์การย่อมเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

ซึ่งสอดคล้องกับแมคเคลเลนด (McClelland, 1964 ; อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2548 : 385) กล่าวว่า บุคคลที่จะทำงานได้ทั้งหมดขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ต้องบริหารงานเพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ ฉะนั้นอำนาจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคน

ในการบริหารงานนั้นการออกคำสั่งให้คนทำงานและวิธีการที่จะให้คำสั่งจะส่งผลกระทบ อย่างไร ที่จะให้ผู้รับคำสั่งไม่รู้สึกรู้ว่ามีการบังคับหรือการใช้อำนาจต่อตนจำเป็นต้องใช้เทคนิคในการสรร



หาคำพูดที่จะให้ผู้อื่นมีความพอใจ อรุณ รักธรรม (2527 ; อ้างถึงใน ชานน ตรงดี, 2551 : 26) กล่าวว่า การสั่งงานที่ไม่ดีหรือไม่ถูกต้องตามลักษณะจิตใจของมนุษย์ ก็เป็นการขัดกับหลักจิตวิทยาของมนุษย์ เพราะธรรมชาติมนุษย์ไม่พอใจนักที่ถูกกดขี่ บังคับอยู่ตลอดเวลา การสั่งที่มีลักษณะก่อให้เกิดความร่วมมือนั้น จะต้องเป็นคำสั่งที่มาจากส่วนผสมของทั้งผู้สั่งและผู้รับ ไม่ใช่สั่งในลักษณะส่วนตัวแต่จะใช้ลักษณะของงานเป็นผู้สั่งเองและให้ผู้รับคำสั่งสามารถที่จะตัดสินใจ และดำเนินงานไปได้ มากกว่าที่จะต้องมานั่งคิดว่าคำสั่งนั้นเป็นอย่างไรแน่ ในการสั่งงานให้บุคคลอื่นทำนั้น ผู้สั่งจะต้องมีอำนาจหรือที่เรียกว่า “อำนาจภายนอก” หรืออำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจแฝงหรืออำนาจภายใน (Power) เป็นสิทธิอำนาจซึ่งเป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

ดังนั้น ผู้ใช้อำนาจต่างๆ ในการบริหารจึงต้องใช้อำนาจด้วยความระมัดระวังชอบด้วยเหตุและผลสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยให้กลมกลืนกันมากที่สุด ผู้ใช้อำนาจต่างๆ ก็จะมีอำนาจต่อไป ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 10) กล่าวว่า การใช้อำนาจหากใช้ไปในทางไม่สุจริตและไม่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมแล้วก็จะย่อมนำ ความเสื่อมเสียมาสู่หน่วยงานได้อย่างง่ายดาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า อำนาจโดยทั่วไป ภายทางการบริหารมีใช้อยู่ 2 คำคือ “อำนาจภายนอก” หมายถึง อำนาจการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Authority) อำนาจที่ใช้อยู่กับหน้าที่ของผู้ทำงานในตำแหน่งนั้นส่วนคำว่า “อำนาจภายใน” หมายถึง อำนาจแฝงที่มีอยู่ในบุคคลนั้นเองเป็นสิทธิอำนาจซึ่งเป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นๆ ตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้น โดยทั่วไป อำนาจภายใน (Power) ย่อมหมายถึง อำนาจที่เสริมสร้างอำนาจภายนอก

### 2.3 ความสำคัญของอำนาจในการบริหาร

รีอาร์ดอน (Reardon, 1994 ; อ้างถึงใน ประสาน วงศ์ใหญ่, 2549 : 20) กล่าวว่า อำนาจเป็นลักษณะสำคัญที่ประจักษ์อยู่ในระบบทางสังคม (Social Systems) ทุกระบบในองค์กรทางทหารทุกๆ หน่วยก็จะมีบุคคลผู้หนึ่ง ซึ่งมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการหรือแม้กระทั่งหน่วยงานในมหาวิทยาลัยหรือที่ทำงานที่มีความเสมอภาคกันก็ยังคงต้องมีบางคน ซึ่งได้รับการมอบหมายให้พูดว่า ขอขอบคุณทุกคนที่ได้ร่วมมือร่วมใจกัน และในตอนนี้เป็นสิ่งที่เราต้องทำให้สำเร็จ ฟังดูแล้วไม่อาจถูกใจนักแต่ก็ไม่มีสังคมหรือองค์กรในสังคมใดที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยปราศจากการใช้อำนาจ สอดคล้องกับ ประสาน วงศ์ใหญ่ (2549: 135) ที่กล่าวว่าไม่มีกลไกใดๆ ที่จะสามารถทำลายความดีของมนุษย์ได้รวดเร็วและแน่นอนเท่ากับอำนาจ และประมวล รุจนเสรี (2548: 15) กล่าวว่า เป็นเรื่องแปลกที่นักวิชาการทางรัฐศาสตร์ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่า “อำนาจ” เกิดขึ้นในโลกนี้ตั้งแต่เมื่อใด มีที่มาจากแห่งใดแต่ก็ยอมรับกันว่าอำนาจเป็นตัวแทรกเป็นตัวคลบับดาลให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงขึ้นในความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัวถึงระดับประเทศถึงระดับโลก อำนาจจะแทรกซ้อนอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร องค์กรกับองค์กร บุคคลกับรัฐ และรัฐกับรัฐทั้งสิ้น ส่วนวิเชียร วิทยอุดม (2548: 363) กล่าวในทำนองเดียวกันว่าอำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ ทุกองค์การจำเป็นต้องมีอำนาจอยู่ไว้ในองค์การเพราะหากขาดเรื่องอำนาจแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการสั่งการตามสายงานของการบังคับบัญชา การเชื่อฟังและการยอมรับระหว่างกันก็จะไม่มี การรวมกลุ่มและการประสานงานระหว่างกันก็ไม่มีผู้ที่ทำก็ไม่สามารถที่จะควบคุมสั่งการได้เลย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้กิจการของคนเกิดการประสานงานเพื่อให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ

โควี (Covey, 1992 : 107-108) ได้แนะนำหลักการให้ผู้นำได้เพิ่มพูนอำนาจและชื่อเสียงไว้ดังนี้ คือ การให้คำแนะนำ (Persuasion) การมีความอดทน (Patience) ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน (Gentleness) ความสามารถในการสอนงาน (Traceableness) การให้การยอมรับ (Acceptance) ความมีน้ำใจงดงาม (Kindness) การเป็นคนเปิดกว้าง (Openness) ความกล้าเผชิญหน้า (Compassionate) ความเป็นคนหนักแน่นสม่ำเสมอ (Consistency) และความเป็นคนซื่อสัตย์ (Integrity)

ประมวล รุจนเสรี (2548 : 23-113) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนจะหลีกเลี่ยงอำนาจ และการใช้อำนาจไม่พ้น อย่างน้อยที่สุดคนทุกคนจะต้องใช้อำนาจกับตนเอง เช่น ระบอบการปกครองของชาติไทยในอดีตที่พระมหากษัตริย์ทรงใช้พระราชอำนาจตามนิติราชประเพณีที่มีมาแต่โบราณนี้แม้จะไม่มีบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแต่ก็ด้วยพระบรมเดชานุภาพ ความศรัทธา ความเลื่อมใสในองค์พระมหากษัตริย์ที่มีพระราชจริยาวัตร ให้ความคุ้มครอง ดูแล ประเทศชาติ และประชาชนมาโดยตลอด เมื่อทรงใช้พระราชอำนาจในการแก้ไขวิกฤติการณ์ของประเทศจึงเกิดผลสัมฤทธิ์ผลอย่างน่ามหัศจรรย์ ด้วยพระราชประสงค์ของพระมหากษัตริย์ที่มีต่อการบริหารราชการแผ่นดินของพระมหากษัตริย์รัชกาลปัจจุบันทำให้พระราชอำนาจที่จะทรงให้คำปรึกษา แนะนำ ตักเตือนรัฐบาล รัฐสภา ศาล องค์กรอิสระ ประชาชน พระราชอำนาจที่จะทรงพัฒนาสนับสนุน พระราชอำนาจที่ทรงปลดปล่อยทุกข์ให้แก่ราษฎรเป็นไปด้วยคุณธรรมด้วยความเมตตา และด้วยความสัมพันธ์ภาพที่ดียิ่งระหว่างพระมหากษัตริย์ รัฐบาล ประชาชน มิได้เป็นไปในทางการใช้อำนาจสิทธิความเป็นปัจเจกชนนิยมแบบตะวันตกเสียทั้งหมด

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548 : 96) กล่าวว่า อำนาจเป็นขีดความสามารถที่มีอิทธิพลต่อเจตนาและพฤติกรรมของผู้อื่นให้ปฏิบัติตามในทิศทางที่ต้องการ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิอำนาจเพื่อมีอิทธิพลต่อบุคคลตามแนวทางที่กำหนดและเป็นพื้นฐานที่สำคัญของอิทธิพลในองค์การแบบ

ทางการ การยอมรับปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่เพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับความชอบธรรมตามกฎหมายที่บุคคลนั้นครองตำแหน่งและวิธีการได้มาสู่อำนาจของบุคคล

วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 165) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในองค์การที่จะขาดเสียซึ่งอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานมิได้ ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานใดๆ ถ้าขาดอำนาจหน้าที่แล้ว ก็จะทำให้การทำงานนั้นเกิดความสับสนล่าช้า และขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อำนาจหน้าที่ดังกล่าวจึงเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะได้มาซึ่งตำแหน่งที่เป็นทางการ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ย่อมเป็นผู้ตัดสินใจในขอบเขตของงานในหน้าที่นั้นๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้ และอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น อำนาจหน้าที่จึงเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือ การบริหารชนิดหนึ่ง และมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก

ประมวล รุจนเสรี (2548 : 23-113) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนจะหลีกเลี่ยงอำนาจ และการใช้อำนาจไม่พ้น อย่างน้อยที่สุดคนทุกคนจะต้องใช้อำนาจกับตนเอง เช่น ระบอบการปกครองของชาติไทยในอดีตที่พระมหากษัตริย์ทรงใช้พระราชอำนาจตามนิติราชประเพณีที่มีมาแต่โบราณนี้แม้จะไม่มีบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแต่ก็ด้วยพระบรมเดชานุภาพ ความศรัทธา ความเลื่อมใสในองค์พระมหากษัตริย์ที่มีพระราชจริยาวัตร ให้ความคุ้มครอง ดูแล ประเทศชาติ และประชาชนมาโดยตลอด เมื่อทรงใช้พระราชอำนาจในการแก้ไขวิกฤตการณ์ของประเทศจึงเกิดผลสัมฤทธิ์ผลอย่างน่ามหัศจรรย์ ด้วยพระราชประสงค์ของพระมหากษัตริย์ที่มีต่อการบริหารราชการแผ่นดินของพระมหากษัตริย์รัชกาลปัจจุบันทำให้พระราชอำนาจที่จะทรงให้คำปรึกษา แนะนำ ตักเตือนรัฐบาล รัฐสภา ศาล องค์การอิสระ ประชาชน พระราชอำนาจที่จะทรงพัฒนา สนับสนุน พระราชอำนาจที่ทรงปลดปล่อยทุกข์ให้แก่ราษฎรเป็นไปด้วยคุณธรรมด้วยความเมตตา และด้วยความสัมพันธ์ภาพที่ดียิ่งระหว่างพระมหากษัตริย์ รัฐบาล ประชาชน มิได้เป็นไปในทางการใช้อำนาจสิทธิความเป็นปัจเจกชนนิยมแบบตะวันตกเสียทั้งหมด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า อำนาจมีความสำคัญอย่างยิ่งและมีความจำเป็นสำหรับองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นระดับใด ภาคราชการ หรือเอกชนจะต้องมีการใช้อำนาจในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

#### 3.1 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel)

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546 : 116) ได้สรุปผลจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแหล่งอำนาจ 5 แหล่งไว้ดังนี้

1. อำนาจบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายยอมรับหรือทำตามเพื่อพยายามหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษจากผู้ใช้อำนาจ

2. อำนาจให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่ผู้นำทุกองค์การนิยมใช้มากที่สุด ในการให้ลูกน้องปฏิบัติตามเป็นการยอมรับทำตามเนื่องจากต้องการได้รับรางวัลผลตอบแทนหรือความดีความชอบ อำนาจให้รางวัลจะเกิดได้สูงมากถ้าการร้องขอนั้นมีทางเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และรางวัลมีคุณค่าพอสำหรับแรงจูงใจ

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตาม เนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่ง และจะต้องยอมรับปฏิบัติตาม ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อำนาจตามกฎหมายมักจะติดมากับการดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ

4. อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับจากความรู้ความสามารถของผู้นำ ที่มีความเชี่ยวชาญในงานหรือวิชาการสาขาเฉพาะนั้นๆ ความสำเร็จของการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะมีเกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้แสดงให้เห็นความเชี่ยวชาญและประโยชน์ของความเชี่ยวชาญของผู้นำอยู่เสมอ

5. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับจากการอ้างอิงบุคคล หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อให้คนอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับตามด้วย

นอกจากนั้น ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) ได้เสนอผลการศึกษาของการใช้อำนาจแต่ละชนิดในการสร้างอิทธิพลและการโต้ตอบอำนาจนั้นๆ ซึ่งมีได้ 3 รูปแบบใหญ่ๆ คือ 1) การยอมรับปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ (Commitment) 2) การจำยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และ 3) การต่อต้านไม่ยอมรับปฏิบัติตาม (Resistance) และผลของการโต้ตอบอำนาจแต่ละชนิดด้วย ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมที่โต้ตอบการใช้อำนาจ

| ผลที่เป็นไปได้จากการใช้อำนาจ |                                     |                                   |                         |
|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| ชนิดของอำนาจ                 | การแสดงออกที่เป็นไปได้              |                                   |                         |
|                              | ทำตามด้วยความเต็มใจ<br>(Commitment) | จำยอมทำตาม<br>(Simple Compliance) | ต่อต้าน<br>(Resistance) |
| อำนาจอ้างอิง                 | XXX                                 | XX                                | X                       |
| อำนาจความเชี่ยวชาญ           | XXX                                 | XX                                | X                       |
| อำนาจตามกฎหมาย               | XX                                  | XXX                               | X                       |
| อำนาจให้รางวัล               | XX                                  | XXX                               | X                       |
| อำนาจบังคับ                  | X                                   | XX                                | XXX                     |

หมายเหตุ XXX เป็นไปได้มาก  
XX เป็นไปได้น้อย  
X เป็นไปได้น้อยที่สุด

ที่มา: ดัดแปลงจากฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 ; อ้างถึงใน ชานน ตรงดี, 2551: 30)

ประชุม โพธิกุล (2550: 4-8) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถได้อำนาจจากแหล่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ อำนาจจากตำแหน่ง อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญอำนาจบารมี และอำนาจจากการเข้าร่วมสมาคม สามอำนาจแรกเป็นลักษณะรูปแบบทางการมากกว่าสามอำนาจหลัง ผู้บริหารทุกคนมีอำนาจแต่ผู้บริหารบางคนมีอำนาจเหนือกว่าผู้บริหารคนอื่นๆ ดังนี้

1. อำนาจโดยตำแหน่ง ได้มาจากตำแหน่งในสำนักงานซึ่งเขาครองตำแหน่งอยู่ อำนาจหน้าที่ในรูปแบบในสำนักงานมิใช่อำนาจที่แท้จริง แต่ผู้บริหารได้อำนาจมาจากสำนักงาน ด้วยเหตุผล 2 ประการ ประการแรกเป็นธรรมเนียมที่ทุกคนในองค์กรนั้นต้องยอมรับเงื่อนไขในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร เพราะคนในสำนักงานนั้นเชื่อว่าผู้บริหารมีสิทธิที่จะนำเขาได้ เหตุผลประการที่สองก็คือ เพราะตำแหน่งผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ควบคุมระบบการให้รางวัลและการลงโทษ บางคนอาจไม่มีอำนาจหน้าที่ควบคุมโดยตรง แต่ก็มีความที่จะอยู่ในขบวนการที่จะประเมิน ส่งผลไปยังศูนย์อำนาจหรือสำนักงานใหญ่ เป็นสิ่งที่แน่นอน ผู้บริหารบางคนมีอำนาจในตำแหน่งมากกว่าคนอื่น อำนาจของตำแหน่งซึ่งผู้บริหารใช้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและความเต็มใจที่จะใช้อำนาจ เช่น ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ กองทัพ และองค์กรของรัฐบาลอื่น ย่อมมีอำนาจมากกว่าผู้บริหารการศึกษาทางศาสนา หรือฝ่ายให้บริการหรือองค์กรอาชีพอื่นๆ ผู้จัดการ

