

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ เสนอรายงานผลการวิจัยในบทนี้เกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาการไข่มูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10
2. ศึกษาการยอมรับตามมูลฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10
3. เปรียบเทียบการไข่มูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ระหว่างเพศ อายุ วุฒิและประสบการณ์บริหาร
4. เปรียบเทียบการยอมรับตามมูลฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ระหว่างเพศ อายุ วุฒิและประสบการณ์ทำงาน
5. เปรียบเทียบการยอมรับตามมูลฐานอำนาจการบริหารของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ระหว่างเพศ อายุ วุฒิและประสบการณ์ทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์บริหารต่างกันจะใช้ มูลฐานอำนาจแตกต่างกัน

2. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ทำงานต่างกันจะยอมรับมาตรฐานอำนาจแตกต่างกัน

3. อาจารย์ที่มีเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ทำงานต่างกันจะยอมรับมาตรฐานอำนาจแตกต่างกัน

วิธีคำนวณการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ 3 กลุ่มได้แก่

1.1 กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดโดยไม่มีกลุ่มตัวอย่าง ใช้ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 33 คน

1.2 กลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดโดยไม่มีกลุ่มตัวอย่างได้ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 132 คน

1.3 กลุ่มอาจารย์ ได้แก่ อาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน ทำการสุ่มตัวอย่างประชากรโดยใช้วิธีการสุ่มแต่ละโรงเรียนอย่างง่าย ซึ่งคิดคำนวณจากการใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน ที่ประชากร 4,146 คน ได้กลุ่มตัวอย่างประชากร 354 คน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 519 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ชุดดังนี้

ชุดที่ 1 ถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและการรับรู้มาตรฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ชุดที่ 2 ถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและการยอมรับมาตรฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ของสถาบันคอมพิวเตอร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ค่าพหุคูณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) และ q-statistic ด้วยวิธีของนิวแมน-คูลส์

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลของการวิจัยได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ แยกได้ดังนี้คือ

1.1 สถานภาพของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 41-50 ปี วุฒิสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี ส่วนประสบการณ์บริหารปรากฏว่า อยู่ในช่วงระหว่าง 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่

1.2 สถานภาพของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31-40 ปี และ 41-50 ปี วุฒิสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี ส่วนประสบการณ์ทำงานปรากฏว่าอยู่ในช่วงระหว่าง 11-15 ปี และ 20 ปีขึ้นไป เป็นส่วนใหญ่

1.3 สถานภาพของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31-40 ปี วุฒิสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี ส่วนประสบการณ์ทำงานปรากฏว่า อยู่ในช่วงระหว่าง 11-15 ปี และ 6-10 ปีเป็นส่วนใหญ่

2. เมื่อวิเคราะห์ถึงการไขว้ฐานอำนาจการบริหารของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาค่าจิกซ์อันดับคะแนนเฉลี่ย ปรากฏว่าการไขว้ฐานอำนาจการบริหารของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวม เห็นด้วยกับการไขว้ฐานอำนาจอันชอบธรรมสูงสุด ($\bar{x} = 27.67$) รองลงมาคือ ฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{x} = 27.43$) และอันดับที่สามคือ ฐานอำนาจการให้ทุน ($\bar{x} = 26.17$) ส่วนฐานอำนาจที่ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกใช้เป็นส่วนน้อยมี 2 ประเภทคือ ฐานอำนาจอ้างอิง ($\bar{x} = 18.43$) และฐานอำนาจการให้โทษ ($\bar{x} = 19.27$)

3. เมื่อวิเคราะห์ถึงการยอมรับฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาค่าจิกซ์อันดับคะแนนเฉลี่ย ปรากฏว่าการยอมรับฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวม เห็นด้วยกับการยอมรับฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด ($\bar{x} = 28.73$) รองลงมาคือ ฐานอำนาจอันชอบธรรม ($\bar{x} = 28.08$) อันดับที่สามคือฐานอำนาจการให้ทุน ($\bar{x} = 23.34$) ส่วนฐานอำนาจที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกยอมรับ

เป็นส่วนต่อเติม 2 ประเภทคือ มูลฐานอำนาจการให้โทษ ($\bar{x} = 19.06$) และมูลฐานอำนาจอ้างอิง ($\bar{x} = 19.64$)

4. เมื่อวิเคราะห์ถึงการยอมรับตามมูลฐานอำนาจการบริหารของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาการจัดอันดับคะแนนเฉลี่ย ปรากฏว่าการยอมรับตามมูลฐานอำนาจการบริหารของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวม เห็นด้วยกับการยอมรับตามมูลฐานอำนาจทั้ง 5 มูลฐานอำนาจคือ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด ($\bar{x} = 28.80$) รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม ($\bar{x} = 28.60$) อันดับที่สามคือ มูลฐานอำนาจการให้โทษ ($\bar{x} = 24.27$) อันดับทีสี่คือ มูลฐานอำนาจการให้โทษ ($\bar{x} = 21.36$) และอันดับสุดท้ายคือ มูลฐานอำนาจอ้างอิง ($\bar{x} = 20.08$)

