



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "การศึกษาการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอและการยอมรับอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชา เขตการศึกษา 6" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอกับการยอมรับอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยมีสมมติฐานในการวิจัยว่า การใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอกับการยอมรับอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอไม่แตกต่างกัน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ศึกษานิเทศก์อำเภอ จำนวน 56 คน ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ จำนวน 55 คน เจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ จำนวน 124 คน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น จำนวน 235 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับศึกษานิเทศก์อำเภอ สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและการใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ชุดที่ 2 สำหรับผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและการยอมรับอำนาจตามการรับรู้ของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ การเก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ในช่วงเดือนมกราคม ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2539 จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-X การวิเคราะห์ใช้วิธีหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one way analysis of variance) การทดสอบเป็นรายคู่ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Scheffe'

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษานิเทศก์อำเภอ และการยอมตามอำนาจตามการรับรู้ของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 6 สรุปผลของการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 35-44 ปี มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์บริหารหรือทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 45-54 ปี มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์บริหาร 16 ปีขึ้นไป

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุ 35-44 ปี มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 35-44 ปี มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอและการยอมตามอำนาจของ

ผู้บังคับบัญชา เขตการศึกษา 6 พบว่า

1. การใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษานิเทศก์อำเภอ

ศึกษานิเทศก์อำเภอใช้อำนาจในระดับมาก คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจ เชื่อมโยง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และในระดับน้อยคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการบังคับ และเรียงลำดับจากมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจ การให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการบังคับ

2. การยอมตามอำนาจตามการรับรู้ของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ

ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอยอมตามอำนาจในระดับมาก คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจตามกฎหมาย และในระดับน้อย คือ อำนาจ

จากการบังคับ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการบังคับ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล

3. การยอมตามอำนาจตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

เจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอยอมตามอำนาจในระดับมาก คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการบังคับ และในระดับน้อย คือ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการบังคับ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล

4. การเปรียบเทียบการใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอกับการยอมตามอำนาจของผู้บังคับบัญชา เขตการศึกษา 6 พบว่า ระดับการใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอมีกกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีเพียงแต่อำนาจความเชี่ยวชาญเท่านั้นที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเรียงลำดับการใช้อำนาจกับการยอมตามอำนาจจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ปรากฏว่า ลำดับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอกับเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีความสอดคล้องกัน ดังนี้

อำนาจที่ศึกษาธิการอำเภอใช้มากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอยอมตามมากที่สุด คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ

อำนาจที่ศึกษาธิการอำเภอใช้เป็นลำดับที่ 2 คือ อำนาจการเชื่อมโยง ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอยอมตามเป็นลำดับที่ 2 คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล

อำนาจที่ศึกษาธิการอำเภอใช้เป็นลำดับที่ 3 คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอยอมตามเป็นลำดับที่ 3 คือ อำนาจการเชื่อมโยง

อำนาจที่ศึกษาธิการอำเภอใช้เป็นลำดับที่ 4 คือ อำนาจอ้างอิง ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอยอมตามเป็นลำดับที่ 4 คือ อำนาจตามกฎหมาย

อำนาจที่ศึกษาริการอำเภอใช้เป็นลำดับที่ 5 คือ อำนาจการให้รางวัล ผู้ช่วย-ศึกษาริการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอยอมตามเป็นลำดับที่ 5 คือ อำนาจจากการบังคับ

อำนาจที่ศึกษาริการอำเภอใช้เป็นลำดับที่ 6 คือ อำนาจตามกฎหมาย ผู้ช่วย-ศึกษาริการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอยอมตามเป็นลำดับที่ 6 คือ อำนาจอ้างอิง

อำนาจที่ศึกษาริการอำเภอใช้น้อยที่สุด คือ อำนาจจากการบังคับ ผู้ช่วยศึกษาริการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอยอมตามน้อยที่สุด คือ อำนาจการให้รางวัล

5. การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว พบว่าการใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษาริการอำเภอกับการยอมตามอำนาจตามการรับรู้ของผู้ช่วยศึกษาริการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้มีเพียงแต่อำนาจความเชี่ยวชาญเท่านั้นที่ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้เพียง 1 ฐานอำนาจเท่านั้น เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น จึงนำค่าเฉลี่ยการใช้อำนาจของศึกษาริการอำเภอกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษาริการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe' พบว่า ระดับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษาริการอำเภอกับเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ระดับค่าเฉลี่ยระหว่างการใช้อำนาจของศึกษาริการอำเภอกับการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วย-ศึกษาริการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ดังนี้

อำนาจจากการบังคับ ระดับการยอมตามอำนาจของเจ้าหน้าที่สำนักงาน-ศึกษาริการอำเภอสูงกว่าการใช้อำนาจของศึกษาริการอำเภอ และระดับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษาริการอำเภอสูงกว่าการใช้อำนาจของศึกษาริการอำเภอ ซึ่งมีความแตกต่าง เรียงลำดับ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามคำสั่งของศึกษาริการอำเภอ เพราะเกรงจะมีผลกระทบต่อการพิจารณาเงินเดือน ยอมตามคำกล่าวตามที่ละเลยระเบียบแบบแผนของทางราชการ ยอมตามเพราะเกรงถูกเสนอให้ย้ายไปดำรงตำแหน่งที่อื่น ยอมตามการสั่งการให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทาง

ราชการ มีระดับสูงกว่าการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอ

อำนาจตามกฎหมาย ระดับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอสูงกว่าการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอ และการยอมตามอำนาจของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ สูงกว่าการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งพบความแตกต่าง เรียงลำดับ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามเพราะยอมรับว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอ มีอำนาจในการชี้แนะการทำงาน มีสิทธิในการสั่งให้ปฏิบัติงาน ยอมตามการควบคุมเพราะเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีอำนาจในการสกัดกั้นความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน มีอำนาจในการสั่งให้ส่งใบรับรองแพทย์ ประกอบการลาป่วย มีระดับสูงกว่าการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอ

อำนาจความเชี่ยวชาญ โดยภาพรวมระดับการใช้อำนาจของศึกษาอำเภอกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อทำการทดสอบจำแนกเป็นรายข้อคำถามพบว่า มีเพียงข้อ 19 เท่านั้น คือ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามเพราะศึกษานิเทศก์อำเภอมีทักษะจัดทำแผนงานต่าง ๆ จนได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะทำงานเสมอ มีระดับสูงกว่าการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอ

อำนาจการให้รางวัล ระดับการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งพบความแตกต่าง เรียงตามลำดับ คือ ศึกษานิเทศก์อำเภอสามารถสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลาไปศึกษาต่อได้ ให้ความสนิทสนมเป็นพิเศษกับผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ยกย่องชมเชยผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานราชการเป็นอย่างดี ให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษแก่ผู้ที่เชื่อฟังคำสั่ง ใช้วิธีพูดให้กำลังใจให้ปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่งได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีระดับสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา

อำนาจอ้างอิง ระดับการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งพบความแตกต่าง เรียงตามลำดับ คือ ศึกษานิเทศก์อำเภอสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีวิธีพูดที่ทำให้อยากใกล้ชิด มีคุณลักษณะที่อยากเป็นเหมือนศึกษานิเทศก์อำเภอ ใช้คุณธรรมในการบริหารงาน มีบุคลิกภาพที่ประทับใจ ใช้ประโยชน์จากทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน ใช้ประโยชน์จากการทำงานร่วมกันมานาน มีระดับสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา

อำนาจข่าวสารข้อมูล ระดับการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอสูงกว่าการยอมตามอำนาจของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งพบความแตกต่างเพียงข้อ 36 เท่านั้น คือ ศึกษานิเทศก์อำเภอสนใจติดตามข่าวสารข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ สม่ำเสมอ มีระดับสูงกว่าการยอมตามอำนาจของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ

อำนาจการเชื่อมโยง ระดับการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งพบความแตกต่าง เรียงตามลำดับคือ ศึกษานิเทศก์อำเภอแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักกับบุคคลสำคัญได้ สามารถเชิญหัวหน้าส่วนราชการจำนวนมากมาร่วมงานหรือกิจกรรมได้ สามารถขอความร่วมมือจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาร่วมงานหรือกิจกรรมได้ สามารถขอความร่วมมือกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน นำประชาชนมาร่วมงานหรือกิจกรรมได้ มีระดับสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้มองเห็นความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาทางการบริหารที่สอดคล้องกับสภาพความจริงปัจจุบัน ผลจากการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอและผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีเป็นอันดับรอง มีประสบการณ์บริหารและการทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอและผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอนั้น เพศชายเป็นผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งมากกว่าเพศหญิง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ มีปริมาณงานในความรับผิดชอบมาก ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความหลากหลายยุ่งยากสลับซับซ้อน และเป็นส่วนราชการส่วนภูมิภาคที่ตั้งอยู่ในทุกอำเภอของประเทศ จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาศาสนา และการวัฒนธรรม ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ของกระทรวงศึกษานิเทศก์ ใน 3 ฐานะ คือ

ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ และในฐานะผู้แทนของกรมต่าง ๆ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2535) ผู้ที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ และผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีความอดทนสูง สามารถประสานงานร่วมมือกับกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต่าง ๆ นอกสังกัด เช่น งานพัฒนาชนบท ตลอดจนกำกับดูแลและตรวจติดตามงาน/โครงการให้มีการนำนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ

สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป แสดงให้เห็นว่า เพศหญิงจะเลือกศึกษาวิชาชีพครูและพาณิชยกรรมมากกว่า หรืออาจเป็นเพราะเป็นลักษณะอาชีพที่เหมาะสมก็เป็นได้ ส่วนการที่เจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีประสบการณ์ทำงานมากและมีวุฒิการศึกษาสูงถึงระดับปริญญาตรีนั้น แสดงให้เห็นว่า ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีวุฒิภาวะสูง

ตอนที่ 2 การใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอและการยอมตามอำนาจของผู้บังคับบัญชา เขตการศึกษา 6

1. การใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษาธิการอำเภอ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ศึกษาธิการอำเภอใช้อำนาจเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ใช้อำนาจข้อมูลข่าวสาร อำนาจเชื่อมร้อย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล ในระดับมาก และใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการบังคับในระดับน้อย เมื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดกรอบแนวคิดแหล่งของอำนาจเป็น 7 ประเภท และทำการวิจัยในระยะเวลาใกล้เคียงกันพบว่า ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อนงค์พร สติธยภัทศิกุล (2536) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ใช้อำนาจมาก และเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ อำนาจสารสนเทศ อำนาจพึ่งพา อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจบังคับ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อารีย์ สุวรรณาล (2537) เป็นบางส่วน ที่พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ใช้อำนาจเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูลในระดับมากที่สุด ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการเชื่อมร้อยในระดับมาก ใช้อำนาจตาม

กฎหมาย และอำนาจอ้างอิง และอำนาจจากการบังคับในระดับน้อย แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมบูรณ์ นนท์สกุล (2536) ซึ่งเมื่อเรียงลำดับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสาร อำนาจพึ่งพา อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อยู่ในระดับสูง และใช้อำนาจการบังคับในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่าง และสถานการณ์ที่ใช้ในการวิจัยแตกต่างกัน กล่าวคือ การวิจัยของสมบูรณ์ นนท์สกุล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูอาจารย์ในสถานศึกษาเป็นผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจต่าง ๆ ของผู้บริหาร แต่การวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ศึกษานิเทศก์ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษา เป็นผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจต่าง ๆ ของตนเอง การที่กลุ่มตัวอย่างทั้งสองอยู่ในสถานภาพที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความคิดเห็นก็ย่อมแตกต่างกันไป

การที่ศึกษานิเทศก์ใช้อำนาจข่าวสารข้อมูลอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 อาจเป็นเพราะศึกษานิเทศก์ตระหนักว่า ในสภาพปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ผู้ที่มีข่าวสารข้อมูลมากย่อมได้เปรียบในการทำงาน ประกอบกับมติที่ประชุมอธิบดี ครั้งที่ 5/2527 เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2527 กำหนดให้สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ คือ ศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน ศูนย์บริการและประสานงาน ศูนย์ติดตามและประเมินผล (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์, 2532) นอกจากนี้ พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2535 กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอให้มีหน้าที่ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของอำเภอ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการ การตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวงและแผนจังหวัด ตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการของหน่วยงานสังกัดกระทรวงภายในอำเภอและเป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ ศึกษานิเทศก์อำเภอในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษานิเทศก์ จึงจำเป็นต้องมีข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน ศึกษานิเทศก์อำเภอจึงอาจมีความเห็นว่าการเป็นผู้รอบรู้ข่าวสารข้อมูลที่มีคุณค่า มีการแสวงหาข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรอบรู้ข่าวสารข้อมูลในสภาวะแวดล้อมของงานและในเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวาง เป็นแหล่งข้อมูลได้อย่างดีตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ รวมทั้งเป็นผู้ทันเหตุการณ์ สามารถควบคุม

ข่าวสารที่สำคัญและตัดสินใจได้ถูกต้อง ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อมใสยอมรับนับถือในความรอบรู้ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับและปฏิบัติตามจึงเป็นเรื่องง่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mc Clelland (อ้างถึงใน นพดล เจนอักษร, 2536) ว่า การใช้อำนาจแบบสร้างความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากรในองค์การ ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี ดังที่ Hersey และ Blanchard (1932) กล่าวไว้ว่า อำนาจข่าวสารข้อมูลอยู่บนพื้นฐานของการเป็นเจ้าของหรือการเข้าถึงข่าวสารข้อมูลซึ่งบุคคลอื่น ๆ พิจารณาเห็นว่า มีประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อพวกเขา ฐานอำนาจนี้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เพราะพวกเขาต้องการได้หรือมีส่วนร่วมรับรู้ข่าวสารข้อมูลนี้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อดองส์พร สติดยัถยาศิกุล (2536) ที่ว่า ใน การปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ถ้าหากผู้บริหารมีข่าวสารข้อมูลพร้อมเพียงย่อมเอื้ออำนวยให้ครูปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

ส่วนการที่ศึกษานิเทศกรอำเภอใช้อำนาจข่าวสารข้อมูลมากเป็นลำดับแรก อาจเป็นเพราะศึกษานิเทศกรอำเภอเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการมอบหมาย กล่าวคือ ศึกษานิเทศกรอำเภอสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับวุฒิภาวะสูง ให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพียงแต่ศึกษานิเทศกรอำเภอสามารถให้รายละเอียดหรืออธิบายรายละเอียดพร้อมทั้งให้ข้อมูลรายงานเอกสารการติดต่อต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เมื่อต้องการ นอกจากนี้ศึกษานิเทศกรอำเภออาจทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะสูงต้องการคำแนะนำ และการสนับสนุนเพียงเล็กน้อยผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ (Hersey และ Blanchard, 1982) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Buchele (1977) กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจแบบปล่อยเข้าร่วมว่า เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เน้นตัวบุคคลและเน้นกลุ่ม ดังนั้น สรุปได้ว่าศึกษานิเทศกรอำเภอ เขตการศึกษา 6 เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้สอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

อำนาจการเชื่อมร้อย เป็นอำนาจที่ศึกษานิเทศกรอำเภอใช้ในระดับมากเป็นลำดับที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะศึกษานิเทศกรอำเภอตระหนักว่าต้องปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศกรระดับอำเภอแล้ว ยังต้องปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษานิเทศกร และ