ฝ่ายผลิตย่อมมีอำนาจมากกว่าฝ่ายนิเทศ และผู้บริหารซึ่งมีความเต็มใจที่จะใช้อำนาจหน้าที่ในการให้รางวัลและการลงโทษ การสั่งคนอื่นหรือหน่วยงานอื่นย่อมมีอำนาจในตำแหน่งมากกว่าผู้ไม่ใช้อำนาจ ความเต็มใจในการใช้อำนาจย่อมสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ใช้อำนาจด้วย

2. อำนาจให้รางวัล ความสามารถที่จะให้รางวัลเป็นแหล่งที่มาของอำนาจอย่างหนึ่ง ผู้ใดที่มีหรือเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรซึ่งเป็นส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญของผู้อื่นย่อมมีอำนาจเหนือผู้อื่นผู้บริหารมีอำนาจได้เพราะผู้บริหารควบคุมระบบรางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน ความก้าวหน้าและการมอบหมายงาน อำนาจจากรางวัลเป็นเรื่องที่ไม่มีขอบเขตสำหรับผู้บริหาร ผู้นำนอกแบบอาจมีอำนาจในการยอมรับหรือไม่ยอมรับสมาชิกในกลุ่มผู้มีอำนาจแบบอาจให้สิ่งประเทืองอารมณ์ และช่วยเหลือเป็นการส่วนตัวให้กับสมาชิกที่ยอมรับบรรทัดฐานของกลุ่ม ผู้บังคับบัญชาอาจมีอำนาจที่จะให้รางวัล และลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยการยอมรับหรือไม่ยอมรับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาผู้บริหารสามารถเพิ่มอำนาจให้รางวัล โดยอยู่ในตำแหน่งซึ่งควบคุมทรัพยากรขององค์การผู้บริหารในสายงานหลัก (Line) ซึ่งมีหน้าที่โดยตรง ย่อมมีอำนาจในการให้รางวัลมากกว่าสายงานที่ปรึกษา (Staff) เพราะความอยู่รอดขององค์การส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในสายงานหลัก เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ฝ่ายจำหน่ายทรัพยากรขององค์การส่วนใหญ่มีการควบคุมของฝ่ายงานสายหลัก

3. อำนาจบังคับ เป็นความสามารถที่จะใช้อำนาจควบคุมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความปรารถนาของผู้บังคับ ความสามารถที่จะควบคุมผู้อื่นเป็นสิ่งที่เกิดจากความกลัวถูกลงโทษ บุคลากรอาจจะไม่เต็มใจยินยอมอ่อนข้อให้กับผู้ใช้อำนาจแบบนี้ แต่เขาก็กลัวจะต้องตกงาน หรือไม่ได้รับการยอมรับ หรือเขาอาจไม่ได้รับรางวัลที่เขาต้องการ อำนาจบังคับธรรมดาแล้วมีผลเกิดขึ้นทันทีทันใดจากบุคคลผู้ที่เป็นเป้าหมาย บ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับทันทีกับบุคคลที่ก่อความรำคาญหรือความไม่สงบกับผู้อื่นมีอำนาจบังคับอยู่ 2 แบบ คือ แบบถูกกฎหมาย และผิดกฎหมาย ผู้บริหารอาจจะไล่ผู้ใต้บังคับบัญชาออกแบบไม่ถูกกฎหมายเพราะความประพฤติส่วนตัว หรือผู้บริหารอาจใช้การลงโทษแบบถูกกฎหมาย เช่น การลงโทษแบบให้ออก การประณาม การย้าย การใช้อำนาจบังคับตามกฎหมายผู้บริหารย่อมได้รับการยอมรับนับถือมากกว่าในสภาพความเป็นจริง ถ้าผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจบังคับได้ผู้บริหารจะไม่สามารถควบคุมหรือได้รับความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าใช้อำนาจการบังคับอย่างเหมาะสมจะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารนั้นมีภาวะผู้นำ การใช้อำนาจบังคับมีผลเสียคือทำลายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำ สมาชิก ทำให้ผู้ถูกลงโทษเกิดความอึดอัดใจ โดยเฉพาะบุคคลที่ไม่รู้วิธีการปรับปรุงพฤติกรรมของตน และทำให้เป็นบุคคลที่ไม่ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์



4. อำนาจความเชี่ยวชาญ บุคคลผู้มีความเชี่ยวชาญสูงมีข้อมูลที่คนอื่นในองค์กรต้องการแน่นอนผู้เชี่ยวชาญย่อมมีอำนาจ เช่น ผู้เชี่ยวชาญเรื่องภาษี นักกฎหมายเชี่ยวชาญทางคอมพิวเตอร์ย่อมมีอำนาจมากกว่าคนอื่นเพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้มีข้อมูลที่ ผู้บริหารต้องการ บุคลากรที่รู้เรื่องเทคโนโลยี รู้ความซับซ้อนขององค์กรรู้เรื่องเฉพาะต่างๆ จะเพิ่มอำนาจจากความเชี่ยวชาญในอาชีพนั้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจำเป็นต้องมีความต้องการทางด้านบริการ กลุ่มอาชีพต่างๆ มากขึ้นผู้บริหารสามารถใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญเพราะผู้บริหารมีประสบการณ์ด้านการทำงานและวิชาการมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาในหลายกรณี ผู้บริหารได้เลื่อนขึ้นมาเป็นผู้บริหารเพราะมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคขององค์กรนั้นเพราะองค์กรนั้นขาดผู้เชี่ยวชาญผู้บริหารมีข้อมูลทางการบริหารซึ่งไหลผ่านในองค์กรตามลำดับชั้น ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการประสบการณ์จากผู้นิเทศงานรวมทั้งข้อมูลต่างๆ เพื่อจะได้ทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ในทำนองเดียวกันผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและมีทักษะสูงก็ย่อมมีอำนาจเหนือผู้บังคับบัญชาได้เพราะผู้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาเขาเหล่านั้น

5. อำนาจบารมี บุคลากรบางคนมีคุณสมบัติพิเศษส่วนตัวทำให้ตนเองมีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อื่นได้ คุณสมบัติเหล่านี้อาจรวมถึงความสามารถในการพูดในที่ชุมชนสโลว์ส่วนตัวหรือมีมาตรฐานทางศีลธรรมสูง บุคคลอื่นอาจถูกดึงดูดในคุณสมบัติประจำตัวเหล่านี้เสน่ห์ประจำตัวเหล่านี้ บางครั้งเรียกว่า อำนาจอ้างอิงหรืออำนาจบารมี (Referent or Charismatic Power) อำนาจนี้มาจากความรู้สึกของปัจเจกบุคคล ซึ่งต้องการเลียนแบบบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะปัจเจกบุคคลที่มีอำนาจบารมีนั้น บางคนไม่มีอำนาจจากตำแหน่งงานเลย แต่เขามีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ ต้องการเลียนแบบ/การแสดงความรัก หรือสิ่งประเทืองทางอารมณ์ สิ่งดึงดูดบุคคลย่อมทำให้มีพฤติกรรมเลียนแบบจากผู้ที่ศรัทธาบุคคลผู้ที่ถูกดึงดูดให้ศรัทธาในบุคคลที่มีอำนาจบารมี จะพยายามอย่างแข่งขันที่จะพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้เหมือนหรือเลียนแบบพฤติกรรมทุกอย่าง บุคคลผู้มีความอำนาจบารมีมักจะเป็นผู้มีความสำเร็จสูงในอาชีพของเขาและสโลว์ในการดำเนินชีวิตซึ่งเป็นที่ถูกใจของผู้อื่น ในทางตรงข้ามไม่ใช่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ ทุกคนที่มีอำนาจอ้างอิงหรืออำนาจบารมีเพื่อที่จะได้อำนาจบารมีบุคคลผู้นั้นจะต้องมีสโลว์ที่เป็นลักษณะเฉพาะ และมีสิ่งที่น่าชื่นชม

6. อำนาจความสัมพันธ์ บางคนมีอำนาจเพราะได้มีความสัมพันธ์กับผู้มีความอำนาจ บุคคลเหล่านั้นอาจมีตำแหน่งตำแหน่งหรือไม่ค่อยมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญด้านใดหรือได้รับการยอมรับส่วนตัวแต่บุคคลเหล่านั้น อาจมีอำนาจขึ้นมาได้เพราะเขาเหล่านั้นเข้าไปเกี่ยวข้องกับแหล่งอำนาจโดยตรงเขาอาจใช้อำนาจกับผู้อื่น ยกตัวอย่างเช่น ภรรยาของผู้บริหารกับเลขานุการของผู้บริหารเพราะพวกเขาเหล่านั้น มีอำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์หรือสมาคมกับเจ้านาย ย่อมมีอำนาจและใช้อำนาจนั้น

กับผู้อื่นได้ หรือสมาชิกของประธานรัฐสภาย่อมมีอำนาจมากกว่าตัวแทนสภาคนอื่นเพราะเขาเหล่านั้นควบคุมการเข้ามาของตัวแทนที่มีอำนาจเหล่านั้นและคณะกรรมการของเขาเหล่านั้น การมีความสัมพันธ์เป็นแหล่งอำนาจที่สำคัญประการหนึ่งมีประโยชน์มากในองค์การที่มีความซับซ้อน เพราะว่าความสัมพันธ์ขององค์การที่มีความซับซ้อนและมีความสัมพันธ์แบบนอกรูปแบบคนส่วนมากค้นพบแหล่งอำนาจยาก ถึงแม้เขาเหล่านั้นจะรู้แหล่งอำนาจเขาก็ต้องผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการต้องใช้เวลาที่จะทำเช่นนั้นได้ การที่ได้รู้ว่าใครได้อยู่ใกล้ชิดกับแหล่งอำนาจเขาผู้นั้นจะตัดความซับซ้อนขององค์การได้ การมีความสัมพันธ์หรือร่วมสมาคมกับแหล่งอำนาจย่อมมีอำนาจในตัวเอง

### 3.2 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของยุกัล (Yukl)

ยุกัล (Yukl, 2006 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 62-63) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ประกอบด้วยอำนาจ 2 รูปแบบ คือ อำนาจอ้างอิง (Referent Power) และอำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) 2) อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) ประกอบด้วยอำนาจ 5 รูปแบบ คือ อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจให้รางวัล (Reward Power) อำนาจบังคับ (Coercive Power) อำนาจการให้ข่าวสารข้อมูล (Information Power) และอำนาจในการควบคุมสถานะแวดล้อม (Ecological Power) ดังปรากฏในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แหล่งที่มาของอำนาจของยุกัล

| อำนาจจากตำแหน่ง            | อำนาจส่วนบุคคล     |
|----------------------------|--------------------|
| อำนาจตามกฎหมาย             | อำนาจอ้างอิง       |
| อำนาจให้รางวัล             | อำนาจความเชี่ยวชาญ |
| อำนาจบังคับ                |                    |
| อำนาจการให้ข่าวสารข้อมูล   |                    |
| อำนาจการควบคุมสถานะแวดล้อม |                    |

ที่มา: ดัดแปลงจากยุกัล (Yukl, 2006 ; อ้างถึงใน ชานน ตรงดี, 2551 : 34)

แหล่งที่มาอำนาจของบุคคล มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลหนึ่งมีความปรารถนาที่จะเอาอกเอาใจต่อบุคคลอื่น ที่ตนมีความพอใจรักใคร่เคารพ หรือศรัทธา มนุษย์ต้องการทำสิ่งที่ดี ๆ ให้กับเพื่อนหรือบุคคลที่ตนชื่นชอบเป็นพิเศษ รวมถึงการยินยอมที่จะปฏิบัติตามคำร้องขอของผู้นั้นอย่างเต็มใจ อิทธิพลที่เกิดขึ้นจากสัมพันธภาพดังกล่าวถ้าถึงระดับสูงมาก ก็จะทำให้บุคคลนั้นถึงกับเปลี่ยนแปลง หรือเลียนแบบบุคลิกภาพของตนให้เหมือนกับบุคคลที่ตนชื่นชอบได้
2. อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงานที่มีความสำคัญได้ผลเป็นอย่างดี เป็นอำนาจเฉพาะตัวของบุคคล โดยอาจไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่และมีความชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อมีคนอื่นเกิดความรู้สึกจำเป็นต้องมาขอคำแนะนำช่วยเหลือยิ่งปัญหาที่นำมาขอคำแนะนำมีความสำคัญและมีความยากที่ไม่อาจจะหาคนอื่นช่วยเหลือได้ก็ยิ่งเพิ่มความมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญแก่ผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือมากขึ้นเพียงนั้น
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ผูกติดกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่เป็นทางการ ซึ่งจะระบุทั้งอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน โดยผู้ครองตำแหน่งระดับสูงจะมีอำนาจซึ่งรวมถึงสิทธิอันชอบธรรมในการใช้อิทธิพลในกระบวนการปฏิบัติงานต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการออกคำสั่งโดยชอบธรรมให้ลูกน้องต้องปฏิบัติตาม
4. อำนาจให้รางวัล (Reward Power) เป็นส่วนหนึ่งของอำนาจทางการ ดังจะสังเกตเห็นจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูงมากเพียงใด ยังมีอำนาจที่ควบคุมทรัพยากรของหน่วยงานสูงขึ้นมาเพียงนั้นผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสูงสุดมีอำนาจอนุมัติและตัดสินใจต่อการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบรวมทั้งมีอำนาจที่จะทบทวนในการปรับเปลี่ยนหรือลดทรัพยากรของหน่วยงานระดับล่างได้ตามความเหมาะสมอีกด้วย และนอกจากจะเป็นการควบคุมทรัพยากรอย่างหนึ่งของผู้บริหารแล้วยังเป็นสิ่งกระตุ้นต่อกลุ่มเป้าหมายให้ปฏิบัติงาน
5. อำนาจบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจอย่างเป็นทางการที่ใช้เพื่อการลงโทษ หรือการละเว้นที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคล ทั้งนี้มักพบว่าผู้นำทางทหารและผู้นำทางการเมืองจะมีการใช้อำนาจบังคับมากกว่าผู้นำขององค์กรเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจทั่วไป

6. อำนาจการให้ข่าวสารข้อมูล (Information Power) เป็นอำนาจที่มีความสำคัญมากต่อการบริหารในปัจจุบัน เป็นอำนาจที่รวมถึงความสารถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ และการมีอำนาจในการควบคุมการอนุญาตเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตามที่ตนเห็นสมควรให้แก่บุคคลอื่น ตำแหน่งผู้บริหารสำคัญในองค์กรบางตำแหน่ง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเฉพาะบุคคลจึงทำให้บุคคลนั้น มีอำนาจมากขึ้นและสามารถนำข้อมูลข่าวสารไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวได้เช่นกัน

7. อำนาจในการควบคุมสภาวะแวดล้อม (Ecological Power) เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจากความสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมกายภาพ เทคโนโลยีและการจัดระเบียบงาน การกำกับภาวะเงื่อนไขทั้งทางกายภาพ และทางสังคมที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นด้วย เหตุผลที่ว่าเงื่อนไขดังกล่าว ทำให้เกิดเป็น โอกาสหรืออุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งต่อบุคคลนั้น เทคนิคการควบคุมสถานการณ์สิ่งแวดล้อมบางครั้งก็เรียกว่า วิศวกรรมสถานการณ์ (Situational Engineering)

