

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน
โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

พรพิมล จันทร์เรืองศรี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

เมษายน 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ พรพิมล จันทร์เรืองศรี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์



.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)



.....กรรมการ

(ดร.สถาพร พฤษภูมิกุล)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 21 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.สถาพร พุทธิพิศกุล กรรมการสอบงานนิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านดังปรากฏชื่อในงานนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย

ขอขอบคุณผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่อำนวยความสะดวกในการทำแบบสอบถาม ไปทดลองใช้และเก็บข้อมูล ตลอดจนข้าราชการครูทุกท่านที่สละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณทุก ๆ ท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

พรพิมล จันทร์เรืองศรี

55990240: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การใช้อำนาจผู้บริหารงาน/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ ครูปฏิบัติการสอน/ โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์/ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

พรพิมล จันทร์เรืองศรี: ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 (RELATIONSHIP BETWEEN THE POWER OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS MOTIVATION OF TAPB CLUSTER UNDER THE SAKAEO EDUCATIONNAL PRIMARY SERVICE AREA OFFICE 2)
 คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: การดี อนันต์นารี, กศ.ค. 133 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การศึกษาวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 110 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 67 ข้อ สถิติที่ใช้ ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t -test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ (Pearson's Product Correlation Coefficient)

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
5. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
7. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
คำถามการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
สภาพการบริหารงานของโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.....	12
อำนาจในองค์การ.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจ.....	20
การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน.....	37
แนวทางในการพัฒนาและการใช้อำนาจ.....	38
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	39
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามทฤษฎีของ Alderfer.....	46
ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูปฏิบัติการสอน.....	50
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 59
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 59
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 60
	การสร้างเครื่องมือในการวิจัย..... 61
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 62
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 62
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 63
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 65
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 65
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 65
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 66
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 93
	สรุปผลการวิจัย..... 93
	อภิปรายผล..... 96
	ข้อเสนอแนะ..... 105
	บรรณานุกรม..... 107
	ภาคผนวก..... 116
	ภาคผนวก ก..... 117
	ภาคผนวก ข..... 121
	ภาคผนวก ค..... 130
	ประวัติย่อของผู้วิจัย..... 133

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2..... 60
2	จำนวนครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและ ขนาดโรงเรียน..... 67
3	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน..... 68
4	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัล..... 69
5	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจการบังคับ..... 70
6	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจตามกฎหมาย..... 70
7	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง..... 71
8	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ..... 72
9	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจข่าวสาร..... 73

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
10	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจติดต่อเชื่อม โขง.....	74
11	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน.....	75
12	ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้าน.....	76
13	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจในการ ผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	77
14	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	79
15	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจการบังคับ จำแนกตามขนาด โรงเรียน.....	80
16	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจตามกฎหมาย จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน.....	81
17	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน.....	81
18	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
19	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการดำรงชีวิต.....	83
20	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการความสัมพันธ์.....	84
21	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า.....	85
22	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประเภทการณ์ในการบริหารงาน.....	86
23	ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประเภทการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้าน.....	87
24	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	88
25	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	90
26	การทดสอบความแตกต่างรายคู่เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการดำรงชีวิต จำแนกตามขนาดโรงเรียน...	91
27	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
28	
คำอำนาจรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การใช้อำนาจของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.....	131
29	
คำอำนาจรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การใช้ปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติการสอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.....	132

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงงใจ.....	40
3 ทฤษฎีงใจ E.R.G ของ Alderfer.....	49

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศนโยบายปฏิรูปการศึกษาในปี พ.ศ. 2539 ก่อให้เกิดกระแสของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาซึ่งแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษามี 4 ประการ คือ ประการแรก ปฏิรูประบบและกระบวนการเรียนรู้ ประการที่สองปฏิรูประบบการจัดการศึกษาให้เป็นระบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ประการที่สามปฏิรูปการศึกษาฝึกหัดครู ประการที่สี่ปฏิรูประบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับระบบบริหารทางการศึกษาของรัฐ ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีการตรากฎหมายแม่บทในการบริหารจัดการศึกษาของชาติ อันจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาของไทย (รุ่ง แก้วแดง, 2542, หน้า 3) บทบัญญัติของกฎหมายฉบับนี้ ในหมวด 1 มาตรา 9 กล่าวถึงการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติให้ยึดหลักการกระจายอำนาจ การบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2542, หน้า 6-21)

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ตลอดจนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา ถือว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด ผลของการศึกษาจะเป็นอย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งการที่สถานศึกษาจะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่าย เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน บุคคลที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการให้โรงเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานต้องสนใจติดตามสถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อให้ปรับตัวและประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม คู่มีค่า เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 5)

ผู้บริหารสถานศึกษานับว่ามีบทบาทสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้จัดการควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ให้งานดำเนินไปด้วย

ความเร็วหรือ รวดเร็วและประหยัด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงานที่ดี ย่อมเป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องใช้ความระมัดระวังในการจัดการกิจ เพราะบางครั้ง การปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งเกิดจากการใช้อำนาจของผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้อำนาจ ในการตัดสินใจ สั่งการ ควบคุม ดูแล ชี้แนะ บำรุงขวัญและกำลังใจให้บุคลากรและผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 76) ผู้บริหาร จึงมีความสำคัญมากในการใช้อำนาจ เพราะอำนาจจะทำให้ การปฏิบัติงานอยู่ในสภาพปกติบรรลุลุคตาม เป้าหมาย Kanter (1997, p. 67) อำนาจกับผู้นำหรือผู้บริหารจึงเป็นสิ่งคู่กันผู้บริหารจะเป็นผู้นำได้ ต้องมีอำนาจ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 136) จึงจะสามารถใช้อำนาจเป็นเครื่องมือให้ครู ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพยายาม ที่ดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก โดยมุ่งหวังที่จะให้ภาระหน้าที่การงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545, หน้า 235)

การใช้อำนาจของผู้บริหาร มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทั้งนี้เพราะกลุ่มคน จำนวนมาก ที่มีภูมิหลังและสังคมต่างกัน จะมีการรับรู้ เจตคติ ค่านิยม และแรงจูงใจต่างกัน ซึ่งจะ ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานใน โรงเรียนทั้งทางบวกและทางลบ ประกอบกับอำนาจที่มีทั้งคุณ และโทษในตนเอง ถ้าผู้บริหารนำไปใช้ทางที่ผิดแล้ว จะส่งผลกระทบต่อระบบงานของผู้ใช้อำนาจ และผู้ถูกใช้อำนาจนั้น ๆ นวล กัลยาณธรรม (2531, หน้า 3) จากรายงานการศึกษาของสถาบัน ผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการพบว่า ในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารนั้น ผู้บริหารต้องมีเทคนิคและยุทธวิธีที่หลากหลาย จากผลวิจัยของ Cachur (1980, p. 5694-A) สรุปว่า การรับรู้ของผู้บริหารระดับต้นกับฐานอำนาจของครูใหญ่นั้น ถ้าครูใหญ่มีฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจอ้างอิง และฐานอำนาจตามกฎหมายมากเท่าไรจะทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มากเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิพนธ์ ระสิตานนท์ (2541, หน้า 51-53) เรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัด สงขลา พบว่าผู้บริหารมีระดับการใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจเชี่ยวชาญ ผู้บริหารเลือกใช้อำนาจรางวัลมากที่สุด เพราะเป็นอำนาจในการ โน้มน้าวจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในกับผู้บริหาร ด้วยความสมัครใจ ส่งผลต่อความสำเร็จของ โรงเรียน ส่วนอำนาจบังคับ ผู้บริหารใช้ในระดัปานกลาง ซึ่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536, หน้า 23) กล่าวไว้ว่า อำนาจบังคับเป็นอำนาจที่ผู้บริหาร ใช้แล้วจะเกิดการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ดังนั้น หากต้องการให้เกิดผลสำเร็จมากใน

การบริหารงานของตบผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการใช้อำนาจของตน ในทางที่ถูกต้องเพื่อการบริหารงานในโรงเรียน จะได้มีประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมาย

แรงจูงใจเป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคลเป็นความปรารถนา เป็นพลังผลักดันภายในใจ ของแต่ละคนที่จะเร่งเร้าให้บุคคลมีพฤติกรรมบางอย่าง พฤติกรรมดังกล่าวอาจเป็นการปรับปรุง สร้างสรรค์ หรือทำอะไรที่ผิดแผกไปจากเดิม อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่กล่าวมาได้ดำเนินไป โดยปราศจากเป้าหมายตรงกันข้ามพฤติกรรมที่เกิดพลังผลักดันในใจนั้น มุ่งให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนตัวของแต่ละคน ซึ่งคนสามารถทำอะไรด้วยการใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้ถึง 20-30% เท่านั้น แต่คนเหล่านั้นจะ ใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้ถึง 80-90% เมื่อทำงานให้หน่วยงานได้รับแรงจูงใจที่ ถูกทาง ประชุม รอดประเสริฐ (2535, หน้า 345) การเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานนอกจาก จะทำให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ต้องการแล้ว ยังทำให้ขวัญกำลังใจ และ ความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคลากรในหน่วยงานมีมากขึ้น สิ่งดังกล่าวล้วนนำมาซึ่ง ความสมัครสมานสามัคคี ความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน ประชุม รอดประเสริฐ (2532, หน้า 345)

จากทฤษฎีแรงจูงใจของ Alderfer (1972) พบว่า แรงจูงใจที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนดังนั้น ประกอบด้วย 1) ความต้องการดำรงชีวิต เป็นความต้องการทางร่างกาย สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น อาหารที่อยู่อาศัย เป็นต้น หรือในองค์กรก็เป็น ค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพ การทำงานที่ดีและสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น 2) ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นความต้องการความสัมพันธ์ ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์กร เป็นความต้องการทุกชนิดในเชิงมนุษยสัมพันธ์ 3) ความต้องการ ก้าวหน้าและเติบโต เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสภาพ และการเติบโต ก้าวหน้าของผลงาน ความอยากเป็นผู้บุกเบิกมีขอบเขตอำนาจกว้างออกไป การพัฒนาเติบโต ด้วยความรู้ความสามารถ ในองค์กรก็เป็นความต้องการความรับผิดชอบเพิ่ม การทำกิจกรรมใหม่มี โอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ และมีโอกาสสัมผัสงานใหม่หลายด้านมากขึ้น นรา สมประสงค์ (2536, หน้า 139)

สถานศึกษากลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 2 ประกอบด้วยโรงเรียนต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอรังษานนคร อำเภอรัญประเทศ อำเภอดาพระยา อำเภอดอกสูง มีโรงเรียนในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 131 โรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้แยกตามขนาด โรงเรียน ได้เป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งมีบุคลากรมากน้อยแตกต่างกันไปตามขนาดของ โรงเรียน จากการสำรวจปรากฏว่าในปีการศึกษา 2554 ถึงปีการศึกษา 2555 มีสถานศึกษาในสังกัด จัดทำผลงานเพื่อขอรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีผู้บริหารศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กได้

จัดทำผลงานคุณภาพเพื่อขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2555) จากสภาพดังกล่าว ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน กล่าวคือ มีการใช้อำนาจในการบังคับบัญชาที่หลากหลาย มีการนำข้อกฎหมายหรือระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆมาใช้ มีการทำงานที่เร่งรีบเพื่อให้ทันการประเมินตรวจสอบและมุ่งเน้นผลงานมากเกินไปผู้บริหารบางรายใช้อำนาจตามอารมณ์และความพึงพอใจของตนเอง ไม่ค่อยประชุมกับคณะกรรมการสถานศึกษา จึงไม่มีการชี้แจงงบประมาณรายรับรายจ่ายในโรงเรียนให้ชุมชนรับรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารบางคนยังสร้างอิทธิพลให้กับตัวเองโดยคำนึงเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบประจำปีและการรับย้ายครูเข้าออกในสถานศึกษา การจัดตั้งร้านค้าในโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายคนในครอบครัวของผู้บริหาร เป็นต้น จึงก่อให้เกิดผลประโยชน์ส่วนตัวผู้บริหารมากกว่าโรงเรียนได้รับผลประโยชน์และความขัดแย้งในหน่วยงาน ทำให้บรรยากาศการทำงานไม่สดชื่นส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2, 2555)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติการสอน โรงเรียน กลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ให้ประสบผลสำเร็จอันจะส่งผลให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2
4. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2

คำถามการวิจัย

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ และขนาดโรงเรียนแตกต่างกันหรือไม่
3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 อยู่ในระดับใด
4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียนแตกต่างกันหรือไม่
5. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกัน
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกัน
3. การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติการสอนของครู โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบการคิดในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดการใช้อำนาจของ French and Raven (1959, pp. 259-270) ซึ่งเสนอไว้ 5 ด้าน และของ Reven and Kruglanski (1975, p. 177) อีกด้านหนึ่ง คือ อำนาจในการมีข่าวสารข้อมูล และของ Hersey and Blanchard (1985, pp. 178-179) อีกด้าน คือ อำนาจพึ่งพา ดังนี้ 1) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) 2) อำนาจการให้รางวัล (Reward power) 3) อำนาจการบังคับ (Coercive power) 4) อำนาจในความเชี่ยวชาญ (Expert power) 5) อำนาจอ้างอิง (Reference power) 6) อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล (Information power) 7) อำนาจพึ่งพา (Connection power)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มสหพัฒนพิบูล ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด และทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G. (Existence - relatedness - Growth theory) ของ Alderfer (นรา สมประสงค์, 2536, หน้า 139) กล่าวว่า Alderfer ได้แบ่งกลุ่มความต้องการตามแบบ Maslow's ออกเป็นสามกลุ่มด้วยกัน ได้แก่ 1) ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) หรือ E 2) ความต้องการของความสัมพันธ์ (Relatedness needs) หรือ R 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) หรือ G

จากการศึกษางานวิจัยของนิพนธ์ ระติตานนท์ (2541, หน้า 51-53) พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โดยศึกษาและเปรียบเทียบตามตัวแปร ประสิทธิภาพในการบริหารงานและขนาดของสถานศึกษา ดังภาพที่ 1

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้สถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ในการใช้อำนาจตามแนวความคิดของ French and Reven (1959, pp. 259-270) ซึ่งเสนอไว้ 5 ด้าน และของ Reven and Kruglanski (1975, p. 177) อีกหนึ่งด้านคือ อำนาจการมีข่าวสารข้อมูลของ Hersey and Blanchard (1985, pp. 178-179) ดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจในความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล อำนาจพึ่งพา

ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดและทฤษฎีจูงใจ E.R.G. (Existence - relatedness - Growth, theory) ของ Alderfer (นรา สมประสงค์, 2536, หน้า 139) กล่าวว่า Alderfer ได้แบ่งกลุ่มความต้องการของคนงานตามแบบ Maslow's ออกเป็นสามกลุ่มด้วยกัน ได้แก่ ความต้องการการดำรงชีวิต ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการเจริญก้าวหน้า

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 154 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 110 คน ตามเกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Mogan (1970, pp. 607-610)

3. ตัวแปรที่ศึกษา ครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

3.1.1 ประสบการณ์ในการบริหารงาน

3.1.1.1 น้อยกว่า 5 ปี

3.1.1.2 ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

3.1.2 ขนาดสถานศึกษา

3.1.2.1 ขนาดเล็ก

3.1.2.2 ขนาดกลาง

3.1.2.3 ขนาดใหญ่

3.2 คิวแปรตาม ได้แก่ การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ดังนี้

3.2.1 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.1.1 อำนาจตามกฎหมาย

3.2.1.2 อำนาจการให้รางวัล

3.2.1.3 อำนาจการบังคับ

3.2.1.4 อำนาจในความสัมพันธ์

3.2.1.5 อำนาจอ้างอิง

3.2.1.6 อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล

3.2.1.7 อำนาจพึ่งพา

3.2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน

3.2.2.1 ความต้องการการดำรงชีวิต

3.2.2.2 ความต้องการความสัมพันธ์

3.2.2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง ความสามารถ หรือศักยภาพของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านความคิดเห็น ทศนคติ เป้าหมาย ความต้องการหรือค่านิยมของบุคคลอื่นให้เป็นที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง อำนาจใช้กับบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย อาจจะทำโดยตรงหรือทางอ้อมก็ได้

2. การใช้อำนาจของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาตามคุณลักษณะของการใช้อำนาจด้านต่าง ๆ ได้จากการตอบแบบสอบถามของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

2.1 อำนาจการให้รางวัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคลากรในโรงเรียนสำหรับความสำเร็จของงานด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญ

2.2 อำนาจบังคับ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในลักษณะบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกลัว และยอมรับปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามเกณฑ์หรือระเบียบวินัย

2.3 อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้อำนาจให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้บริหารครองตำแหน่งอยู่ ถ้ามีตำแหน่งสูงมากขึ้นอำนาจตามกฎหมายก็จะสูงมากขึ้น

2.4 อำนาจอ้างอิง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาเป็นคุณลักษณะพิเศษผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสนใจ การยกย่องยอมรับนับถือและขอมเลือกเอาเป็นแบบอย่าง

2.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญแล้วใช้ทักษะความรู้จนเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความเชี่ยวชาญว่ามีเหนือตนเอง

2.6 อำนาจข่าวสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรอบรู้ข่าวสารและข่าวสารนั้นมีประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตาม

2.7 อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นผู้มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีอำนาจหรือบุคคลที่มีความสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์การสามารถทำให้คนอื่นต้องปฏิบัติตามเพราะต้องการได้รับความพอใจ หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันเกิดจากอำนาจพึ่งพา

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติของครูปฏิบัติการสอน หมายถึง ความต้องการ ความปรารถนา หรือความอยากที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของครูเนื่องจากได้รับปัจจัยต่าง ๆ เป็นการตอบแทนเพื่อตอบสนองความต้องการธรรมชาติทั้งที่เป็นความต้องการทางร่างกายและจิตใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของครูปฏิบัติการสอน คือ

3.1 ความต้องการดำรงชีวิต คือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน ซึ่งเกิดจากการที่ได้รับการตอบสนอง สิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ สภาพการทำงาน การปกครอง บังคับบัญชา ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในการทำงาน และฐานะทางเศรษฐกิจ

3.2 ความต้องการความสัมพันธ์ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน การได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

3.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติการสอน ซึ่งเกิดจากได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างจากความรู้สึกรักนึกคิดและมุ่งหวัง เอาไว้ ได้แก่ ความริเริ่มบุกเบิก การพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือ ผู้ที่รักษาการแทนผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งทำหน้าที่บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (กลุ่มทัพบดินทร์) สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

5. ประสบการณ์ในการบริหารงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โดยใช้ค่าเฉลี่ยประจำปี ของประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแบ่ง ถ้ามีประสบการณ์ ในการบริหารงานน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งในงานวิจัยเท่ากับ 5 ปี จัดว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ใน การบริหารงานน้อย ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานเท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ย จัดว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมาก คือ

5.1 น้อยกว่า 5 ปี หมายถึง ประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 5 ปี

5.2 ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป หมายถึง ประสบการณ์ในการบริหารงานเท่ากับหรือมากกว่า 5 ปี

6. ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง จำนวนนักเรียนใน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ ที่เปิดทำ การสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยแบ่งเป็น 3 ขนาด ดังนี้

6.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ไม่เกิน 120 คน

6.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ระหว่าง 121-300 คน

6.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป

7. ครูปฏิบัติการสอน หมายถึง ข้าราชการครูผู้ทำหน้าที่การสอนในโรงเรียนกลุ่ม ทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

8. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

9. กลุ่มโรงเรียนทัพบดินทร์ หมายถึง กลุ่มโรงเรียนทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับงานวิจัย การใช้อำนาจการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มทัพบดินทร์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สภาพการบริหารงานของโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
2. อำนาจในองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจ
4. การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน
5. แนวทางในการพัฒนาและใช้อำนาจ
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
7. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามทฤษฎีของ Alderfer
8. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน
9. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารงานของโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และมาตรา 36 มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและจัดแจ้งสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาลักสูตร ร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

4. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดสถานศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบหลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

10. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้จัดระบบให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต ในเบื้องต้น และกำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ประกอบด้วย 7 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล

3. กลุ่มนโยบายและแผน

4. กลุ่มส่งเสริมและการจัดการศึกษา

5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

7. หน่วยตรวจสอบภายใน

อำนาจในองค์กร

อำนาจที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้ นักปรัชญาและนักวิชาการได้พยายามอธิบายว่า ทำไมคนคนเดียวจึงสามารถควบคุมกลุ่มคน หรือบุคคลอื่นได้ คำตอบที่ได้รับคือ “อำนาจ” หรือ “Power” (Stogdill, 1974, p. 275) ซึ่งอำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจทางสังคม นั่นก็คืออำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมได้และมีอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมทุกชนิด นอกจากว่าพลังอำนาจไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะใดก็ตามยังมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคมอยู่ตลอดเวลา อำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานในองค์กรย่อมเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมคคิลเลนดว่าบุคคลที่จะทำงานได้ทั้งหมดขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ต้องบริหารงานเพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ McClelland (1961, p. 263) ฉะนั้นอำนาจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญกว่าการเป็นผู้นำ ส่วนการใช้อำนาจอย่างนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคน

ความหมายของอำนาจ

คำว่า “อำนาจ” ได้มีผู้รู้ให้คำนิยามไว้ หลายๆ ทางด้วยกัน

Weber (1947, p. 152) กล่าวว่า “อำนาจ คือ ความเป็นไปได้ในเขตของสังคมที่คนคนหนึ่งจะทำงานของเขาให้ลุล่วง โดยปราศจากการต่อต้าน”

French and Raven (1960, p. 259) กล่าวถึงอำนาจว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ทักษะคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่น ๆ

Schein (1965, pp. 13-14) ได้ให้คำนิยามของอำนาจว่า เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงในท่าที หรือวิถีชีวิตได้

Yukl (1989, p. 18) ได้ทำการศึกษาการใช้อำนาจของ French and Raven แล้วนิยามว่า “อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการชักจูงบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือพฤติกรรมในทางทิศทางที่ต้องการ”

จากความหมายของอำนาจดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าอำนาจเป็นศักยภาพของบุคคลหนึ่งที่จะชักจูงให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ตนต้องการนั่นคือบุคคลใดก็ตาม เมื่อมีอำนาจมากเท่าใดก็ย่อมที่มีความสามารถในการให้ผู้อื่น ขอมรับและปฏิบัติตามคนได้มากเท่านั้น อย่างไรก็ตามคำว่า อำนาจ (Power) ยังมีผู้อธิบาย และกล่าวถึงมากมายที่จะหาข้อยุติได้ แต่หากพิจารณากันอย่างจริงจังแล้ว “อำนาจ” น่าจะเป็นสิ่งที่เกิดจากความสัมพันธ์ ที่มีพื้นฐานของการกระทำโต้ตอบกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั่นเอง

การก่อเกิดอำนาจ

นักสังคมสงเคราะห์กล่าวถึงที่มา และฐานของอำนาจว่าทั้งแหล่งที่มาและฐานของอำนาจ ต่างก็เป็นตัวการก่อให้เกิดพลังอำนาจ แต่มีวิธีการที่ต่างกัน ไปหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การที่มีอำนาจ เหนือบุคคลบุคคลหนึ่งก็ตาม มีแหล่งที่มาและรากฐานจากสิ่งต่าง ๆ กัน แหล่งที่มาและฐานอำนาจ (Sources and bases of power) เดิมนั้นทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ยกแก่การแยกแยะ ในเรื่องของความหมาย ในบางครั้งจะมีผู้ใช้ในความหมายเดียวกัน ปัจจุบันใช้คำทั้งสองคำในความหมายแตกต่างกันไป แต่บุคคลโดยทั่วไปมักจะสับสนว่าทั้งสองคำนี้มีความหมาย และเป็นสิ่งเดียวกัน

French and Raven (1960, p. 141) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาและฐานของอำนาจ หมายถึงแหล่งที่ทำให้เกิดอำนาจ ต่อมา Bacharach and Lawyer (1980, p. 34) ได้ให้ความหมายของ คำทั้งสองต่างกันออกไป กล่าวคือแหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง การกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาควบคุมฐานอำนาจ ส่วนฐานอำนาจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลควบคุม ไปควบคุม หรือสามารถจะใช้สิ่งนั้นไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนอื่นได้ สามปีต่อมา Robbins, (1983, p. 132) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาของพลังอำนาจ หมายถึง วัตถุประสงค์ หรือกลุ่มบุคคล เข้ามาควบคุมฐานอำนาจหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าแหล่งที่มาของพลังอำนาจ หมายถึง วิธีการที่จะได้ พลังอำนาจมาจากที่ใด ส่วนฐานอำนาจ หมายถึง การนำอำนาจจากแหล่งที่มาไปใช้ในเรื่องอะไร

แหล่งที่มาของอำนาจ

แนวคิดในเรื่องอำนาจ มีมาตั้งแต่สมัยกรีกโบราณ ได้แก่ Plato and Socrates พยายามศึกษาว่าทำไมจึงแสวงหาอำนาจ ซึ่งได้คำตอบว่า ผู้นำต่างแสวงหาอำนาจเพื่อจะใช้อำนาจให้เกิดประโยชน์แก่สังคม ทินตัน นาคะตะ (2525, หน้า 71) ผู้ที่ศึกษาต่อมาเกี่ยวกับเรื่องอำนาจ ได้แก่ (Machiavelli) ได้ศึกษาและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเทคนิค และกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งอำนาจ และรักษาอำนาจนั้นไว้ (Machiavelli, 1950 อ้างถึงใน ปราณี บรรณสาร, 2551) ต่อมา Weber (1947, pp. 328-332) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจและกล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legal power) เป็นพลังอำนาจที่มีอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายกำหนด ไม่ผูกพันกับตัวบุคคลหรือตำแหน่ง กล่าวคือสามารถขยายไปสู่ตัวบุคคล และตำแหน่ง เฉพาะตามที่กฎหมายระบุ และภายในขอบเขตของหน้าที่ในหน่วยงานเท่านั้น
2. อำนาจตามประเพณี (Traditional power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อในความศักดิ์สิทธิ์ของสถานภาพบุคคล ซึ่งได้ใช้อำนาจนั้นในอดีต เป็นอำนาจที่เป็นมรดกทอดมาจากประเพณีค่านิยมจากอดีต

3. อำนาจบารมี (Charismatic power) เป็นอำนาจที่ได้รับการยกย่องบูชา หรือความนับถือในตัวบุคคลเป็นพิเศษ จากลักษณะที่ดีมีในตัวเขาเป็นเรื่องทัศนคติหรือการยอมรับเฉพาะบุคคล เช่น บุคลิกภาพของบุคคลแล้วเกิดเป็นค่านิยมที่ปกติร่วมกันภายในกลุ่ม

ส่วน Blau (1964, pp. 19-25) ได้ชี้แจงให้เห็นแหล่งที่มาของพลังอำนาจอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ทรัพยากร ผู้ที่มีทรัพยากร เช่น ทรัพย์สินสมบัติ คณะแนบเลี้ยง เงิน และตำแหน่งจะเป็นผู้อำนาจเหนือผู้ไม่มีสิ่งเหล่านี้ และยังมีทรัพยากรเท่าไร ก็ยังมีอำนาจมากขึ้นเท่านั้น