ผู้แทนกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วย ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 กำหนดอำนาจหน้าที่ให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอทำหน้าที่ประสานงานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงในระดับอำเภอ ด้วยบทบาทหน้าที่ดังกล่าว ศึกษาธิการอำเภอจึงต้องเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป ยินดีพร้อมที่จะให้บริการและประสานงานกับบุคลากรหลายฝ่าย หลายหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และจากการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดของศึกษาธิการอำเภอกับบุคคลภายนอก เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พระภิกษุ ผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นหรือคนสำคัญในท้องถิ่น ตลอดจนผู้บริหารระดับอื่น ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ นายอำเภอ ศึกษาธิการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถให้คำแนะนำหรือปรึกษาในเรื่องของการบริหารงานบุคคล ย่อมนำมาซึ่งบรรยากาศของอำนาจการเชื่อมโยงสูง หรืออาจเป็นเพราะศึกษาธิการอำเภอที่มีอำนาจการเชื่อมโยงจะมีความรู้สึกเจ็บปวดในการพึ่งพาผู้อื่น และจะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาพึ่งพาตน (Kotter, 1977) จะใช้อำนาจเชื่อมโยงที่ตนมีอยู่ช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบอยู่จนสำเร็จ (Veiga และ Yanouzas, 1984) ดังที่ Hersey และ Blanchard (1982) กล่าวว่าหัวหน้าที่มีอำนาจการเชื่อมโยงสูงจะจูงใจให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะว่าพวกเขาหวังผลที่จะได้รับประโยชน์หรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ชอบ และอำนาจการเชื่อมโยงทำให้ผู้ตามยอมตามเพราะผู้ตามที่มีวุฒิระดับนี้พยายามหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ หรือต้องการได้รับสิ่งตอบแทนจากอำนาจนี้ ดังนั้นศึกษาธิการอำเภอจึงมีความรู้สึกเจ็บปวดนำอำนาจการเชื่อมโยงมาใช้ในการบริหารงานเพื่อช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่หลีกเลี่ยงจากการถูกลงโทษหรือให้ได้รับสิ่งตอบแทน

อำนาจเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่ศึกษาธิการอำเภอใช้ในระดับมากเป็นลำดับ 3 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะศึกษาธิการอำเภอตระหนักว่า โดยสภาพทั่วไปของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นองค์การทางวิชาชีพ บุคลากรในสำนักงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นทุกปี จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างประชากรมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีวุฒิปริญญาโทเป็นอันดับรองลงมา และมีวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเพียงร้อยละ 14.5 เท่านั้น นอกจากนี้ ในทุกระยะ 2 ปี สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะมีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเป็นประจำและต่อเนื่อง และศึกษาธิการจังหวัดจะมีการเรียกประชุม

ศึกษาศึกษาอำเภอกทุกเดือน เพื่อชี้แจงนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางในการ
 แก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของศึกษาศึกษาอำเภอดังที่ Balton กล่าวว่ ศึกษาศึกษาอำเภอ
 จะต้องเป็นผู้ที่ได้เล่าเรียนและฝึกฝนทางด้านการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะ มีประสบการณ์ในการ
 ปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี ศึกษาศึกษาอำเภอจึงจำเป็นต้องพัฒนา
 ตนเองทางด้านวิชาการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ French
 และ Raven (1959) ที่ว่า ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ ทักษะ และความรู้จะได้รับการยอมรับนับถือ
 และการปฏิบัติตามจากผู้บังคับบัญชา

อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่ศึกษาศึกษาอำเภอใช้ในระดั้มากเป็นลำดับที่ 4 ทั้งนี้
 อาจเป็นเพราะศึกษาศึกษาอำเภอตระหนักว่าการปฏิบัติงานในบทบาทผู้แทนกระทรวงศึกษาศึกษา
 ที่จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ศึกษาศึกษาอำเภอจึงต้อง
 ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบในเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงาม ประกอบกับในระบบ
 ราชการไทย ผู้บังคับบัญชามีความภูมิใจและยกย่องผู้บังคับบัญชาของตน ในฐานะที่เป็นผู้มี
 อำนาจ ขณะเดียวกันวัฒนธรรมการเลี้ยงดูในสังคมไทยส่งผลให้เกิดค่านิยมเกี่ยวกับการยกย่อง
 เชิดชูผู้มีอำนาจ เคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ เช่น ผู้สูงอายุ ผู้อยู่มาก่อน และเป็นผู้นำแห่งทางสังคม
 หรือทางราชการสูง หากศึกษาศึกษาอำเภอเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะเป็นที่น่าเลื่อมใส เช่น มีความ
 มั่นคง มีจริยธรรม มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ยุติธรรม มีวาจาทำทางเป็นที่ประทับใจและยิ้มแย้ม
 แจ่มใสแล้ว ย่อมเป็นที่น่าชื่นชมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey และ
 Blanchard (1982) ที่ว่าอำนาจอ้างอิงเกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร อันเนื่องมาจาก
 บุคลิกลักษณะ การชอบพอ การยกย่องนับถือ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา ดังนั้นหากศึกษาศึกษา-
 อำเภอใช้อำนาจอ้างอิงจากการมีบุคลิกภาพที่น่าเลื่อมใสแล้วจะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับตาม

อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจอีกประเภทหนึ่งที่ศึกษาศึกษาอำเภอใช้ในระดั้ม
 มากเป็นอันดับที่ 5 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากศึกษาศึกษาอำเภอตระหนักว่า โดยพื้นฐานทางด้าน
 จิตวิทยาแล้ว มนุษย์มีความต้องการที่จะได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ดังที่ Maslow (1970)
 ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และ
 ความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับจากล่างสูงขึ้นไป ความต้องการประการหนึ่ง (esteem need)
 คือ การได้รับการยอมรับให้เกียรติและยกย่อง อันนำไปสู่ความต้องการประสบผลสำเร็จสมหวังใน
 ชีวิต ศึกษาศึกษาอำเภอจึงอาจมีความเห็นว่าการใช้อำนาจการให้รางวัลเป็นอำนาจที่จูงใจผู้บังคับบัญชา

ให้ปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีค่าในสายตาของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นวล กลยาณธรรม(2530) ที่พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .003 มาจากแหล่งอำนาจ 5 ฐาน โดยอำนาจการให้รางวัล มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูได้มากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมบูรณ์ นนท์สกุล (2536) ที่พบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนสูง ดังที่ French และ Raven (1959) เสนอแนวคิดการใช้อำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารว่า ในการให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่นซึ่งอาจจะเป็นในรูปของการชมเชยหรือการให้สิ่งของจะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม Hoy และ Miskel (อ้างถึงใน นพดล เจนอักษร, 2536) ได้เสนอแนะว่า อำนาจการให้รางวัลยังส่งผลดีมากที่สุดกับกลุ่มผู้บังคับบัญชาที่ยอมตาม จึงอาจสรุปได้ว่า การที่ศึกษานิเทศก์ใช้อำนาจการให้รางวัลมาก จะเกิดผลดีมากที่สุดกับผู้บังคับบัญชาที่ยอมตาม และทำให้ผู้บังคับบัญชามีขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์มีประสิทธิภาพ

อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ศึกษานิเทศก์ใช้อำนาจในระดับน้อย และใช้เป็นลำดับที่ 6 อาจเป็นเพราะว่า จำนวนบุคลากรของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในปัจจุบันยังมีไม่มากนัก สมาชิกทุกคนจึงมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอจะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางให้ตรงกับงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์กำหนด ศึกษานิเทศก์อำเภอจึงอาจตระหนักดีว่า บรรยากาศองค์การในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานสูงอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นงลักษณ์ เรือนทอง (2535) ที่พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การที่เกี่ยวกับนโยบาย ความเข้าใจในนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน แบบแผน บรรทัดฐานของการอยู่ร่วมกันในองค์การอยู่ในระดับสูงสุด อีกทั้งการปฏิบัติงานในระบบราชการจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และคำสั่งตามที่ทางราชการกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ดังที่ อรุณ รักธรรม (2526) กล่าวว่า อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่เกิดจากกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย สถาบัน ขนบธรรมเนียม ค่านิยม หรือวัฒนธรรม ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่มองว่าถูกต้องชอบธรรม ควรเชื่อฟังเมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์การยอมรับความชอบธรรมขององค์การตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่และ

โครงสร้างองค์การแล้ว อำนาจหน้าที่จึงขึ้นอยู่กับตำแหน่งเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในองค์การซึ่งมีขั้นตอนการบังคับบัญชาหลั่นกันลงมา บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งระดับรองก็ยอมรับอำนาจและสิทธิของบุคคลที่อยู่ระดับสูงกว่า จึงอาจสรุปได้ว่า ศึกษาราชการอำเภอใช้อำนาจตามกฎหมายน้อยเพราะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานศึกษาราชการอำเภอเอื้ออำนวยให้ผู้บังคับบัญชายอมรับว่าศึกษาราชการอำเภอเป็นผู้มีอำนาจอันชอบธรรมควรเชื่อฟัง ซึ่งเป็นสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมายก็อาจเป็นได้

อำนาจจากการบังคับ เป็นอำนาจที่ศึกษาราชการอำเภอใช้เป็นอันดับน้อยที่สุด จากทุกประเภทของอำนาจ ทั้งนี้เนื่องจากศึกษาราชการอำเภอตระหนักดีว่า การปฏิบัติงานในบทบาทของสำนักงานศึกษาราชการอำเภอ มีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมากทั้งงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายจากนายอำเภอ ในด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมระดับอำเภอ จะต้องประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ หลายหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมอบหมายงานในบางส่วนให้ช่วยศึกษาราชการอำเภอและเจ้าหน้าที่ดูแล ปฏิบัติ จัดทำ เพื่อที่ศึกษาราชการอำเภอจักได้ออกไปปฏิบัติภารกิจนอกสำนักงานศึกษาราชการอำเภอ คงไม่บังเกิดผลดีกับการใช้อำนาจจากการบังคับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ลักษณะของคนไทยมีความพึงพอใจและเคยชินกับความอิสระ ไม่ชอบเป็นผู้ถูกควบคุมหรือถูกบังคับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจละทิ้งงานหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานเมื่อศึกษาราชการอำเภอออกไปปฏิบัติงานนอกสำนักงาน หรือเกิดปฏิกิริยาต่อต้านก็อาจเป็นได้ ดังที่ อรุณ รักรธรรม (2525) กล่าวถึง ผลสะท้อนของการใช้อำนาจการบังคับว่า ถึงแม้การลงโทษมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลิกกระทำการบางอย่าง แต่สัมพันธ์ภาพได้หยุดเพียงนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้ นอกจากนี้ศึกษาราชการอำเภอที่ใช้อำนาจจากการบังคับน้อยอาจเป็นเพราะมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาราชการอำเภอเป็นองค์กรทางวิชาชีพ บุคลากรในสำนักงานมีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง มีความรับผิดชอบสูงไม่จำเป็นต้องควบคุมมากนัก ดังที่ วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกุล และ สุพิชญา ธีระกุล (2523) กล่าวว่า การใช้อำนาจมีผลในการบังคับและชักจูงให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดี ควรใช้อำนาจในทางสร้างสรรค์คืออย่าใช้ในทางทำลาย และควรใช้อำนาจให้น้อยที่สุด หากจำเป็นต้องใช้ให้ใช้อำนาจบารมี หรืออาจมีความเห็นว่าศึกษาราชการอำเภอควรใช้อำนาจอื่น ๆ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังไม่ต่อต้าน ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจจากการบังคับก็ได้ ดังที่ Martus และ Sims (อ้างถึงใน นวล กัลยาณธรรม, 2530) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ประสบ-

ความสำเร็จในการควบคุมและเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานของตนในองค์กร ที่พบว่า มีวิธีการใช้อำนาจที่นำสนใจรวม 9 วิธี คือ การให้คำปรึกษาแนะนำ การผูกพัน ความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การประนีประนอม การปฏิบัติตรงข้าม การเป็นนักแสดง การสร้างความเชื่อมั่น และการเป็นเจ้านายเสมอ ซึ่งตรงข้ามกับผู้บริหารที่ไร้อำนาจ ดังที่ Simendinger และ Moore (1985) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ไร้อำนาจเป็นผู้มองตนเองเป็นคนอ่อนแอ ไร้อำนาจ และพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนต่อต้านหรือไม่เชื่อฟัง จึงมีแนวโน้มที่จะใช้การลงโทษเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ จึงอาจสรุปได้ว่า ศึกษาริการอำเภอที่ไร้อำนาจจากการบังคับบัญชาเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจนั่นเอง

2. การยอมตามอำนาจตามการรับรู้ของผู้ช่วยศึกษาริการอำเภอ และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษาริการอำเภอกับการยอมตามอำนาจของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจการเชื่อมร้อย อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการบังคับ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในวิธีดำเนินการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยศึกษาริการอำเภอยอมตามอำนาจในระดับมาก คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจการเชื่อมร้อย และอำนาจตามกฎหมาย ระดับน้อย คือ อำนาจจากการบังคับ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล ส่วนเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอยอมตามอำนาจในระดับมาก คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจการเชื่อมร้อย อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจจากการบังคับ ระดับน้อย คือ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานศึกษาริการอำเภอโดยเฉลี่ยมีบุคลากรประมาณ 4 คน จัดว่าเป็นองค์กรขนาดเล็ก และเป็นองค์กรลักษณะแบบมีส่วนร่วม บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังที่ Shaw (1976) กล่าวว่าไว้ว่า กลุ่มที่มีขนาดเล็กจะง่ายแก่การสังเกตการเปลี่ยนแปลง หรือการมีปฏิกริยาระหว่างสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง เพิ่มความสามารถ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Rothlisberger (1968) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มว่า บุคคลที่รวมกันเป็นกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดความผูกพัน รักใคร่ อาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จะหล่อหลอมให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลกลายเป็นความรู้สึก ความคิด ทักษะ และค่านิยมของกลุ่ม จากผลการวิเคราะห์ที่พบว่า ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ยอมตามอำนาจความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับมาก และเป็นลำดับมากที่สุดในทุกประเภทของอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำเร็จ โพธิ์วรรณ (2531) ที่พบว่ามูลฐานอำนาจที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนกับอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษายอมตามมากที่สุด คืออำนาจความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ตระหนักว่าสังคมไทยมีค่านิยมทางด้านความรู้ ผู้มีความรู้สูงควรจะได้รับเกียรติยอมรับ ประกอบกับในสภาพปัจจุบันบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอส่วนใหญ่มักมีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์กำหนด ซึ่งนับว่าเป็นบุคลากรที่มีวุฒิภาวะสูง ต้องการคำสนับสนุนเพียงเล็กน้อยก็มีความสามารถและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านี้จึงยอมรับว่าความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ของศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานทำให้งานไม่เกิดปัญหา (Hersey and Blanchard, 1982) จึงมีความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตามศึกษานิเทศก์อำเภอ เพราะมีอำนาจความเชี่ยวชาญนั่นเอง (Hoy และ Miskel อ้างถึงใน นพดล เจนอักษร, 2536) จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ยอมตามอำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุดเพราะเป็นบุคลากรที่มีวุฒิภาวะสูงก็อาจเป็นได้

อำนาจข่าวสารข้อมูล ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอยอมตามในระดับมาก และยอมตามเป็นลำดับที่ 2 รองมาจากอำนาจความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานในฐานะศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน เพื่อบริการและประสานงานด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมแก่หน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอทุกคนที่จะต้องตระหนักและร่วมกันรับผิดชอบงานดังกล่าว ถ้ามีข่าวสารหรือข้อมูลพร้อมเพียงย่อมจะเอื้ออำนวยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ประกอบกับการเลื่อนระดับและการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ จะบรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) บรรยากาศในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอจึงเต็มไปด้วยการแสวงหาข่าวสารข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ รายละเอียด และกำหนดการสอบแข่งขัน ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงาน

ศึกษาศึกษาอำเภอ จึงอาจต้องการได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลจากศึกษาศึกษาอำเภอ หรืออาจเห็นว่า ข้อมูลข่าวสารที่ศึกษาศึกษาอำเภอมีอยู่มีความสำคัญในการทำงานหรือสำคัญต่อความก้าวหน้าของตน ดังที่ Hersey และ Blanchard (1982) กล่าวไว้ว่า อำนาจข่าวสารข้อมูล อยู่บนพื้นฐานของการเป็นเจ้าของหรือการเข้าถึงข่าวสารข้อมูล ซึ่งบุคคลอื่น ๆ พิจารณาเห็นว่ามีความสำคัญต่อพวกเขา ฐานอำนาจนี้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เพราะพวกเขาต้องการได้รับข่าวสารข้อมูลนี้หรืออาจพิจารณาอีกด้านหนึ่งได้ว่า บุคลากรในสำนักงานศึกษาศึกษาอำเภอมีระดับวุฒิภาวะสูง จึงมองศึกษาศึกษาอำเภอเพื่อหาข่าวสารข้อมูลที่จะรักษาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน ถ้ารู้ว่าศึกษาศึกษาอำเภอสามารถให้รายละเอียดหรืออธิบายรายละเอียด พร้อมทั้งให้ข้อมูล รายงาน เอกสารการติดต่อต่าง ๆ ได้เมื่อต้องการ ด้วยอำนาจข่าวสารข้อมูลที่ศึกษาศึกษาอำเภอมีอยู่ จึงมีอิทธิพลต่อผู้ช่วยศึกษาศึกษาอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาศึกษาอำเภอ (Hersey and Blanchard, 1982) จึงอาจสรุปได้ว่าบุคลากรในสำนักงานศึกษาศึกษาอำเภอยอมตามอำนาจข่าวสารข้อมูลมาก เพราะต้องการข่าวสารข้อมูลจากศึกษาศึกษาอำเภอมาปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของตนก็อาจเป็นได้

อำนาจ เชื่อมโยง เป็นอำนาจที่ผู้ช่วยศึกษาศึกษาอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาศึกษาอำเภอยอมตามในระดับมาก และยอมตามเป็นลำดับที่ 3 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภารกิจของศึกษาศึกษาอำเภอ ในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาศึกษาในระดับอำเภอ มีหน้าที่บริการและประสานงานกับบุคคลอย่างกว้างขวาง ทำให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอำนาจหรือบุคคลที่มีความสำคัญทั้งในและนอกองค์กรเป็นจำนวนมาก บุคลากรในสำนักงานศึกษาศึกษาอำเภอจึงอาจมีความรู้สึกไวและตระหนักถึงคุณและโทษของอำนาจเชื่อมโยงนี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey และ Blanchard (1982) ที่ว่า อำนาจเชื่อมโยงเป็นอำนาจที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีผู้บริหารที่มีความสนิทสนมหรือชอบพอกับผู้มีอิทธิพล หรือบุคคลที่มีความสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นจำนวนมาก และตนหวังผลที่จะได้รับประโยชน์หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันอาจจะเกิดตามมาโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากบุคคลที่ยอมตาม จึงอาจสรุปได้ว่า บุคลากรในสำนักงานศึกษาศึกษาอำเภอมีความรู้สึกไวที่จะได้รับประโยชน์หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจที่จะเกิดตามมาโดยอาศัยอำนาจการเชื่อมโยงที่ศึกษาศึกษาอำเภอมีอยู่

อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ผู้ช่วยศึกษาศึกษาอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาศึกษาอำเภอยอมตามในระดับมาก เป็นลำดับที่ 4 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ค่านิยมของสังคมไทย

นิยมเรื่องอำนาจและอาวุโส ขณะเดียวกันวัฒนธรรมการเลี้ยงดูในสังคมไทยส่งผลให้เกิดค่านิยมเกี่ยวกับการยกย่องผู้มีอำนาจ เคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ที่อาวุโสกว่า พฤติกรรมสืบทอดกันมาก็คือ ผู้น้อยมักจะยอมทำตาม ประกอบกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ กำหนดบทบาทและแผนผังแสดงให้เห็นถึงการแบ่งงานกันทำระหว่างศึกษาธิการอำเภอ และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน หรืออาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เชื่อในคุณค่าของศึกษาธิการอำเภอว่ามีสิทธิตามกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Luthans (1985) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะมีอำนาจตามกฎหมาย เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อในคุณค่าของสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมาย และลำดับตำแหน่งที่สูงกว่ายอมมีอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่ายอมรับในลำดับตามโครงสร้างและอำนาจของผู้บริหารของเขา จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอยอมตามอำนาจตามกฎหมายมาก เพราะยอมรับว่าศึกษาธิการอำเภอมีสิทธิที่ต้องทำตามค่านิยมและกฎหมายก็อาจเป็นได้

อำนาจจากการบังคับ เป็นที่น่าสังเกตว่า การยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภออยู่ในระดับน้อย ส่วนการยอมตามอำนาจของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก กลุ่มเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรี ส่วนกลุ่มผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และมีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จึงทำให้ระดับการยอมตามอำนาจจากการบังคับของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สูงกว่าระดับน้อยเพียงเล็กน้อย แต่เมื่อนำค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มมาทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe พบว่า ไม่แตกต่างกัน และมีการยอมตามอำนาจจากการบังคับเป็นลำดับที่ 5 สอดคล้องกัน จึงอาจสรุปได้ว่าทั้งสองกลุ่มยอมตามอำนาจจากการบังคับในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอตระหนักว่า ตนเองเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางตรงกับงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกำหนด ต้องการคำแนะนำ และการสนับสนุนเพียงเล็กน้อยก็จะมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ (Hersey and Blanchard, 1982) และมีความเชื่อมั่นพร้อมที่จะทำตาม ไม่เกิดผลดีถ้าใช้อำนาจจากการบังคับ (Hoy and Miskel อ้างถึงใน นพดล เจริญอักษร, 2536) หรืออาจมีความเห็นว่าตนชอบเข้ารับการบรรจุแต่งตั้งด้วยความสมัครใจ มีความรู้สึกทางบวกกับสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มิได้เข้ามาเพราะถูกบังคับหรือด้วยความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ที่จะต้องควบคุม ใช้อำนาจจากการบังคับ (Etzioni quoted in Luthans, 1985) จึงอาจสรุปได้ว่า บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการ

อำเภอเป็นสมาชิกด้วยความเต็มใจ และมีความเชื่อมั่นพร้อมที่จะทำตามศึกษานิเทศการอำเภอ จึงยอมตามอำนาจจากการบังคับน้อยก็เป็นได้

อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่ผู้ช่วยศึกษานิเทศการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศการอำเภอยอมตามในระดับน้อย และยอมตามเป็นลำดับที่ 6 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลิกลักษณะของศึกษานิเทศการอำเภอไม่ดึงดูดใจให้ผู้บังคับบัญชาชอบพอ หรือมีความรู้สึกอยากใกล้ชิดชื่นชมศรัทธา และเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับศึกษานิเทศการอำเภอ ดังที่ French และ Raven (1959) กล่าวไว้ว่า อำนาจอ้างอิงเกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาแบบอย่างพฤติกรรม ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงหรืออำนาจบารมีสูง จะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่นอันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะ การชอบพอ การนับถือยกย่องซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและสอดคล้องกับแนวคิดของ Luthans (1985) ที่ว่าคนทั่วไปมักจะยอมตามอำนาจของผู้อื่นเพราะเขาเป็นคนรูปร่าง น่าคบหา หรือบุคลิกส่วนตัวอื่น ๆ ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกับเขา และสอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2526) ที่ว่า อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นกับบุคลิกลักษณะของตัวบุคคลมากที่สุดเป็นการใช้เสน่ห์ดึงดูด และพื้นฐานของอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ถูกใช้อำนาจชอบหรือมีความรู้สึกใกล้ชิดและมีความชื่นชมศรัทธาในตัวผู้ใช้อำนาจ ซึ่งเสน่ห์ดึงดูดหรือคุณลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเป็นพวก (Charisma) ซึ่งมีได้มีอยู่ทุกคน ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้ช่วยศึกษานิเทศการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศการอำเภอมีความรู้สึกชอบ อยากร่วมใกล้ชิด หรือชื่นชมศรัทธาในตัวศึกษานิเทศการอำเภอน้อย หรือต้องการเป็นพวกเดียวกับศึกษานิเทศการอำเภอน้อยเช่นเดียวกัน จึงอาจเป็นเหตุให้บุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศการอำเภอยอมตามอำนาจอ้างอิงในระดับน้อยก็เป็นได้

อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจที่ผู้ช่วยศึกษานิเทศการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศการอำเภอ ยอมตามในระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าศึกษานิเทศการอำเภอไม่มีอำนาจเต็มในการเลื่อนขั้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งอย่างแท้จริง ทั้งนี้สำนักงานศึกษานิเทศการอำเภอเป็นองค์การขนาดเล็ก โดยเฉลี่ยมีบุคลากรประมาณ 4 คน จำนวนบุคลากรจึงมีไม่เพียงพอต่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้นเป็นกรณีพิเศษ จำเป็นต้องไปรวมพิจารณาในระดับจังหวัดตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน ประกอบกับการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการจะบรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ตำแหน่งนั้น จึงอาจเป็นปัจจัยให้ผู้ช่วยศึกษานิเทศการอำเภอ และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศการอำเภอยอมตามอำนาจการให้รางวัลน้อยที่สุด

แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภออาจจะไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่ศึกษานิเทศก์อำเภอทำนั้น ซึ่งแสดงว่าศึกษานิเทศก์อำเภอไม่มีอำนาจให้สิ่งที่เป็นคุณค่าอย่างแท้จริง (Luthans, 1985) จึงอาจสรุปได้ว่ารางวัลอื่น ๆ ที่ศึกษานิเทศก์อำเภอให้ไม่มีคุณค่าต่อผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ กับเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอก็อาจเป็นไปได้

3. การเปรียบเทียบการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ พบว่า ระดับการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีเพียงแต่อำนาจความเชี่ยวชาญเท่านั้นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffé พบว่า โดยภาพรวมการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอมีความแตกต่างกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ในส่วนการยอมตามอำนาจของผู้บังคับบัญชา พบว่า การยอมตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ กับเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอไม่แตกต่างกันหรือมีความสอดคล้องกันนั่นเอง จึงสามารถเปรียบเทียบการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอได้ดังนี้

ประเภทอำนาจจากการบังคับ ระดับการยอมตามอำนาจตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าการใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษานิเทศก์อำเภอ เรียงตามลำดับคือ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามคำสั่งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เพราะเกรงจะมีผลกระทบต่อการศึกษาเงินเดือน ยอมตามคำว่าการกล่าวตักเตือนตามที่ละเอียดระเบียบแบบแผนของทางราชการ ยอมตามเพราะเกรงถูกเสนอให้ย้ายไปดำรงตำแหน่งที่อื่น ยอมตามการสั่งการให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีระดับสูงกว่าการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอ นับว่าเป็นสิ่งดีและถือเป็นเรื่องปกติตามธรรมชาติขององค์การที่ผู้บริหารจะต้องมีอำนาจจากการบังคับ ซึ่งองค์การมอบให้มาพร้อมกับตำแหน่ง เพื่อใช้ปกครองบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ดังที่ Machiavelli and Etzioni (quoted in Hensey and Blanchard 1982) กล่าวว่า

เป็นการดียิ่งที่ได้ทั้งน้ำใจและความเกรงกลัว ความสัมพันธ์ที่อาศัยความรักแต่อย่างเดียวย่อมไม่แน่นอนหรือบังคับบัญชาไม่ได้ จะสูญหายไปได้ง่ายถ้าหากปราศจากความเกรงกลัวอยู่ด้วย

หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ที่อาศัยความเกรงกลัว ดูเหมือนว่าจะยืนนานกว่าเรื่องความรักส่วนตัวที่จะบังคับได้แน่นอน บางครั้งในการแสวงหาความร่วมมืออย่างรวดเร็วเพราะเวลาจำกัด เราจะต้องใช้เวลาพอสมควรในการสร้างความรักและแสวงหาความร่วมมือ จึงจำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่บังคับอย่างรวดเร็วให้ทันเวลาที่กำหนด

ส่วนการศึกษาวิชาการอำเภอใช้อำนาจจากการบังคับน้อยกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจเนื่องมาจากศึกษาวิชาการอำเภอตระหนักดีว่า การลงโทษถึงแม้มีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลิกกระทำการบางอย่าง แต่สัมพันธ์ภาพมิได้หยุดเพียงนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้ (อรุณ รักธรรม, 2525) จึงควรใช้อำนาจด้วยวิธีการอื่น ๆ เช่น การผูกพันเป็นมิตร การเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การประนีประนอม การปฏิบัติตรงข้าม การเป็นนักแสดง การสร้างความเชื่อมั่น การเป็นเจ้านาย และการให้คำปรึกษาแนะนำ ก็สามารถประสบความสำเร็จในการควบคุมและเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (Martus และ Sims อ้างถึงใน นพตล เจนอักษร, 2536) และเมื่อพิจารณาวิถีภาวะของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกำหนด ซึ่งนับว่ามีวุฒิภาวะสูง จึงไม่ควรใช้อำนาจจากการบังคับก็เป็นได้

ประเภทอำนาจตามกฎหมาย ระดับการยอมตามอำนาจตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าการใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษาธิการอำเภอ เรียงตามลำดับคือ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามเพราะยอมรับว่า ศึกษาธิการอำเภอมีอำนาจในการชี้แนะการทำงาน มีสิทธิในการสั่งให้ปฏิบัติงาน ยอมตามการควบคุมเพราะเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีอำนาจในการสกัดกั้นความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน มีอำนาจในการสั่งให้ส่งใบรับรองแพทย์ประกอบการลาป่วย มีระดับสูงกว่าการใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอ นับว่าเป็นความถูกต้องและเป็นไปตามธรรมชาติขององค์การ ดังที่ อรุณ รักธรรม (2527) กล่าวว่า อำนาจการปฏิบัติงานในหน้าที่ขึ้นอยู่กับหน้าที่ของพนักงานในตำแหน่งนั้น อาจเกิดขึ้นโดยกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการของผู้ดำรงตำแหน่ง และเพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ Luthans (1985) กล่าวว่า อำนาจประเภทนี้จะเกิดขึ้นจากคุณค่าภายในของคน ซึ่งให้สิทธิอันชอบธรรมแก่ผู้ที่เป็นตัวแทน และให้สิทธิเหนือพวกเขา

ได้ คนเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าเขาจะมีภาระที่จะต้องยอมรับอำนาจประเภทนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงตระหนักดีว่า ศึกษาศึกษาการอำเภอเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ทำหน้าที่บังคับบัญชาข้าราชการและบริหารงานในส่วนของสำนักงานศึกษาศึกษาการอำเภอให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรีให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กระทรวงศึกษาศึกษาการกำหนดไว้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาศึกษาการ, 2535) จึงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่ควรตามกฎหมาย และยอมรับว่า ตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า (Luthans, 1985) ส่วนการที่ศึกษาศึกษาการอำเภอใช้อำนาจในระดับน้อยกว่าการยอมรับตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเป็นเพราะศึกษาศึกษาการอำเภออาจตระหนักว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ของสำนักงานศึกษาศึกษาการอำเภอที่เกี่ยวกับนโยบาย ความเข้าใจในนโยบาย แนวทางในการปฏิบัติงาน แบบแผน บรรทัดฐานของการอยู่ร่วมกันในองค์การอยู่ในระดับสูง (นงลักษณ์ เรือนทอง, 2535) ย่อมเอื้ออำนวยให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับว่าศึกษาศึกษาการอำเภอเป็นผู้มีอำนาจอันชอบธรรมควรเชื่อฟัง ซึ่งเป็นสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมาย จึงไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายมากก็เป็นไปได้