### 3.3 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของเฟรนช์และราเวน (French & Raven)

เฟรนช์และราเวน (French & Raven, 1959) ได้เสนอแหล่งที่เกิดของอำนาจที่เป็นที่รู้จัก และนำไปใช้อย่างแพร่หลาย 5 แหล่ง ดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากข้อกำหนดกฎระเบียบขององค์กร เกิดตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นในการพิจารณาตัดสินใจอนุมัติสั่งการในเรื่องราวต่างๆ ได้ตามขอบเขตอำนาจที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่งอยู่

2. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจให้คนแก่ผู้อื่น เช่น เป็นผู้พิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณาการให้รางวัลผลตอบแทน การดำรงตำแหน่งเลื่อนระดับขึ้นอำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจทางบวกในการเสริมแรงให้แก่พนักงานให้เกิดความกระตือรือร้นมากขึ้น

3. อำนาจบังคับ (Coercive Power) หมายถึง อำนาจในการพิจารณาลงโทษในกรณีที่พนักงานทำความผิด มีอำนาจในการสั่งการโดยผู้รับคำสั่งจะมีความผิดหากไม่ปฏิบัติตาม เป็นอำนาจในทางลบ เป็นการขู่บังคับการใช้อำนาจชนิดนี้มากเกินไป อาจนำไปสู่ความกดดันและความขัดแย้งของพนักงาน

4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากผู้อื่น มิได้เกิดจากตัวผู้นำเอง เป็นอำนาจที่อาศัยความโดดเด่น ความมีชื่อเสียง เกียรติยศหรือความมีอิทธิพลของบุคคลอื่นที่เป็นบุคคลอ้างอิงในความรู้สึกสนิทสนม

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากตัวผู้นำเองที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจนเป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับให้ความเชื่อถือในความรู้ความสามารถนั้นอำนาจชนิดนี้ติดตัวผู้นำไปตลอดเวลาไม่มีหมด ไม่เหมือนอำนาจชนิดอื่นที่อาจหมดไปตามกาลเวลาตามวาระการดำรงตำแหน่ง

จากการศึกษารูปแบบของอำนาจที่แตกต่างกันไปตามที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า แหล่งที่มาของอำนาจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) และอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ซึ่งอำนาจเหล่านี้ยังสามารถแบ่งย่อยออกไปได้อีก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของการบังคับบัญชา ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะขององค์การและขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นว่าควรจะใช้ อำนาจประเภทใดจึงจะเหมาะสมกับการควบคุมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

### 3.4 แหล่งอำนาจตามแนวคิดของเฮร์เซย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey Blanchard & Johnson)

เฮร์เซย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey Blanchard & Johnson, 2001; อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2553: 273-274) ได้เสนอฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจเพิ่มเติมอีก 2 รูปแบบ คือ อำนาจข่าวสาร (Information Power) ซึ่งอำนาจข่าวสารนี้เกิดจากผู้บริหารที่มีความรู้ข่าวสาร หรือรู้รายละเอียดข่าวสารที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการข่าวสารนี้หรือต้องการเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ และอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง ซึ่งอำนาจพึ่งพานี้เกิดจากผู้บริหารที่มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับผู้มีอิทธิพลหรือบุคคลสำคัญภายในหรือภายนอกองค์การ ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสามารถทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพอใจหรือหลีกเลี่ยง ความลำบากใจอันเกิดจากอำนาจพึ่งพา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับฐานอำนาจข้างต้น แล้วนำแนวคิดดังกล่าวมาประสานเข้าด้วยกัน พอสรุปได้ว่า ฐานอำนาจมีอยู่ 7 ฐาน คือ

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)
2. อำนาจบังคับ (Coercive Power)
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)
4. อำนาจอ้างอิง (Reference Power)
5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

## 6. อำนาจข่าวสาร (Information Power)

## 7. อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง (Connection Power)

รายละเอียดในแต่ละหัวข้อมีดังต่อไปนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารสามารถจะให้รางวัลแก่เขาได้ รางวัลในที่นี้อาจเป็นเงิน สิ่งของ โอกาส ความสะดวกในการทำงานหรือคำชมเชยก็ได้ ประสิทธิภาพของรางวัลนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการ ของบุคคลแต่ละคนด้วย หากสิ่งที่คุณค่าได้รับ ไม่สามารถสนองตอบความต้องการในขณะนั้นได้ อำนาจการให้รางวัลนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาให้รางวัลที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

ความแรงของอำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลนี้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ความแรงของอำนาจชนิดนี้ยังขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บริหารจะจัดหารางวัลที่ต้องการมาให้ได้ด้วย ในระบบราชการของไทยเรา การได้เงินเดือนขึ้น 2 ขั้น เป็นรางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ดังนั้น ผู้บริหารคนใดที่สามารถบันดาลสิ่งนี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ก็จะมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา คนนั้นมากทีเดียว ขอบข่ายของอำนาจอันเกิดจากการให้รางวัลนี้จะครอบคลุมทุกพฤติกรรมหรือ ทุกสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลที่บุคคลรับรู้ว่าย่อมทำตามหรือเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะได้รับรางวัลที่ต้องการ เช่น ครูรับรู้การมาทำงานเช้าตรู่ แต่งกายดี และเหมาะสม แต่อาจไม่เปลี่ยนพฤติกรรมเลิกงานก่อนเวลา การดื่มสุราทุกเย็น หรือไม่อาจเปลี่ยนความต้องการหรือความคิดเห็นของเขาได้ ทั้งนี้เพราะครูไม่รับรู้หรือไม่ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้จะเป็นเงื่อนไข ทำให้ได้รับรางวัล ส่วนความคงทนของผลที่เกิดจากอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าถ้าหากคงไว้ซึ่งพฤติกรรมหรือสิ่งเหล่านั้นต่อไปแล้ว จะได้รับรางวัลในอนาคต เช่น ทรายใดที่ครูรับรู้ว่าการมาทำงานเช้าตรู่ การแต่งตัวดีและเหมาะสม จะทำให้ได้รับรางวัลในอนาคต พฤติกรรมนี้ก็จะคงอยู่ต่อไป ถ้าครูรับรู้ว่าจะไม่ได้รับรางวัลเนื่องจากพฤติกรรมเหล่านั้นอีก พฤติกรรมนั้นอาจดับสูญไปได้ เว้นแต่เรายอมรับว่าพฤติกรรมที่เคยได้รับรางวัลนั้นเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่า แม้ไม่ได้รับรางวัลเขาก็จะรักษาไว้

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ว่าจะได้รับโทษตามที่ผู้บริหารขู่ไว้ว่าถ้าไม่ยอมทำตามที่ผู้บริหารต้องการ ความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าโทษที่เขาจะได้รับจากการไม่ยอมทำตามนั้น สูงกว่าผลเสียที่เกิดจากการยอมทำตามแค่ไหน เช่น ครูน้อยซึ่งเป็นหัวใจของครู



กลุ่มหนึ่งต้อง ชัดคำสั่งของผู้บริหารที่ชอบด้วยเหตุผลเมื่ออยู่ต่อหน้าลูกสมุน ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าการทำเช่นนั้นจะได้รับโทษแต่ก็มีน้ำหนักน้อยกว่าความเสียหาย เสียศักดิ์ศรีอันเกิดจากการทำตามผู้บริหาร

พฤติกรรมหรือสภาพทางจิตวิทยาอื่น ๆ ของบุคคลที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะอำนาจจากการข่มขู่บังคับนี้จะคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าเขาอยู่ในสายตาของผู้บริหาร หรือผู้บริหารสามารถล่วงรู้พฤติกรรมของเขาได้ ถ้ารู้ว่าคุณบริหารไม่อาจล่วงรู้ถึงการกระทำของเขาได้แล้ว เขาจะหยุดทำตามทันที นอกจากนี้ยังพบว่าผลงานอันเกิดจากการใช้อำนาจชนิดนี้มักจะมีคุณภาพ ไม่ดีเท่าที่ควร จะส่งผลต่อความสามารถของบุคคล และทำให้บุคคลมีแนวโน้มไปในทางต่อต้านอีกด้วย

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบริหารมีสิทธิตามกฎหมายหรือตามขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงานหรือสังคม ที่จะกำหนดให้เขามีพฤติกรรมใดบ้าง อำนาจชนิดนี้มีความหมายกว้างขวางกว่าอำนาจที่มาจากตำแหน่งที่เรารู้จักกันอยู่แล้วอีกด้วย เช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งจะช่วยทำงานและครู ยอมทำตามที่คุณบริหารกำหนดหรือมอบหมายให้ทำ ทั้งที่งานนั้นอยู่นอกเหนืออำนาจตามตำแหน่ง แต่ยอมทำเพราะเห็นว่าไม่ควรเสียคำพูด กรณีนี้ก็จัดเป็นการยอมทำตามเพราะอำนาจตามกฎหมาย ความเข้มแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ ต่อไปนี้

3.1 ค่านิยมที่ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือว่าคุณบริหารมีสิทธิในการกำหนดพฤติกรรมของเขามากน้อยแค่ไหน

3.2 โครงสร้างทางสังคมของหน่วยงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ทั้งนี้มีโครงสร้างตามรูปแบบ และนอกรูปแบบ

3.3 กฎหมายที่รับรองอำนาจและสิทธิของผู้บริหาร

4. อำนาจอ้างอิง (Reference Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะเอาอย่างผู้บริหาร ความเข้มแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกลึกและความปรารถนาดังกล่าวของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วว่ามีมากน้อยแค่ไหน ผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศิษย์เก่าสถาบันเดียวกัน สีเดียวกัน ศิษย์อาจารย์เดียวกัน บวชพรรษาเดียวกัน คนบ้านเดียวกัน และไม่มีสาเหตุขัดแย้งมาก่อน ย่อมมีอำนาจทางสังคมชนิดนี้ หรือผู้บริหารที่มีลักษณะวาจาทำทางเป็นที่ประทับใจ ดึงดูดใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากจะทำอย่างก็จะเกิดอำนาจนี้เช่นกัน

ขอบข่ายของอำนาจนี้ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกภูมิใจในตัวผู้บริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาและความน่าดึงดูดใจของผู้บริหาร ผู้บริหารมีสิ่งเหล่านี้มากเท่าใด ก็มีอิทธิพล

ต่อผู้ได้บังคับบัญชาเหมือนกัน ดังนั้นความคงทนของพฤติกรรมหรือสภาพทางจิตวิทยาที่เปลี่ยนแปลงในตัวผู้ได้บังคับบัญชาจะคงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าอยู่ในสายตาของผู้บริหารหรือไม่ก็ตาม

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะในงาน ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบอยู่ สามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้อง ความเข้มแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณความรู้ความชำนาญที่ผู้บริหารมีเหนือผู้ได้บังคับบัญชา หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้ได้บังคับบัญชาตั้งขึ้น ซึ่งโดยมากแล้วก็มักเอาตัวผู้ได้บังคับบัญชานั้นเป็นเกณฑ์กำหนด อิทธิพลของอำนาจนี้มักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกยอมรับในความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในเรื่องอื่น ๆ ที่เขายังไม่ทราบมาก่อนว่าผู้บริหารมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ความคงทนของความรู้ ความคิด หรือพฤติกรรมอันเกิดจากอำนาจชนิดนี้จะคงอยู่ตราบเท่าที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เกิดการลืม ทั้งนี้ไม่ว่าผู้บริหารจะปรากฏอยู่หรือไม่ก็ตาม

6. อำนาจข่าวสาร (Information Power) เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บริหารเป็นคนที่มีความรอบรู้ข่าวสาร และข่าวสารนี้มีประโยชน์มีคุณค่าต่อผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาต้องการข่าวสาร หรือต้องการเรียนรู้ในข่าวสารเหล่านี้ ความเข้มแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของข่าวสาร และความต้องการมากน้อยของผู้ได้บังคับบัญชา อันเป็นผลทำให้อำนาจข่าวสารมีอิทธิพลทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตาม

7. อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง (Connection Power) เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีอำนาจ หรือบุคคลที่มีความสำคัญภายในหรือภายนอกองค์กร อิทธิพลของอำนาจพึ่งพาสูง สามารถทำให้คนอื่นยอมปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพอใจหรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันเกิดจากอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง

จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น อำนาจของผู้บริหารเกิดขึ้นได้จากแหล่งต่าง ๆ โดยแหล่งที่เกิดของอำนาจที่ให้ผลแตกต่างกันในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารมีอำนาจในการ ให้รางวัลอยู่เสมอ ทั้งนี้อาจจะมีไว้ในรูปของเงินหรือสิ่งของ แต่อาจจะเป็นสวัสดิการต่างๆ เช่น อาหารกลางวันหรือการประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น ส่วนอำนาจการบังคับนั้นเป็นอำนาจที่ไม่คงทนถาวร เช่น การออกคำสั่งต่าง ๆ หากผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติโดยมิได้ถามความสมัครใจบ่อยครั้ง ครูผู้สอนก็จะขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านอำนาจตามกฎหมายนั้น โดยทั่วไปผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือครูใหญ่ ก็จะได้รับแต่งตั้งจากรัฐ โดยถูกต้องตาม

กฎหมายอยู่แล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาที่พร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง แต่อำนาจอ้างอิงนั้นแตกต่างจากอำนาจตามกฎหมายอย่างสิ้นเชิง เนื่องจากอำนาจอ้างอิงต้องใช้เวลาในการสร้างอำนาจให้บุคคลรอบข้างยอมรับโดยไม่มีคำสั่งหรืออำนาจตามกฎหมายมาบังคับให้ยอมรับในการบริหารงานในสถานศึกษานั้น ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือครูใหญ่ แม้ว่าจะมีอำนาจตามกฎหมายแล้วก็ตาม แต่ก็ยังจะต้องสร้างอำนาจอ้างอิงให้เกิดแก่ผู้ได้บังคับบัญชาด้วย และหากว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ไม่ว่าจะเป็นด้วยคุณวุฒิ หรือประสบการณ์ของการบริหารสถานศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ก็ย่อมจะเกิดอำนาจความเชื่อวางใจขึ้นได้โดยง่าย ในส่วนของอำนาจข่าวสารนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีความสนใจและตัดสินใจโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลของข่าวสาร อีกทั้งสามารถเป็นที่พึ่งพาของผู้ได้บังคับบัญชา ในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเพื่อเสริมสร้างแนวทางการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อีกด้วย ซึ่งนั่นคือ ที่มาของอำนาจข่าวสาร อำนาจฐานสุดท้ายที่มีอิทธิพลซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องยอมรับอำนาจนี้ แต่อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่ไม่คงทนถาวร และเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้มีอิทธิพลนั้น ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แหล่งที่มาของอำนาจ มีดังนี้ ของสอยและมิตเกล ได้แก่ 1. อำนาจบังคับ 2. อำนาจให้รางวัล 3. อำนาจตามกฎหมาย 4. อำนาจเชี่ยวชาญ 5. อำนาจอ้างอิง ส่วนของยุคล์ ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ส่วน 1. อำนาจจากตำแหน่ง ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจให้รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจการให้ข่าวสารข้อมูล และอำนาจควบคุมสถานะแวดล้อม 2. อำนาจส่วนบุคคล ได้แก่ อำนาจอ้างอิง และอำนาจเชี่ยวชาญ ส่วนของ เฟรนซ์และราเวน ได้แก่ 1. อำนาจตามกฎหมาย 2. อำนาจให้รางวัล 3. อำนาจบังคับ 4. อำนาจอ้างอิง 5. อำนาจเชี่ยวชาญ และของเฮอร์เชย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน ได้พัฒนาต่อจาก เฟรนซ์และราเวน ซึ่งได้เพิ่มเติมอีก 2 อำนาจ ได้แก่ อำนาจข่าวสาร และอำนาจติดต่อเชื่อมโยง สรุปได้ดังตารางที่ 3

