

กลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

ยศวรริต โขติการจักรรัตน์^{1*} ไพโรภ รัตนชวงค์² พูนชัย ยาวีราข³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ กำหนดกลยุทธ์ และประเมินกลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 มี 3 ขั้นตอนการศึกษา ขั้นตอนแรกการศึกษาสภาพการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยสถิติ แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำข้อมูลที่ได้อธิบายสภาพการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู วิเคราะห์ที่กำหนดเป็น จุดแข็งจุดอ่อน ขั้นตอนที่สองกำหนดกลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 (ร่างที่ 1) นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ โดยจัดการสนทนากลุ่ม และปรับปรุงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้แบบสอบถาม ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) กลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ คือ 1) มอบให้โดยอ้อม (อำนาจการให้รางวัล) 2) ส่งต่อไม้ไฟ (อำนาจบังคับ) 3) ธรรมเนียมทำได้ (อำนาจตามกฎหมาย) 4) เพื่อใช้อ้างอิง (อำนาจอ้างอิง) 5) ทุกสิ่งล้วนประสบความสำเร็จ (อำนาจเชี่ยวชาญ) (3) ผลการประเมินกลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์ การใช้อำนาจ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
จังหวัดเชียงราย e-mail: thunchanit.sin@crru.ac.th

² อ.ดร. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
จังหวัดเชียงราย อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
จังหวัดเชียงราย e-mail: em_pairop_r@crru.ac.th

³ อ.ดร. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
จังหวัดเชียงราย e-mail: phoonchaiya@crru.ac.th

* ผู้นิพนธ์หลัก e-mail: thunchanit.sin@crru.ac.th

STRATEGIES USING THE POWER OF SCHOOL ADMINISTRATORS. FOR OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

Yotwarit Chotikanchakrarat^{1*} Pairop Rattanchuwong² Phoonchai Yawirach³

Abstract

The purpose of this research was to study the state of strategy and evaluate the strategy of using the power of the school administrators. School of Educational Opportunity Expansion There are 3 stages of education in Chiangrai District 3. The first step is to study the power usage of the administrators. By the teacher's perception School of Educational Opportunity Expansion Chiangrai Provincial Primary Education Office, Region 3, by using the questionnaire. Statistical analysis Frequency distribution is the percentage of questions in the scale. Analyze by average And standard deviation The data were analyzed using the power of the school administrators. By the teacher's perception Analysis is defined. Strengths, weaknesses The second step is to determine the strategies used by the administrators. School of Educational Opportunity Expansion (1). Group discussion and improve strategy. Final evaluation Strategy Using the questionnaire Appropriateness and feasibility of strategy. By the opinion of the gentleman. Analyze data by finding mean. And standard deviation.

The results of the study revealed that: (1) Based on the teacher's comments. (2) Strategies for using the power of the school administrators. School of Educational Opportunity Expansion Chiangrai Primary Education Office Area 3 consists of 5 main strategies, namely: 1) giving credit cards (awarding power) 2) forwarding bamboo (mandatory) 3) (Legal authority) 4) for reference. (Reference power) 5) all the experience (3) The results of strategic assessment are most appropriate. And the highest possible level.

Keywords : Strategies using the power Opportunity Expansion Schools,

¹ Master of Education Program in Educational Administration, Chiang Rai Rajabhat University, e-mail: thunchanit.sin@crru.ac.th

² Department of Educational Administration, Chiang Rai Rajabhat University, e-mail: em_pairop_r@crru.ac.th

³ Department of Educational Administration, Chiang Rai Rajabhat University, e-mail: phoonchaiya@crru.ac.th

* Corresponding author, e-mail: vrurdijournal@hotmail.com

บทนำ

ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อำนาจยังไม่เป็นไปตามจะควร หรือไม่เหมาะสมกับสภาพบริบทในสถานศึกษานั้นๆ การใช้อำนาจมีทั้งคุณและโทษในตัวเอง ที่ว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารมีคุณ คือการใช้อำนาจเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารการศึกษาจะนำไปใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ลุล่วงสำเร็จ ในส่วนของโทษนั้นคือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจไปในทางที่ผิด มักจะส่งผลให้งานปฏิบัติไม่สำเร็จแล้ว ยังเกิดผลทางลบต่อตัวของผู้บริหารเองและเกิดความไม่ไว้วางใจกัน แยกแยะความสามัคคี ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานน้อยลง (Dumbam, 1984 : 7) ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้สอบถามและสำรวจข้อมูลไปยังกลุ่มภารกิจงานวินัยและนิติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 พบว่ามีกรร้องเรียนว่ามีผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีการใช้อำนาจไม่เหมาะสมหรือมีการใช้อำนาจในทางที่ผิด ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 4 คดี 4 โรงเรียน ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2 คดี 2 โรงเรียน และปีการศึกษา 2560 จำนวน 4 คดี จำนวน 4 โรงเรียน รวมจำนวนทั้งหมด 10 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2560) จากจำนวนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงรายเขต 3 ทั้งหมดจำนวน 53 โรงเรียน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 5.3 ก่อให้เกิดผลเสียต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ทำให้งานต่างๆในสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการใช้อำนาจ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา

จากความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยต้องศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นกลยุทธ์แนวทางให้กับผู้บริหารสถานศึกษาได้เลือกใช้อำนาจอย่างถูกต้อง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจในการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทรงประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาและพัฒนาประชาชนของประเทศชาติให้มีศักยภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 กลุ่มเป้าหมายคือครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 จำนวน 291 คน จากประชากร จำนวน 1,179 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan ที่ค่าความเชื่อมั่น .05 ได้จำนวน 291 คน โดยใช้แบบสอบถาม แบบตรวจรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งระดับการวัดเป็น 5 ระดับ (Retting Scale) โดยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ และหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

โดยกำหนดค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไปเป็นจุดแข็ง และ ค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 3.50 เป็นจุดอ่อน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยใช้แบบกำหนดกลยุทธ์ ได้กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง โดยผู้วิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยการสนทนากลุ่ม ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ตามเกณฑ์ที่กำหนด นำข้อมูล มาวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ (Content Analysis) และนำเสนอเป็นความเรียง

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ตามความคิดเห็นของครู ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย พบว่า การใช้อำนาจด้านการให้รางวัล ($\bar{X} = 4.65$) การใช้อำนาจด้านอำนาจการบังคับ ($\bar{X} = 4.47$) การใช้อำนาจด้านและอำนาจตามกฎหมาย ($\bar{X} = 4.43$) การใช้อำนาจด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 4.40$) และการใช้อำนาจด้านอำนาจอ้างอิง ($\bar{X} = 4.03$) ตามลำดับ และได้นำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในแต่ละด้าน พบว่า

1.1 การใช้อำนาจด้านการให้รางวัล พบว่าข้อที่เป็นจุดแข็งได้แก่ 1.1) ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูในการปฏิบัติงานเสมอ 1.2) ผู้บริหารมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูอย่างทั่วถึง 1.3) ผู้บริหารให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูทุกครั้งเมื่อปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ 1.4) ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างทั่วถึง 1.5) ผู้บริหารปฏิบัติกับครูอย่างเสมอภาค ข้อที่เป็นจุดอ่อนได้แก่ 1.6) ผู้บริหารให้รางวัลตามผลงานของครู 1.7) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า และ 1.8) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของครูอย่างยุติธรรม