ประเภทอำนาจการให้รางวัล ระดับการใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษาศึกษาการอำเภอสูงกว่าการยอมรับตามอำนาจตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เรียงตามลำดับคือ ศึกษาศึกษาการอำเภอสามารถสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลาไปศึกษาต่อได้ ให้ความสนทนสนมเป็นพิเศษกับผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง ยกย่องชมเชยผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานราชการเป็นอย่างดี ให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษแก่ผู้ที่เชื่อฟังคำสั่ง ใช้อำนาจให้กำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติตามคำสั่งได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีระดับสูงกว่าการยอมรับตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากศึกษาศึกษาการอำเภอตระหนักว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจึงใช้อำนาจการให้รางวัลเพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นในคุณค่าของสิ่งของที่ศึกษาศึกษาการอำเภอมอบให้หรืออาจมีความเห็นว่าศึกษาศึกษาการอำเภอไม่มีอำนาจเต็มในการเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้นเป็นกรณีพิเศษอย่างแท้จริง เพราะจะต้องส่งรายชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไปรวมพิจารณาความดีความชอบในระดับจังหวัด ส่วนการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจะต้องเกิดจากความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเองโดยการสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) ดังที่ Luthans (1985) กล่าวว่า ถ้าผู้บริหารคิดว่าเขาได้ให้ในสิ่งที่บุคคลหรือประโยชน์ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าของสิ่งทำให้ ย่อมแสดงว่าผู้บริหารไม่มีอำนาจให้สิ่งที่บุคคลอย่างแท้จริง แต่ศึกษาศึกษาการอำเภออาจตระหนักดีว่า การให้

อำนาจการให้รางวัลจะสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการได้รับการยอมรับ การให้เกียรติและยกย่อง (Maslow, 1970) ศึกษาธิการอำเภอจึงใช้อำนาจการให้รางวัลสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจเป็นไปได้

ประเภทอำนาจอ้างอิง ระดับการใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษาธิการอำเภอสูงกว่าการยอมตามอำนาจตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เรียงตามลำดับคือ ศึกษาธิการอำเภอสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นพวกเดียวกันมีวิหิตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากใกล้ชิด มีคุณลักษณะที่อยากเป็นเหมือนศึกษาธิการอำเภอ ใช้คุณธรรมในการบริหารงาน มีบุคลิกภาพที่ประทับใจ ใช้ประโยชน์จากทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน ใช้ประโยชน์จากการทำงานร่วมกันมานาน มีระดับสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ศึกษาธิการอำเภออาจตระหนักดีว่าอำนาจประเภทต่าง ๆ อาจถูกจำกัดลงได้ จะเหลือเพียงอำนาจอ้างอิงเพียงอย่างเดียวที่จะมีได้ โดยการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากองค์การมีการจัดตั้งสมาคมหรือสหภาพที่แข็งแกร่งแล้ว อำนาจจากการให้รางวัลและอำนาจจากการบังคับจะถูกจำกัดจนเหลือเฉพาะอำนาจโดยตำแหน่งและถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความชำนาญด้านเทคนิคของงานที่ทำสูงมาก ก็จะทำให้อำนาจของหัวหน้างานแคบลงไปอีก โดยจะเหลือเพียงอำนาจอ้างอิงเพียงอย่างเดียวที่จะมีได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) อำนาจอ้างอิงที่เกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร อันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะ การชอบพอ การนับถือยกย่องย่อมมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากศึกษาธิการอำเภอใช้อำนาจอ้างอิงจากการมีบุคลิกภาพที่น่าเลื่อมใสแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ มีทัศนคติที่ดี และช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการบริหารงาน (French and Paven, 1959) แต่ทั้งนี้อาจเป็นเพราะศึกษาธิการอำเภอใช้บุคลิกภาพของตนไม่เหมาะสม หรือมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานทั้งดีและไม่ดีเหมือน ๆ กัน ความเชื่อถือศรัทธาต่อศึกษาธิการอำเภอจึงเสื่อมถอยลงไปตามลำดับ (วิโรจน์ อาจจำนงค์ และคณะ, 2532) หรืออาจเป็นเพราะบุคลิกลักษณะของศึกษาธิการอำเภอไม่ดึงดูดใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบพอ หรือมีความรู้สึกอยากใกล้ชิด ชื่นชมศรัทธา และเกิดความเป็นพวกเดียวกับศึกษาธิการอำเภอ (อรุณรักรธรรม, 2526) จึงสรุปได้ว่า ศึกษาธิการอำเภอจึงใช้อำนาจอ้างอิงสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเภทอำนาจข่าวสารข้อมูล มีเพียงแต่ระดับการใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษาธิการอำเภอที่สูงกว่าการยอมตามอำนาจตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการ

อำเภอเท่านั้น ส่วนกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ศึกษาศึกษาธิการอำเภอสนใจติดตามข่าวสารข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ สม่าเสมอ มีระดับสูงกว่าการยอมรับอำนาจของเจ้าหน้าที่สำนักงาน ศึกษาศึกษาธิการอำเภอ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากศึกษาศึกษาธิการอำเภอตระหนักดีว่า การเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ซึ่งมีหน้าที่บังคับบัญชาข้าราชการและบริหารงานในส่วนของสำนักงาน ศึกษาศึกษาธิการอำเภอ จำเป็นต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารงานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมระดับอำเภอ โดยเฉพาะงานในฐานะศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน เพื่อบริการและประสานงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับเมื่อศึกษาศึกษาธิการอำเภอสามารถให้ข้อมูลข่าวสาร รายละเอียดต่าง ๆ ในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานหรือเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังที่ Hersey และ Blanchard (1982) กล่าวว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะสูงจะมองผู้นำเพื่อหาข่าวสารที่จะรักษาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ตามรู้ว่าผู้นำสามารถให้รายละเอียดหรืออธิบายรายละเอียดพร้อมทั้งให้ข้อมูลรายงาน เอกสารการติดต่อต่าง ๆ ได้เมื่อต้องการ ด้วยอำนาจข่าวสารข้อมูลที่ผู้นำมีอยู่จึงสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลที่มีวุฒิภาวะสูงนี้ได้

ประเภทอำนาจการเชื่อมโยง มีเพียงแต่ระดับการใช้อำนาจตามการรับรู้ของศึกษาศึกษาธิการอำเภอที่สูงกว่าการยอมรับอำนาจตามการรับรู้ของผู้ช่วยศึกษาศึกษาธิการอำเภอเท่านั้น ส่วนกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน เรียงตามลำดับ คือ ศึกษาศึกษาธิการอำเภอแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารูจักกับบุคคลสำคัญได้ สามารถเชิญหัวหน้าส่วนราชการจำนวนมากมาร่วมงานหรือกิจกรรมได้ สามารถขอความร่วมมือกันนั้น ผู้ใหญ่บ้าน นำประชาชนมาร่วมงานหรือกิจกรรมได้ มีระดับสูงกว่าการยอมรับอำนาจของผู้ช่วยศึกษาศึกษาธิการอำเภอ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภารกิจของศึกษาศึกษาธิการอำเภอในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาศึกษาธิการในระดับอำเภอ มีหน้าที่บริการและประสานงานกับบุคคลอย่างกว้างขวาง เป็นเหตุให้ศึกษาศึกษาธิการอำเภอมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอำนาจ หรือบุคคลสำคัญทั้งในและนอกองค์การเป็นจำนวนมากกว่าผู้ช่วยศึกษาศึกษาธิการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาศึกษาธิการอำเภอ ย่อมแสดงให้เห็นว่าศึกษาศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้มีอำนาจ ดังที่ Kotter (1977) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกเจ็บปวดในการพึ่งพาผู้อื่นและจะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งพาตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Veiga และ Yanouzas (อ้างถึงใน อารีย์ สุวรรณพิมล, 2537) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจจะเป็นผู้มีแรงจูงใจสูง มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในทางกว้าง รับรู้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจ และนโยบายใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว ได้รับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย เพื่อ

ช่วยเหลือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ประสบปัญหาในหน่วยงาน ศึกษาธิการอำเภอจึงใช้อำนาจการ
เชื่อมโยงจากบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลทั้งในและนอกองค์กรเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยบังคับบัญชาที่เข้ามา
ขอความช่วยเหลือ หรือขอคำแนะนำ

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของการวิจัย การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลการ
วิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการอภิปรายผลจากข้อค้นพบของการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ
เกี่ยวกับการใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอและการยอมตามอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่เข้ามา
เขตการศึกษา 6 สำหรับเป็นทางเลือกของศึกษาธิการอำเภอ ในการประยุกต์ใช้อำนาจให้มี
อิทธิพลใ้มนำวจิตใจผู้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือด้วยความพึงพอใจอันนำมาซึ่งการบริหารงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากข้อค้นพบที่ว่า ระดับการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของศึกษาธิการอำเภอกับการ
ยอมตามอำนาจของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกัน จึงพอกกล่าวเป็นเชิงเสนอแนะได้
ว่า ศึกษาธิการอำเภอควรตระหนักถึงความสำคัญของแหล่งอำนาจความเชี่ยวชาญ พร้อมทั้งยกระดับ
วุฒิภาวะทางการศึกษาให้มีระดับที่สูงขึ้นโดยเร็ว และควรใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจ
ประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้ เพราะในสภาพปัจจุบันผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มิสามารถพัฒนากระดับวุฒิภาวะ
ให้สูงทัดเทียมได้ คงไม่บังเกิดผลดีแน่ถ้าศึกษาธิการอำเภอจะไม่พัฒนาแหล่งอำนาจความเชี่ยวชาญ
ให้สูงขึ้น เพราะผู้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะสูงย่อมมองหาผู้นำที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่าตน
เพื่อให้ได้ข้อความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้าในชีวิต นอกจากนี้
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมีมาตรการส่งเสริมให้ศึกษาธิการอำเภอได้มีโอกาสเข้ารับ
การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาที่สูงขึ้น โดยการประสานงานกับสถาบันการศึกษาที่เปิดรับศึกษาธิการ-
อำเภอเข้ารับการศึกษาในประเภท ก. มากยิ่งขึ้น

2. การใช้อำนาจข่าวสารข้อมูล ศึกษาธิการอำเภอควรเพิ่มพูนการใช้อำนาจข่าวสาร
ข้อมูลให้มากขึ้น โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เพราะ
ศึกษาธิการอำเภอจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญได้มาก ต้องเป็นผู้ที่สามารถเป็นเจ้าของหรือเข้าถึง

ข่าวสารข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชาเห็นคุณค่า เกิดความเลื่อมใสและเชื่อว่าศึกษาริการอำเภอเป็นผู้มีความรู้จากข่าวสารข้อมูลที่แสวงหามาได้นั้นจริง

3. จากข้อค้นพบที่ว่า ระดับการใช้อำนาจอ้างอิงของศึกษาริการอำเภอสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้บังคับบัญชา ยังมีได้เป็นข้อพิสูจน์ได้ว่าศึกษาริการอำเภอมีอำนาจอ้างอิงสูง แต่เมื่อพิจารณาถึงการยอมตามอำนาจอ้างอิงแล้วจะเห็นได้ชัดว่าระดับการยอมตามอำนาจอยู่ในระดับน้อยและเป็นลำดับที่ 6 ของอำนาจทุกประเภท ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลิกลักษณะของศึกษาริการอำเภอไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความชอบพอ อยากริลชิด ชื่นชมสรรททาหรือเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับศึกษาริการอำเภอ ศึกษาริการอำเภอจึงควรตระหนักถึงการได้มาซึ่งอำนาจอ้างอิงให้สามารถดึงดูดใจผู้บังคับบัญชาให้จงได้ เพราะอำนาจประเภทต่าง ๆ อาจถูกจำกัดให้เหลือน้อยลงได้ ถ้าหากองค์การได้มีการจัดตั้งสมาคมหรือสหภาพที่เข้มแข็ง อำนาจอันเกิดจากการให้รางวัลและอำนาจจากการบังคับก็จะถูกจำกัดจนเหลือ เฉพาะอำนาจตามกฎหมายเท่านั้น นอกจากนี้สภาพงานของสำนักงานศึกษาริการอำเภอเป็นงานที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะตำแหน่ง ถ้าผู้บังคับบัญชามีความสามารถความชำนาญสูงมาก หรือสูงมากกว่าศึกษาริการก็ยิ่งจะทำให้อำนาจของศึกษาริการอำเภอตกลงมาอีก จะเหลือเพียงแต่อำนาจอ้างอิงเพียงอย่างเดียวที่จะมีได้ โดยการสรรททาให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาริการควรริให้ความสำคัญกับโครงการพัฒนาบุคลิกภาพของศึกษาริการอำเภอให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้นโดยเร่งด่วน

4. จากข้อค้นพบที่ว่า ระดับการยอมตามอำนาจการให้รางวัลของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่ศึกษาริการอำเภอให้ ซึ่งหมายถึงศึกษาริการอำเภอไม่มีอำนาจให้สิ่งที่เป็นคุณค่าอย่างแท้จริง แต่ศึกษาริการอำเภอไม่ควรละเลยถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการให้รางวัลที่ว่า ธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการที่แตกต่างกัน และการให้รางวัลมีผลต่อขวัญและการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าศึกษาริการอำเภอจะไม่มีอำนาจเต็มในการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้นเป็นกรณีพิเศษ แต่ศึกษาริการอำเภอควรตระหนักถึงการเสริมอำนาจด้วยการให้รางวัลที่ส่งผลทางด้านกำลังใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของผู้บังคับบัญชาให้มากยิ่งขึ้น

5. การใช้อำนาจจากการบังคับ ระดับการยอมตามอำนาจของผู้บังคับบัญชายอมตามเป็นลำดับที่ 5 จากอำนาจในทุกประเภท นับว่าเป็นธรรมชาติขององค์การต่าง ๆ เพราะองค์การมอบอำนาจจากการบังคับมาใช้พร้อมกับตำแหน่ง เพื่อใช้ปกครองบังคับบัญชาให้ผู้บังคับ-

บัญชาปฏิบัติงานเพื่อองค์การ แต่ศึกษาริการอำเภอก็ควรตระหนักถึงผลสะท้อนของอำนาจประเภทนี้
 ที่ว่า การลงโทษถึงแม้จะมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาเลิกกระทำการบางอย่าง แต่สัมพันธภาพมิได้หยุด
 เพียงแค่นั้น ผู้บังคับบัญชาก็อาจเกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว อาจ
 ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ควรใช้อำนาจด้วยวิธีการอื่น ๆ เช่น การให้คำปรึกษา
 แนะนำ การผูกพันเป็นมิตร การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น การเป็นเจ้านายเสมอ ก็
 สามารถประสบความสำเร็จในการควบคุมและเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานของคน ในองค์การได้
 ศึกษาริการอำเภอก็ไม่ควรใช้อำนาจจากการบังคับโดยไม่จำเป็น และถ้าจำเป็นต้องใช้อำนาจ
 จากการบังคับก็ควรตระหนักถึงความเหมาะสมของบุคลากรและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้ง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรได้นำตัวแปรแทรกซ้อน เช่น เจตคติ วุฒิการศึกษา
 ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา มาศึกษาดูว่ามีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ
 ผู้ช่วยศึกษาริการอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาริการอำเภอหรือไม่
2. ควรมีการศึกษาริการใช้อำนาจของศึกษาริการอำเภอด้วยวิธีการสังเกตโดยตรง
 อาจใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพเข้ามาช่วยเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะกรณีทีละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น
3. ควรได้ศึกษาริการใช้อำนาจของศึกษาริการอำเภอในฐานะผู้แทนกระทรวง
 ศึกษาริการกับการยอมตามอำนาจของผู้แทนกรมสังกัดกระทรวงศึกษาริการในระดับอำเภอ