### ตารางที่ 3 แหล่งที่มาของอำนาจตามทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

| แหล่งที่มาของอำนาจ      | ทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ |       |                |                                    |
|-------------------------|---------------------------|-------|----------------|------------------------------------|
|                         | ฮอยและ<br>มิสเกล          | ยุกต์ | เฟรนช์และราเวน | เฮอร์เชย์ แบลนชาร์ด<br>และจอห์นสัน |
| อำนาจการให้รางวัล       | /                         | /     | /              | /                                  |
| อำนาจบังคับ             | /                         | /     | /              | /                                  |
| อำนาจตามกฎหมาย          | /                         | /     | /              | /                                  |
| อำนาจอ้างอิง            | /                         | /     | /              | /                                  |
| อำนาจเชี่ยวชาญ          | /                         | /     | /              | /                                  |
| อำนาจข่าวสาร            |                           | /     |                | /                                  |
| อำนาจติดต่อเชื่อมโยง    |                           |       |                | /                                  |
| อำนาจควบคุมสภาวะแวดล้อม |                           | /     |                |                                    |

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

จวน สุขใจรัก (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาอำเภอศรีราชา ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพา อำนาจบารมี อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจข่าวสาร และอำนาจบังคับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางใช้อำนาจมากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

ประทีป ศรีรักษา (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ขนาดเล็กใช้อำนาจมากกว่าสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดกลางและขนาดใหญ่

จงรักษ์ แสงแก้ว (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจบารมี อำนาจข้อมูล ข่าวสาร อำนาจเชื่อมโยงอยู่ในระดับมาก ส่วนการใช้อำนาจบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ถ้าจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจบารมี อำนาจข้อมูล ข่าวสาร อำนาจเชื่อมโยงอยู่ในระดับมาก ส่วนการใช้อำนาจบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการใช้อำนาจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจบารมี อำนาจอ้างอิง อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจพึงพา อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล ตามลำดับ ส่วนอำนาจบังคับอยู่ในระดับน้อย

เจริญชัย บรรณธรรมย์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันและบริหารงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีพฤติกรรมการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารงานต่างกันมีพฤติกรรมการใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน

สุนทรี วรรณไพเราะ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลชลบุรี ใช้พลังอำนาจโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นพลังอำนาจการบังคับมีการใช้อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านแรงจูงใจพบว่า พนักงานครูในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนการใช้พลังอำนาจ ของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กษิณ ชินวงศ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า (1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจบังคับ (2) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีการใช้อำนาจในการบริหารโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการใช้อำนาจด้านการบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 (3) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่บริหารสถานศึกษานาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้อำนาจในการบริหารโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชานน ตรงดี (2551 : บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู สถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย ผลการศึกษาพบว่า (1) การใช้อำนาจของผู้บริหารตามทัศนะของครูสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครูที่มีเพศ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ต่างกันมีทัศนะการใช้อำนาจของผู้บริหารภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ(2) ครูสถานศึกษามัศึกษามีแรงจูงใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครูที่มีเพศ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

จารุณี เรือนไชย (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การใช้ฐาน แห่งอำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้ฐานแห่งอำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ พบว่า ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า การใช้อำนาจการบังคับไม่แตกต่างกัน ส่วนอำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วันชาติณี ตระกูลศึกษา (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการใช้อำนาจของ



ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สรุปจากงานวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อำนาจข้อมูลข่าวสารมากที่สุด ส่วนอำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจเชื่อมโยงอยู่ในระดับมาก ส่วนการใช้ อำนาจบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ถ้าจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เฮอร์เชย์ แบลนชาร์ด (Hersey Blanchard, 1988 : abstract ; อ้างถึงใน วินัย ศรีสุคนธรณ์, 2548 : 63) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตามจะตอบสนองและพึงพอใจผู้นำที่ใช้ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิงมากกว่าอำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมายและอำนาจบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้ อำนาจเชี่ยวชาญและ อำนาจอ้างอิงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจมากที่สุด

ซูเทอร์แลนด์ (Sutherland, 1988 ; อ้างถึงใน ทิพวรรณ แสงทับทิม, 2547 : 44) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูในการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ครูส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าผู้บริหารมีการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาอำนาจตามกฎหมายและ อำนาจอ้างอิง

ฮาลาร์ (Halar, 2003 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ศึกษาเรื่องการสำรวจการเข้าใจโครงสร้างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารระดับกลางในรัฐโอไฮโอ ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับฐานอำนาจของ เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1959) และ เฮอร์เชย์ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1998) ในฐานอำนาจทั้ง 7 แหล่งอำนาจ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง อำนาจบังคับ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจข้อมูลข่าวสาร และอำนาจเชื่อมโยง ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงและผู้ชายให้ความสำคัญกับการใช้พลังอำนาจต่างกันโดยผู้หญิงให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้พลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญและผู้ชายให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร และอำนาจบังคับ และพบว่าประสบการณ์ในการบริหาร 4-7 ปีและ 8 ปีขึ้นไปใช้พลังอำนาจตามกฎหมายมาก

จาง (Jang, 2004 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ศึกษาอำนาจ อิทธิพล และความขัดแย้ง ใน สถานศึกษาเกาหลี พบว่า มีการเชื่อมโยงระหว่างการเข้าใจความขัดแย้ง อิทธิพลทางสังคม และฐานอำนาจของผู้บริหาร เช่น การใช้อำนาจอ้างอิงของผู้บริหารมีผลกระทบต่อความขัดแย้ง เฉพาะบุคคลากรครูและผู้ปกครองลดลง และมีผลต่อความขัดแย้งโดยรวมของครู และคณะบุคคล ลดลงขณะที่การใช้อำนาจบังคับมีผลต่อภาพรวมของความขัดแย้งของครูและผู้ปกครองเพิ่มขึ้น จากการพิจารณาในภาพรวมปรากฏว่าสถาบันสถานศึกษาเป็นไปได้ที่จะถูกทำลาย เมื่อผู้บริหารไม่ให้ความรู้ความเข้าใจหรือไว้วางใจในอำนาจที่มาจากตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อำนาจบังคับและอำนาจหน้าที่ ครูที่มีระดับอายุสูงกว่ามีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายใน ของครูลดลงการใช้อำนาจเชี่ยวชาญของผู้บริหารกับการเพิ่มอิทธิพลของครูสามารถทำนายได้ว่า ความขัดแย้งภายในของครูที่มีอายุน้อยลดลง ขณะที่การใช้อำนาจบังคับปรากฏนัยสำคัญของ ตัวแปรความขัดแย้งภายในของครูเพิ่มขึ้น และผู้บริหารที่ใช้อำนาจอ้างอิงพบว่า ความขัดแย้ง ภายในและภายนอกของครูลดลง

สรุปจากงานวิจัยต่างประเทศพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ในทางที่ดี เช่นอำนาจความเชี่ยวชาญ จะช่วยให้การทำงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ พบว่าผู้หญิงและผู้ชายให้ความสำคัญกับการใช้พลังอำนาจต่างกัน พบว่าประสบการณ์ในการ บริหารมาก จะใช้อำนาจทางกฎหมายมาก และการใช้อำนาจบังคับมากจะทำให้ลดความขัดแย้ง ในสถานศึกษาได้

## กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

### ตัวแปรต้น

### ตัวแปรตาม

| สถานภาพของครู                |  | การใช้อำนาจของผู้บริหาร<br>แบ่งออกเป็น 7 ด้าน |
|------------------------------|--|-----------------------------------------------|
| 1. เพศ                       |  |                                               |
| 1.1 ชาย                      |  |                                               |
| 1.2 หญิง                     |  |                                               |
| 2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน |  |                                               |
| 2.1 1-5 ปี                   |  |                                               |
| 2.2 6-10 ปี                  |  |                                               |
| 2.3 มากกว่า 10 ปี            |  |                                               |
| 2. ขนาดสถานศึกษา             |  |                                               |
| 2.1 ขนาดเล็ก                 |  |                                               |
| 2.2 ขนาดกลาง                 |  |                                               |
| 2.3 ขนาดใหญ่                 |  |                                               |

ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

### สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

- ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
- ครูที่เพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 แตกต่างกัน

3. ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีทักษะต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายะวัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 แตกต่างกัน

4. ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีทักษะต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายะวัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 แตกต่างกัน



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มุ่งศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 สำหรับการดำเนินการค้นคว้าอิสระในบทนี้ ผู้ค้นคว้าขอเสนอหัวข้อตามลำดับ คือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และแผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่าย ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำนวน 171 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำนวน 120 คน คำนวณโดยใช้สูตรยามานะ (Yamane; อ้างถึงในธานินทร์ สิลป์จารุ, 2552 : 45) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนโดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้น (Strata) และ ทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากแบบไม่คืนกลับ (Without Replacement) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการค้นคว้าอิสระ

$N$  = ขนาดประชากรทั้งหมด

$e$  = ระดับความเชื่อมั่น (กำหนดที่ระดับ 0.05)

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{171}{1 + 171 (0.05)^2}$$

$$n = 119.78$$

2.1 ผู้ค้นคว้าอิสระได้แสดงจำนวนข้อมูลประชากร ซึ่งเป็นครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำนวน 171 คน

2.2 จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับสลากแบบให้คืนกลับ (Without Replacement) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 คน รายละเอียด ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ข้อมูลจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

| ที่ | ชื่อสถานศึกษา  | ขนาดสถานศึกษา | จำนวนประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
|-----|----------------|---------------|--------------|--------------------|
| 1   | อนุบาลยะรัง    | ใหญ่          | 37           | 26                 |
| 2   | ตลาดนัดบาซาเอ  | ใหญ่          | 26           | 18                 |
| 3   | บ้านระแว้ง     | ใหญ่          | 21           | 15                 |
| 4   | ตันพิกุล       | ใหญ่          | 16           | 11                 |
| 5   | บ้านตันทุเรียน | กลาง          | 12           | 8                  |
| 6   | บ้านคางา       | กลาง          | 12           | 8                  |
| 7   | วัดเกาะหวาย    | กลาง          | 11           | 8                  |
| 8   | บ้านกรือเซะ    | กลาง          | 10           | 7                  |
| 9   | บ้านกระโด      | กลาง          | 10           | 7                  |
| 10  | บ้านกาแลสะนอ   | กลาง          | 7            | 6                  |
| 11  | บ้านบินยา      | เล็ก          | 9            | 6                  |
| รวม |                |               | 171          | 120                |



## เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

### 1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการค้นคว้าอิสระเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้ค้นคว้าอิสระได้สร้างขึ้นสำหรับสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยใช้แนวคิดตามทฤษฎีการใช้อำนาจของเฮอริเชย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey Blanchard & Johnson, 2001; พัฒนาจาก เฟรนช์และราเวน (French & Raven) อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2553: 273-274) จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจอ้างอิง (Reference Power) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจข่าวสาร (Information Power) และอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง (Connection Power)

ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert ; อ้างถึงใน ชูศรี วงศ์รัตน์, 2546 : 144-145) โดยกำหนดระดับความมากน้อยของการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้น้ำหนักคะแนนดังนี้

|   |         |                                                      |
|---|---------|------------------------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

## 2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้ค้นคว้าอิสระได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและผลงานการค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้องตลอดจนวิธีการสร้างเครื่องมือ

2.2 กำหนดกรอบภารกิจในการค้นคว้าอิสระวิเคราะห์เนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

2.3 สร้างเป็นเครื่องมือตามขอบเขตของเนื้อหาที่วางไว้โดยปรับปรุงตัดแปลงจากชุดเครื่องมือของ วันชาลินี ตระกูลศึกษา (2556:127) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา โดยนำเครื่องมือที่สร้างแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

2.4 ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยพิจารณาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC :Index of Item Objective Congruence) เพื่อลงความเห็นให้คะแนนดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามสอดคล้องกับจุดประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามสอดคล้องกับจุดประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์

2.5 คัดเลือกข้อคำถามโดยนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC :Index of Item Objective Congruence) เพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ย 0.6 ขึ้นไป

2.6 นำเครื่องมือไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง 50 คน ได้แก่ครู โรงเรียนตลาดปรีดิ์ โรงเรียนบ้านบาก โรงเรียนชุมชนบ้านสะนอ โรงเรียนบ้านคูวัง โรงเรียนบ้านอาโห ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach, 1990 : 120) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2.7 นำข้อมูลจากการทดลอง (Try Out) มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ .925

2.8 นำเครื่องมือไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการค้นคว้าอิสระต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ค้นคว้าอิสระได้ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตแนะนำตัวผู้ค้นคว้าอิสระจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้ค้นคว้าอิสระส่งแบบสอบถามถึงโรงเรียนด้วยตนเอง และขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ส่งแบบสอบถามคืนหลังจากได้รับแบบสอบถามแล้ว 2 สัปดาห์โดยให้ส่งที่ผู้ค้นคว้าอิสระโดยตรง
3. ผู้ค้นคว้าอิสระรับแบบสอบถามกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามได้แบบสอบถามกลับคืนมา 120 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำผลไปดำเนินการตามขั้นตอนการค้นคว้าอิสระต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ค้นคว้าอิสระนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังนี้

- 1.1 ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์ปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)
- 1.2 ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจทางการบริหารโดยใช้แนวคิดตามทฤษฎีการใช้อำนาจของเฮอร์เชย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey Blanchard & Johnson) ที่พัฒนาจากเฟรนช์และราเวน (French & Raven)(จันทรานี สงวนนาม, 2553: 273-274) จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจอ้างอิง (Reference Power) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจข่าวสาร (Information Power) และ อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง (Connection Power) เพื่อทราบถึงการใช้อำนาจทางการบริหาร ของผู้บริหาร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบระดับการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง ซึ่งกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ไว้ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2546 : 144)

- 4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่อิสระจากกัน (Independent Samples Test) โดยใช้สถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ

1.4 การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One- Way Analysis Of Variance) โดยการใช้สถิติ F-test เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษา

1.5 ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ โดยนำปัญหาและข้อเสนอแนะ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และแจกแจงความถี่

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

2.1.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา

ของครอนบาค

### 2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2.2 มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean)

2.2.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2.4 การทดสอบค่าที (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม

2.2.5 การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One- Way Analysis Of Variance)

2.2.6 หาค่า ทดสอบ เปรียบเทียบรายคู่พหุคูณตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Method) หากพบข้อแตกต่างจากข้อ 2.2.5



## ตารางที่ 5 แผนปฏิบัติการคั่นคว่ำอิสระ

[illegible]



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระขอเสนอในบทนี้ 3 หัวข้อ ได้แก่ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล และ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดมีดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอการวิจัยในครั้งนี้ ขอกำหนดสัญลักษณ์ไว้ดังนี้

|           |     |                                       |
|-----------|-----|---------------------------------------|
| N         | แทน | จำนวนกลุ่มประชากร                     |
| n         | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                    |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย                             |
| S.D.      | แทน | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน               |
| t         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าที  |
| F         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าเอฟ |

#### ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

- ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและร้อยละของครู ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามเพศประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมและรายด้าน
- ตอนที่ 3 วิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 จำนวนและร้อยละของครูศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตาม สถานภาพ รายละเอียดดังตารางที่ 6

**ตารางที่ 6** จำนวนและร้อยละของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามสถานภาพ

| สถานภาพ                   | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|---------------------------|------------|---------------|
| เพศ                       |            |               |
| 1. ชาย                    | 49         | 40.83         |
| 2. หญิง                   | 71         | 59.17         |
| <b>รวม</b>                | <b>120</b> | <b>100.00</b> |
| ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน |            |               |
| 1. 1-5 ปี                 | 39         | 32.50         |
| 2. 6 -10 ปี               | 47         | 39.17         |
| 3. มากกว่า 10 ปี          | 34         | 28.33         |
| <b>รวม</b>                | <b>120</b> | <b>100.00</b> |
| ขนาดสถานศึกษา             |            |               |
| 1. ขนาดเล็ก               | 6          | 5.00          |
| 2. ขนาดกลาง               | 44         | 36.67         |
| 3. ขนาดใหญ่               | 70         | 58.33         |
| <b>รวม</b>                | <b>120</b> | <b>100.00</b> |

ตารางที่ 6 สถานภาพของครูปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.17 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6 -10 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.17 และส่วนใหญ่เป็นครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 58.33

ตอนที่ 2 ระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 รายละเอียด ดังตารางที่ 7-14

ตารางที่ 7 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวม และ รายด้าน

| ที่ | การใช้อำนาจในการบริหารงาน<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>การใช้อำนาจ | อันดับที่ |
|-----|----------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|-----------|
| 1   | อำนาจการให้รางวัล                                  | 3.74      | 0.71 | มาก                  | 6         |
| 2   | อำนาจการบังคับ                                     | 3.50      | 0.76 | ปานกลาง              | 7         |
| 3   | อำนาจตามกฎหมาย                                     | 3.97      | 0.56 | มาก                  | 2         |
| 4   | อำนาจอ้างอิง                                       | 3.97      | 0.63 | มาก                  | 2         |
| 5   | อำนาจความเชี่ยวชาญ                                 | 3.94      | 0.53 | มาก                  | 4         |
| 6   | อำนาจข่าวสาร                                       | 3.83      | 0.67 | มาก                  | 5         |
| 7   | อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง                            | 4.10      | 0.59 | มาก                  | 1         |
|     | รวม                                                | 3.86      | 0.47 | มาก                  |           |

ตารางที่ 7 พบว่า การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.86$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านอำนาจการบังคับซึ่งอยู่ในระดับปานกลางและเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดคือ อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง ( $\bar{X}=4.10$ ) อำนาจตามกฎหมาย ( $\bar{X}=3.97$ ) อำนาจอ้างอิง ( $\bar{X}=3.97$ ) อำนาจความเชี่ยวชาญ ( $\bar{X}=3.94$ ) อำนาจข่าวสาร ( $\bar{X}=3.83$ ) อำนาจการให้รางวัล ( $\bar{X}=3.74$ ) และอำนาจการบังคับ ( $\bar{X}=3.50$ )

**ตารางที่ 8** การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัล

| ที่ | ด้านอำนาจการให้รางวัล                                           | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>การใช้อำนาจ | อันดับที่ |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|-----------|
| 1   | การพิจารณาความดีความชอบด้วย<br>ความเป็นธรรม                     | 3.43      | 1.11 | ปานกลาง              | 5         |
| 2   | การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลในการ<br>ทำความดีแก่ครูตามโอกาส      | 3.72      | 0.82 | มาก                  | 4         |
| 3   | การสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสในการ<br>เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม | 3.73      | 0.98 | มาก                  | 3         |
| 4   | การสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนา<br>ตนเอง                        | 3.95      | 0.88 | มาก                  | 1         |
| 5   | การมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่<br>บุคลากรตามความสามารถ             | 3.84      | 0.84 | มาก                  | 2         |
| รวม |                                                                 | 3.74      | 0.71 | มาก                  |           |

ตารางที่ 8 พบว่าการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัล ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ ) โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การสนับสนุนให้ครู ได้รับการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 3.95$ ) การมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่บุคลากรตามความสามารถ ( $\bar{X} = 3.84$ ) และการสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.43$ )

ตารางที่ 9 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจบังคับ

| ที่ | ด้านอำนาจบังคับ                                                                    | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>การใช้อำนาจ | อันดับที่ |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|-----------|
| 1   | ใช้มาตรการลงโทษตามระเบียบ<br>กฎหมายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาใน<br>การควบคุมการทำงาน     | 3.43      | 1.05 | ปานกลาง              | 4         |
| 2   | กำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้<br>ควบคุมการทำงาน                                       | 3.55      | 0.93 | มาก                  | 2         |
| 3   | กำหนดแผนงานและระยะเวลาที่<br>แน่นอนที่งานต้องสำเร็จ เพื่อให้<br>งานเกิดประสิทธิภาพ | 3.58      | 1.11 | มาก                  | 1         |
| 4   | โยกย้ายสับเปลี่ยนภาระงาน หาก<br>ทำงานไม่ประสบความสำเร็จตาม<br>เป้าหมาย             | 3.44      | 1.00 | ปานกลาง              | 3         |
| รวม |                                                                                    | 3.50      | 0.76 | ปานกลาง              |           |

ตารางที่ 9 พบว่าการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจบังคับ ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ กำหนดแผนงานและระยะเวลาที่แน่นอนที่งานต้องสำเร็จ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.58$ ) กำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้ควบคุมการทำงาน ( $\bar{X} = 3.55$ ) และโยกย้ายสับเปลี่ยนภาระงาน หากทำงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.44$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใช้มาตรการลงโทษตามระเบียบ กฎหมายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการควบคุมการทำงาน ( $\bar{X} = 3.43$ )

**ตารางที่ 10** การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจตามกฎหมาย

| ที่ | ด้านอำนาจตามกฎหมาย                                           | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>การใช้อำนาจ | อันดับที่ |
|-----|--------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|-----------|
| 1   | การสั่งงานตามขั้นตอน ตามสายบังคับบัญชา                       | 3.98      | 0.67 | มาก                  | 2         |
| 2   | การสั่งงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ                    | 3.95      | 0.63 | มาก                  | 3         |
| 3   | การพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ | 3.94      | 0.75 | มาก                  | 4         |
| 4   | การมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถ            | 4.00      | 0.74 | มาก                  | 1         |
| รวม |                                                              | 3.97      | 0.56 | มาก                  |           |

ตารางที่ 10 พบว่าการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจตามกฎหมาย ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.00$ ) การสั่งงานตามขั้นตอน ตามสายบังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.98$ ) และการสั่งงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.95$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.94$ )



**ตารางที่ 11** การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง

| ที่ | ด้านอำนาจอ้างอิง                                         | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>การใช้อำนาจ | อันดับที่ |
|-----|----------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|-----------|
| 1   | การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี                            | 4.05      | 0.82 | มาก                  | 3         |
| 2   | การให้ความยุติธรรมและเสมอภาค                             | 3.78      | 0.86 | มาก                  | 5         |
| 3   | การให้เกียรติและเคารพในความคิด<br>ของครู                 | 3.92      | 0.82 | มาก                  | 4         |
| 4   | การมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่<br>ให้ประสบผลสำเร็จ | 4.07      | 0.74 | มาก                  | 1         |
| 5   | การทักทายเป็นกันเองเพื่อ<br>สร้างมนุษยสัมพันธ์กับครู     | 4.06      | 0.76 | มาก                  | 2         |
| รวม |                                                          | 3.97      | 0.63 | มาก                  |           |

ตารางที่ 11 พบว่า การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.07$ ) การทักทายเป็นกันเองเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครู ( $\bar{X} = 4.06$ ) และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 4.05$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ความยุติธรรมและเสมอภาค ( $\bar{X} = 3.78$ )

**ตารางที่ 12** การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ

| ที่ | ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ                              | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>การใช้อำนาจ | อันดับที่ |
|-----|-----------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|-----------|
| 1   | การให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง | 3.98      | 0.67 | มาก                  | 1         |
| 2   | ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ     | 3.92      | 0.67 | มาก                  | 4         |
| 3   | ความสามารถในการแก้ไขปัญหางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ   | 3.92      | 0.66 | มาก                  | 4         |
| 4   | ความสามารถในการใช้เทคนิคการบริหารเป็นที่ยอมรับ      | 3.97      | 0.67 | มาก                  | 2         |
| 5   | ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ                  | 3.93      | 0.70 | มาก                  | 3         |
| รวม |                                                     | 3.94      | 0.53 | มาก                  |           |

ตารางที่ 12 พบว่า การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.98$ ) ความสามารถในการใช้เทคนิคการบริหารเป็นที่ยอมรับ ( $\bar{X} = 3.97$ ) และความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ( $\bar{X} = 3.93$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.92$ )

**ตารางที่ 13** การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจข่าวสาร

| ที่ | ด้านอำนาจข่าวสาร                                                | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>การใช้อำนาจ | อันดับที่ |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|-----------|
| 1   | สามารถให้ข่าวสารที่ทันเหตุการณ์แก่ครู                           | 3.85      | 0.89 | มาก                  | 3         |
| 2   | การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ                        | 3.70      | 0.89 | มาก                  | 5         |
| 3   | การให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน                           | 3.83      | 0.73 | มาก                  | 4         |
| 4   | การแสวงหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ              | 3.88      | 0.86 | มาก                  | 2         |
| 5   | การใช้ความรอบรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี | 3.90      | 0.70 | มากที่สุด            | 1         |
| รวม |                                                                 | 3.83      | 0.67 | มาก                  |           |

ตารางที่ 13 พบว่า การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจข่าวสาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น การใช้ความรอบรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.90$ ) โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การใช้ความรอบรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.90$ ) การแสวงหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.88$ ) และสามารถให้ข่าวสารที่ทันเหตุการณ์แก่ครู ( $\bar{X} = 3.85$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.70$ )

**ตารางที่ 14** การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง

| ที่ | ด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง                                          | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>การใช้อำนาจ | อันดับที่ |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|-----------|
| 1   | การมีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารในระดับต่างๆ ได้ดี                | 4.05      | 0.79 | มาก                  | 4         |
| 2   | การกล่าวถึงความสัมพันธ์กับผู้มีตำแหน่งสูง หรือมีอำนาจ                | 4.08      | 0.59 | มาก                  | 3         |
| 3   | สามารถในการหาทางสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือชุมชนมาร่วมพัฒนาสถานศึกษา | 4.09      | 0.78 | มาก                  | 2         |
| 4   | การได้รับการกล่าวถึงจากชุมชนในแง่ดีอยู่เสมอ                          | 4.18      | 0.70 | มาก                  | 1         |
| รวม |                                                                      | 4.10      | 0.59 | มาก                  |           |

ตารางที่ 14 พบว่าการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้รับการกล่าวถึงจากชุมชนในแง่ดีอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.18$ ) สามารถในการหาทางสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือชุมชนมาร่วมพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.09$ ) และการกล่าวถึงความสัมพันธ์กับผู้มีตำแหน่งสูง หรือมีอำนาจ ( $\bar{X} = 4.08$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารในระดับต่างๆ ได้ดี ( $\bar{X} = 4.05$ )

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 รายละเอียด ดังตารางที่ 15 – 17

**ตารางที่ 15** เปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามเพศ

| การใช้อำนาจในการบริหารงาน   | เพศ       |      |           |      | t     | sig  |
|-----------------------------|-----------|------|-----------|------|-------|------|
|                             | ชาย       |      | หญิง      |      |       |      |
|                             | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |       |      |
| ด้านอำนาจการให้รางวัล       | 3.72      | 0.70 | 3.74      | 0.73 | -0.16 | 0.87 |
| ด้านอำนาจการบังคับ          | 3.60      | 0.70 | 3.43      | 0.80 | 1.24  | 0.22 |
| ด้านอำนาจตามกฎหมาย          | 3.97      | 0.56 | 3.96      | 0.57 | 0.04  | 0.96 |
| ด้านอำนาจอ้างอิง            | 3.99      | 0.63 | 3.96      | 0.63 | 0.24  | 0.81 |
| ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ      | 3.99      | 0.46 | 3.91      | 0.58 | 0.79  | 0.43 |
| ด้านอำนาจข่าวสาร            | 3.81      | 0.75 | 3.85      | 0.62 | -0.32 | 0.43 |
| ด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง | 4.05      | 0.55 | 4.14      | 0.61 | -0.79 | 0.21 |
| รวม                         | 3.88      | 0.48 | 3.86      | 0.47 | 0.23  | 0.82 |

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05

ตารางที่ 15 พบว่าการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามทัศนคติของครูที่มีเพศต่างกัน พบว่า ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายฯ อำเภอฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

| การใช้อำนาจในการบริหารงาน   | ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน |      |           |      |               |      | F    | sig  | คู่ที่<br>แตกต่าง |
|-----------------------------|---------------------------|------|-----------|------|---------------|------|------|------|-------------------|
|                             | 1-5 ปี                    |      | 6-10 ปี   |      | มากกว่า 10 ปี |      |      |      |                   |
|                             | $\bar{X}$                 | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |      |      |                   |
| ด้านอำนาจการให้รางวัล       | 3.70                      | 0.63 | 3.80      | 0.74 | 3.68          | 0.72 | 0.37 | 0.69 | -                 |
| ด้านอำนาจการบังคับ          | 3.40                      | 0.74 | 3.53      | 0.77 | 3.57          | 0.82 | 0.53 | 0.59 | -                 |
| ด้านอำนาจตามกฎหมาย          | 3.85                      | 0.54 | 4.05      | 0.58 | 3.98          | 0.54 | 1.38 | 0.25 | -                 |
| ด้านอำนาจอ้างอิง            | 3.93                      | 0.61 | 4.06      | 0.61 | 3.91          | 0.67 | 0.71 | 0.50 | -                 |
| ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ      | 3.89                      | 0.47 | 4.02      | 0.56 | 3.89          | 0.56 | 0.86 | 0.42 | -                 |
| ด้านอำนาจข่าวสาร            | 3.79                      | 0.66 | 3.86      | 0.71 | 3.85          | 0.66 | 0.11 | 0.89 | -                 |
| ด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง | 4.04                      | 0.55 | 4.18      | 0.66 | 4.06          | 0.52 | 0.69 | 0.50 | -                 |
| รวม                         | 3.80                      | 0.47 | 3.93      | 0.48 | 3.85          | 0.47 | 0.81 | 0.45 |                   |

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05

ตารางที่ 16 พบว่าการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายฯ อำเภอฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่าทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน



**ตารางที่ 17** เปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายฯ อำเภอฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

| การใช้อำนาจในการ<br>บริหารงาน | ขนาดของสถานศึกษา |      |           |      |           |      | F    | sig  | คู่ที่<br>แตกต่าง |
|-------------------------------|------------------|------|-----------|------|-----------|------|------|------|-------------------|
|                               | เล็ก             |      | กลาง      |      | ใหญ่      |      |      |      |                   |
|                               | $\bar{X}$        | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |      |      |                   |
| ด้านอำนาจการให้รางวัล         | 4.13             | 0.76 | 3.49      | 0.77 | 3.85      | 0.63 | 4.79 | 0.03 | (2,3)             |
| ด้านอำนาจการบังคับ            | 3.21             | 1.13 | 3.41      | 0.64 | 3.58      | 0.80 | 1.12 | 0.33 | -                 |
| ด้านอำนาจตาม                  |                  |      |           |      |           |      |      |      |                   |
| กฎหมาย                        | 4.13             | 0.26 | 3.82      | 0.63 | 4.05      | 0.52 | 2.56 | 0.08 | -                 |
| ด้านอำนาจอ้างอิง              | 4.50             | 0.63 | 3.80      | 0.72 | 4.04      | 0.53 | 4.30 | 0.04 | (1,2)             |
| ด้านอำนาจความ                 |                  |      |           |      |           |      |      |      |                   |
| เชี่ยวชาญ                     | 4.27             | 0.33 | 3.78      | 0.55 | 4.01      | 0.51 | 3.94 | 0.07 | -                 |
| ด้านอำนาจข่าวสาร              | 3.97             | 0.20 | 3.63      | 0.82 | 3.95      | 0.56 | 3.31 | 0.04 | (2,3)             |
| ด้านอำนาจการติดต่อ            |                  |      |           |      |           |      |      |      |                   |
| เชื่อมโยง                     | 3.92             | 0.56 | 4.15      | 0.55 | 4.09      | 0.62 | 0.44 | 0.64 | -                 |
| รวม                           | 4.02             | 0.36 | 3.73      | 0.52 | 3.94      | 0.44 | 3.16 | 0.06 |                   |

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายฯ อำเภอฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญและด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีอำนาจการให้รางวัลมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดกลาง ด้านอำนาจอ้างอิงผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กมีอำนาจอ้างอิงมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และด้านอำนาจข่าวสารผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีอำนาจข่าวสารมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง

ตอนที่ 3 ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ดังตารางที่ 18-19

**ตารางที่ 18** ปัญหาการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

| ลำดับ<br>ที่             | ปัญหาการใช้อำนาจในการบริหารงาน                              | ความถี่ |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------|---------|
| <b>อำนาจการให้รางวัล</b> |                                                             |         |
| 1                        | ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบไม่เป็นไปตามความเป็นจริง      | 9       |
| 2                        | ผู้บริหารให้รางวัลเฉพาะคนสนิท                               | 5       |
| 3                        | ผู้บริหารไม่ส่งเสริมในการพัฒนาตนเองของครู                   | 2       |
| 4                        | รางวัลมีจำนวนจำกัด                                          | 2       |
| 5                        | ผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่ได้แจ้งให้ที่ประชุมทราบ            | 1       |
| <b>อำนาจบังคับ</b>       |                                                             |         |
| 1                        | ผู้บริหารไม่มีระบบในการบังคับ ผู้ใต้บังคับบัญชา             | 5       |
| 2                        | ผู้บริหารบังคับบัญชาไม่ชัดเจน                               | 4       |
| 3                        | การบริหารงานของผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วม                    | 2       |
| <b>อำนาจตามกฎหมาย</b>    |                                                             |         |
| 1                        | ผู้บริหารสั่งงานไม่เป็นขั้นตอน                              | 5       |
| 2                        | ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่มีการกระจายอำนาจ                   | 2       |
| 3                        | ผู้บริหารไม่ได้ใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด                      | 1       |
| <b>อำนาจอ้างอิง</b>      |                                                             |         |
| 1                        | ผู้บริหารไม่เคารพความคิดของครู                              | 4       |
| 2                        | ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างที่ดี                               | 1       |
| 3                        | ผู้บริหารไม่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ | 1       |

ตารางที่ 18 (ต่อ)

| ลำดับ<br>ที่                   | ปัญหาปัญหาการใช้อำนาจในการบริหารงาน                       | ความถี่ |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------|
| <b>อำนาจเชี่ยวชาญ</b>          |                                                           |         |
| 1                              | ผู้บริหารทำงาน ไม่มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ        | 6       |
| 2                              | ผู้บริหารไม่แนะนำ ให้ความรู้แก่ครูในการทำงาน              | 5       |
| 3                              | ผู้บริหารตัดสินใจไม่เด็ดขาด                               | 1       |
| 4                              | ผู้บริหารไม่ให้โอกาสครูในการพัฒนาตนเอง                    | 1       |
| <b>อำนาจข่าวสาร</b>            |                                                           |         |
| 1                              | ผู้บริหารไม่ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์แก่ครู     | 3       |
| 2                              | ผู้บริหารไม่ได้นำสารสนเทศของสถานศึกษา มาประกอบการตัดสินใจ | 1       |
| 3                              | การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูมีความล่าช้า        | 1       |
| <b>อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง</b> |                                                           |         |
| 1                              | ผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารระดับอื่นๆ     | 4       |
| 2                              | การติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกันของศูนย์เครือข่าย       | 2       |

ตารางที่ 18 ปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายฯ อําเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ดังต่อไปนี้ อำนาจการให้รางวัล ได้แก่ ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบไม่เป็นไปตามความเป็นจริง ผู้บริหารให้รางวัลเฉพาะคนสนิท ผู้บริหารไม่ส่งเสริมในการพัฒนาตนเองของครู รางวัลมีจำนวนจำกัด และผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่ได้แจ้งให้ที่ประชุมทราบ อำนาจบังคับ ได้แก่ ผู้บริหารไม่มีระบบในการบังคับ ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารบังคับบัญชาไม่ชัดเจน และการบริหารงานของผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วมอำนาจตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสั่งงานไม่เป็นขั้นตอน การบริหารงานไม่มีการกระจายอำนาจ และผู้บริหารไม่ได้ใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด อำนาจอ้างอิง ได้แก่ ผู้บริหารไม่เคารพความคิดของครู ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารไม่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอำนาจเชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้บริหารทำงาน ไม่มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารไม่แนะนำ ให้ความรู้แก่ครูในการทำงาน ผู้บริหารตัดสินใจไม่เด็ดขาด และผู้บริหารไม่ให้โอกาสครูในการพัฒนาตนเอง อำนาจข่าวสาร ได้แก่ ผู้บริหารไม่ให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์แก่ครู ผู้บริหารไม่ได้นำสารสนเทศของสถานศึกษา มาประกอบการ

ตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูมีความล่าช้า อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง ได้แก่ ผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารระดับอื่นๆ และการติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกันของศูนย์เครือข่าย

**ตารางที่ 19** ข้อเสนอแนะการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย  
ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

| ลำดับ<br>ที่          | ข้อเสนอแนะการใช้อำนาจในการบริหารงาน                                | ความถี่ |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>อำนาจให้รางวัล</b> |                                                                    |         |
| 1                     | ควรพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม                            | 13      |
| 2                     | ครูต้องมีความเสียสละ เพื่อความสำเร็จของงาน                         | 8       |
| 3                     | ควรสร้างค่านิยมความเป็นธรรมของผู้บริหาร                            | 5       |
| 4                     | ผู้บริหารควรศึกษาหลักการบริหารเพิ่มมากขึ้น                         | 1       |
| <b>อำนาจบังคับ</b>    |                                                                    |         |
| 1                     | ผู้บริหารทำงานควรมีการวางแผนเป็นระบบ และควรติดตามงานอย่างต่อเนื่อง | 8       |
| 2                     | ผู้บริหารควรบริหารที่ยึดกฎหมายอย่างเคร่งครัด                       | 4       |
| 3                     | ผู้บริหารควรรับฟังเสียงครูคนอื่นๆบ้าง                              | 4       |
| 4                     | ผู้บริหารควรดูแลผลประโยชน์ของครูให้ทั่วถึง                         | 1       |
| <b>อำนาจตามกฎหมาย</b> |                                                                    |         |
| 1                     | ผู้บริหารควรกระจายอำนาจในการทำงาน                                  | 5       |
| 2                     | ผู้บริหารควรยึดกฎหมายและสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด               | 5       |
| <b>อำนาจอ้างอิง</b>   |                                                                    |         |
| 1                     | ผู้บริหารควรเคารพความคิดของครูและยึดมติที่ประชุมในการทำงาน         | 6       |
| 2                     | ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดี               | 2       |
| <b>อำนาจเชี่ยวชาญ</b> |                                                                    |         |
| 1                     | ผู้บริหารควรมีการวางแผนการบริหารงานอย่างรอบคอบ                     | 3       |
| 2                     | ผู้บริหารควรมีความมั่นใจในตนเองและตัดสินใจอย่างเด็ดขาด             | 2       |
| 3                     | ผู้บริหารควรมีความเชี่ยวชาญในงานบริหารการศึกษา                     | 1       |

ตารางที่ 19 (ต่อ)

| ลำดับ<br>ที่                   | ข้อเสนอแนะการใช้อำนาจในการบริหารงาน                                         | ความถี่ |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>อำนาจข่าวสาร</b>            |                                                                             |         |
| 1                              | ผู้บริหารควรให้ข้อมูลที่ทันสมัยแก่ครู เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ | 3       |
| 2                              | ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา ประกอบในการทำงาน                  | 1       |
| <b>อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง</b> |                                                                             |         |
| 1                              | ควรมีการทำงานร่วมกันภายในศูนย์เครือข่ายให้มากขึ้น                           | 6       |
| 2                              | ผู้บริหารควรยึดกฎหมายและสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด                        | 1       |

ตารางที่ 19 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายฯ อำเภอฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ดังต่อไปนี้ อำนาจการให้รางวัล ได้แก่ผู้บริหารควรพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ครูต้องมีความเสียสละ เพื่อความสำเร็จของงาน ควรสร้างค่านิยมความเป็นธรรมของผู้บริหาร และผู้บริหารควรศึกษาหลักการบริหารเพิ่มมากขึ้น อำนาจบังคับ ได้แก่ผู้บริหารทำงานควรมีการวางแผนเป็นระบบ และควรติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรบริหารที่ยึดกฎหมายอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารควรรับฟังเสียงครูคนอื่น ๆ บ้าง และผู้บริหารควรดูแลผลประโยชน์ของครูให้ทั่วถึง อำนาจตามกฎหมาย ได้แก่ผู้บริหารควรกระจายอำนาจในการทำงาน และผู้บริหารควรยึดกฎหมายและสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด อำนาจอ้างอิง ได้แก่ ผู้บริหารควรเคารพความคิดของครูและยึดมติที่ประชุมในการทำงาน และผู้บริหารควรมีนุยุสัยสัมพันธ์ที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดี อำนาจเชี่ยวชาญ ได้แก่ผู้บริหารควรมีการวางแผนการบริหารงานอย่างรอบคอบ ผู้บริหารควรมีความมั่นใจในตนเองและตัดสินใจอย่างเด็ดขาด และผู้บริหารควรมีความเชี่ยวชาญในงานบริหารการศึกษา อำนาจข่าวสาร ได้แก่ผู้บริหารควรให้ข้อมูลที่ทันสมัยแก่ครู เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ และผู้บริหารควรใช้ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาประกอบในการทำงาน อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง ได้แก่ควรมีการทำงานร่วมกันภายในศูนย์เครือข่ายให้มากขึ้น และผู้บริหารควรยึดกฎหมายและสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ มีดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการทำค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อประมวลปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

#### วิธีการดำเนินการค้นคว้าอิสระ

การดำเนินการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่าย ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ซึ่งมีจำนวนครู 171 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำนวน 120 คน คำนวณโดยใช้สูตรยามาเน่ (Yamane; อ้างถึงในธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552 : 45) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนโดยใช้ขนาดของสถานศึกษา

เป็นชั้น (Strata) และ การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากแบบให้คืนกลับ (Without Replacement) เป็นขั้นตอนสุดท้ายได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ปรับปรุงดัดแปลงจากชุดเครื่องมือของวันชาติณี ตรีภูตศึกษา (2556:127) และคนอื่นๆซึ่งได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา โดยแบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 โดยใช้แนวคิดตามทฤษฎีการใช้อำนาจของเฮร์เซย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey Blanchard & Johnson, 2001; พัฒนมาจาก เฟรนช์และราเวน (French & Raven) อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2553: 273-274) จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจอ้างอิง (Reference Power) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจข่าวสาร (Information Power) และอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง (Connection Power)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ค้นคว้าอิสระค้นคว้าอิสระทำการเก็บข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตแนะนำตัวผู้ค้นคว้าอิสระจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง



2. ผู้ค้นคว้าอิสระส่งแบบสอบถามถึงสถานศึกษาด้วยตนเอง และขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ส่งแบบสอบถามคืนหลังจากได้รับแบบสอบถามแล้ว 2 สัปดาห์โดยให้ส่งที่ผู้ค้นคว้าอิสระโดยตรง

3. ผู้ค้นคว้าอิสระรับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 120 ฉบับและตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 120 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำไปดำเนินการตามขั้นตอนการค้นคว้าอิสระต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแยกข้อมูลตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมและรายด้าน เพื่อหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามเพศ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อหาค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่อิสระจากกัน (Two Independent Samples Test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อหาค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป (One Way Analysis Of Variance)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลด้านเนื้อหาจากปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และแจกแจงความถี่

### สรุปผลการค้นคว้าอิสระ

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของครูในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

1.1 สถานภาพของครูปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ

59.17 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.17 และส่วนใหญ่เป็นครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 58.33

1.2 ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 39.17 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 28.33

1.3 ครูในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 รองลงมาคือสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 และสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00

2. การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านอำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง

2.1 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัล ทั้งภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.2 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจบังคับ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ กำหนดแผนงานและระยะเวลาที่แน่นอนที่งานต้องสำเร็จ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้ควบคุมการทำงาน และโยกย้ายสับเปลี่ยนภาระงาน หากทำงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใช้มาตรการลงโทษตามระเบียบ กฎหมายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการควบคุมการทำงาน

2.3 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจตามกฎหมาย ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถ

การสั่งงานตามขั้นตอน ตามสายบังคับบัญชา และการสั่งงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.4 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ๒ อำเภอ ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ การทักทายนปราชญ์เป็นกันเองเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ความยุติธรรมและเสมอภาค

2.5 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ๒ อำเภอ ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ความสามารถในการใช้เทคนิคการบริหารเป็นที่ยอมรับ และความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

2.6 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ๒ อำเภอ ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจข่าวสาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น การใช้ความรอบรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การใช้ความรอบรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี การแสวงหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ และสามารถให้ข่าวสารที่ทันเหตุการณ์แก่ครู โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

2.7 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ๒ อำเภอ ยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้รับการกล่าวถึงจากชุมชนในแง่ดีอยู่เสมอ สามารถในการหาทางสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือชุมชนมาร่วมพัฒนาสถานศึกษา และการกล่าวถึงความสัมพันธ์กับผู้มีตำแหน่งสูง หรือ มีอำนาจ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารในระดับต่างๆ ได้ดี

3. เปรียบเทียบการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายฯ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา

3.1 ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายฯ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามทักษะของครูที่มีเพศต่างกัน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3.2 ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามทักษะของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3.3 ผลการเปรียบเทียบระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายฯ อำเภอฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญและด้านอำนาจการติดต่อ เชื่อมโยง ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีการใช้อำนาจที่ไม่แตกต่างกัน ส่วน ด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีอำนาจการให้รางวัลมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดกลาง ด้านอำนาจอ้างอิง ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กมีอำนาจอ้างอิงมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และ ด้านอำนาจข่าวสารผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีอำนาจข่าวสารมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง

4. ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายฯ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

4.1 ปัญหาการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

4.1.1 ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบไม่เป็นไปตามความเป็นจริง ให้รางวัลเฉพาะคนสนิท ไม่ส่งเสริมในการพัฒนาตนเองของครู รางวัลมีจำนวนจำกัด และผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่ได้แจ้งให้ที่ประชุมทราบ

4.1.2 ผู้บริหารไม่มีระบบในการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบังคับบัญชาไม่ชัดเจน และการบริหารงานของผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วม

4.1.3 ผู้บริหารสั่งงานไม่เป็นขั้นตอน ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่มีการกระจายอำนาจและผู้บริหารไม่ได้ใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด

4.1.4 ผู้บริหารไม่เคารพความคิดของครู ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารไม่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

4.1.5 ผู้บริหารทำงานไม่มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารไม่แนะนำ ให้ความรู้แก่ครูในการทำงาน ผู้บริหารไม่แนะนำ ให้ความรู้แก่ครูในการทำงานและผู้บริหารไม่ให้โอกาสครูในการพัฒนาตนเอง

4.1.6 ผู้บริหารไม่ให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์แก่ครู ผู้บริหารไม่ได้นำสารสนเทศของสถานศึกษามาประกอบการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูมีความล่าช้า

4.1.7 ผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารระดับอื่นๆ และการติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกันของศูนย์เครือข่าย

## 4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ควรพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ครูต้องมีความเสียสละ เพื่อความสำเร็จของงาน ควรสร้างค่านิยมความเป็นธรรมของผู้บริหาร และผู้บริหารควรศึกษาหลักการบริหารเพิ่มมากขึ้น

4.2.2 ผู้บริหารทำงานควรมีการวางแผนเป็นระบบ และควรติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรบริหารที่ยึดกฎหมายอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารควรรับฟังเสียงครูคนอื่นๆ บ้าง และผู้บริหารควรดูแลผลประโยชน์ของครูให้ทั่วถึง

4.2.3 ผู้บริหารควรกระจายอำนาจในการทำงาน และผู้บริหารควรยึดกฎหมายและสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด

4.2.4 ผู้บริหารควรเคารพความคิดของครูและยึดมติที่ประชุมในการทำงาน และผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดี

4.2.5 ผู้บริหารควรมีการวางแผนการบริหารงานอย่างรอบคอบ ผู้บริหารควรมีความมั่นใจในตนเอง และตัดสินใจอย่างเด็ดขาด และผู้บริหารควรมีความเชี่ยวชาญในงานบริหารการศึกษา

4.2.6 ผู้บริหารควรให้ข้อมูลที่ทันสมัยแก่ครู เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจและผู้บริหารควรใช้ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาประกอบในการทำงาน

4.2.7 ควรมีการทำงานร่วมกันภายในศูนย์เครือข่ายให้มากขึ้น และผู้บริหารควรยึดกฎหมาย และสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ได้ค้นพบจากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสมมติฐานของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

ผลการวิจัยพบว่าระดับการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านอำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสาร อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จงรักษ์ แสงแก้ว (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่าระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจบารมี อำนาจข้อมูลข่าวสาร อำนาจเชื่อมโยงอยู่ในระดับมาก ส่วนการใช้อำนาจบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับสุนทรี วรรณไพเราะ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลชลบุรีใช้พลังอำนาจโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นพลังอำนาจการบังคับมีการใช้อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับเจริญชัย บรรเลงรัมย์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับ กษิณ ชินวงศ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจบังคับ และสอดคล้องกับ ชานน ตรงดี (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารตามทัศนะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม



อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับจารุณี เรือนไชย (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการใช้ฐาน แห่งอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การใช้ฐานแห่งอำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ และสอดคล้องกับวันชาลินี ตระกูลศึกษา (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากการใช้อำนาจของผู้บริหาร จะต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีความรู้ ความชำนาญ และทักษะของผู้นำ จึงจะทำให้ได้รับการยกย่อง นับถือ ศรัทธา น่าเลื่อมใส และมีอิทธิพลต่อนุคคลอื่น โดยผู้บริหารมักถูกมองว่าเป็นผู้ที่สามารถเอื้ออำนวยต่อการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การยินยอมและปฏิบัติตาม เป็นที่ยอมรับของบุคลากร มีทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา จึงส่งผลทำให้ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา

การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามทัศนะของครูที่มีเพศต่างกัน พบว่า ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของจารุณี เรือนไชย (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบการใช้ฐานแห่งอำนาจของ ผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตาม เพศ พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของชานน ตรงดี (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า (1) การใช้ อำนาจของผู้บริหารตามทัศนะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครูที่มีเพศต่างกันมีทัศนะการใช้อำนาจของผู้บริหารภาพรวมไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารงานเน้นตามความสามารถของครูแต่ละคน ความเท่าเทียมกันในการบริหารงาน โดยไม่แบ่งแยกกันระหว่างเพศชาย กับเพศหญิง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการเลือก



ปฏิบัติระหว่างเพศชาย และหญิง ในการบริหารงานทำให้การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามทัศนะของครูที่มีเพศต่างกัน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ จุมพล มนิมพานิช (2547:30) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องได้รับความร่วมมือกับครูทุกคน ไม่เลือกเพศ

การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามทัศนะของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่า ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชานน ตรงดี (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า (1) การใช้อำนาจของผู้บริหารตามทัศนะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนะการใช้อำนาจของผู้บริหารภาพรวมไม่แตกต่างกันและสอดคล้องงานวิจัยของวันชาติณี ตระกูลศึกษา (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่าระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกันทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารงาน ต่อครูทุกคนเหมือนกัน โดยไม่ได้แบ่งแยกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู จึงส่งผลให้การรับรู้การใช้อำนาจผู้บริหารของครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร ขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญและด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีอำนาจการให้รางวัลมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดกลาง ด้านอำนาจอ้างอิงผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กมีอำนาจอ้างอิงมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และด้านอำนาจข่าวสารผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีอำนาจข่าวสารมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง สอดคล้องงานวิจัยของชานน ตรงดี

(2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารตามทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ขนาดโรงเรียนต่างกันมีทัศนะการใช้อำนาจของผู้บริหารภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารทั้งสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีโครงสร้างการบริหารงาน ภาระหน้าที่ เป้าหมายการบริหารงาน ภายใต้กรอบกฎหมาย กฎระเบียบเดียวกัน สายงานการบัญชา และปัจจัยอื่น ๆ เหมือนกัน จึงทำให้การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายระยะ อำเภอระยะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้

1.1 ด้านอำนาจการให้รางวัล ผู้บริหารควรพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ควรยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลในการทำความดีแก่ครูตาม โอกาส และควรมีการสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม

1.2 ด้านอำนาจบังคับ ผู้บริหารควรใช้มาตรการลงโทษตามระเบียบ กฎหมายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการควบคุมการทำงาน ควรโยกย้ายสับเปลี่ยนภาระงาน หากทำงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และควรกำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้ควบคุมการทำงาน

1.3 ด้านอำนาจตามกฎหมาย ผู้บริหารควรพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรสั่งงานตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และควรสั่งงานตามขั้นตอน ตามสายบังคับบัญชา

1.4 ด้านอำนาจอ้างอิง ผู้บริหารควรทำให้ความยุติธรรมและความเสมอภาค ควรให้เกียรติและเคารพในความคิดของครู และควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู

1.5 ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ ผู้บริหารควรมีการแก้ไขปัญหาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และควรมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ

1.6 ด้านอำนาจข่าวสาร ผู้บริหารควรให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการตัดสินใจแก่ครู ควรให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และควรให้ข่าวสารที่ทันเหตุการณ์แก่ครู

1.7 ด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง ผู้บริหารควรมีความสัมพันธ์ ติดต่อกับผู้บริหารในระดับต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ควรมีความสัมพันธ์กับผู้มีตำแหน่งสูง หรือมีอำนาจสูงกว่าเพิ่มมากขึ้น และสามารถในการหาทางสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือชุมชนมาร่วมพัฒนาสถานศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

2.2 ควรศึกษาการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 2 เชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ ในทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและการจัดการศึกษาของประเทศชาติต่อไป



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กษิณ ชินวงศ์. (2550). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : องค์การ  
รับส่งสินค้าและวัสดุภัณฑ์.
- กิตติ เฟื่องฟู. (2549). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครศรีธรรมราช.
- เก่ง ตลาดธานี. (2550). การบริหารงานสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามรูปแบบศูนย์พัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาในเขตอำเภอเมืองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จารุณี เรือนไชย. (2552). การใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- จรงค์ แสงแก้ว. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจการ  
ปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดตาก.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- จวน สุขใจรัก. (2544). การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
อำเภอศรีราชา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- จุมพล หนิมพานิช. (2547). อำนาจและการเมืองในองค์กร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- เจริญชัย บรรเลงรัมย์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับกับ  
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- จันทราณี สงวนนาม. (2557). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
นนทบุรี : บิ๊ก พอยท์.
- ชานน ตรงดี. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู  
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2546). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : เทพนครมิตรการพิมพ์.
- ณรินทร์ ชำนาญดู. (2548). การบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิพวรรณ แสงทับทิม. (2547). การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทองใบ สุดซารี. (2543). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ  
อุบลราชธานี.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ :  
บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นิตยา แสนใจกล้า. (2548). การใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญจันทร์ จันทรเจียม. (2548). การบริหารสถานศึกษาแบบกระจายอำนาจของ สถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). นโยบายและการวางแผน:หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ประชุม โพธิกุล. (2554,กุมภาพันธ์1). ยุทธวิธีการใช้อำนาจในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ. [Online]. เข้าถึง  
ได้จาก <http://www.moe.go.th/wijai/empower.htm> [2554,กุมภาพันธ์ 1]

- ประทีป ศรีรักษา. (2547). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประมวล รุจนเสรี. (2548). การใช้อำนาจเป็นธรรมชาติของมนุษย์. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพัฒนาพลังแผ่นดิน.
- ประสาน วงศ์ใหญ่. (2549). สูดยอดศิลปะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- มณฑิร รัตนไสวรงค์. (2546). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เขวาลักษณ์ คำรอดบุตร. (2549). การรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- วันชาติณี ตระกูลศึกษา. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- วาสนา หลงสมบุญ. (2550). การเปรียบเทียบคุณลักษณะตามสภาพจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- . (2550). ภาวะผู้นำแบบก้าวหน้าล้ำยุค. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วินัย ศรีสุคนธ์รัตน์. (2548). ภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.



- สุนทรี วรรณไพเราะ. (2550). การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู  
สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์  
ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์ .(2552). สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษานักงานส่งเสริม  
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสมุทรปราการ. การศึกษา  
ค้นคว้าอิสระ ศักยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2546). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). รายงานการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สปช. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2. (2557). รายงานผลการดำเนินงานปี 2557.  
ปัตตานี : กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน.
- อาคม วัชรสง. (2547). หน้าที่ของผู้นำในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : กลุ่มงานบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อุบล เพียรพิทักษ์. (2548). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัด  
ฉะเชิงเทราเขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

### ภาษาอังกฤษ

- Covey, S.R. (1992). **To inspired principle-centered leaders and thinkers of the past and  
present for their timeless wisdom, and to our clients and their organizations for  
the challenge to bridge the gap between the theoretical and the practical.**  
Australia Sydney: Simon & Schuster.
- French, J., & Raven, B.H. (1959). **The base of social power.** Group Dynamics. New York:  
Harper & Row.
- Gordon, J.R. (1996). **Organizational behavior fifth edition a diagnostic approach.** United States of American:  
Prentice Hall.

- Halar, W.C. (2003). **Middle manager in the state of Ohio power base preferences based on the power perception profile survey.** Ohio University.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1998). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources (6<sup>th</sup> ed.).** Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2001). **Educational administration: Theory, research, and practice. (6<sup>th</sup> ed.).** The United State: Quebecor Printing Book Group.
- Jang, D. (2004). **Power, influence, and conflict in Korean School Councils.** Dissertation Abstracts International, (UMI No 3146732).
- Yukl, G. (2006). **Leadership in organizations (6<sup>th</sup> ed.).** The United State: Pearson Prentice Hall.





**ภาคผนวก**



ภาคผนวก ก

สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

## สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

### 1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 หาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้สูตรของโรวินELLI และแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton ; อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538 : 117) โดยใช้สูตร IOC (Index of Item-Objective Congruence) แต่ละข้อ ดังนี้

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

|       |     |     |                                            |
|-------|-----|-----|--------------------------------------------|
| เมื่อ | IOC | แทน | ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับจุดประสงค์ |
|       | R   | แทน | ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ    |
|       | N   | แทน | จำนวนผู้เชี่ยวชาญ                          |

1.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach, 1990 : 202-204) คำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

$$\alpha_k = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{Sx^2} \right)$$

|       |            |     |                                |
|-------|------------|-----|--------------------------------|
| เมื่อ | $\alpha_k$ | แทน | สัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบแอลฟา |
|       | K          | แทน | จำนวนข้อคำถาม                  |
|       | $Si^2$     | แทน | ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ    |
|       | $Sx^2$     | แทน | ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งหมด  |

### 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ค่าร้อยละ ( Percentage ) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

2.2 หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดย (อ้างถึงในพวงรัตน์  
ทวีรัตน์, 2540 : 143) หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร

$$SD = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

|       |              |     |                                   |
|-------|--------------|-----|-----------------------------------|
| เมื่อ | SD           | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน               |
|       | $\sum X^2$   | แทน | ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง   |
|       | $(\sum X)^2$ | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง    |
|       | N            | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม |

2.3 ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

|                 |     |                      |
|-----------------|-----|----------------------|
| เมื่อ $\bar{X}$ | แทน | ค่ามัชฌิมเลขคณิต     |
| $\sum X$        | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมด |
| N               | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง   |

2.4 การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม  
กรณีความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน ( $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ) ใช้สูตร t = Separate Variance ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{n_1 + n_2}}}$$



$$\text{โดย } df = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[ \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

2.5 การทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ใช้สูตร

$$F = \frac{MS_h}{MS_w} \cdot df = k - 1, n - k$$

|       |        |     |                            |
|-------|--------|-----|----------------------------|
| เมื่อ | F      | แทน | ค่าการแจกแจงของเอฟ         |
|       | $MS_h$ | แทน | ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม |
|       | $MS_w$ | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม   |
|       | k      | แทน | จำนวนกลุ่มที่ศึกษา         |
|       | n      | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง       |

2.6 การเปรียบเทียบพหุคูณ เมื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Sheffe's Test) ใช้สูตร ดังต่อไปนี้

$$F = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{MS_w \left\{ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right\} (K - 1)}$$

|       |                                  |     |                                                   |
|-------|----------------------------------|-----|---------------------------------------------------|
| เมื่อ | F                                | แทน | ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ                         |
|       | $\overline{X_1}, \overline{X_2}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ |
|       | $MS_w$                           | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม                          |
|       | $n_i, n_j$                       | แทน | ขนาดของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ      |
|       | K                                | แทน | จำนวนกลุ่มที่ศึกษา                                |



ภาคผนวก ข

ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ

### ค่า IOC ดัชนีความสอดคล้อง

หาค่าความเที่ยงตรงดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของ  
เนื้อหาแบบสอบถามตอนที่ 2 การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์  
เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

| ที่                      | พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร                                            | ความคิดเห็น<br>ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | IOC | สรุปผล |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----|----|----|----|-----|-----|--------|
|                          |                                                                            | 1                           | 2  | 3  | 4  | 5  |     |     |        |
| <u>อำนาจการให้รางวัล</u> |                                                                            |                             |    |    |    |    |     |     |        |
| 1                        | การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม                                    | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| 2                        | การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลในการทำความดีแก่ครูตามโอกาส                     | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| 3                        | การสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสนในการเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม               | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| 4                        | การสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเอง                                       | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| 5                        | การมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่บุคลากรตามความสามารถ                            | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| <u>อำนาจการบังคับ</u>    |                                                                            |                             |    |    |    |    |     |     |        |
| 6                        | ใช้มาตรการลงโทษตามระเบียบ กฎหมายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการควบคุมการทำงาน    | +1                          | +1 | +1 | -1 | +1 | 3   | 0.6 | ใช้ได้ |
| 7                        | กำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้ควบคุมการทำงาน                                   | +1                          | 0  | 0  | +1 | +1 | 3   | 0.6 | ใช้ได้ |
| 8                        | กำหนดแผนงานและระยะเวลาที่แน่นอนที่งานต้องสำเร็จ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ | +1                          | 0  | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.8 | ใช้ได้ |

| ที่                       | พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร                                    | ความคิดเห็น<br>ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | IOC | สรุปผล    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----|----|----|----|-----|-----|-----------|
|                           |                                                                    | 1                           | 2  | 3  | 4  | 5  |     |     |           |
| 9                         | โยกย้ายสับเปลี่ยนภาระงาน หากทำงานไม่ประสบ<br>ความสำเร็จตามเป้าหมาย | +1                          | 0  | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.8 | ใช้ได้    |
| <u>อำนาจตามกฎหมาย</u>     |                                                                    |                             |    |    |    |    |     |     |           |
| 10                        | การออกระเบียบข้อบังคับให้ครูปฏิบัติอย่างเคร่งครัด                  | 0                           | 0  | 0  | +1 | +1 | 2   | 0.4 | ใช้ไม่ได้ |
| 11                        | การสั่งงานตามสายบังคับบัญชาและเป็นไปตามขั้นตอน                     | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้    |
| 12                        | การสั่งงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ                          | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้    |
| 13                        | การพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบและ<br>กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้   | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้    |
| 14                        | การมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบตามความรู้<br>ความสามารถ               | +1                          | 0  | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.8 | ใช้ได้    |
| <u>อำนาจอ้างอิง</u>       |                                                                    |                             |    |    |    |    |     |     |           |
| 15                        | การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี                                      | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้    |
| 16                        | การให้ความยุติธรรมและความเสมอภาค                                   | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้    |
| 17                        | การให้เกียรติและเคารพในความคิดของครู                               | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้    |
| 18                        | การมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบ<br>ผลสำเร็จ           | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้    |
| 19                        | การทักทายนปราชัยเป็นกันเองเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์กับ<br>ครู        | +1                          | 0  | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.8 | ใช้ได้    |
| <u>อำนาจความเชี่ยวชาญ</u> |                                                                    |                             |    |    |    |    |     |     |           |
| 20                        | การให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานได้<br>ถูกต้อง            | +1                          | 0  | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.8 | ใช้ได้    |

| ที่                                   | พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร                                     | ความคิดเห็น<br>ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม | IOC | สรุปผล |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----|----|----|----|-----|-----|--------|
|                                       |                                                                     | 1                           | 2  | 3  | 4  | 5  |     |     |        |
| 21                                    | ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ                     | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| 22                                    | ความสามารถในการแก้ไขปัญหาทางาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ                | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| 23                                    | ความมีเทคนิคการบริหารเป็นที่ยอมรับ                                  | +1                          | 0  | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.8 | ใช้ได้ |
| 24                                    | ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ                                  | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| <b><u>อำนาจข่าวสาร</u></b>            |                                                                     |                             |    |    |    |    |     |     |        |
| 25                                    | สามารถให้ข่าวสารที่ทันเหตุการณ์แก่ครู                               | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| 26                                    | การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ                            | +1                          | 0  | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.8 | ใช้ได้ |
| 27                                    | การให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน                               | +1                          | 0  | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.8 | ใช้ได้ |
| 28                                    | การแสวงหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ                  | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| 29                                    | การใช้ความรอบรู้มาประยุกต์ ในการบริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี        | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| <b><u>อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง</u></b> |                                                                     |                             |    |    |    |    |     |     |        |
| 30                                    | การมีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารในระดับต่างๆ ได้ดี               | +1                          | 0  | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.8 | ใช้ได้ |
| 31                                    | การกล่าวถึงความสัมพันธ์กับผู้มีตำแหน่งสูง หรือมีอำนาจ               | 0                           | 0  | +1 | +1 | +1 | 3   | 0.6 | ใช้ได้ |
| 32                                    | สามารถในการหาทางสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือชุมชนมาร่วมพัฒนาโรงเรียน | +1                          | +1 | +1 | +1 | +1 | 5   | 1   | ใช้ได้ |
| 33                                    | การได้รับการกล่าวถึงจากชุมชนในแง่ดีอยู่เสมอ                         | +1                          | 0  | +1 | +1 | +1 | 4   | 0.8 | ใช้ได้ |