5. ผลการตรวจสอบสมมติฐานของการวิจัย พบว่า

5.1 การให้มูลฐานอำนาจการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างเพศ อายุ วุฒิ ทุกมูลฐานอำนาจ และระหว่างประสบการณ์บริหารตามมูลฐานอำนาจการให้โทษ มูลฐานอำนาจการให้โทษและมูลฐานอำนาจอ้างอิง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมและอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในทุกประสบการณ์บริหาร ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 การยอมรับตามมูลฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างเพศ และประสบการณ์ทำงานทุกมูลฐานอำนาจ ระหว่างอายุตามมูลฐานอำนาจการให้โทษ มูลฐานอำนาจการให้โทษ มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม และมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ระหว่างวุฒิตามมูลฐานอำนาจการให้โทษ มูลฐานอำนาจการให้โทษ มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม และมูลฐานอำนาจอ้างอิง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัศึกษายอมรับตามมูลฐานอำนาจอ้างอิงในทุกกลุ่มอายุ และยอมรับตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกวุฒิ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 การยอมรับตามมูลฐานอำนาจการบริหารของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างเพศและอายุทุกมูลฐานอำนาจ ระหว่างวุฒิและประสบการณ์ทำงานตามมูลฐานอำนาจการให้โทษ มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม มูลฐานอำนาจอ้างอิง และมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่อาจารย์โรงเรียนมัศึกษายอมรับตามมูลฐานอำนาจการให้โทษ ในทุกระดับวุฒิและทุกประสบการณ์ทำงาน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญในการบริหารโรงเรียนคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการจัดการ มีจชัยตั้งกล่าวนั้นคนถือว่ามีค่ามากที่สุด ควบคู่กันคนเป็นสิ่งที่ชีวิตจิตใจและเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่น หากคนที่จะใช้ทรัพยากรเหล่านี้ไม่มีความสามารถ ไม่มีความตั้งใจหรือความพอใจที่จะใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เซวาน์ ฮาลีนัน และคณะ (2529 : 57) กล่าวว่า "ความเจริญก้าวหน้าของการศึกษาในสถานศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่ทำงานทางการศึกษา ซึ่งมีหลายฝ่ายและหลายหน้าที่แต่ที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารและครูอาจารย์ผู้ทำหน้าที่สอน" ผู้บริหารโรงเรียนต้องนิเทศและวิธีการในการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ในระยะเวลาอันสั้น ใช้งาเงินมากแต่สิ้นเปลืองเงินน้อย ในขณะที่บางคนทำงานมีความพอใจที่จะทำงานนั้นให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ให้ความร่วมมือสนับสนุนปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นผู้มีฐานะอำนาจการบริหาร เพื่อให้ครูอาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอำนวยการตามฐานะอำนาจการบริหาร โดยการพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้ใช้อำนาจและจากปฏิกริยาตอบสนองของผู้ถูกใช้อำนาจ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการส่งเสริมงานด้านการบริหารงานบุคคลต่อไป ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

1. การใช้ฐานะอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมตามฐานะอำนาจอันชอบธรรม ($\bar{X} = 27.67$) และฐานะอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 27.43$) มากที่สุด รองลงมาคือฐานะอำนาจการให้คำแนะนำ ฐานะอำนาจการให้โทษ และฐานะอำนาจอ้างอิงนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกใช้ฐานะอำนาจเป็นอันดับสุดท้าย ข้อค้นพบที่ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัดัมส์ (Adams 1975: 3428-A) ที่พบว่าฐานะอำนาจที่คนมักใช้คือความคุมบุคคลอื่น ได้แก่ฐานะอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและฐานะอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ คอปส์ (Copes 1982: 2173-A) ที่พบว่าฐานะอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมีฐานะอำนาจอันชอบธรรมเป็นฐานะอำนาจที่ใช้มากที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยที่พบว่า มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมและมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นมูลฐานอำนาจที่ไ้มาก (ค่าเฉลี่ยทั้ง 2 มูลฐานอำนาจใกล้เคียงกันมาก) ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น อาจเป็นเพราะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีบังคับบัญชา ที่ถูกต้องตามกฎหมาย มีตำแหน่งหน้าที่ราชการสูงกว่าทุก ๆ คนในโรงเรียน มีวาระที่เป็น ผู้บังคับบัญชามาก (ณล สมวิเชียร 2519: 63) เป็นผู้มีอาวุโส เป็นผู้ได้รับมอบอำนาจ จากผู้มีบังคับบัญชาชั้นสูง (อธิบดีกรมสามัญศึกษา) เป็นประธานในที่ประชุมผู้บังคับบัญชา สามารถ ให้สิ่งที่เป็นคุณและโทษได้ (Luthans 1985: 451) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นผู้ มีความรู้และความชำนาญเรื่องการบริหารมากกว่าทุกคนในโรงเรียน เป็นผู้มีความรู้ใหม่และ ทันต่อเหตุการณ์เสมอ (Luthans 1985: 454) ลักษณะงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น งานแต่ละคำมีปริมาณมาก ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง การบริหาร โรงเรียนจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คานิยมทางวัฒนธรรม สังคม และ หลักคุณธรรมที่ทุกคนยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง แล่อย่างไรก็ตามการใ้มูลฐานอำนาจการบริหาร ของผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อที่จะทำให้ระบบการบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด นั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใ้มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากกว่ามูลฐานอำนาจ ประเภทอื่น ๆ (Luthans 1985: 455)

เป็นที่น่าสังเกตว่า ข้อค้นพบของผู้วิจัย ที่พบว่ามูลฐานอำนาจอันชอบธรรมและ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ไ้มากของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น ข้อค้นพบที่ได้สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ คอปส์ (Copes 1982: 2173- A) ที่พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมือง ผู้อำนวยการใ้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม ทำให้ระบบบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาชานเมือง มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญทำให้ระบบบริหารโรงเรียน มีประสิทธิภาพมากที่สุด อาจเป็นเพราะการวิจัยครั้งนี้ โรงเรียนที่ใ้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการ วิจัยได้ใ้โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเมืองจึงทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้อง ผลการวิจัยของคอปส์ด้วย

2. การใ้มูลฐานอำนาจการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อ พิจารณาเปรียบเทียบกับตามอายุแล้ว ปรากฏว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี ใ้มูลฐานอำนาจเมื่อเปรียบลำคัมและระคัมการใ้แล้วจะแตกต่างและสูงกว่าผู้อำนวยการโรงเรียน

มีประสบการณ์ที่มีอายุ 51-60 ปี โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี ใช้
 มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด ($\bar{x} = 28.35$) รองลงมาคือมูลฐานอำนาจ
 อันชอบธรรม ($\bar{x} = 28.00$) แต่ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี ใช้
 มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด ($\bar{x} = 27.23$) รองลงมาคือมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ($\bar{x} = 26.23$) ส่วนมูลฐานอำนาจการให้คำปรึกษา มูลฐานอำนาจการให้โทษและมูลฐานอำนาจอ้างอิง
 มีการใช้มูลฐานอำนาจเรียงลำดับเหมือนกัน แต่ระดับการใช้มูลฐานอำนาจแตกต่างกัน

เป็นที่น่าสังเกตว่า เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยในการใช้มูลฐานอำนาจต่าง ๆ ระหว่าง
 ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี จะเห็นว่ามีการใช้มูลฐานอำนาจต่าง ๆ
 สูงกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี ข้อค้นพบที่ได้สอดคล้องกับผลงานวิจัย
 ของประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526: 95) อ่างถึงในภาคินัย สุนทรวิภาค 2528: 27) ที่พบว่า
 อาชีพผลก่อทัศนคติของบุคคล ผู้ใหญ่มักจะปรับหัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ยาก
 ซึ่งมีผลก่อทัศนคติของตนเองที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ในสังคม

3. การใช้มูลฐานอำนาจการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อ
 พิจารณาเปรียบเทียบตามวุฒิแล้ว ปรากฏว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิสอง
 ปริญญาตรี ใช้มูลฐานอำนาจเมื่อเรียงลำดับ และระดับการใช้แล้วจะแตกต่างกันและสูงกว่า
 ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรี โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มี
 วุฒิสองปริญญาตรี ใช้มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคือมูลฐานอำนาจ
 อันชอบธรรม ข้อค้นพบที่ได้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชตตี (Shetty 1978: 178-181)
 ที่พบว่า มูลฐานอำนาจที่มีการใช้กันมาก เมื่อเรียงจากลำดับสูงสุดลงไปน้อยที่สุดคือ อำนาจ
 ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คำปรึกษา และอำนาจ
 การให้โทษ แต่ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม
 มากที่สุด รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิสองปริญญาตรี
 ใช้มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญสูงกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรี
 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิสองปริญญาตรี เป็นผู้มีความรู้
 ความสามารถทางวิชาการสูง เป็นนักวิชาการที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นผู้ศึกษาค้นคว้า

งานวิชาการมากกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรี ดังที่ประกอบ คูปรินทร์ (2524: 4) อ้างถึงใน ทีวีชัย บุญเต็ม 2527: 119) กล่าวว่า "มูลนิธิอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็น มูลฐานอำนาจของคนที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ โค้ดที่สุกเท่านั้น คนหรือกลุ่มคนที่จะใช้อำนาจนี้คือเมื่อเป็นคนที่มีเรื่องในสิ่งนั้นโค้ดที่สุก" เป็นผู้ที่รับรู้ก็ว่ามีความรู้ความเข้าใจ ในการบริหารโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายของการรับรู้ นั้น ลูธันส์ (Luthans 1985: 455) กล่าวว่าเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความสัมพันธ์เป็นพวกเดียวกัน ความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความสัมพันธ์เป็นพวกเดียวกัน ความน่าเชื่อถือสามารถมาจากการมีประกาศนียบัตร หรือมีปริญญาบัตรสูงเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นั้นทราบดี ในสิ่งที่เขากำลังกล่าวถึง และสามารถแสดง ความรู้ที่ออกมาได้ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีวุฒิสองปริญญาตรีขึ้นไป และเป็นผู้ที่ ประสบความสำเร็จสูงในการบริหารโรงเรียน เป็นวิทยากรไปบรรยายให้ความรู้เรื่องเทคนิค การตัดสินใจแก่ผู้เข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม ผู้เข้ารับการอบรมย่อมพึงพอใจและเกิดความเชื่อมั่นมากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรีและประสบความสำเร็จสูงในการบริหารโรงเรียน ไปเป็นวิทยากร ทั้งนี้เพราะผู้เข้ารับการอบรมยอมรับในมูลนิธิอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญของ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีวุฒิสองปริญญาตรี

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีในมูลนิธิอำนาจอันชอบธรรมมากกว่ามูลนิธิอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้น หากพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ของการในมูลนิธิอำนาจอันชอบธรรม ($\bar{X} = 27.14$) และมูลนิธิอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 26.41$) เห็นว่าไม่แตกต่างกันมากนัก จากผลประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ของผู้วิจัย ในช่วงเวลา 11 ปี พบว่ามีผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีได้ ประสบความสำเร็จสูงในการบริหารโรงเรียนเช่นเดียวกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มี วุฒิสองปริญญาตรี กล่าวคือได้รับรางวัลพระราชทานโรงเรียนดีเด่น โล่เกียรติคุณจาก กระทรวงศึกษาธิการและสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย เป็นต้น ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ใช้ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมูลนิธิอำนาจอันชอบธรรมมากเช่นเดียวกัน

4. การไขว่คว้าอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตามประสบการณ์บริหารน้อยกว่า 6 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารน้อยกว่า 6 ปีเห็นด้วยกับการไขว่คว้าอำนาจการให้คะแนนที่สุด ไม่เห็นด้วยและไขว่คว้าที่ต่อกับผู้บริหารอำนาจอ้างอิง ผู้บริหารอำนาจการให้โทษ ผู้บริหารอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารอำนาจชั้นขอบขั้วรวม ตามลำดับ แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีประสบการณ์บริหารช่วงเวลาอื่นๆ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารน้อยกว่า 6 ปีที่เห็นด้วยกับการไขว่คว้าอำนาจการให้คะแนนและไขว่คว้าที่สุดเพื่อบริหารอำนาจเดี่ยวนั้น อาจเป็นเพราะว่าเป็นผู้ที่ประสบการณ์บริหารโรงเรียนในช่วงเวลาที่สั้นมาก การบริหารโรงเรียนต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยเฉพาะการครองคน ครองคน ครองงาน การประชาสัมพันธ์และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญทางการบริหารทุกด้าน การสร้างศรัทธา ความน่าเชื่อถือ ความนิยม ความไว้วางใจ ตลอดจนการให้สิ่งที่เป็นคุณค่าและโทษกับผู้ใฝ่หวั่นวิตกไม่มากพอ ดังที่ พน์ส หันนาสินทร์ (2513: 63) กล่าวว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาแล้วย่อมจะทำหน้าที่ได้ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยปฏิบัติมาเลย ประสบการณ์จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในช่วงเวลาที่สั้นมากอย่างนี้ หักคนที่มิใช่ต่อการบริหารโรงเรียนย่อมจะไม่ลึกซึ้งพอ ดังที่ เชปเลอร์ (Shepler อ้างถึงใน ภาศินัย สุนทรวิภาต 2528: 27) กล่าวว่าประสบการณ์เดิมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติอย่างมาก

การไขว่คว้าอำนาจการให้คะแนนที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น อาจเป็นเพราะมีความต้องการเห็นในคุณค่าของสิ่งที่เป็นคุณค่าที่ให้ไป ดังที่ ฌอล ฌวีเชิเยร (2519: 64) กล่าวว่าผู้บริหารต้องเป็นคนโหยหิวอำนาจ สามารถเสียดู ให้ข้าวของและเงินทองกับผู้ใฝ่หวั่นวิตกได้ต้องการบุญนำใจผู้ใฝ่หวั่นวิตกให้เกิดความเลื่อมใสและนับถือตนด้วยการยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และมอบหมายงานที่อำนาจประโยชน์ให้เป็นการให้รางวัลและสร้างบุญคุณด้วย ซึ่ง วูซิชัย จ่านงค์ (2517: 274) กล่าวว่า ทัศนคติคุณ และการให้รางวัล ต่างก็เป็นการจูงใจให้ผู้ใฝ่หวั่นวิตกมีความเลื่อมใสนับถือและให้ความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความพอใจ

5. การขมขามมาตรฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวม การขมขามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมา
คือมาตรฐานอำนาจอันชอบธรรม และมาตรฐานอำนาจการให้โทษ ส่วนมาตรฐานอำนาจอ้างอิงและ
มาตรฐานอำนาจการให้โทษนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกขมขามมาตรฐานอำนาจ
เป็น 2 อันดับสุดท้าย ในขณะที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกขมขามมาตรฐานอำนาจการ
ให้โทษและมาตรฐานอำนาจอ้างอิง เป็น 2 มาตรฐานอำนาจสุดท้าย ข้อค้นพบที่ได้สอดคล้องกับ
ผลการวิจัยของ สุชาติา กรเพชรปาลี (2522: ๗) ที่พบว่า มาตรฐานอำนาจนิเทศของ
นักวิชาการคือ อำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ หวีชัย บุญเจิม
(2527: ๑) ที่พบว่า การขมขามอำนาจผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่นคือ
ขมขามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาร์ปลิน
(Sharplin 1977: 7436-7437-A) ที่พบว่า มาตรฐานอำนาจที่ทำให้พนักงานขมขาม
อำนาจมากที่สุดคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ รองลงมาคือ อำนาจอันชอบธรรม สอดคล้อง
กับผลการวิจัยของแบคแมน และคณะ (Baehman, Bowers and Marcus 1968: 229-238)
และอดัมส์ (Adams 1975: 3428-A) ที่พบว่า อาจารย์ในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย
ในสหรัฐอเมริการับรู้อำนาจขององค์หรือหัวหน้าภาควิชาตามมาตรฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ทั้งนี้เพราะบุคลากรในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ถือว่าเป็นนักวิชาชีพชั้นสูง (Professional)
ซึ่งมีลักษณะพิเศษคือเชื่อมั่นในตนเองสูง หรือมีอีโก้ในตัวเอง (Self Concept) สูง ดังนั้น
การที่จะขมขามอำนาจได้ก็ต้องเป็นที่ประจักษ์ชัดว่าผู้นั้นมีความรู้ความสามารถมากกว่าตนจริงๆ

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขมขามมาตรฐานอำนาจ
อ้างอิงค่อนข้างต่ำ และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขมขามมาตรฐานอำนาจอ้างอิงต่ำ ข้อค้นพบ
ที่ได้นี้สอดคล้องกับความเห็นของประกอย กุฬรัตน์ (2524: 12 อ้างถึงใน หวีชัย บุญเจิม
2527: 118) ซึ่งมีความเห็นว่า ลักษณะความแตกต่างกันนี้ ประเด็นที่น่าพิจารณาอาจจะ
เนื่องจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ค่านิยม ความเป็นพรรคเป็นพวกหรืออิทธิพล
จากผู้บริหาร ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่ความเห็นการขมขามอำนาจอ้างอิงขมขามอยู่ในระดับที่ต่ำ

6. การขมตามมูลฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษาระหว่างเพศ ปรากฏว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการหญิงขมตามมูลฐานอำนาจทุก
มูลฐานอำนาจซึ่งเรียงลำดับกับการขมตามมูลฐานอำนาจเหมือนกันกับผู้ช่วยผู้อำนวยการชายและ
อาจารย์หญิงด้วยกล่าวคือขมตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด ส่วนอาจารย์ชาย
นั้นขมตามมูลฐานอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด

เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการหญิงและอาจารย์หญิงมีระดับการขมตามมูลฐาน
อำนาจทุกมูลฐานอำนาจสูงกว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการชายและอาจารย์ชาย ยกเว้นมูลฐานอำนาจ
การให้คะแนน และมูลฐานอำนาจอ้างอิงเท่านั้นที่อาจารย์ชายขมตามมูลฐานอำนาจสูงกว่าอาจารย์หญิง

ผลการวิจัยของประกาเพ็ญ สุวรรณ (2520: 95 อ้างถึงใน ภาคินีย์ สุนทรวิภาศ
2528: 27) พบว่าเพศหญิงจะคล้อยตามเหตุผลได้ง่ายกว่าเพศชาย ทั้งนี้เนื่องมาจากวัฒนธรรม
ซึ่งผู้หญิงมักจะเป็นคนชอบประนีประนอมมากกว่าผู้ชาย

ดังนั้นการที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการหญิงและอาจารย์หญิงมีระดับการขมตามมูลฐานอำนาจ
สูงกว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการชายและอาจารย์ชายเนื่องจากเพศหญิงจะคล้อยตามเหตุผลได้ง่ายกว่าเพศชาย
และเป็นคนชอบประนีประนอมมากกว่าผู้ชาย จึงทำให้ทัศนคติ ความศรัทธาและความเชื่อของ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการหญิง และอาจารย์หญิงแตกต่างไปจากผู้ช่วยผู้อำนวยการชายและอาจารย์ชายด้วย

7. การขมตามมูลฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษาระหว่างอายุ 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51-60 ปี มีการขม
ตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคือมูลฐานอำนาจอันชอบธรรม และ
มูลฐานอำนาจการให้คะแนน ส่วนมูลฐานอำนาจอ้างอิงและมูลฐานอำนาจการให้โทษมีการขมตาม
โดยเรียงลำดับแตกต่างกันออกไป แต่ระดับการขมตามมูลฐานอำนาจของทุกกลุ่มอายุแตกต่างกัน

เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีอายุ 51-60 ปี
นี้มีระดับการขมตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากกว่าทุกกลุ่มอายุ

ผลการวิจัยของฟรีดแมน (Freedman) อ้างถึงใน ภาคินัย สุนทรวิภาค 2528: 27) พบว่าบุคคลที่มีระดับอายุต่างกันจะมีทัศนคติที่แตกต่างกันคนที่อายุน้อยจะสามารถพัฒนาปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้น้อยกว่าคนที่อายุมาก ทั้งนี้ผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปีจึงพัฒนาปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้น้อยกว่ากลุ่มอายุอื่น โดยยอมรับหรือเชื่อฟังในความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ระดับการยอมรับมาตรฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญสูงกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ

8. การยอมรับมาตรฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างวุฒิเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความวุฒิที่ทำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ปรากฏผลการวิจัยว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีมีระดับการยอมรับมาตรฐานอำนาจทุกมาตรฐานอำนาจต่ำกว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีและวุฒิทำกว่าปริญญาตรี ยกเว้นมาตรฐานอำนาจการให้โทษ ในขณะที่เคียวกันผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีมีระดับการยอมรับมาตรฐานอำนาจทุกมาตรฐานอำนาจต่ำกว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิทำกว่าปริญญาตรี ยกเว้นมาตรฐานอำนาจการให้โทษ

ผลการวิจัยเมื่อพิจารณาศึกษาจากวุฒิได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาอาจจำแนกได้ 2 กลุ่มใหญ่ๆ กลุ่มแรกคือผู้ที่วุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาสูง ได้รับการยกย่องยอมรับ มีเกียรติ มีศักดิ์ เป็นนักคิด บัญชีฐานเป็นผู้สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ (จะเห็นได้จากการยอมรับมาตรฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับเดียวกัน) กลุ่มที่สองคือผู้ที่วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี เมื่อเปรียบเทียบกลุ่มแรก ในด้านคุณวุฒิ ศักดิ์ศรี การยอมรับส่วนใหญ่แล้วต่อยกว่ากลุ่มแรก ซึ่งกลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการให้กับผู้อำนวยการโรงเรียน ลักษณะการยอมรับมาตรฐานอำนาจจึงมีน้อยมากสำหรับผู้มีวุฒิสอง ซึ่งตรงข้ามกับกลุ่มที่สองซึ่งเป็นไปในลักษณะ "ผู้สนอง" มากกว่า "ผู้เสนอ" ตามลักษณะของความเป็นข้าราชการตกอยู่ในสถานะดังกล่าว กลุ่มที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีจึงต้องยอมรับมาตรฐานอำนาจสูงกว่าและแตกต่างจากกลุ่มที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี

9. การขอมตามมูลฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างประสบการณ์ทำงาน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบช่วงเวลาของ
ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป ผล
การวิจัยพบว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า
6 ปีนั้น เห็นควมกับการขอมตามมูลฐานอำนาจทุกมูลฐานอำนาจและขอมตามมูลฐานอำนาจอันชอบธรรม
และมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญสูง แตกต่างจากผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานช่วงเวลาอื่น ๆ

กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย
กว่า 6 ปี ใหม่ว่าเป็น "คนใหม่" ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยอาจารย์บางคนอยู่ใน
ระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อการแต่งตั้งต่อไป และบางคนก็เพิ่งได้รับการบรรจุ
เข้ารับราชการ ดังนั้นแนวโน้มที่จำเป็นคือปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบ คำสั่ง ขอม
มีมากเป็นธรรมดา เพื่อความมั่นคง และความก้าวหน้าของตำแหน่งหน้าที่การงานของตน
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และอาจารย์โรงเรียนมัศึกษากลุ่มนี้จึงอยู่ในระหว่างการเรียนรู้ คว้า
สิ่งแวดลอมเหล่านี้ จึงมีอิทธิพลต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัศึกษาใหม่มีการ
ขอมตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญสูง

ผลการวิจัยนี้เป็นเครื่องยืนยันถึงสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนมัศึกษา ซึ่ง
การใช้อำนาจนั้นมักถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี แต่ทว่าข้อเท็จจริงจะพบว่า การใช้อำนาจนั้นถือว่าเป็น
เป็นความจำเป็น จากข้อมูลศึกษานี้ แสดงให้เห็นว่า การใช้อำนาจนั้นถ้าเป็นไปถูกต้อง ขอมรับ
ได้ด้วยหลักวิชาและถูกต้องตามระเบียบ และระบมราชการแล้ว คนส่วนใหญ่นอกจากจะขอมรับ
แล้ว ยังมีความพอใจต่อผลของการใช้อำนาจด้วย (ทวิชัย บุญเจิม 2527: 123) แต่ในทาง
ตรงกันข้ามอำนาจการให้โทษนั้น ยิ่งใช้มากก็ยิ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานของผู้ใต้
บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น (ทวิชัย บุญเจิม 2527: 124) ดังนั้นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
มัศึกษาหรือนักบริหารที่จะต้องรู้จักอำนาจที่มีอยู่หลากหลายมากชนิดและต้องฉันทันทีในการใช้
อำนาจเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

ก. ทางด้านการบริหาร

ในด้านการบริหาร มีข้อเสนอแนะบางประการที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จะนำไปพิจารณาปรับปรุงความเป็นผู้นำของตนและการบริหารโรงเรียน ให้มีการใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

1. ในการวิจัย การไขว้ฐานอำนาจการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ครั้งนี้ ไม่ว่าการศึกษาจะได้อำนาจผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์บริหาร ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ต่างได้ข้อค้นพบที่สอดคล้องตรงกันว่า "มูลนิธิฐานอำนาจอันชอบธรรม" เป็นมูลนิธิฐานอำนาจที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาไขว้มากที่สุด ซึ่งได้แก่ลักษณะการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ถูกต้องตามกฎหมาย การมีตำแหน่งหน้าที่ราชการสูง การได้รับมอบอำนาจหน้าที่มาจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงกว่า การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ การได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นต้น ส่วนมูลนิธิฐานอำนาจอ้างอิงเป็นมูลนิธิฐานอำนาจที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาไขว้น้อยที่สุด ซึ่งได้แก่ลักษณะความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นพิเศษ ลักษณะนิสัยที่คล้ายคลึงกัน ความเป็นญาติกัน สำเร็จการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน มีภูมิลำเนาในเขตการศึกษาเดียวกัน และความเป็นพวกเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาเป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เห็นสมควรพิจารณาในประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 ควรไขว้ฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากกว่ามูลนิธิฐานอำนาจประเภท

อื่นๆ (Luthans 1985: 455, Shetty 1978: 178-181 และสุชานา กรเพชรปาดิ 2522: ข) ซึ่งได้แก่ ลักษณะความเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่แนะนำผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่ได้ศึกษาในเรื่องนั้นมาก่อนเมื่อผลงานดีเด่นเป็นที่เชื่อถือ เป็นผู้มีความรู้ใหม่และทันต่อเหตุการณ์เสมอ มีความสามารถทางวิชาการสูงเป็นต้น เพื่อนำไปปรับปรุงความเป็นผู้นำของตนและการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ควรใช้มูลฐานอำนาจการให้โทษน้อยกว่ามูลฐานอำนาจประเภทอื่นๆ (Shetty 1978: 178-181 และสุชาคา กรเพชรปาดิ 2522: 65) ซึ่งได้แก่ลักษณะ ทำให้เกิดความเคียดแค้น เจ็บปวดทางกาย หวาดกลัวรู้สึกขยาดหรือสูญเสียความรัก ลักษณะ ของการใช้กำลังกายหรืออาวุธการไม่ให้ความเป็นธรรม การทู่ใจให้เสียกำลังใจ การกลั่นแกล้ง หรือให้ร้ายและการตำหนิผู้ใ้ซึ่งยังมีชีวิตเป็นต้น เพื่อนำไปปรับปรุงความเป็นผู้นำของตนและ การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 ควรจะได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ยิ่งขึ้น มากกว่าที่จะ คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ใหม่ให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ ตลอดจนทบทวนอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารโรงเรียน และป้องกันความผิดพลาด เกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน เพื่อการที่จะทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใ้ซึ่งยังมีชีวิตและ บุคคลอื่น ซึ่ง สุชาคา กรเพชรปาดิ (2522: 66) กล่าวว่าบุคคลอื่นยอมรับนับถือความเป็น ผู้เชี่ยวชาญเพราะความรู้ความสามารถทางวิชาการของผู้บริหารมากกว่าเพราะตำแหน่งหน้าที่ ทางการงาน

1.4 การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน นอกจากจะ ต้องคำนึงถึงความสามารถในการบริหารแล้ว ควรจะคำนึงถึงความสามารถทางวิชาการ คำนทำงานของผู้นั้นด้วย มิใช่คำนึงถึงแต่ความเหมาะสมเท่านั้น ดังที่อคุลย์ วิเชียรเจริญ (2515: 138-164 อ้างถึงใน สุชาคา กรเพชรปาดิ 2522: 66) กล่าวว่า คนไทยมีค่านิยม ในการจัดบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหน้าที่ หรือมอบหมายให้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการงานต่างๆ เพราะผู้ใ้มีฐานะอันควรแก่ตำแหน่งนั้น หรือเพราะการเล่นพรรคเล่นพวกเป็นส่วนมาก มิใช่ เพราะความสามารถในการงาน หรือเพราะได้ทำงานเป็นผลสำเร็จมาก่อน

2. ในการวิจัย การยอมรับมูลฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการและ อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ครั้งนี้ ไม่ว่า การศึกษาจะได้จำแนกผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาตาม เพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ทำงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วทางใ้ซึ่งขอค้นพบที่สอดคล้องตรงกันว่า "มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ" ซึ่งได้แก่ลักษณะเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่แนะนำ

ศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นมาก่อน มีผลงานที่เด่นเป็นที่เชื่อถือ เป็นผู้มีความรู้ใหม่และทันต่อเหตุการณ์เสมอ มีความสามารถทางวิชาการสูงเป็นต้น เป็นมูลฐานอำนาจที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ยอมรับมากที่สุด ส่วนมูลฐานอำนาจที่ให้โทษเป็นมูลฐานอำนาจที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัศึกษายอมรับน้อยที่สุด และมูลฐานอำนาจอ้างอิงเป็นมูลฐานอำนาจที่อาจารย์โรงเรียนมัศึกษายอมรับน้อยที่สุด

ข้อเสนอสำหรับอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา เห็นสมควรพิจารณาไปประเด็นนี้คือ ควรยอมรับมูลฐานอำนาจการให้โทษน้อยกว่ามูลฐานอำนาจประเภทอื่น ๆ (Sharplin 1977: 7436-7437-A, Shetty 1978: 178-181, ทวีชัย บุญเจิม 2527: 9 และ สุชาติ ทรเพชรปณี 2522: 65) ซึ่งได้แก่ลักษณะการได้รับความเดือดร้อน เจ็บปวดทางกาย หวาดกลัว รู้สึกขายหน้าหรือสูญเสียความรัก การไม่ได้รับความเป็นธรรม การถูกกลั่นแกล้งหรือใส่ร้ายการถูกกำหนด และการเสียกำลังใจจากคำพูดของผู้นบังคับบัญชาเป็นต้น เพื่อนำไปปรับปรุงพฤติกรรมของตนเอง และจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาเห็นความสำคัญของความเป็นผู้เชี่ยวชาญของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา หากผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ย่อมจะมีบทบาทและบริหารงานวิชาการของโรงเรียนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมิท, ครอนส์ และเอทคินสัน (Smith, Kronse and Atkinson 1961: 170) กล่าวว่า การบริหารงานนั้น งานวิชาการมีความสำคัญเป็นอันดับแรกในโรงเรียน ขณะเดียวกันหากผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัศึกษามีความเป็นผู้เชี่ยวชาญน้อย แน่นนอนที่เคื่องานวิชาการของโรงเรียนย่อมจะส่งผลกระทบต่อให้เห็นได้ เพราะผู้ช่วยผู้อำนวยการไม่ได้มีบทบาทด้านวิชาการ แต่ในแง่ของการบริหารก็อาจจะเป็นปัญหาสำหรับผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหาร ถ้าผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาไม่เชื่อถือในความสามารถทางวิชาการของผู้ช่วยผู้อำนวยการคนนั้นแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อถึงการปกครองบังคับบัญชาได้ เพราะว่าผู้นั้นจะมีมูลฐานอำนาจอันชอบธรรมตามกฎหมายที่จะมีอิทธิพลเหนือเขาได้ก็ตาม โพซบุย์ สินลาวิคน์ (2526: 320) กล่าวว่า "ผู้นบังคับบัญชาหรือผู้บริหาร...มิใช่หัวหน้างานเช่นหน่วยงานต่างๆไปเท่านั้น แต่จะต้องเป็น "ผู้นำทางวิชาการ" กล่าวคือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนนอกจากจะต้องมีคุณสมบัติของนักบริหารแล้ว จะต้อง เป็นผู้ที่มีโลกทัศน์ของความเป็นนักวิชาการ เป็นผู้ที่มีเกียรติยศทางวิชาการ ได้รับการยอมรับทางวิชาการโดยทั่วไปด้วย

ข. ทางด้านการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปของการใช้มูลฐานอำนาจการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา และการยอมรับมูลฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป อาจจะศึกษาให้กว้างขวางออกไปได้ดังนี้

1. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมูลฐานอำนาจกับพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ
2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของอาจารย์กับมูลฐานอำนาจของผู้บริหาร และแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้มูลฐานอำนาจกับระดับความเป็นอิสระของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมูลฐานอำนาจกับความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แบบวัดมูลฐานอำนาจที่ผู้วิจัยใช้ในครั้งนี้ ใ้เปรียบจากแบบวัดมูลฐานอำนาจของ สุชากา กรเพชรปानी และหิรัชย์ บุญเจิม ซึ่งได้สร้างมาหลายปีแล้ว อาจจะไม่เหมาะสมกับคณะบุคคลที่จะทำการศึกษาคควรจะสร้างขึ้นใหม่ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น