

การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5

Power Exercising of Extended School Administrators under the Jurisdiction of the  
Office Ubon Ratchathani Primary Education Region 5

ศิริวรรณรณ จันทะมาต

Siriworawan Chanthamat

มหาวิทยาลัยราชธานี

Ratchathani University, Thailand.

E-mail: nokklew2530@gmail.com

Received May 25, 2021; Revised August 25, 2021; Accepted November 8, 2021

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 5 โดยจำแนกตาม เพศและประสบการณ์ในการทำงานของครูใน 7 ด้าน ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการการบังคับ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจโดยตำแหน่ง และอำนาจส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย 260 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับกับวัตถุประสงค์ที่ 0.67-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .402-.920 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติ t-test Independent Sample ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากสูงไปหาลด ได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจโดยตำแหน่ง ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจส่วนบุคคล และด้านอำนาจตามกฎหมาย ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 จำแนกตาม เพศ และประสบการณ์ในการทำงานของครู พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** การใช้อำนาจ; ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

## Abstract

This article aims to compare the use of powers of school administrators to expand educational opportunities under the Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office. 5 by gender and teacher work experience in seven areas: legal power, rewarding power, coercive power, expertise, citation power, positional power, and personal power. The study sample was 260 students. The research instrument was a 40-item 5-level estimation scale questionnaire that corresponded between the questions and the objectives at .67–1.00 with a power to discriminate between .402–.920 had confidence values of .96. The statistics used in the research were percentage, mean, standard deviation, and t-test Independent Sample was used to test the difference of the mean of 2 groups. The results of the research were as follows:

1. Using the power of school administrators to expand educational opportunities Under the Office of Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area 5, overall in each aspect was at a high level. Ranked from highest to lowest, i.e., reward power, referral power Power, authority, power by position, power, expertise, personal power, and legal power respectively.

2. The results of the comparison of the use of powers of school administrators to expand educational opportunities Under the Office of Ubon Ratchathani Elementary Education Service Area 5, classified by gender and teachers' work experience, it was found that there was a statistically significant difference at the .05 level.

**Keywords:** Power Exercising; Extended School Administrators

## บทนำ

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 ได้ระบุมุ่งหมายและ หลักการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนให้ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) การบริหารจัดการศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในอันที่จะทำให้เกิดการ ปฏิรูปการศึกษาขับเคลื่อนไปได้ทั้งระบบ โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่ง ชาตพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้การบริหาร และการจัดการศึกษาเป็นสำคัญหมวดหนึ่งที่ต้องมีการปฏิรูปไปพร้อมๆกับการปฏิรูปการศึกษาด้านอื่น โดยวางระบบโครงสร้างการบริหารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยง และส่งเสริมการปฏิรูปอื่นๆทุกด้านทั้ง ในส่วนที่รัฐจัดการศึกษาเองและใน ส่วนที่ ให้องค์กร ประชาชนและทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตลอดจนการกำกับ สนับสนุนส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาความรู้ของ

นักเรียนได้อย่างเหมาะสม (Phumphongkhochasorn, Damnoen, Suwannaprateep, & Phoomparmarn, 2021)

บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการให้สถานศึกษาบรรลุจุดหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้การบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร คือกลไกสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน (สุระชัย เอี่ยมสอาด, 2557) การบริหารของผู้บริหารหรือการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงานในปัจจุบันต้องมีการการอยู่ร่วมกัน ฟังพาดำเนินซึ่งกันและกันอยู่ ตลอดเวลา การฟังพาดำเนินซึ่งกันอาจส่งผลให้เกิดการกระทบกระทั่งความไม่พึงพอใจ กันทำให้เกิดปัญหาตามมาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มี ใครปรารถนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้บริหารเพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะสร้างเสริมให้ครูผู้ทำการจัดกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาเกิดขวัญ เกิดพลังสร้างบรรยากาศในการที่จะร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น (Songsraboon, Thongtao, Damnoen, & Huanjit, 2021) มีความรักความสามัคคี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งจะส่งผลดีให้กับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนมีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตรการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่ตั้งไว้และเป็นพลเมืองดีของประเทศชาติต่อไปส่วนการใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้บริหารแต่ละคนจะพึงเลือกใช้ให้เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม (Damnoen, Phumphongkhochasorn, Punwasuponchat & Srichan, 2021)

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล –ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นองค์กรหนึ่งที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาที่มีบุคลากรหรือครูที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้การศึกษ ทำหน้าที่ผลิตเยาวชนระดับกลางให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นนักเรียนที่มีความรู้ควบคู่คุณธรรม ทั้งฉลาดและเป็นคนมีเหตุผล คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นเมื่อสถานศึกษาเป็นหน่วยงานบริหารทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด บุคคลสำคัญที่จะบันดาลให้เกิดความสำเร็จมากที่สุดคือครูและผู้บริหารนั่นเอง (สำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, 2547) ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญและต้องรับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในคราวเดียวกันด้วย จากสภาพที่เกิดปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารประกอบกับสภาพการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของงานในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารได้ใช้อำนาจอย่างไรในการบริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนมีอำนาจและใช้อำนาจแตกต่างกันไปตามที่แต่ละคนประพฤติดำเนิน ซึ่งการใช้อำนาจของผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งนอกจากจะมีอำนาจตามกฎหมายแล้วยังมีอำนาจที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในการบริหารไม่ว่าจะเป็นการวางแผน สั่งงาน กำหนดเป้าหมายและดำเนินการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายองค์การ

บทความนี้นำเสนอการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ตามแนวคิดของ Ricky W.Griffin and Gregory Moorhead (2006) โดยมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดฐานอำนาจหรืออำนาจทั้งหมด 7 ด้าน คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการการบังคับ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจโดยตำแหน่ง

และอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งอำนาจเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพและพัฒนาแนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ตามความคิดเห็นของครู
2. เพื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงานของครู

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 5 ต่างกัน
2. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ต่างกัน

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัย การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

##### ความหมายของการใช้อำนาจ

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน (Griffin & Moorhead, 2006) อีกทั้งยังเป็นส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยธรรมชาติของอำนาจจะถูกนิยามไว้หลายรูปแบบ ซึ่งโดยทั่วไปเราจะนิยามคำว่า “อำนาจ” คือ ความสามารถตามศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อใช้ในการดำเนินการควบคุมบุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งหากมีอำนาจมากหรือความสามารถตามศักยภาพในการควบคุมมากเท่าใด จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่เป็นพื้นฐานของอำนาจนั้นดังนั้นอำนาจจะต้องอยู่บนความคิดในเชิงการมีอิทธิพลอย่างสูงสุด การมีอำนาจในเงื่อนไขของศักยภาพ จะสามารถควบคุมบุคคลอื่นได้ แต่เราเลือกที่จะไม่ใช้อำนาจนั้น อย่างไรก็ตามการมีศักยภาพอย่างง่ายนั้น จะมีอิทธิพลมากพอที่จะส่งผลต่อตัวบุคคล เราจึงควรตระหนัก

ว่าอำนาจจะอยู่ในตัวของบุคคล เช่น ผู้จัดการและผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น กลุ่มทางการ เช่น หน่วยงานแผนก และกรรมการ เป็นต้น และในกลุ่มไม่เป็นทางการ เช่น คณะบุคคล เป็นต้น สรุปได้ว่าอำนาจที่เกิดขึ้นในองค์กร มีหลายประเภทขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจและตำแหน่งกับอำนาจส่วนบุคคล

กษิพนมกฤต บริสุทธิ์ (2560) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน ผลการวิจัยพบว่า 1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน โดยภาพรวมมีอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การใช้ อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจการให้รางวัล การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง การใช้ อำนาจความเชี่ยวชาญ การใช้อำนาจโดยผู้อ้างอิง การใช้อำนาจส่วนบุคคล และการใช้อำนาจโดยการบังคับ 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรฝ่ายบริหารและครูที่มีต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่พบว่า ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดย ภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุจิตรา จินตานิล (2555) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัยสรุปว่า 1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีการใช้อำนาจเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง อำนาจจากการเป็นเจ้าของข้อมูล อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการเชื่อมโยง อำนาจจากการให้รางวัล และอำนาจจากการบังคับ 2. ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ยกเว้นด้านอำนาจจากการบังคับ ไม่แตกต่างกัน

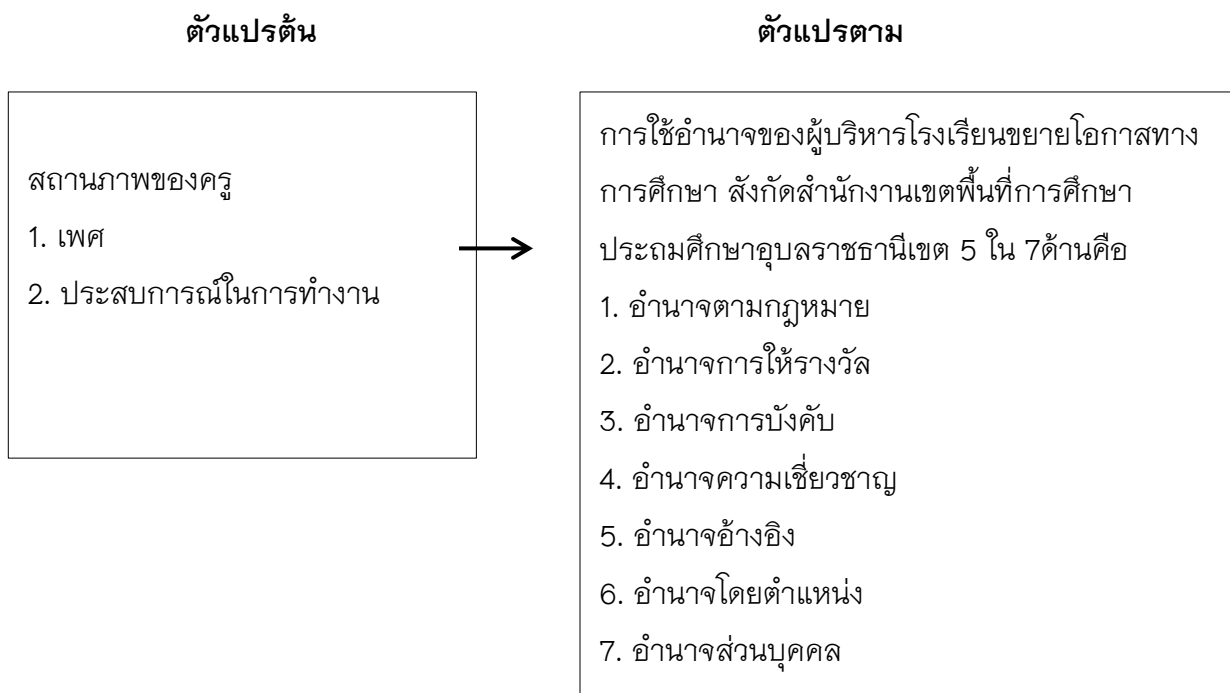
**สรุปได้ว่า** จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารทั้งในและต่างประเทศให้ความสำคัญต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายไว้ ดังนั้นจะเห็นได้จากงานวิจัยการใช้อำนาจที่มีอย่างต่อเนื่อง เพราะลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหารนั้นมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ได้ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แสดงให้เห็นว่า การบริหารการศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการเพื่อให้ภารกิจบรรลุผล ซึ่งอำนาจก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ทั้งตัวผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงานการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีของอำนาจ มีผู้ให้ความหมายอำนาจไว้หลากหลายยากที่จะหาข้อยุติให้

ตรงกันได้ ผู้บริหารต้องอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือหลัก ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจำเป็นต้องมีอำนาจและควรระมัดระวังในการใช้อำนาจ เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการตัดสินใจในการวางแผนที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร เพื่อที่จะสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากรในสถาบันนั้น ๆ ให้เป็นหนึ่งเดียว ประกอบกับต้องมีความรู้ ความสามารถเชิงบริหารจัดการที่เหมาะสมกับวิชาชีพ หรือองค์การที่ตนสังกัดอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงานของครู และนำแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจของ Ricky W.Griffin and Gregory Moorhead เกี่ยวกับการใช้อำนาจ 7 อำนาจ คือ 1) อำนาจตามกฎหมาย 2) อำนาจการให้รางวัล 3) อำนาจการบังคับ 4) อำนาจความเชี่ยวชาญ 5) อำนาจอ้างอิง 6) อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) 7) อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งการนำอำนาจมาใช้ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้อำนาจของผู้บริหาร และผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาผู้บริหารและผู้ที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาต่อไปในอนาคต

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ตามแนวคิดของ Ricky W.Griffin and Gregory Moorhead (2006) โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพประกอบที่ 1 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัย เรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ต่อไปนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ครูของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 จำนวน 6 อำเภอ รวม 91 โรงเรียน จำนวนครูทั้งหมด 1483 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ปีการศึกษา 2560 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 150 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) กำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอ โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ดังรายละเอียดในตาราง 3

**ตารางที่ 3** แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน	ครู (คน)		เพศ	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ชาย	หญิง
เดชอุดม	32	535	140	50	90
บุญศรี	22	340	40	8	32
นาจะหลวย	14	223	20	8	12
น้ำยืน	10	186	20	9	11
น้ำขุ่น	8	121	20	7	13
ทุ่งศรีอุดม	5	78	20	10	10
<b>รวม</b>	<b>91</b>	<b>1483</b>	<b>260</b>	<b>92</b>	<b>168</b>

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2560

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจาก (สุกัญญา ไกรสุด, 2559) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสำรวจ (Checklist) ที่สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศและประสบการณ์ในการทำงานของครู

**ตอนที่ 2** เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน

### ผลการวิจัย

การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงานของครู ดำเนินการวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ผลการศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงานของครู ดำเนินการวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละดังตาราง 4 ปรากฏ ดังนี้

**ตารางที่ 4** ความถี่ และร้อยละ ของครูผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงานของครู

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม (ครู)	ความถี่	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	92	35.38
หญิง	168	64.62
<b>รวม</b>	<b>260</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์ทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	174	66.92
ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป	86	33.08
<b>รวม</b>	<b>260</b>	<b>100</b>

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนทั้งสิ้น 260 คน จำแนกตามเพศ ชาย จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 35.38 หญิง จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 64.62 และประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 66.92 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 33.08

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ดำเนินการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ดังตาราง 5 - 12 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 5** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้าน

การใช้อำนาจของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้อำนาจ
1. ด้านอำนาจตามกฎหมาย	3.82	.23	มาก
2. ด้านอำนาจการให้รางวัล	4.01	.25	มาก
3. ด้านอำนาจการบังคับ	3.93	.58	มาก
4. ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ	3.90	.28	มาก
5. ด้านอำนาจอ้างอิง	3.95	.28	มาก
6. ด้านอำนาจโดยตำแหน่ง	3.91	.37	มาก
7. ด้านอำนาจส่วนบุคคล	3.85	.33	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>3.91</b>	<b>.16</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.91, S.D.= .16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงอันดับจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล ( $\bar{X}= 4.01, S.D.= .25$ ) ด้านอำนาจอ้างอิง ( $\bar{X}= 3.95, S.D.= .27$ ) ด้านอำนาจการบังคับ ( $\bar{X}= 3.93, S.D.= .58$ ) ด้านอำนาจโดยตำแหน่ง ( $\bar{X}= 3.91, S.D.= .37$ ) ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ( $\bar{X}= 3.90, S.D.= .28$ ) ด้านอำนาจส่วนบุคคล ( $\bar{X}= 3.85, S.D.= .33$ ) และด้านอำนาจตามกฎหมาย ( $\bar{X}= 3.82, S.D.= .23$ ) ตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผู้วิจัยนำประเด็นและข้อค้นพบจากการวิจัยมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

จากสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่าครู ที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยรวม ต่างกัน ผลวิจัยพบว่า ครู ที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยรวม แตกต่าง กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจอ้างอิง และด้านอำนาจส่วนบุคคล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ และด้านอำนาจโดยตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครู ได้ปฏิบัติตาม มีการทักทาย ปรารภชี้แจง ให้ความเป็นกันเองกับครูทุกคนไม่แบ่งเพศ อายุ หรือประสบการณ์ในการทำงานของครูและบุคคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ ความรอบรู้และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน ประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นที่ยอมรับ และศรัทธา ของครูในโรงเรียน วางตัว

ได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความรู้สึกของครูในการรับรู้ และนำมาเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรภรณ์ พรหมรัตน์ (2552) ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านโดยรวมอยู่ในระดับมาก การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเยาวลักษณ์ คำรอด (2549) ผลการวิจัยพบว่า ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจโดยรวมของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโดยรวมอยู่ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

จากสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ครู ที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการใช้อำนาจของผู้บริหารถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลทำให้การบริหารงาน ในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายในภารกิจทุก ๆ ด้านตามที่กำหนดไว้ให้สูงสุดเท่าที่จะทำได้และการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด หรือด้วยความเต็มใจเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องเป็น ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะในการบริหาร รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้อำนาจให้เหมาะสม กับสถานการณ์มีเทคนิคในการเลือกใช้ อำนาจที่มีอยู่ให้ถูกลักษณะของครูผู้สอนแต่ละบุคคล เพื่อความร่วมมือ สนับสนุน ปฏิบัติงานตามนโยบายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา ไกรสุต (2559) ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติยกเว้น ด้านอำนาจการบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพ หรือลักษณะท่าทางที่น่าประทับใจในการพูดการเจรจากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตรงไปตรงมาในเรื่องการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมทางการบริหารที่แสดงถึงคุณธรรมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียว มีความภูมิใจในตัวผู้บริหาร เกิดความเคารพและศรัทธาตลอดจนมีความปรารถนาเอาเป็นแบบอย่างที่ดี

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

1. ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตาม มีการทักทาย ปราศรัย ให้ความเป็นกันเองกับครูทุกคนไม่แบ่งเพศ อายุ หรือประสบการณ์ในการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความรู้สึกของครูในการรับรู้และนำมาเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด หรือด้วยความเต็มใจเพียงใดขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะในการบริหาร รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้อำนาจให้เหมาะสม กับสถานการณ์ มีเทคนิคในการเลือกใช้อำนาจที่มีอยู่ให้ถูกลักษณะของครูผู้สอนแต่ละบุคคล เพื่อความร่วมมือ สนับสนุน ปฏิบัติงานตามนโยบายที่ตั้งไว้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัย เรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

1) ผู้บริหารควรปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ และใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่สั่งการและชี้แนะการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารงานด้วยความเป็นธรรมและสั่งงานชัดเจนตามสายงานของครูแต่ละฝ่าย

2) ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองความเสมอภาค และเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวาจาที่ไพเราะ สุภาพทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี อุทิศตนเพื่องานในหน้าที่ให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นของครูและบุคลากร ส่งเสริมให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประทับใจ และศรัทธาในบุคลิกลักษณะของท่าน

3) ผู้บริหารควรจัดให้ข้าราชการครูภายในโรงเรียนมีการปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล และตัวผู้บริหารให้ความสนใจสารทุกข์สุกดิบ ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ รวมถึงประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน จัดให้มีสวัสดิการในการทำงานแก่ครูและพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆที่ส่งผลกระทบต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5

2) ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเกณฑ์ในการยอมรับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5

3) ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

กษิพนมกฤต บริสุทธิ์. (2560). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชุตินาพร เชาวนันไ. (2564). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 3(1), 19-28.

บริมาศ ศิริตรานนท์. (2558). *การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยบูรพา.

เยาวลักษณ์ คำรอด. (2549). *การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทบุรี.

วรารภรณ์ พรหมรัตน์. (2554). *การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุกัญญา ไกรสุต. (2559). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุจิตรา จินดาณิล. (2555). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช.

สุระชัย เอี่ยมสอาด. (2557). *การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยา (การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Damnoen, P. S., Phumphongkhochasorn, P., Punwasuponchat, N., & P Srichan, P. W. (2021). The Development of Learning Management Design Models in Compulsory Subjects of the Master of Education Program that in Educational Administration Innovation in Order to Enhance the

Characteristics of Learners According to the Needs of the Professional Education Institution Administrators. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32(3), 20459 – 20466.

Phumphongkhochasorn, P., Damnoen, P. S., Suwannaprateep, T., & Phoomparmarn, U. (2021). National Educational Standards and the Improvement of Thai Education System with World Class. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*, 5(1), 75–86.

Songsraboorn, R., Thongtao, J., Damnoen, P. S., & Huanjit, P. S. (2021). Course Management Based on Outcome-Based Education (OBE) of Learning by Working in Real Conditions. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32(3), 20491 – 20499.