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

## แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระ เรื่อง

การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ว่ามีการใช้อำนาจมากน้อยเพียงใด และจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ยะรัง ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ทราบและหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อนำผลการวิจัยเสนอต่อศูนย์เครือข่ายยะรัง เพื่อหาแนวทางพัฒนา การใช้อำนาจในการบริหารงาน แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ได้จากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการค้นคว้าอิสระเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การใช้อำนาจของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณในความร่วมมือนการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายอัสมาดี เจอะอาแซ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา



## ตอนที่ 1

## สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

## คำชี้แจง

โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับเพศประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

## 1. เพศ

- ☐ ชาย  
☐ หญิง

## 2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

- ☐ 1 – 5 ปี  
☐ 6 -10 ปี  
☐ มากกว่า 10 ปี

## 3. ขนาดสถานศึกษา

- ☐ ขนาดเล็ก หมายถึง จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน  
☐ ขนาดกลาง หมายถึง จำนวนนักเรียน 121 คน ถึง 300 คน  
☐ ขนาดใหญ่ หมายถึง จำนวนนักเรียนตั้งแต่เกิน 301 คนขึ้นไป

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ต้องการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงต่อผู้ได้บังคับบัญชา ขอความกรุณาท่านอ่านข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องทางขวามือ ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึงมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึงมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึงมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึงมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึงมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อที่ | การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา                               | ความคิดเห็น |       |       |       |       |
|--------|----------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|
|        |                                                                | 5           | 4     | 3     | 2     | 1     |
|        | <u>อำนาจการให้รางวัล</u>                                       |             |       |       |       |       |
| 1      | การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม.....                   | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 2      | การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลในการทำความดีแก่ครูตามโอกาส.....    | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 3      | การสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสนในการเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม.. | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 4      | การสนับสนุนให้ครู ได้รับการพัฒนาตนเอง.....                     | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 5      | การมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่บุคลากรตามความสามารถ.....           | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |

| ข้อที่ | การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา                                                | ความคิดเห็น |       |       |       |       |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|
|        |                                                                                 | 5           | 4     | 3     | 2     | 1     |
|        | <b><u>อำนาจการบังคับ</u></b>                                                    |             |       |       |       |       |
| 6      | ใช้มาตรการลงโทษตามระเบียบ กฎหมายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการควบคุมการทำงาน.....    | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 7      | กำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้ควบคุมการทำงาน.....                                   | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 8      | กำหนดแผนงานและระยะเวลาที่แน่นอนที่งานต้องสำเร็จ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ..... | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 9      | โยกย้ายสับเปลี่ยนภาระงาน หากทำงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย.....             | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
|        | <b><u>อำนาจตามกฎหมาย</u></b>                                                    |             |       |       |       |       |
| 10     | การสั่งงานตามขั้นตอน ตามสายบังคับบัญชา.....                                     | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 11     | การสั่งงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ.....                                  | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 12     | การพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้..                  | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 13     | การมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถ.....                          | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
|        | <b><u>อำนาจอ้างอิง</u></b>                                                      |             |       |       |       |       |
| 14     | การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี.....                                              | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 15     | การให้ความยุติธรรมและเสมอภาค.....                                               | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 16     | การให้เกียรติและเคารพในความคิดของครู.....                                       | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 17     | การมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ.....                       | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 18     | การทักทายเป็นกันเองเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครู.....                           | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |

| ข้อที่ | การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา                                          | ความคิดเห็น |       |       |       |       |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|
|        |                                                                           | 5           | 4     | 3     | 2     | 1     |
|        | <b><u>อำนาจความเชี่ยวชาญ</u></b>                                          |             |       |       |       |       |
| 19     | การให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง.....                  | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 20     | ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ.....                      | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 21     | ความสามารถในการแก้ไขปัญหางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....                    | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 22     | ความสามารถในการใช้เทคนิคการบริหารเป็นที่ยอมรับ.....                       | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 23     | ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ.....                                   | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
|        | <b><u>อำนาจข่าวสาร</u></b>                                                |             |       |       |       |       |
| 24     | สามารถให้ข่าวสารที่ทันเหตุการณ์แก่ครู.....                                | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 25     | การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ.....                             | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 26     | การให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน.....                                | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 27     | การแสวงหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ.....                   | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 28     | การใช้ความรอบรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี....       | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
|        | <b><u>อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง</u></b>                                     |             |       |       |       |       |
| 29     | การมีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารในระดับต่างๆ ได้ดี.....                | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 30     | การกล่าวถึงความสัมพันธ์กับผู้มีตำแหน่งสูง หรือมีอำนาจ.....                | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 31     | สามารถในการหาทางสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือชุมชนมาร่วมพัฒนาสถานศึกษา..... | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |
| 32     | การได้รับการกล่าวถึงจากชุมชนในแง่ดีอยู่เสมอ.....                          | .....       | ..... | ..... | ..... | ..... |

**ตอนที่ 3** ปัญหาและข้อเสนอแนะการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์  
เครือข่ายฯ อำเภอฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

**1. อำนาจการให้รางวัล**

**1.1 ปัญหา**

.....

.....

.....

.....

**1.2 ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

**2. อำนาจบังคับ**

**2.1 ปัญหา**

.....

.....

.....

.....

**2.2 ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

### 3. อำนาจตามกฎหมาย

#### 3.1 ปัญหา

.....

.....

.....

#### 3.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

### 4. อำนาจอ้างอิง

#### 4.1 ปัญหา

.....

.....

.....

#### 4.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

## 5. อำนาจความเชี่ยวชาญ

### 5.1 ปัญหา

.....

.....

.....

### 5.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

## 6. อำนาจข่าวสาร

### 6.1 ปัญหา

.....

.....

.....

### 6.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....



## 7. อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง

### 7.1 ปัญหา

.....

.....

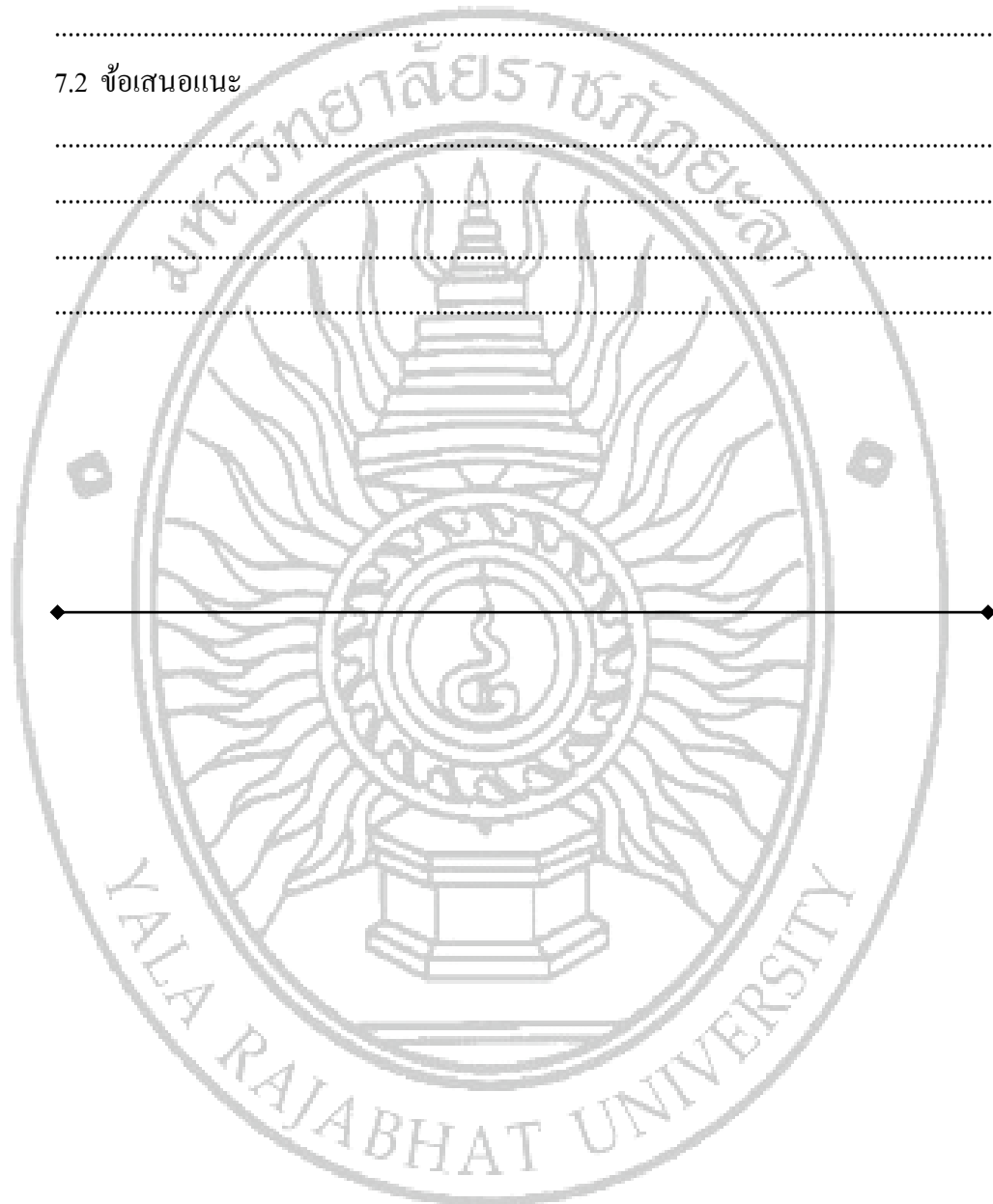
.....

### 7.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....





ภาคผนวก ง  
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

## ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

### การใช้อำนาจของผู้บริหาร

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| 1. ด้านอำนาจการให้รางวัล       | .830 |
| 2. ด้านอำนาจบังคับ             | .836 |
| 3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย          | .853 |
| 4. ด้านอำนาจอ้างอิง            | .854 |
| 5. ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ      | .803 |
| 6. ด้านอำนาจข่าวสาร            | .801 |
| 7. ด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง | .813 |
| รวม                            | .925 |





ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ

- ลำเนา -



ที่ ศธ 0559/ว 3213

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000

11 กันยายน 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายอัสมาดี เจอะอาแซรหัสนักศึกษา 735693030 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เรืองแป้น อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
2. อาจารย์ ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์)

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

โทร. 073-299644

โทรสาร. 073-299646

- ลำเนา -



ที่ ศธ 0559/ว 3299

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000

16 กันยายน 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนายอัสมาดี เจอะอาแซ รหัสนักศึกษา 735693030 นักศึกษาระดับปริญญาโท  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลัง  
ดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์  
เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2” โดยมี  
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิธยา เรืองแป้น อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
2. อาจารย์ ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรด  
ให้ครูในสถานศึกษาของท่านกรอกข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อทดลองเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. 073-299644

โทรสาร. 073-299646

- ลำเนา -



ที่ ศธ 0559/ว 3346

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000

22 กันยายน 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนายอัสมาดี เจอะอาแซรหัสนักศึกษา 735693030 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายยะรัง อำเภอยะรัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เรืองแป้น อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
2. อาจารย์ ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพฑูลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดให้บุคลากรของท่านตอบแบบสอบถาม ดังรายละเอียดที่ส่งมาด้วยแล้วนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. 073-299644

โทรสาร. 073-299646





ภาคผนวก ฉ  
รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

## รายชื่อสถานศึกษาที่ให้ทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนตลาดปรีگی
2. โรงเรียนบ้านบาง
3. โรงเรียนชุมชนบ้านสนอ
4. โรงเรียนบ้านคูวัง
5. โรงเรียนบ้านอาไ้





ภาคผนวก ข

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทำการค้นคว้าอิสระ

## รายชื่อสถานศึกษาที่ทำการค้นคว้าอิสระ

ศูนย์เครือข่ายยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

1. โรงเรียนอนุบาลยะรัง
2. โรงเรียนบ้านระแว้ง
3. โรงเรียนตลาดนัดบาซาเอ
4. โรงเรียนต้นพิบูล
5. โรงเรียนบ้านต้นทุเรียน
6. โรงเรียนบ้านบิโนยา
7. โรงเรียนบ้านกรือเซะ
8. โรงเรียนวัดเกาะหวาย
9. โรงเรียนบ้านคางา
10. โรงเรียนบ้านกระโด
11. โรงเรียนบ้านกาแลสะนอ





ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### 1. นายอภิชาติ อับดุลเลาะ

วุฒิการศึกษา ศีษศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
ตำแหน่ง รอง ผอ.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1  
สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 อำเภอเมือง  
จังหวัดปัตตานี

### 2. นางอภิญญา มาสะพันธ์

วุฒิการศึกษา ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการบริหารงานบุคคล  
สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

### 3. นางปิยนตร สะนิง

วุฒิการศึกษา ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอจะแนะ  
จังหวัดนราธิวาส  
สถานที่ทำงาน ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอจะแนะ  
จังหวัดนราธิวาส

### 4. นายสุวรรณ อุสามะ

วุฒิการศึกษา ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนครูชนพัฒนา  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนครูชนพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา

5. นายประสิทธิ์ เรืองหิรัญ

วุฒิการศึกษา ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านโต

สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านโต อำเภอรารโต จังหวัดยะลา





## ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ - นามสกุล นายอัสมาดี เจอะอาแซ  
 วัน เดือน ปีเกิด 27 มกราคม 2528  
 ที่อยู่ปัจจุบัน 130/2 หมู่ที่ 2 ตำบลตาดิอาฮ์ อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี

### ประวัติการศึกษา

| ระดับการศึกษา           | สถานศึกษา                                    |
|-------------------------|----------------------------------------------|
| ประถมศึกษา              | โรงเรียนยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี               |
| มัธยมศึกษาตอนต้น        | โรงเรียนสุวรรณไพบูลย์ จังหวัดปัตตานี         |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย       | โรงเรียนสุวรรณไพบูลย์ จังหวัดปัตตานี         |
| ปริญญาตรี               | มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จังหวัดยะลา            |
| ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี |

### ประสบการณ์การทำงานในอดีต

| ปี พ.ศ. | ตำแหน่ง                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------|
| 2554    | ครูผู้ช่วย โรงเรียนตลาดนัดบาซาเอ อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี |
| 2557    | ครู คศ.1 โรงเรียนตลาดนัดบาซาเอ อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี   |

### ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

ครู คศ.1

### สถานที่ทำงานปัจจุบัน

โรงเรียนตลาดนัดบาซาเอ ตำบลปทุมดี อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี