



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน บรรรยากาศองค์การของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ช่วยผู้บริหาร และอาจารย์ในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา จำนวน 383 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ที่ถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ค่าความค่าสถิติต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ช่วยผู้บริหาร และอาจารย์ในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา รวมทั้งสิ้น 425 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 379 ฉบับ แบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ทางสถิติได้มีจำนวน 327 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 76.94 ของแบบสอบถามทั้งหมด

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน พบว่าโดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา เห็นด้วยกับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 5 ฐาน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ

สำหรับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในรายละเอียดของแต่ละฐานอำนาจ

สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 อำนาจการให้รางวัล ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา เห็นด้วยกับการใช้อำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารโรงเรียน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคคลนั้นสามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ รองลงมาคือ บุคคลนั้นส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าพเจ้า โดยสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม

1.2 อำนาจการบังคับ ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา เห็นด้วยกับการใช้อำนาจการบังคับของผู้บริหารโรงเรียน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคคลนั้นสามารถว่ากล่าวตักเตือนข้าพเจ้าได้ รองลงมาคือ บุคคลนั้นสามารถทำโทษหรือดำเนินการทางวินัยแก่ข้าพเจ้าได้

1.3 อำนาจตามกฎหมาย ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา เห็นด้วยกับการใช้อำนาจตามกฎหมายของผู้บริหารโรงเรียน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคคลนั้นสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ตามอำนาจหน้าที่ที่กรมสามัญศึกษากำหนด รองลงมาคือ บุคคลนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแลครูอาจารย์ในโรงเรียนให้อยู่ในกฎเกณฑ์ของระเบียบราชการ

1.4 อำนาจอ้างอิง ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา เห็นด้วยกับการใช้อำนาจอ้างอิงของผู้บริหารโรงเรียน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคคลนั้นเป็นผู้มีความประพฤติดีงาม มีศีลธรรม รองลงมาคือ บุคคลนั้นทำงานด้วยความเสียสละ

1.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา เห็นด้วยกับการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารโรงเรียน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการศึกษาพิเศษหรือการจัดการศึกษาสงเคราะห์ รองลงมาคือ บุคคลนั้นมีประสบการณ์ในด้านการสอนการศึกษาพิเศษหรือการศึกษาสงเคราะห์

1.6 เมื่อพิจารณาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 10 ลำดับแรก ได้ดังนี้

1.6.1 บุคคลนั้นสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ตามอำนาจหน้าที่ที่กรมสามัญศึกษากำหนด

1.6.2 บุคคลนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล ครูอาจารย์ในโรงเรียนให้อยู่ใน

กฎเกณฑ์ของระเบียบราชการ

- 1.6.3 บุคคลนั้นสามารถกำหนดนโยบายการบริหารงานของโรงเรียนได้
- 1.6.4 บุคคลนั้นเป็นผู้มีความประพฤติดีงาม มีศีลธรรม
- 1.6.5 บุคคลนั้นทำงานด้วยความเสียสละ
- 1.6.6 บุคคลนั้นเป็นผู้กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการของโรงเรียน
- 1.6.7 บุคคลนั้นมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ในโรงเรียน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของเขา
- 1.6.8 บุคคลนั้นสามารถว่ากล่าวตักเตือนข้าพเจ้าได้
- 1.6.9 บุคคลนั้นสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนได้
- 1.6.10 บุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการศึกษาพิเศษหรือการจัดการศึกษาสงเคราะห์

1.7 ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ และโรงเรียนการศึกษาพิเศษ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละฐานอำนาจก็พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ข้อ จากทั้งหมด 36 ข้อ ดังนี้

- 1.7.1 บุคคลนั้นสามารถเรียกพบข้าพเจ้าได้ทุกเวลาที่ต้องการ
- 1.7.2 บุคคลนั้นสามารถทำโทษ หรือดำเนินการทางวินัยแก่ข้าพเจ้าได้
- 1.7.3 บุคคลนั้นสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ตามอำนาจหน้าที่ที่กรมสามัญศึกษากำหนด
- 1.7.4 บุคคลนั้นเป็นผู้มีความประพฤติดีงาม มีศีลธรรม

1.8 ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาในแต่ละฐานอำนาจก็พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 ใน 2 ฐานอำนาจ คือ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญ ส่วนอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจอ้างอิง ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 11 ข้อ จากทั้งหมด 36 ข้อ ดังนี้

- 1.8.1 บุคคลนั้นส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าพเจ้า โดยสนับสนุนให้ลา
ศึกษาต่อ
- 1.8.2 บุคคลนั้นส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าพเจ้า โดยสนับสนุนให้เข้า
รับการฝึกอบรม
- 1.8.3 บุคคลนั้นสามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวย
ต่อการปฏิบัติงานของครูอาจารย์
- 1.8.4 บุคคลนั้นสามารถกำหนดนโยบายการบริหารงานของโรงเรียนได้
- 1.8.5 บุคคลนั้นสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ตามอำนาจหน้าที่ที่กรมสามัญศึกษา
กำหนด
- 1.8.6 บุคคลนั้นมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ในโรงเรียน โดยคำนึงถึง
ความรู้ ความสามารถของเขา
- 1.8.7 บุคคลนั้นเป็นผู้กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการของ
โรงเรียน
- 1.8.8 บุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการศึกษาพิเศษหรือ
การจัดการศึกษาสงเคราะห์
- 1.8.9 บุคคลนั้นมีประสบการณ์ในด้านการสอนการศึกษาพิเศษหรือการศึกษา
สงเคราะห์
- 1.8.10 บุคคลนั้นมีประสบการณ์ในด้านการนิเทศการศึกษาพิเศษ หรือการ
ศึกษาสงเคราะห์
- 1.8.11 บุคคลนั้นสามารถโน้มน้าวให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนปฏิบัติงานตาม
ความต้องการของเขาได้

1.9 เมื่อพิจารณาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา เป็นรายชื่อโรงเรียนพบว่า อำนาจที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้มากที่สุด มีดังนี้ ใช้อำนาจตามกฎหมาย จำนวน 29 โรงเรียน ใช้อำนาจอ้างอิง จำนวน 4 โรงเรียน ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ จำนวน 2 โรงเรียน ใช้อำนาจการบังคับจำนวน 1 โรงเรียน ใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจอ้างอิงเท่ากัน จำนวน 1 โรงเรียน ใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญเท่ากันจำนวน 1 โรงเรียน และจำแนกการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามประเภทของโรงเรียนได้ดังนี้

1.9.1 อำนาจที่ผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ใช้มากที่สุด คือ ใช้อำนาจตามกฎหมาย จำนวน 20 โรงเรียน ใช้อำนาจอ้างอิง จำนวน 2 โรงเรียน ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ จำนวน 2 โรงเรียน และใช้อำนาจการบังคับจำนวน 1 โรงเรียน

1.9.2 อำนาจที่ผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษใช้มากที่สุด คือ ใช้ อำนาจตามกฎหมาย จำนวน 9 โรงเรียน ใช้อำนาจอ้างอิง จำนวน 2 โรงเรียน ใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจอ้างอิงเท่ากัน จำนวน 1 โรงเรียน ใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญเท่ากัน จำนวน 1 โรงเรียน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) มิติความสนิทสนม 2) มิติขวัญ 3) มิติการกระตุ้น 4) มิติความห่วงใย 5) มิติความเอาใจใส่ 6) มิติอุปสรรค 7) มิติการเน้นผลงาน และ 8) มิติการไม่เกี่ยวข้อง

สำหรับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในรายละเอียดของแต่ละมิติ สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 มิติการไม่เกี่ยวข้อง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ครูอาจารย์สังสรรค์กันเฉพาะในกลุ่มของตนเท่านั้น รองลงมาคือ ครูอาจารย์ในโรงเรียนพยายามแสวงหาความดีความชอบพิเศษจากผู้บริหารโรงเรียน

2.2 มิติอุปสรรค ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกรรมการ

ในกิจกรรมต่าง ๆ มาก รองลงมาคือ การปฏิบัติงานสารบรรณ (การทำบันทึกการสอน แผนการสอน งานประจำชั้น) ในโรงเรียนของครูอาจารย์เป็นภาระที่หนัก

2.3 มิติขวัญ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ครูอาจารย์พูดคุยกันอย่างสนุกสนาน รองลงมาคือ ในการประชุมครู ครูอาจารย์ทุกคนแสดงถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง

2.4 มิติความสัมพันธ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูอาจารย์มีเพื่อนสนิทที่อยู่ในโรงเรียนเดียวกัน รองลงมาคือ ครูอาจารย์สนุกสนานรื่นเริงเมื่อพบปะกันในโรงเรียน

2.5 มิติความห่างเหิน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประชุมครูส่วนใหญ่จะเป็นรายงานของผู้บริหารโรงเรียน รองลงมาคือ กฎและระเบียบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขึ้นเป็นที่ยอมรับของครูอาจารย์ทุกคนในโรงเรียน

2.6 มิติการเน้นผลงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนพยายามเน้นย้ำให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ รองลงมาคือ โรงเรียนประกาศหน้าที่ความรับผิดชอบพิเศษของครูอาจารย์แต่ละคนให้ทราบทั่วกัน

2.7 มิติการกระตุ้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมตัวอย่างดีก่อนพูดในที่ประชุม รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งให้ครูอาจารย์ทราบถึงความคิดใหม่ ๆ ของตน

2.8 มิติความเอาใจใส่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนพยายามช่วยให้ครูอาจารย์ได้เลื่อนเงินเดือนและตำแหน่ง รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครูอาจารย์

2.9 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 10 ลำดับแรก ได้ดังนี้

2.9.1 ผู้บริหารโรงเรียนพยายามเน้นย้ำให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ

2.9.2 ครูอาจารย์มีเพื่อนสนิทที่อยู่ในโรงเรียนเดียวกัน

2.9.3 ครูอาจารย์พูดคุยกันอย่างสนุกสนาน

2.9.4 โรงเรียนประกาศหน้าที่ความรับผิดชอบพิเศษของครูอาจารย์แต่ละคนให้ทราบทั่วกัน

2.9.5 ครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกรรมการในกิจกรรมต่าง ๆ มาก

- 2.9.6 ครูอาจารย์สนุกสนานรื่นเริงเมื่อพบปะกันในโรงเรียน
- 2.9.7 การประชุมครูส่วนใหญ่จะเป็นรายงานของผู้บริหารโรงเรียน
- 2.9.8 ในการประชุมครู ครูอาจารย์ทุกคนแสดงถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง
- 2.9.9 ครูอาจารย์มีความรัก ความผูกพันและแสดงน้ำใจที่จะทำงานเพื่อโรงเรียน
- 2.9.10 ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมตัวอย่างดีก่อนพูดในที่ประชุม
- 2.10 ผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ และโรงเรียนการศึกษาพิเศษ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละมิติพบว่า เฉพาะมิติขวัญที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนมิติอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 15 ข้อ จากทั้งหมด 64 ข้อ ดังนี้
- 2.10.1 ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีกลุ่มครูอาจารย์ที่คอยต่อต้านความคิดเห็นของครูอาจารย์ส่วนใหญ่เสมอ
- 2.10.2 ครูอาจารย์ในโรงเรียนพยายามแสวงหาความคิดเห็นความชอบพิเศษจากผู้บริหารโรงเรียน
- 2.10.3 ครูอาจารย์ในโรงเรียนชอบขัดจังหวะเพื่อนครูที่กำลังเสนอข้อคิดเห็นในที่ประชุม
- 2.10.4 ครูอาจารย์ในโรงเรียนพูดถึงการย้ายและการลาออก
- 2.10.5 การโรงพร้อมที่จะบริการครูอาจารย์และนักเรียน
- 2.10.6 ครูอาจารย์ส่วนใหญ่ให้อภัยในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน
- 2.10.7 โรงเรียนจัดหาหนังสือประกอบการสอนไว้บริการครูอาจารย์
- 2.10.8 ครูอาจารย์ใช้เวลาหลังเลิกเรียนแล้วช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา
- 2.10.9 ครูอาจารย์เล่าเรื่องส่วนตัวของตนให้เพื่อนครูฟัง
- 2.10.10 ครูอาจารย์ร่วมกันจัดเตรียมรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละภาคการศึกษา
- 2.10.11 การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระอย่างเคร่งครัด
- 2.10.12 การประชุมครูส่วนใหญ่จะเป็นรายงานของผู้บริหารโรงเรียน

ราชการ

2.10.13 ครูอาจารย์ออกนอกชั้นเรียนหรือนอกบริเวณโรงเรียนในเวลา

2.10.14 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้จัดการการสอนแต่เพียงผู้เดียว

2.10.15 ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของครู

อาจารย์

2.11 ผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแต่ละมิติก็พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 6 มิติ คือ มิติการไม่เกี่ยวข้อง มิติขวัญ มิติความสัมพันธ์ มิติความห่างเหิน มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ ส่วนมิติอุปสรรค และมิติการเน้นผลงานไม่มีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 32 ข้อ จากทั้งหมด 64 ข้อ ดังนี้

2.11.1 กิริยามารยาทของครูอาจารย์ในโรงเรียนนี้เป็นที่น่ารำคาญ

2.11.2 ครูอาจารย์ในโรงเรียนพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม

2.11.3 ครูอาจารย์ในโรงเรียนพูดถึงการย้ายและการลาออก

2.11.4 ครูอาจารย์สังสรรค์กันเฉพาะในกลุ่มของตนเท่านั้น

2.11.5 โรงเรียนมีคู่มือและคำแนะนำการใช้อุปกรณ์การสอนแก่ครูอาจารย์

2.11.6 กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนอยู่ในระดับสูง

2.11.7 ภารโรงพร้อมที่จะบริการครูอาจารย์และนักเรียน

2.11.8 โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์การสอนเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการสอน

ของครูอาจารย์

2.11.9 ครูอาจารย์พูดคุยกันอย่างสนุกสนาน

2.11.10 โรงเรียนจัดหาหนังสือประกอบการสอนไว้บริการครูอาจารย์

2.11.11 ครูอาจารย์ใช้เวลาหลังเลิกเรียนแล้วช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา

2.11.12 ครูอาจารย์เชิญเพื่อนครูไปเยี่ยมบ้านของตน

2.11.13 ครูอาจารย์สนุกสนานรื่นเริงเมื่อพบปะกันในโรงเรียน

2.11.14 ครูอาจารย์ร่วมกันจัดเตรียมรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละ

ภาคการศึกษา

- 2.11.15 การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระอย่างเคร่งครัด
- 2.11.16 การประชุมครูส่วนใหญ่จะเป็นรายงานของผู้บริหารโรงเรียน
- 2.11.17 กฎและระเบียบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขึ้นเป็นที่
ยอมรับของครูอาจารย์ทุกคนในโรงเรียน
- 2.11.18 โรงเรียนพร้อมที่จะให้บริการด้านการพิมพ์และติดต่อตามความ
ต้องการของครูอาจารย์
- 2.11.19 ครูอาจารย์ได้รับทราบผลการตรวจและนิเทศหลังจากได้รับการ
ตรวจและนิเทศแล้ว
- 2.11.20 ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์
- 2.11.21 โรงเรียนประกาศหน้าที่ความรับผิดชอบพิเศษของครูอาจารย์
แต่ละคนให้ทราบทั่วกัน
- 2.11.22 ผู้บริหารโรงเรียนอำนวยความสะดวกแก่ครูอาจารย์ในด้านต่าง ๆ
- 2.11.23 ผู้บริหารโรงเรียนทำงานหนักเพื่อให้เป็นแบบอย่าง
- 2.11.24 ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมตัวอย่างดีก่อนพูดในที่ประชุม
- 2.11.25 ผู้บริหารโรงเรียนพยายามจัดสวัสดิการให้กับครูอาจารย์
- 2.11.26 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่เข้าใจง่าย
- 2.11.27 ผู้บริหารโรงเรียนช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครูอาจารย์
- 2.11.28 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครูอาจารย์
- 2.11.29 ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ช่วยเหลือครูอาจารย์ทำงานหลังโรงเรียนเลิก
- 2.11.30 ผู้บริหารโรงเรียนไกล่เกลี่ยประนีประนอมเมื่อครูขัดแย้งกัน
- 2.11.31 ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการเลือกวิชาที่จะสอน
- 2.11.32 ผู้บริหารโรงเรียนพยายามช่วยให้ครูอาจารย์ได้เงินเดือน
และตำแหน่ง

2.12 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกอง
การศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา พบว่า เป็นบรรยากาศองค์การแบบปิดจำนวน 9 โรงเรียน แบบ
เปิด จำนวน 7 โรงเรียน แบบอิสระและแบบควบคุมจำนวนเท่ากัน จำนวน 6 โรงเรียน แบบ



สนิทัศน์และแบบรวบอำนาจจำนวนเท่ากัน จำนวน 5 โรงเรียน และจำแนกบรรยากาศองค์การตามประเภทของโรงเรียน ได้ดังนี้

2.12.1 บรรยากาศองค์การของโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ เป็นแบบเปิด จำนวน 6 โรงเรียน แบบอิสระ จำนวน 5 โรงเรียน แบบสนิทัศน์และแบบปิด จำนวนเท่ากัน จำนวน 4 โรงเรียน แบบควบคุมและแบบรวบอำนาจจำนวนเท่ากัน จำนวน 3 โรงเรียน

2.12.2 บรรยากาศองค์การของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ เป็นแบบปิด จำนวน 5 โรงเรียน แบบควบคุม จำนวน 3 โรงเรียน แบบรวบอำนาจ จำนวน 2 โรงเรียน แบบเปิด แบบอิสระ และแบบสนิทัศน์ จำนวนเท่ากัน จำนวน 1 โรงเรียน

3. การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา สรุปได้ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในภาพรวมมีดังนี้

3.1.1 อำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติการไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติความห่างเหิน มิติการเน้นผลงาน มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.2 อำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติขวัญ แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติการไม่เกี่ยวข้อง และมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.3 อำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติการไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติความสนิทัศน์ มิติความห่างเหิน มิติการเน้นผลงาน มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.4 อำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติการไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติความห่างเหิน มิติการเน้นผลงาน มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติการไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติความสนิทัศน์ มิติความห่างเหิน มิติการเน้นผลงาน มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การแบบเปิด มีดังนี้

3.2.1 อำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับเฉพาะมิติการเน้นผลงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.2 อำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติขวัญ และมิติความสนิทสนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.3 อำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับเฉพาะมิติการเน้นผลงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.4 อำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติการไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติความห่างเหิน มิติการเน้นผลงาน มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติการไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติความห่างเหิน มิติการเน้นผลงาน มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การแบบอิสระ มีดังนี้

3.3.1 อำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3.2 อำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับเฉพาะมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3.3 อำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติการกระตุ้นและมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3.4 อำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การแบบควบคุม มีดังนี้

3.4.1 อำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิตินิยมและมิตินิเทศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4.2 อำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิตินิเทศน์ แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิตินิเทศน์ที่ไม่เกี่ยวข้อง มิตินิเทศน์ และมิตินิเทศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4.3 อำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิตินิเทศน์ มิตินิยม และมิตินิเทศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4.4 อำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิตินิเทศน์ที่ไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิตินิเทศน์ มิตินิยม มิตินิเทศน์ มิตินิเทศน์ และมิตินิเทศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิตินิเทศน์ที่ไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิตินิยม มิตินิเทศน์ และมิตินิเทศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การแบบสนิเทศน์ มีดังนี้

3.5.1 อำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิตินิเทศน์ ผลงาน มิตินิเทศน์ และมิตินิเทศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5.2 อำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับเฉพาะมิตินิเทศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5.3 อำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิตินิยม มิตินิเทศน์ และมิตินิเทศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5.4 อำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิตินิเทศน์ ผลงาน มิตินิเทศน์ และมิตินิเทศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิตินิเทศน์ มิตินิเทศน์ มิตินิเทศน์ และมิตินิเทศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05

3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ มีดังนี้

3.6.1 อำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในทางลบ กับมิติการไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติความสนิทสนม มิติความห่างเหิน มิติการเน้นผลงาน มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.6.2 อำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.6.3 อำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติความห่างเหิน มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.6.4 อำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.7 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การแบบเปิด มีดังนี้

3.7.1 อำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.7.2 อำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติการไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.7.3 อำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.7.4 อำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติการไม่เกี่ยวข้อง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติความสนิทสนม มิติความห่างเหิน มิติการกระตุ้น และมิติความเอาใจใส่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.8 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา

เมื่อทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งตั้งไว้ว่า "การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา" ผลปรากฏว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา มีดังนี้

1. จากข้อมูลการศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด รองลงมา คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ ปรากฏผลสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สันธยา เซ็นนันท์ (2531) ซึ่งศึกษา "การใช้อำนาจของผู้จัดการและครูใหญ่ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย" พบว่า ครูใหญ่ใช้อำนาจตามกฎหมายเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสาร อำนาจการบังคับ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจเกี้ยวไธง ตามลำดับ โดยมีครูเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจจากฐานต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนเช่นเดียวกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นวล กัลยาณธรรม (2530) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครใช้พลังอำนาจพึ่งพามากที่สุด รองลงมาคือ พลังอำนาจการบังคับ พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจข่าวสาร และพลังอำนาจการให้รางวัลเป็นอันดับสุดท้าย โดยที่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยซึ่งเป็นผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนเป็นครูเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Cachur (1980) ซึ่งศึกษา "ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับต้นกับฐานอำนาจของครูใหญ่" ผลที่ได้พบว่าผู้บริหารระดับต้นรับฐานอำนาจตามกฎหมาย เป็นเหตุผลที่ทำให้เขาชอบตามอำนาจครูใหญ่ อำนาจต่อมาคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่เขาชอบตามน้อยที่สุด และ

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สำเร็จ โพธิวรรณ (2531) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มูลฐานอำนาจการให้คำปรึกษา มูลฐานอำนาจการให้โทษ และมูลฐานอำนาจอ้างอิง แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวม สอดตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม มูลฐานอำนาจการให้คำปรึกษา มูลฐานอำนาจอ้างอิง และมูลฐานอำนาจการให้โทษ ในขณะที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ สอดตามมูลฐานอำนาจ 3 อันดับแรก เช่นเดียวกับผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และสอดตามมูลฐานอำนาจการให้โทษ และมูลฐานอำนาจอ้างอิง เป็น 2 มูลฐานอำนาจสุดท้าย การที่ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาพิเศษ ใช้อำนาจตามกฎหมายมากกว่าอำนาจฐานอื่น ๆ นั้น เนื่องจากเป็นผู้อาวุโส มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงสุดในโรงเรียน ได้รับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง (อธิบดีกรมสามัญศึกษา) ให้รับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาซึ่ง จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการ นโยบายของกรมและกระทรวง ได้มีนักวิชาการ สนับสนุนข้อมูลดังกล่าวจาก สมยศ นาวิกาน (2525) ซึ่งกล่าวว่า "อำนาจทั้งห้าแบบของ French และ Raven มีความสำคัญต่อผู้บริหารในขนาดและระยะเวลาที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม อำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ มีความสำคัญมากที่สุด เพราะอำนาจตามกฎหมาย สร้างกฎที่เป็นฐานสำหรับการว่าจ้างและการไล่ออก การทำงานประมาณและการจัดสรรทรัพยากร และกิจกรรมอื่น ๆ ทั้งหมดที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ" ประกอบกับ Hoy และ Miskel (1991) มีความเห็นว่า การใช้อำนาจตามกฎหมายของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา จะส่งผลดีมากที่สุดต่อกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดตาม มีผู้ให้ความคิดเห็นเรื่องการใช้อำนาจแตกต่างกันไป เช่น Yukl (1989) อ้างว่า "ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิง" ส่วน Luthans (1985), Shetty (1978) และสุชาติดา กรเพชรปณี (2522) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจฐานอื่น ๆ ในขณะที่ Kotter (1982 อ้างถึงใน Yukl, 1989) กล่าวว่า "ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้อำนาจหลายประเภทผสมผสานกัน" แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจาก Hellriegel และคณะ (1989) ซึ่งกล่าวว่า "ผู้นำจะต้องใช้ฐานอำนาจทั้ง 5 ฐาน โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์เพื่อให้ได้รับทั้งความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และผลผลิต"

2. จากข้อมูลการศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา พบว่า เป็นบรรยากาศองค์การแบบปิดเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ปรีดา ทุมเที่ยง (2521) ซึ่งพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น โดยส่วนรวมมี บรรยากาศองค์การเป็นแบบปิด หรือค่อนข้างปิดมากกว่าแบบเปิดหรือค่อนข้างเปิด กล่าวคือ เป็นแบบอิสระ จำนวน 13 โรงเรียน แบบสหสัมพันธ์แคบ จำนวน 12 โรงเรียน แบบปิด จำนวน 10 โรงเรียน แบบควบคุมตรวจตรา จำนวน 8 โรงเรียน และแบบพ่อปกครองลูก จำนวน 7 โรงเรียน แต่ไม่ปรากฏว่ามีบรรยากาศแบบเปิด เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Sumala Dachanuluknukul (1976) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยบรรยากาศองค์การโรงเรียนประถมศึกษาใน จังหวัดสุโขทัย ส่วนใหญ่มีแนวโน้มมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบปิด หรือค่อนข้างปิดมากกว่าแบบเปิด หรือค่อนข้างเปิด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชำรงศักดิ์ เจริญสุข (2526) ชวนชม ชินะดังกูร (2526) และพรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2528) โดยชำรงศักดิ์ เจริญสุข พบว่าบรรยากาศ องค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 จำนวน 56 โรงเรียน เป็นบรรยากาศแบบปิด จำนวน 18 โรงเรียน แบบรวบอำนาจ จำนวน 11 โรงเรียน แบบเปิด จำนวน 10 โรงเรียน แบบอิสระและแบบควบคุมจำนวนเท่ากัน คือ 7 โรงเรียน และแบบสหสัมพันธ์ จำนวน 3 โรงเรียน ส่วน ชวนชม ชินะดังกูร ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การประเมินประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนและ บรรยากาศขององค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม" พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 56 โรงเรียน เป็นบรรยากาศแบบ รวบอำนาจ จำนวน 54 โรงเรียน แบบควบคุม จำนวน 1 โรงเรียน และแบบปิด จำนวน 1 โรงเรียน โดยโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีประสิทธิภาพสูงส่วนใหญ่จะมีบรรยากาศของโรงเรียนค่อนข้าง ปลายทางปิด (แบบรวบอำนาจ) และพรจันทร์ พรศักดิ์กุล ซึ่งศึกษา "ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจ ในการทำงานของครูและบรรยากาศของโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง" พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 37 โรงเรียน มีบรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ และพบว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนในระดับสูง

บรรยากาศองค์การแบบปิดเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์จะให้มีในทุกหน่วยงาน เนื่องจากผู้บริหารบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความพอใจของคณะอาจารย์ ผู้บริหาร ไม่อ่านวสความสะอาดในการปฏิบัติงานแก่คณะอาจารย์ แต่ตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นมาใช้บังคับอย่าง ไม่จำเป็น ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ การพูดกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่ตรงกัน ทำให้

คณะอาจารย์ขาดความกระตือรือร้นและเสียขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

แต่ถ้าแบ่งบรรยากาศองค์การตามประเภทของโรงเรียน พบว่าโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ส่วนใหญ่มีบรรยากาศองค์การแบบเปิด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจรรยาพงศ์ งามญาติ (2519) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบเปิด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพบรรณ มุสิกสาร (2517) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมแบบประสมโดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศองค์การแบบอิสระ และแบบควบคุมซึ่งจัดเป็นบรรยากาศองค์การค่อนข้างเปิดประเภทหนึ่ง

บรรยากาศองค์การแบบเปิดเป็นบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ให้มีขึ้นในทุกหน่วยงาน เนื่องจากผู้บริหารและคณะอาจารย์มีความรู้สึกว่าคุณมีความสุข สบายใจ คณะอาจารย์มีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร มีความพึงพอใจในผลงานของหมู่คณะ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การแห่งนี้ สาเหตุที่โรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ส่วนใหญ่มีบรรยากาศองค์การแบบเปิดนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารปฏิบัติตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา ซึ่งกรมสามัญศึกษา ได้ประกาศทิศทางการจัดการศึกษาเพื่อให้หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและในการสนับสนุนประสานสัมพันธ์ให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน ทิศทางในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาประกอบด้วย การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน เนื่องจากบรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนแล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล เป็นสภาพการณ์ที่ไม่อาจมองเห็นหรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนทางความรู้สึกของบุคคล เมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ดีก็เรียกว่า "บรรยากาศดี" ในทางตรงกันข้ามเมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีก็เรียกว่า "บรรยากาศไม่ดี" การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ และมีผลกระทบต่อคณะครูอาจารย์โดยตรง คือสภาพแวดล้อมทางการบริหารการจัดการ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจ (กรมสามัญศึกษา, 2532) ประกอบกับนักเรียนโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์เป็นเด็กปกติและส่วนใหญ่เปิดสอนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จึงทำให้มีบรรยากาศองค์การแบบเปิดเช่นเดียวกับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในขณะที่นักเรียนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษเป็นเด็กพิการทางด้านร่างกายและสติปัญญา จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องออกกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ ให้คณะอาจารย์ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อสวัสดิภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้โรงเรียนการศึกษาพิเศษมีบรรยากาศองค์การแบบปิด

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา มีดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ฐาน และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในภาพรวม คือ

3.1.1 อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติการไม่เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่อำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติการไม่เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญมากจะทำให้การไม่เกี่ยวข้องในคณะอาจารย์ต่ำ (มีความสัมพันธ์มาก) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารใช้อำนาจทั้ง 4 ฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือในการทำงาน ทำให้คณะอาจารย์มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ จึงเกิดความสัมพันธ์ในหมู่คณะ แต่ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการบังคับมากจะทำให้การไม่เกี่ยวข้องในคณะอาจารย์สูง (มีความสัมพันธ์น้อย) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการใช้อำนาจการบังคับของผู้บริหารทำให้คณะอาจารย์ทำงานในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ไม่ประสานงานกันและไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้ขาดความสัมพันธ์

3.1.2 อำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการบังคับมากจะทำให้อุปสรรคในการปฏิบัติงานมีมากตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการใช้อำนาจการบังคับของผู้บริหาร ทำให้คณะอาจารย์รู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคทั้งด้านการงานและด้านส่วนตัวของคณะอาจารย์ เนื่องจาก French และ Raven (1968) กล่าวว่า อำนาจจากฐานอำนาจการบังคับหรือการลงโทษจะลดความชื่นชมของบุคคล ที่มีต่อผู้ใช้อำนาจและจะมีการต่อต้านสูง

3.1.3 อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่อำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติขวัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นวล กัลยาณธรรม (2530) ซึ่งศึกษาพลังอำนาจกับขวัญ พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 7 ฐาน คือ พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจการบังคับ

พลังอำนาจข่าวสาร และพลังอำนาจพึ่งพา มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ Yukl และ Taber (1983 อ้างถึงใน Newstrom และ Davis, 1989) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยว่า การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือความพึงพอใจ การใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการบังคับมีแนวโน้มเป็นความสัมพันธ์ในทางลบกับประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่มีผลกระทบ ส่วนผลลัพธ์จากการใช้อำนาจการให้รางวัลยังไม่แน่ชัด ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญมากจะทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์สูงขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการบังคับมากจะทำให้ขวัญและกำลังใจของคณะอาจารย์ลดลง

3.1.4 อำนาจตามกฎหมายและอำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติตามทัศนคติสนมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจความเชี่ยวชาญมากจะทำให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวระหว่างผู้บริหารกับคณะอาจารย์เป็นอย่างดี ทำให้คณะอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสนุกสนาน โดยไม่คำนึงถึงความสำเร็จของงานก็ได้ นอกจากนี้ Yukl (1989) ยังกล่าวว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานสูงก็จะชื่นชมผู้นำที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานต่ำ

3.1.5 อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติตามความเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญมากจะทำให้ความห่างเหินระหว่างผู้บริหารและคณะอาจารย์สูงขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารใช้อำนาจในการออกกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายให้คณะอาจารย์ปฏิบัติอย่างเคร่งครัดมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของคณะอาจารย์ การติดต่อกับคณะอาจารย์มีการติดต่อกันเป็นส่วนรวมมากกว่าการพบปะเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะอาจารย์มีน้อยมาก

3.1.6 อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติตามความเห็นผลงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญมากจะทำให้มิติตามความเห็นผลงานสูงตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหาร ควบคุมตรวจสอบสั่งการ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

คณะอาจารย์ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารโดยเคร่งครัด ปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

3.1.7 อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิงและ อำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติการกระตุ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญมากจะทำให้มิติการกระตุ้นสูงตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารพยายามใช้อำนาจเพื่อกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้คณะอาจารย์ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีตรวจตราควบคุมหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่าง ที่ผู้อื่นจะถือปฏิบัติได้

3.1.8 อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และ อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติความเอาใจใส่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญมากจะทำให้มิติความเอาใจใส่สูงตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารใช้อำนาจปฏิบัติต่อคณะอาจารย์อย่างมีเมตตากรุณา ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงานและกิจธุระส่วนตัวของอาจารย์แต่ละคนเป็นอย่างดี

3.2 การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า "การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา" ผลการวิจัยครั้งนี้ แตกต่างจากผลการวิจัยของ Decker (1989) ซึ่งได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การใช้อำนาจของครูใหญ่ แบบภาวะผู้นำและบรรยากาศโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐ Iowa พบว่า มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างกลยุทธ์การใช้อำนาจของครูใหญ่และบรรยากาศ องค์การ และพบว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับบรรยากาศโรงเรียนแบบเปิด ในทางกลับกัน ครูใหญ่ที่ใช้อำนาจแบบเอาใจเอามาใจมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนแบบปิด ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าผู้บริหารจะใช้อำนาจจากฐานใด ก็ไม่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นเพียงส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำ ถึงแม้ Gibson (1973) จะมีความเห็นว่า "ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันในการสร้างบรรยากาศ" แต่ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศ "โดยเฉพาะอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก

จากการศึกษาของ Golembiewski, Mungenvider, Blumbery, Carrigan และ Mead เมื่อปี 1971 ล้วนแต่สนับสนุนแนวความคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นเครื่องกำหนดบรรยากาศภายในองค์การ" (อ้างถึงใน ภรณ์ กীরติบุตร, 2529) แต่ประการสำคัญคือ ลักษณะของสังคมไทย ซึ่งต่างจากสังคมตะวันตก เนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมที่มีวัฒนธรรมอำนาจนิยมกับวัตถุนิยมสูง (ประเวศ วะสี, 2535) โดยบุคคลทั่วไปจะนิยมชมชอบและยอมรับผู้ทรงไว้ซึ่งอำนาจบารมีและอิทธิพล ประกอบกับ ทวีชัย บุญเติม (2527) ให้ความเห็นว่า การใช้อำนาจนั้นถ้าเป็นไปถูกต้องยอมรับได้ด้วยหลักวิชาและถูกต้องตามระเบียบและระบอบราชการแล้ว คนส่วนใหญ่นอกจากจะยอมรับแล้ว ยังมีความพอใจต่อผลของการใช้อำนาจด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อค้นหาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนและส่งผลไปยังความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นการสมควรที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ กรมสามัญศึกษา สถาบันพัฒนาผู้บริหาร และผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา จะได้นำผลการวิจัยไปดำเนินการให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1.1 กรมสามัญศึกษา และสถาบันพัฒนาผู้บริหารควรจะได้นำผลการวิจัยที่ค้นพบไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เพื่อให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจจากฐานที่เหมาะสม และสร้างบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของกรมสามัญศึกษา และสถาบันพัฒนาผู้บริหารต่อไป

1.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ ควรจะได้นำผลการวิจัยนี้ไปพิจารณาปรับปรุงพฤติกรรมการใช้อำนาจจากฐานต่าง ๆ และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนของตนให้ดียิ่งขึ้น

1.3 เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางการบริหารการจัดการ ซึ่งได้แก่ ระบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจ สมควรที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา จะได้นำผลการวิจัย

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการใช้อำนาจจากฐานต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียน และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ทั้งด้านพฤติกรรมของครูอาจารย์ และพฤติกรรมของผู้บริหารมาปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษาในแนวลึก โดยการใช้การสัมภาษณ์และการสังเกตเป็นหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 ควรมีการศึกษابรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษาในแนวลึก โดยเลือกศึกษา 1-3 โรงเรียน