ต่อมาในปี ค.ศ. 1969 Lasswell and Kaplan (1969, p. 87) ได้เสนอปัจจัยบางประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะเป็นการเพิ่มพูนอำนาจเพื่อที่จะให้ผู้อื่นเชื่อฟัง และปฏิบัติตามมากขึ้น เรียกว่า อำนาจนิยม ซึ่งมี 8 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจทางการเมือง 2) การยอมรับนับถือ 3) ความซื่อตรง 4) ความรัก 5) ความสมบูรณ์พูนสุข 6) ความร่ำรวย 7) ทักษะ 8) ความรอบรู้

ซึ่งสอดคล้องกับ Kimbrough and Nunnery (1983, p. 462) ที่ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้ที่มีอำนาจนั้นมักจะเป็นบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ มีความรู้ดี มีตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นผู้ควบคุมหรือบัญชาคน เป็นผู้นำเชื่อถือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำปรากฏต่อสื่อมวลชนได้ง่าย มีฐานะทางสังคมดี มีความเป็นผู้นำ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นผู้ชำนาญการควบคุมเสียงเลือกตั้งได้ มีความรู้เรื่องระบบการเมือง

ในสังคมไทยมีการศึกษาเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจหลายหน่วยงาน อรุณ รักธรรม (2540, หน้า 56-70) ได้รวมแหล่งอำนาจไว้หลายแหล่งดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ปฏิบัติ หน้าที่ปฏิบัติย่อมแสดงถึงการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น หน้าที่ปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลมีอำนาจด้วย

2. จำนวนสมาชิกที่ทำงานด้วยอำนาจนั้น ย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิก หรือเรียกว่า “บริวาร” มากน้อยที่ร่วมงานอยู่ด้วย

3. คบค้าสมาคมกับบุคคลประเภทใด การคบค้าสมาคม หรือการคบเพื่อนกับบุคคลที่มีอำนาจ เราย่อมมีอำนาจชนิดนั้น ๆ ไปด้วยในบางครั้งซึ่งแล้วแต่ชนิดขององค์การ งานหรือสิ่งที่เรากำลังติดต่อ สัมพันธ์ด้วย เป็นกรณี ๆ ไป ซึ่งย่อมต้องมีอำนาจมากน้อย ตามสมาคมนั้น ๆ บุคคลนั้น ๆ และเรื่องต่าง ๆ ตามพิจารณาอีกด้วย

4. บุคคลลักษณะ บุคลิกลักษณะของบุคคลแต่ละคน มีความสำคัญยิ่งโดยเฉพาะผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร หัวหน้าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่หวังจะก้าวหน้าในตำแหน่งการบริหารงาน ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีถือเป็นผู้เปรียบหรือกำไรในระยะแรก จะเป็นผู้ที่น่านับถือ น่าเคารพ น่าเลื่อมใสต่อบุคคลที่พบเห็น โดยมิต้องมีการพุดจาสนทนาแต่ประการใด

5. มนุษย์สัมพันธ์ มนุษย์ต่อมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน เป็นปัจจัยแรกที่ติดต่อกันเป็นเรื่องของคนต่อคน มนุษย์สัมพันธ์นับเป็น “อำนาจภายใน” หรือ “สิทธิอำนาจ” ซึ่งเป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นตลอดไปไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งใดหรือทำหน้าที่เป็นประชาชนธรรมดาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ “การชนะใจคน” ได้ต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งในทัศนคติของมนุษยสัมพันธ์ย่อมเปรียบเสมือน “อำนาจ” นั่นเอง

6. ชนิดของการใช้ บางครั้งอำนาจได้มาจากของที่ใช้ และอาจรวมถึงฐานะทางเศรษฐกิจ สัญลักษณ์ของฐานะหรือตำแหน่งทางสังคม อาจจะพิจารณาได้ดังนี้ ตำแหน่งงาน เงินเดือน เสื้อผ้าที่ใส่ ขนาดหรือหน่วยงาน รวมทั้งขนาดและที่ตั้งของ โต๊ะทำงาน ที่สำหรับจอดรถ ชนิดของรถ เลขานุการ มีห้องส่วนตัวหรือไม่ เครื่องเฟอร์นิเจอร์ชนิดต่าง ๆ เช่น พรม รูปภาพต่าง ๆ โต๊ะ เป็นต้น รวมทั้งบ้านที่อยู่อาศัยซึ่งการใช้ของดีมีราคาแพงกว่า ย่อมมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นที่ใช่ของราคาถูก

7. การควบคุมทรัพยากร รวมตลอดการควบคุมข้อมูลวัสดุต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่น ๆ การควบคุมทรัพยากรย่อม หมายถึง การมีอำนาจ หรือคนที่มีทรัพยากรสมบัติมาก ที่ดินหลายร้อยไร่ รถยนต์หลายคน ย่อมเป็นที่มาของบริวาร และอำนาจ

8. ประเพณีนิยม ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจยอมรับนับถือผู้มีอำนาจในลักษณะตัวบุคคลซึ่งใต้อำนาจหรือตำแหน่งนั้น ๆ มาตามระเบียบประเพณีมากกว่าการยอมรับนับถือเพราะกฎเกณฑ์นอกนั้นยังรวมถึงระบบอาวุโส ระยะเวลาที่อยู่ขึ้นมา คนไทยถูกอบรมสั่งสอนให้มีความเคารพเชื่อฟัง และยำเกรงผู้อาวุโสเสมอมาอยากที่จะปฏิเสธได้ เช่น ลูกเชื่อฟังพ่อแม่ น้องเชื่อฟังพี่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอำนาจอย่างหนึ่งในทางประเพณีนิยม

9. ความยุติธรรม หรือไม่ยุติธรรม เป็นการยึดมั่นในคุณธรรม มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ความเป็นผู้นำใจ มีความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเมตตากรุณา รสสุคนธ์ พหลเทพ (ม.ป.ป., หน้า 103-105) ได้กล่าวว่า แหล่งที่มาของอำนาจมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจมาจากฐานะเศรษฐกิจและสังคม สังคมไทยยอมรับผู้มีฐานะหรือผู้มีเงินอันมากเงินหรือทรัพย์สินสมบัติทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจดีและเมื่อฐานะทางเศรษฐกิจดีฐานะทางสังคมจะตามมา ผู้บริหารหากมีฐานะดีมักจะทำให้การบริหารเป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่เดือดร้อนเนื่องจากภาษีสังคมแพงกว่าคนธรรมดา อำนาจชนิดนี้จะเกิดขึ้นอยู่กับคนแต่งกายดี มีรถส่วนตัวใช้ ร่ำรวย มีบ้านหลังใหญ่ ครอบครัวอยู่ดีมีสุข

2. อำนาจที่เกิดจากความจริง ความจริงใจช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดี เกิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งจะดูได้จาก การเสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์ การร่วมทุกข์ ร่วมสุข ความจริงใจจะช่วยยึดเหนี่ยวนำใจคนไว้ได้

3. อำนาจเกิดจากการยึดมั่นในหลักศาสนา หรือความมีคุณธรรม ศาสนาพุทธ ได้หยั่งรากลึกกลงในหัวใจคนไทยเป็นระยะเวลานาน ผู้ที่ปฏิบัติตนอยู่ภายใต้คำสอนของพระพุทธศาสนา ก็เท่ากับกำหัวใจคนไว้ได้

4. อำนาจจากขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมในสังคมนั้น ๆ สังคมไทยเป็นสังคมที่มีประวัติอันยาวนาน ย่อมมีการยึดถือแนวทางการปฏิบัติสืบทอดกันมา การปฏิบัติผิดจากขนบธรรมเนียม สังคมจะลงความเห็นว่าผิดและยิ่งสังคมไทยค่อนข้างจะเป็นสังคมที่จัดอยู่ในพวกอนุรักษด้วยแล้ว อำนาจจากการยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณี จึงมีความหมายมากขึ้นและเนื่องจากสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปค่านิยมต่าง ๆ จึงแปรเปลี่ยนเวียนเข้ามาในแต่ละสภาพการณ์ การกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนส่วนใหญ่ย่อมเป็นการแก้ปัญหาที่ง่าย

5. อำนาจการเมืองในองค์กร มีการใช้อำนาจการเมืองทั้งอำนาจการเมืองภายในและอำนาจการเมืองภายในองค์กร คือทำอย่างไรคนหนึ่งจะก้าวหน้าเลยคนอื่น ๆ ในองค์กร แต่ในอีกลักษณะหนึ่ง คือการที่ทำอะไรจึงจะได้อำนาจนั้นขึ้นมา เช่น การขัดแย้งปิดขาค การดัดบัง โศก

6. อำนาจการรู้สถานการณ์และปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทุกครั้งที่ใช้อำนาจไม่ว่าจะเป็นอำนาจและเภทใด จำเป็นจะต้องเข้าใจสถานการณ์เป็นคู่มือประกอบด้วยเสมอ เทคนิคการใช้อำนาจให้เข้ากับสถานการณ์ ช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุด คอจากอำนาจที่ใช้ การใช้อำนาจโดยไม่ดูสถานการณ์ ขากนักที่จะถึงวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ หารตัดสินใจ โดยยึดความเห็นส่วนตัว ค่านิยม หรือหลักตายตัว มีแต่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดง่าย

7. อำนาจเกิดจากการรับปัญหาล่วงหน้า โดยการทำนายของมีระบบระเบียบในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจ โดยใช้หลักเกณฑ์หรือสูตรสำเร็จเก่า ๆ ไม่ได้ผลต่อไป การแก้ไขปัญหาก็จำเป็นต้องใช้วิเคราะห์ปัญหาที่ละปัญหาสุดแล้วแต่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร เวลาใด องค์ประกอบของกาลเวลา และสถานที่ที่มีความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา แต่เนื่องจากการแก้ปัญหาก็ไปตามสถานการณ์อย่างกะทันหันย่อมไม่รอบคอบผิดพลาดง่าย จึงจำเป็นต้องมีค่านานว่าปัญหาเกิดอย่างไร ที่ใดบ้าง แม้การทำนายว่า จะเกิดอย่างไร เวลาใด ทำนายไม่ได้ แต่อย่างน้อยก็ช่วยให้มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตบ้าง

ฐานของอำนาจ

อำนาจมีความสัมพันธ์กับการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นสถาบันที่มีความสลับซับซ้อน ในส่วนที่ สมาชิกของสถาบันแสดงความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่จะถูกมองอำนาจโดยผู้บริหาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเด็นต่าง ๆ 3 ประการ คือ

1. ลักษณะของอำนาจนั้น
2. จำนวนบุคคลที่สถานภาพบ่งบอกอำนาจหน้าที่ที่จะใช้อำนาจ
3. ฐานอำนาจที่สามารถเต็มใจที่ตอบสนองได้

ฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจที่เป็นที่รู้จัก และนำไปใช้อย่างแพร่หลาย คือ ฐานอำนาจของ French and Raven (1960, pp. 150-167) ได้สันนิษฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจไว้ 5 ฐาน คือ

1. อำนาจการให้รางวัล หรืออำนาจผลตอบแทน (Reward power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น สำหรับความสำเร็จของงาน และเชื่อว่าการยอมรับปฏิบัติตามจะนำไปสู่การให้รางวัลด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญ

2. อำนาจการบังคับ หรืออำนาจให้ผู้อื่นให้โทษ (Coercive power) เกิดจากความกลัวของผู้บริหารที่มีอำนาจสูงหรือที่สามารถให้ผู้อื่นให้โทษสูง สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามกฎหมายเกณฑ์ หรือระเบียบวินัย เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์ หรือไล่ออก

3. อำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจชอบธรรม (Legitimate power) เกิดจากตำแหน่งที่ผู้บริหารครองอยู่ปกติ ถ้ามีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด อำนาจตามกฎหมายก็มีมากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารที่มีอำนาจตามกฎหมายมาก สามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติเพื่อมิให้การละเมิดต่อกฎหมาย

4. อำนาจบารมี (Reference power) เกิดจากลักษณะพิเศษของผู้บริหาร เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เอาแบบอย่างพฤติกรรมผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิง หรืออำนาจบารมีสูง จะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่น อันเนื่องจากบุคลิกลักษณะการชอบพอ การนับถือ ยกย่อง ซึ่งเป็นอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญทักษะและความรู้จะทำได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับการยอมรับนับถือสิ่งเหล่านี้ ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับทำตาม เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเหนือตน

Peabody (1962, pp. 463-472) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับฐานอำนาจ และได้ทำการจัดกลุ่มของฐานอำนาจ เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ฐานอำนาจที่เป็นกฎหมาย (Legitimacy) ข้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์ กำหนดอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้น เป็นอำนาจที่ออกคำสั่ง และทำให้เกิดความเชื่อฟัง

2. ฐานอำนาจตามตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์การย่อมมีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบทันทีว่าขึ้นตรงต่อใคร และใครมีอำนาจที่จะสั่งการได้ ใครเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัล ลงโทษ บุคคลที่อยู่ในที่สามารถจะคลบับนคาลสิ่งปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดให้เป็นผู้ใช้อำนาจในแง่นี้ด้วย

3. ฐานอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง อาจเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดีมีคุณธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพนับถือ จัดเป็นอำนาจบารมีที่มีเฉพาะเป็นคน ๆ เท่านั้น

4. ฐานอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ

Sharp (1973, pp. 11-12) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจ มาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจหน้าที่ คือสิทธิที่ออกคำสั่ง หรือนำคนอื่น ๆ ให้ทำตาม โดยยอมรับอย่างไม่มีข้อโต้แย้ง ได้รับการยอมรับในฐานะที่มีอำนาจเหนือ หรืออำนาจหน้าที่เป็นที่มาอันสำคัญของอำนาจ
2. ความรู้ความสามารถ ผู้ที่มีความรู้ย่อมมีอำนาจเหนือผู้อื่น
3. ทรัพยากรทางวัตถุ หมายถึง การที่ผู้ปกครองสามารถคุมทรัพย์สินทรัพยากรธรรมชาติ เงิน ระบบเศรษฐกิจ การสื่อสาร การคมนาคม สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดกว้างขวางด้วย
4. ปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น ทศนคติต่อผู้อยู่เหนืออุดมการณ์ อุดมคติ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจ และคนอื่น ๆ

5. การลงโทษที่มาจากอำนาจของพลังอำนาจ คือ การลงโทษผู้ที่ต่อต้าน หรือมีความคิดเห็นขัดแย้งต่อผู้นำ การลงโทษเป็นการบังคับผู้ที่เชื่อฟังให้ยอมรับในอำนาจ อาจเป็นการลงโทษที่รุนแรง หรือไม่รุนแรงก็ได้

การศึกษาเรื่องฐานอำนาจ ในสมัย Raven and Kruglanski (1975, p. 177) ได้นำเสนอฐานอำนาจที่ 6 ซึ่งได้แก่อำนาจข่าวสาร (Information power) ซึ่งอำนาจข่าวสารนี้เกิดจากผู้บริหารที่มีความรู้ข่าวสาร หรือรู้รายละเอียดข่าวสารที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการข่าวสารนี้หรือต้องการเรียนรู้สิ่งเหล่านี้

แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

การทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากครูและบุคลากรในทุก ๆ ฝ่าย เพื่อดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สูงสุดเท่าที่จะกระทำได้ และนับว่าเป็นหน้าที่ของโรงเรียนเอง โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งจะต้องหาทางดำเนินการให้คล่องไป ด้วยการใช้อำนาจหรือความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยทั่วไปแล้ว โรงเรียนก็มีสภาพคล้ายกับองค์กรที่ต้องการสิ่งการที่มีเหตุผลและเป็นไปในทางเดียวกัน โรงเรียนก็ใช้แนวทางต่าง ๆ ขององค์กรในการกระทำที่จะทำให้อุดมคติของโรงเรียนวิเคราะห (Sergiovanni & Starrat, 1983, p. 104)

ในการใช้อำนาจของผู้บริหารหากแบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจ สามารถแบ่งออกได้ 2 แนวทาง ได้แก่ (McClelland (1975, pp. 29-47 อ้างถึงใน นวล กัลยาณธรรม, 2531, หน้า 102)

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อ่อนแอต้องพึ่งผู้นำอยู่เสมอ ผู้นำที่ใช้อำนาจแนวทางนี้จะประสบความสำเร็จในการรักษาตำแหน่งของตนไว้ได้ เมื่อใช้ไปนาน ๆ จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร เนื่องจากบุคลากรของความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา มีความผูกพันเกี่ยวกับตัวบุคคลมากกว่าอุดมการณ์ขององค์กร ถ้าผู้นำตายหรือลาออกไปจากองค์กร จะเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์กร

2. การใช้อำนาจแบบการสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มแรงจูงใจภายใน สร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลและข่าวสารที่ทันสมัยอย่างเปิดเผย เปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้องค์การนั้นมีความเจริญก้าวหน้า

อำนาจในตัวบุคคลและอำนาจหน้าที่ เป็นสิ่งที่ยากที่จะแยกแยะออกจากกันในทางปฏิบัติ แต่จะมีค่าแตกต่างระหว่างคำทั้งสอง ซึ่งสามารถช่วยให้เข้าใจกันได้ก็คือแหล่งที่เกิดการแสดงออก และผลของอำนาจ ของอำนาจหน้าที่ เป็นสิทธิการแสดงออก หรือต้องการให้คนอื่น ๆ แสดงออก ในพฤติกรรมที่เป็นประสงค์ของโรงเรียน Weber and Persons (1947, p. 148) ให้คำจำกัดความว่า อำนาจหน้าที่คือ ความยินยอมพร้อมใจของคนซึ่งมีพื้นฐานมาจากความเชื่อว่า อำนาจหน้าที่เป็นเรื่องที่ถูกต้องตามกฎหมาย ในการที่จะให้ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งมาหรือผู้บริหาร โรงเรียนสามารถบังคับให้ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือกับผู้นำ หรือผู้บริหารได้ Barnard (1979, p. 3) ได้ให้ความเห็นว่าอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งบุคคล และสิทธิในการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น ๆ

ประเภทของอำนาจหน้าที่ผู้บริหาร โรงเรียน อำนาจมีความสำคัญต่อองค์กรและการใช้อำนาจ อาจก่อให้เกิดผลดีผลเสีย ผู้บริหารจึงควรตระหนัก ทำความเข้าใจ และบริหารการใช้อำนาจให้ติดต่อไปเป็นแนวทางที่ผู้บริหารใช้ความสามารถด้วยอำนาจในการบริหารงานคือ ชงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 100)

1. พยายามที่จะซื่อสัตย์ จริงใจกับผู้อื่น มั่นเป็นธรรมชาติในการที่คนหนึ่งติดต่ออีกคนหนึ่งผลที่ได้ก็คือคนนั้นจะติดต่อบ้าง

2. หลีกเลี่ยงการคืนรนต่อผู้เพื่ออำนาจโดยไม่จำเป็น โดยระบอบอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายและอำนาจหน้าที่การงาน โครงสร้างเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อองค์กรผู้ออกแบบโครงสร้าง จึงได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการควบคุมเรื่องอำนาจ

3. อธิบายต่อผู้อื่นว่าองค์การมรการประนีประนอมและมีข้อตกลงทางจิตวิทยาระหว่างองค์การกับตัวบุคคลถึงเรื่องที่ต้องการความคาดหวังและทัศนคติและสิ่งจำเป็นก็คือ การเจรจาต่อรองกัน

4. เข้าใจไว้ว่าไม่เพียงผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ต้องการอำนาจ

5. คำเนิ่งถึงองค์การได้รวมเอากลุ่มต่าง ๆ กัน ที่มีความคาดหวังที่ต่างกันเข้าไว้ด้วยกัน การคั่นร่นซึ่งอำนาจ และความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดขึ้น

อนึ่ง การบริหาร โรงเรียนนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้อำนาจทางสังคมในการบริหาร เพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน และงานนั้น ๆ ดำเนินไปด้วยดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้บริหารก็ควรปริกษาวิธีการใช้อำนาจตามที่ Hersey and Blanchard (1993, p. 235) กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward power) เป็นอำนาจที่เกิดจากที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บริหารสามารถให้รางวัลแก่เขาได้ รางวัลในที่นี้อาจเป็นเงิน สิ่งของ โอกาส ความสะดวกในการทำงาน หรือคำชมเชยก็ได้ ประสิทธิภาพของรางวัลขึ้นอยู่กับความต้องการบุคคลของแต่ละคนด้วย หากสิ่งที่บุคคลไม่รับ ไม่สามารถสนองตอบความต้องการของเขาในขณะนั้น ได้ ถือว่าเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพไม่สูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาให้รางวัลนั้นสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

ความแรงของอำนาจที่เกิดจากการใช้รางวัลนี้เพิ่มขึ้น นอกจากนั้นความแรงของอำนาจชนิดนี้ ยังขึ้นอยู่กับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ว่า ผู้บริหารจะจัดหารรางวัลที่ต้องการมาให้ได้ด้วย ในระบบราชการของไทยเรา การได้เงินเดือนขึ้น 2 ขั้น เป็นรางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ดังนั้นผู้บริหารคนใดสามารถบันดาลสิ่งนี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก็มีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นมากทีเดียว ขอบข่ายของอำนาจอันเกิดจากการให้รางวัลนี้จะครอบคลุมทุกพฤติกรรมหรือทุกสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลที่บุคคลรับรู้ ว่า ถ้ายอมทำตามหรือเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะได้รับรางวัลที่ต้องการ เช่น ครูรับรู้การทำงานเข้าตู่ แต่งกายดี และเหมาะสมแต่อาจไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการเล่นก่อนเวลา การดื่มสุราทุกเย็น หรือไม่อาจเปลี่ยนความต้องการ หรือความคิดเห็นของเขาได้ ทั้งนี้เพราะครูไม่รับรู้ หรือไม่ทราบว่า การเปลี่ยนสิ่งเหล่านี้ จะเป็นเงื่อนไขทำให้ได้รับรางวัล ส่วนความคงทนของผลที่เกิดจากอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับที่ผู้บังคับบัญชารับรู้ ว่า ถ้าหากไว้ซึ่งพฤติกรรมหรือสิ่งเหล่านี้ซึ่งต่อไปแล้ว จะได้รับรางวัลอีก ในอนาคตพฤติกรรมนี้ก็คงอยู่ต่อไป ถ้าครูเกิดรับรู้ ว่าไม่ได้รับรางวัลเนื่องจากทำพฤติกรรมเหล่านั้นอีก พฤติกรรมนั้นอาจดับสูญไปแล้ว เว้นแต่ครูจะยอมรับว่าพฤติกรรมที่เคยได้รับรางวัลนั้นเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่า แม้ไม่ได้รับรางวัลเขาก็จะรักษาไว้

สมมาตร สุพาณิชวิทย์ (2534, หน้า 46-48) ได้กล่าวว่าผู้บริหารที่จะทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกว้างขวางได้ และมีอำนาจอยู่ได้โดยตลอด จำเป็นต้องมีอำนาจ

การให้คุณแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติคนดี โดยอาจมีการให้รางวัล หรือมีการประกาศเกียรติคุณ ในโอกาสต่าง ๆ หรือเลื่อนตำแหน่ง เมื่อมีผลงานดีเด่น จะได้มีการแข่งขันกันปฏิบัติคนดี

Fisher (1984, p. 28) ได้กล่าวถึง อำนาจในรูปของการตอบแทนหรือการให้รางวัล ซึ่งเป็น การให้ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะทำได้งานตามที่คาดหวังไว้ โดยให้ความมดี ความชอบเป็นรางวัลแก่ผู้ทำงาน

นอกจากนั้น Mulder, Rendel, Leendert & Japp (1986, pp. 566-567) ได้กล่าวว่าบุคคล ปฏิบัติตามผู้บริหารด้วยความหวังว่าตนเองจะได้รับรางวัลทั้งที่เป็นวัตถุและทางจิตวิทยา หากมี การปฏิบัติตาม

นอกจากการให้รางวัลแล้วการจูงใจเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Skinner (โควิน คลันแสง, 2536, หน้า 50) ได้ให้แนวคิดว่าการดัดแปลงพฤติกรรมเป็นเครื่องมือ ของการจูงใจอย่างหนึ่ง เชื่อว่าพฤติกรรมของคนเกิดขึ้นเนื่องมาจากสิ่งเร้าทางด้านบวก เช่น การให้ สัญญาเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายที่ดีกว่าเดิม และกิตติ ดยัคคานนท์ (2532, หน้า 122-123) ได้นำเสนอความคิดสอดคล้องกับ Skinner คือ ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคการสร้าง แรงจูงใจทางบวก (Positive reinforcement) เช่น การชมเชย การยกย่องให้เกียรติ เป็นต้น การบริหารจึงประสบความสำเร็จมากกว่า

นอกจากนี้ England and Stein (1961, pp. 299-304) ได้ศึกษาองค์ประกอบของ ความพึงพอใจ ส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ คือ ค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่ง

ส่วน Gillmer (1966, pp. 280-283) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในงาน คือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น (Opportunity for advancement) การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา สุพรรณิ กรณ์ย์ กิตติคุณ (2533, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า ความรู้สึกพอใจใน งานที่ทำ เมื่องานนั้นได้ผลประ โยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและทางจิตใจ และความสามารถสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานได้

การสร้างอำนาจในการให้รางวัล วิธีการใช้อำนาจชนิดนี้ คือ การให้รางวัลแก่ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตามกฎหมายของหน่วยงานหรือตามคำขอของผู้นำ การยอมทำตามนั้นมี เงื่อนไขดังต่อไปนี้ 1) การยอมทำตามต้องตรวจสอบได้ 2) คำสั่งนั้นต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ 3) รางวัลที่ให้ต้องดึงดูดความสนใจ 4) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่เชื่อถือได้ว่ามีอำนาจที่จะให้รางวัล 5) คำสั่ง ต้องเหมาะสมและถูกต้องตามค่านองคลองธรรม

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) การให้รางวัลการคนใดคนหนึ่งจะมีผลให้เกิดเยี่ยงอย่าง ที่ดีแก่คนอื่น จะมีกำลังใจ มุมานะ ที่จะทำงานเพื่อจะได้รางวัลเช่นเดียวกัน 2) ผู้ได้บังคับบัญชามี

ความรู้สึกสนิทสนมกับผู้นำ จะส่งผลให้บุคคลชื่นชมผู้ใช้อำนาจมากขึ้นและลดการต่อต้านลง
3) บุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ ก็จะทำให้เกิดความหวังในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มสติกำลังปัญญาความสามารถต่อไป

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดและถูกกล่าวหาว่าเล่นพรรคเล่นพวกกัน 2) การที่ผู้นำให้ความใกล้ชิดมากเกินไปย่อมกระทบกระเทือนต่อการใช้อำนาจ 3) การใช้อำนาจประเภทนี้จะมีผลระยะสั้น 4) อาจจะนำไปสู่สภาพความสัมพันธ์ที่ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาต้องคอยพึ่งพาฝ่ายบริหารตลอดเวลา ทำให้ไม่มีอิสระในการคิดการทำ และในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาเองอาจรู้สึกถูกหลอกและไม่พอใจได้ในที่สุด 5) การชมเชยไม่ถูกกาลเทศะและไม่จริงใจ ใช้พร่ำพร้อจนเกินไปจะเป็นเหตุให้คำชมเชยไร้ค่า หมดความหมาย 6) อำนาจการให้รางวัลจะไม่สามารถจูงใจให้รางวัลทุกคนเท่ากันและเหมือนกัน

สรุปได้ว่า อำนาจการให้รางวัล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอำนาจให้คุณ เป็นอำนาจที่ผู้บริหารสามารถให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลหรือกำลังใจ เช่น โอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ก้าวหน้า การให้เงิน สิ่งของ สวัสดิการในการทำงานรวมถึงการยกย่องสรรเสริญ และชมเชย

2. อำนาจการบังคับ (Coercive power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะได้รับโทษตามที่ผู้บริหารขู่ไว้ถ้าไม่ยอมทำตามหน้าที่ผู้บริหารต้องการ ความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าโทษที่เขาจะได้รับจากการไม่ยอมทำตามนั้น สูงกว่าผลเสียที่เกิดจากการยอมทำตามแค่ไหน เช่น พนักงานบริษัททราบว่ ถ้าเลิกทำงานก่อนเวลา แต่ละครั้งจะถูกตัดเงิน 50 บาท ถ้าหากพิจารณาเห็นว่าที่เลิกก่อนเวลาครั้งหนึ่ง ๆ จะทำให้ผลประโยชน์เป็นเงินถึง 500 บาท การข่มขู่ว่าจะตัดเงินเดือนแค่นั้นก็จะไม่มีความหมายหรือครุณ้อยซึ่งเป็นหัวใจของครุกลุ่มหนึ่งต้องขจัดคำสั่งของครุใหญ่ที่ชอบด้วยเหตุผลเมื่ออยู่ต่อหน้าครุสมุน ทั้ง ๆ ที่รู้อยู่ว่าการทำเช่นนี้ จะได้รับ โทษแต่มิมีน้ำหนักน้อยกว่าการบังคับ โดยการไล่ออก ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน แม้ว่าจะไม่มีความพยายามในการขจัดอำนาจประเภทนี้เป็นเวลาหลายปีมาแล้วก็ตามผู้บริหารสามารถทำให้เกิดผลในการบังคับคนงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เงื่อนไขเชิงปฏิบัติ หมายถึงว่า บุคคลมีอำนาจจะเป็นลงโทษหรือให้การเสริมแรงที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนทางความคาดหวังก็หมายความว่า อำนาจจะเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งคาดว่าจะได้รับโทษ ถ้าพวกเขาไม่ทำตามผู้ใช้ อำนาจ เช่น ความกลัวกับการไม่ทำตามกฎข้อบังคับหรือนโยบายขององค์กรและความกลัวนี้เองที่ทำให้ทุกคนมาทำงานตรงเวลา และทุกครั้งที่เจ้านายผ่านมาตรวจก็ดูว่ามีงานยุ่งมากมีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับโดยการไล่ออก

Kipnis (1976, pp. 77-78) กล่าวว่าในบรรดาฐานทั้งหลายที่มวลมนุษย์ประสบอยู่นั้น อำนาจการให้โทษผู้อื่นเป็นอำนาจที่ใช้กันมากที่สุด ถูกดำเนินมากที่สุดและยากที่ควบคุมมากที่สุด แม้อำนาจการให้โทษจะเป็นที่เข้าใจโดยทั่วไปว่ามักจะเป็นการใช้กำลังทางกายหรืออาวุธ แต่ก็ยังปรากฏในรูปอื่นที่มีความนุ่มนวลกว่า เช่น การฟุ้งร้ายกายผู้อื่น การใช้ถ้อยคำกล่าวตักเตือน การขอมตาม หรือออกถ้อยคำรุนแรงว่าจะถูกลงโทษ ได้รับอันตรายถูกรังแก ทำให้ด้วยในศักดิ์ศรีหรือกลัวว่าจะไม่มีคนรักใคร่ ชอบพอ ตัวอย่างอำนาจการลงโทษในบริษัทองค์กร เช่น ผู้บังคับบัญชามีอำนาจการให้โทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการไล่ผู้ใต้บังคับบัญชาออกจากงาน ลดตำแหน่ง ไม่ขึ้นเงินเดือนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวการถูกลงโทษ จึงทำให้ไม่กล้าฝ่าฝืนนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร พฤติกรรมจะถูกลงโทษ มีปรากฏชัดโดยทั่วไปในหน่วยงาน เช่น คนทำงานส่วนใหญ่จะมาทำงานตรงเวลาและดูขยันแข็งแรงปกติ เมื่อเห็นผู้บังคับบัญชาเดินผ่าน การทำความเคารพผู้บัญชา เป็นต้น

สมมาตร สุพาณิชวิทย์ (2534, หน้า 46-48) ได้กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาต้องมีอำนาจการให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อใดปฏิบัติตนไม่ถูกต้องตามระเบียบที่วางไว้ ก็จำเป็นต้องมีการลงโทษเพื่อให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่น จะได้มีกล้าที่จะปฏิบัติเช่นนั้นอีก

Muder and et al. (1986, pp. 566-567) ได้กล่าวว่า บุคคลทุกคนเกรงกลัวการถูกลงโทษ หากไม่ปฏิบัติตาม

Fisher (1984, p. 28) ได้กล่าวถึง อำนาจในรูปของการบังคับขู่ข่มเป็นการใช้อำนาจผลักดันบีบบังคับลงโทษ เพื่อให้เกิดการยินยอม ผู้บริหารที่ได้รับอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอจะพยายามใช้อำนาจบังคับ เพื่อให้งานลุล่วงโดยเร็ว

จากพฤติกรรมหรือสภาพจิตวิทยาอื่น ๆ ของบุคคลที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะอำนาจการข่มขู่บังคับนี้ จะคงอยู่ตราบที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าเขาอยู่ในสายตาของผู้บริหารหรือผู้บริหารสามารถล่วงรู้ถึงพฤติกรรมของเขาได้

การสร้างอำนาจบังคับและวิธีการใช้ คือ ผู้นำต้องพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจชนิดนี้ นอกจากจำเป็นจริง ๆ เพราะการใช้อำนาจชนิดนี้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้นำสูญเสียอำนาจอ้างอิง ถ้ามีการบังคับมาก ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามด้วยความไม่พอใจ ลาออกจากงาน และหยุดงานมาก แสดงความเป็นศัตรูก้าวร้าว อำนาจบังคับใช้ได้ดีในกรณีที่ต้องการรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดและกรณีที่มีการฝ่าฝืนกฎระเบียบอย่างจงใจอันเป็นความเสียหายต่อองค์กร โดยรวม การใช้อำนาจบังคับที่มีการต่อต้านน้อยมีการปฏิบัติมาก ได้แก่การใช้อำนาจปฏิฐาน (Positive discipline) ซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้ 1) แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบกฎระเบียบและโทษในการฝ่าฝืน 2) เมื่อมีการกระทำความผิดต้องมีการดำเนินการทางวินัยทันที 3) มีการตักเตือน

ก่อนลงโทษสำหรับความผิดเล็กน้อย 4) ต้องสืบสวนหาความจริงและสาเหตุของความผิดก่อนใช้วิธีลงโทษ 5) ควรลงโทษด้วยความเยือกเย็นมีเหตุผล ไม่แสดงความเป็นศัตรู 6) การรักษาความเชื่อถือในการลงโทษไว้ เช่น ไม่ข่มขู่ว่าจะลงโทษที่เกิดอำนาจหน้าที่ของผู้นำ ไม่พูดว่าจะลงโทษแล้วเปลี่ยนใจภายหลัง 7) การลงโทษต้องเป็นไปตามระเบียบ 8) การดักเตือนและการลงโทษต้องทำเป็นการส่วนตัว

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) เมื่อบุคคลประพฤติตนไม่ถูกต้องตามระเบียบที่วางไว้ จะมีการลงโทษ เพื่อให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่นจะได้ไม่กล้าปฏิบัติเช่นนั้นอีก 2) การใช้อำนาจบังคับจะเกิดผลดีกับผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นพวกกลุ่มต่อต้าน 3) เป็นการรักษามาตรฐานและการควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิผล 4) การใช้อำนาจบังคับหรือการลงโทษที่เป็นไปด้วยความชอบธรรมมากขึ้นเท่าใดก็จะลดความรู้ต่อต้านและลดความไม่ชื่นชมลงได้มากขึ้นเท่านั้น

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) ทำให้บุคคลเกิดความเคียดแค้น เจ็บปวดทางกาย 2) หวาดกลัว รู้สึกขายหน้าหรือสูญเสียความรัก 3) ทำให้มีผลงานที่เลวลง ความไม่พึงพอใจในการทำงานและการออกจากงาน 4) อำนาจการบังคับนี้อาจเสื่อมได้ถ้ามีผู้บริหารแต่ผู้ไม่เคยลงโทษจริง โดยสรุป ผู้บริหารต้องมีรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามอันเนื่องจากกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย และการขู่บังคับให้ปฏิบัติ ถ้าไม่ปฏิบัติจะมีการลงโทษทางวินัยตามอำนาจของผู้บริหารแล้วแต่กรณี คือ ตักเตือน ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออกและไล่ออก

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจที่เกิดจากที่ผู้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีสิทธิตามกฎหมายหรือตามขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงานหรือสังคมที่กำหนดให้เขามีพฤติกรรมใดบ้าง เกือบจะกล่าวได้ว่าอำนาจตามกฎหมายเป็นสิ่งเดียวกับอำนาจหน้าที่ และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือใกล้ชิดกับอำนาจการให้สิ่งที่เป็นคุณกับอำนาจสิ่งตอบแทน เพราะว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งตามกฎหมายยอมให้สิ่งที่ตนเป็นคุณและโทษได้ อย่างไรก็ตามอำนาจตามกฎหมายนี้อยู่กับตำแหน่ง หรือบทบาทที่ผู้นั้นดำรงอยู่โดยไม่สัมพันธ์กับผู้อื่น

อำนาจตามกฎหมายมาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง คือ

แหล่งที่หนึ่ง มาจากค่านิยมทางวัฒนธรรม สังคม องค์กร หรือกลุ่มคนที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ควร เช่น บางคนยอมรับว่าเป็นผู้อาวุโส คุณลักษณะทางกาย เพศ หรืออาชีพ

ในบริบทขององค์กร โดยปกติผู้บริหารจะมีอำนาจตามกฎหมาย เพราะคนงานเชื่อในคุณค่าของสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมาย และลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า

แหล่งที่สอง บุคคลสามารถได้รับอำนาจตามกฎหมายจากการยอมรับในโครงสร้างของสังคม บางสังคมมีการยอมรับในชนชั้น ในองค์กรหรือในครอบครัว ก็มีการยอมรับในโครงสร้าง

ทางสังคมด้วย เช่น เมื่อถูกลูกจ้างยอมรับการจ้างจากบริษัท พวกเขา ก็จะเข้าสู่ข่ายของการยอมรับในลำดับตามโครงสร้างและอำนาจของผู้บริหารของพวกเขา

แหล่งที่สาม อำนาจตามกฎหมายอาจจะมาจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นเจ้าของอำนาจมอบหมายให้แก่ตัวแทนหรือผู้ดำเนินการแทน เช่น ผู้แทนราษฎร ประธานที่ประชุม กรรมการในคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น

รูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจตามกฎหมายล้วนสร้างให้เกิดการยอมรับและเกิดอิทธิพลขึ้นได้ แต่ในทางปฏิบัติมักมีปัญหาบ่อยครั้งที่เกิดความสับสน หรือไม่ยอมรับเกี่ยวกับช่วงระยะ (Range) หรือขอบข่าย (Scope) ของอำนาจ

Fisher (1984, p. 28) ได้กล่าวถึงประเภทของการใช้อำนาจในรูปของการใช้กฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่ระบุไว้ชัดเจน (Legitimate power) อำนาจประเภทนี้เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจตามสิทธิหน้าที่ ซึ่งเกิดจากระเบียบประเพณีของกลุ่ม หรือเป็นอำนาจที่กำหนดไว้ตามวาระหน้าที่ ซึ่งเกิดจากระเบียบประเพณีของกลุ่ม หรือเป็นอำนาจที่กำหนดไว้ตามวาระหน้าที่หรือตำแหน่งที่ครองอยู่ หรือ โดยการแต่งตั้งใหม่ ซึ่งมีการระบุอำนาจไว้ชัดเจน

French and Raven (1960, pp. 150-167) ได้กล่าวถึงฐานอำนาจเกี่ยวกับอำนาจตามทบัพัญญูติ (Legitimate power) ซึ่งเป็นอำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม โดยปกติฐานอำนาจชนิดนี้ได้มาจากวัฒนธรรม หรือองค์การที่กำหนดขึ้นมา ภายในองค์การมักจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาลำดับชั้นต่ำกว่าจะต้องยอมรับในอำนาจ และอิทธิพลของผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาลำดับชั้นที่สูงกว่า

ขอบข่ายของอำนาจตามกฎหมายนี้ อย่างน้อยผู้บริหารก็มีอิทธิพลครอบคลุมทุกพฤติกรรมที่กฎหมายกำหนดไว้ในรายงานแจกแจงงาน (Job description) ของผู้ได้บังคับบัญชาอิทธิพลที่จะมากไปกว่านั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาและค่านิยมของสังคมที่หน่วยงานตั้งอยู่ เช่น ครูใหญ่ที่เคยเป็นครูของครูน้อยมาก่อน หรือเป็นญาติผู้ใหญ่ของครูน้อยย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูด้วย กว้างขวางกว่าที่กำหนดไว้ในรายการแจกแจงงาน หรือครูใหญ่มีวิทยุสูงกว่าครูน้อยย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูน้อยมากกว่าอิทธิพลของครูใหญ่ที่มีวิทยุต่ำกว่าครูน้อย ทั้งนี้เพราะค่านิยมทางสังคมไทยถือเรื่องวิทยุเป็นสิ่งสำคัญ เป็นต้น

วิธีการใช้อำนาจตามกฎหมาย คือ เนื่องจากอำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจในรูปของคำสั่งหรือคำขอร้อง ซึ่งมีผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดภาระผูกพัน (Commitment) การยอมทำตามหรือการต่อต้าน ซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติของคำขอร้องหรือคำสั่งและวิธีออกคำสั่ง หลักการในการออกคำสั่งซึ่งจะลดการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา มีดังต่อไปนี้ 1) ออกคำสั่งอย่างสุภาพ 2) ออกคำสั่งด้วยน้ำเสียงมั่นคง 3) คำสั่งต้องชัดเจนและตรวจสอบว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งหรือไม่

- 4) ต้องมั่นใจว่าคำสั่งนั้นถูกต้องตามกฎหมาย 5) อธิบายเหตุผลของการออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ 6) ให้ช่องทาง (Channel) ในการออกคำสั่งที่เหมาะสมไม่ควรสั่งผ่านคนอื่น
 7) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในอำนาจหน้าที่ผู้นำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบสนองต่ออำนาจหน้าที่ของผู้นำมากขึ้น 8) ต้องตรวจสอบอยู่เสมอเพื่อให้มีการปฏิบัติตามคำสั่ง 9) ต้องตอบสนองต่อความกังวลใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ต้องเข้าใจในค่านิยมความกังวล และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอันอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามคำสั่ง

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้คำสั่งที่สุภาพและเหมาะสมก็จะเกิดความผูกพันและยอมรับอย่างกระตือรือร้น 2) เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีลักษณะเป็นการปฏิบัติประจำ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน 3) เป็นการใช้อำนาจในลักษณะการประนีประนอม ประโยชน์มากกว่าการหักหาญเอาด้วยอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวเป็นวิธีป้องกันความขัดแย้ง

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) ถ้าคำสั่งดังกล่าวไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดความต่อต้าน 2) ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพการทำงานขององค์การตามสายงานตลอดเวลา ท้ายที่สุดก็จะก่อให้เกิดการไม่ยอมทำตามและเกิดการต่อต้านที่จะต้องรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ 4) อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกไร้อำนาจ (Power lessness) สร้างความไม่พอใจก่อให้เกิดการต่อต้านและความคับแค้นใจในบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ถ้าการใช้อำนาจนี้มีได้กระทำควบคู่ไปกับอำนาจที่มากจากพื้นฐานความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแล้ว ก็จะทำให้การใช้กำลังคนเป็นไปอย่างไร้ประสิทธิภาพ 6) เป็นการไม่ประสานกับสภาพคุณค่าใหม่ ๆ ในชีวิตการทำงาน กล่าวคือคนรุ่นใหม่ที่ได้รับการศึกษาสูงขึ้น เข้าสู่ยุคความมั่นคงและมั่งคั่งนั้นต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ จากทฤษฎีต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า กฎระเบียบ หรือข้อกำหนดที่ระบุไว้ชัดเจน เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมาย ตามสิทธิหน้าที่ จึงเกิดจากระเบียบประเพณีของกลุ่มเป็นการยอมรับกันว่าสิ่งที่ถูกที่ควรแก่การปฏิบัติตาม โดยสามารถมีอิทธิพลเหนือเขาเหล่านั้นได้และรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องยอมรับอำนาจนี้

4. อำนาจอ้างอิง (Reference power) เป็นอำนาจอันเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่เอาอย่างผู้บริหาร ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึก และความปรารถนา ดังกล่าวแล้วของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยแค่ไหน ผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศิษย์เก่า สถาบันเดียวกัน สีเดียวกัน ศิษย์อาจารย์เดียวกัน คนบ้านเดียวกัน และไม่มีสาเหตุขัดแย้งกันมาก่อนย่อมมีอำนาจทางสังคมชนิดนี้ขึ้น หรือผู้บริหารที่มีลักษณะวาจาทำทางเป็นที่ประทับใจจึงดูใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเอาอย่างก็จะเกิดอำนาจนี้ขึ้น

นักโฆษณาใช้ประโยชน์จากอำนาจประเภทนี้ โดยอาศัยผู้มีชื่อเสียงมาโฆษณา เช่น คารา ภาพยนตร์ หรือนักกีฬาขอดนิยม ผู้ซึ่งส่วนมากอยากเป็นพวกเดียวกับคนที่มียี่ห้อและขอมตามอำนาจของเขาด้วยการซื้อผลิตภัณฑ์ การโฆษณาโดยอาศัยอำนาจอ้างอิงนี้ช่วงเวลามีความสำคัญมาก จะใช้อ้างอิงได้เฉพาะช่วงเวลาที่มีชื่อเสียงอยู่เท่านั้น เช่น นักฟุตบอลในฤดูกาลแข่งขัน ทั้งนี้ เพราะเขาปรากฏตัวบ่อย ๆ

ภายในองค์กร อำนาจอ้างอิงจะแตกต่างจากอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวมาแล้วอย่างเป็นมาก ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกับเขา โดยไม่คำนึงว่าภายหน้านั้นผู้บริหารสามารถให้คุณ ให้โทษ หรือมีความชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา

อุทัย หิรัญโค (2524, หน้า 160-161) ได้กล่าวถึงแหล่งอำนาจอ้างอิงที่ได้มาจาก

1. ฐานะทางสังคม ถ้าบุคคลใดมีฐานะตำแหน่งสูงอำนาจก็มีสูงตามไปด้วย ซึ่งเรื่องนี้ นักสังคมวิทยา ขอมรับว่า เครื่องแบบ ยศศักดิ์ บ้านที่อยู่อาศัย รวมทั้งสิ่งของเครื่องใช้ มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของคนอื่น ๆ มาก เช่น ดำรง แต่งเครื่องแบบเต็มยศจะเป็นที่เกรงขามของคนอื่นมากกว่าตอนที่อยู่นอกเครื่องแบบ คนที่มีบ้าน โตพร้อมเฟอร์นิเจอร์ราคาแพง จะมีคนยำเกรงมากกว่าคนที่เช่าบ้านเขาอยู่ คนที่ขับรถเป็นยี่ห้อราคาแพงย่อมเป็นที่เกรงขามกว่าคนขี่รถจักรยานยนต์อย่างแน่นอน

2. บุคลิกภาพ เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจากลักษณะพฤติกรรมส่วนรวมของบุคคล เช่น พฤติกรรมทางกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม ความสามารถและอุปนิสัย ใจคอ คนที่มีบุคลิกภาพดี โดยทั่วไปจะเป็นคนที่ถูกเนื้อต้องใจแก่ผู้พบเห็น เกิดความเชื่อมั่น เลื่อมใสศรัทธา หลงใหลใฝ่ฝันอยากคบหาสมาคม อยากร่วมทำงานและให้ความเคารพยำเกรงเสมอ ดังนั้นคนที่มีบุคลิกภาพดีจึงเป็นคนที่มีความอำนาจอยู่ในตัวเสมอ

อรุณ รักธรรม (2540, หน้า 65-70) ได้ศึกษาแหล่งอำนาจว่าได้จาก

1. บุคลิกลักษณะ (Personality) เเด่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจอ้างอิงเป็นที่ชื่นชอบ เคารพยำเกรงต่อผู้พบเห็น อันได้แก่รูปลักษณ์ การแต่งกาย กิริยาท่าทางและวาจา รวมทั้งรูปร่างหน้าตา เช่น ผู้หญิงสวย ชายหล่อ ย่อมมีอำนาจแฝงอยู่ในตัวทั้งสิ้น หากผู้นำหรือผู้บริหารที่มีบุคลิกลักษณะดี จะมีส่วนช่วยดึงดูดความสนใจ และมีผลในการจูงใจ ผู้ร่วมงาน อยากเลียนแบบ เทียบเคียง จึงทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

2. มนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกในการติดต่อสื่อสารกัน อันนำมาซึ่งความเข้าใจอันดี มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ ชอบพอ จนถึงได้ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็น “อำนาจภายใน” ของบุคคล และเป็นสิทธิอำนาจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัว

ของบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือหน้าที่การงานใด ๆ ก็ตาม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คนเราจะชนะจิตใจคนได้ก็โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง

3. สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม เป็นแหล่งอำนาจที่สำคัญ ที่มีผลในด้านการให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่น คนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี เป็นต้นว่า มีทรัพย์สินเงินทองมาก มักจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลให้อื่นเคารพยำเกรง เชื่อถือ เมื่อมีเงินมาก ย่อมมีอำนาจซื้อสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่คนทั้งหลายอยากจะมี อยากจะได้ รวมไปถึงการมีบริวาร คนรับใช้จำนวนมาก ซึ่งกลายเป็นฐานะอำนาจเหนือบุคคลอื่น และบุคคลที่มีตำแหน่งในหน้าที่สูง เงินเดือนมาก มีผู้ได้บังคับบัญชาในความรับผิดชอบมาก ย่อมมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นที่มีหน้าที่การงานต่ำกว่า และเป็นที่เคารพนับถือ ยำเกรงแก่คนทั่ว ๆ ไป

4. ความยุติธรรม (Justice) ถือว่าบุคคลที่มีความยึดมั่นในคุณธรรม โดยให้ความยุติธรรมแก่คนทุกฝ่าย ย่อมได้รับความเคารพนับถือ และศรัทธาจากผู้ร่วมงาน และคนทั่วไปให้เป็นผู้มีอำนาจแม้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานใด ๆ แล้วก็ถือเป็นผู้มีบารมีติดตัวตลอดไป

การสร้างอำนาจอ้างอิงและวิธียุติ คือ เนื่องจากอำนาจอ้างอิงซึ่งเกิดจากความรักความภักดี และความชื่นชมที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ วิธีการการสร้างอำนาจอ้างอิง ผู้นำต้องเอาใจใส่ต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด (Face to face relationship) สนใจในทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ระมัดระวังไม่แสดงความใกล้ชิดกับคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ การใช้อำนาจอ้างอิงเป็นการใช้คำขอร้องส่วนตัว (Personal appeal) แต่ถ้าขอร้องมากเกินไปอำนาจอ้างอิงจะลดลง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคิดว่าถูกเอาเปรียบ เป็นการลดความเชื่อถือที่มีต่อผู้นำอีกวิธีหนึ่งก็คือการวางตัวเป็นแบบ (Role modeling) เช่น ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบด้วยความขยันขันแข็ง มีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งจะเป็นแบบอย่างพฤติกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลียนแบบ

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ ก่อให้เกิดพลังความมุ่งมั่น ความเชื่อถือผู้บริหาร โดยไม่รู้ตัว ซึ่งได้รับการขอมตามและความสวามิภักดิ์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงคล้อยจากภายใน การทำงานไม่จำเป็นต้องมีการติดตามสอดส่องอย่างใกล้ชิด

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) อำนาจนี้หากใช้ไม่เหมาะสมหรือใช้กับคนที่มีผลงานดีและไม่ดี ไม่เหมือนกัน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธา 2) หากผู้บริหารขาดคุณธรรมอำนาจนี้ก็จะลดลง 3) จะกระทบกระเทือนถึงสภาพการทำงานประจำ ซึ่งอาจนำไปสู่สภาพความเป็นกันเองจนเกินไปทำให้มีความเห็นแก่ตัว

สรุปได้ว่า อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพหรือลักษณะท่าทางที่ประทับใจในการพูด การแต่งกาย มีพฤติกรรมทางการบริหารที่แสดงถึงคุณธรรมและมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถ

ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวเป็นพวกเดียวกับผู้บริหาร มีความภาคภูมิใจในตัวผู้บริหาร เกิดความรักและศรัทธา ตลอดจนมีความปรารถนาเอาเป็นแบบอย่าง

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ว่ ผู้บริหารเป็นคนมีความรู้ความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะในงานที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบอยู่ สามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้อง ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณความรู้ความชำนาญ ที่ผู้บริหารมีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งขึ้น ซึ่งโดยมากแล้วก็มีเอาตัวผู้ใต้บังคับบัญชานั้นแหละเป็นเกณฑ์อิทธิพลของอำนาจนี้

อำนาจความเชี่ยวชาญอยู่พื้นฐานซึ่งบุคคลเชื่อว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นที่ยอมรับว่ามีความรู้ความเข้าใจเฉพาะพื้นที่บางกรณีบางประเภทแหล่งของอำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของเป้าหมาย แต่อำนาจความเชี่ยวชาญจะต้องมีมากกว่าประเภทอื่น ๆ กล่าวคือ ก่อนที่อำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับ เป้าหมายจะต้องรับรู้เสียก่อนว่าผู้นั้นเลื่อมใสไว้วางใจได้ มีความสัมพันธ์เป็นพวกเดียวกัน ความน่าเลื่อมใสอาจมาจากประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตร เป็นเครื่องแสดงว่าคนผู้นั้นต้องรู้แน่ในสิ่งที่เขากล่าวถึงและสามารถแสดงความรู้นั้นออกมาได้ เช่น โค้ชฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จสูง ให้นักฟุตบอลได้เรียนรู้วิธีการเล่นแบบใหม่ พวกนั้นย่อมฟังอย่างตั้งใจเพราะยอมรับในอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญของโค้ช

French and Raven (1960, pp. 150-167) ได้กล่าวถึงฐานอำนาจจากการมีความรู้ ความชำนาญ ซึ่งเป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่ได้มาจากการเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือความไว้วางใจได้ และเป็น ผู้ที่มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น

Shetty (1978, pp. 178-181) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญไว้ว่าเป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของความไว้วางใจ อิทธิพลของผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและจะมีแนวโน้มก่อให้เกิดความเข้ากันได้ทัศนคติ (Attitudinal conformity) มีการปรับในเรื่องทัศนคติเข้าหากัน การมีแรงดลใจในการทำงานก็จะเกิดจากภายใน นอกจากนี้อำนาจผู้เชี่ยวชาญมีส่วนเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับสภาพความเป็นกันเองหรือความเป็นส่วนตัว คือความเคารพนับถือเป็นไปด้วยความสามารถมากกว่าชอบพอกันเป็นส่วนตัว และยังมีลักษณะเป็นแบบเป็นงานมากกว่าเน้นคน (Task performance) การที่จะใช้อำนาจนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับสภาพที่ความสำเร็จของงานเป็นของสำคัญอย่างยิ่ง

Muder and et al. (1986, pp. 566-567) ได้กล่าวว่าคุณคดียกย่องให้อีกบุคคลหนึ่งมีอำนาจความเชี่ยวชาญ เพราะเห็นว่าเขามีความสามารถเฉพาะอย่าง หรือมีความรู้มากกว่าตน ดังนั้นจึงเชื่อถือและปฏิบัติตามบุคคลนั้น

Fisher (1984, p. 28) ได้กล่าวถึง อำนาจในรูปของการใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจสำคัญซึ่งทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่ง และสมควรเป็นผู้ใช้อำนาจ โดยชอบธรรม อำนาจความรู้ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและใช้ได้ทุกสถานการณ์ ผู้บริหารที่เข้าไปช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ความรู้ความชำนาญ แก้ปัญหาการทำงานจะช่วยลดความวิตกกังวล ลดความขัดแย้ง ช่วยสร้างความสำเร็จ และงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีสร้างและวิธีใช้อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ มีดังต่อไปนี้ 1) สร้างจินตนาการของความเป็นผู้ชำนาญ (Promote and image of expertise) เป็นที่ยอมรับความชำนาญนั้นเกิดจากการศึกษาและประสบการณ์ ดังนั้นเมื่อผู้นำมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำระดับเดียวกันละผู้บังคับบัญชายอมรับในการศึกษาประสบการณ์ในการทำงานและความสำเร็จ วิธีหนึ่งที่จะแสดงให้เห็นความชำนาญของผู้นำได้ก็คือการตีประกาศนียบัตร ประกศเกียรติคุณ หรือประกศแสดงความเชี่ยวชาญของผู้นำไว้ในสำนักงาน อีกวิธีหนึ่งก็คือการเล่าถึงการศึกษาหรือประสบการณ์ในอดีต แต่ไม่ควรเล่าด้วยตนเองควรให้คนอื่นช่วยเหลือ 2) รักษาความเชื่อถือไว้ให้ได้ ผู้นำต้องรักษาจิตภาพแห่งความเป็นผู้ชำนาญไว้ด้วยการสร้างความช่วยเหลือ ไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ไม่มีความจริง ไม่พูดปิดให้ลูกน้องจับได้ 3) มีความมั่นใจและตัดสินใจได้ดีในภาวะวิกฤติในสถานการณ์วิกฤติหรือสถานการณ์ฉุกเฉิน ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบผู้นำที่มีความรู้อย่างเชี่ยวชาญ รู้วิธีนำกลุ่มการเผชิญปัญหา มีความมั่นใจในตนเอง อารมณ์มั่นคง ในกรณีที่ผู้นำไม่รู้วิธีการแก้สถานการณ์ก็ต้องไม่แสดงออกความสงสัยหรือสับสนซึ่งเสี่ยงต่อความสูญเสียอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ติดตามข้อมูลหรือแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ต้องมีความรู้ในงานเทคนิคและความก้าวหน้าในส่วนอื่น ๆ ขององค์การ ถ้าเป็นงานวิชาชีพ ผู้นำต้องติดตามเคลื่อนไหวในวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ 5) รับรู้ความกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การสื่อสารสองทางพยายามค้นหาสาเหตุ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากังวลหรือสงสัยแล้วพยายามกำจัดความกังวลใจหรือความสงสัยนั้นเสีย 6) หลีกเลี่ยงการกระทำที่เป็นผลกระทบต่อความยกย่อง (Self esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจที่เกิดจากความชำนาญนั้นเกิดจากการที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ต่างกัน ผู้นำจึงไม่ควรดูถูกสติปัญญาและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่าเห็นข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องขบขัน หรือขัดจังหวะผู้ใต้บังคับบัญชาทันทีในขณะที่เขายังพูดไม่จบ

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) การใช้อำนาจเชี่ยวชาญจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับมากที่สุดในที่สุด 2) ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลดความวิตกกังวล ลดความขัดแย้ง ช่วยสร้างความสำเร็จและ

งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่ามีที่พึ่งพาทางวิชาการ และการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารได้อย่างปกติ

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) หากผู้บริหารไม่แสวงหาอำนาจเชี่ยวชาญเพิ่มเติมหรือใช้อำนาจนี้ไปในทางที่ผิด อำนาจนี้ก็จะเสื่อมถอยไป 2) การบริหารงานของผู้บริหารที่มีอำนาจเชี่ยวชาญจะมีลักษณะเป็นแบบเน้นงานมากกว่าเน้นคน โดยมุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลัก

สรุปได้ว่า จากการศึกษางานการใช้อำนาจของนักเรียนศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ พบว่าอำนาจเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากความรู้ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล ที่ผู้บริหารมีความรู้ทางการบริหาร มีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติมีประสบการณ์และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ มีความศรัทธาให้คำแนะนำ ชี้แจงได้ถูกต้องและสามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ การสร้างอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญและวิธีใช้ คือ ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามแต่มีไม่เหมือนกัน เพียงพอที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความเชี่ยวชาญนั้นก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นแหล่งข้อมูลและคำแนะนำที่เชื่อถือได้

6. อำนาจข่าวสาร (Information power) เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ว่าผู้บริหารเป็นคนทีรอบรู้ข่าวสาร และข่าวสารนั้นเป็นประโยชน์ มีคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการข่าวสาร หรือต้องการเรียนรู้ข่าวสารเหล่านี้ ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของข่าวสาร และความถี่ของความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอันเป็นผลทำให้อำนาจข่าวสารมีอิทธิพล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตาม

มีนักการศึกษากล่าวถึง การสร้างความพึงพอใจในการสื่อสาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับอำนาจข่าวสารไว้ดังนี้

เสนาะ ตีเขาว์ (2530, หน้า 524-525) กล่าวถึง การสร้างความพอใจในบรรยากาศ การสื่อสารองค์การ มีปัจจัยหลายอย่าง คือ การให้ข้อมูลและข่าวสารเพียงพอ แก่บุคคลในองค์การ การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีระบบและวิธีการในการแจ้งข้อมูล หรือเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การให้บุคคลรับรู้โดยทั่วถึง และการจัดให้มีสื่อการติดต่อที่มีคุณภาพ ข่าวสารตรงกับความเป็นจริง และเชื่อถือได้มีคุณค่าทันต่อเหตุการณ์และเสนอข่าวได้รวดเร็ว

Robert & O Rielly (1974, pp. 321-326) พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร โดยทั่วไปในองค์การเกี่ยวกับปริมาณของการติดต่อสื่อสารความเพียงพอของข่าวสาร และความพึงพอใจในการทำงาน

Mulder (1960, pp. 241-257) พบว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นผลมาจากหน้าที่ตำแหน่งของบุคคลนั้นทำให้เขาได้รับความพึงพอใจ จากการได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอ และได้รับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น

Davis (1974, p. 483) พบว่า ความพึงพอใจในงานแต่ละบุคคลพึงพอใจในข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้น ความพึงพอใจในการติดต่อข่าวสาร จึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงานด้วย

Evans (1962, pp. 722-782) กล่าวว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร คือ ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนปฏิบัติต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

การสร้างอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและวิธีใช้ คือ อำนาจข่าวสารอันเกิดจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะสูง โดยจะมองผู้นำเพื่อหาข้อมูลข่าวสารเพื่อที่จะรักษาหรือปรับปรุงการปฏิบัติ ถ้าผู้นำสามารถให้รายละเอียดและให้ข้อมูล รายงาน เอกสารการติดต่อต่าง ๆ ได้ เมื่อความต้องการด้วยอำนาจข่าวสารข้อมูลของผู้ที่มีอยู่ จึงสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะสูง (Hersey & Blanchard, 1993, p. 235) วิธีสร้างและวิธีใช้อำนาจนี้ คือ ผู้นำต้องแสวงหาข่าวสารและรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการตัดสินใจและนโยบายใหม่อย่างรวดเร็ว (Veiga & yanozas, 1984, p. 350) เพื่อการเป็นเจ้าของหรือเข้าถึงข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการให้ข่าวสารและให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยมีการมอบอำนาจข่าวสารในระดับที่เหมาะสม ซึ่งใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (McClelland, 1975, pp. 130-131) ซึ่งข้อมูลที่เพียงพอจะต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ 5 รายการ คือ 1) การแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์กร 2) เทคโนโลยีใหม่ ๆ ของการทำงาน 3) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน 4) แผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร 5) ผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการให้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแก่บุคคลเป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดหลักของการสื่อสารขององค์กรด้วย (เสนาะ ดิยาวี, 2530, หน้า 524-525)

ผลดีของการใช้อำนาจนี้คือ 1) ผู้นำจะมีอำนาจเหนือผู้อื่นในกลุ่มเพราะมีความจำเป็นเลิศเกี่ยวกับรายละเอียด มีความรู้กว้างขวางแทบทุกเรื่อง 2) สามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อมั่นใซ้ยอมรับนับถือในความรอบรู้ ดังนั้นการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ยอมตามจึงเป็นเรื่องง่าย 3) ผู้ได้บังคับบัญชามีความพร้อมกระตือรือร้นที่จะมีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน 4) ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้งานประสบความสำเร็จทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ไม่ละทิ้งงานไม่หลบหนีงาน และสามารถหาวิธีปรับปรุงงานนั้นให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น 5) เป็นการสร้างความมั่นใจในตัวเองให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและควบคุมตนเองของผู้ได้บังคับบัญชาสร้างความผูกพัน

กับองค์การมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ เพราะมีการมอบอำนาจที่เหมาะสม โดยให้ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผลของการใช้อำนาจนี้ คือ ถ้าผู้บริหารมีแต่อำนาจข่าวสารข้อมูลเก่า ถ้าสมัยไม่มาเพิ่มเติม นานไปจะไม่มีคนรับฟังส่งผลให้ผู้บริหารมีอำนาจข่าวสารลดลง

สรุปได้ว่า จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมาแล้วพบว่า อำนาจข่าวสาร เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้บริหาร มีความรอบรู้ ข่าวสาร หรือข้อมูลที่มีคุณค่า แสวงหาข่าวหรือข้อมูลที่มีประโยชน์ แก่ครู มีความรอบรู้ข่าวสาร หรือข้อมูลในสถานะแวดล้อมของงานในเรื่องทั่ว ๆ ไป อย่างกว้างขวาง เป็นแหล่งข้อมูลได้อย่างดีที่ครูต้องการ นอกจากนี้เป็นผู้รอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ ตลอดจนสามารถควบคุมข่าวสารนั้น และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง

7. อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง (Connection power) เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีอำนาจ หรือบุคคลที่มีความสำคัญภายใน หรือภายนอกองค์การ อิทธิพลของอำนาจพึ่งพาสูง สามารถให้คนอื่นยอมปฏิบัติตามเพราะต้องการให้ได้รับความพอใจหรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันเกิดจากอำนาจพึ่งพา

Ragins and Sundstom (1989, pp. 51-88) ได้ทำการวิเคราะห์อำนาจ เกี่ยวกับอำนาจการติดต่อเชื่อมโยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลมีอำนาจก็คือเมื่อบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นภายในกลุ่มรูปกระบวนการกลุ่มอำนาจ ไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ภายในบุคคลเพียงคนเดียว โดยปราศจากความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

Ghiselli and Brown (1965, pp. 430-433) ได้กล่าวถึงปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงาน ก็คือคุณภาพของการปกครอง หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอาใจใส่ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

Muder and et al. (1986, pp. 566-567) ได้กล่าวถึงอำนาจที่เกี่ยวข้องกับอำนาจการติดต่อเชื่อมโยงว่าเป็นอำนาจสู่ภายนอก (Outward power) เป็นอำนาจที่ผู้บริหารใช้จัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ในกรณีที่ต้องการเป็นระบบเปิด (Open systems) ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารกับโลกภายนอก อำนาจประเภทนี้เป็นอิสระนอกเหนือจากอำนาจที่มีอยู่ภายในองค์การ

การสร้างอำนาจติดต่อเชื่อมโยงและวิธีใช้ คือ อำนาจการติดต่อเชื่อมโยงเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะต่ำซึ่งจะเคลื่อนไปในระดับวุฒิภาวะปานกลาง จะมองผู้นำที่ใช้อำนาจเกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะนี้พยายามหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ หรือต้องการได้รับรางวัลจากอำนาจพึ่งพานี้ Hersey and Blanchard (1993, p. 235) วิธีการสร้างอำนาจติดต่อเชื่อมโยงคือ ใช้ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มเคลื่อนจากระดับวุฒิภาวะต่ำไปยังวุฒิภาวะปานกลาง โดยผู้ใช้พฤติกรรมการออกคำสั่งซึ่งยังเป็นสิ่งจำเป็น แต่การเพิ่มพฤติกรรม

การให้ความช่วยเหลือก็เป็นสิ่งสำคัญ “การสั่ง” และ “การพูดชักชวนจนเห็นดี” ที่เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะเหล่านี้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้นำที่มีอำนาจการติดต่อเชื่อมโยงนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม โดยหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือการได้รับสิ่งตอบแทนจากอำนาจนี้ วิธีใช้อำนาจประเภทนี้ ผู้บริหารต้องควบคุมกำกับงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบมาตรฐานและให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะตามที่ผู้นำกำหนดไว้ ต้องสั่งการให้ผู้ปฏิบัติตามปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเต็มใจหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องชี้แจง กลี้ยกล่อมให้ปฏิบัติตามตามที่กำหนด อำนวยความสะดวก ในการทำงานทุกอย่าง ช่วยเหลือและแนะนำอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามปัญหาข้อข้องใจอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อความหมายกับผู้บริหารกับผู้ร่วมงานโดยสะดวก และให้ขวัญกำลังใจทุกครั้งทำงานสำเร็จในบางครั้ง ผู้บริหารอาจขอข้อมูลหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดเป้าหมายวิธีการให้ทำต่อไป

ผลดีของการใช้อำนาจชนิดนี้ คือ 1) ผู้บริหารที่มีอำนาจนี้จะเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในทางกว้าง ได้รับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยเพื่อช่วยเหลือบุคคลหนึ่งที่ประสบปัญหาในหน่วยงาน 2) ผู้บริหารที่มีฐานอำนาจนี้สูงย่อมสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้เพื่อหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันอาจจะเกิดตามมา

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ 1) เป็นการใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจประเภทนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้บุคคลากรขาดความริเริ่ม ถ้าองค์กรขาดผู้นำประเภทนี้อย่างเฉียบพลัน อาจทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์กร 2) ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจพึ่งพาสูงจะทำให้ศักยภาพแห่งอำนาจของผู้บริหารจะค่อยลดลง 3) อำนาจการติดต่อเชื่อมโยงอาจขาดความเชื่อถือ ถ้าผู้บริหารอ้างลอย ๆ ปราศจากความจริง

สรุปได้ว่า อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง เป็นอำนาจที่ผู้บริหารเป็นผู้มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับบุคคลากรที่มีอำนาจหรือบุคคลที่มีความสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถทำให้คนอื่นต้องปฏิบัติตาม เพราะต้องการรับความพอใจหรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันเกิดจากอำนาจการติดต่อเชื่อมโยงนี้

การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน

การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนตามแนวคิดของ French and Reven (1959, pp. 259-270) ซึ่งเสนอไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านอำนาจการให้รางวัล (Reward power) หรืออำนาจผลตอบแทน (Reward power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น สำหรับความสำเร็จของงาน และเชื่อว่าการยอมรับปฏิบัติตามจะนำไปสู่การให้รางวัลด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญ

2. ด้านอำนาจการบังคับ (Coercive power) หรืออำนาจให้ผู้อื่นให้โทษ (Coercive power) เกิดจากความกลัวผู้บริหารที่มีอำนาจสูงหรือที่สามารถให้ผู้อื่นให้โทษสูง สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามกฎหมายเกณฑ์ หรือระเบียบวินัย เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์หรือไล่ออก

3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) หรืออำนาจชอบธรรม (Legitimate power) เกิดจากตำแหน่งที่ผู้บริหารครองอยู่ปกติ ถ้ามีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด อำนาจตามกฎหมายก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารที่มีอำนาจตามกฎหมายมาก สามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติเพื่อมิให้การละเมิดต่อกฎหมาย

4. ด้านอำนาจอ้างอิง (Reference power) เกิดจากลักษณะพิเศษของผู้บริหาร เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เอาแบบอย่างพฤติกรรมผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิง หรืออำนาจบารมีสูง จะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่น อันเนื่องจากบุคลิกลักษณะการชอบพอ การนับถือ ยกย่อง ซึ่งเป็นอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ด้านอำนาจในความเชี่ยวชาญ (Expert power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ ทักษะและความรู้จะทำได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับการยอมรับนับถือสิ่งเหล่านี้ ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับกระทำตาม เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเหนือตน

Reven and Kruglanski (1975, p. 177) ได้เพิ่มจากแนวคิด French and Reven (1959, pp. 259-270) อีกหนึ่งด้านคือ

ด้านอำนาจการมีข่าวสารข้อมูล (Information power) เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บริหารเป็นคนที่รอบรู้ข่าวสาร และข่าวสารนั้นเป็นประโยชน์ มีคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการข่าวสาร หรือต้องการเรียนรู้ข่าวสารเหล่านี้ ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของข่าวสาร และความต้องการมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชาอันเป็นผลทำให้อำนาจข่าวสารมีอิทธิพล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับและปฏิบัติตาม

Hersey and Blanchard (1985, pp. 178-179) ได้เพิ่มจากแนวคิด Reven and Kruglanski (1975, p. 177) เกี่ยวกับการใช้อำนาจผู้บริหาร โรงเรียนอีกหนึ่งด้านคือ

ด้านอำนาจพึ่งพา (Connection power) เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารเป็นผู้มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีอำนาจ หรือบุคคลที่มีความสำคัญภายใน หรือภายนอกองค์กร อิทธิพลของอำนาจพึ่งพาสูง สามารถให้คนอื่นยอมปฏิบัติตามเพราะต้องการให้รับความพอใจหรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันเกิดจากอำนาจพึ่งพา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับฐานอำนาจข้างต้นแล้วนำมาประสานแนวคิดดังกล่าวเข้าด้วยกัน โดยปรับแนวคิด French and Reven (1959, pp. 259-270) Reven and Kruglanski (1975, p. 177) Hersey and Blanchard (1985, pp. 178-179) ผู้วิจัยได้สรุปได้ว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมี 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านอำนาจการให้รางวัล (Reward power)
2. ด้านอำนาจการบังคับ (Coercive power)
3. ด้านอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power)
4. ด้านอำนาจอ้างอิง (Reference power)
5. ด้านอำนาจในความเชี่ยวชาญ (Expert power)
6. ด้านอำนาจการมีข่าวสารข้อมูล (Information power)
7. ด้านอำนาจพึ่งพา (Connection power)

แนวทางในการพัฒนาและการใช้อำนาจ

ในการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารควรมีแนวทางในการพัฒนาและการใช้อำนาจที่ผู้บริหารควรจะปฏิบัติ ตามแนวคิดของ Gerloft (1985, p. 179) คือ

1. ความจำเป็นของผู้บริหาร ในการที่จะพัฒนาแหล่งของอำนาจที่กำหนดมาให้ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารขององค์กร เช่น องค์กรคนส่วนมากต้องขึ้นอยู่กับคนภายนอกควบคุมโดยตรงเพื่อให้งานสำเร็จ
2. เมื่อก้าวเข้าไปในองค์กรเป็นครั้งคราว ผู้บริหารควรตัดสินใจได้ว่าใครคือผู้ที่มีอำนาจแท้จริง
3. เมื่อได้ทราบว่ามีอำนาจแล้ว จะต้องตัดสินใจต่อไปว่า บุคคลนี้เป็นคนชนิดไหน การศึกษาระดับไหน สถานภาพทางสังคมและครอบครัวเป็นอย่างไร (การค้าหรือวิศวกร)
4. ผู้บริหารควรตัดสินใจว่าเป็นไปได้หรือไม่ ที่การเมืองมีส่วนสนับสนุนในหน่วยงานบรรลุจุดประสงค์ไว้ ถ้าเรื่องนี้เป็นไปไม่ได้เกี่ยวกับการยอมรับนับถือในตนเอง และศีลธรรมจรรยาแล้ว ผู้บริหารควรมีการเคลื่อนไหวต่อไป

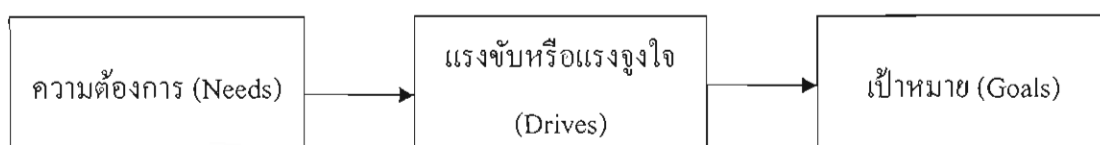
5. ผู้บริหารอาจจะสร้างอำนาจในองค์กร ด้วยการกระทำดีแต่มันอาจจะไม่ได้รับความสำเร็จหรือผลกำไร ถ้าใช้กับงานประจำ (Routine)
6. การปฏิบัติงานที่ดี จะต้องทำงานในงานที่เห็นได้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น งานที่แบ่งขอบเขตขององค์กร
7. การปฏิบัติงานที่ดีเป็นส่วนที่มีคุณค่าส่วนหนึ่ง ถ้าการปฏิบัติงานนั้นสามารถแก้ปัญหาแรงกดดันในองค์กรได้
8. อำนาจสามารถสร้างขึ้นได้โดยการปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้มีอำนาจ การปฏิบัติงานให้กับคนที่มีชื่อเสียงในทางนิเสธทำให้อำนาจลดลง
9. ผู้บริหารควรมีนุชยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ สิ่งสำคัญก็คือทุกคนทุกระดับควรได้รับการยกย่องนับถือ การให้ความร่วมมือหรือขาดความร่วมมือ นับว่าเป็นเรื่องความสำคัญในขณะที่เกิดปัญหาในองค์กร
10. พยายามที่พัฒนาชื่อเสียง (Reputation) ในฐานะของผู้แก้ปัญหา และเป็นผู้ลงมือกระทำกระตุ้นคนอื่น ๆ ให้ทำตาม ด้วยการแสดงข้อคิดเห็นภายในขอบเขต

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งมีผลพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมมนุษย์ มีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กันไป Luthans (1992, p. 146) กล่าวว่า อาจจะหมายถึงความต้องการ (Desire, Wants) ความต้องการในสิ่งที่จำเป็น (Needs) ความปรารถนา (Wishes) จุดมุ่งหมาย (Aima) เป้าหมาย (Goals) สิ่งจูงใจ (Incentive) ดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2533, หน้า 111-112) หรืออาจหมายถึงความต้องการ แรงบังคับหรือแรงกระตุ้นที่อยู่ในตัวบุคคล แรงจูงใจที่ถูกนำมามุ่งหน้าไปสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นจิตสำนึก หรือจิตใต้สำนึกก็ได้ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 100) ส่วน Brown (1980, pp. 112-113) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความคิดซึ่งเป็นแรงขับอยู่ภายใน ประกอบด้วย อารมณ์ ความปรารถนา ซึ่งเป็นเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาที่มีปริมาณมากน้อยไม่เท่ากัน สำหรับ Luthans (1992, pp. 146-147) กล่าวว่ากระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจจะเกิดความต้องการ ทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ

การจูงใจหรือตัวจูงใจอาจมีมากมายหลายอย่างต่าง ๆ กัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งความต้องการเฉพาะอย่าง (Particular need) ของแต่ละบุคคลนี้จะเป็นแรงขับนำไปสู่การกระทำหรือการปฏิบัติ เพื่อนำทางไปสู่ความพึงพอใจ หรือเพื่อบรรลุความต้องการเดิมของเขา (หลุย จำปาเทศ, 2535, หน้า 12) แรงจูงใจมีความสำคัญกับการการจูงใจเพราะการจูงใจเป็นวิธีการชักจูงพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 302) ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น ซึ่ง Beach (1980, p. 302) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้ประสบผลสำเร็จ หรืออาจหมายถึงรางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย

สมส่วน ลีประเสริฐ (2532, หน้า 7) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ ความปรารถนา หรือความอยาก ส่วน ศิริ โสภากย์ บุรพาเดชะ(2532, หน้า 39-40) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นมูลฐานของการเรียนรู้ และถือว่ามีผลสำคัญ การที่จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจนั้นต้องอาศัยแรงขับภายในของบุคคล ที่มีต่อเครื่องล่อ (Incentive) และจะนำไปสู่การเรียนรู้ตามเป้าหมายสำหรับ สุเมธ เดียววิศรศ (2527, หน้า 4) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้น ที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมหรือพฤติกรรมออกมา และเป็นพฤติกรรมที่ดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง และ Steers and Porter (1983, pp. 4-5) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ 3 ประการ คือ แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ชี้ทิศทาง หรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละคน และเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันหรือกระตุ้นหรือเร้าความรู้สึกของบุคคลให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุตามที่เป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญของการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมากยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน Gibson, Ivancevich and Donnelly (1982, p. 80) กล่าวว่า มีตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับความฝัน ภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนมีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงาน คือ แรงจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางที่แน่นอน ระดับการทำงานสม่ำเสมอ ซึ่งผลปฏิบัติงานจะสูงกว่าเมื่อไม่มีแรงจูงใจ สอดคล้องกับ Steers and Porter (1983, pp. 210-212) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับของแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว 3) ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ดังที่ McClelland (1961, p. 100) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล และระดับสังคมพบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) ซึ่ง Lindgren, (1976, pp. 31-34) กล่าวว่า เป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็จะบังเกิดความสบายใจเป็นแรงจูงใจที่กระทำต่อไปอีก ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสูงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องจัดการให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ (อารีรัตน์ หิรัญโต, 2532, หน้า 34)

บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มທີ່ตามความสามารถหรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่า บุคคลผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ความพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของพนักงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การที่ตนทำงานอยู่ (นรา สมประสงค์, 2536, หน้า 120) เนื่องจากตัวบุคคลเป็นปัจจัยที่ผันแปรทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน เพื่อต้องการที่จะได้รับการตอบสนองหรือบรรลุเป้าหมายของตนเอง แต่เนื่องจากในองค์การก็มุ่งหวังให้สมาชิกปฏิบัติหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจคาคการณ์และกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ในอันที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การและตัวบุคคล (ธงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 66) ในการจูงใจให้พนักงานและบุคคลปฏิบัติหน้าที่นั้นควรพิจารณาคือ 1) ยึดหลักเท่าเทียมกัน 2) ยึดหลักคุณธรรมและความเป็นธรรม 3) ไม่ยึดหลักอุปถัมภ์ 4) เป็นบุคคลที่เที่ยงตรงทำตัวให้เป็นตัวอย่าง บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ดสาระภูมิ (2529, หน้า 53-54)

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจมีความสำคัญมากในองค์การ เพราะเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะหล่อหลอมจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการและตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ทฤษฎีของแรงจูงใจ

มีมากมายหลายทฤษฎี จากการวิจัยพบว่าไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างก็มีความคล้ายกันและเกี่ยวข้องซึ่งกันละกัน ซึ่งทฤษฎีที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมีดังนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจของ (Maslow's general theory of human motivation) Maslow (1970, pp. 35-40) ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ฯลฯ
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง (Security or safety needs) ได้แก่ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและความปลอดภัยทางด้านร่างกาย
3. ความต้องการด้านสังคมหรือการยอมรับเป็นพวกพ้อง (Social or belonging needs) ความต้องการที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ อยากคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อน
4. ความต้องการชื่อเสียงฐานะเด่นทางสังคม (Esteem or status needs) ต้องการเป็นบุคคลที่มั่นใจในตนเอง มีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นหรืออยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญนับหน้าถือตา
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-actualization needs) ลำดับขั้นสุดท้ายของมนุษย์คือความต้องการที่อยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด มีความต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland

McClelland (1961, pp. 100-101) ได้เสนอแนวคิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการคือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement: NACH) เป็นแรงขับเพื่อจะทำงานที่กระทำประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
2. ความต้องการความรักความผูกพัน (Need for affiliation: NAFF) เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่น เพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่นคล้ายกับความต้องการของ Maslow's

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for power: NPOW) เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่น มีความประพฤติกหรือพฤติกรรมตามที่ต้องการจะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ ได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่าผู้ที่ทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงาน จะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการการด้าน NACH สูง ก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิผลไปด้วย

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างออกไป คือ “Motivation maintenance theory” หรือ “Dual factors theory” หรือ “The motivation-hygiene theory” โดยสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีจำนวนมากกว่า 200 คน ที่ถูกเลือกเป็นตัวแทนในการศึกษาจากโรงงานอุตสาหกรรม ในเมือง Pittsburg โดยอธิบายความรู้สึกที่ดีและความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน (เชิงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 404) ซึ่งได้ค้นพบองค์ประกอบหลัก 2 ประการ คือ (สุรย่น นนทศักดิ์, ม.ป.ป., หน้า 3-25)

1. องค์ประกอบกระตุ้น (Motivation factors) เป็นองค์ประกอบด้านแรงจูงใจที่ทำให้ มนุษย์ทำงานหนักมากขึ้น เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ

2. องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่ พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งคนงานใช้เป็นข้ออ้างอิงเมื่อเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจตามทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎี ทางจิตวิทยาการเรียนรู้และวางเงื่อนไข บางครั้งรู้จักกันในชื่อว่า ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบ ปฏิบัติการ (Operant conditioning theory) ซึ่งมีนักจิตวิทยาชื่อ Skinner เป็นผู้ริเริ่มค้นพบขึ้น ทฤษฎีนี้ ได้เน้นว่า พฤติกรรมของคนถูกกำหนดด้วยผลลัพธ์จากการแสดงพฤติกรรมออก คือ ถ้าพฤติกรรมนั้น ได้รับการตอบสนองที่เป็นบวกหรือเป็นรางวัลที่ก่อให้เกิดความยินดีก็จะมีแนวโน้มที่พฤติกรรมนั้น จะเกิดขึ้น หรือมีการกระทำซ้ำอีกในอนาคต ในขณะที่การตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่เป็นลบหรือ การทำโทษที่ก่อให้เกิดความไม่ยินดี พฤติกรรมนั้นจะยุติหรือสิ้นสุดลงหรือมีการกระทำซ้ำน้อยลง พฤติกรรมของคนถูกกำหนดด้วยผลลัพธ์จากการแสดงพฤติกรรมออกมาดังนี้ (หลุย จำปาเทศ, 2535, หน้า 69-71)

1. การเสริมแรง อาจเป็นไปได้ทั้งทางบวกและลบ ผลลัพธ์ก็เช่นกันสามารถทำให้เกิด การตอบสนองได้ทั้งทางบวกและทางลบหรือทั้งบวกและลบรวมกัน (Combination) ตัวเสริมแรง ทางบวก (Positive reinforcers) จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา (Desirable consequences) ผู้ได้รับการเสริมแรงก็จะเกิดความยินดีมีความสุข ส่วนเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcers) จะทำ ให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นลบ ผู้ได้รับการเสริมแรงก็จะเกิดความไม่ปรารถนาและไม่ชอบแต่อย่างไรก็ตาม ตัวเสริมแรงทั้งสองก็จะทำให้ผู้ถูกเสริมแรงมีผลงานไปในทางที่ดี มุ่งกระทำมุ่งปฏิบัติต่อสิ่งทีให้เกิด ประโยชน์หรือเพื่อให้บังเกิดผลดีให้เป็นไปตามเป้าหมาย

2. ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ และทุติยภูมิ (Primary and secondary reinforcers) หรือจะใช้คำว่า การให้รางวัล (Rewards) ดังนี้

2.1 ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ ได้แก่ การให้รางวัลเกี่ยวกับร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ การนอนหลับ ตลอดจนการเอาความเจ็บปวดออกไปจากความรู้สึกทางกาย การเสริมแรงปฐมภูมินี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจเพราะตามธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนต้องการความสุขไม่ชอบความทุกข์ การได้รับอาหารขณะที่หิว ได้น้ำขณะที่กระหาย แม้ขณะที่เจ็บปวดมีผู้มาเยียวยารักษาให้ก็จะก่อให้เกิดความสุขหรือพึงพอใจทั้งสิ้น

2.2 ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ เป็นตัวเสริมแรงที่ได้จากการเรียนรู้ หรือเกิดขึ้นภายหลัง ได้แก่ ความต้องการทางสังคม เงิน เกียรติยศ ตำแหน่ง การยอมรับ ความภาคภูมิใจในฝีมือ ฯลฯ ตัวเสริมแรงนี้ได้เป็นสิ่งที่มีมาแต่เกิด ยิ่งไปกว่านั้นตัวเสริมแรงทุติยภูมิบางครั้งไม่ช่วยทำให้เกิดความสุขสบายเสมอไป เพราะการทำงานหลักจากการเสริมแรงทุติยภูมิอาจทำให้เกิดความเมื่อยล้า ความเจ็บปวดของร่างกายได้

ตัวเสริมแรงปฐมภูมิจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าเคยได้รับมาก่อนจนเต็มที่แล้ว เช่น คนที่รับประทานอาหารจนอิ่มตัวที่แล้ว อีกนานกว่าที่อาหารจะเป็นตัวเสริมแรงได้อีก แต่ตัวเสริมแรงทุติยภูมิไม่เป็นเช่นนั้น คนจะไม่มีวันเบื่อการยกย่องสรรเสริญ การสนับสนุนคำจูง ตรงกันข้ามถ้ายิ่งใช้มากจะเพิ่มการเสริมแรงได้มาก ยิ่งคนได้รับการยกย่องการยอมรับยิ่งให้คุณค่ากับการยกย่องการยอมรับนั้นมากขึ้นและหวังที่จะได้มากขึ้นเรื่อยไปในอนาคตข้างหน้า ซึ่งการยกย่องการยอมรับนี้เป็นตัวเสริมแรงที่ควรใช้กันให้มากในการทำงาน

3. ตัวเสริมแรงภายนอกและตัวเสริมแรงภายใน (Extrinsic and intrinsic reinforcers) การวิเคราะห์ในเรื่องการเสริมแรงภายนอกและตัวเสริมแรงภายในจะทำให้รู้ถึงผลที่เกิดขึ้นโดยตรงต่อพฤติกรรม ทำให้รู้ว่าจะเสริมแรงอย่างไร ในระดับใด

3.1 ตัวเสริมแรงภายนอก (Extrinsic reinforcers or extrinsic rewards) หมายถึง การเสริมแรงที่บุคคลได้รับจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่ได้รับจากภายนอก เช่น จากผู้ร่วมงาน หัวหน้า หรือจากองค์กร ค่าตอบแทนทางการเงินเป็นอย่างที่เราเห็นได้ชัด ซึ่งได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน แผนงานที่ดึงดูดใจ การสนับสนุนส่งเสริมให้มีตำแหน่งสูงขึ้นในการทำงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งทั้งหลายเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ได้มาจากภายนอกทั้งสิ้น แม้ว่าจะไม่เกิดผลที่มองเห็นเป็นรูปร่างชัดเจนหรือเกิดผลขึ้นกับร่างกายก็ตามจัดว่าเป็นตัวเสริมแรง เพราะมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของผู้ถูกเสริมแรง

3.2 ตัวเสริมแรงภายใน (Intrinsic reinforcers or intrinsic rewards) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่บุคคลได้มาจากงานที่ทำ ตัวเสริมแรงภายใน

เกิดขึ้นในตัวบุคคลและขึ้นอยู่กับการให้คุณค่าของแต่ละบุคคล คนที่รักการทำงาน ชอบและตั้งใจทำงานจะได้รับความพอใจจากการประสบความสำเร็จในการทำงานจากผลงานที่ยอดเยี่ยมของเขาที่ให้คุณค่ากับการช่วยเหลือก็จะพอใจที่ได้รับความช่วยเหลือจากคนใดคนหนึ่งในขณะที่เขาต้องการคนที่ต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูงก็จะรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ และสามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทายนั้น

ตัวเสริมแรงภายในและภายนอกมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากในบางสถานการณ์ ตัวเสริมแรงภายนอกอาจทำลายผลของตัวเสริมแรงภายในได้ เช่น เงินจะทำลายความพึงพอใจภายในที่มีต่องาน แต่ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมตามการประเมินผลงานก็ไม่ใช่การทำลายความพึงพอใจ แต่จะช่วยให้ระดับการจูงใจนั้นสูงขึ้นและพอใจในงานมากยิ่งขึ้นด้วย

จากกล่าวมาข้างต้น ทฤษฎีแรงจูงใจที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาและยึดเป็นกรอบความคิด คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของ (Alderfer) ซึ่งสอดคล้องกับแรงจูงใจที่จะเกิดในโรงเรียน ดังนี้ คือ

1. ความต้องการมนการดำรงชีวิต (Existence need: E) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัย 5 ประการ ทางด้านร่างกาย และความปลอดภัย เป็นสิ่งที่ต้องการหรือโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องจัดหาให้แก่ครู แต่จะจัดหาให้ตอบสนองต่อความต้องการของครูได้ระดับใดนั้น ก็เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษา เพราะจะเกี่ยวเนื่องถึงประสิทธิภาพในการทำงานของครูด้วย

2. ความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness needs: R) เป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องการอยู่รวมกลุ่ม ดังนั้นในกลุ่มจึงต้องเกิดความสัมพันธ์ขึ้นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ในกลุ่มโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์กันตามลำดับขั้น โดยที่ผู้บริหารจะเป็นผู้ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งสัมพันธ์ภาพให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทุกระดับ เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์

3. ความต้องการความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs: G) ความต้องการของผู้ที่ทำงานทุกคน ที่มีความต้องการให้ตนเองเจริญเติบโตในหน้าที่การงานด้านต่าง ๆ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสนใจเรื่องของการมอบหมายงาน การขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจที่ดีจะทำให้ครูได้อุทิศตนและสร้างสรรค์การทำงานให้แก่โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามทฤษฎีของ Alderfer

ครูบุคลากรหลักที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการให้การศึกษา ครูเป็นผู้ปฏิบัติการสอน ให้ความรู้แก่นักเรียน โดยตรง (จันทง ภาษาประเทศ, 2535, หน้า13) หน้าที่ของครูผู้สอนในด้าน วิชาการ คือจัดทำโครงการสอนให้สมบูรณ์ การเตรียมการสอน การเตรียมอุปกรณ์ การดำเนินการสอน โดยวิธีการสอนวิธีการตามลำดับขั้น การออกข้อสอบ งานธุรการ เสียสละเวลาในการสอน ซ่อมเสริม ควบคุมชั้นเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอยู่เสมอ รักษาเวลาในการเข้าสอน และออกจากห้องสอน หากความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งาน ของคนให้ดียิ่งขึ้น และตรวจงานเด็กตลอดจนแก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ อารีรัตน์ หิรัญโต (2532, หน้า 34) นอกจากงานในการสอนแล้วครูยังทำหน้าที่อื่น ๆ อีก เช่น งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงินและพัสดุ งานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบกับ สังคมไทยได้มอบหมายให้ครูพัฒนาคน พัฒนาความรู้ ความคิด นิสัยตลอดจนจริยธรรมให้แก่เด็ก และเยาวชนทั่วประเทศ

โรงเรียนนั้นหัวใจของความสำเร็จทางด้านวิชาการขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ในการจูงใจครูให้ทำงานวิชาการอย่างเต็มความสามารถ วิธีการที่นักบริหารจะผสมผสานจิตใจให้ ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปนั้นมีมากมายหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความนิยมและนิยม ยกย่องกันมากวิธีหนึ่ง คือ การสร้างแรงจูงใจ (นรา สมประสงค์, 2536, หน้า 120) การสร้างแรงจูงใจมีหลายวิธี จึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละคน แต่ละโอกาส เพราะการสร้างแรงจูงใจนั้นต้องให้ตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจ หัวหน้างานที่รู้จักการสร้าง แรงจูงใจคนแล้วนำมาใช้กับลูกน้องจะทำให้เขาทำงานด้วยความเต็มใจจนกระทั่งประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (กิตติ ดัชคานนท์, 2532, หน้า 77-79) ผู้บริหารจะต้องสร้าง แรงจูงใจให้กับบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากหน่วยงานใดไม่มีการสร้าง แรงจูงใจ แล้วช่วยไม่สามารรถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ สมาชิกในองค์กร จึงเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ และฝึกฝนแล้ว นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงาน

นรา สมประสงค์ (2536, หน้า 139) กล่าวว่าทฤษฎีแรงจูงใจ ได้ปรับปรุงแนวทางความคิด มาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ลำดับขั้น Maslow เหลือเพียง 3 ลำดับขั้น คือ E.R.G ของ Alderfer

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence need: E) เป็นความต้องการ เพื่อประทังชีวิตของคนเพื่อการอยู่รอด จะรวมความต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของมาสโลว์เข้าไป ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการด้านนี้มาก เพราะถือว่ามนุษย์จะต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มพวกพ้อง

3. ความต้องการความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs: G) ความต้องการนี้เป็นผลต่อเนื่องมาจากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมกับสภาพแวดล้อมของเขา จะรวมเอาขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของ Maslow's เข้าไปเป็นความต้องการสูงสุดของคน ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 390) กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G ของ Alderfer ได้พัฒนาโดยยึดหลักพื้นฐานความรู้มาจาก ทฤษฎีการแรงจูงใจของ Maslow โดยตรงแต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่มีจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow จากการวิจัยของ Alderfer เห็นว่าความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกแยะเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้ความสะอาดมากกว่าความเป็นจริง มากกว่าความต้องการของมนุษย์ 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการอยู่รอด จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น การต้องการค่าจ้าง โบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและ สัญญาการจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะนำมาเปรียบเทียบกันแล้วความต้องการความอยู่รอดนี้จะเทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านความปลอดภัยของ Maslow นั่นเอง

2. ความต้องการทางด้านสังคม จะประกอบด้วยเรื่องราวส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธภาพต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกัน ระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายความสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กร ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีพื้นฐานเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตาม และความต้องการอย่างมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเปรียบเทียบกับความต้องการนี้ Maslow กำหนดไว้ก็จะเท่ากับ ความต้องการทางด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางด้านสังคม และ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อย และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้สามารถ ต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการ

ที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้น เหล่านี้จัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าเติบโตทั้งสิ้นความต้องการประเภทนี้จะเปรียบได้กับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างของ Maslow's ทฤษฎี E.R.G. มีข้อเปรียบว่าทฤษฎีของ Maslow's 3 ประการ คือ (นรา สมประสงค์, 2536, หน้า 139)

1. จากการลดการจำแนกลำดับชั้นความต้องการจาก 5 ชั้นมาเป็น 3 ชั้น ทำให้มีความละเอียดถี่ถ้วนในการอธิบายมากกว่าทฤษฎีของ Maslow's

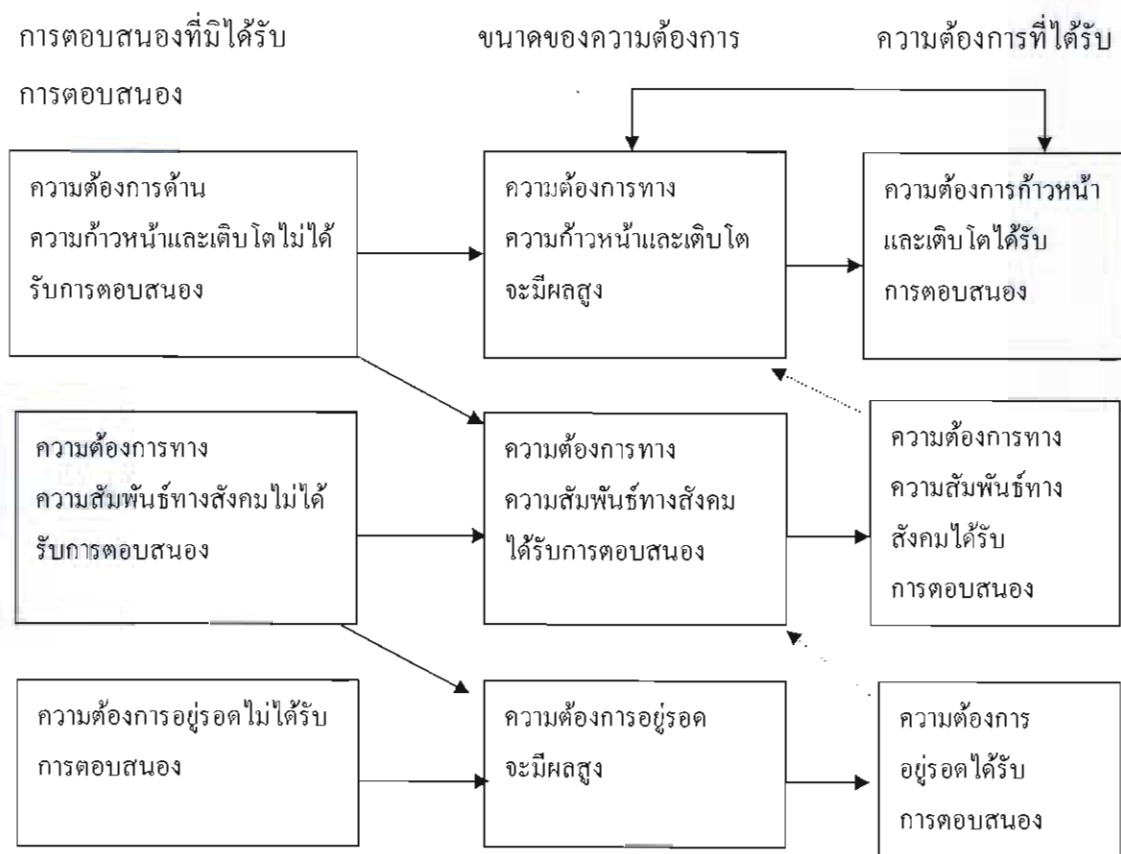
2. ในการจำแนกมีการอธิบายชัดเจนว่า โดยเฉพาะการจำแนกความต้องการความเจริญก้าวหน้า

3. มีการวัดหรือการประเมินที่แสดงให้เห็นความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของทฤษฎี ทฤษฎี E.R.G. นี้จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญอยู่คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 390-392)

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need satisfaction) นั่นคือหากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองด้วย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูงตัวอย่าง เช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ดังนี้ ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะมิอยู่สูง

2. ขนาดความต้องการ (Desire strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำ เช่น ความต้องการทางด้านอยู่รอด ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะยิ่งทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า เช่น ความต้องการการก้าวหน้าและเติบโต มีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างและอื่น ๆ (ความต้องการอยู่รอด) มากพอแล้วนั้น หัวหน้าคนนั้นก็จะต้องได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

3. ความต้องการที่ไม่ได้การตอบสนอง (Need frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขัดได้รับการตอบสนองน้อยจะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงมีอุปสรรคขัดขัดตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทหนึ่งอยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานไม่มีโอกาสที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น (ความก้าวหน้าและเติบโต) กรณีเช่นนี้ หัวหน้างานคนนี้ก็จะมีหวั่นใจและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในกลุ่ม (ความสัมพันธ์ทางสังคม) ดังภาพที่ 3 แสดงทฤษฎีของ E.R.G ของ Alderfer



————— หมายถึง เส้นทางของการได้รับการตอบสนองความพอใจและการก้าวหน้า
ไปสู่ความต้องการระดับสูง

..... หมายถึง เส้นทางของการได้ไม่รับการตอบสนองและการถดถอยลงมาสู่
ความต้องการที่ต่ำลง

ภาพที่ 3 ทฤษฎีจิตใจ E.R.G ของ Alderfer (ธงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 319)

ลักษณะตามข้อสมมุติฐาน และความสัมพันธ์แสดงให้เห็นตามภาพประกอบ 5 ข้อ
แตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างทฤษฎีความต้องการของ E.R.G ของ Alderfer จะอยู่ที่ลักษณะของ
ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่าง ๆ คือทฤษฎีตามความต้องการของ
Maslow's นั้น ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ คือ เมื่อใด
ที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงขึ้นก็จะมีผลใน
การจูงใจซึ่งทฤษฎีความต้องการ E.R.G. จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังด้วย กล่าวคือ ถ้าความต้องการใด
ได้รับการตอบสนอง ประเภทที่มีความต้องการที่มีผลสูงก็จะถอยกลับไปสู่ประเภทความต้องการ

ที่ต่ำกว่าและจากความจริงข้อนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้าเติบโต หรือความต้องการความสัมพันธ์ ในสถานการณ์เช่นนี้ Alderfer ซึ่งให้ทราบว่าประเภทของความต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ดังเช่นภาพข้างต้น ถ้าหากความต้องการด้านความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองเมื่อใด เมื่อนั้นความต้องการอยู่รอดจะเพิ่มความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็ว

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติการสอน

การใช้อำนาจของผู้บริหารจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนด จึงจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจที่ตนเองมีอยู่ได้บริหารงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารจะสามารถดำเนินการบริหารให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมของคนที่เหมาะสมสอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้การบริหาร โรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อำนาจรอบตัว ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดและบ่งชี้ว่าผู้บริหารควรจะทำอะไรในขณะนั้น เพื่อให้คนที่อยู่รอบข้างมองว่าผู้บริหารมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ringrose (1977, p. 59-A) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ของครูกับฐานอำนาจครูใหญ่ ระบบการบริหาร โรงเรียน และบุคลิกของครูใหญ่ พบว่า เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ฐานนิยม (Mode) แล้ว ฐานอำนาจครูใหญ่ที่ยอมรับคือ อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมายและพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย (Mean) ฐานอำนาจที่ครูใหญ่ใช้มากที่สุด คือ ฐานอำนาจเชี่ยวชาญและอำนาจการบังคับตามลำดับ รองลงมาคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล ส่วน นิพนธ์ ระสิตานนท์ (2541) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญของครู สังกัดสำนักงาน ประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสงขลา มีระดับการใช้อำนาจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายฐานมีการใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญอยู่ในระดับมาก ส่วนอำนาจการบังคับอยู่ในระดับกลาง และ Muder and et al. (1986, pp. 566-570) พบว่าผู้บริหารมีการใช้อำนาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงสุดจะใช้อำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์ปกติมากกว่าในสถานการณ์ไม่ปกติ และใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมากกว่าสถานการณ์วิกฤติ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญระดับสูง และอำนาจสู่เบื้องบนมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ ส่วน ปราณิ บรรณสาร (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติการสอน

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยอำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจพึ่งพา อำนาจในความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติการสอน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สรุป การใช้อำนาจของผู้บริหารจึงมีความสำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติการสอนจะเป็นตัวกำหนดให้ผู้บริหารได้เลือกอำนาจต่าง ๆ ที่ตนเองมีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานการบริหาร โรงเรียนประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ประสบการณ์ในการบริหารงาน

ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหา และสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน (เกื้อกุล แสงพรุ่ง, 2541, หน้า 155) สอดคล้องกับกันยา แสงสุวรรณ (2536, หน้า 81) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์และการเรียนรู้แต่ละคน ทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดแยกออกจากกันไม่ได้ ประสบการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และในเวลาเดียวกันนั้นผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยการวัด ประสบการณ์ที่ดีพอ จึงจะทำให้คนได้เรียนรู้เป็นผลสำเร็จ แต่ทุกคนไม่ได้รับประสบการณ์ที่เท่าเทียมกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน จึงมีโอกาสได้เรียนรู้ต่างกัน ฉะนั้นคนเราจึงมีความแตกต่างกัน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 54) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญ เพราะประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของยური นูรณ โกศล (2544, หน้า 103) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร สถานศึกษาดำกว่า 10 ปี ขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของสุจริต ผลมาก (2536, หน้า 134) ที่ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงาน วิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดจันทบุรี พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอน 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี ถือว่ามีประสบการณ์นานพอสมควร เมื่อประสบปัญหาที่มีอยู่ในสถานศึกษา แล้วมีการพัฒนาปรับปรุงตัวเองหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองตลอดเวลา ส่วนผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 5 ปี ถือว่ามีประสบการณ์น้อย เมื่อประสบปัญหาในสถานศึกษา ทำให้ขาดประสบการณ์แก้ไขปัญหาดังกล่าว ในงานวิชาการในสถานศึกษา เพราะอยู่ขณะที่กำลังพัฒนาตัวเองให้เข้ากับสภาพที่เป็นอยู่ในสถานศึกษา จึงทำให้มีปัญหามากกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอนนานกว่า

ขนาดโรงเรียน

ในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรขนาดโรงเรียนได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ เป็นตัวแปรที่สำคัญนำมาศึกษาตัวแปรหนึ่ง เนื่องจากขนาดองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ขนาดองค์กรขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรและสายการบังคับบัญชา และสายการบังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารในการตัดสินใจสั่งการของการบริหารงานบุคคลที่อยู่ต่างระดับกัน ดังนั้น ขนาดขององค์กรจึงมีความเกี่ยวข้องในการทำงานภายในองค์กรนั้นให้ประสบความสำเร็จ เพราะในองค์กรขนาดเล็กมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นกว่าองค์กรใหญ่หรือโรงเรียนขนาดใหญ่และการดำเนินงาน การบริหารในองค์กรขนาดใหญ่หรือโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีความสับสน และซับซ้อนมากกว่าองค์กรขนาดเล็กหรือโรงเรียนขนาดเล็ก ย่อมทำให้ผู้บริหารมีการใช้อำนาจที่แตกต่างกันในสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมบูรณ์ นนท์สกุล (2536) ที่ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การใช้พลังอำนาจจากรากฐานต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางอยู่ในระดับสูง สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง แตกต่างกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2435, หน้า 194) องค์กรขนาดใหญ่การแบ่งงานอาจมีการแบ่งแยกประเภทของงานได้หลายประเภท เนื่องจากมีบุคลากรและผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในลักษณะเดียวกัน โรงเรียนก็เป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ประเภทของงาน ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ก็จะมากกว่าโรงเรียนเล็ก ในทางตรงกันข้ามโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากครุมี จำนวนน้อย มีโอกาสรู้จักกัน สุนเคยกันได้ง่ายกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ จึงทำให้มีความรู้สึกเป็นกันเอง แล้วมีความร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ขวัญในการทำงานดี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของพานิช วิเชียรวรรณ (2537) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับทางบวกทั้งในส่วนรวมและรายฐานอำนาจ นอกจากนี้ อุษา ช่างหล่อ (2544) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่ขนาดต่างกัน มีการใช้อำนาจแตกต่างกัน จากผลการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงสนใจและนำตัวแปรขนาดโรงเรียนมาศึกษาในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยม ตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอน พบว่าการวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียง ดังนี้

นวล กัลป์ยาณธรรม (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู ในกรุงเทพมหานคร” เพื่อศึกษาการใช้พลังอำนาจต่างๆ ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยคือ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 509 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้พลังอำนาจในแต่ละฐานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ และการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยทางสถิติ และผลในการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนนั้นไม่ว่าฐานใดก็ตามเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างมาก

พานิช วิเชียรวรรณ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญของบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากำแพงเพชร พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวม ส่วนรายงานอำนาจใช้พลังอำนาจอ้างอิงมากที่สุด พลังอำนาจตามกฎหมายรองลงมาและน้อยที่สุด การใช้พลังอำนาจข่าวสาร ส่วนขวัญของบุคลากร ในโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญบุคลากร ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทางบวกทั้งในส่วนรวม และรายงานอำนาจความสัมพันธ์กับขวัญของบุคลากร ในโรงเรียนจำแนก โดยโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน เพศต่างกันและประสบการณ์ต่างกัน อยู่ในระดับสูงทางบวก

อารีย์ สุวรรณपाल (2537) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยบริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจระดับมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล ระดับมากที่สุด อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการเชื่อมโยง ระดับน้อย คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจบังคับ ผู้ช่วยผู้บริหารยอมตามอำนาจระดับมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจเชี่ยวชาญ ระดับน้อย คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจเชื่อมโยง อำนาจอ้างอิง และอำนาจการบังคับ ครูอาจารย์ยอมตามอำนาจระดับมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจตาม

กฎหมาย และอำนาจเชี่ยวชาญ ระดับน้อย คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจการเชื่อมโยง และอำนาจอ้างอิง เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมรับตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกประเภทของอำนาจ

สุกัญญา เผือกสกนธ์ (2538) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจบังคับ อยู่ในระดับมาก ส่วนบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเป็นแบบปิด 9 โรงเรียน แบบเปิด 7 โรงเรียน แบบอิสระและแบบควบคุมแบบละ 6 โรงเรียน แบบสนิทสนมและแบบรวมอำนาจแบบละ 5 โรงเรียน เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาพิเศษ พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การโรงเรียน

สุรพล ธรณี (2538) ได้ศึกษาการใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง โดยภาพรวม ส่วนรายฐานมีการใช้ฐานแห่งอำนาจตามกฎหมายมากที่สุด รองลงมาคือการใช้ฐานอำนาจการให้รางวัล และน้อยที่สุด คือฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ สำหรับความคิดเห็นของครูอาจารย์ชายและหญิงต่อการใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกรายฐานของครูอาจารย์ชายและหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ ฐานแห่งอำนาจการให้รางวัลเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกฐานของอำนาจ

นิพนธ์ ระสิตานนท์ (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา มีระดับการใช้อำนาจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายฐาน มีการใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก ส่วนอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง และการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทรงวุฒิ แน่นหนา (2542) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน

สาธินี ศรีสง่า (2542) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และกรใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันและสถานที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติโดยการใช้ อำนาจของผู้บริหารแต่ละด้านและโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสถานการณ์ภายในโรงเรียน อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

อำนวยการ ศิริแพทย์ (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกการใช้อำนาจของผู้บริหารในแต่ละด้าน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจอันชอบธรรม อำนาจการให้คุณค่า อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการลงโทษ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิไลวรรณ สงพอ (2543) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาใช้พลังอำนาจทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยใช้พลังอำนาจด้านต่าง ๆ ดังนี้ พลัง อำนาจความเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก และพลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจ การให้รางวัล พลังอำนาจอำนาจการบังคับ พลังอำนาจการมีข่าวสารข้อมูล พลังอำนาจพึ่งพา อยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน จำแนกตามประเภทโรงเรียน ขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การใช้พลังอำนาจของ ผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชานัญ ศิริศรี (2544) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานประถมศึกษาอำเภอบ่อทอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้ พลังอำนาจอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงตามลำดับ คือ อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจ เชี่ยวชาญ และอำนาจการให้รางวัล ส่วนการใช้อำนาจบังคับอยู่ในระดับปานกลาง

จวน สุตใจรัก (2544) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา น้อย ได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพา อำนาจบารมี อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้ รางวัล อำนาจข่าวสาร และอำนาจการบังคับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกประสบการณ์การบริหารงาน และจำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลางใช้อำนาจมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

สมส่วน ลีประเสริฐ (2532, หน้า 237-238) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามระดับตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูง 1 ด้าน คือ ด้านสังคม และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูง 1 ด้าน คือด้านสังคม และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน เมื่อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนจากสูงไปหาลำดับที่ตรงกันคือ ลำดับที่ 1 ด้านสังคม ลำดับที่ 2 ด้านความสำเร็จในชีวิต ลำดับที่ 3 ด้านเกียรติยศชื่อเสียง ลำดับที่ 4 ด้านร่างกาย ลำดับที่ 5 ด้านความมั่นคงปลอดภัย จากการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนปรากฏว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูต่ำกว่าผู้บริหารโรงเรียน และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้านที่ระดับ .01 ในด้านสังคม และความสำเร็จในชีวิต และระดับ .05 ในด้านเกียรติยศชื่อเสียง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูระดับ 1-4 ต่ำกว่าครูระดับ 5-8 และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคม และด้านร่างกาย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานด้วยกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน

งานวิจัยต่างประเทศ

Matahcru (1985, p. 2716-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ปรากฏว่าผลการวิจัย พบว่าแรงที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุดได้แก่สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

Kshensky (1990) เชื่อว่า การใช้อำนาจในทางที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ การใช้อำนาจที่ดียังจะช่วยสร้างประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียนอีกด้วย เขาจึงทำการวิจัยโดยเลือกศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางของนครนิวยอร์ก จำนวน 34 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูใหญ่ 34 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 113 คน และครู 375 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง 2) แบบประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารในเรื่องการใช้พฤติกรรมบังคับ การใช้อำนาจหน้าที่และ การใช้อิทธิพลอื่น ๆ 3) แบบสำรวจความต้องการ

พื้นฐานของโรงเรียนในเรื่องวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียนภาวะผู้นำบรรยากาศในโรงเรียน การสื่อสารระหว่างครู การสื่อสารกับผู้บริหาร และการปฏิบัติงานครู ผลการวิเคราะห์พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารใช้ทั้งอำนาจหน้าที่ และอิทธิพล ในการบริหารโรงเรียน ครูใหญ่ที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริงจะใช้อำนาจอย่างชาญฉลาดและเหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ

Shetty (1978) ได้ศึกษาการใช้อำนาจตามหลักการแบ่งของ French & Reven ได้สรุปผลคือ ประเภทอำนาจที่มีการใช้และปฏิบัติตามกันมากเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจโดยตำแหน่งหรืออำนาจของผู้บริหาร มีข้อสรุปดังนี้

1. ผู้บริหารเผด็จการมักจะเน้นการใช้อำนาจอันชอบธรรมหรืออำนาจโดยตำแหน่ง เพื่อให้บรรลุพฤติกรรมการบริหารงานมากกว่าจะพึ่งอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงที่ตนมีอยู่
2. ผู้บังคับบัญชาที่กลัวการลงโทษและมุ่งหวังรางวัลมักพึงพอใจกับการใช้อำนาจโดยตำแหน่งและอำนาจการให้ค่าของผู้บริหาร
3. ในองค์กรที่มีการกระจายอำนาจในรูปคณะกรรมการ ผู้บริหารโครงการ ซึ่งไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งจะพึ่งพิงบุคลิกลักษณะ การสร้างบารมีความสามารถในการจูงใจและการปรึกษาหารือ เพื่อให้ร่วมงานปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

Ringrose (1977, p. 59-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูกับฐานอำนาจของครูใหญ่ ระบบการบริหารในโรงเรียน และบุคลิกลักษณะของครูใหญ่ พบว่า เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ฐานนิยม (Mode) แล้ว ฐานพลังอำนาจของครูใหญ่ที่ครูยอมรับคือ พลังอำนาจที่ครูใหญ่ใช้มากที่สุดคือ ฐานพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ และพลังอำนาจในการบังคับตามลำดับ รองลงมาคือ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจการให้รางวัล และพลังอำนาจการบังคับตามลำดับ

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

Goodson (1985, p. 3543-A) ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านชีวสังคมไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจทั้งจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน แต่ผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Picard (1986, p. 11143-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใน

โรงเรียนในรัฐเนบราสก้า พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ อาจารย์ที่มีอายุน้อยจะให้คะแนนแรงจูงใจด้านการเงิน มีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง มีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

Nwongwugwu (1998) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณภาพภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นดีในรัฐไอโอเอ็มโอมีความหมายว่าอย่างไร และได้มาอย่างไร และความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่มีส่วนที่ทำให้โรงเรียนเหล่านี้โดดเด่นกว่าโรงเรียนอื่น ๆ อย่างไรก็ตามการวิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์สังเกตการณ์ และค้นคว้าวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสำรวจความคิดและกิจกรรมของอาจารย์ใหญ่ครูนักเรียน และผู้ปกครองทั้ง 3 โรงเรียน

การศึกษาพบว่าโรงเรียนทั้ง 3 แห่งมีความเป็นผู้นำที่ดี ตามมาตรฐานวัดความคิดของไนจีเรีย อาจารย์ใหญ่มีบทบาทสำคัญและบริหาร โรงเรียนอย่างมืออาชีพ ด้วยการอุทิศตน กล้าหาญ และรับผิดชอบต่อหมู่คณะ ในด้านการบริหาร อาจารย์ใหญ่ได้ใช้ความเป็นผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ด้านโครงสร้างการวิเคราะห์ และการใช้อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากร ซึ่งจะเน้นด้านคุณค่า ใช้จริยธรรมในการตัดสินใจ และที่สำคัญเน้นเอกลักษณ์ เช่น ธรรมเนียมประเพณี การละเล่น ความสนุกสนาน ตำนาน นิทาน และพิธีกรรม

สรุปได้ว่า การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้อำนวยการ โรงเรียน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสูง การที่บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่ดี การใช้อำนาจในด้านที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โอกาส เวลา จะเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ในการจัดการศึกษายิ่งขึ้น

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจ การปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนใน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ในปีการศึกษา 2555 จำนวน ประชากร 154 คน โดยใช้ข้อมูล 10 มิถุนายน พ.ศ. 2555 จากกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2 ใช้เกณฑ์กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-608) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของ โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ หน่วยสุ่ม 3 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 110 คน และเลือกตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	21	15
ขนาดกลาง	86	61
ขนาดใหญ่	47	34
รวม	154	110

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น สำหรับสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูปฏิบัติการสอน โดยจัดอันดับคุณภาพออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดของ แบบสอบถามในแต่ละตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์ในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเดิมคำตอบ จำนวน 1 ข้อ และสำหรับข้อ 2 ขนาดของโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่ม ทัพบดินทร์ โดยอาศัยของ Hersey and Blanchard (1993) 7 ด้าน จำนวน 45 ข้อ ดังนี้ ด้านอำนาจใน การให้รางวัล จำนวน 6 ข้อ ด้านอำนาจการบังคับจำนวน 4 ข้อ ด้านอำนาจตามกฎหมาย จำนวน 5 ข้อ ด้านอำนาจอ้างอิง จำนวน 5 ข้อ ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ จำนวน 12 ข้อ ด้านอำนาจข่าวสาร จำนวน 5 ข้อ และด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง จำนวน 8 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G (Existence-relatedness-growth theory) ของ (Alderfer) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน จำนวน 22 ข้อ ดังนี้ ด้านความต้องการดำรงชีวิต จำนวน 5 ข้อ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ จำนวน 8 ข้อ และความต้องการความเจริญก้าวหน้า จำนวน 8 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) เรียงลำดับจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจผู้บริหาร โรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์
2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร และจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ภายใต้การแนะนำของประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจหาความเที่ยงตรง (Validity) ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

3.1	ดร.สมุทรา ชำนาญ	หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3.2	ดร.สุชาติ ใจสถาน	อาจารย์พิเศษ ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3.3	นายอานนท์ ดีช่วย	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้าน โศกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
4. นำแบบสอบถามที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอขอ คำแนะนำต่อประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้าย ก่อนนำไปทดลองใช้
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อกับ คะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-total correlation) พบว่าสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.34 - 0.87 และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูปฏิบัติการสอน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.39 - 0.74
6. นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกแต่ละข้อ ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 203-204) พบว่าผลการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.90

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ขอหนังสือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนทศพดินทร์ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 110 ฉบับ
3. จัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 110 ฉบับ ไปยังครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนกลุ่มทศพดินทร์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ปรากฏว่าได้รับคืน 110 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาแยกวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ และขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับ มากที่สุด ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ระดับ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด นำมาเทียบกับเกณฑ์โดยกำหนดเกณฑ์ และแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ดังนี้ บุญชม ศรีสะอาด และ บุญส่ง นิลแก้ว (2535, หน้า 23-24)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) เรียงลำดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ระดับ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด นำมาเทียบกับเกณฑ์โดยกำหนดเกณฑ์ และแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนการแปลความหมายของคะแนนความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2535, หน้า 153) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.80-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.60-.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.40-.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.20-.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00-.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้

1. วิเคราะห์จำนวนครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน ใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามจำแนกประสบการณ์ในการบริหารงาน สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที (t -test)

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อผลการทดสอบ F มีนัยสำคัญทางสถิติ ให้ทำการทดสอบรายคู่ภายหลังด้วยวิธี LSD

5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยใช้วิธีวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ (Pearson's product correlation coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาคำสั่งอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง F
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน
MS	แทน	Mean squares
SS	แทน	Sum of squares
df	แทน	Degrees of freedom
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	ค่าความเชื่อมั่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 6 ตอน ตามลำดับความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดของโรงเรียน โดยการหาค่าร้อยละ ปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและ
 ขนาดโรงเรียน

ข้อมูลพื้นฐาน	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการบริหารงาน		
1. น้อยกว่า 5 ปี	53	48.2
2. ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป	57	51.8
รวม	110	100
ขนาดโรงเรียน		
1. ขนาดเล็ก	15	13.6
2. ขนาดกลาง	55	50.0
3. ขนาดใหญ่	40	36.4
รวม	110	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและ
 ขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นครูในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่
 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 และครูในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ใน
 การบริหารงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2

เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าเป็นครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 15 คน
 คิดเป็นร้อยละ 13.6 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และโรงเรียนขนาดใหญ่
 จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 3-9

ตารางที่ 3 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์	<i>n</i> = 110		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. อำนาจการให้รางวัล	3.63	0.51	มาก	6
2. อำนาจการบังคับ	3.92	0.59	มาก	2
3. อำนาจตามกฎหมาย	3.88	0.44	มาก	3
4. อำนาจอ้างอิง	3.46	0.59	มาก	7
5. อำนาจในความเชี่ยวชาญ	3.70	0.57	มาก	5
6. อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล	3.88	0.46	มาก	4
7. อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง	4.10	0.52	มาก	1
รวม	3.80	0.25	มาก	-

จากตารางที่ 3 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย

ตารางที่ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ด้านอำนาจการให้รางวัล

อำนาจการให้รางวัล	n = 110			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	3.63	0.95	มาก	3
2. การจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล ในการทำดีแก่ครูตามโอกาส	3.55	0.85	มาก	4
3. การให้รางวัลโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน	3.66	0.57	มาก	2
4. การสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสนในการเลื่อน ตำแหน่ง	3.93	0.68	มาก	1
5. มีเหตุผลเหมาะสมในการออกใบกรณีที่ทำงาน ผิดพลาด	3.48	0.87	มาก	6
6. การมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรตาม ความถนัด	3.54	0.55	มาก	5
รวม	3.63	0.51	มาก	-

จากตารางที่ 4 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสนในการเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ด้านอำนาจการบังคับ

อำนาจการบังคับ	n = 110			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. การกำหนดเกณฑ์ให้ปฏิบัติงานที่เคร่งครัด	4.05	0.71	มาก	1
2. การควบคุมเร่งรัดให้ครูปฏิบัติงานได้ทันเวลา	3.94	0.62	มาก	3
3. การออกระเบียบให้ครูปฏิบัติตามอย่างเข้มงวด	4.02	0.70	มาก	2
4. การตำหนิครูที่ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ทันที	3.71	0.98	มาก	4
รวม	3.92	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 5 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจการบังคับโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การกำหนดเกณฑ์ให้ปฏิบัติงานที่เคร่งครัด การออกระเบียบให้ครูปฏิบัติตามอย่างเข้มงวด และการควบคุมเร่งรัดให้ครูปฏิบัติงานได้ทันเวลา

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ด้านอำนาจตามกฎหมาย

อำนาจตามกฎหมาย	N = 110			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. การปฏิบัติตามการปฏิบัติงานตามหน้าที่	3.88	0.58	มาก	3
2. การส่งงานตามขั้นตอน สายงานบังคับบัญชาโดยเคร่งครัด	3.86	0.71	มาก	4
3. การส่งงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.94	0.43	มาก	1
4. การพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบและ กฎเกณฑ์ที่วางไว้	3.90	0.52	มาก	2
5. การมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.82	0.54	มาก	5
รวม	3.88	0.44	มาก	-

จากตารางที่ 6 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจตามกฎหมายโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การส่งงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่วางไว้ และการปฏิบัติตามการปฏิบัติงานตามหน้าที่

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง

อำนาจอ้างอิง	n = 110			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.63	0.75	มาก	2
2. ผู้บริหารให้ความยุติธรรมและเสมอภาค	3.45	0.83	มาก	3
3. ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นของครู	2.99	1.10	ปานกลาง	5
4. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ	4.15	0.49	มาก	1
5. ผู้บริหารทักทายนปราศรัยอย่างเป็นกันเองกับครู	3.11	0.99	ปานกลาง	4
รวม	3.46	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 7 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารให้ความยุติธรรมและเสมอภาค อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารทักทายนปราศรัยอย่างเป็นกันเองกับครูและผู้บริหารให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นของครู

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ

อำนาจความเชี่ยวชาญ	n = 110			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงาน ได้ถูกต้อง	3.75	0.73	มาก	7
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผน การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.81	0.67	มาก	4
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการนำแผนงานไปปฏิบัติ	3.76	0.64	มาก	5
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาทางานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.52	มาก	9
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการนำนโยบายไปสู่ การปฏิบัติ	3.91	0.74	มาก	2
6. ผู้บริหารมีความสามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติงาน	3.75	0.69	มาก	6
7. ผู้บริหารมีความสามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่าง บุคคล	3.32	1.00	ปานกลาง	12
8. มีทักษะในการบริหารทางด้านวิชาการและหลักสูตร	3.83	0.57	มาก	3
9. มีทักษะในการบริหารทางด้านบุคลากร	3.58	1.11	มาก	10
10. มีทักษะในการบริหารทางการเงินและธุรการ	3.97	0.92	มาก	1
11. มีทักษะในการบริหารด้านประชาสัมพันธ์	3.70	1.21	มาก	8
12. มีทักษะในการบริหารด้านเทคโนโลยี	3.40	1.47	มาก	11
รวม	3.70	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 8 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายชื่ออยู่
ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ มีทักษะในการบริหารทางด้าน
การเงินและธุรการ ผู้บริหารมีความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และมีทักษะใน

การบริหารทางด้านวิชาการและหลักสูตร ยกเว้นผู้บริหารมีความสามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ด้านอำนาจข่าวสาร

อำนาจข่าวสาร	n = 110			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ความสามารถในการให้ข่าวสารที่ทันเหตุการณ์ แก่ครู	4.01	0.65	มาก	2
2. การใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจ	4.06	0.61	มาก	1
3. ความสามารถในการสื่อสารให้ความเข้าใจ	3.64	0.60	มาก	5
4. การให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานเหมาะสม	3.93	0.70	มาก	3
5. มีการกระจายข่าวสารให้ชุมชนหรือ อบต. อย่างรวดเร็ว	3.77	0.55	มาก	4
รวม	3.88	.46	มาก	-

จากตารางที่ 9 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจข่าวสาร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจ ความสามารถในการให้ข่าวสารที่ทันเหตุการณ์แก่ครู และการให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานเหมาะสม

ตารางที่ 10 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว
เขต 2 ด้านอำนาจติดต่อเชื่อมโยง

อำนาจติดต่อเชื่อมโยง	n = 110			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. มีความสามารถในการติดต่อกับผู้บริหารในระดับเดียวกัน ได้เป็นอย่างดี	4.32	0.62	มาก	1
2. มีความสามารถในการติดต่อกับผู้บริหารในระดับต่ำกว่า ได้เป็นอย่างดี	4.01	0.39	มาก	7
3. มีความสามารถในการติดต่อกับผู้บริหารในระดับ เหนือกว่าได้เป็นอย่างดี	4.10	0.70	มาก	3
4. มีความสามารถเชิญบุคคลร่วมกิจกรรมได้	4.23	0.84	มาก	2
5. มีความสามารถสร้างเครือข่ายอย่างกว้างในการสนับสนุน การบริหารโรงเรียน	4.07	0.85	มาก	5
6. มีความสามารถในการหาทางสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น	4.00	0.85	มาก	8
7. ความสามารถในการหาทางสนับสนุนจากชุมชน	4.10	0.82	มาก	4
8. การได้รับข่าวกล่าวชานจากชุมชนในแง่ดีอยู่เสมอ	4.04	0.64	มาก	6
รวม	4.10	0.52	มาก	-

จากตารางที่ 10 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจติดต่อเชื่อมโยง โดยรวมและรายข้ออยู่
ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ มีความสามารถในการติดต่อกับ
ผู้บริหารในระดับเดียวกันได้เป็นอย่างดี มีความสามารถเชิญบุคคลร่วมกิจกรรมได้ และมีความสามารถ
ในการติดต่อกับผู้บริหารในระดับเหนือกว่าได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน ปรากฏผลดังตารางที่ 11-17

ตารางที่ 11 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน

การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์	ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี				ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป			
	(n = 53)				(n = 57)			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. อำนาจการให้รางวัล	3.55	0.53	มาก	6	3.69	0.49	มาก	5
2. อำนาจการบังคับ	3.98	0.60	มาก	2	3.87	0.59	มาก	2
3. อำนาจตามกฎหมาย	3.91	0.46	มาก	3	3.84	0.42	มาก	4
4. อำนาจอ้างอิง	3.38	0.58	มาก	7	3.54	0.58	มาก	7
5. อำนาจในความสัมพันธ์	3.72	0.60	มาก	5	3.68	0.54	มาก	6
6. อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล	3.90	0.51	มาก	4	3.86	0.41	มาก	3
7. อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง	4.11	0.55	มาก	1	4.10	0.48	มาก	1
รวม	3.79	0.24	มาก	-	3.80	0.26	มาก	-

จากตารางที่ 11 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

การใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 5 ปี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย

การใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง อำนาจการบังคับ อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล

ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน
โดยรวมและรายด้าน

การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์	น้อยกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>(n = 53)</i>		<i>(n = 57)</i>			
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. อำนาจการให้รางวัล	3.55	0.53	3.69	0.49	-1.41	0.15
2. อำนาจการบังคับ	3.98	0.60	3.87	0.59	0.95	0.34
3. อำนาจตามกฎหมาย	3.91	0.46	3.84	0.42	0.78	0.45
4. อำนาจอ้างอิง	3.38	0.58	3.54	0.58	-1.45	0.15
5. อำนาจในความเชี่ยวชาญ	3.72	0.60	3.68	0.54	0.44	0.66
6. อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล	3.90	0.51	3.86	0.41	0.43	0.64
7. อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง	4.11	0.55	4.10	0.48	0.05	0.95
รวม	3.79	0.24	3.80	0.26	-0.10	0.91

จากตารางที่ 12 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน
โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 13 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการใช้อำนาจในการผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 จำนวนตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์	ขนาดเล็ก (n = 15)			ขนาดกลาง (n = 55)			ขนาดใหญ่ (n = 40)					
	\bar{X}	SD	อันดับ	\bar{X}	SD	อันดับ	\bar{X}	SD	อันดับ			
	ระดับ	อันดับ	ระดับ	อันดับ	ระดับ	อันดับ	ระดับ	อันดับ				
1. อำนาจการให้รางวัล	3.52	0.32	มาก	6	3.61	0.57	มาก	5	3.69	0.49	มาก	6
2. อำนาจการบังคับ	3.46	0.50	ปานกลาง	7	4.17	0.48	มาก	1	3.76	0.62	มาก	5
3. อำนาจตามกฎหมาย	3.52	0.43	มาก	4	4.05	0.35	มาก	3	3.77	0.44	มาก	4
4. อำนาจอ้างอิง	3.52	0.43	มาก	5	3.31	0.62	ปานกลาง	7	3.65	0.54	มาก	7
5. อำนาจในความสัมพันธ์	3.87	0.84	มาก	2	3.60	0.54	มาก	6	3.78	0.46	มาก	3
6. อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล	3.72	0.47	มาก	3	3.90	0.51	มาก	4	3.91	0.38	มาก	2
7. อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง	4.00	0.60	มาก	1	4.16	0.49	มาก	2	4.07	0.52	มาก	1
รวม	3.66	0.29	มาก		3.83	0.21	มาก		3.80	0.28	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนกลุ่ม
ทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาด
โรงเรียนปรากฏผลดังนี้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้าน
อยู่ในระดับมากเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์
ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความต้องการดำรงชีวิต

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมและ
รายด้านอยู่ในระดับมากเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความต้องการดำรงชีวิต
ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความต้องการความสัมพันธ์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมและ
รายด้านอยู่ในระดับมากเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความต้องการดำรงชีวิต
ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร
โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

การใช้อำนาจของผู้บริหาร	แหล่งข้อมูล	df	SS	MS	F	P
1. อำนาจการให้รางวัล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.35	0.18	0.66	0.51
	ภายในกลุ่ม	107	28.75	0.26		
	รวม	109	29.11			
2. อำนาจการบังคับ	ระหว่างกลุ่ม	2	7.70	3.85	13.16*	0.00
	ภายในกลุ่ม	107	31.31	0.29		
	รวม	109	39.01			
3. อำนาจตามกฎหมาย	ระหว่างกลุ่ม	2	4.17	2.08	13.04*	0.00
	ภายในกลุ่ม	107	17.12	0.16		
	รวม	109	21.29			
4. อำนาจอ้างอิง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.62	1.31	3.96*	0.02
	ภายในกลุ่ม	107	35.45	0.33		
	รวม	109	38.08			
5. อำนาจใน ความเชี่ยวชาญ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.25	0.62	1.94	0.14
	ภายในกลุ่ม	107	34.42	0.32		
	รวม	109	35.67			
6. อำนาจการมีข่าวสาร ข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.45	0.22	1.06	0.34
	ภายในกลุ่ม	107	23.00	0.21		
	รวม	109	23.46			
7. อำนาจการติดต่อ เชื่อมโยง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.39	0.19	0.72	0.48
	ภายในกลุ่ม	107	29.27	0.27		
	รวม	109	29.67			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.35	0.17	2.79	0.065
	ภายในกลุ่ม	107	6.81	0.06		
	รวม	109	7.17			

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติยกเว้นด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจกฎหมาย และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีความแตกต่างกัน อย่างน้อย 1 คู่ ผู้วิจัยจึงทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 15-17

ตารางที่ 15 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจการบังคับ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง
		3.46	3.76	4.17
ขนาดเล็ก	3.46	-	0.29	0.71*
ขนาดใหญ่	3.76		-	0.41
ขนาดกลาง	4.17			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจการบังคับ จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง ใช้อำนาจการบังคับมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กส่วนรายคู่อื่น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 16 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน
กลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ด้านอำนาจตามกฎหมาย จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง
		3.52	3.77	4.05
ขนาดเล็ก	3.52	-	0.25*	0.53*
ขนาดใหญ่	3.77		-	0.28*
ขนาดกลาง	4.05			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจตามกฎหมาย จำแนกตามขนาดของ
โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ คือ โรงเรียน
ขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางใช้อำนาจตามกฎหมาย
มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียน
ขนาดใหญ่ใช้อำนาจตามกฎหมายมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง
กับโรงเรียนกลางกล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางใช้อำนาจตามกฎหมายมากกว่าโรงเรียน
ขนาดใหญ่

ตารางที่ 17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน
กลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ด้านอำนาจอ้างอิง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง
		3.31	3.52	3.65
ขนาดเล็ก	3.31	-	0.13	0.20
ขนาดใหญ่	3.52		-	0.33*
ขนาดกลาง	3.65			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง จำแนกตามขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ กับ โรงเรียนขนาดกลางกล่าวคือ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้อำนาจอ้างอิง มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนกลางขนาดส่วนรายคู่อื่น แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 18-21

ตารางที่ 18 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ความต้องการ ในการปฏิบัติงานของครู	<i>n</i> = 110		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ความต้องการดำรงชีวิต	4.12	0.46	มาก	1
2. ความต้องการความสัมพันธ์	3.97	0.46	มาก	3
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า	3.99	0.46	มาก	2
รวม	4.03	0.43	มาก	-

จากตารางที่ 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการการเจริญก้าวหน้าและความต้องการความสัมพันธ์

ตารางที่ 19 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการดำรงชีวิต

ความต้องการดำรงชีวิต	n = 110		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. โรงเรียนอยู่ในสถานที่เหมาะสมการคมนาคมติดต่อสื่อสารสะดวกรวดเร็ว	4.36	0.73	มาก	1
2. การได้รับความสะอาดสุขสบายด้านที่พักอาศัย	4.35	0.53	มาก	2
3. การมีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.85	0.71	มาก	6
4. การได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อเจ็บป่วยและมีเหตุจำเป็น	4.16	0.83	มาก	3
5. การได้รับการปกครองบังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม	3.99	0.56	มาก	5
6. การได้รับการปกป้องคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินให้ปลอดภัยจากอุบัติเหตุและอาชญากรรม	4.04	0.66	มาก	4
รวม	4.12	0.46	มาก	-

จากตารางที่ 19 พบว่า แรงงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ โรงเรียนอยู่ในสถานที่เหมาะสมการคมนาคมติดต่อสื่อสารสะดวกรวดเร็ว การได้รับความสะอาดสุขสบายด้านที่พักอาศัย และการได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อเจ็บป่วย และมีเหตุจำเป็น

ตารางที่ 20 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการความสัมพันธ์

ความต้องการความสัมพันธ์	n = 110		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน	4.02	0.57	มาก	4
2. การให้ความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน	3.89	0.63	มาก	6
3. การมีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงาน	3.79	0.67	มาก	7
4. การได้รับความเห็นใจและเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา	3.57	1.07	มาก	8
5. การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน	4.40	0.57	มาก	1
6. การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.16	0.87	มาก	2
7. การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา	3.89	0.62	มาก	5
8. การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน	4.05	0.68	มาก	3
รวม	3.97	0.46	มาก	-

จากตารางที่ 20 พบว่า แรงงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการความสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกดังนี้ การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนการมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และการได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 21 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

ความต้องการความเจริญก้าวหน้า	<i>n</i> = 110		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การได้รับการยอมรับส่งเสริมความคิดริเริ่ม ในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	3.54	1.16	มาก	8
2. การได้รับการสนับสนุนให้ดูงานหรือศึกษาต่อเพื่อ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	4.09	0.69	มาก	3
3. การได้รับเป็นตัวแทนของโรงเรียนเข้าร่วม ประชุมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ	3.99	0.55	มาก	6
4. การได้รับความไว้วางจากผู้บังคับบัญชา	3.97	0.64	มาก	7
5. การได้ปฏิบัติงานที่มีปริมาณงานที่เหมาะสมกับ ความรับผิดชอบในหน้าที่	4.05	0.67	มาก	4
6. สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ วางไว้	4.09	0.58	มาก	2
7. การได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานทางวิชาการ	4.01	0.65	มาก	5
8. การได้เป็นผู้นำในบาง โอกาสเมื่อได้ปฏิบัติงานของ โรงเรียน	4.22	0.64	มาก	1
รวม	3.99	0.46	มาก	-

จากตารางที่ 21 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียน กลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการ ความเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การได้เป็นผู้นำในบางโอกาสเมื่อได้ปฏิบัติงานของ โรงเรียน สามารถปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ และการได้รับการสนับสนุนให้ดูงานหรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูน ความรู้และประสบการณ์

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์และขนาดของโรงเรียน ตารางที่ 22-26

ตารางที่ 22 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน

ความต้องการ ในการปฏิบัติงานของครู	ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี				ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป			
	(n = 53)				(n = 57)			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ความต้องการดำรงชีวิต	4.16	0.47	มาก	1	4.09	0.44	มาก	1
2. ความต้องการความสัมพันธ์	3.98	0.48	มาก	3	3.95	0.44	มาก	3
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า	4.02	0.49	มาก	2	3.97	0.44	มาก	2
รวม	4.05	0.45	มาก	-	4.00	0.42	มาก	-

จากตารางที่ 22 พบว่า แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 5 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการดำรงชีวิตความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความต้องการความสัมพันธ์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการดำรงชีวิตความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความต้องการความสัมพันธ์

ตารางที่ 23 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่ม
 ทักษะพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตาม
 ประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้าน

ความต้องการ ในการปฏิบัติงานของครู	น้อยกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป		t	p
	(n = 53)		(n = 57)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ความต้องการดำรงชีวิต	3.55	0.53	3.69	0.49	-1.41	0.15
2. ความต้องการความสัมพันธ์	3.98	0.60	3.87	0.59	0.95	0.34
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า	3.91	0.46	3.84	0.42	0.78	0.45
รวม	3.79	0.24	3.80	0.26	-0.10	0.91

จากตารางที่ 23 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียน
 กลุ่มทักษะพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตาม
 ประสบการณ์ ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 24 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มที่พบดินทร์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

แรงงใจ/ความต้องการ	ขนาดเล็ก (n = 15)			ขนาดกลาง (n = 55)			ขนาดใหญ่ (n = 40)					
	\bar{X}	SD	อันดับ	\bar{X}	SD	อันดับ	\bar{X}	SD	อันดับ			
1. ความต้องการดำรงชีวิต	3.83	0.15	มาก	3	4.22	0.49	มาก	1	4.10	0.44	มาก	1
2. ความต้องการความสัมพันธ์	3.95	0.29	มาก	1	3.94	0.54	มาก	3	4.01	0.38	มาก	2
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า	3.88	0.38	มาก	2	4.03	0.50	มาก	2	3.98	0.43	มาก	3
รวม	3.89	0.24	มาก		4.06	0.49	มาก		4.03	0.39	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่ม
ที่พบคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาด
โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

แรงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวม
และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์
ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความต้องการการดำรงชีวิต

แรงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง
โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการ
การดำรงชีวิต ความต้องการความเจริญก้าวหน้าและความต้องการความสัมพันธ์

แรงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่
โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการ
การดำรงชีวิต ความต้องการความสัมพันธ์และความต้องการความเจริญก้าวหน้า

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

แรงจูงใจ/ ความต้องการ	แหล่งข้อมูล	df	SS	MS	F	P
1. ความต้องการดำรงชีวิต	ระหว่างกลุ่ม	2	1.87	0.93	4.72	0.01*
	ภายในกลุ่ม	107	21.23	0.19		
	รวม	109	23.10			
2. ความต้องการความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.10	0.05	0.23	0.79
	ภายในกลุ่ม	107	23.28	0.21		
	รวม	109	23.38			
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	2	0.26	0.13	0.60	0.55
	ภายในกลุ่ม	107	23.48	0.21		
	รวม	109	23.74			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.37	0.18	0.97	0.37
	ภายในกลุ่ม	107	20.25	0.18		
	รวม	109	20.62			

* $p < .05$

จากตารางที่ 25 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับ 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านความต้องการความสัมพันธ์และความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่ามีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ผู้วิจัยจึงทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของ Least significant difference - LSD ปรากฏดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การทดสอบความแตกต่างรายคู่เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
 ปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการดำรงชีวิต จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง
		3.82	4.10	4.22
ขนาดเล็ก	3.83	-	0.26	0.39*
ขนาดใหญ่	4.10		-	0.12
ขนาดกลาง	4.22			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียน
 กลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการ
 ดำรงชีวิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับ
 โรงเรียนขนาดกลาง กล่าวคือ ครูปฏิบัติการสอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมีความต้องการ
 การดำรงชีวิตมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

การใช้อำนาจของผู้บริหารด้าน	แรงจูงใจโดยรวม (n = 110)		
	r	p	ระดับความสัมพันธ์
1. อำนาจการให้รางวัล	0.08	0.35	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. อำนาจการบังคับ	0.19*	0.04	ค่อนข้างต่ำ
3. อำนาจตามกฎหมาย	0.26*	0.00	ค่อนข้างต่ำ
4. อำนาจอ้างอิง	0.04	0.65	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
5. อำนาจในความเชี่ยวชาญ	0.64*	0.00	ค่อนข้างสูง
6. อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล	0.60*	0.00	ค่อนข้างสูง
7. อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง	0.50*	0.00	ค่อนข้างสูง
	0.67*	0.00	ค่อนข้างสูง

* $p < .05$

จากตารางที่ 27 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนอำนาจการบังคับกับอำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ยกเว้นด้านอำนาจการให้รางวัล และด้านอำนาจอ้างอิง ถือว่าข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประเภทการดำเนินงานและขนาดของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 110 คน ตามเกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgam (1970, pp. 607-608) ได้ค่าการใช้อำนาจของผู้บริหารมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.34 - 0.87 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.39 - 0.74 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) วิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามจำแนกประเภทการดำเนินงาน การบริหารงาน สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที (t -test) วิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อผลการทดสอบ F มีนัยสำคัญทางสถิติ ให้ทำการทดสอบรายคู่ภายหลังด้วยวิธี LSD วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยใช้วิธีวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson's product correlation coefficient

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้

1. จำนวนครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดของโรงเรียน พบว่า ครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน

1.1 ด้านประสบการณ์ส่วนใหญ่เป็นครูในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ ในการบริหารงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 และครูในสถานศึกษาที่ ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

1.2 ด้านขนาดโรงเรียนพบว่าเป็นครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 15 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.6 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4

2. การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย

2.1 การใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 5 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจ การติดต่อเชื่อมโยง อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย

2.2 การใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในบริหารงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจ การติดต่อเชื่อมโยง อำนาจการบังคับ อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล

2.3 การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการมีข้อมูลข่าวสาร และยกเว้นด้านอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง

2.4 การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจการบังคับ อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง และอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการอ้างอิง อยู่ในระดับปานกลาง

2.5 การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง อำนาจการมีข้อมูล ข่าวสาร และอำนาจการเชี่ยวชาญ

3. เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปรากฏผลดังนี้

3.1 การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติยกเว้นด้านอำนาจการบังคับ และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านความต้องการดำรงชีวิต ด้านความต้องการการเจริญก้าวหน้าและด้านความต้องการด้านสัมพันธ์ และพบว่า

4.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 5 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการการดำรงชีวิต ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความต้องการความสัมพันธ์

4.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการการดำรงชีวิต ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความต้องการความสัมพันธ์

4.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความต้องการการดำรงชีวิต

4.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการการดำรงชีวิต ความต้องการความเจริญก้าวหน้าและความต้องการความสัมพันธ์

4.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการการดำรงชีวิต ความต้องการความสัมพันธ์และความต้องการความเจริญก้าวหน้า

5. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปรากฏผลดังนี้

5.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและด้านความต้องการความสัมพันธ์แตกต่างกันและด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติยกเว้นด้านความต้องการดำรงชีวิต แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

6. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูปฏิบัติการสอน ปรากฏว่า โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนอำนาจการบังคับกับอำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ยกเว้น ด้าน อำนาจการให้รางวัลและด้านอำนาจอ้างอิง ถือว่าข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์กัน

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ได้ค้นพบจากการศึกษา ตามความมุ่งหมายของการวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานของการศึกษาวิจัย ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัล อำนาจภาคบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจ อ้างอิง อำนาจในความเชี่ยวชาญ อำนาจการมีข่าวสารข้อมูลและอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเพราะว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 (2555) มีนโยบายผู้บริหารต้องเป็นผู้วางแผนกำหนดนโยบาย รับผิดชอบการปฏิบัติงานของครู จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความร่วมมือจากครูปฏิบัติการสอนและ ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องใช้อำนาจในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 54-55) ที่ว่าผู้บริหารต้องอาศัยอำนาจคอยค้ำจุนใน การปฏิบัติงานเพราะอำนาจเป็นเครื่องมือในการควบคุมและผลักดันการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไป ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ นิพนธ์ ระสิตานนท์ (2541, หน้า 51) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญของครู พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีระดับการใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงาน การวิจัยของทรงวุฒิ แนนหนา (2542, หน้า 62) ที่ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีระดับการใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยจะเสนอเป็นรายด้านดังต่อไปนี้

1.1 การใช้อำนาจของผู้บริหารด้านการให้รางวัลโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัล โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การสนับสนุนให้ครู ได้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับเขต 2 มอบงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานมีความพึงพอใจในความสำเร็จของงานจะยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเช่น ให้ความดีความชอบ ขึ้นขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น นกตล เณรอักษร (2537, หน้า 169) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเสริมแรง หลุยส์ จาปาเทศ (2535, หน้า 69-71) กล่าวว่าตัวเสริมแรงภายในเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความพอใจในงานหมายถึงความรู้สึกทางบวกที่บุคคลได้มาจากการทำงานจากผลงานยอดเยี่ยมของเขาและสอดคล้องกับงานวิจัยของอารีย์ สุวรรณपाल (2537) ซึ่งได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอยู่ในระดับมาก

1.2 การใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจภาคบังคับโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจการบังคับ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การกำหนดเกณฑ์ให้ปฏิบัติงานที่เคร่งครัด การออกระเบียบให้ครูปฏิบัติตามอย่างเข้มงวดและการควบคุมเร่งรัดให้ครูปฏิบัติงาน ได้ทันเวลาทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับเขต 2 เป็นโรงเรียนที่ได้จะได้รับการประเมิน ซึ่งในขณะนี้กำลังเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเพื่อเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (มาตรา 47) เป็นเหตุให้ผู้บริหารวางระเบียบในการปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและติดตามประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องประกอบกับความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้โทษที่เขาจะได้รับจากการไม่ยอมทำตามนั้นสูงกว่าผลเสียที่เกิดจากการยอมทำตามแค่นั้น ถวิล เกื้อกมลวงศ์ (2530, หน้า 54-55) สอดคล้องกับทฤษฎี French and Raven (1960) สอดคล้องกับงานวิจัยของพานิช วิเชียรวรรณ (2537) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัด กำแพงเพชร พบว่าผู้บริหารใช้อำนาจบังคับในระดับมาก

1.3 การใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจตามกฎหมายโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจตามกฎหมาย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การส่งงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่วางไว้ และการปฏิบัติตามการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จึงดำเนินกิจกรรมต่างๆตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับ กฎหมายขนบธรรมเนียม ค่านิยม หรือวัฒนธรรม ซึ่งครูส่วนใหญ่ยอมรับว่าถูกต้อง ชอบธรรม และควรเชื่อฟังเนื่องจากระเบียบข้อบังคับเป็นตัวระบุหน้าที่ที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางของปฏิบัติงานแต่ละบทบาททำให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมกัน และเสมอภาคกันเพราะใช้บังคับเหมือนกันหมด จวน สุดใจรัก (2544) สอดคล้องกับทฤษฎี French and Raven (1960) ซึ่งผลการศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี ใช้อำนาจตามกฎหมายอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของรองรัตน์ วิเศษ (2540) พบว่าผู้บริหารใช้พลังอำนาจตามกฎหมายอยู่ในระดับมาก

1.4 การใช้อำนาจของผู้บริหารอำนาจอ้างอิง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารให้ความยุติธรรมและเสมอภาคอาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้รับการอบรมธรรมะประจำจึงมีความรู้มีคุณธรรมมีความเสียสละมีมนุษยสัมพันธ์เน้นการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นตัวอย่างที่ดีในโรงเรียนมีความยุติธรรมมีการให้เกียรติและให้ความเคารพในความคิดเห็นของครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ มาลาท ทัดมาลี (2544) สอดคล้องกับทฤษฎีของ French and Raven (1960, pp. 259-269) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามัคคีและปฏิบัติตนดีมีคุณธรรมและความเสียสละเนื่องจากยอมรับนับถือเลือกเอาเป็นแบบอย่างจึงทำให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุดสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา เผือกสกนธ์ (2538) พบว่า การใช้อำนาจกับความพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษาด้านการใช้อำนาจอ้างอิงอยู่ในระดับมาก

1.5 การใช้อำนาจผู้บริหารด้านอำนาจเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ มีทักษะในการบริหารทางการเงินและธุรการ ผู้บริหารมีความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และมีทักษะในการบริหารทางด้านวิชาการอาจจะเป็นเพราะว่าจัดการประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในประเทศ

และต่างประเทศอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการส่งเสริมให้ศึกษาต่อสำหรับผู้บริหารและผู้ช่วยบริหารเป็นประจำทุกปีจึงเป็นเหตุให้ผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลได้รับแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงานแก่ครูได้อย่างถูกต้องสามารถวางแผนได้มีประสิทธิภาพอีกทั้งมีการพัฒนาการทำงานมีเทคนิคในการบริหารงานจนเป็นที่ยอมรับของครูและบุคคลกรทุกฝ่ายซึ่งการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของอารีย์ สุวรรณपाल (2537) ซึ่งได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจเชี่ยวชาญในระดับมากสอดคล้องกับนิพนธ์ ระสิตานนท์ (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารมีระดับการใช้อำนาจเชี่ยวชาญอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.6 การใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจข่าวสาร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจ ความสามารถในการให้ข่าวสารที่ทันเหตุการณ์แก่ครู และการให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานเหมาะสมอาจจะเป็นเพราะว่าคณะผู้บริหารของ โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ได้กำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนโดยให้ไปร่วมสัมมนาทางวิชาการทุกครั้งเท่าที่สามารถอีกทั้งมีโครงการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการการศึกษาดูงาน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การส่งข้อมูลข่าวสารถึงกันระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อระดับสูงขึ้นไป ซึ่งกิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารมีอำนาจข่าวสารและมีอำนาจข่าวสารอยู่ในระดับมากทุกด้านคือสามารถให้ข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์แก่ครูการให้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจและในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแก่คณะครูรวมทั้งมีความสามารถในการนำความรู้ด้านข่าวสารต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิ ทรัพย์กิตติคุณ (2533) ความสัมพันธ์ของลักษณะงานที่ปฏิบัติกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัย วิลาวรรณ เพ็ชรรัตน์ (2546) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้วอยู่ในระดับมาก

1.7 การใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้
 มีความสามารถในการติดต่อกับผู้บริหารในระดับเดียวกันได้เป็นอย่างดี มีความสามารถเชิญบุคคล
 ร่วมกิจกรรมได้ และมีความสามารถในการติดต่อกับผู้บริหารในระดับเหนือกว่าได้เป็นอย่างดี
 อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนอีกทั้งการเป็น
 ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีเป็นคนดีมีศีลธรรมการปลูกฝังจิตสำนึกในการเสียดสละแก่สังคม
 อันเป็นจุดมุ่งหมายหลักประการหนึ่งการเป็นผู้นำและการเป็นผู้บริหารจึงขึ้นอยู่กับอำนาจการติดต่อ
 เชื่อมโยงมากกว่าอำนาจด้านอื่น ๆ วิเชียร ไพรเลิส (2540) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland
 (1975, p. 263) ที่ว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารแบบใดขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้หน้านั้น ๆ และสอดคล้อง
 กับงานวิจัย พานิช วิเชียรวรรณ (2537) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจ
 ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษากับขวัญของบุคลากร ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา
 จังหวัดกำแพงเพชร พบว่าผู้บริหารมีการใช้อำนาจการติดต่อเชื่อมโยงอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพดินทร์ สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและ
 ขนาดโรงเรียน

2.1 เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพดินทร์ สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวม
 และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารที่มีประสบการณ์
 ในการบริหารงานน้อยส่วนใหญ่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารด้วยวิธีการสอบคัดเลือกมักจะมาจาก
 การคัดเลือก จะได้ผู้บริหารที่มีอายุน้อยลง และมักเป็นผู้บรรจุเป็นข้าราชการครูหลังจากโอนจาก
 องค์การบริหารส่วนจังหวัด มาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มักจะบริหารงาน
 ในรูปแบบของคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีแนวคิดเป็นประชาธิปไตย ส่วนผู้บริหารที่มี
 ประสบการณ์มากในการบริหารงานมาก มักจะมาจากการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งโดยการประเมิน
 จากคณะกรรมการ ไม่ได้สอบคัดเลือก ต้องมีอายุราชการพอสมควรและส่วนใหญ่จะมีอายุมาก
 จึงอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจากการอบรม และการศึกษาดูงาน
 และไม่ยึดติดรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งปัจจุบันสภาพสังคม และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การบริหาร
 สถานศึกษามีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น อำนาจบังคับบัญชาจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนสูงมาก
 ทำให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน
 แต่ค่าเฉลี่ยการใช้อำนาจโดยรวมน้อยกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมาก จึงทำให้
 ผู้บริหารทั้งสองประเภทมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัย
 ของทรงวุฒิ แน่นหนา (2542, หน้า 63) ที่ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่าจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน มีการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มที่พบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจจะเป็นเพราะการบริหารงานของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันจะทำงานที่คล้ายกัน มีวิสัยทัศน์และการรับรู้ข่าวสารใกล้เคียงกัน ทำให้การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนจึงไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสาลินี ศรีสง่า (2542) ที่ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันและสถานที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของทรงวุฒิ แน่นหนา (2542, หน้า 68) ที่ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่าผู้บริหารที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มที่พบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะทางโรงเรียนได้จัดสวัสดิภาพอาคารสถานที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ครู รวมทั้งสวัสดิการด้านอาหารกลางวัน การท่องเที่ยวประจำปี การได้รับโบนัส การขึ้นเงินเดือนครู การมีกองทุนสวัสดิการครู และส่งเสริมให้ครูมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้สม่ำเสมอ การได้รับพิจารณาเป็นครูดีเด่น การได้รับความดีความชอบกรณีพิเศษก็มีความเป็นธรรมมากขึ้น มีระบบคณะกรรมการหลายชุดคอยดูแลและให้ความยุติธรรม การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นก็มีระบบที่ยุติธรรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเหตุให้ครูมีแรงจูงใจปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของทรงวุฒิ แน่นหนา (2542, หน้า 69) ที่ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่าครูปฏิบัติการสอนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของมาลา ทัดมาลี (2544, หน้า 53) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนศรีหฤทัย จังหวัดจันทบุรี พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนมีโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของวิลาวรรณ เพ็ชรรัตน์ (2546, หน้า 78) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้

อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากซึ่งผู้วิจัยจะเสนอเป็นรายด้านต่อไปนี้

3.1 แรงจูงใจด้านความต้องการดำรงชีวิตโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะทางโรงเรียนได้จัดอาคารสถานที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ครู รวมทั้งสวัสดิการด้านอาหารกลางวัน การท่องเที่ยวประจำปี การได้รับโบนัส การขึ้นเงินเดือนครู การมีกองทุนสวัสดิการครู และส่งเสริมให้ครูมีโอกาสมุ่งเพิ่มพูนความรู้สม่ำเสมอ การได้รับพิจารณาเป็นครูดีเด่น การได้รับความดีความชอบกรณีพิเศษก็มีความเป็นธรรมมากขึ้น มีระบบคณะกรรมการหลายชุดคอยดูแลให้ความยุติธรรม การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นก็มีระบบที่ยุติธรรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นเหตุให้ครูมีแรงจูงใจปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของทรงวุฒิ แน่นหนา (2542, หน้า 69) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเสริมแรง หลุยส์ จาปาเทศ (2535, หน้า 69-71) กล่าวว่าตัวเสริมแรงภายในเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่บุคคลได้มาจากการทำงานจากผลงานยอดเยี่ยมของเขาสอดคล้องกับงานวิจัยของทรงวุฒิ แน่นหนา (2542, หน้า 69) ซึ่งได้ศึกษาการใช้ฐานแห่งอำนาจการให้รางวัลโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

3.2 แรงจูงใจด้านความต้องการความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เพื่อร่วมงานและผู้บริหาร โรงเรียนมีการติดต่อสัมพันธ์กัน การพูดคุยและการประชุมในการทำงานเป็นประจำโดยโดยเฉพาะผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนอีกทั้งการเป็นผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีเป็นคนดีมีศีลธรรม การปลูกฝังจิตสำนึกในการเสียสละแก่สังคมอันเป็นจุดมุ่งหมายหลักประการหนึ่งการเป็นผู้นำและการเป็นผู้บริหารจึงขึ้นอยู่กับอำนาจการติดต่อเชื่อมโยงมากกว่าอำนาจด้านอื่น ๆ วิเชียรไพโรเลิศ (2540) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1975, p. 263) ที่ว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารแบบใดขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้หน้านั้น ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัย พานิช วิเชียรวรรณ (2537) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร พบว่าผู้บริหารมีการใช้อำนาจการติดต่อเชื่อมโยงโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

3.3 แรงจูงใจด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้าโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ให้ครูมีส่วนร่วมให้ไปร่วมสัมมนาทางวิชาการทุกครั้งเท่าที่สามารถอีกทั้งมีโครงการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการการศึกษาคุณงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การส่งข้อมูลข่าวสารถึงกันระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัด การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อระดับสูงขึ้น ไป ซึ่งกิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ ความรู้มีคุณธรรม มีความเสียสละมีมนุษยสัมพันธ์เน้นการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมซึ่งเป็น จิตราชมณั ร์กทางเขน (2529) สอดคล้องกับทฤษฎีของ French and Ravan (1960, pp. 259-269) ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามัคคีและปฏิบัติตนดีมีคุณธรรมและความเสียสละเนื่องจากยอมรับนับถือเลือกเอาเป็นแบบอย่างจึงทำให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของพานิช วิเชียรวรรณ (2537) พบว่า การใช้อำนาจกับความพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษาเขตการศึกษา 12 ด้านการใช้อำนาจอ้างอิงโดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก

4. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่ม ทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน

4.1 การเปรียบเทียบแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่ม ทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ ในการบริหารงาน โดยรวมและด้านแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจจะเป็นเพราะ การสร้างแรงจูงใจขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคลซึ่งความต้องการเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลนี้จะเป็แรงขับนำไปสู่การกระทำหรือการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจ หรือเพื่อ บรรลุความต้องการ ในการสร้างแรงจูงใจจำเป็นต้องอาศัยความสามารถ และทักษะในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามการฝึกฝนและการเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์สามารถเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรม ซึ่งผู้บริหาร ได้ผ่านการศึกษา อบรมต่าง ๆ มากมายทั้งจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารและ โครงการต่าง ๆ ซึ่งมักจะสอดแทรกเทคนิคในการปฏิบัติงานให้กับผู้บริหารเป็นประจำ ผู้บริหาร โรงเรียนจึงสามารถ บูรณาการผสมผสานวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับครูปฏิบัติการสอนเป็นอย่างดี นอกจากนี้การเรียนรู้ ทฤษฎีแรงจูงใจ มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีทางจิตวิทยาการเรียนรู้และการวางเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ ซึ่ง หลุยส์ จาปาเทศ (2535, หน้า 69-71) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมของคนถูกกำหนดด้วยผลลัพธ์จาก การแสดงพฤติกรรมแสดงออก คือ ถ้าพฤติกรรมนั้นได้รับการตอบสนองที่เป็นบวกหรือเป็นรางวัล ที่ก่อให้เกิดความยินดี ก็มีแนวโน้มที่พฤติกรรมนั้นจะเกิดขึ้น หรือกระทำซ้ำอีก ในขณะที่การตอบสนอง

ต่อผลลัพธ์ที่เป็นลบหรือการทำโทษที่ก่อให้เกิดความไม่ยินดี พฤติกรรมนั้นจะยุติหรือสิ้นสุดหรือมีการกระทำซ้ำน้อยลง สอดคล้องกับแนวคิดของกิตติ ดยัคคานนท์ (2532, หน้า 77-79) กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหากหน่วยงานใด ไม่มีการสร้างแรงจูงใจแล้วย่อมไม่สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานจึงทำให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกันมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติ การสอนไม่แตกต่างกัน

4.2 การเปรียบเทียบแรงจูงใจของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะครูปฏิบัติงานไม่ว่าจะอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความรู้ใกล้เคียงกันและอำนาจของผู้บริหารใกล้เคียงกัน และอำนาจของผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่โรงเรียนขนาดใดก็คล้ายเคียงกัน จึงไม่ทำให้แรงจูงใจของครูปฏิบัติการสอนแตกต่างกัน โรงเรียนทุกขนาดครูปฏิบัติการสอนจะได้ตัวเสริมแรงภายนอกเท่าเทียมกัน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง วันหยุด สวัสดิการ ต่าง ๆ หรือส่งเสริมให้มีตำแหน่งสูงขึ้น จะต่างก็เพียงการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหาร ส่วนตัวเสริมแรง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลงานการวิจัย เช่นความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน การเห็นคุณค่าของการได้ช่วยให้ให้นักเรียนมีความรู้เป็นพลเมืองของชาติ ตัวเสริมแรงภายในนี้ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของแต่ละบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติการสอนมีความแตกต่างกันได้สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของภารตี อนันต์นาวิ (2538, หน้า 119-120) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา ในเขตการศึกษา 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่มีผู้บริหารที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลงานของทรงวุฒิ เน้นหนา (2542, หน้า 74) ที่ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่ผู้บริหารมีขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ใน ระดับที่ค่อนข้างสูง อาจจะเป็นเพราะในการบริหารงานของผู้บริหารจำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ จะต้องใช้อำนาจมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานไม่ว่าด้านใดด้านหนึ่งหรือโดยรวมเพราะถ้า ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจในการบริหารงานจะทำให้งานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ครอบคลุม การสอนก็จะขาดแรงจูงใจในการทำงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ครอบคลุมปฏิบัติการสอนก็จะ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดการสับสน เฉื่อย เฉื่อย หรืออาจเกิดการขัดแย้งขึ้นในองค์กร ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของนวล กัลป์ยานุธรรม (2531) ที่ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร พบว่า การใช้อำนาจ ของผู้บริหาร โรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับ ผลงานการวิจัยของพานิช วิเชียรวรรณ (2537, หน้า 114) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารประถมศึกษา กับขวัญของบุคลากรใน โรงเรียน สำนักงาน การประถมศึกษากำแพงเพชร พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ ผลงานการวิจัยของทรงวุฒิ แน่นหนา (2542, หน้า 51) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจ ของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญของครู พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ กับขวัญของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลงาน การวิจัยของวิไลวรรณ สงพอ (2543) ที่ได้ศึกษาพลังอำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า การใช้พลังอำนาจ ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของวิไลวรรณ เพ็ชรรัตน์ (2546, หน้า 75) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การใช้พลังอำนาจการบริหารงานของผู้บริหารและ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนใน โรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กัน ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านอำนาจการให้รางวัลผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรตาม ความถนัดและเหมาะสม พร้อมทั้งให้อภัยในกรณีที่ทำงานผิดพลาด เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์

2. ด้านอำนาจการบังคับผู้บริหารควรมีการดำเนินคดีที่ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ทันทีเพื่อมิให้เป็นแบบอย่างต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อไปและจะทำให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายต่อไป

3. ด้านอำนาจตามกฎหมายผู้บริหารควรมีออกคำสั่งการมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบตามหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อกระจายอำนาจให้สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

4. ด้านอำนาจอ้างอิงผู้บริหารควรให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นส่งเสริมความคิดริเริ่มของครูเพื่อครูจะได้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5. ด้านอำนาจเชี่ยวชาญผู้บริหารควรใช้ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานบุคคลอื่นที่มีทักษะในการบริหารด้านเทคโนโลยีเพื่อความทันสมัยไม่ล้าหลังทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน

6. ด้านอำนาจติดต่อเชื่อมโยงผู้บริหารควรใช้ความสามารถในการหาทางสนับสนุนในจัดสวัสดิการจากหน่วยงานอื่นเพื่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ความ

7. ด้านอำนาจข่าวสารผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสารให้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างถูกต้องและทันเหตุการณ์ปัจจุบันแก่ครู

8. ด้านความต้องการดำรงชีวิตผู้บริหารควรใช้จัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอในการใช้งานของครูเพื่อให้งานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างรวดเร็ว

9. ด้านความต้องการสัมพันธ์ผู้บริหารควรแสดงความเป็นกันเอง เห็นใจ เข้าใจ ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อความรู้สึกละสบายใจ เป็นกันเอง และบรรยากาศภายในองค์กรจะได้รู้สึกอบอุ่นอยู่ด้วยกันเหมือนพี่น้อง

10. ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้าผู้บริหารควรยอมรับ สนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานของครู

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง

2. ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางโรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

3. ควรศึกษารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านต้องการความสัมพันธ์

4. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนขนาดกลาง กลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กันยา แสงสุวรรณ. (2536). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- กิตติ ดยัคคานนท์. (2532). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: เซซฐสตูดิโอ.
- เกื้อกุล แสงพริ้ง. (2541). การศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษามหабัณฑิต. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โควิน คลันแสง. (2536). การสร้างชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จวน สุดใจรัก. (2544). การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จารุณี รุ่งสิตา. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความรู้สึกแปลกแยกในการทำงานของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษาที่ 9. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จ้านง ภาษาประเทศ. (2535). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์. (2541). การปฏิรูปการศึกษา. ทิศทางการพัฒนาปฏิรูปการศึกษา, 1(1), 8.
- ชำนาญ ดิรัศมี. (2544). การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ถวิล เกื้อกุลวงษ์. (2530). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ทรงวุฒิ แน่นหนา. (2542). *การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทินพันธ์ นาคะตะ. (2525). *รัฐศาสตร์*. กรุงเทพฯ: พูนสวัสดิ์การพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). *องค์การและการบริหารศึกษา การจัดการแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2533). *พฤติกรรมในองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นรา สมประสงค์. (2536). *การจูงใจ*. ใน *ประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5-8*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช.
- นวล กัลยาณธรรม. (2531). *การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิพนธ์ ระสิตานนท์. (2541). *การศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). *การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง*. *วารสารการวัดผลการศึกษามศว. มหาสารคาม*, 3(1), 22-25.
- บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ. (2529). *ประสิทธิภาพการใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2535). *นโยบายและการวางแผน: หลักการทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์
- ปรัชญา เวสารัชช์ และอรุณ รักธรรม. (2522). *อำนาจและอิทธิพลในองค์การ*. *วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์*, 19(4), 517-534
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 1-21.

- พานิช วิเชียรวรรณ. (2537). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังงานของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2535). วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ภารดี อนันต์นารี. (2538). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
ในเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2536). ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาหลักสูตรและวิธีทาง
การสอบหน่วยที่ 3-7. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มณี ภัคเกษม. (2538). การบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเครือคาทอลิกใน
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- มาลา ทัดมาลี. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนศรีอยุธยา จังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยูรี บูรณโกศล. (2544). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รสสุคนธ์ พหลเทพ. (ม.ป.ป.). พลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. ใน ความเป็นผู้นำ เป้าหมายและ
พลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2542). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2541. วิกฤติและโอกาสในการปฏิรูป
การศึกษาและสังคมไทย. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- วิทยากร เชียงกุล. (2542). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2541: วิกฤติและโอกาสในการ
ปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- วิลาวรรณ เพ็ชรรัตน์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังงานของผู้บริหารกับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วิไลวรรณ สงพอ. (2543). การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงใจในการปฏิบัติงานครูผู้สอน
ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. (2532). จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. (2536). การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
การบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมมาตร สุพาณิชย์วิทย์. (2534). 57 เรื่องน่ารู้เทคนิคการจัดการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน
(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- สมส่วน ลีประเสริฐ. (2532). แรงจูงใจการปฏิบัติงานครูและผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางแสน.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาลีณี ศรีสง่า. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับสถานการณ์ภายใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรstadt. (2548). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2548. ดรstadt:
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรstadt.
- สุกัญญา เผือกสกนธ์. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน
และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจริต ผลมาก. (2536). ปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุพรรณิ กรณ์ยัถยิตฺต. (2533). ความสัมพันธ์ของลักษณะงานที่ปฏิบัติกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การของการประปานครหลวง. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเมธ เดียววิเศษ. (2527). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- สุรพล ธรณี. (2538). การศึกษาการใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2533). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริยัน นนทศักดิ์. (ม.ป.ป.). หลักบริหารการศึกษา. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสนาะ ดิยาวี. (2530). การสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- หลุย จำปาเทศ. (2535). จิตวิทยาการจูงใจ. กรุงเทพฯ: สถาบันการบริหารและจิตวิทยา.
- อรุณ รักธรรม. (2540). พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เอส ดี เพรส.
- อารีย์ สุวรรณपाल. (2537). การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารีรัตน์ หิรัญโต. (2532). แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. ปริญญาโทนิพนธ์การศึกษาศุภบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อำนาจ ศิริแพทย์. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุทัย หิรัญโต. (2542). ประมุขศิลป์: ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เทพนิมิตการพิมพ์.
- อุษา ช่างหล่อ. (2544). การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- Adams, D. R. (1975). Organizational control structure and bases of power in University department and their faculty job satisfaction and professional output Correlation. *Dissertation Abstracts International*, 36(2), 3428-A.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting*. New York: Free Press.
- Bacharach, S. B., & Lawyer, E. J. (1980). *Power and politic in organizations*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Barnard, C. I. (1979). *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Beach, D. S. (1980). *Personnes: The management of people at work*. New York: Macmillan.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Brow, D. H. (1980). *Principles of language learning and teaching*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Copes, L. P. (1982). The relationship between the teacher's perception of the bases of power used by selected secondary principals and the management system of schools. *Dissertation Abstracts International*, 43(7), 2173-A
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins
- Davis, M. K. (1974). Intrarole conflict and job satisfaction on psychiatric units. *Nursing Research*, 23(4), 483.
- England, G. W., & Stein, C. I. (1961). The occupational preference group neglected concept in employee attitude studies. *Personal Psychology*, 14(2), 299-304.
- Evans, J. W. (1962, December). Alienation and learning in a hospital setting. *American Sociology Review*, 27(6), 772-782.
- Fisher, J. L. (1984). *Power of the presidency*. New York: McMillan.
- French, J., & Reven, B. H. (1959). *The base of social power in D.Cartwright, studies power*. Michiger: University of Michigan Institute for Social Research.
- French, J., & Raven, B. H. (1960). *The base of social power. Group Dinamics*. New York: Harper & Row.
- Gerloft, E. A. (1985). *Organizational theory and design*. New York: McGraw - Hill.

- Ghiselli, E. E., & Brown, C. W. (1965). *Personnel and industrial psychology*. New York: Mc Graw - Hill.
- Gibson, J. L., Ibancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1982). *Organizstion: Behavior, structure, Processes* (4th ed.). Texas: Business.
- Gilmer, B. V. (1966). *Industrial psychology*. New York: McGraw - Hill.
- Goodson, T. J. (1985). Herberg's motivation hygiene theory applied to elementary Teacher in selected Alabama schools. *Dissertation Abstracts International*, 45(12), 3543-A.
- Gorton. (1972). *Controversy and crisis in school administration and supervision: Issues, Cases, and concepts*. Dubuque, Iowa: WM. C. Brown.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1985). *Management of organization behavior utilizing human resources*. Forth Edition. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizstional behavior: Utilizing Human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Kanter, P. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 67-68.
- Kanter, P. M. (1997). *Frontiers of management*. New York: Harvard Business Review.
- Kimbrough, R. B., & Nunnery, M. Y. (1983). *Educational administration* (2nd ed.). New York: McMillan.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: University of Chicago Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activates. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kshensky, M. (1990). Principal power and school effectiveness: A study of urban public Middle schools. *Dissertation Abstracts International*, 51(6), 185-A.
- Lasswell, H. D., & Kaplan, A. (1969). *Power and society: A framework for political Require*. New York: Yule University Press.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw - Hill.
- Lindgren, H. C. (1976). *Educational psychology in the classroom* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Luthans, F. (1992). *Organzational behavior* (6th ed.). New York: McGraw - Hill.

- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Herper and Brother.
- Mataheru, F. (1985). A study of teacher motivation at work with special reference to Indonesia. *Dissertation Abstracts Internation*, 45(9), 2716-A.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- Mulder, M. (1960). The power variable in communication experiment. *Human Relation*, 13(3), 241-257.
- Mulder, M., Rendel, D., Leendert, K., & Japp, V. (1986). Power, situation and Leaders' effectiveness: an organizational field study. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 566-570.
- Natemeyer, W. E. (1975, December). An empirical investigation of the relationships Between leader behavior, leader power bases, and subordinate performance and satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 36(3), 3973-A.
- Peabody, R. L. (1962). Perceptions of organizational authority: A comparative analysis. *Administrative Science Quarterly*, 6(5), 463-472.
- Picard, B. H. (1986). Teacher motivation: perception of teachers and school officials. *Dissertation Abstracts International*, 47(4), 1143-A.
- Ragins, B. R., & Sundstrom, F. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1), 51-88.
- Raven, B. H., & Kruglanski, W. (1975). *Conflict and power. The structure of conflict*. New York: Academic Press.
- Reven, B. H., & Kruglanski, W. (1975). Conflict and power. In *The structure of conflict*, Ed.P.G.Swingle, New York: NY: Academic Press, 177-219.
- Ringrose, D. K. (1977). An exploratory study of the relationship between the teacher's perception of bases of power used by selected elementary principals, and selected characteristics of the principals. *Dissertation Abstracts International*, 38(2), 59-A.
- Robbin, S. P. (1976). *Administrative process*. New Delhi: Prentice - Hall of India.
- Robbin, S. P. (1983). *Essentials of organization behavior*. Englewood Cliffs, NJ: McGraw - Hill.
- Roberts, K. H., & O Rielly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 325.

- Schein, E. (1965). *Organization psychology*. New York: Prentice - Hill.
- Sergiovanni, T. J., & Starrat, R. J. (1983). *Supervision: Human perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Sharp, G. (1973). *The politic of nonviolent action*. Boston: Porter Sargent.
- Sharplin, A. D. (1978). Power base effectiveness perceptions: An empirical study. *Dissertation Abstracts International*, 38(4), 7436-A.
- Shetty, Y. K. (1978). Managerial power and organization effectiveness: A contingency analysis. *Journal of Management studies*, 20(5), 178-186.
- Stachowich, M. A. (1982). A study of the relationship between the special education teacher's perception of the bases of power used by selected elementary principals and co-ordinators of special education and the management system within the school. *Dissertation Abstracts International*, 42(7), 42-A.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw - Hill.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sultivan, E. J. (1981). Fealtionship of the elementary school principal's perception Of dominant bases of power and degree of independence to degree of Partictpatory management. *Dissertation Abstract International*, 42(10), 2961-2962-A.
- Veiga, J. F., & Yanozas, J. N. (1984). *The dynamic of organization theory* (2nd ed.). Minnesota: West.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press and Falcon's Wing Press.
- Weber, M., & Parsons, T. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizational* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentce -Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ.6621.8/ว.1079

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

14 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วยนางสาวพรพิมล จันทร์เรืองศรี นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 55990240 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษาได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวเป็นอย่างดีจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

ผู้อำนวยการศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ว.1080

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

18 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหนองม่วง

ด้วย นางสาวพรพิมล จันทร์เรืองศิริ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 55990240 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทับดินทร์ สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวิ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ศูนย์นวัตกรรมการบริหาร และผู้นำทางการศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ว.1081

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

25 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางสาวพรพิมล จันทร์เรืองศรี นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 55990240 ได้รับความเห็นชอบ
ให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการ
ควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ศูนย์นวัตกรรมการบริหาร
และผู้นำทางการศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกใน
การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้บริหารและขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปประมวลวิเคราะห์ภาพรวม เพื่อนำข้อมูลไปใช้วางแผนและพัฒนาการใช้อำนาจในการบริหารงานแก่ผู้บริหาร โรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและท้องถิ่นต่อไป กรุณาตอบแบบสอบถามความเป็นจริง การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการเปิดเผยชื่อท่านแต่อย่างใด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้บริหารและขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับสภาพจริงของสถานศึกษา

1. ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน

() น้อยกว่า 5 ปี () ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

2. ขนาดโรงเรียน

() ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)

() ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน ไม่เกิน 121 - 300 คน)

() ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มที่พบคินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือ ซึ่งช่องแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

5 คะแนน มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	อำนาจการใช้รางวัล					
1	การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม					
2	การจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล ในการทำดีแก่ครูตาม โอกาส					
3	การให้รางวัล โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน					
4	การสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสในการเลื่อน ตำแหน่ง					
5	มีเหตุผลเหมาะสมในการอภัยในกรณีที่ทำงาน ผิดพลาด					
6	การมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรตาม ความถนัด					
	อำนาจการบังคับ					
7	การกำหนดเกณฑ์ให้ปฏิบัติงานที่เคร่งครัด					
8	การควบคุมเร่งรัดให้ครูปฏิบัติงาน ได้ทันเวลา					
9	การออกระเบียบให้ครูปฏิบัติตามอย่างเข้มงวด					
10	การดำเนินครูที่ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ทันที					
	อำนาจตามกฎหมาย					
11	การปฏิบัติตามการปฏิบัติงานตามหน้าที่					
12	การส่งงานตามขั้นตอน สายงานบังคับบัญชา โดยเคร่งครัด					
13	การส่งงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ					
14	การพิจารณาการปฏิบัติงานของครูตามระเบียบและ กฎเกณฑ์ที่วางไว้					
15	การมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบตามหน้าที่ รับผิดชอบ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	อำนาจอ้างอิง ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
17	ผู้บริหารให้ความยุติธรรมและเสมอภาค					
18	ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นของครู					
19	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ					
20	ผู้บริหารทักทายปราศรัยอย่างเป็นกันเองกับครู					
21	อำนาจความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงานได้ถูกต้อง					
22	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
23	ผู้บริหารมีความสามารถในการนำแผนงานไปปฏิบัติ					
24	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาทางงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
25	ผู้บริหารมีความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ					
26	ผู้บริหารมีความสามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน					
27	ผู้บริหารมีความสามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล					
28	มีทักษะในการบริหารทางด้านวิชาการและหลักสูตร					
29	มีทักษะในการบริหารทางด้านบุคลากร					
30	มีทักษะในการบริหารทางด้านการเงินและธุรการ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
31	มีทักษะในการบริหารด้านประชาสัมพันธ์					
32	มีทักษะในการบริหารด้านเทคโนโลยี					
33	อำนาจข่าวสาร ความสามารถในการให้ข่าวสารที่ทันเหตุการณ์ แก่ครู					
34	การใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจ					
35	ความสามารถในการสื่อสารให้ความเข้าใจ					
36	การให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานเหมาะสม					
37	มีการกระจายข่าวสารให้ชุมชน หรือ อบต. อย่างรวดเร็ว					
38	อำนาจติดต่อเชื่อมโยง มีความสามารถในการติดต่อกับผู้บริหารในระดับ เดียวกันได้เป็นอย่างดี					
39	มีความสามารถในการติดต่อกับผู้บริหารในระดับ ต่ำกว่าได้เป็นอย่างดี					
40	มีความสามารถในการติดต่อกับผู้บริหารในระดับ เหนือกว่าได้เป็นอย่างดี					
41	มีความสามารถเชิญบุคคลร่วมกิจกรรมได้					
42	มีความสามารถสร้างเครือข่ายอย่างกว้าง ในการสนับสนุนการบริหารโรงเรียน					
43	มีความสามารถในการหาทางสนับสนุนจาก หน่วยงานอื่น					
44	ความสามารถในการหาทางสนับสนุนจากชุมชน					
45	การได้รับข่าวกล่าวขานจากชุมชนในแง่ดีอยู่เสมอ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน
โรงเรียนกลุ่มทัพบดินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ และพิจารณาว่าในช่วงเวลาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนนี้
ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติมากหรือน้อยเพียงใด อันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งตอบแทนใน
การปฏิบัติงานตามหน้าที่ในแต่ละข้อ แล้วใส่เครื่องหมาย / ในช่อง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย
น้อยที่สุด เพียง 1 เครื่องหมาย ในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด
ซึ่งแต่ละข้อมีความหมายดังนี้

- 5 คะแนน ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงมากที่สุดเนื่องจากท่านได้รับปัจจัย
ในข้อนั้น มากที่สุดหรือทุกครั้ง
- 4 คะแนน ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงเนื่องจากท่านได้รับปัจจัย
ในข้อนั้น มากหรือบ่อยครั้ง
- 3 คะแนน ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลางเนื่องจากท่านได้รับปัจจัย
ในข้อนั้น ปานกลาง
- 2 คะแนน ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยเนื่องจากท่านได้รับปัจจัย
ในข้อนั้น น้อย
- 1 คะแนน ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดเนื่องจากท่านได้รับปัจจัย
ในข้อนั้น น้อยที่สุดหรือไม่เคยเลย

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
46	ความต้องการดำรงชีวิต โรงเรียนอยู่ในสถานที่เหมาะสมการคมนาคม ติดต่อสื่อสารสะดวกรวดเร็ว					
47	การได้รับความสะดวกสบายด้านที่พักอาศัย					
48	การมีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
49	การได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อเจ็บป่วย และมีเหตุจำเป็น					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
50	การได้รับการปกป้องคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินให้ปลอดภัยจากอุบัติเหตุ และอาชญากรรม					
51	ความต้องการความสัมพันธ์ การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน					
52	การให้ความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน					
53	การมีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงาน					
54	การได้รับความเห็นใจและเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา					
55	การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน					
56	การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
57	การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา					
58	การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน					
59	ความต้องการความเจริญก้าวหน้า การได้รับการยอมรับส่งเสริมความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
60	การได้รับการสนับสนุนให้ดูงานหรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					
61	การได้รับเป็นตัวแทนของโรงเรียนเข้าร่วมประชุมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ					
62	การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา					
63	การได้ปฏิบัติงานที่มีปริมาณงานที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบในหน้าที่					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
64	สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย ที่วางไว้					
65	การได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานทางวิชาการ					
66	การได้เป็นผู้นำในบางโอกาสเมื่อได้ปฏิบัติงานของ โรงเรียน					

ภาคผนวก ค

คำอธิบายจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 28 ค่าอำนาจรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การใช้อำนาจของผู้บริหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ข้อ	อำนาจจำแนก (<i>r</i>)	ข้อ	อำนาจจำแนก (<i>r</i>)
1	0.95	24	0.52
2	0.85	25	0.74
3	0.57	26	0.69
4	0.68	27	0.50
5	0.87	28	0.57
6	0.55	29	0.56
7	0.71	30	0.92
8	0.62	31	0.45
9	0.70	32	0.58
10	0.98	33	0.65
11	0.58	34	0.61
12	0.71	35	0.60
13	0.43	36	0.70
14	0.52	37	0.55
15	0.54	38	0.62
16	0.75	39	0.39
17	0.83	40	0.70
18	0.67	41	0.84
19	0.49	42	0.85
20	0.99	43	0.85
21	0.73	44	0.82
22	0.67	45	0.64
23	0.64		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91

ตารางที่ 29 ค่าอำนาจรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การใช้ปฏิบัติงานของครู
ปฏิบัติการสอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ข้อ	อำนาจจำแนก (<i>r</i>)	ข้อ	อำนาจจำแนก (<i>r</i>)
46	0.739	57	0.873
47	0.535	58	0.626
48	0.715	59	0.689
49	0.83	60	0.663
50	0.567	61	0.698
51	0.663	62	0.55
52	0.574	63	0.642
53	0.626	64	0.675
54	0.679	65	0.583
55	0.679	66	0.657
56	0.578	67	0.641

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวพรพิมล จันทร์เรืองศรี
วัน เดือน ปีเกิด	8 กันยายน พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดบุรีรัมย์
ที่อยู่ปัจจุบัน	46 หมู่ 17 ตำบลทัพราช อำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2553 - 2555	พนักงานราชการ โรงเรียนวัดหนองม่วง อำเภอโคกสูง จังหวัดสระแก้ว
พ.ศ. 2556 - 2558	พนักงานราชการ โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น อำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว
พ.ศ. 2558 - ปัจจุบัน	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านท่าเกียน อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	ศึกษาศาสตร์ (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2558	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา