# บทที่ 2
# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ เป็นการกล่าวถึงเนื้อหา แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

**1. การบริหาร**

1.1 ความหมายการบริหาร

1.2 ทรัพยากรทางการบริหาร

**2. การบริหารโรงเรียน**

**3. การบริหารจัดการ**

3.1 ความหมายอำนาจ

3.2 ที่มาของอำนาจ

3.3 ประเภทของอำนาจ

3.4 รูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

**4. ขวัญ**

4.1 ความหมายของขวัญ

4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ

4.3 องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญ

4.4 มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญ

**5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. การบริหาร (Administration)

### 1.1 ความหมายการบริหาร

การบริหาร เป็นคำที่มักได้ยินสม่ำเสมอว่าเป็นทั้งศาสตร์และเป็นทั้งศิลป์ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย และที่เรียกว่าการบริหารเป็นศาสตร์นั้น เพราะเป็นการ

ดำเนินการตามระบบความคิด เหตุผลและวิธีการอย่างเดียวกัน ซึ่งสามารถศึกษาได้จากการสอนและการเรียนรู้ ส่วนที่เรียกว่าเป็นศิลป์ เพราะสิ่งที่เรียนรู้ต้องดัดแปลงแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมกับบุคคล วัตถุ สถานที่ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ

พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 609) ให้ความหมายคำว่า บริหาร ว่า ออกกำลัง เช่น การบริหารร่างกาย การปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น: ดำเนินการจัดการ

ธงชัย สันติวงศ์ (2540: 15) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่ร่วมกันและร่วมกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลได้ประสิทธิผล

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542: 40) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การบริการที่ใช้รูปแบบการประสานงานที่ต้องอำนวยความสะดวก เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นและความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเข้าใจตรงกัน

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2535: 19) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

สรุป ความหมายการบริหาร หมายความว่า เป็นการที่บุคคลร่วมกันดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร

**1.2 ทรัพยากรทางการบริหาร**

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542: 40) กล่าวว่า ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารที่สำคัญได้แก่

1. Management ระบบการบริหารจัดการ ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ ความสลับซับซ้อนก็ต้องมีมากกว่าองค์การขนาดเล็ก

2. Man power บรรยากาศให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้หลากหลาย

3. Money เป็นการบริหารงบประมาณ

4. Materials เป็นวัสดุและอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก

เมื่อเอาทรัพยากรมารวมเข้าด้วยกัน จะเห็นว่าการจัดการศึกษาเป็นธุรกิจที่มีขอบข่ายกว้างขวางและเป็นระบบบริหารที่ดีที่สุด ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มากที่สุด

## 2. การบริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีทรัพยากรต่าง ๆมารวมกันอยู่ และเป็นองค์กรที่เป็นรูปแบบทางการที่ก่อตั้งขึ้นโดยสังคม เพื่อทำหน้าที่เตรียมเยาวชนให้ออกไปเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมมีการจำแนกประเภทโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก เช่น

สมคิด บางโม (2544: 177) ได้จำแนกประเภทขององค์กรเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. องค์กรเพื่อประโยชน์ของสมาชิก หมายถึง บุคคลภายนอกไม่สามารถเข้าไปใช้บริการหรือใช้ประโยชน์ได้แต่อย่างใด เช่น พรรคการเมือง สมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

2. องค์กรเพื่อแสวงหาผลกำไร หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรทางธุรกิจ เมื่อดำเนินการทางธุรกิจก็ต้องหวังผลกำไรจากการทำธุรกิจ เช่น บริษัท

3. องค์กรเพื่อบริการ หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้น เพื่อมุ่งสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับทางสังคมที่มาใช้บริการต่าง ๆ โดยไม่จำกัด เช่น สถานศึกษา

4. องค์กรเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน หมายถึง องค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน โดยให้ประชาชนเกิดความรู้สึกมั่นคงในการดำเนินชีวิตในแต่ละวันภายใต้การควบคุมของอำนาจรัฐ เช่น ตำรวจ ทหาร

ดังนั้น สถานศึกษาเป็นองค์กรตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่ตั้งมาเพื่อบริการต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์ในการให้บริการและจัดการศึกษาตามกฎหมายที่ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกฎกระทรวง โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้ศาสตร์และศิลป์มาดำเนินการใช้บริหารองค์กรและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบุคคลที่เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ภารกิจของสถานศึกษาขับเคลื่อนให้เด็กไทยเป็นเด็กที่สมบูรณ์ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542

การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ 4 ด้านไปยังสถานศึกษา ตามมาตรา 39 ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารทั่วไปและงานบุคลากรไปยังสถานศึกษาโดยตรง

พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 39 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาและมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ
2. ประสานการระดมทรัพยากรทางการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ
3. เป็นผู้แทนสถานศึกษา

4. จัดทำรายงานประจำปีกิจการของสถานศึกษา

5. อำนาจอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษา

6. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรี ฯลฯ

ดังนั้น การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดผลกับผู้เรียนมากที่สุดตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2544 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 มาตราที่ 6 ในการผลักดันให้เด็กไทยเป็นเด็กที่สมบูรณ์ตามกฎหมายที่ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยเฉพาะการใช้อำนาจจากตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. อำนาจ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมต้องอยู่ร่วมกันมีการปฏิสัมพันธ์และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในสถานะต่าง ๆ ในการอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจำเป็นต้องมีการควบคุมทางสังคม โดยการสร้างกฎเกณฑ์และข้อตกลงต่าง ๆ เพื่อให้สังคมดำรงอยู่ด้วยความเรียบร้อยและปกติสุข ทั้งนี้อาจจะต้องควบคุมอำนาจรัฐ อำนาจทางสังคม หรือค่านิยมทางสังคม หรืออำนาจที่มาจากสมาชิกที่ได้ยินยอมมอบอำนาจที่มาจากบุคคล องค์กรในการดูแลสมาชิก โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับธรรมชาติของอำนาจดังนี้

### 3.1 ความหมายของอำนาจ

อำนาจเป็นสิ่งที่คู่กับมนุษย์มีนักวิชาการให้ความหมายคำว่าอำนาจดังต่อไปนี้

พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 1371) ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า หมายถึง สิทธิ เช่น มอบอำนาจ: อิทธิพลที่จะบังคับให้ผู้อื่นยอมทำตาม ไม่ว่าจะด้วยสมัครใจหรือไม่ หรือความสามารถบันดาลให้เป็นไปตามความประสงค์ เช่น อำนาจบังคับของกฎหมาย อำนาจบังคับบัญชา: ความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำหรือบันดาล ให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ เช่น อำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย อำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ความรุนแรง เช่น ชอบใช้อำนาจ: การบังคับบัญชา เช่น อยู่ใต้อำนาจ: การบังคับ เช่น ขออำนาจศาล

ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 206) ให้ทัศนะเกี่ยวกับอำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำให้บุคคลอื่น ๆ ประพฤติปฏิบัติตามในทางที่ต้องการ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 42 – 44) ให้ความหมายของอำนาจ หมายถึง ความถูกต้องชอบธรรมในการสั่งการให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งได้ อำนาจหน้าที่มีอิทธิพลต่อการสั่งการและการมอบหมายงานให้ผู้อื่นและมีอำนาจในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมยศ นาวีการ (2548: 891) อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคลกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ผู้นำต้องการ เป็นความสามารถที่จะกระทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามที่ผู้นำต้องการและเป็นแรงผลักดันอย่างหนึ่ง อำนาจและหน้าที่มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดแต่ไม่ได้เป็นสิ่งเดียวกัน อำนาจจึงเป็นแรงผลักดันที่เสริมกำลังสิทธิ

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531: 64) ได้อธิบายเกี่ยวกับความหมายของอำนาจที่เป็นรูปธรรมชัดเจนว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่ นาย ก. หรือคนกลุ่มหนึ่งที่จะบีบบังคับให้นาย ข. (คนอีกกลุ่มหนึ่ง) กระทำในสิ่งที่ นาย ก.ต้องการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 120) ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ศักยภาพความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมหรือผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น

วันชัย มีชาติ (2548: 230) ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง พลังที่จับต้องไม่ได้ในองค์กรและไม่สามารถมองเห็นได้แต่สามารถรู้สึกได้

แอลแจนและพอร์เตอร์ (Allen and Porter. 1983) ได้ให้ความหมายว่า ศักยภาพของบุคคลที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ความคิดเห็น ทัศนคติ เป้าหมาย ความต้องการและหรือค่านิยมของบุคคลอื่นซึ่งอยู่ภายใต้อำนาจ

สรุป ความหมายของคำว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของคนหรือกลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลหรือกลุ่มคน เพื่อร่วมกันดำเนินการหรือทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ความสามารถในการใช้อำนาจนั้นมาจากอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งชอบด้วยกฎหมายและอำนาจที่เกิดจากปัจจัยส่วนตัวของแต่ละบุคคล

**3.2 ที่มาของอำนาจ**

อำนาจที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถเป็นเครื่องมือบ่งชี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้ และมีนักวิชาการได้พยายามอธิบายว่า ทำไมคนคนเดียวจึงสามารถควบคุมคนหรือบุคคลอื่นได้ คำตอบคือ อำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำจึงแสวงหาอำนาจมาแต่สมัยโบราณและมีนักวิชาการได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนี้

กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ (2545: 21) ได้กล่าวถึงที่มาของอำนาจต่าง ๆ ที่ผู้มีอำนาจมักนำมาใช้กับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาดังต่อไปนี้

1. อำนาจที่มีกฎหมายรองรับ ซึ่งเป็นอำนาจที่ชอบธรรม ยึดถือปฏิบัติตามกรอบอำนาจ

2. อำนาจที่เกิดจากคุณความดี ซึ่งขึ้นอยู่กับความดีว่ามากน้อยเพียงใดและวางตัวเหมาะสมเป็นที่ยอมรับเพียงใด

3. อำนาจมาจากความเก่งกาจ ช่ำชอง เชี่ยวชาญ เกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิตการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ

4. อำนาจเกิดจากการใช้พระเดชพระคุณ มีทั้งเชิงลบและเชิงบวก อยู่ที่การใช้ศิลปะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในแต่ละคน

5. อำนาจที่เกิดจากการพึ่งพาอ้างอิงอำนาจของผู้อื่น

6. อำนาจมืด เป็นอำนาจที่มาจากการใช้ อิทธิพลที่ชั่วร้าย วิชามาร เล่ห์เหลี่ยม กลโกงและอุบาย

7. อำนาจที่มาจากการแต่งตั้ง เป็นที่มาของอำนาจจากบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีอำนาจการแต่งตั้งให้ใช้อำนาจ

8. อำนาจที่มาจากการเลือกตั้ง

ในทางรัฐศาสตร์อำนาจเป็นการกระทำที่ให้บุคคลอื่นกระทำตามที่ผู้มีอำนาจต้องการอยู่ 3 ส่วน ด้วยกันคือ

1. อำนาจที่ทำให้บุคคลนั้นต้องทำตามเพราะอยู่ใต้ผู้มีอำนาจ

2. การใช้อิทธิพล แม้นว่าจะไม่เป็นอำนาจโดยตรง แต่เป็นผลพวงจากความเกรงกลัวบารมี ความตายและอันตราย

3. การใช้อำนาจโดยการอาศัยกลอุบายให้ฝ่ายหนึ่งทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การใช้เล่ห์เพทุบายซึ่งเป็นลักษณะการถูกหลอก

รสสุคนธ์ พหลเทพ (ม.ป.ป.: 103 - 105 อ้างถึงในทรงวุฒิ แน่นหนา, 2542:23) ได้กล่าวว่าแหล่งที่มาของพลังอำนาจมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. พลังอำนาจจากฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม สังคมไทยยอมรับผู้มีฐานะหรือผู้มีเงินเป็นอันมาก เงินและทรัพย์สมบัติทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจดีและเมื่อฐานะทางเศรษฐกิจดี ฐานะทางสังคมจะตามมา ผู้บริหารหากมีฐานะ ดีมักจะทำให้การบริหารเป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่เดือดร้อนเนื่องจากภาษีสังคมแพงกว่าคนธรรมดา พลังอำนาจชนิดนี้ จะขึ้นอยู่กับคนแต่งกายดีมีรถส่วนตัวใช้ร่ำรวย มีบ้านหลังใหญ่ ครอบครัวอยู่ดีมีสุข

2. พลังอำนาจที่เกิดจากความจริงใจ

3. พลังอำนาจที่เกิดจากการยึดมั่นในหลักศาสนา หรือความมีคุณธรรม ผู้ที่ปฏิบัติตนภายใต้คำสอนของพระพุทธศาสนาก็เท่ากับกำหัวใจคนไว้ได้

4. พลังอำนาจจากขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมในสังคมนั้น ๆ

5. พลังอำนาจการเมืองในองค์กร มีการใช้พลังอำนาจการเมืองทั้งพลังอำนาจการเมืองภายนอกและ ภายในองค์กร เช่น ทำอย่างไรจะก้าวหน้าเลยคนอื่น ๆ ในองค์กรหรืออีกลักษณะหนึ่งคือทำอย่างไรจึงจะได้พลังอำนาจมา เช่น การปัดแข้งปัดขา

6. พลังอำนาจการรู้สถานการณ์ และการปรับการบริหารให้เข้าใจสถานการณ์ได้ทุกครั้งที่ใช้พลังอำนาจไม่ว่าจะเป็นพลังอำนาจประเภทใด

7. พลังอำนาจเกิดจากการรู้ปัญหาล่วงหน้า โดยการทำนายอย่างมีระบบ ระเบียบในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจโดยใช้หลักเกณฑ์และสูตรสำเร็จเก่า ๆ ไม่ได้ผลต่อไป การแก้ปัญหาจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาทีละปัญหา สุดแล้วแต่ว่าปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อไรเวลาใด องค์ประกอบของกาลเวลาและสถานที่มีความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการทำนาย

ฮอดจ์และแอนโทนี่ (Hodge and Anthony 1988: 544) กล่าวว่า การจะมีอิทธิพลหรือควบคุมคนอื่นได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้คือ

1. อำนาจในการควบคุมทรัพยากร
2. อำนาจจากตำแหน่ง
3 บุคลิกภาพที่เหมาะสม
4. การควบคุมกำหนดการหรือกำหนดวาระ
5. ความเป็นมืออาชีพ
6 ความสามารถทำงานทดแทนกันได้

สมยศ นาวีการ (2540 : 245) ได้อธิบายแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ 2 ทัศนะ คือ ทัศนะแรก คือ ทัศนะ อมตทัศน์ เชื่อว่า อำนาจหน้าที่กำหนดมาจากระดับสูงของสังคม สมาชิกทุกคนของสังคม ได้ตกลงเชื่อถือรัฐธรรมนูญ ยอมรับสิทธิของบุคคลอื่น การเข้าไปอยู่ภายใต้องค์การใดองค์การหนึ่ง อยู่ภายใต้บังคับบัญชา จะต้องยอมรับอำนาจหน้าที่ของเจ้าของ หรือผู้บังคับบัญชาหรืออำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะได้มาจากผู้บังคับบัญชาของพวกเขาที่อยู่สูงขึ้นไป อำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า อำนาจหน้าที่เป็นทางการ ทัศนะที่สอง ทัศนะการยอมรับ เชื่อว่าอำนาจหน้าที่ได้มาจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา และเรียกอำนาจหน้าที่นี้ว่า อำนาจที่เกิดจากการยอมรับ หรืออำนาจไม่เป็นทางการ ซึ่งได้มาจากบุคลิกภาพ ความรอบรู้และความเฉลียวฉลาดของผู้บริหาร

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 42 - 44) ได้กล่าวว่าอำนาจเฉพาะตัวบุคคล (Personal power) เป็นอำนาจที่ช่วยเสริมให้เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545: 239) ได้กล่าวถึงยุทธวิธีและกลยุทธ์ของการได้มาซึ่งอำนาจดังนี้

1. การเป็นพันธมิตรหรือเป็นพวกเดียวกันกับพวกมีอำนาจ

2. การใช้วิธีการแบ่งแยกแล้วจึงปกครอง ส่วนมากจะใช้ในทางการเมืองมากกว่า เพราะเป็นการแบ่งทางทหารแต่ในสถานศึกษาสามารถนำมาปรับและใช้ได้ โดยเฉพาะในทางทหาร ศัตรูถูกแบ่งแยกไม่สามารถรวมพลังมาต่อต้านเราได้

3. การจัดการกับข่าวสารข้อมูล สมาชิกขององค์การที่มีเล่ห์เหลี่ยมทางการเมือง จะคอยเก็บรักษาข่าวสารข้อมูลไว้อย่างดี เพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจให้กับตนเอง

4. การแสดงความประทับใจ เพื่อดึงความสนใจจากบุคคล

5. การก้าวไปทีละก้าว โดยมีการเปลี่ยนแปลงทีละน้อย ค่อย ๆ ไป

6. การมีอำนาจเหนือทรัพยากร การควบคุมทรัพยากรไม่ว่าจะเป็น คน เงิน ข่าวสาร ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง มักจะมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งในระดับขั้นการบังคับบัญชาของบุคคลในตำแหน่งนั้น ถ้าหากบุคคลอยู่ในระดับการบังคับบัญชาสูง ๆ มากยิ่งมีอำนาจมากกว่าบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำ

7. การรวมกลุ่มพันธมิตร มักเป็นกลยุทธ์ทางการเมือง เพราะกลุ่มคือพลัง เกิดการพยายามในการรวมพลังของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายหรือผลประโยชน์หลายคน

ในการพิจารณาที่มาของอำนาจเป็นเรื่องที่กว้างขวางและสลับซับซ้อนแต่โดยทั่วไป บุคคลจะมีอำนาจมากก็ต่อเมื่อ

1. อยู่ในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหาสำคัญที่เผชิญกับองค์การ
2. ควบคุมทรัพยากรที่คนอื่นเห็นว่ามีคุณค่า
3. มีทักษะและโชคดีพอที่จะสามารถนำทรัพยากรมาแก้ปัญหาได้
4. เป็นบุคคลที่สามารถเชื่อมประสานหรืออยู่ตรงการของการไหลของงาน
5. เป็นสิ่งที่หาทดแทนได้ยาก
6. ประสบผลสำเร็จในการใช้อำนาจในอดีต

อำนาจตามรูปแบบการใช้อำนาจของเฟรนซ์และราเวน 5 ฐานอำนาจ ด้วยการแบ่งออกเป็น 2 แหล่ง คือ อำนาจตามตำแหน่งกับอำนาจส่วนบุคคล ที่ว่าอำนาจการบริหารคืออำนาจตามตำแหน่งกับอำนาจส่วนบุคคล ดังแผนภูมิ 2 อำนาจการบริหาร = อำนาจตามตำแหน่ง + อำนาจส่วนบุคคล

| อำนาจตามตำแหน่ง | อำนาจส่วนบุคคล |
|---|---|
| พื้นฐานของสิ่งที่ผู้บริหารให้แก่บุคคลอื่น | พื้นฐานของวิถีชีวิตที่ผู้บริหารถูกมองโดยคนอื่น |
| รางวัล : ถ้าคุณทำในสิ่งที่ผมขอผมจะให้รางวัลแก่คุณ | ชำนาญการ : แหล่งที่มาของความรู้เฉพาะด้านและข้อมูล |
| บังคับ : ถ้าคุณไม่ทำตามสิ่งที่ผมขอ ผมจะลงโทษคุณ | อ้างอิง : บุคคลที่บุคคลอื่นอยากเลียนแบบ |
| กฎหมาย : เนื่องจากผมเป็นเจ้านาย คุณต้องทำตามที่ผมสั่ง | |

**ที่มา** : สมยศ นาวีการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, 2540: 245

นวล กัลยาณธรรม (2530: 52) ได้เสนอแหล่งที่มาของอำนาจ 5 ฐานอำนาจด้วยกัน คืออำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิงและอำนาจเชี่ยวชาญ

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 5 – 7) กล่าวสรุปว่า แหล่งที่มาของอำนาจในการบริหารมาจากสองแหล่ง คือ อำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและอำนาจหน้าที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530: 296 - 297) ได้นำเสนอฐานอำนาจ 7 อย่างคือ อำนาจให้คุณให้โทษ/อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจรางวัล อำนาจบารมี อำนาจข่าวสารข้อมูลและอำนาจแฝง

จากการศึกษาแหล่งที่มาอำนาจของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ที่มาของอำนาจมีสองส่วน คือ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และอำนาจเฉพาะบุคคล และเพื่อจะได้นำแนวคิดไปใช้เป็นกรอบในการวิจัย ผู้วิจัยได้พิจารณาแหล่งที่มาของฐานอำนาจ 5 ประการของเฟรนซ์และราเวน คือ

1. อำนาจทางกฎหมาย (Legitimate power)
2. อำนาจการให้รางวัล (Reward power)
3. อำนาจบังคับ (Coercive power)
4. อำนาจอ้างอิง (Referent power)
5. อำนาจชำนาญการ (Expert power) ซึ่งครอบคลุมที่มาของอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และอำนาจเฉพาะบุคคล และได้ปรับแหล่งที่มาของอำนาจจากแหล่งอื่นมาอธิบายเพิ่มเติม

**3.3 ประเภทของอำนาจ**

ในเรื่องของประเภทอำนาจนั้นนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 119) ได้แบ่งประเภทของอำนาจที่สามารถนำมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามวิธีการซึ่งได้มาซึ่งอำนาจดังนี้

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position power) เป็นอำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งหน้าที่ประกอบด้วย 3 ด้านคือ

1.1 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจที่เกิดจากอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ บุคคลที่อยู่ในระดับสูงมักจะมีอำนาจมากกว่าระดับต่ำ

1.2 อำนาจให้รางวัล (Reward power)

1.3 อำนาจการบังคับ (Coercive power) เป็นอำนาจผู้นำที่มีต่อบุคลากรที่ทำให้กลัวและยอมรับ ได้แก่ การลงโทษ

1.4 อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร (Information power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการเข้าถึง ควบคุม เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal power) ไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งในองค์กรมาจาก 3 แหล่ง คือ

2.1 อำนาจจากความชำนาญการ (Expert power) เกิดจากการยอมรับ มีทักษะมีความรู้และมีความชำนาญการ

2.2 อำนาจอ้างอิง (Referent power) เกิดจากลักษณะผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ พึงพอใจใช้ผู้นำเป็นแบบอย่างและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีที่จะปฏิบัติ ตามคำสั่งของผู้นำ

2.3 อำนาจจากชื่อเสียง (Prestige power) เกิดจากชื่อเสียงบุคคล เช่น นักธุรกิจ

2.4 อำนาจที่มาจากการเป็นเจ้าของ เป็นอำนาจจากการเป็นเจ้าของและผู้ถือหุ้นในบริษัท

2.5 อำนาจที่มาจากการจัดสรรทรัพยากร (Power stemming from providing resources) เป็นอำนาจที่มาจากการจัดสรรทรัพยากร

2.6 อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแสวงหาโอกาส (Power stemming from capitalizing on opportunity) เป็นตามกาลเวลา จากการลงทุนทั้ง 4 ชนิด ดังนี้

2.6.1 ผู้กล้าเสี่ยง (Risk taker) เป็นธุรกิจด้านการลงทุนที่เสี่ยงและเหมาะสมกับสถานการณ์

2.6.2 ผู้มีความรอบคอบ (Care taker)

2.6.3 ผู้อาสา(Under taker) อาสาในระยะที่ธุรกิจตกต่ำ ถ้าหากฟื้นสถานการณ์ได้ เขาจะกลายเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและมีอำนาจได้

2.6.4 ผู้นำที่เป็นผู้ผ่าตัด (Surgeon leader) วิเคราะห์วัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับอดีต

2.7 อำนาจที่มาจากการจัดการกับปัญหาสำคัญ (Power stemming from managing critical problems)

นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2538: 153) อธิบายไว้ว่า อิทธิพลเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจที่ไม่ขัดแย้ง หรืออำนาจรับอิทธิพลมาเป็นส่วนหนึ่ง โดยที่อิทธิพลเป็นอำนาจที่ไม่มีกฎหมายหรือประเพณีรองรับ แต่สามารถใช้ควบคู่กันได้

บรรพต วีระสัย (2524: 331- 332) คำที่มีความหมายใกล้เคียงดังนี้

1. Force (พละอำนาจ) หมายถึง การใช้กำลังเพื่อบังคับให้บุคคลอื่นทำตามที่เราต้องการ อาจจะมีวิธีการใช้กำลังรุนแรง

2. Power (อำนาจ กำลังอำนาจ) หมายถึง ความสามารถที่แสดงออกมาให้เห็นภายนอก หรือแฝงไว้ภายในก็ได้

3. Authority (อำนาจชอบธรรม อำนาจที่มีการยอมรับ) หมายถึง อำนาจที่เกิดขึ้นโดยไม่ใช้การบังคับอย่างเดียว แต่มีลักษณะถูกต้องและมีการยอมรับ

อำนาจที่กล่าวถึงข้างต้นนั้นเป็นอำนาจที่พัฒนามาจากทัศนะของนักสังคมวิทยา แม็กซ์ เวเบอร์ ซึ่งได้จำแนกดังนี้

1. อำนาจบารมี (Charismatic authority) เป็นอำนาจที่สามารถควบคุมได้หรือให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือยอมรับ เป็นผลมาจากคุณสมบัติเฉพาะบุคคล อำนาจนี้ไม่มั่นคงบางครั้งอาจเสื่อมไป

2. อำนาจประเพณีหรือธรรมเนียมอำนาจ เป็นอำนาจที่มั่นคง ต่อเนื่อง สาเหตุจากความศรัทธาการเคารพยำเกรงเป็นเงื่อนไขสำคัญถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นต่อไป

3. อำนาจเชิงเหตุผล - กฎหมาย หรือเรียกว่า ระบบคุณธรรม คือ ประเมินผลต่าง ๆ ทั้งด้านผลิตผล กระบวนการและข้อเท็จจริง

จะอย่างไรก็ตาม โดยธรรมชาติแล้วในองค์กรหรือสังคมที่เป็นจริงมีการใช้อำนาจเพื่อจะทำให้สังคมหรือหน่วยงานดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรให้สำเร็จตามคาดหวังขึ้นกับว่าจะเลือกใช้อำนาจแต่ละรูปแบบให้เหมาะสมกับคนแต่ละคน

**3.4 รูปแบบการใช้อำนาจ**

บริหารจัดการทุกรูปแบบจะต้องใช้อำนาจด้วยกันทั้งนั้น เพียงแต่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้อำนาจชนิดใด อย่างไรจึงส่งผลดีที่สุดต่อการปฏิบัติงาน

ยุคล์ (Yukl 1981, อ้างถึงใน Griffin, 1987: 423 –424) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหลายรูปแบบ เช่น

1. ใช้กฎหมาย (Legitimate request) เป็นการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจตามกฎหมาย

2. การยินยอม (Instrumental compliance) การแลกเปลี่ยนเป็นพื้นฐานสำคัญ กล่าวคือ มาจากอำนาจการให้รางวัล เพื่อให้ผู้บริหารใช้ได้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานนอกเหนือตำแหน่งปกติ

3. การบังคับ (Coercion) มาจากอำนาจบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา จะหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานจนกว่าจะมีการบังคับ จึงจะเริ่มการปฏิบัติงาน หรือต้องมีการคาดโทษจากผู้บริหาร

4. การชักจูงด้วยเหตุผล (Rational persuasion) การอธิบายเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เห็นถึงผลประโยชน์ บางกรณีอาจจะมีการใช้เทคนิคการให้รางวัลเป็นเครื่องมือเสริมด้วย หรืออาจจะใช้อำนาจชำนาญการที่ผู้บริหารนำเอาบุคคลที่มีความรู้มาใช้ด้วย

5. คุณลักษณะเฉพาะ (Personal identification) ผู้บริหารนำเอาบุคคลที่มีอิทธิพลหรือเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับมาใช้เป็นแบบอย่างในการเป็นต้นแบบแห่งพฤติกรรมซึ่งมาจากการใช้อำนาจอ้างอิง

6. แรงบันดาลใจ (Inspiration appeal) ในบางครั้งผู้บริหารสามารถประยุกต์กฎเกณฑ์บางประการไปใช้ทำกับอีกสถานการณ์หนึ่ง เพราะคิดว่าอุดมการณ์หรือความรู้สึกค่านิยมคล้ายคลึงกันเข้าในลักษณะอำนาจอ้างอิง

7. การบิดเบือนข่าว (Information Distortion)

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 67) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารของผู้บริหารได้เสนอและวิเคราะห์ผู้บริหารภายใต้ความสัมพันธ์ คือ แรงจูงใจเพื่อความสำเร็จกับแรงจูงใจเพื่ออำนาจดังนี้

1. รูปแบบการบริหารที่เรียกว่า คนดีของกิจการหรือพ่อคนดี ผู้บริหารรูปแบบนี้มีแนวทางไม่อยากเสี่ยงเป็นหลัก และไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การงานสูงนักและไม่ใยดีที่จะใฝ่หาอำนาจมาใส่ตัว ผู้บริหารแบบนี้เหมาะกับการบริหารองค์กรที่มีสภาพเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ จุดมุ่งหมายเดียวขอให้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น

2. รูปแบบ ผู้มีวิชา ผู้บริหารประเภทนี้สนใจที่จะได้รับความสำเร็จสูงจากการทำงาน แต่ไม่ค่อยสนใจใฝ่หาอำนาจมากนัก นักบริหารแบบนี้มีลักษณะแบบมุ่งเหตุผลหรือเน้นการวิเคราะห์วิชาการ สิ่งที่ดำเนินงานออกมาจะเป็นรายงานและแผนงาน

3. รูปแบบการบริหารแบบนักต่อสู้ นักบริหารประเภทนี้ส่วนมากจะเป็นคนเอาจริงและอยากที่จะเป็นผู้พิชิตหรือชอบเอาชนะ มักมีเหตุมีผลและอาศัยการวิเคราะห์ประกอบ จุดเด่นของผู้บริหารแบบนี้มุ่งเน้นผลสำเร็จ มีการใช้วิธีต่อสู้แบบเผชิญหน้ากัน

4. รูปแบบการบริหารแบบผู้จัดการทีมหรือนักประสานร่วมมือ นักบริหารแบบนี้จะเป็นนักประสานประโยชน์ โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ แบบของผู้บริหารแบบนี้ในทางปฏิบัติใช้วิธีการตัดสินใจแบบพูดคุย เจรจาหรือโต้แย้งกันโดยตรง

5. รูปแบบการบริหารแบบมากเล่ห์เพทุบาย นักบริหารรูปแบบนี้ Michael Maccoby มีความเชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ปกติจะมีความต้องการทั้งทางสำเร็จและอำนาจสูง แต่ในแง่ของการพิถีพิถัน สร้างความสัมพันธ์กับคนหรือสนใจหรือถนอมน้ำใจ เอาใจคนน้อยมาก ทัศนคติของผู้บริหารแบบนี้ก็คือ ถือว่าคนเป็นเสมือนเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุกเท่านั้น และผู้บริหารแบบนี้จะมีมาตรฐานผลงานสูงเด่นประการหนึ่งคือ ความสามารถเข้าใจเกมการเมืองที่เกิดขึ้นในองค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้การคิดของบุคคลพวกนี้จะมีลักษณะคิดการณ์ไกลและส่วนใหญ่ต่างมุ่งมั่นที่จะไต่ขึ้นในตำแหน่งสูง ๆ อย่างรวดเร็วด้วย

ดังนั้น แบบแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสียบางประการอยู่ในตัว แต่โดยทั่วไปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือ การมุ่งผลสำเร็จหรือสามารถสร้างผลสำเร็จให้กับองค์กร

วันชัย มีชาติ (2548: 231) ได้ศึกษาเรื่องการเมืองและอำนาจต้องพิจารณาถึงการใช้และการยอมรับซึ่งอำนาจซึ่งโดยสรุปรูปแบบการใช้อำนาจได้ 3 แบบดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ (Coercive power) เป็นเรื่องการใช้การบังคับหรือการลงโทษเพื่อให้เกิดการยอมตามและปฏิบัติตามความต้องการของผู้มีอำนาจ

2. การให้รางวัล (Remunerative power) เป็นการให้รางวัลเพื่อการตอบแทนแก่ผู้ที่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ใช้อำนาจ

3. การให้รางวัลตอบแทนทางจิตใจ (Normative power) เป็นการให้รางวัลที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น คำชม การยกย่องให้เกียรติ

ส่วนผู้ปฏิบัติตามจะมีปฏิกิริยาที่แสดงออกมา 3 รูปแบบดังนี้

1. ความผูกพันแบบแปลกแยกหรือเหินห่างองค์กร รู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์การอีกพวกหนึ่ง

2. การผูกพันแบบหวังประโยชน์ ซึ่งเห็นประโยชน์จากการยอมตามผู้มีอำนาจ เพราะตนเองจะได้ประโยชน์ตอบแทน

3. ความผูกพันทางจิตใจ เป็นความผูกพันส่วนหนึ่งของงาน

สมยศ นาวีการ (2540: 105) กล่าวถึงประเภทของรูปแบบการใช้อำนาจของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการเต็มที่ (Exploitative autocratic leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจคนเดียว มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติได้กำหนดไว้อย่างตายตัวโดยผู้นำ

2. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างเมตตา (Benevolent autocratic leader) เป็นผู้นำที่มีลักษณะที่สั่งการแต่เพียงผู้เดียว แต่ผู้บังคับบัญชาจะมีอิสระอยู่บ้าง

3. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative leader) เป็นผู้นำที่ปรึกษาหารืออภิปรายร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติการโดยผู้นำ

4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) ผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ กระทำร่วมกันกับกลุ่ม

ภิญโญ สาธร (2519: 161) วิธีการที่ผู้นำทุกแบบใช้ในการนำคนในหน่วยงานประกอบด้วย 4 วิธีต่อไปนี้

1. ใช้อำนาจบังคับ โดยการควบคุมบรรดาอุปกรณ์และวัสดุที่จะต้องใช้ประกอบในการทำงานไว้และให้บุคลากรขออนุมัติในการใช้สิ่งเหล่านี้เป็นคราวๆ ไป

2. ผู้นำที่วางตนเป็นผู้อาวุโส ให้ผู้คนเคารพยำเกรงแบบพ่อปกครองลูก

3. ผู้นำที่ใช้วิธีการต่อรองให้เห็นผลดีผลเสีย

4. ผู้นำที่ใช้วิธีร่วมกันทำงานฉันท์มิตรหรือเพื่อนร่วมงาน

Getzels กับ Guba แบ่งพฤติกรรมการใช้อำนาจออกเป็น 3 ชนิด คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ถือวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ยึดความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ คือพิจารณาทั้งประโยชน์ของหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน

รูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยมีความสนใจลักษณะการใช้อำนาจที่มาจากรูปแบบการใช้อำนาจ 5 ฐาน คือ ตามแนวความคิดของ เฟรนซ์และราเวน ซึ่งเป็นรูปแบบการใช้อำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษาน่าจะใช้มากและเห็นได้เด่นชัดที่สุดดังที่ สุเทพ การุณย์ลัญกร (2546: 217) ดังต่อไปนี้

**1. อำนาจทางกฎหมาย (Legitimate power)**

เฟรนซ์และราเวน (French and Raven. 1968: 259 – 269) อธิบายว่า อำนาจเกิดตามกฎหมายและเกิดตามตำแหน่งที่ผู้บริหารครองอยู่ตามปกติ ถ้ามีอำนาจสูงขึ้นนานเท่าใด อำนาจตามกฎหมายก็มีมากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารที่มีอำนาจตามกฎหมายมากก็สามารถมีอิทธิพลต่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชามาก และเป็นตำแหน่งที่มีรากฐานมาจากหลักการนิติรัฐ ซึ่งแหล่งอำนาจตามกฎหมายนี้มีที่มาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง คือ

1.1 ค่านิยมทางสังคม วัฒนธรรม องค์กร หรือกลุ่มคนที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ถูกที่ควรแก่การปฏิบัติตาม เช่น ในบางสังคมมีการยกย่องบุคคลตามลำดับอาวุโส

1.2 โครงสร้างทางสังคมอันเป็นที่ยอมรับของสังคมนั้น ๆ เช่น ในบางสังคมมีการยอมรับการแบ่งชนชั้น การยอมรับตามลำดับเครือญาติ

1.3 ความชอบธรรมมาจากการเป็นตัวแทนหรือผู้แทนของผู้มีอำนาจหรือกลุ่มให้ผู้ดำเนินการแทน เช่น เจ้าหน้าที่หรือข้าราชการที่ได้รับเลือกตั้งหรือให้เป็นตัวแทนการปฏิบัติงาน

พระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้ให้อำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสรุปดังนี้ คือ

1. ควบคุมดูแลงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. จัดทำมาตรฐานภาระงาน

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

นวล กัลยาณธรรม (2530: 52) ได้กล่าวว่า เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งที่ผู้บริหารครองอยู่ตามปกติ ถ้ามีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใดพลังอำนาจตามกฎหมายก็มากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารที่มีพลัง อำนาจตามกฎหมายมาก สามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาพึงประสงค์เพื่อมิให้ละเมิดต่อกฎหมาย

อารี สัณหฉวี (2545: 131) อำนาจที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ต้องเลือกใช้ให้เหมาะถูกต้องโดยคำนึงถึงวุฒิภาวะของครู ดังนี้

1. การทำงานเพื่อเปลี่ยนระเบียบกฎเกณฑ์และนโยบายที่ลดสถานภาพของครู เช่น การไม่ให้เกียรติกัน การลงเวลาไปกลับ การตรวจสอบแผนการสอน การดูแลการให้คะแนนนักเรียน

2. ควรกำหนดนิยามหรือขอบเขตในลักษณะที่เป็นจรรยาบรรณ

3. การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ออกกฎระเบียบที่ใช้บังคับตลอดจนการปฏิบัติ

4. การใช้อำนาจต้องพิจารณาจังหวะเวลาที่เหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เข้าใจว่า ฐานอำนาจทางกฎหมาย หมายถึง อำนาจที่ดำเนินงานผ่านสายการบังคับบัญชาขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่มาจากสถานภาพหรือตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่มีสถานภาพและบทบาทที่เหนือกว่าในการสั่ง สิทธิอำนาจหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและนโยบายอย่างเคร่งครัด ในบางกรณีจะพบว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่มีภาวะผู้นำใด ๆ มาเสริมการใช้อำนาจในการดำเนินการ

**2. อำนาจการให้รางวัล (Reward power)**

วิธีการนี้อาจมีพื้นฐานมาจากการใช้อำนาจตามกฎหมาย เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น เมื่อเขาแสดงพฤติกรรมที่ปรารถนา การยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาจะนำไปสู่การได้รับรางวัลโดยมีหลายแบบ เช่น การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2529: 49) กล่าวว่า แรงจูงใจเกิดจากการปฏิบัติงานและรางวัล ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล และนอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายรางวัลไว้ดังนี้

รางวัล ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 293) หมายถึง สิ่งของที่ให้โดยชอบหรือให้สิ่งของโดยชอบ

ปรัชญา เวสารัตน์ และ อรุณ รักธรรม (2522: 250: 525) อำนาจการให้รางวัลเป็นอำนาจที่ผู้อยู่ในตำแหน่งสามารถให้ประโยชน์ความดีความชอบมักจะเป็นผู้มีอำนาจในการให้สิ่งของมีค่าหรือสิทธิพิเศษ เงิน ความสะดวกสบาย ความก้าวหน้า

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2536: 17) ได้ให้แนวความคิดว่า อำนาจจากการให้รางวัลเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสามารถให้คุณ ให้รางวัล ให้ผลประโยชน์ให้ตำแหน่ง 2 ขั้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในเมื่อผู้นั้นแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 103) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ดี วัตถุประสงค์สำคัญของการให้รางวัล เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความสามารถเข้ามาร่วมงานในองค์กร ตลอดจนเป็นรักษาบุคลากรให้ทำงานต่อไป และเพื่อกระตุ้นให้พนักงานบรรลุเป้าหมายสูงสุด กระบวนการการให้รางวัลขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสิ่งต่อไปนี้

1. ความพอใจในรางวัลที่ได้รับ

2. ความรู้สึกพอใจของพนักงานมักมีการเปรียบเทียบรางวัลที่ตนได้รับกับรางวัลที่คนอื่นได้รับว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่

3. ความพอใจของพนักงานเกิดจากรางวัลภายในและรางวัลภายนอก

4. บุคคลมีความพอใจในรางวัลต่างกันเพราะมีความปรารถนาในรางวัลต่างกัน

5. รางวัลภายนอกทำให้พนักงานพึงพอใจเพราะเป็นรางวัลที่นำไปสู่รางวัลอื่น ๆ ที่จะตามมา

สรุปได้ว่าอำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่ให้หรือไม่ให้รางวัลจากการปฏิบัติงานของผู้มีอำนาจ โดยที่การให้รางวัลกระทำภายใต้การควบคุมของปัจเจกบุคคลหรือผู้บริหารที่อาจแสดงออก เช่น เพิ่มค่าจ้าง ให้โบนัส เลื่อนขั้น คำชมเชย หรือคำสรรเสริญและประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ โดยปกติรางวัลหรือคุณค่าของรางวัลจะมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้บริหารตอบแทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2529: 49) ได้เสนอแนะวิธีการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. จงบอกเขาให้ชัดเจนว่าท่านต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมให้ชัดเจนว่า แสดงอะไร และอย่างไร

2. จงให้รางวัลกับเขาทันทีที่เขาทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นเสร็จลง ต้องให้รางวัลเร็วที่สุดเท่าที่ทำได้

3. จงตรวจสอบให้แน่ใจว่ารางวัลนั้นเป็นสิ่งที่เขาปรารถนาของเขาจริง ๆ

4. บุคคลที่ตั้งใจให้รางวัลชอบรางวัลชนิดใด ในระบบราชการไทยผู้บริหารมักจะมีทัศนคติที่นิยมอำนาจและผู้บริหารเหล่านี้จะใช้วิธีการอวดอำนาจมากกว่าให้แรงเสริม สิ่งเดียวที่เขาชอบใช้เป็นรางวัลและแรงเสริมคือการเลื่อนขั้นเงินเดือน

**3. อำนาจการบังคับ (Coercive power)**

ฐานอำนาจการบังคับมักจะใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำ หรือมีพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงละเลยการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานผิดพลาดจากกฎหมาย หรือผิดคำสั่งหรือหน้าที่จนเกิดความเสียหายหรือรูปแบบการบังคับ สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2529: 58) กล่าวว่าการบังคับเป็นการให้สิ่งที่น่าหลีกเลี่ยงแก่บุคคล การดุด่า หรือการถอดถอนสิ่งที่บุคคลไม่ชอบออกไป เช่น ตัดเงินเดือน เสียสิทธิบางอย่างที่เคยมี

ผลดีของการบังคับ

1. ทำให้พฤติกรรมไม่พึงประสงค์หยุดลงทันที
2. ทำให้ผู้ถูกบังคับสามารถจำแนกได้อย่างรวดเร็วว่าพฤติกรรมใดไม่ควรกระทำ
3. เป็นตัวอย่างให้คนอื่นเห็นว่าไม่ควรปฏิบัติ

ผลเสียจากการบังคับ

1. เป็นสาเหตุของการแผ่ขยายความกลัว
2. เป็นสาเหตุของการปรับตัวแบบหลีกหนีออกไปจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3. ทำให้ผู้ถูกบังคับเกิดความก้าวร้าว

4. ผู้ถูกบังคับมีความรู้สึกว่าไม่มีค่าหรือถูกลดค่าลง

เฟรนซ์และราเวน (French and Raven 1968: 259 – 269) อธิบายว่า อำนาจจากการบังคับบัญชาเป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าได้รับโทษหากผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา

นวล กัลยาณธรรม (2530: 52) กล่าวว่า อำนาจการบังคับคืออำนาจให้คุณให้โทษ เกิดความกลัว ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจสูงสุดสามารถให้คุณให้โทษสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบวินัยคือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออกและไล่ออก

ดังนั้นอำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่เกิดจากความกลัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความกลัวถูกลงโทษ กลัวถูกติเตียน ผู้บริหารที่มีอำนาจการบังคับสูงมักจะเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษสูงด้วย โดยเฉพาะผู้บริหารบางท่านในโรงเรียนประถมศึกษา

**4. อำนาจอ้างอิง (Referent power)**

อำนาจอ้างอิง เกิดจากลักษณะพิเศษของผู้นำ เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาแบบอย่างพฤติกรรมผู้นำที่มีอำนาจอ้างอิงสูงจะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะ การชอบพอ การยกย่องนับถือ และผู้บริหารที่พยายามอ้างอิงถึงผู้มีอำนาจระดับสูงหรือบุคคลภายนอกองค์กรที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในทำนองว่ารู้จักใกล้ชิดหรือสนิทสนม อาจมีความเลียนแบบพฤติกรรมวิถีชีวิตของบุคคลที่เป็นตัวแบบที่สังคมให้การยอมรับ หรืออวดอ้างลักษณะเฉพาะตัว เป็นต้นว่า พื้นฐานทางครอบครัว วุฒิทางการศึกษา หรือสถาบันที่จบประการหนึ่ง

ปรัชญา เวสารัชช์และอรุณ รักธรรม (2522: 525) ชี้ให้เห็นว่า เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นกับบุคลิกภาพของตัวบุคคล พื้นฐานอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ถูกใช้อำนาจ ชื่นชม ศรัทธาในตัวผู้ใช้อำนาจ

เฟรนซ์และราเวน และนวล กัลยาณธรรม (2530: 52) ได้ให้ความเห็นว่า เป็นอำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร เป็นพลังอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาแบบอย่างพฤติกรรม ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงสูงจะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากบุคลิกภาพ การชอบพอ การนับถือยกย่อง

ดังนั้น อำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีผู้คนยกย่องนับถือ ก็จะเป็นแบบอย่างหรือเป็นที่รักใคร่ของบุคคลส่วนใหญ่ ซึ่งอำนาจอ้างอิงนี้จะมีอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

**5. อำนาจความเชี่ยวชาญ/ชำนาญ (Expert power)**

เป็นอำนาจที่แสดงออกให้เห็นเป็นประจักษ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเปี่ยมไปด้วยความรู้และมีวุฒิภาวะเหมาะสมกับตำแหน่ง หรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งสามารถให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง

นวล กัลยาณธรรม (2530: 52) ได้ชี้ให้เห็นว่า อำนาจความเชี่ยวชาญเกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ ทักษะและความรู้จะได้รับการยอมรับนับถือ สิ่งเหล่านี้ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตาม เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเหมือนตน

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530: 297) อำนาจความเชี่ยวชาญ การมีทักษะและการมีความรู้ของผู้นำ ซึ่งมาจากการยอมรับนับถือ จะทำให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

ดังนั้นอำนาจเชี่ยวชาญ เกิดจากที่ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะในการงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างและใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญด้วยการหมั่นศึกษาหาความรู้ ติดตามข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนให้คำแนะนำ เพื่อสร้างความเชื่อถือแก่ตนเอง

การบริหารจัดการทุกรูปแบบ ถวิล มาตรเลี่ยม (2545: 54) กล่าวว่า จะต้องใช้อำนาจด้วยกันทั้งนั้น เพียงแต่ว่าจะใช้อำนาจรูปแบบใด อย่างไร จึงจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน ดังที่ French and Raven (1968) ได้จำแนกรูปแบบการใช้อำนาจ 5 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward)
2. อำนาจการบังคับ (Coercive)
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate)
4. อำนาจอ้างอิง (Reference)
5. อำนาจชำนาญ (Expert)

การใช้อำนาจรูปแบบใดก็ตามผู้บริหารจะใช้แต่เพียงอย่างเดียวคงไม่ได้ ธรรมจักร สร้อยพิกุล (2543: 135) ผู้บริหารต้องสร้างอำนาจ อย่างน้อย 3 วิธี คือ

1. การไต่ถามและหาความรู้เกี่ยวกับองค์กร
2. การสร้างเครือข่ายใต้ดินเพื่อหาข่าว
3. สุดท้ายการสร้างพันธะกรณี

จะอย่างไรก็ตามการใช้และสร้างอำนาจ จะต้องกระตุ้นสมาชิกในโรงเรียนให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันและริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานด้วยเกียรติและศักดิ์ศรีของเขาเอง

การใช้อำนาจจะมีผลมากน้อยเพียงใด สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545: 242) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้อำนาจดังนี้

1. การต้องการพึ่งพา ไม่ว่าจะเป็นการพึ่งพาทางด้านรางวัล ตำแหน่งหน้าที่

2. ความไม่แน่ใจ จากการวิจัยและทดลองในบุคคลที่มีความไม่แน่ใจกับความถูกต้องหรือความเหมาะสมของพฤติกรรมและเขายังอยู่ใต้อำนาจที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3. บุคลิกภาพ ปรากฏผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยมากมายถึงสัมพันธภาพระหว่างการยึดถือลักษณะบุคลิกภาพและผู้ยึดถืออิทธิพล

4. ความเฉลียวฉลาด

5. อายุ โดยเฉพาะเด็กอายุน้อย มักจะตกอยู่ใต้อำนาจของผู้อื่นมากขึ้น

6. วัฒนธรรม โดยเฉพาะวัฒนธรรมตะวันออกไม่มีความสามัคคีปรองดองกันและมีแนวโน้มว่าจะอยู่ใต้อิทธิพลของผู้อื่นมากขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2546: 70) กล่าวไว้ว่า จะอย่างไรก็ตามผู้นำจะต้องเลือกใช้อำนาจให้เหมาะสมกับความจำเป็นในองค์กรและสถานการณ์นั้น ๆ โดยเฉพาะผู้บริหาร

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543: 21) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องกระจายอำนาจและมีความสามารถในการปรับตัวและแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างว่องไวและได้ผล จึงจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพแต่จะอย่างไรก็ตาม ในการบริหารสั่งการใด ๆ ย่อมก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบกลับดังนี้

1. การแสดงการยอมรับ (Commitment) เป็นปฏิกิริยาที่ตอบรับนโยบายของผู้นำด้วยความศรัทธา จึงยอมรับคำสั่งและนำไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

2. การให้ความร่วมมือ (Compliance) ปฏิกิริยาเช่นนี้เป็นการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น เพราะขัดไม่ได้จึงขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

3. การต่อต้าน (Resistance) เป็นปฏิกิริยาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงพฤติกรรมในทิศทางตรงกันข้าม และขัดขวางไม่ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย เพื่อไม่ให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำ

**3.5 แนวทางในการพัฒนาและใช้อำนาจ**

ในการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีแนวทางในการพัฒนาและใช้อำนาจ ผู้บริหารควรจะปฏิบัติใช้อำนาจและจริยธรรมควบคู่ไปด้วย

พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้กล่าวโดยยกพระราชดำริที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวให้ไว้เกี่ยวกับการสอนจริยธรรมให้กับผู้บริหาร (สารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา 2549: 18) คือ

1. การบริหารจะต้องบริหารเพื่อความมั่นคงของชาติ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศและเพื่อความผาสุกของประชาชน การบริหารจะต้องไม่เอาประโยชน์ส่วนตัว ประโยชน์ของญาติพี่น้อง ประโยชน์ของบริวารเข้ามาเกี่ยวข้อง

2. จะต้องบริหารด้วยความสามัคคี เพราะจะนำไปสู่ความร่วมมือและความเข้มแข็ง ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

3. จะต้องบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต พระองค์ทรงรับสั่งว่าจะต้องซื่อสัตย์สุจริตทั้งในทางความคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งต้องดูแลคนรอบข้างให้ซื่อสัตย์สุจริตด้วย ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเพิ่มเติมคำว่า เสียสละและจงรักภักดีเข้าไปด้วย

4. จะต้องเป็นผู้บริหารที่ถูกต้อง คือ ถูกต้องตามกฎหมาย ตามกฎเกณฑ์ เที่ยงธรรม เที่ยงตรง มีประสิทธิภาพและให้ประสิทธิผลสูง และมีมาตรฐานเดียวเสมอหน้ากัน

5. จะต้องบริหารงานที่เป็นเอกภาพ คือ การประสานงานและประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงาน

6. ต้องบริหารด้วยความเฉียบอย่างต่อเนื่อง เช่น พระมหาชนก ผู้บริหารต้องไม่กลัวความลำบาก กลัวเหนื่อย ดำรงความมุ่งหมายอย่างกล้าหาญ กล้าเผชิญอุปสรรคและอดทนต่อความยากลำบาก

7. ผู้บริหารต้องไม่หวาดกลัวต่ออิทธิพลใด ๆ และต้องอยู่กันคนละฝ่ายกับความไม่ถูกต้อง

8. ผู้บริหารต้องศึกษาหาความรู้อย่างจริงจังและลึกซึ้ง อย่างกว้างขว้าง ทั้งทางลึกและทางกว้าง

9. ผู้บริหารต้องมีความสำนึกในความรับผิดชอบ และเห็นความสำคัญของงานความรับผิดชอบหมายความรวมถึงความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

10. ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดและประหยัด มีความถูกต้อง เหมาะสม

11. ผู้บริหารจะต้องมีสติปัญญา สามารถพิจารณาปัญหาได้กว้างไกลรอบคอบทุกแง่มุม โดยเฉพาะในอาชีพของตน

โกวิท วงศ์สุรวัฒน์ (2549: 6) กล่าวว่า การพัฒนาและใช้อำนาจนั้น ให้ยึดตามหลัก 2 ประการ คือ

1. หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

2. หลักทศพิธราชธรรม โดยเฉพาะหลักทศพิธราชธรรม คือ จริยวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินทรงประพฤติเป็นหลักธรรมประจำพระองค์ หรือคุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง 10 ประการ ได้แก่

2.1 ทาน คือ การให้ซึ่งแบ่งออกเป็นตามลำดับสูงต่ำได้ 3 ระดับคือ

2.1.1 การให้สิ่งของเงินทอง จัดว่าเป็นการให้ระดับต่ำสุดเมื่อกินเมื่อใช้แล้วหมดไป

2.1.2 การให้วิทยาทาน คือการให้วิชาความรู้ จัดเป็นระดับกลาง กล่าวคือ สามารถเอาความรู้เป็นเครื่องมือไปหากินเองได้

2.1.3 อภัยทาน โดยเฉพาะกับศัตรู

2.2 บริจาค ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Liberality แปลว่าใจกว้าง โดยเฉพาะในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่ไม่ตรงกับของตัวเอง ซึ่งเป็นธรรมดาที่ผู้มีอำนาจรับไม่ได้

2.3 ศีล 5

2.4 ความซื่อตรง

2.5 ความไม่โกรธ

2.6. ความอ่อนโยน

2.7. ตบะ อยู่อย่างสามัญไม่หลงใหล หมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอ ความไม่โกรธ

2.8. ความไม่เบียดเบียนผู้น้อย ประชาชน และหลงระเริงในอำนาจ

2.9. ความอดทนต่องานที่ตรากตรำ

2.10. ความโปร่งใส

ส่วนหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ก็ต้องยึดหลัก 6 ข้อ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักทศพิธราชธรรม คือ

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

ถวิล มาตรเลี่ยม (2545: 300) ได้เสนอลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ในการใช้อำนาจต้องมีทักษะการใช้อำนาจอย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย ทิศทาง ภารกิจ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน
2. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ กำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

3. ตอบสนองต่ออิทธิพลการเปลี่ยนแปลงด้วยกลยุทธ์ใหม่ปรับรื้อองค์กร

4. จัดองค์กร จูงใจและนำคณะบุคลากร

5. บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการคิดใหม่ นโยบายใหม่และแนวปฏิบัติใหม่

6. ประเมินผลงานและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและนักเรียน

ส่วนแนวคิดของ เกอร์ลอฟ์ท (Gerloft.1985: 179) กล่าวถึงการพัฒนาและการใช้อำนาจ คือ

1. ความจำเป็นของผู้บริหาร ในการที่จะพัฒนาแหล่งอำนาจที่กำหนดมาให้เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดในการบริหารองค์กร เช่น องค์กรคนส่วนมากยังต้องอาศัยให้บุคคลภายนอกควบคุมโดยตรงเพื่อให้งานสำเร็จ

2. เมื่อก้าวเข้าไปในองค์กรเป็นครั้งคราว ผู้บริหารควรตัดสินใจได้ว่าใครคือผู้ที่มีอำนาจแท้จริง

3. ผู้บริหารควรตัดสินใจว่า เป็นไปได้หรือไม่ ที่การเมืองมีส่วนสนับสนุนให้งานบรรลุจุดประสงค์ได้ ถ้าเรื่องนี้เป็นไปไม่ได้เกี่ยวกับการยอมรับนับถือในตนเองและศีลธรรมจรรยาแล้วผู้บริหารควรจะมีการเคลื่อนไหวต่อไป

4. ผู้บริหารอาจจะสร้างอำนาจในองค์การด้วยการกระทำดีแต่อาจไม่ได้รับความสำเร็จถ้าใช้กับงานประจำ

5. การปฏิบัติงานที่ดี จะต้องทำงานในงานที่เห็นได้ชัดเจน เช่น การมอบหมายงาน

6. การปฏิบัติงานที่ดีเป็นส่วนที่มีคุณค่าส่วนหนึ่ง ถ้าการปฏิบัติงานนั้นสามารถแก้ปัญหาแรงกดดันในองค์การได้

7. อำนาจสามารถสร้างขึ้นได้โดยดำเนินภายใต้ความรับผิดชอบของผู้มีอำนาจ

8. ผู้บริหารควรมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความร่วมมือ สิ่งสำคัญคือ ทุกคนทุกระดับควรได้รับการยกย่องนับถือ การให้ความร่วมมือ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญในขณะที่เกิดปัญหาในองค์การ

9. พยายามที่จะพัฒนาชื่อเสียง ในฐานะของผู้แก้ปัญหาและเป็นผู้ลงมือกระทำกระตุ้นให้คนอื่นทำตาม ด้วยการแสดงข้อคิดเห็นภายในขอบเขต

การใช้และพัฒนาอำนาจดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารควรใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้มากที่สุด ไม่ควรใช้อารมณ์เพราะอารมณ์เป็นตัวการทำงานไม่ประสบความสำเร็จและทำให้คนไม่ยอมรับและศรัทธา

## 4. ขวัญ

### 4.1 ขวัญกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงาน เป้าหมายที่สำคัญ คือ ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและพัฒนาอยู่เสมอ การบริหารงานที่ดีต้องได้ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรมจริยธรรม เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ ความเจริญก้าวหน้าและการเสื่อมถอยของโรงเรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร ดังนั้น การบริหารงานบุคคลที่ดี ต้องสนใจเกี่ยวกับขวัญของบุคลากรในสถานศึกษาด้วย เพราะขวัญมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ เดวิส (Davis, 1951: 416) ได้สรุปขวัญต่อการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

4.1.1 ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4.1.2 สร้างความจงรักภักดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผู้บังคับบัญชาให้มีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา

4.1.3 เสริมสร้างวินัยที่ดีต่อองค์กร

4.1.4 เสริมสร้างการบริหารให้เข้มแข็งและมีความมั่นคง

4.1.5 สร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานและปฏิบัติงานดีขึ้น

4.1.6 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานในองค์กร

4.1.7 ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรหรือหน่วยงานของตนเอง

ดังนั้น สรุปได้ว่า ขวัญเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ และมีความสำคัญในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด

### 4.2 ความหมายของขวัญ

ขวัญเป็นคำที่เราได้ยินได้ฟังกันมาตั้งแต่สมัยโบราณมาแล้ว ตามประเพณีแต่เดิมมา เช่น การเรียกขวัญ ทำขวัญ ดังนั้น ขวัญ (Morale) เป็นสภาวะหรือความรู้สึกทางจิตใจที่สังเกตได้จากกิริยาที่แสดงออกมาในมติการบริหารงานนั้น ขวัญเป็นผลพวงที่สะท้อนมาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งนี้จะเห็นว่าขวัญเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542:169 – 170) ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี เช่น ขวัญข้าว ขวัญเรือน: สิ่งที่ไม่มีตัวตน เชื่อกันว่ามีอยู่ในตัวคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคลและเป็นสุข สบายจิตใจ มั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างกายไปซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545: 293) ให้ความหมายขวัญว่า ทัศนคติของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจตามความสามารถ เพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กร

สมพงศ์ เกษมสิน (2523: 241) ได้นิยามคำว่าขวัญไว้ว่า เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ซึ่งขวัญที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

พนัส หันนาคินทร์ (2526: 217) ได้อธิบายว่า ขวัญเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องานอันเป็นจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นชัดเจน น้ำใจในการทำงานที่กายเป็นของบุคคลหรือกลุ่มคนก็ต้องเป็นลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ แต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนร่วม

ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ความกล้าหาญ

เสถียร เหลืองอร่าม (2525: 77) อธิบายว่า ขวัญ โดยทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงอาการทางจิตของคนต่อสิ่งที่ได้พบ ได้เห็นรอบ ๆ ตัว โดยรวมถึงครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้านและท้องถิ่นที่อาศัยอยู่

สรุป ขวัญ หมายถึง ปฏิกิริยาทางอารมณ์ สภาพจิตใจและความรู้สึกของบุคคล ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

**4.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ**

ขวัญเป็นความรู้สึกหรือสภาพจิตใจที่ทำให้พฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งขวัญของคนจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมกับจังหวะและโอกาส ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ทั้งนี้ต้องอาศัยแรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจจะเกิดจากความต้องการทั้งภายนอกและภายในร่างกาย การศึกษาเรื่องขวัญจึงต้องศึกษาเรื่องความต้องการหรือแรงจูงใจของบุคคลควบคู่กันไป แรงจูงใจไม่ใช่ขวัญ แต่ผู้บังคับบัญชาต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำให้เกิดความพึงพอใจ ถือเป็นการเสริมสร้างขวัญเป็นอย่างดี มีนักวิชาการได้รวบรวมและสรุปทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับขวัญ ซึ่ง สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543: 307 - 333) ที่สำคัญและเกี่ยวข้องดังนี้

4.3.1 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญคือ

1) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ เนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลจะถูกควบคุมและกำหนดจากแรงจูงใจต่าง ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างไป ผู้บริหารจึงต้องทราบแรงจูงใจหรือความต้องการ

ของบุคคลในองค์กรว่ามีอะไรบ้าง ความรู้ดังกล่าวจะนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและเป็นทฤษฎีทั่วไป โดยมาสโลว์ได้แบ่งความต้องการพื้นฐาน (Basic needs) ออกเป็น 5 ประเภท คือ

(1) ความต้องการทางด้านสรีระหรือความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการทางด้านอาหาร น้ำ อากาศ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ถ้ามนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นนี้ ก็จะไม่มีความต้องการในขั้นถัดไป

(2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยหรือสวัสดิการ (Safety needs) มนุษย์ จะรู้สึกปลอดภัยเมื่อสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่รู้จักคุ้นเคยและกลัวในสิ่งที่แปลกไปจากเดิม

(3) ความต้องการด้านความรักและความเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ (Love and Belonging needs) ทุกคนต้องการความรักและอยากได้ความรักจากคนอื่น ต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ

(4) ความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองมีค่า มีเกียรติยศและชื่อเสียง (Steam needs) เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในความความรู้ ความสามารถ และความสำคัญในตนเอง ต้องการอำนาจวาสนา ฐานะ ชื่อเสียงและตำแหน่ง

(5) ความต้องการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงและพัฒนาตนเต็มที่ตามศักยภาพของตน (Needs for self actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการพิจารณาสมรรถภาพที่เป็นไปได้ของตน และดำเนินการพัฒนาสิ่งที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของชีวิตของตนให้บรรลุ ผลสำเร็จ

จากความต้องการขั้นต่าง ๆ ของมนุษย์ เป็นแนวทางที่ให้ผู้บังคับบัญชาหาสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้น เป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงานจะเริ่มความต้องการระดับต่ำไปยังความต้องการระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ

2) ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ขึ้นมา เรียกว่า ทฤษฎี อีอาร์จี (E.R.G. – Existence, Relatedness, Growth Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์แต่มีข้อแตกต่างคือความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของแอลเดอรเฟรช์ แบ่งความต้องการ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

(1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) ซึ่งได้แก่ความต้องการทางด้านกายภาพ (บำบัดความหิวกระหาย อารมณ์) ทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมในการทำงาน)

(2) ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น (Relatedness needs) เป็นความปรารถนาจะมีสัมพันธภาพ บางประการกับคน ซึ่งมีความต้องการ เช่น หัวหน้างาน สมาชิกในครอบครัว

(3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด และยอมรับการยกย่องความสำเร็จในชีวิตและพัฒนาตนเองไปเรื่อยๆ

3) ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's manifest needs theory) ความต้องการและความจำเป็นเป็นสาระเกี่ยวกับการทำงานของคนอยู่ 4 ประเภท

(1) ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สามารถลุล่วงไปได้ดี

(2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ เป็นความต้องการมิตรสัมพันธ์กับคนอื่นเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

(3) ความต้องการอิสระ เป็นความต้องการเป็นตัวของตัวเอง

(4) ความต้องการมีอำนาจ เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นต้องการควบคุมผู้อื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

4) ทฤษฎีแมคคลีแลนด์ (McClelland theory) แมคคลีแลนด์ได้เสนอความต้องการของมนุษย์ 3 ประการ คือ

(1) ความต้องการความสำเร็จ ซึ่งเป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์

(2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งเป็นความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น

(3) ความต้องการมีอำนาจ ในการครอบงำและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

4.3.2 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงานประกอบด้วย

1) ทฤษฎีความต้องการของรูม ซึ่งรูมได้มีแรงผลักดัน 3 ประการคือ

(1) เป้าหมายของบุคคลนั้นมีความต้องการอย่างไร

(2) ความรับรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(3) การรับรู้ในความสามารถของเขาว่ามีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระบบผลผลิต

2) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อก (The Goal - Setting Theory of Lock) โดยล็อกได้อธิบายว่าแรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงาน เกิดจากความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายต้องการและมีความจำเป็นในการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทฤษฎีความเสมอภาค เป็นสิ่งเร้าที่ได้รับผลตอบแทนแค่ไหนและจะเปรียบเสมือนว่าสิ่งที่ตนได้รับนั้นแตกต่างจากคนอื่น สิ่งที่ทำงานนั้นชนิดเดียวกันหรือไม่อย่างไร

4) ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement theory) สกินเนอร์ได้กล่าวถึงความคิดเกี่ยวกับการเสริมแรง เป็นการวางเงื่อนไขในการให้รางวัล อาจเป็นในรูปเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าพาหนะ เพื่อกระตุ้นให้คนเลือกใช้พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยกำหนดเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) การกำหนดความต่อเนื่องซึ่งเป็นการให้รางวัลทุกครั้งที่พฤติกรรมต้องการและปรารถนาเกิดขึ้น

(2) การกำหนดเป็นครั้งคราวเป็นการกำหนดความต้องการตามช่วงเวลา

**4.4 องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญ**

บุคคลจะประสบความสำเร็จจากการอยู่ร่วมกันในสังคมหรือองค์กรนั้น มีปัจจัยหลายประการ เป็นต้นว่า บทบาทหน้าที่ ศักยภาพ ทรัพยากร หรือสภาพการปฏิบัติงานอยู่ร่วมกัน ดังนั้น ในการทำงานจะต้องมีขวัญและกำลังใจที่ดีจึงจะประสบผลสำเร็จ

เกษม ตันติผลาชีวะ (2536: 37 อ้างถึงในสุธาสินี บุญสวยขวัญ, 2541:30) อธิบายว่า ขวัญประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ คือ

1. มีความพึงพอใจในงานที่ทำ
2. งานต้องท้าทายความสามารถ
3. มีโอกาสก้าวหน้าในงาน จะทำให้ไม่ท้อแท้หรือหมดกำลังใจ
4. มีผลตอบแทนคุ้มค่า ซึ่งขึ้นอยู่กับความพอใจของแต่ละบุคคล
5. มีความภูมิใจในงานที่ทำ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2542: 90) ได้สรุปองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีปัจจัยใหญ่ 6 ประการ ได้แก่

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง ย่อมจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีชีวิตชีวาและลูกน้องจะมีขวัญดี

2. การมอบหมายงาน การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความถนัดและถูกใจแก่ลูกน้อง ย่อมทำให้เกิดขวัญดีในการปฏิบัติงาน

3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานที่ดี ถูกหลักอนามัย ทำให้คนทำงานเกิดความสบายใจ ไม่รำคาญ ขวัญของเขาก็จะดีไปด้วย

4. ระบบวัดผลสำเร็จในการทำงาน เช่นระบบการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติไม่เป็นระเบียบหรือกฎเกณฑ์ก็จะมีผลกระทบต่อขวัญมากที่สุด

5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง หากคนงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือมีแต่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟัง ก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจ และจะทำลายขวัญเขาด้วย

6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ ควรให้เสมอหน้ากันและเป็นธรรม อันเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

มัวร์และเบิร์น (วัฒนา ไกรนุกูล. 2540: 22 - 23; อ้างอิงมาจาก Moore and BURNS. 1956: 130 - 131) กล่าวว่า ขวัญเหมือนสุขภาพของมนุษย์ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญดี ได้แก่

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้ต่อการปฏิบัติงาน
3. ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
6. ความมั่นคงปลอดภัย
7. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
8. การเปลี่ยนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการร่วมกันทำงาน
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน
13. ความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานและบุคคลในองค์กร
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. สภาพความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่กับความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
20. สวัสดิการของหน่วยงาน

วัตสันและนิวคอมบ์ สรุปว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดผลดี 5 ประการ คือ

1. การเสียสละร่วมกัน เพราะคนเป็นสัตว์โลกที่อ่อนไหวง่าย หากเห็นอะไรที่ไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นแล้วจะรู้สึกไม่สบายใจทันที จะรู้สึกขัดแย้งและไม่ยุติธรรมตามมา หากทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ก็จะทำให้ขวัญดีขึ้น

2. ความรู้สึกมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความพอใจ ดังนั้นต้องสร้างความรู้สึกของสมาชิกว่าเขามีส่วนร่วมในกลุ่ม ขวัญก็จะดีขึ้นเอง

3. ความรู้สึกได้รับความสำเร็จ ความพยายามของบุคคลที่ได้รับความสำเร็จ หรือบรรลุจุดมุ่งหมายตามความตั้งใจและสิ่งประสงค์

4. ความอดทนและความมีอิสระ ถ้าหากคนอยู่ร่วมกันไม่มีความอดทนและความเข้าใจกันตั้งแต่แรกแล้วก็อยู่ด้วยกันไม่ได้ แต่จะค่อยมีการปรับเมื่ออยู่ร่วมกัน ระเบียบข้อบังคับก็ไม่ควรจะมากเกินไป

5. ท่าทีของหัวหน้างาน ผู้บริหารมีส่วนสำคัญ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกลมเกลียวกัน

องค์ประกอบที่ทำให้ขวัญของคนในองค์กรดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ

1. หน่วยงานมีการนิเทศอย่างใกล้ชิดและเพียงพอทั่วถึงหรือไม่
2. คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ปฏิบัติหรือไม่
3. คนทำงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานด้วยกันเองหรือไม่
4. มีวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่ ทุกคนยอมรับในวัตถุประสงค์หรือไม่
5. ค่าตอบแทนที่คนได้รับมีความเหมาะสมเพียงใดทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านอื่น ๆ
6. สุขภาพทางกายและทางจิตใจโดยทั่วไปคนทำงานอย่างไร

ปัจจัยที่กล่าวมานั้นเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งมีได้สองทาง คือ ทำให้เกิดขวัญดีกับทำให้เกิดขวัญไม่ดี เช่น ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้แต่ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง ซึ่ง สุธาสินี บุญสวยขวัญ (2541: 31) สรุปเป็นหมวดหมู่ดังต่อไปนี้

1. สัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง หรือระหว่างบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่กับผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องถือเป็นหน้าที่ที่ต้องสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. ความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง บรรยากาศในสถานที่ปฏิบัติงาน หรือสภาพแวดล้อม สภาพกลุ่ม ความรู้สึกของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การอำนวยความสะดวก ทรัพยากร บรรยากาศและโอกาสได้ปฏิบัติงานและผลจากการปฏิบัติงาน

3. ความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคง หมายถึง ความรู้สึกว่าสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ยาวนานตามความพึงพอใจ ความรู้สึกว่าผู้บริหารเป็นที่พึงได้และมีค่าตอบแทน สวัสดิการ สวัสดิภาพและการประกันสุขภาพเพียงพอ

4. ความรู้สึกเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การได้รับการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้สูงขึ้นไป ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และประเมินด้วยเครื่องมือหรือกฎเกณฑ์ที่มีมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้งานและการพัฒนางาน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรม

หากสรุปเกี่ยวกับขวัญเงื่อนไขหรือปัจจัยเกี่ยวกับขวัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ

1) ปัจจัยที่เป็นรูปธรรม หรือสามารถสัมผัสได้ เช่น ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่เหมาะสม สถานที่ทำงานที่เหมาะสม อุปกรณ์เครื่องมือที่เพียงพอและมีความเหมาะสม

2) ปัจจัยที่เป็นนามธรรม เช่น เกียรติยศหรือศักดิ์ศรี โอกาสที่ได้รับการยกย่อง ความมั่นคง เป็นต้น

**4.5 มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญ**

ขวัญเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นด้วยตา สัมผัสไม่ได้ ดังนั้นในการตรวจสอบและวัดขวัญของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่ไม่อาจจะวัดปริมาณเป็นหน่วย ชั่ง ตวง วัด ใด ๆได้ทั้งสิ้น

อนันต์ สุขกลัด (2541: 27) ได้แนะวิธีการวัดและหาระดับขวัญของบุคลากรและกลุ่มคนในองค์กรไว้หลายวิธีดังนี้

1. การสังเกต เป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกที่สุด ผู้บริหารต้องใช้วิธีเฝ้าดูความรู้สึก ทัศนะและความคิดเห็น ของผู้ปฏิบัติงานว่าเป็นไปในทางดีหรือไม่ประการใด ทำงานเต็มที่ตามความรู้ความสามารถและทำอย่างเข้มแข็งเพียงใด

2. การสัมภาษณ์ ผู้บริหารต้องใช้วิธีพบปะพูดคุยกับผู้ร่วมงาน เพื่อจะได้ทราบเรื่องต่าง ๆ และความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานเปิดเผยออกมา

3. การสอบถาม เป็นวิธีที่นิยมกันมากอีกวิธีหนึ่ง เป็นการตอบข้อคำถามโดยไม่ต้องลงชื่อ เสร็จแล้วผู้บริหารก็เก็บรวบรวมไปทำการวิเคราะห์วิจัย เพื่อทราบระดับขวัญผู้ปฏิบัติงานต่อไป

4. การเก็บรายงาน ได้แก่ การพยายามเก็บข้อมูล สถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผลงาน คุณภาพของบุคลากรตามความเหมาะสม

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญนั้นมีหลายประการ ซึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยเล็กๆ ที่ไม่สำคัญเลยหรือขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญๆก็ได้ ดังนั้น ปัจจัยที่อยู่ภายใต้ความต้องการ (needs) ต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งนั้นย่อมส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทั้งสิ้น ซึ่งพอสรุปเฉพาะที่สำคัญได้ 4 ปัจจัย คือ สัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคง ความรู้สึกเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องศึกษาและเอาใจใส่ สำรวจตรวจสอบอยู่อย่างสม่ำเสมอโดยอาจจะใช้มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญ ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีขวัญที่ดี ส่งผลไปให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดปัจจัย 4 ปัจจัยดังกล่าวในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจประกอบด้วยงานในวิจัย 2 ประเภท คือ งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ

5.1.1 งานวิจัยภายในประเทศ

นิพนธ์ ระสิตานนท์ (2541 : 56 - 59) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา มีความสัมพันธ์กับขวัญของครู โดยเมื่อผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมายครูก็ปฏิบัติตามไปด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้ขวัญของครูดีตามไปด้วย เมื่อใช้อำนาจอ้างอิงก็เป็นที่ยกย่องชื่นชมแก่บุคคลทั่วไป ทำให้ครูมีความรู้สึกพอใจและนำไปสู่การมีขวัญดีในการปฏิบัติงาน อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูเนื่องจากครูยินยอมปฏิบัติตามมากที่สุด เกิดการต่อต้านน้อยที่สุด ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ช่วยทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจการใช้อำนาจได้ถูกต้อง เพราะการใช้อำนาจไม่ว่าฐานใดย่อมมีผลต่อขวัญของครู ถ้าผู้บริหารสามารถเลือกใช้อำนาจที่สัมพันธ์กับขวัญของครูที่เหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงไปด้วย

ประภาพร ดำรงสุข (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อในการควบคุมและรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชากับความผูกพันต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา: ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารนครธน จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ มีผลต่อความเชื่อในการควบคุมภายในตนเอง โดยที่ผู้บังคับบัญชาเพศชายมีความเชื่อ

ในการควบคุมตนเองมากกว่าเพศหญิง ในขณะที่ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุและระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความเชื่อในการควบคุมตนเอง และผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้รูปแบบการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน นอกจากนี้ความเชื่อในการควบคุมจากภายในตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอำนาจความน่าเชื่อถือและลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุมีผลความผูกพันต่องานด้านจิตใจ นอกจากนี้รูปแบบการใช้อำนาจ ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจความชำนาญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่องาน ส่วนอำนาจการลงโทษและอำนาจตามตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องาน

วราภรณ์ มิ่งไทยสงค์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสำนักงานประถมศึกษาเขต 12 ผลการวิจัย การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาของครูโรงเรียนประถม เขต 12 โดยรวมอยู่ในระดับมากและการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาโดยรวมตามความเห็นของครูที่มีเพศต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p.<0.5) เมื่อจำแนกตามความคิดเห็นที่มีประสบการณ์ต่างกันพบว่าการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันกับข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ขนาดของโรงเรียนไม่แตกต่างกันกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันทางบวก

วิไลวรรณ สงค์พอ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมใช้พลังอำนาจทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้พบว่าครูพึงพอใจการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การทำงาน คน เงินเดือน การยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและการใช้พลังอำนาจของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในการปฏิบัติการสอนของครูผู้สอนสัมพันธ์กันทางบวกมาก

สุธาสินี บุญสวยขวัญ (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 3 และ 4 พบว่าการใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอในแต่ละฐานต่างกันกล่าวคือ ศึกษาธิการอำเภอใช้ฐานอำนาจกฎหมายในระดับมาก ใช้ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจชำนาญการในระดับปานกลาง และใช้ฐานอำนาจอ้างอิงและฐานอำนาจบังคับในระดับน้อย

นวล กัลยาณธรรม. (2530 : บทคัดย่อ) ได้ใช้ฐานอำนาจจากแนวความคิดทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวน และเพิ่มแนวคิดพลังอำนาจข่าวสารที่ราเวนร่วมกับกรุกลานสกีมารวมเข้ากับพลังอำนาจความรู้ของรอบบิน ส่วนพลังอำนาจสุดท้าย คือ พลังอำนาจพึ่งพาจากแนวคิดเออร์เซย์กับโกลด์สมิท ศึกษาเรื่องการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการ

ปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้พลังอำนาจแต่ละฐานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจการบังคับ พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจพึ่งพาในระดับมาก และพลังอำนาจการให้รางวัลในระดับปานกลาง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่าง การใช้พลังอำนาจแต่ละฐานของผู้บริหารโรงเรียนกับ ขวัญในการปฏิบัติงานของครูนั้น พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .003 มาจากพลังอำนาจ 5 ฐาน คือ พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจเชี่ยวชาญและพลังอำนาจตามกฎหมาย ผลการวิจัยครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ไม่ว่าฐานใดก็ตามเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมาก ฉะนั้นเพื่อให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรเลือกฐานการใช้พลังอำนาจที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูงด้วย

นภดล เจนอักษร (2537: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการศึกษาไทย: กรณีเชิงคุณภาพ พบว่า ที่มาของฐานอำนาจ ได้แก่

1. บรรยากาศและบริบทในการบริหารงาน

2. องค์ประกอบอื่น ๆ 4 ประการ คือ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว

ส่วนการใช้อำนาจตามกรอบความคิดของเฟรนซ์และราเวน พบว่า

1) ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ใช้อำนาจโดยการให้รางวัลเป็นวัตถุและลักษณะอื่น

2) ฐานอำนาจจากการลงโทษ การใช้อำนาจในการตำหนิด้วยวาจา ทำเป็นลายลักษณ์อักษรและโดยการเงียบ

3) ฐานอำนาจตามกฎหมายใช้อำนาจภายใต้หลักการกระจายอำนาจ การเชื่อถือและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ฐานจากอำนาจอ้างอิง ใช้อำนาจผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว

5) ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ใช้อำนาจผ่านบุคลิกภาพส่วนตัว

6) ฐานอำนาจพึ่งพาหรือการประสานอำนาจ ใช้อำนาจจากความสัมพันธ์ส่วนตัว

7) ฐานอำนาจบารมี ใช้อำนาจผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว

จัตุพร บุญระดม (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของหัวหน้าการ

ประถมศึกษาอำเภอ เจ้าหน้าที่ในสำนักงานและผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการใช้อำนาจของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.5 โดยมีความคิดเห็นว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอใช้อำนาจในการให้รางวัลและอำนาจบารมีในระดับมาก ใช้อำนาจพึ่งพา อำนาจข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมายระดับปานกลาง ใช้อำนาจอ้างอิงและลงโทษน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละฐานอำนาจพบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจรางวัล กฎหมาย ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจลงโทษ อ้างอิง เชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพาและบารมี ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.5

ทรงวุฒิ แน่นหนา (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน

อำนวย ศิริแพทย์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและ เมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แต่ละด้านโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียนแต่ละด้านและโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดและประเภทโรงเรียน

5.1.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เนทเมเยอร์ (Natemeyer, 1975 : 3436 3 A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสืบสวนเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับฐานอำนาจของผู้นำกับการกระทำและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับการกระทำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่ใช้วิธีการให้เงินหรือสิ่งตอบแทน

ในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่ใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญให้คำแนะนำ ในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำที่ใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ชาพลิน (Sharplin, 1978: 7436 3 A) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของฐานอำนาจ: การศึกษาเชิงประจักษ์ ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและพนักงานร้านขายของชำและโรงงานเครื่องเหล็ก โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาว่า พนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้าคนงานนั้นเกี่ยวพันกับทฤษฎีฐานอำนาจทั้ง 5 ของเฟรนซ์และราเวน ตามลำดับการเชื่อฟัง คือ ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจอ้างอิง ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจการบังคับหรือการลงโทษตามลำดับ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยจากต่างประเทศและงานวิจัยภายในประเทศ พบว่า งานวิจัยเหล่านั้นต่างก็ใช้ตัวแบบ แนวความคิดหรือหลักการใช้อำนาจของเฟนซ์และราเวน ที่ใช้อำนาจทั้ง 5 ด้านในการบริหารโดยตัวผู้บริหารเองมีพฤติกรรมการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาทางกฎหมาย แต่อาจจะมีบางรายที่พัฒนาตัวแบบ แนวคิดขึ้นมาใช้ตามความเหมาะสม สำหรับงานวิจัยภายในประเทศ จากการให้ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทราบว่ายอมรับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการใช้อำนาจทางกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญ ซึ่งการใช้อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์และส่งผลทางบวกกับขวัญ การใช้อำนาจบังคับและอำนาจอ้างอิงจะสัมพันธ์กับความท้อแท้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารต้องใช้อำนาจให้เหมาะสมกับโอกาส

**5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญ**

5.2.1 งานวิจัยในประเทศ

ได้มีนักวิชาการ/นักการศึกษาในระดับบัณฑิตได้ทำการศึกษาไว้ค่อนข้างมาก อาจจะเป็นการศึกษาเฉพาะขวัญ หรือเป็นการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อขวัญผู้วิจัยทำการคัดเลือกมาเฉพาะรายที่สนใจ

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง(2530: บทคัดย่อ)ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่า ครูโรงเรียนประถมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีขวัญในองค์ประกอบด้านความรู้สึกรับผิดชอบงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงานและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับขวัญตามตัวแปรพบว่า ครู

โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุ วุฒิทางการศึกษา เงินเดือน ขนาดโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เจริญชัย โชติช่วง (2531: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในจังหวัดภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า

1) ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2) ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ที่มีเพศและอายุต่างกัน มีขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง และอัตรากำลังในหน่วยงานต่างกันมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สวงค์ ชูกลิ่น(2533: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญของครูอาจารย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีขวัญในองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญด้านความรู้สึกรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติและด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับขวัญตามตัวแปร พบว่า ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุ วุฒิทางการศึกษา เงินเดือน ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อนุชาติ จูวัตร์ (2539 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า

1) ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่น ด้านการนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงานและด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่าครูมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

2) ครูเพศต่างกันมีขวัญโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน โดยครูเพศชายมีขวัญสูงกว่าครูเพศหญิง

3) ครูที่มีความสามารถทางมาลายูท้องถิ่นต่างกันมีขวัญโดยภาพรวม และในรายด้านอีก 5 ด้าน ยกเว้นด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยครูที่สามารถพูดภาษามาลายูท้องถิ่นได้ มีขวัญสูงกว่าครูที่ไม่สามารถพูดภาษามาลายูท้องถิ่นได้

4) ครูที่นับถือศาสนาต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวม และด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานแตกต่างกัน โดยครูที่นับถือศาสนาพุทธมีขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่นับถือศาสนาอิสลาม

5) ครูที่มีภูมิลำเนาเดิมต่างกันขวัญโดยภาพรวมและด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยครูที่มีภูมิลำเนาเดิมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีขวัญสูงกว่าครูที่มีภูมิลำเนาเดิมนอกสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

6) ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีที่ตั้งต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมและ ในด้านความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลแตกต่างกัน โดยครูที่ปฏิบัติงานนอกเขตพื้นที่กันดาร หรือเสี่ยงภัยมีขวัญสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่กันดารหรือเสี่ยงภัย

7) ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พบว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีขวัญสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

8) ครูที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมแตกต่างกัน โดยในด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ครูที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการมากกว่า 6 ปี มีขวัญสูงกว่าครูที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการ 1 – 3 ปี และ 4 – 6 ปี ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการมากกว่า 6 ปี มีขวัญสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการ 1 – 3 ปี และ 4 – 6 ปี

9) ครูที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานพบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในจังหวัดยะลามีขวัญต่ำกว่าครูที่ปฏิบัติงานในจังหวัดนราธิวาสและจังหวัดปัตตานี

10) ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อขวัญของครู 3 อันดับแรก ได้แก่

(1) ความไม่ปลอดภัยจากการก่อการร้าย

(2) การได้รับพิจารณาเบี้ยเลี้ยง เบี้ยกันดารและเสี่ยงภัยอย่างไม่ยุติธรรม

(3) บุคลากรและงบประมาณไม่เพียงพอ

วัฒนา ไกรนุกูล (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า

1) ระดับขวัญของข้าราชการโดยภาพรวมและรายปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง

2) ขวัญของข้าราชการที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมและรายปัจจัยไม่แตกต่างกัน

3) ขวัญของข้าราชการที่มีคุณวุฒิต่างกัน โดยภาพรวมและรายปัจจุบันด้านสภาพในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เจษฎา กองสวัสดิ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตชายแดน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตชายแดนสังกัดกรมสามัญ จังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตชายแดนที่มีประสบการณ์ ภาระงาน ในการปฏิบัติงานต่างกันไม่แตกต่างกันและพบข้อเสนอแนะในการเพิ่มขวัญที่ควรปรับปรุงมากที่สุดในสามอันดับแรก คือ

1) การกระจายงานให้ครูโดยเสมอภาคกัน

2) รักษาการควรกำหนดในนโยบายและกิจการบริหารให้ชัดเจน

3) ผู้บริหารควรสร้างขวัญแก่ครูระหว่างปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยพบว่า ขวัญของสมาชิกหรือกลุ่มตัวอย่างอันเกิดจากการปฏิบัติงานหรืออยู่ในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์หรือมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน

5.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โฮเวลล์ (Howell, 1974 : 7488 - A) ได้ศึกษาถึง ขวัญของคณะครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอิทธิพลจากพฤติกรรมของผู้บริหาร พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูมักจะสูง เมื่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักประชาธิปไตย สนับสนุนส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเพียงลำพังและขวัญของคณะครูสูง เมื่อผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีทักษะหรือมีคุณสมบัติในวิชาชีพครู รวมทั้งเป็นผู้ให้เกียรติ ให้ความเคารพในความเป็นครูของคณะครูอย่างเท่าเทียมให้ความเคารพนับถือยกย่องหรือให้รางวัลแก่ครูทุกคนเมื่อปฏิบัติงานการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ

เทอรี่ (Terry, 1973: 2675 - 5) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจกับองค์ประกอบของขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในนอร์ทเทอร์นอินเดียน่า ผลการวิจัยพบว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูโดยตรง

เบนเดอร์ (Bender, 1972 pp .398 - A) ได้ศึกษาขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์กับครูเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ขวัญสูงหรือต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันเป็นอันดับรอง อายุและประสบการณ์ในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ พบว่า บทบาทของผู้บริหารหรือพฤติกรรมทางการบริหารส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะพฤติกรรมที่แสดงออกเชิงประชาธิปไตยในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมขององค์กร และโอกาสความก้าวหน้าก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY