

## การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม

### THE POWER EXERCISING OF HUAHINWITTAYAKHOM SCHOOL ADMINISTRATORS

สุระชัย เอี่ยมสอาด<sup>1</sup>  
สำเริง อ่อนสัมพันธุ์<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม 2) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ 3) แนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม ประชากร ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนหัวหินวิทยาคม ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของกิฟฟินและมัวร์เฮด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม โดยภาพรวมมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจส่วนบุคคล อำนาจโดยการบังคับ อำนาจโดยตำแหน่ง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการให้รางวัล
2. ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่พบว่า แตกต่างกันทุกด้าน
3. แนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม พบว่า 1) ผู้บริหารควรมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงกฎหมาย พระราชบัญญัติจรรยาบรรณวิชาชีพ ใช้หลักเหตุและผล 4) ผู้บริหารควรเรียนรู้หลักการบริหาร หาความรู้เพิ่มเติมจากงานวิจัย การอบรม สัมมนา 5) ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 6) ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา 7) ผู้บริหารควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

#### Abstract

The purposes of this research were to find 1) The power exercising of Huahinwittayakhom school administrators . 2) Compare the opinions of the personnel in power exercising of Huahinwittayakhom school administrators. and 3). Guidelines for the power exercising of Huahinwittayakhom school administrators. The populations consisted of 45 people who were administrators, teachers and school boards. The research instrument was questionnaire about Administrator's power implementation Ricky W.Griffin and Gregory Moorhead. The statistic used were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis.

The findings revealed that :

1. The power exercising of Huahinwittayakhom school in overall sorted by descending order ; Legitimate Power, Referent Power , Personal Power ,Coercive Power, Position Power ,Expert Power ,Reward Power.

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. The power exercising of Huahinwittayakhom school grouped by position were different.

3. The guidelines on the process of power exercising of Huahinwittayakhom school were 7 aspect . : 1) Administrators should have supervisory monitoring the performance of teachers and educational personnel. 2) Administrators should encourage teachers and educational personnel had the advancement in the profession. 3) Administrators need to consider the law, ethics and reason. 4) Administrators should learn management principles and search after more knowledge from research or training. 5) Administrators have got to be a good model by using the principles of good governance. 6) Administrators must have features that make teachers and educational personnel of faith. 7) Administrators should developed the vision to management and use the leadership style in decentralization.

## บทนำ

การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษาตาม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 นั้นปัจจัย สำคัญที่ส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษามุ่งบรรลุผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพไม่น้อยกว่าปัจจัยอย่างอื่นคือ การบริหาร สถานศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นต้องอาศัยอำนาจของผู้บริหาร จึงจะทำให้ธุรกิจต่างๆเหล่านั้นดำเนินการได้ด้วยดีและบรรลุ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้าน เศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไป อย่างรวดเร็ว อย่างไรพรหมแดนและกระทบกระเทือนไปทุก ประเทศทั่วโลกรวมทั้งด้านการศึกษาที่เช่นเดียวกัน เพราะการ ศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ และต้องอาศัยกำลังคนเป็นสำคัญ และกำลังคนจะมีประสิทธิภาพ เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมใน การดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหาร สถานศึกษา จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบ ความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ซึ่งงานการ ศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการพัฒนาคน ประเทศ จะยืนหยัดอยู่ได้ด้วยความมั่นคงเข้มแข็งมีศักยภาพใน การแข่งขันระดับนานาชาติได้ ขึ้นอยู่กับคุณภาพการศึกษา ที่เข้มแข็งและคุณภาพของคนซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการวาง รากฐานอันจะส่งผลให้ประเทศชาติรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนในอนาคต สังคมไทยจึงต้องพยายามปรับตัวให้มีการพัฒนาที่สอดคล้อง กับโลกในยุคปัจจุบัน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สังคมไทย สามารถเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือคุณภาพ ของคนเนื่องจากคนที่มีคุณภาพย่อมที่จะเป็นชุมพลที่สำคัญ

ในการพัฒนาประเทศ ซึ่งเครื่องมือที่จะใช้ในการพัฒนาคน ให้มีคุณภาพคือกระบวนการเรียนรู้และการศึกษา ผู้บริหาร ที่ต้องการความสำเร็จในการบริหารงานการศึกษาทุกคนจำเป็น ที่จะต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญของอำนาจ รวมทั้งวิธีการในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพเพราะอำนาจ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ การควบคุม รวมทั้งมี ผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง การสั่งงานที่ดีนั้น จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจส่งผลให้งานที่เกิด ขึ้นมีคุณภาพ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน หัวหินวิทยาคม
2. เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง หน้าที่
3. เพื่อทราบแนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนหัวหินวิทยาคม

## วิธีการศึกษา

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้แผนแบบงานวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษา สภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design)

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร ของโรงเรียนหัวหินวิทยาคม จำนวน 45 คน ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร 6 คน กลุ่มครู 26 คน และกลุ่มกรรมการ สถานศึกษา 13 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา 7 ด้าน ตามแนวคิดของกิฟฟินและ มัวร์เฮด (Griffin and Moorhead)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 2 ฉบับ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert 1961 : 74)

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำผลการศึกษามาสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ ภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างให้กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ทั้งนี้มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรโรงเรียนหนองพลับวิทยา ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครู และกลุ่มกรรมการสถานศึกษา จำนวน 30 คน

ขั้นที่ 4 หาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาโดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .979

ขั้นที่ 5 สร้างแบบสัมภาษณ์ตามผลของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหาร

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและค่าสถิติต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )
3. การวิเคราะห์หาแนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม

### ผลการศึกษา

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรโรงเรียนหัวหินวิทยาคมที่เป็นประชากร จำนวน 45 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครู และกลุ่มกรรมการสถานศึกษา ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 45 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ได้ผลการวิจัยดังนี้

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม โดยภาพรวม มีค่า มัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.58 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) = .55 เมื่อแยกพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การใช้อำนาจตามกฎหมาย ( $\mu$  = 3.83,  $\sigma$  = .78) การใช้อำนาจอ้างอิง ( $\mu$  = 3.57,  $\sigma$  = .56) การใช้อำนาจส่วนบุคคล ( $\mu$  = 3.57,  $\sigma$  = .70) การใช้อำนาจโดยการบังคับ ( $\mu$  = 3.56,  $\sigma$  = .77) การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง ( $\mu$  = 3.53,  $\sigma$  = .56) การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ ( $\mu$  = 3.53,  $\sigma$  = .74) และการใช้อำนาจการให้รางวัล ( $\mu$  = 3.52,  $\sigma$  = .87)

2. ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันทุกด้าน ดังนี้

ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย โดยความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 4.27 ความคิดเห็นของครูมีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.66 และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.58 ด้านการใช้อำนาจการให้รางวัล โดยความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.92

ความคิดเห็นของครูมีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.37 และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.30 ด้านการใช้อำนาจโดยการบังคับ โดยความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 4.08 ความคิดเห็นของครูมีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.43 และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.04 ด้านการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ โดยความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 4.04 ความคิดเห็นของครูมีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.37 และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.17 ด้านการใช้อำนาจอ้างอิง โดยความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.62 ความคิดเห็นของครูมีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.57 และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.47

ด้านการใช้อำนาจโดยตำแหน่ง โดยความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.87 ความคิดเห็นของครูมีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.42 และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.29 ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล โดยความคิดเห็นของครูมีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.45 และความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 4.12 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษามีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 2.88

3. แนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคมจากการสัมภาษณ์ (interview) พบว่า

1. ผู้บริหารควรมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยติดตามตลอดการปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มต้น ระหว่างดำเนินงานและหลังการดำเนินงาน ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ขอมรับความคิดเห็นครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ โดยการศึกษาต่อในสายงาน ความถนัดและความสนใจของตน มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรร่วมกันสร้างผลงานทางวิชาการ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาสายงานของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและสถานศึกษาต่อไป

3. ผู้บริหารควรใช้อำนาจการบังคับต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่ครูหรือบุคลากรไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง หรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร ต้องพิจารณาถึงกฎหมาย พระราชบัญญัติจรรยาบรรณวิชาชีพ

ความถูกต้องและความเหมาะสมไม่ใช้อารมณ์ ความรู้สึกส่วนตัว เข้ามามีบทบาทในการใช้อำนาจการบังคับ ใช้หลักเหตุและผล เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาประพฤติปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างเคร่งครัด ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

4. ผู้บริหารควรเรียนรู้หลักการบริหาร โดยศึกษาดำรงความรู้เพิ่มเติมจากงานวิจัย เอกสาร การเข้าร่วมการอบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร ควรให้มีการประเมินการทำงานของผู้บริหาร โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาและใช้ในการบริหารต่อไป

5. ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้หลักธรรมาภิบาลปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติมีคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักความถูกต้องชอบธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความกระตือรือร้นในการทำงานและสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ผู้บริหารสามารถสั่งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือขอบเขตอำนาจโดยตำแหน่งได้นั้น ย่อมเกิดจากคุณลักษณะของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างแรงจูงใจ การเชื่อมั่นในความสามารถซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความศรัทธา ปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

7. ผู้บริหารควรมีการปรับตัวสัทัศน์ในการบริหารงานเสมอ ใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจมีความรับผิดชอบ มีทักษะเฉพาะเรื่องขององค์กร การคิดอย่างมีกลยุทธ์ การบริหารจัดการทีม การสร้างแรงจูงใจ การเจรจาต่อรอง การระดมแนวคิดใหม่ๆ การคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการวางแผนด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงานส่วนบุคคล การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ประสิทธิภาพความรู้ ความสามารถที่สัมพันธ์กับงานในทุกๆ ด้าน และทุกโอกาส เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเองต่อไป

#### สรุปผลการวิจัย

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม โดยภาพรวมมีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) = 3.58 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) = .55 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม มีค่ามัธยฐานเลขคณิต โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจอ้างอิง การใช้อำนาจส่วนบุคคล การใช้อำนาจโดยการบังคับ การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และการใช้อำนาจการให้รางวัลตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีความแตกต่างกัน โดยพิจารณารายด้านได้ผลดังนี้ ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ( $\mu = 4.27, \sigma = .30$ ) ความคิดเห็นของครู ( $\mu = 3.66, \sigma = .89$ ) และ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\mu = 3.58, \sigma = .66$ ) ด้านการใช้อำนาจการให้รางวัล เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ( $\mu = 3.92, \sigma = .35$ ) ความคิดเห็นของครู ( $\mu = 3.37, \sigma = .92$ ) และ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\mu = 3.30, \sigma = 1.25$ ) ด้านการใช้อำนาจโดยการบังคับ เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ( $\mu = 4.08, \sigma = .34$ ) ความคิดเห็นของครู ( $\mu = 3.43, \sigma = .70$ ) และ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\mu = 3.04, \sigma = 1.17$ ) ด้านการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ( $\mu = 4.04, \sigma = .46$ ) ความคิดเห็นของครู ( $\mu = 3.37, \sigma = .77$ ) และ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\mu = 3.17, \sigma = .67$ ) ด้านการใช้อำนาจอ้างอิง เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ( $\mu = 3.62, \sigma = .57$ ) ความคิดเห็นของครู ( $\mu = 3.57, \sigma = .54$ ) และ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\mu = 3.47, \sigma = .71$ ) ด้านการใช้อำนาจโดยตำแหน่ง เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ( $\mu = 3.87, \sigma = .46$ ) ความคิดเห็นของครู ( $\mu = 3.42, \sigma = .59$ ) และ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\mu = 3.29, \sigma = .33$ ) ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของครู ( $\mu = 3.45, \sigma = .66$ ) และ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ( $\mu = 4.12, \sigma = .39$ ) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\mu = 2.88, \sigma = .61$ )

3. แนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม จากการสัมภาษณ์ (interview) พบว่า ผู้บริหารควร

มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยติดตามตลอดการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้น ระหว่างดำเนินงานและหลังการดำเนินงาน ผู้บริหารควรมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษา โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ โดยศึกษาต่อในสายงาน ความถนัดและความสนใจของตน มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากร ผู้บริหารควรใช้อำนาจการบังคับ โดยพิจารณาถึงกฎหมาย พระราชบัญญัติจรรยาบรรณวิชาชีพ ความถูกต้องและความเหมาะสม ผู้บริหารควรเรียนรู้หลักการบริหาร โดยศึกษาคำরাหาความรู้เพิ่มเติมจากงานวิจัย เอกสาร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้หลักธรรมาภิบาลปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ มีคุณธรรมจริยธรรมยึดหลักความถูกต้องชอบธรรม ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างแรงจูงใจ การเชื่อมั่นในความสามารถซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความศรัทธา ผู้บริหารควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการบริหารงานเสมอ ใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจบริหาร มีความรับผิดชอบ มีการคิดอย่างมีกลยุทธ์ การบริหารจัดการทีม การสร้างแรงจูงใจ การเจรจาต่อรอง การระดมแนวคิดใหม่ๆ การคิดเชิงสร้างสรรค์

### การอภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม ทั้ง 7 ด้าน โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจอ้างอิง การใช้อำนาจส่วนบุคคล การใช้อำนาจโดยการบังคับ การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และการใช้อำนาจการให้รางวัล ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการคัดเลือกผู้บริหารในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีขั้นตอนที่คัดกรองและเลือกสรรบุคคลที่มีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งจึงทำให้สถานศึกษาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเข้ามาบริหารสถานศึกษาโดยใช้อำนาจของตนเองในฐานะผู้บริหารได้เป็นอย่างดี มีการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545) ที่กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประเมินจากภายนอกเพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่ง

มีคุณภาพที่เท่าเทียมกันทั้งทางด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการเรียนการสอน คุณภาพการบริหาร ทำให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวและพัฒนาตนเองและสถานศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด มีการนำเทคนิคการบริหารการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งกลยุทธ์ต่างๆ เนื่องจากโรงเรียนหัวหินวิทยาคมเป็นโรงเรียนขนาดกลาง ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนหัวหินวิทยาคมจึงได้มีการแต่งตั้งครูให้เป็นหัวหน้างานฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งแต่ละฝ่ายได้มาจากการคัดเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กษิณณ ชินวงศ์ (2550) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 และสอดคล้องกับงานวิจัยเจริญชัย บรรณธรรม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ แสงทับทิม (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน และสอดคล้องกับ ชานน ตรงดี (2551) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริรัตน์ ปัญญาวงศ์ (2552) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์ ลอยแก้ว (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

2. จากผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และกรรมการสถานศึกษา มีความแตกต่างกันจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ความคิดเห็นของครู และ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ตามลำดับ อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียนหัวหินวิทยาคมมีกระบวนการในการบริหารงาน

ที่เป็นขั้นตอนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีแนวปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนด ดังนั้นผู้บริหารจึงใช้อำนาจตามกฎหมายไม่มากนัก เนื่องจากโรงเรียนหัวหินวิทยาคมเป็นโรงเรียนขนาดกลางบุคลากรมีจำนวนน้อยจึงมีการพูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง ยืดหยุ่น ในบางครั้งทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมายค่อนข้างน้อย และผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านการใช้อำนาจตามกฎหมายข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือ เมื่อผู้บริหารสั่งการหรือออกคำสั่ง ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อาจมีสาเหตุมาจากการสั่งการหรือออกคำสั่งที่ไม่ชัดเจนอีกทั้งผู้บริหารไม่ตามงานที่ได้มอบหมายจึงทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีพฤติกรรมความเคยชินในการไม่กระตือรือร้นในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์ ลอยแก้ว (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 และสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ แสงทับทิม (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน

2. ด้านการใช้อำนาจการให้รางวัล เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ความคิดเห็นของครู และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียนหัวหินวิทยาคมมีกระบวนการในการบริหารงานที่เป็นขั้นตอนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนหัวหินวิทยาคมอาจไม่ทราบถึงขั้นตอนหรือความจำเป็นที่คณะผู้บริหารปฏิบัติ อีกทั้งครูผู้สอนที่เป็นฝ่ายปฏิบัติโดยตรงทำให้มองเห็นถึงปัญหาในภาพรวมมากกว่า จึงทำให้ครูไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหารจึงใช้อำนาจในการให้รางวัลน้อย และผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านการใช้อำนาจการให้รางวัลข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ราชการ อาจมีสาเหตุมาจากโรงเรียนหัวหินวิทยาคมเป็นโรงเรียนขนาดกลาง ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนน้อย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องอนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา อบรม หรือเข้าร่วมสัมมนาในเรื่องที่เร่งด่วนและจำเป็นก่อน เพราะถ้าครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าอบรมบ่อยครั้ง จะทำให้มีผลกระทบต่อนักเรียนทำให้นักเรียนอาจได้เรียนไม่เต็มที่ แต่ถ้ามีกิจกรรมหรือการพัฒนาในวันหยุด คณะผู้บริหารก็อนุญาตให้ไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์ ลอยแก้ว (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ แสงทับทิม(2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน

3. ด้านการใช้อำนาจโดยการบังคับ เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ความคิดเห็นของครู และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา อาจเป็นเพราะในการใช้อำนาจการบังคับนั้นถ้าไม่จำเป็นผู้บริหารจะไม่ใช้อำนาจโดยการบังคับ จึงทำให้ผลการวิจัยออกมาว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นที่น้อยตรงกันข้ามครูและบุคลากร มองว่าผู้บริหารใช้อำนาจการบังคับมากเนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นคนปฏิบัติเมื่อถูกให้ปฏิบัติงานในสิ่งที่ไม่ชอบก็จะคิดว่าเป็นการบังคับให้ทำ และผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านการใช้อำนาจโดยการบังคับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารใช้อำนาจการบังคับ โดยคำนึงถึงความบกพร่องในหน้าที่ของครูและบุคลากรทางการศึกษา อาจมีสาเหตุมาจากครูหรือบุคลากร ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง หรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อำนาจการบังคับสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริรัตน์ ปัญญาวงศ์ (2552) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

4. ด้านการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ความคิดเห็นของครู และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาอาจเป็นเพราะผู้บริหารอาจมีประสบการณ์ในการบริหารไม่เพียงพอ จึงทำให้ไม่มีความชำนาญในการการบริหารทุกฝ่าย หากผู้บริหารไม่แสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาเพิ่มเติมให้ทันสมัยอยู่เสมอ จะส่งผลให้ผู้บริหารได้สูญเสียอำนาจความเชี่ยวชาญได้ ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะศึกษาดำรง ความรู้เพิ่มเติมจากงานวิจัย เอกสาร รวมถึงการเข้าร่วมการอบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริรัตน์ ปัญญาวงศ์ (2552) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

5. ด้านการใช้อำนาจอ้างอิง เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ความคิดเห็นของครู และ ความคิดเห็นของ

ผู้บริหารสถานศึกษา อาจเป็นเพราะอำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร เป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคลของผู้บริหาร ทำให้เป็นที่นับถือชื่นชม ของผู้อื่น หรือผู้ได้บังคับบัญชา อันเนื่องมาจากบุคลิกภาพ การนับถือยกย่อง ซึ่งมีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้บริหารเองมองว่ายังใช้อำนาจด้านนี้ยังไม่ดีเท่าที่ควร และผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านการใช้อำนาจอ้างอิง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือผู้บริหารปฏิบัติต่อครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นธรรมในทุกๆ ด้าน อาจมีสาเหตุมาจากมุมมองของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อาจไม่ทราบถึงขั้นตอนการบริหารดังนั้นผู้บริหารต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ แสงทับทิม (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน

6. ด้านการใช้อำนาจโดยตำแหน่ง เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา ความคิดเห็นของครู และ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา อาจเป็นเพราะ โรงเรียนหัวหินวิทยาคม เป็นโรงเรียนขนาดกลาง มีผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นในการบริหารงานจึงต้องแต่งตั้งครูผู้สอนที่มีความสามารถมาเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร 4 ฝ่าย ทำให้ผู้บริหารสั่งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือขอบเขตอำนาจโดยตำแหน่งของตนได้ไม่เต็มที่ ดังนั้นในการใช้อำนาจโดยตำแหน่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะ ภาวะผู้นำ การยอมรับนับถือ การยอมรับนับถือของผู้บริหารด้วยจึงจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามได้ด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545) ให้ผู้บริหารมีอำนาจโดยตำแหน่งในการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

7. ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล ด้านการใช้ อำนาจส่วนบุคคล เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นของครูมี และความคิดเห็นของ

กรรมการสถานศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา อาจเป็นเพราะประสบการณ์ในการบริหารหรือทักษะในการบริหาร ความเชี่ยวชาญในการบริหารน้อย รวมถึงบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยอำนาจส่วนบุคคลนั้นเป็นอำนาจที่อยู่กับบุคคลนั้น ไม่ขึ้นกับตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร จึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ)

3. แนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม จากการสัมภาษณ์ (interview) พบว่า ผู้บริหารควรมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษา โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ยอมรับความคิดเห็น ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความกระตือรือร้นในการทำงานและสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการพัฒนาตนเองให้มี ความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บริหารควรชมเชยหรือให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ร่วมกันสร้างผลงานทางวิชาการ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาสายงานของตนได้อย่างเต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและสถานศึกษา ต่อไปการใช้อำนาจการบังคับนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงกฎหมาย พระราชบัญญัติจรรยาบรรณวิชาชีพ ความถูกต้อง และความเหมาะสม อีกทั้งผู้บริหารจะต้องไม่ใช้อำนาจความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาบีบบังคับในการใช้อำนาจการบังคับ ใช้หลักเหตุและผล เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาประพฤติปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างเคร่งครัดก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ผู้บริหารควรที่จะศึกษาดำรง ความรู้เพิ่มเติมจากงานวิจัย เอกสาร รวมถึงการเข้าร่วมการอบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร อีกทั้ง ในแต่ละปีการศึกษา ควรให้มีการประเมินการทำงานของผู้บริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาและใช้ในการบริหารต่อไป ผู้บริหาร ควรปฏิบัติต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้หลักธรรมมาภิบาลปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ

มีคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักความถูกต้องชอบธรรม อีกทั้งผู้บริหารต้องจำเป็นต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษารวมทั้งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนในหน้าที่ความรับผิดชอบ ต่องานอย่างเต็มกำลังความสามารถและความประพฤติตนให้เหมาะสมทั้งกิริยาในเวลางานและนอกเวลางานกับครู บุคลากร และผู้อื่น มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง โดยการค้นคว้าหาความรู้ ศึกษาจากเอกสารหรือศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการให้คำปรึกษาแก้ไขปัญหาต่างๆแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ดี น่าเชื่อถือการเป็นแบบอย่างที่ดีมีการสร้างแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความศรัทธา ปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ ไม่ว่าในขอบเขตหรือนอกเหนือขอบเขตของบุคคลนั้น ผู้บริหารควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการบริหารงานเสมอ ใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจบริหารกระบวนการ มีความรับผิดชอบ ทักษะเฉพาะเรื่องขององค์กร การคิดอย่างมีกลยุทธ์ การบริหารจัดการทีม การสร้างแรงจูงใจ การเจรจาต่อรอง การระดมแนวคิดใหม่ๆ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การวางแผน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงานส่วนบุคคล การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การกำหนดเป้าหมาย และแผนงานประสบการณ์ความรู้ ความสามารถที่สัมพันธ์กับงานในทุกๆ ด้าน และทุกโอกาส เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นตนเองต่อไป

#### ข้อเสนอแนะของการวิจัย จากผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้อำนาจที่มีอยู่ให้เป็นธรรมสอดคล้องกับงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนิเทศติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานต่อไป
3. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ ให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเรื่องต่างๆได้เป็นอย่างดี มีการวางตัวเหมาะสมในทุกโอกาส เวลา สถานที่ และให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน

#### เอกสารอ้างอิง

กษิภณ ชินวงศ์, “การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขา  
วิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.  
กองทอง เคลือบพนิชกุล และปริญญา อรจิราพงศ์, การปฏิรูป  
การศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
บริษัทสหธรรมิก จำกัด, 2545.  
เจริญชัย บรรเลงรัมย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจ  
ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล  
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
อุดรธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
อุดรธานี, 2550.  
ชานน ตรงดี, “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร  
กับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2551.

ทวีศักดิ์ พัดศรีเรือง, “การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถาน  
ศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนการสอน”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา  
การบริหารสถานศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 2547.

ทิพวรรณ แสงทับทิม, “การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
ขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

สมเดช สีแสง. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์. วารสาร  
พัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสาร  
ประกอบการศึกษาด้วยตนเองหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหาร  
สถานศึกษา และ ผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :  
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545.

Lee J. Cronbach. *Essentials of Psychological Testing*.  
3<sup>rd</sup>ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.

Rensis Likert. *New Pattern of Management* New York :  
McGraw – Hill Book Company, 1961.

