

# ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

## Relationships between Leadership and Power Expertise of School

### Administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office

จักรพันธ์ ชุกกลิ่น<sup>1</sup>  
การดี อนันต์นารี<sup>2</sup>  
เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 70 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 .93 และ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ โดยวิธีแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{12}$ ) ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ( $X_{22}$ ) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_{21}$ ) ด้านการสร้างบารมี ( $X_{11}$ ) และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $X_{14}$ ) สามารถพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .958 โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ เท่ากับ ร้อยละ 91.8 ดังสมการพยากรณ์ คือ

$$\hat{Y} = 0.404 + 0.135 (X_{12}) + 0.494 (X_{22}) + 0.009 (X_{21}) + 0.107 (X_{11}) + 0.006 (X_{14}) \text{ หรือ}$$

$$\hat{Z}_Y = 0.126 (X_{12}) + 0.697 (X_{22}) + 0.113 (X_{21}) + 0.104 (X_{11}) + 0.073 (X_{14})$$

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ การใช้อำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษา

<sup>1</sup> นิสิตระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

### Abstract

The purpose of this research was to study relationships between leadership and power expertise of school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office. The sample group consisted of 155 school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office. The research instrument was a 70 item questionnaire covering three aspects: transformational leadership, transactional leadership, and power expertise of school administrators with the reliability of .92, .93, and .96 respectively. The data were analyzed by the mean, standard deviation, Pearson' Product Moment Correlation Coefficient, and stepwise multiple regression analysis. The findings of the study were as follows: 1) Leadership of school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office regarding transformational leadership, and transactional leadership were at the high level both in overall and individual aspects. 2) Overall, power expertise of school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office was at the high level. 3) Leadership was statistically significant and correlated with power expertise of school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office at the .01 level and 4) Leadership behaviors concerning inspirational motivation (X12), active management by exception (X22), contingent reward (X21), charisma or idealized influence (X11), and individualized consideration (X14) can predict the power expertise of school administrators under the Krabi Primary Educational Service Area Office, with a correlation coefficient of .958 and the predictive value of 91.8 percent. A predicting formula can be described as:

$$\hat{Y} = 0.404 + 0.135 (X_{12}) + 0.494 (X_{22}) + 0.009 (X_{21}) + 0.107 (X_{11}) + 0.006 (X_{14}) \text{ or}$$
$$\hat{Z}_Y = 0.126 (X_{12}) + 0.697 (X_{22}) + 0.113 (X_{21}) + 0.104 (X_{11}) + 0.073 (X_{14})$$

**Keyword :** Leadership, Power expertise, School Administrators

## บทนำ

การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคนอย่างรอบด้าน เป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองตลอดชีวิต ซึ่งการพัฒนาศักยภาพของคนจะต้องได้รับการพัฒนาก่อนการพัฒนาประเทศในด้านอื่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคคนและพัฒนาสังคมไทย โดยให้ความสำคัญในลำดับสูงกับการพัฒนาศักยภาพของคน เนื่องจาก "คน" เป็นเป้าหมายสูงสุดที่จะได้รับประโยชน์และผลกระทบจากการพัฒนา ขณะเดียวกันก็ยังเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เป็นการพัฒนาโดยเน้น "คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา" ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) การศึกษาจึงเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญที่สังคมใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งหวังว่า การศึกษาจะนำไปสู่ความเจริญของบุคคลและสังคม เน้นการกระจายอำนาจสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อเร่งรัดพัฒนาเด็กและเยาวชนของชาติให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุข โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษานับได้ว่ามีบทบาทสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้จัดการ ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารนั้นๆ มีคุณสมบัติมีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใด ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร สิ่งหนึ่งที่ชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำกับผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ คือ การใช้อำนาจผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะบริหารโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุไว้ ตามกฎหมายหรือข้อจำกัดเท่านั้น ส่วนผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามไม่ใช้อำนาจที่มีอยู่แต่จะสร้างศรัทธาบารมีโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยเต็มใจและสุดความสามารถ ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหลายระดับ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี แต่ถ้าผู้บริหารมีการบริหารงานตามตำแหน่งหน้าที่เพียงอย่างเดียวโดยขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานในตำแหน่ง ขาดภาวะผู้นำอาจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ

ในปีงบประมาณ 2555 - 2556 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีจำนวนข้าราชการครูในสังกัด 2,306 คน มีข้าราชการครูยื่นคำร้องขอย้ายภายในจังหวัดและต่างจังหวัดเป็นจำนวน 337 คน คิดเป็นร้อยละ 14.61 โดยแบ่งเป็นข้าราชการครูที่ยื่นคำร้องขอย้ายกรณีปกติภายในจังหวัด จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 7.32 และข้าราชการครูที่ยื่นคำร้องขอย้ายต่างจังหวัด จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 7.28 ทำให้เกิดปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน ส่วนหนึ่งมาจากการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เหมาะสม มีการใช้อำนาจที่เข้มงวด มีการบังคับใช้กฎหมายที่มุ่งเน้นผลงาน และบังคับใช้อำนาจในการให้รางวัลอย่างไม่ยุติธรรม โดยไม่ยึด

หลักคุณธรรมจริยธรรม ก่อให้เกิดผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และผู้บริหารสถานศึกษาบางคนขาดทักษะภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่, 2556)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ตามแนวคิดภาวะผู้นำของแบส (Bass, 1990) และแนวคิดการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาของเฮอร์เซย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard & Johnson, 1993) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและรู้จักการใช้อำนาจที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งจะส่งผลให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

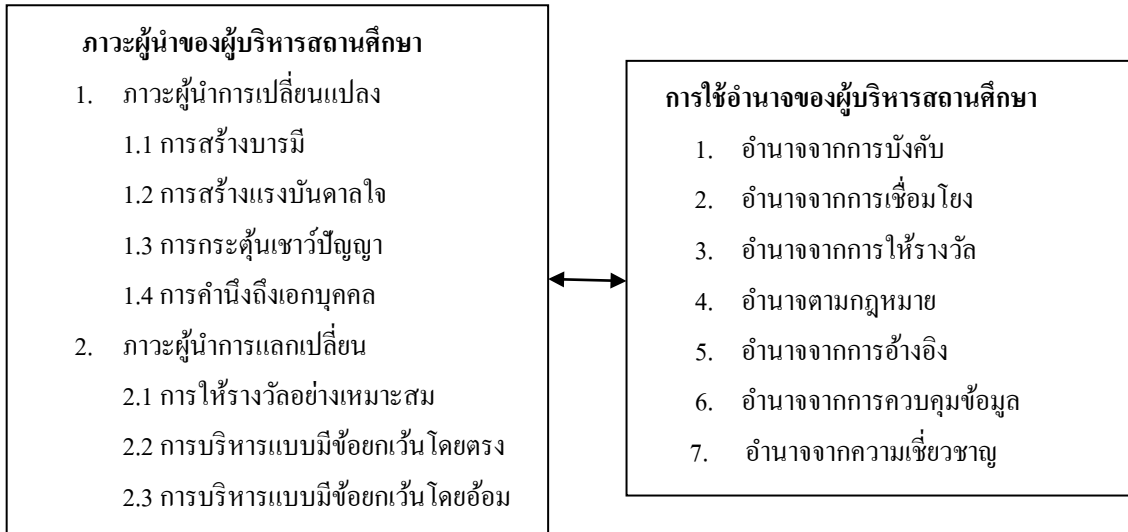
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
2. เพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีความสัมพันธ์กันทางบวก
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ได้

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของแบส (Bass, 1990) และแนวคิดและทฤษฎีการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาของ เฮอร์เซย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard & Johnson, 1993) เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2555 จำนวน 255 คน

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 155 คน แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 40 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง 100 คน และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ 15 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-lists) โดยสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของเบส (Bass) มีลักษณะภาวะผู้นำ 2 ด้าน จำนวน 35 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 สอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของเฮร์เซย์ บลันชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard & Johnson) แบ่งออกเป็น 7 ด้าน จำนวน 35 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่ามี 5 ระดับ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ รวมทั้งสิ้น 155 ชุด ได้รับตอบกลับมาจำนวน 155 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้วยวิธีการทางสถิติ คือ การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D.$ )

4.2 วิเคราะห์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้วยวิธีการทางสถิติ คือ การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D.$ )

4.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้วยวิธีการทางสถิติ คือ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ( $r$ )

4.4 วิเคราะห์การสร้างสมการพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธีแบบขั้นตอน (Stepwise)

### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการสร้างบารมี เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ คือ การเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ยกเว้น การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลด้านคุณธรรมจริยธรรมที่จะตามมา อยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น การแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ยกเว้น การมองการณ์ไกลถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาหลายๆ ด้านก่อนลงมือปฏิบัติงาน การ

ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาระบุปัญหาโดยการชี้เหตุผลและหลักฐาน การส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา

1.4 ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา การช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น การปฏิบัติตนต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ การให้ความเชื่อถือในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากการปฏิบัติงาน

2.2 ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การให้ความสนใจแต่สิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาทำผิดพลาด การมุ่งสนใจในสิ่งที่ล้มเหลวเพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด การใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด

2.3 ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การปล่อยให้งานเกิดความผิดพลาดเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข การปล่อยให้ปัญหาถึงขั้นรุนแรงเสียก่อน จึงจะดำเนินการแก้ไข การใช้เวลามองหาข้อผิดพลาดและจะแก้ไขปัญหานั้นเฉพาะหน้าเท่านั้น

3. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

3.1 การใช้อำนาจจากการบังคับ เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การนำกฎระเบียบของทางราชการมาใช้ในการปฏิบัติงานและออกคำสั่งเพิ่มเติมให้ผู้ได้บังคับบัญชาถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด การนำกรณีตัวอย่างการกระทำผิดและถูกลงโทษของข้าราชการครูจากที่อื่นๆ มาแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบเป็นประจำ ดำเนินการตามกระบวนการของกฎหมายทันทีเมื่อผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้

3.2 การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ความสามารถเชิงบุคคลที่มีชื่อเสียงที่ได้รับการยอมรับมาร่วมในกิจกรรมโรงเรียน ความสามารถประสานงานระหว่างกลุ่มผู้นำภายนอกโรงเรียนกับบุคลากรภายในโรงเรียน การได้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับมากขึ้น

3.3 การใช้อำนาจจากการให้รางวัล เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่

ปฏิบัติงานได้ผลดี การกล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จต่อเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันสมควร การนำผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มาเป็นข้อมูลการตัดสินใจในการพิจารณาเสนอเลื่อนขึ้นเงินเดือน

3.4 การใช้อำนาจตามกฎหมาย เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การให้ความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการบังคับบัญชาไม่เลือกปฏิบัติ การสั่งและมอบหมายงานตามลำดับ โครงสร้างการบริหารในโรงเรียน การออกคำสั่งให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.5 การใช้อำนาจจากอ้างอิงหรืออ้างถึง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน การแต่งกายภูมิฐาน เหมาะสมกับตำแหน่ง ถูกกาลเทศะและเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การพูดจาไพเราะ น่าฟัง มีเหตุผลผล นำเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.6 การใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป อินเทอร์เน็ต ฯลฯ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการทราบได้

3.7 การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้ในการอบรม สัมมนาข้าราชการครูในระดับกลุ่มหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการศึกษา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับศรัทธา การนำประสบการณ์การบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะปี พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะปี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{12}$ ) ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ( $X_{22}$ ) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_{21}$ ) ด้านการสร้างบารมี ( $X_{11}$ ) และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $X_{14}$ ) สามารถพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะปี ได้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวพยากรณ์ เท่ากับ .958 ค่าคงที่ เท่ากับ .404 และมีค่าอำนาจพยากรณ์ เท่ากับ ร้อยละ 91.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังสมการพยากรณ์ คือ

$$\hat{Y} = 0.404 + 0.135 (X_{12}) + 0.494 (X_{22}) + 0.009 (X_{21}) + 0.107 (X_{11}) + 0.006 (X_{14}) \text{ หรือ}$$

$$\hat{Z}_Y = 0.126 (X_{12}) + 0.697 (X_{22}) + 0.113 (X_{21}) + 0.104 (X_{11}) + 0.073 (X_{14})$$



## อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยจำนวน 3 ลำดับแรก คือ การเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน การประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และการทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้เนื่องจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาและยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและทัศนคติของผู้บริหาร สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น การแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารนั้นๆ มีคุณสมบัติ มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใด ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นการใช้เชาวน์ปัญญา เมื่อพิจารณาโดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาหลายๆ ด้านก่อนลงมือปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐาน การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และแนะนำวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา

นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลลเมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น การปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถพิเศษของตนเอง และการมีเวลาให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคลเอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคลชัย จตุพรชัยมงคล (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของ

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นเช่าว์ปัญญา

2. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาโดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ การให้ความเชื่อถือในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า อำนาจที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นวัตถุหรือไม่ก็ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การให้โบนัส หรือการเปลี่ยนตำแหน่งหรือเปลี่ยนหน้าที่ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นดีขึ้นตามที่ต้องการหรือการย้าย ทั้งนี้เนื่องจาก พฤติกรรมผู้บริหารที่ให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา แสนใจกล้า (2548) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สำหรับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การให้ความสนใจแต่สิ่งที่คุณใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาด การมุ่งสนใจในสิ่งที่ล้มเหลวเพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด การใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและผู้บริหารจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามวิธีการกำหนดไว้หรือไม่ ถ้าหากไม่เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดไว้ผู้บริหารจะดำเนินการแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติให้ถูกต้อง

ในด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การปล่อยให้งานเกิดความผิดพลาดเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข การปล่อยให้อุปสรรคถึง ขั้นรุนแรงเสียก่อน จึงจะดำเนินการแก้ไข การใช้เวลามองหาข้อผิดพลาดและจะแก้ไขปัญหาล่าช้าเฉพาะหน้าเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายผู้บริหารจะมีวิธีดำเนินการแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. จากผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระยะที่ ด้านการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก  
เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ความสามารถเชิญบุคคลที่มีชื่อเสียง/ที่ได้รับ การ  
ยอมรับมาร่วมในกิจกรรมโรงเรียน ความสามารถประสานงานระหว่างกลุ่มผู้นำภายนอกโรงเรียนกับ  
บุคลากรภายในโรงเรียนได้ การมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ทำให้  
ผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจโดยเชื่อมโยง  
เกี่ยวข้องกับผู้มีอำนาจ เช่น เป็นญาติกัน หรือเป็นเพื่อนสนิทกันกับผู้มีอำนาจหรือผู้ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ  
สำหรับการใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจจากการให้รางวัล เมื่อพิจารณาโดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก  
เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่  
ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ผลดี การกล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จต่อเพื่อน  
ร่วมงานตามโอกาสอันสมควร การนำผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา มาเป็นข้อมูลการตัดสินใจใน  
การพิจารณาเสนอเลื่อนขึ้นเงินเดือน ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะ  
ให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา อาจเป็นวัตถุหรือไม่มีก็ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การเลื่อนขึ้น การเลื่อน  
ตำแหน่ง การให้โบนัส หรือการเปลี่ยนตำแหน่งหรือเปลี่ยนหน้าที่ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นดีขึ้นตามที่ต้องการ  
หรือการย้าย ในด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย เมื่อพิจารณาโดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียง  
ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การให้ความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการบังคับบัญชา  
ไม่เลือกปฏิบัติ การสั่งและมอบหมายงานตามลำดับโครงสร้างการบริหารในโรงเรียน การออกคำสั่งให้  
บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตาม  
ตำแหน่งหน้าที่ ตามบทบาทที่มีอยู่ในองค์กร เป็นอำนาจที่ได้มาและหมดไปพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่ของทาง  
ราชการ

นอกจากนั้นการใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจจากการอ้างอิง เมื่อพิจารณาโดยรวม และรายข้อ อยู่ใน  
ระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การประพาดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่  
ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน การแต่งกายภูมิฐาน เหมาะสมกับตำแหน่ง ถูก  
กาลเทศะและเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา การพูดจาไพเราะ น่าฟัง มีเหตุมีผล น่าเชื่อถือ เป็นที่  
ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่  
ได้รับการยกย่อง นับถือจากผู้ได้บังคับบัญชาสามารถที่จะโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อถือได้ สำหรับการ  
ใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก  
เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ มาใช้  
ในการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน เช่น  
โปรแกรมสำเร็จรูป อินเทอร์เน็ต ฯลฯ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการทราบได้ ทั้งนี้  
เนื่องจากอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาได้รับหรือเป็นข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์ สามารถเก็บ

รวบรวม นำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความพร้อมในระดับที่สูงขึ้นในการทำงาน

การใช้อำนาจ ด้านการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เมื่อพิจารณาโดยรวม และรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้ในการอบรม สัมมนา ข้าราชการครูในระดับกลุ่มหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการศึกษา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับศรัทธา การนำประสบการณ์การบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ความรู้ และมีทักษะอันเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

4. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{12}$ ) ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ( $X_{22}$ ) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_{21}$ ) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี ( $X_{11}$ ) และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $X_{14}$ ) สามารถพยากรณ์การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวพยากรณ์ เท่ากับ .958 ค่าคงที่ เท่ากับ .404 และมี ค่าอำนาจพยากรณ์ เท่ากับ ร้อยละ 91.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เพราะหลักในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้หลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ให้ชุมชน องค์กรภายในท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างรากฐาน และความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการให้สถานศึกษาเกิดคุณภาพ และได้มาตรฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นและมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นได้ และอาศัยการใช้อำนาจจากตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภรัตน์ บัวหลวง (2550) ได้ศึกษา ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างวิสัยทัศน์ ความเป็นที่เชื่อถือได้ การตัดสินใจ บุคลิกภาพ และความสามารถในการจูงใจ มีค่าเท่ากับ .77 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดีที่สุดมี 5 ตัว คือ วิสัยทัศน์ ความเป็นที่เชื่อถือได้ การตัดสินใจ บุคลิกภาพ และความสามารถในการจูงใจ ซึ่งเป็นสมการเชิงเส้นตรงและร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 58.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการกระตุ้นการใช้เซาว์ปัญญา มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควร กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และแนะนำวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น เมื่อพบว่งานที่ปฏิบัติมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นถึงขั้นรุนแรงเสียก่อนหรือเกิดความผิดพลาด จึงจะดำเนินการแก้ไข เพราะอาจจะเกิดผลกระทบในหลายๆด้าน ซึ่งผู้บริหารควรแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมองหาข้อผิดพลาดและแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด แต่อยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับการใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีความใกล้ชิด สนับสนุนกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป บุคคลที่มีชื่อเสียงและกลุ่มผู้นำท้องถิ่น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรติดต่อประสานงานเพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาและ การปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบปะกับผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการได้ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีความสัมพันธ์กันทางบวก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำระดับค่อนข้างต่ำ ควรพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการใช้อำนาจที่เหมาะสมในการบริหารงาน ทำให้สามารถควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ให้เป็นไปตามโครงสร้างของสถานศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นเซาว์ปัญญา

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบอื่นๆ เช่น วิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

### บรรณานุกรม

- กัญญาณัฐ นาคะตะ. (2551). การใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย.  
(วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- คมกริช วงศาโรจน์. (2549). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.  
(วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จร พัฒนผล. (2552). การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการ  
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จิรพัฒน์ แจ่มนิล. (2551). การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ชาญชัย ศรีสังข์. (2549). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาจันทบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ณัฐวัฒน์ สงเคราะห์ธรรม. (2554). การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ครูผู้สอนโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยอง. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- นิตยา แสนใจกล้า. (2548). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1.  
(วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ. เรื่อง การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. ที่ ศษ 04013/ว3264.  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. (2556, 27 สิงหาคม).
- พิกุล ดิพิจารณ์. (2548). การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน  
ในเขตภาคตะวันออก. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ภิรมย์ ดินถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการ  
ครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. (วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- มานิตย์ไฉ่ สีประสงค์. (2551). ปัจจัยการใช้อำนาจของผู้อำนวยการ โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการ  
ปฏิบัติงานของครู ในกลุ่มโรงเรียน โนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.  
(วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- มงคลชัย จตุพรชัยมงคล. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 2. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ศุภรัตน์ บัวหลวง. (2550). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด. (วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

---

สุวิทย์ เมืองศิริ. (2548). ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.  
(วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The four is transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(2), 9 – 16.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N. J: Prentice – Hall.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607 – 610.