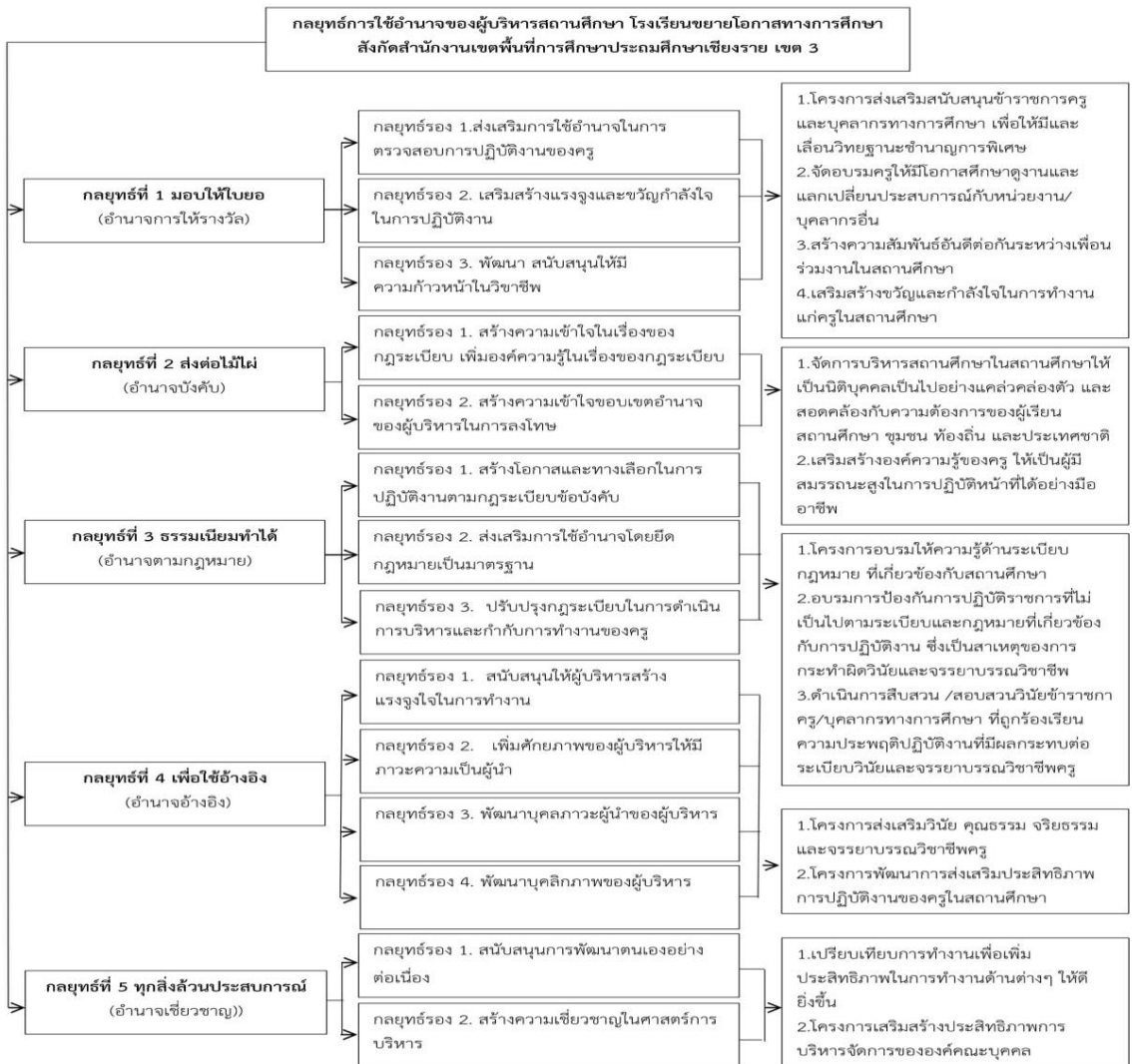
1.2 การใช้อำนาจด้านการบังคับ พบว่าข้อที่เป็นจุดแข็งคือ 2.1) วิธีการลงโทษของผู้บริหารโดยรวมมีความเหมาะสมทุกกรณี 2.2) ผู้บริหาร ใช้กฎ ระเบียบในการบังคับ ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ 2.3) ผู้บริหารตรวจสอบการกระทำความผิดที่เกิดขึ้นเพื่อความยุติธรรม 2.4) ผู้บริหาร ยึดกฎ ระเบียบ ในการบังคับบัญชา และการปฏิบัติงาน 2.5) ผู้บริหาร ลงโทษครูที่มีความผิด โดยไม่เลือกที่รัก มักที่ชัง ข้อที่เป็นจุดอ่อนได้แก่ 2.6) ผู้บริหารลงโทษบุคลากรที่กระทำความผิดตามสมควรกับความผิด 2.7) ผู้บริหารตักเตือนครูที่กระทำความผิด ระเบียบและ 2.8) ผู้บริหารลงโทษผู้ฝ่าฝืนระเบียบและกระทำความผิด

1.3 การใช้อำนาจด้านอำนาจตามกฎหมาย พบว่าข้อที่เป็นจุดแข็งคือ 3.1) เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมายแล้วจึงบังคับการปฏิบัติตามกฎ 3.2) ผู้บริหาร ศึกษาและเข้าใจ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และตรวจสอบการปฏิบัติของครูให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ 3.3) ผู้บริหาร นำกฎ ระเบียบ มาใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเคร่งครัดเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ 3.4) ผู้บริหารสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อความเป็นเอกภาพในการดำเนินการบริหาร และกำกับการทำงานของครู 3.5) ผู้บริหารมีและสร้างความชอบธรรมในการสั่งการจากตำแหน่งครู 3.6) การใช้อำนาจของผู้บริหารโดยรวมแล้วยึดกฎหมายเป็นมาตรฐานมากกว่าทำตามความพึงพอใจ ข้อที่เป็นจุดอ่อนได้แก่ 3.7) เมื่อมีคำสั่งใด ๆ ให้ครูต้องปฏิบัติ ผู้บริหาร จะชี้แจงเหตุผลของคำสั่งด้วยเสมอ และ 3.8) ผู้บริหารสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อความเป็นเอกภาพในการดำเนิน การบริหารและกำกับการทำงานของครู

1.4 การใช้อำนาจด้านอำนาจอ้างอิง พบว่าข้อที่เป็นจุดแข็งคือ 4.1) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ครูอุทิศตนในการทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ 4.2) ผู้บริหารใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี 4.3) ผู้บริหารห่วงใย และไวต่อความรู้สึก พร้อมจะให้คำชมเชยหรือช่วยเหลือ 4.4) ผู้บริหารเข้าใจความต้องการการทำงานของครู 4.5) ผู้บริหารพูดแสดงความคิดเห็นจูงใจให้ครูยอมรับ ข้อที่เป็นจุดอ่อนได้แก่ 4.6) ผู้บริหารไว้วางใจและปกป้องผลประโยชน์ของครูเสมอ 4.7) ผู้บริหารมีความประพฤติดีงาม มีศีลธรรมและวางตัวได้เหมาะสมเป็นแบบอย่างแก่ครู และ 4.8) ผู้บริหารมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ศรัทธา และน่ายกย่อง

1.5 การใช้อำนาจด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ พบว่าข้อที่เป็นจุดแข็งคือ 5.1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติเกิดความก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของครู 5.2) ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะในการให้คำแนะนำแก่ครูได้เป็นอย่างดี 5.3) ผู้บริหาร ตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี 5.4) ผู้บริหารเป็นผู้คิดริเริ่มงานใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียน 5.6) เมื่อผู้บริหารพูดให้คำมั่นสัญญาต่อผู้ร่วมงานจะรักษาคำพูดของตนเสมอ 5.7) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน 5.7) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจในการทำงานอย่างฉับไว ข้อที่เป็นจุดอ่อนได้แก่ 5.8) ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นที่พึงของครู

2. ผลการกำหนดกลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนแรกการจัดทำร่าง กลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 14 กลยุทธ์ และโครงการ 13 โครงการ ในภาพที่ 1 ดังนี้



รูปภาพที่ 1 กลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้กลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ภาพรวมมีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์รอง ภาพรวมมีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สภาพการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) กลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ คือ 1) มอบให้ใบยอ (อำนาจการให้ รางวัล) 2) ส่งต่อไม้ไฟ (อำนาจบังคับ) 3) ธรรมเนียมทำได้ดี (อำนาจตามกฎหมาย) 4) เพื่อใช้อ้างอิง (อำนาจ อ้างอิง) 5) ทุกสิ่งล้วนประสบความสำเร็จ (อำนาจเชี่ยวชาญ) (3) ผลการประเมินกลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

จากผลสรุปการวิจัยที่ค้นพบนำมาสู่การอภิปรายผลตามกลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ดังนี้

1. กลยุทธ์มอบให้ใบยอ การใช้อำนาจด้านการให้รางวัลในการบริหารสถานศึกษา จุดแข็ง 1) ผู้บริหารมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูอย่างทั่วถึง 2) ผู้บริหารปฏิบัติกับครูอย่างเสมอภาค 3) ผู้บริหารให้ การสนับสนุนให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างทั่วถึง 4) ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูในการปฏิบัติงานเสมอ และ 5) ผู้บริหารให้ประโยชน์ตอบแทน แก่ครูทุกครั้งเมื่อปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ จุดอ่อน 1) ผู้บริหารให้รางวัลตามผลงาน ของครู 2) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของครูอย่างยุติธรรม 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า ทั้งนี้ เนื่องจาก การใช้อำนาจการให้รางวัล เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนผู้อื่นที่ยอม ปฏิบัติตาม รางวัลตอบแทนดังกล่าว ได้แก่ การให้รางวัลเป็นวัตถุ การช่วยเหลือการสงเคราะห์ให้ได้เข้าสู่ตำแหน่ง การมอบหมายความรับผิดชอบ การให้คำชมเชย การให้อภัย การไปเยี่ยมเยียนให้กำลังใจ การไปร่วมงาน การ โอบอ้อมอารีย์และสนทนาด้วย การให้เกียรติข้าราชการบำนาญ เป็นต้น สอดคล้องกับ นวลจันทร์ บุนประสิทธิ์ (2552, : 25-26) กล่าวถึงอำนาจการให้รางวัลว่า ความแรงของอำนาจที่ เกิดจากการให้รางวัลขึ้นอยู่กับการที่ ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ว่า ผู้บริหารจะจัดการรางวัลที่ต้องการมาให้ได้ด้วยในระบบราชการของไทยเรา การได้ เงินเดือนขึ้น 2 ขั้น เป็นรางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ดังนั้นผู้บริหารที่ สามารถบันดาลสิ่งเหล่านี้ให้ครูได้ก็จะมี อำนาจเหนือครูคนนั้นได้มากที่สุด ขอบข่ายของอำนาจอันเกิดจากการให้รางวัลนี้จะครอบคลุมทุกพฤติกรรม หรือทุกสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลที่ บุคคลรับรู้ว่าย่อมทำตาม หรือเปลี่ยนแปลงไปแล้ว จะได้รับรางวัลที่ ต้องการ

2. กลยุทธ์ส่งต่อไม้ไฟ (อำนาจบังคับ) การใช้อำนาจด้านการบังคับในการบริหารสถานศึกษา จุดแข็ง 1) ผู้บริหารตรวจสอบการกระทำความผิดที่เกิดขึ้นเพื่อความยุติธรรม ก่อนการลงโทษครู 2) ผู้บริหาร ลงโทษครูที่มีความผิด โดยไม่เลือกที่รัก มักที่ชัง 3) ผู้บริหาร ยึดกฎ ระเบียบ ในการบังคับบัญชา และการปฏิบัติงาน 4) ผู้บริหาร ใช้กฎ ระเบียบในการบังคับ ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ 5) วิธีการลงโทษของผู้บริหารโดยรวมมีความ เหมาะสมทุกกรณี จุดอ่อน 1) ผู้บริหารลงโทษผู้ฝ่าฝืนระเบียบและกระทำความผิด 2) ผู้บริหารตักเตือนครูที่ กระทำผิดกฎระเบียบ 3) ผู้บริหารลงโทษบุคลากรที่กระทำความผิดตามสมควรกับความผิด ทั้งนี้เนื่องจาก อำนาจด้านการบังคับในการบริหารสถานศึกษา เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่สามารถทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษโดยอำนาจที่เขามีอยู่ ความเข้มของอำนาจการบังคับหรือ การลงโทษนี้จะมากขึ้น เมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีอำนาจที่มีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษเขาได้จริงและโดยตรง วิธีที่ ผู้บริหารจะใช้ฐานอำนาจประเภทนี้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารก็คือ การกำหนดด้วยวาจาซึ่งแบ่งออกเป็น การ ตำหนิเฉพาะตัวและการตำหนิโดยเปิดเผย การตำหนิโดยลายลักษณ์อักษร และการเจيبหรือการลงโทษด้วยการ แสดงท่าทีไม่พอใจ เป็นต้น ฐานอำนาจประเภทนี้ในการบริหาร ได้แก่ การกำหนดด้วยวาจา ซึ่งแบ่งออกเป็น การ ตำหนิเฉพาะตัวและการตำหนิโดยเปิดเผย การตำหนิโดยลายลักษณ์อักษร และการเจيبหรือการลงโทษด้วยการ

แสดงท่าทีไม่พอใจ สอดคล้องกับ มณีนรัตน์ ยศสุริย์ (2556 : 29) กล่าวว่าอำนาจในการบังคับ (Coercive power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ หรือเป็นอำนาจหน้าที่ ที่ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ เป็นอำนาจที่สามารถลงโทษผู้อื่นได้ อำนาจนี้มีฐานมาจากความกลัวทั้งด้านร่างกายความมั่นคง และความปลอดภัยของผู้อื่น

3. กลยุทธ์ ธรรมเนียมทำได้ (อำนาจตามกฎหมาย) การใช้อำนาจตามกฎหมายในการบริหารสถานศึกษา จุดแข็ง 1) ผู้บริหาร ศึกษาและเข้าใจ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และตรวจสอบการปฏิบัติของครูให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ 2) ผู้บริหาร นำกฎ ระเบียบ มาใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเคร่งครัดเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารโดยรวมแล้วยึดกฎหมายเป็นมาตรฐานมากกว่าทำตามความพึงพอใจข้อ 4) เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมายแล้วจึงบังคับการปฏิบัติตามกฎ 5) ผู้บริหารสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อความเป็นเอกภาพในการดำเนินการบริหาร และกำกับการทำงานของครู 6) มีและสร้างความชอบธรรมในการสั่งการจากตำแหน่งครู จุดอ่อน 1) เมื่อมีคำสั่งใด ๆ ให้ครูต้องปฏิบัติ ผู้บริหาร จะชี้แจงเหตุผลของคำสั่งด้วยเสมอ 2) ผู้บริหารสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อความเป็นเอกภาพในการดำเนิน การบริหารและกำกับการทำงานของครู ทั้งนี้เนื่องจาก อำนาจตามกฎหมายในการบริหารสถานศึกษา เกิดจากค่านิยมภายในของบุคคลที่สั่งสมมาจนยอมรับว่า ผู้มีอำนาจมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบทำที่มีอำนาจเหนือตน โดยทั่วไปอำนาจตามกฎหมายหรือความชอบธรรมนี้เกิดขึ้นจากตำแหน่งที่ผู้ใช้อำนาจครองอยู่ที่เรียกว่าอำนาจหน้าที่ (Authority) แต่ในบางกรณี อำนาจจากฐานอำนาจนี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งก็ได้ หากแต่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยมและการยอมรับที่บุคคลนั้นมีต่อผู้ใช้อำนาจโดยตรง จุดสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้ฐานอำนาจประเภทนี้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารก็คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร การจัดวางตัวบุคคล การพยายามกระจายอำนาจ การเร่งปฏิบัติโดยไม่ชักช้า การเชื่อถือและให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การประนีประนอมประสานประโยชน์ ฐานอำนาจประเภทนี้ใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารก็คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร การจัดวางตัวบุคคล การพยายามกระจายอำนาจ การเร่งปฏิบัติโดยไม่ชักช้า การเชื่อถือและให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การเร่งปฏิบัติโดยไม่ชักช้า และการประนีประนอมประสานประโยชน์ สอดคล้องกับ อมรศักดิ์ อรรถผลประสิทธิ์ (2554 : 45) กล่าวว่า เกือบจะกล่าวได้ว่าอำนาจตามกฎหมาย เป็นสิ่งเดียวกับอำนาจหน้าที่ และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน หรือใกล้ชิดกับอำนาจการให้สิทธิ ที่เป็นคุณกับอำนาจสิ่งตอบแทนเพราะว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งตามกฎหมายยอมให้สิทธิ เป็นคุณ และโทษได้อย่างไรก็ตามอำนาจตามกฎหมายนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง หรือบทบาทที่ ผู้นั้นดำรงอยู่โดยไม่สัมพันธ์กับ

4. กลยุทธ์เพื่อใช้อำนาจอิง (อำนาจอ้างอิง) การใช้อำนาจอ้างอิงในการบริหารสถานศึกษา จุดแข็ง 1) ผู้บริหารห่วงใย และไวต่อความรู้สึก พร้อมจะให้คำชมเชย หรือช่วยเหลือ 2) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ครูอุทิศตนในการทำงานได้อย่าง เต็มความสามารถ 3) ผู้บริหารใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี 4) ผู้บริหารพูดแสดงความคิดเห็นจูงใจให้ครูยอมรับ 5) ผู้บริหารเข้าใจความต้องการการทำงานของครู จุดอ่อน 1) ผู้บริหารมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ศรัทธา และน่ายกย่อง 2) ผู้บริหารมีความประพฤติดีงาม มีศีลธรรมและวางตัวได้เหมาะสมเป็นแบบอย่างแก่ครู 3) ผู้บริหารไว้วางใจและปกป้องผลประโยชน์ของครูเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากการใช้อำนาจอ้างอิง เกิดจากคุณลักษณะของผู้ใช้อำนาจที่เป็นที่ชื่นชมของบุคคล จนประสงค์ที่จะมีลักษณะเช่นนั้นบ้าง ความเข้มของอำนาจอ้างอิงจะมากยิ่งขึ้นตามความชื่นชมหรือความอยากเป็นเหมือนผู้ใช้อำนาจของบุคคลคนนั้นที่เพิ่มมากขึ้น คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมและยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน อันเป็นผลทำให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจนี้เพื่อการบริหารงานได้อย่างราบรื่น ประกอบด้วย การมีวุฒิภาวะ การมีสติปัญญาสูง การมีบุคลิกภาพดี การมีอุปนิสัย

และอัยยาศัยที่ดี การเป็นผู้มีความจงรักภักดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ฐานอำนาจจากการอ้างอิง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมและยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน สามารถใช้อำนาจนี้เพื่อการบริหารงานได้อย่างราบรื่นประกอบด้วยภาวะมีวุฒิภาวะ การมีสติปัญญาสูงซึ่งประกอบด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นในการทำงาน สอดคล้องกับ วีระ เฉลิมศักดิ์ (2552 : 42-43) กล่าวว่า อำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะของผู้บริหารที่ ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือเอาเป็นแบบอย่าง ในพฤติกรรมที่ ผู้บริหารแสดงออกมา ด้วยความรู้สึกรับประทับใจ ด้วยความรักใคร่ เคารพยกย่องนับถือ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ทำให้เกิดความภูมิใจในตัวผู้บริหาร เช่น มีวุฒิภาวะสูง มีสติปัญญาสูง มีความขยันขันแข็ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีบุคลิกภาพดี มีอุปนิสัย และอัยยาศัยดีมีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดีมีครอบครัวที่ดี มีความมุ่งมั่นพัฒนา มีความจงรักภักดีต่อชาติ ผู้บริหารควรใช้อำนาจอ้างอิงนี้ทำให้บุคลากร เกิดความศรัทธา และทุ่มเทการทำงานเพื่อหน่วยงานหรือองค์กร

5. กลยุทธ์ทุกสิ่งล้วนประสบความสำเร็จ (อำนาจเชี่ยวชาญ) การใช้อำนาจเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา จุดแข็ง 1) ผู้บริหาร ตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี 2) ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะในการให้คำแนะนำแก่ครูได้เป็นอย่างดี 3) ผู้บริหารเป็นผู้คิดริเริ่มงานใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียน 4) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน 5) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจในการทำงานอย่างฉับไว 6) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติเกิดความก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของครู 7) เมื่อผู้บริหารพูดให้คำมั่นสัญญาต่อผู้ร่วมงานจะรักษาคำพูดของตนเสมอ จุดอ่อน 1) ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นที่พึ่งของครู ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและความรู้จนเป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป ฐานอำนาจเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตาม เพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเหนือตน ผู้บริหารจะใช้ฐานอำนาจข้อนี้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้ การสร้างการยอมรับในชุมชน การทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย การศึกษากรณีทางวิชาการต่างๆก่อนมีส่วนร่วม การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ การเกษียณหนังสือราชการ เป็นต้น ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ในลักษณะต่างๆ เช่น การสร้างการยอมรับในชุมชน การทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย การใช้ภาษาอังกฤษในชุมชนวิชาการและสมาคมของชาวต่างประเทศ สอดคล้องกับ มณีรัตน์ ยศสุรีย์ (2556 : 36) กล่าวว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากการที่ ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ ได้ผลเป็นอย่างดี เป็นอำนาจเฉพาะตัวของบุคคล มีพรสวรรค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง โดยอาจไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากความรู้ความชำนาญได้มาจากการที่ คนๆ นั้นมีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างซึ่งบุคคลอื่น ยอมรับในความสามารถ ทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพเหนือผู้อื่น เป็นอำนาจแบบไม่เป็นทางการ (Informal power) ไม่ใช่เกิดจากตำแหน่งตามสายงานและความเชี่ยวชาญนั้นสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1. การใช้อำนาจในแต่ละด้าน เลือกใช้ให้เหมาะสมคำนึงถึงปัจจัยเกี่ยวข้องอื่น ศึกษาและทำความเข้าใจแนวทางการใช้อำนาจอย่างรอบคอบโดยเฉพาะ อำนาจการให้รางวัล
2. เลือกใช้อำนาจการบังคับสำหรับบุคลากรบางส่วน ควรที่จะสื่อสารด้วยเหตุผลมากกว่าจะใช้การบังคับโดยไม่มีเหตุอันควร

3. ควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาทุก ๆ ด้าน เพื่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

4. ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนเพื่อป้องกันการกระทำผิดของบุคลากร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 3

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้อำนาจการบังคับของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 3

3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 3

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะความกรุณาจาก อ.ดร.ไพโรภ รัตนชูวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และ อ.ดร.พูนชัย ยาวีราข อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือ ปรับปรุง งานวิจัย สำเร็จ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านทั้งสองด้วยความเคารพอย่างสูง

เอกสารอ้างอิง

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินญาณพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นวลจันทร์ บุญประสิทธิ์. (2552). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

มณีรัตน์ ยศสุรีย์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับกลยุทธ์การเมืองใน องค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อมรศักดิ์ อรรถผลประสิทธิ์. (2554). การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Dunham, R. B., & et, al. (1994). **Organizational commitment: The utility of an integrative definition.** Journal of applied psychology. American Psychological Association, Washington, DC: Etats - Unis.

French, J., & Raven, B. H. (1959). **The bases of social power.** In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.