

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้านี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยนำหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความหมายของอำนาจ

ที่มาของอำนาจ

ประเภทของอำนาจ

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ

อำนาจจากการให้รางวัล

อำนาจจากการบังคับ

อำนาจตามกฎหมาย

อำนาจจากการอ้างอิง

อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

ผู้บริหารสถานศึกษากับการใช้อำนาจ

ขวัญ

ความหมายของขวัญ

พฤติกรรมของบุคคลที่มีขวัญดี

การวัดเกี่ยวกับขวัญ

วิธีการเพิ่มขวัญในการทำงาน

องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศ

## บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารโรงเรียนจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น จะต้องเกิดองค์ประกอบหลักหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ แต่สิ่งดังกล่าวจะเกิดสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องใช้กระบวนการและปัจจัยจึงบรรลุผล ในกระบวนการจะต้องอาศัยทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีศักยภาพหลายด้านจึงจะนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

เมื่อสรุปบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มี 2 ด้าน หลักคือ

1. การจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน
2. การบริหารการศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย รวมทั้ง บิดา มารดา ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดจนทั้งชมรมและสมาคมในสังคม

## ความหมายของอำนาจ

พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายของ อำนาจไว้ว่า สิทธิ เช่น มอบอำนาจ ความสามารถ หรือสิ่งที่สามารถ หรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ อาทิ เช่น อำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย อำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์ กำลังความรุนแรง หรือชอบใช้อำนาจ ชอบบังคับบัญชา อยู่ใต้อำนาจ อย่างเช่น การขออำนาจศาล

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2541) กล่าวว่า อำนาจหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง (ผู้มีอำนาจ) ในอันที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่น (ผู้อยู่ภายใต้อำนาจ) ให้เบี่ยงเบนไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เพื่อประโยชน์ของตนเองและส่วนรวม

สมยศ นาวิการ (2540) มีความเห็นว่าอำนาจคือความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ทรงอำนาจต้องการให้กระทำ รากฐานของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ที่วิธีการใช้อำนาจของผู้นำแต่ละคนเพื่อให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรทุ่มเทความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์กร

เวเบอร์ (Weber 1947, อ้างถึงใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2541) ให้คำจำกัดความของอำนาจว่าหมายถึงความเป็นไปได้ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการอย่างไร้สำเร็จวัตถุประสงค์ของตนแม้จะขัดกับเจตนารมณ์ของผู้อื่น

ลูธันส์ (Luthans 1981, 388, อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2541) กล่าวว่าอำนาจคือความสามารถที่จะทำใ้คนหรือกลุ่มคนได้นำบางสิ่งบางอย่างหรือทำใ้คนหรือกลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่ง

วินเตอร์ (Winter 1973, unpagged, อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2541 ) ให้แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจว่าเป็นความสามารถที่บุคคลหนึ่งทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อบังเกิดผล (ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ) ต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกรของบุคคลอีกคนหนึ่ง กล่าวคือบุคคลหนึ่งสามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาและพฤติกรรมเช่นนั้น มีผลกระทบต่อพฤติกรรมอีกผู้หนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายหลังปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความประสงค์ของฝ่ายแรก

มัวร์และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin 1995, 328 อ้างใน ภัทราวดี พันธุ์แจ่ม, 2546 ) กล่าวว่าอำนาจเป็นความสามารถที่อ่อนเร้นอยู่ภายในบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดอันที่จะไปมีอิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นๆได้

ภัทราวดี พันธุ์แจ่ม (2546 ) กล่าวว่า อำนาจหมายถึงความสามารถของคนหรือกลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลหรือกลุ่มคนให้ความร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า อำนาจ คือ ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มคนหรือกลุ่มบุคคลที่กระทำต่ออีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใ้ปฏิบัติตามความประสงค์หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

## ที่มาของอำนาจ

การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในลักษณะต่างๆในการบริหารองค์กรย่อมมีแหล่งหรือที่มาของอำนาจ (Sources of Power) ซึ่งทำให้เกิดฐานอำนาจเชิงการบริหาร รู้จักการเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่ต้องการในการบริหาร

นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2538) ได้อธิบายเกี่ยวกับที่มาของอำนาจอันเป็นมิติทางวัฒนธรรมที่พิจารณาจากปรากฏการณ์ทางสังคมการเมืองไทย เมื่อสังคมเกิดมีปัญหาจะมีการเรียกหาพลังอำนาจมาช่วยเหลือเรียกว่า “อำนาจพิเศษ” จะมาจากการยึดที่พึงทางใจในแต่ละชนชั้น แต่ละหมู่เหล่า เช่น พระเจ้า เทพารักษ์ พระสยามเทวาธิราช

สมยศ นาวิการ (2540) ได้อธิบายแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ 2 ทศนะ ทศนะแรกคือ ทศนะอมตทัศน์ (Classic View) เชื่อว่าอำนาจหน้าที่กำเนิดมาจากระดับสูงของสังคม สมาชิกทุกคนตกลงเชื่อถือรับธรรมนูญ ขอมรับสิทธิของบุคคลอื่นและการเข้าไปอยู่ในองค์กรใดจะต้องยอมรับอำนาจของเจ้าของนั้นๆ หรือผู้บังคับบัญชา หรืออำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า “อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ” ทศนะที่สอง คือทศนะการยอมรับ (Acceptance View) เชื่อว่าอำนาจหน้าที่ได้มาจากผู้อยู่

ได้บังคับบัญชาของพวกเขา และเรียกอำนาจหน้าที่นี้ว่า “อำนาจที่เกิดจากการยอมรับ” หรือได้จากอำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นทางการซึ่งได้รับมาจากบุคลิกภาพ ความรอบรู้ และความเฉลียวฉลาด

ฮอดและแอนโทนี (Hodge and Anthony 1988, 544, อ้างใน ภัทราวดี พันธุ์แจ่ม, 2546) กล่าวว่า การจะมีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่นนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ คือ

1. อำนาจในการควบคุมทรัพยากร ทุกองค์กรจะมีทรัพยากรเพื่อการผลิตและบริการ ผู้มีอำนาจจะเป็นคนที่สามารถควบคุมและใช้ทรัพยากรในองค์กร

2. อำนาจจากตำแหน่ง โดยพิจารณาจากแผนผังการบริหารคนที่อยู่สูงสุด คือผู้มีอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจในการกระทำใดๆขององค์กร

3. บุคลิกที่เหมาะสม ประกอบด้วยความรู้ บารมี และความสามารถเหนือบุคคลอื่นในสถานการณ์หนึ่งๆ หรือมีอำนาจเหนือกว่าอำนาจจากชั้นยศ หรือตำแหน่ง

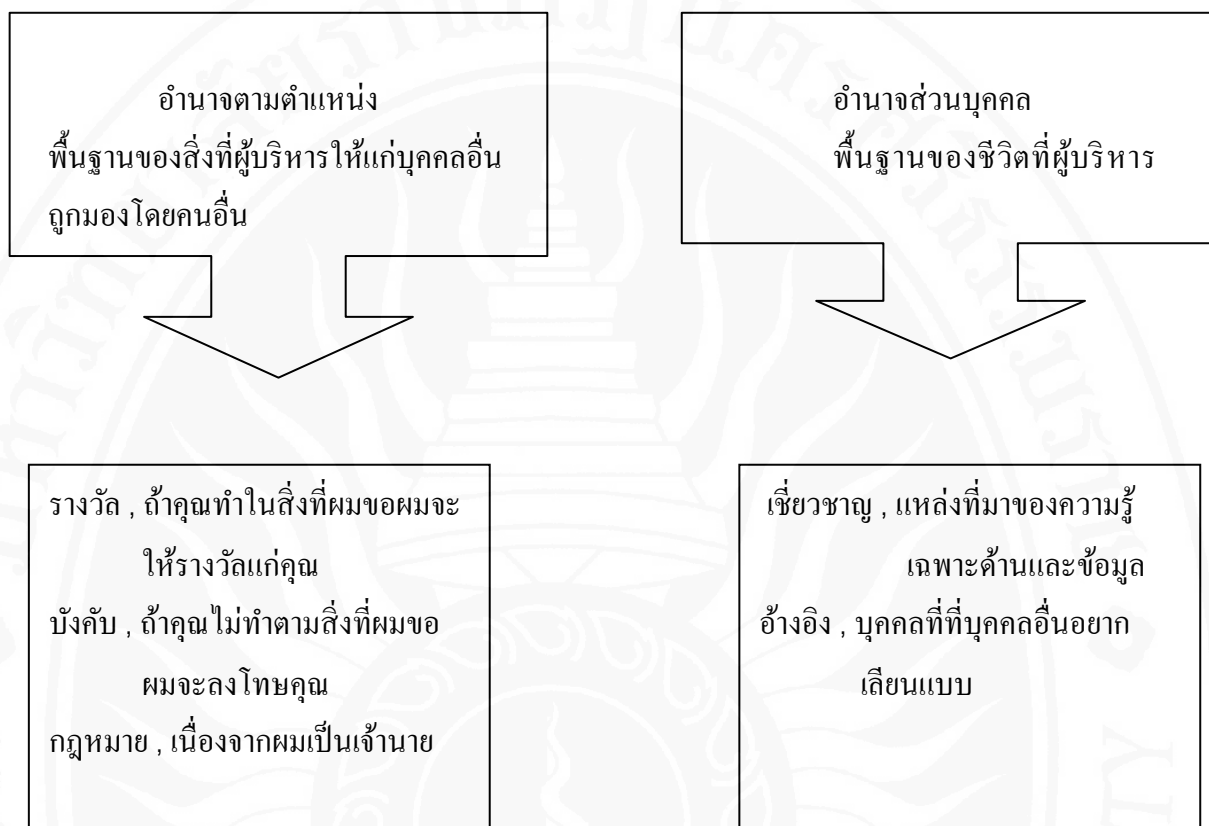
4. การควบคุมกำหนดการหรือกำหนดวาระบุคคล หมายถึง บุคคลที่สามารถเลือกว่าจะง่ายหรือไม่ง่าย หรือสามารถกำหนดพิจารณาโดยจัดทำรายละเอียดเพื่อที่จะนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาโดยสามารถอธิบายโน้มน้าวและแสดงเหตุผลจนเป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการซึ่งบุคคลในทำนองนี้จะมีอำนาจมาก

5. ความเป็นมืออาชีพ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญ ทุกคนยอมรับโดยจะแสดงศักยภาพและมีโอกาสได้ปฏิบัติงานหรือแสดงผลงาน

6. ความสามารถทำงานทดแทนกันได้ คือการมีความสามารถในองค์กรที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ โดยภารกิจนั้นเอื้อต่อการปฏิบัติแทนกันได้

จากการนำเสนอของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น เกือบทุกคนนำเสนอความคิดที่คล้ายกับตัวแบบอำนาจที่ค่อนข้างเป็นอมตะหรือเป็นที่นิยมของเฟรนช์และราเวน (French and Raven 1968, 259 – 269) ซึ่งแบ่งฐานอำนาจหรือแหล่งที่มาของอำนาจออกเป็น 5 ฐานอำนาจ

สมยศ นาวิการ (2540) ได้แบ่ง อำนาจตามทัศนคติของเฟรนช์และราเวน ออกเป็นสองแหล่ง คือ “อำนาจตามตำแหน่ง” กับอำนาจส่วนบุคคล อำนาจการบริหาร คือ อำนาจตามตำแหน่งกับอำนาจส่วนบุคคล ดังแผนภูมิที่ 1



### แผนภูมิที่ 1 แสดงแหล่งที่มาอำนาจ

จากแผนภูมิที่ 1 แสดงให้เห็นว่าอำนาจการบริหารนั้นประกอบด้วย อำนาจ 2 แหล่ง คืออำนาจตามตำแหน่งกับอำนาจส่วนบุคคล อำนาจตามตำแหน่งเป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารให้แก่คนอื่น และอำนาจส่วนบุคคลนั้นเป็นพื้นฐานของวิถีชีวิตที่ผู้บริหารถูกมองโดยบุคคลอื่น

อย่างไรก็ดียังมีนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้เสนอการใช้อำนาจว่ามาจาก ตำแหน่งอื่นๆแต่เป็นการอธิบายเพิ่มเติมหรือเพิ่มองค์ประกอบของแหล่งที่มาและการใช้อำนาจ ของเฟรนช์และราเวน (French and Raven 1986, 253 – 269 อ้างใน ประมวล ไชยศรี, 2546) ดังนี้คือ 1) อำนาจที่มาจากความสำคัญของปัจเจกบุคคลและข้อมูลข่าวสาร 2) อำนาจผ่านการเปลี่ยนด้วยการ ประจบประแจง การทำให้เป็นที่โปรดปรานหรือการทำให้เป็นที่ชื่นชม 3) อำนาจที่ไม่บริสุทธิ์ 4) อำนาจจากการคือดึงหรือยืนยันไม่ว่าจะผิดหรือถูก 5) อำนาจที่เกิดจากความร่วมมือและมี นักวิชาการอีกหลายท่าน อาทิเช่น

คีร์รอน เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้อธิบายแหล่งที่มาของอำนาจเพิ่มเป็นฐานที่ 6 คือ อำนาจข้อมูลข่าวสาร ส่วนฮอร์ดและแอนโทนี (Hodge and Anthony 1988, unpagged) ได้เสนอฐาน

อำนาจ 6 ประการ ซึ่งก็ยังคงเหมือนกับทัศนะของเฟรนซ์และราเวนเพียงแต่เพิ่ม “ฐานอำนาจบารมี” เข้ามา โดยทั้งหมดประกอบด้วย 1) อำนาจจากเหตุผลและกฎหมาย 2) อำนาจการให้รางวัล 3) อำนาจการบังคับ 4) อำนาจการอ้างอิง 5) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ 6) อำนาจบารมี จึงกล่าวได้ว่าการอธิบายที่มาของอำนาจถึงแม้จะแตกต่างกันอยู่บ้างแต่ยังอยู่ในกรอบความคิดตามทัศนะของเฟรนซ์และราเวนกล่าวไว้และการใช้อำนาจมาจากแหล่งที่มา 5 ประการข้างต้นทั้งสิ้น

ภัทราวดี พันธุ์แจ่ม (2546) สรุปไว้ว่าที่มาของอำนาจมี 2 ส่วน คืออำนาจตามตำแหน่งหน้าที่กับอำนาจเฉพาะบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ที่มาของอำนาจ มี 2 แบ่งเป็น 2 แหล่ง คือ 1.อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ 2.อำนาจที่ส่วนบุคคล และเพื่อเป็นกรอบในการทำวิจัยจึงได้พิจารณาใช้แหล่งที่มาของอำนาจ 5 ประการ ของเฟรนซ์และราเวน คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจอ้างอิง และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญการซึ่งเห็นว่ครอบคลุมอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่กับอำนาจเฉพาะบุคคล ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าแหล่งที่มาอื่นที่มีการอธิบายเพิ่มเติมไว้

## ประเภทของอำนาจ

เลวิน (Levin 1991, 185 –186 อ้างใน ภัทราวดี พันธุ์แจ่ม 2542) กล่าวถึงอำนาจหน้าที่หรือสิทธิหน้าที่ และจำแนกไว้ดังนี้

1. อำนาจบารมี (Charismatic Authority) เป็นอำนาจที่สามารถควบคุม หรือให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือยอมรับ เป็นผลมาจากคุณสมบัติเฉพาะบุคคลหรือเป็นบุคคลพิเศษ อำนาจนี้จะไม่มั่นคงทั้งนี้เพราะขึ้นกับการดำรงอยู่ของบุคคลหรือเป็นบุคคลพิเศษ อำนาจนี้จะไม่มั่นคงทั้งนี้เพราะขึ้นกับการดำรงอยู่ของบุคคลว่าจะมีชีวิตยาวนานแค่ไหน เมื่อตายไปบารมีก็สิ้นสุด หรือบางกรณีบารมีอาจจะเสื่อมไปด้วยเงื่อนไขก็ได้

2. อำนาจประเพณีหรือธรรมเนียมอำนาจ (Tational Authority) เป็นอำนาจ ที่มีความมั่นคงต่อเนื่อง ผ่านขนบธรรมเนียมที่ปฏิบัติตามอย่างยอมรับต่อเนื่องกันเป็นเวลานานทำให้เป็นอำนาจที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพเพราะสามารถควบคุมตนเองภายในกลุ่ม เวเบอร์เรียกอำนาจในลักษณะนี้ว่า อำนาจที่ปฏิบัติเหมือนๆ ซ้ำๆ กัน เพราะมีเงื่อนไขสำคัญถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นต่อไป

3. อำนาจเชิงเหตุผล – กฎหมาย (Rational Logan Authority) ในสังคมที่มีการล่มสลายของระบบดั้งเดิมทำให้ชนชั้นกลางเข้ามามีบทบาทแทน มีการใช้เหตุผลทางกฎหมาย เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในสังคม หรือเป็นเครื่องมือในการพิจารณาและประเมินผลต่างๆ ทั้งด้านผลผลิต กระบวนการ และข้อเท็จจริงที่เรียกว่าระบบคุณธรรม

พีบอดี (Peabody, 1962, 463-482, อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540) ได้แบ่งอำนาจเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. อำนาจตามแบบแผน (Formal Authority) อำนาจชนิดนี้ เป็นอำนาจตามกฎหมายของผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร เมื่อบุคคลมีตำแหน่งบริหารในองค์กรก็จะมีอำนาจหน้าที่เพราะจะมีกฎระเบียบ ระบุว่าตำแหน่งนั้นๆ มีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อการดำรงตำแหน่งสิ้นสุดลงหรือออกจากตำแหน่งอำนาจตามแบบแผนก็จะหมดลง ในองค์กรนั้นผู้บริหารมีสิทธิที่จะบังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตาม แต่ละตำแหน่งจะมีอำนาจไม่เท่ากัน ตำแหน่งสูงก็มีอำนาจมาก

2. อำนาจตามหน้าที่ (Functional Authority) อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจเกิดจากความเชี่ยวชาญ และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ของบุคคล การที่บุคคลสามารถชี้นำทิศทางของกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ หรือทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งก็จะมีอำนาจตามหน้าที่บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติภารกิจเฉพาะอย่างซึ่งบุคคลอื่นในกลุ่มไม่มีความเชี่ยวชาญก็มีอำนาจตามหน้าที่ ดังนั้นบุคคลที่มีอำนาจตามแบบแผนจึงไม่จำเป็นต้องมีอำนาจตามหน้าที่ก็ได้

เวเบอร์ (Weber, 1947, 325 – 328 อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. อำนาจด้วยความเสน่ห์หา (Charismatic Authority) อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจเฉพาะตัวของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นอยากที่ยอมรับ อยากที่จะยกย่องนับถือและปรารถนาที่จะเอาเป็นตัวอย่างมีลักษณะพิเศษที่ทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ง่าย เช่น นักเรียนเชื่อฟังครูเพราะเป็นบุคคลที่น่าเคารพนับถือ

2. อำนาจที่ยอมรับกันมาเป็นประเพณี (Traditional Authority) อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจที่เกิดจากการได้ดำรงตำแหน่ง และคนอื่นๆ ในอดีตได้ยอมรับในอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ดังนั้นเมื่อบุคคลได้ดำรงตำแหน่งจึงกลายเป็นคนมีอำนาจตามประเพณี เช่น นักเรียนยอมรับ หรือกลัวครูใหญ่ เพราะพ่อหรือพี่เคยยอมรับเชื่อฟังและกลัวมาก่อน

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legal Authority) อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ร่องรับ การที่ผู้อื่นยอมรับอำนาจตามกฎหมายมิได้เกิดจากบุคลิกของผู้บริหารหรือตำแหน่งของผู้บริหาร แต่เกิดจากการมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ระบุอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งบริหารไว้ซึ่งมีผลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอำนาจนั้นๆ อำนาจชนิดนี้ผูกติดกับตำแหน่ง เมื่อมีตำแหน่งก็มีอำนาจ นักเรียนเชื่อฟังครูใหญ่เพราะมีกฎระเบียบที่บ่งบอกว่าครูใหญ่มีอำนาจอะไรบ้าง อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจตามระบบราชการ

บลอและสกอต (Blau and Scott, 1962 ,อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 อย่างคือ

1. อำนาจตามแบบแผน
2. อำนาจไม่ตามแบบแผน โดยที่อำนาจไม่ตามแบบแผนเกิดจากพฤติกรรมของบุคคล และคุณลักษณะของบุคคล บุคคลไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งบริหาร แต่หากเขาสามารถสร้างแนวทาง กฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม เขาก็มีอำนาจไม่ตามแบบแผน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประเภทอำนาจขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้ว่าเพื่ออะไร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือคัดแปลงเหตุการณ์ สถานการณ์สิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมเป็นที่ชื่นชอบพอใจแก่สมาชิกจึงขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีที่แต่ละองค์กรหรือผู้มีอำนาจแต่ละคนจะเลือกใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานสูงสุด

### แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

การใช้อำนาจการบริหาร (Exercise of Power) จากฐานอำนาจต่างๆ ที่ผู้นำทางบริหาร มีอยู่หรือสั่งสมขึ้นมาจากที่มาของฐานอำนาจประเภทต่างๆ จะทำให้ผู้นำทางการบริหารมีศักยภาพที่จะใช้อำนาจนั้นออกไป เพื่อประโยชน์ในการบริหารพฤติกรรมหรือการกระทำของผู้บริหาร ในการนำอำนาจฐานต่างๆ ของตนเองไปใช้ในการบริหารไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมก็ล้วนเป็นการใช้อำนาจทั้งสิ้น มีแนวคิดที่สำคัญๆเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารดังต่อไปนี้

เอทไซโอนิ (Etzioni 1975, อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 3 แบบ คือ

1. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) เป็นการใช้บังคับ ลงโทษเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
2. อำนาจจากอรรถประโยชน์ (Remunerative Power) เป็นอำนาจหน้าที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากรที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และการให้รางวัลหรือให้คนแก่ผู้อื่น เช่น การให้โบนัส ความดีความชอบ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร
3. อำนาจจากปทัสถาน (Normative Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับบุคคล เป็นการใช้อยุทธลักษณะและค่านิยม เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เช่น การยกย่องชมเชย ให้เกียรติให้การรับรอง เป็นต้น

เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะตอบสนองต่อการใช้อำนาจนั้นๆ ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ปฏิบัติตามอย่างดียิ่ง คือมีความผูกพัน(Commitment)
2. ปฏิบัติตามน้อยมาก คือ แปรลกแยก(Alienation)



### 3. ปฏิบัติตามในระดับปานกลาง คือ คาคะเนผลได้ผลเสีย (Calculation)

ความสอดคล้องกัน (Congruent) ระหว่างแบบของอำนาจที่ผู้ที่ผู้บริหารใช้กับการตอบสนองต่ออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นดังนี้ อำนาจจากการบังคับสอดคล้องกับการแปลกแยก อำนาจจากรรณประโยชน์สอดคล้องกับการคาคะเนผลได้ผลเสีย อำนาจจากปทัสถานสอดคล้องกับการมีความผูกพัน ความสอดคล้องดังกล่าวแสดงให้เห็นดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความสอดคล้องของแบบอำนาจที่ผู้นำใช้กับการตอบสนองต่ออำนาจของผู้ตาม

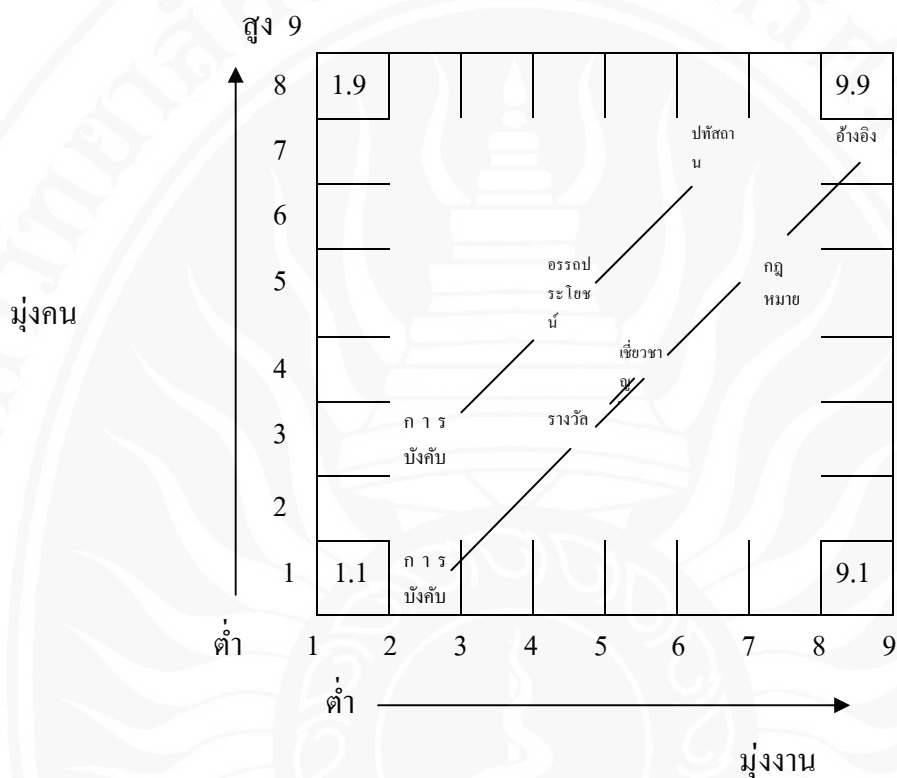
		การตอบสนองต่ออำนาจ		
		แปลกแยก	คาคะเนผลได้ผลเสีย	ความผูกพัน
แบบของอำนาจ	การบังคับ	1	2	3
	อรรถประโยชน์	4	5	6
	ปทัสถาน	7	8	9

ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540, 20

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบอำนาจที่ผู้นำใช้กับการตอบสนองต่ออำนาจของผู้ตามมี 9 แบบ แบบที่สอดคล้องกันมี 3 แบบ คือแบบที่ 1, 5 และ 9 อำนาจจากการบังคับทำให้ผู้ตามแปลกแยก ขณะเดียวกันผู้ตามปฏิบัติตามน้อยที่สุดคือ แปลกแยกก็ควรใช้อำนาจบังคับ ในกรณีที่ผู้ตามปฏิบัติตามในระดับปานกลาง คือเป็นพวกคาคะเนผลได้ผลเสียผู้นำก็ควรใช้อำนาจจากรรณประโยชน์ คือ อำนาจที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากรที่จะให้ประโยชน์ต่อผู้ตาม การให้รางวัล และให้คุณค่าผู้ตาม ในกรณีที่ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างดียิ่ง คือเป็นพวกมีความผูกพัน ผู้นำควรจะใช้อำนาจแบบปทัสถาน คือ อำนาจในการให้รางวัลที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น การยกย่อง ชมเชย

แมคกราท (McGrath, 1982, อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540) ได้อาศัยแนวคิดจากทฤษฎีการบริหารของเบลคกับมูตัน (Blake and Mouton) แบบของอำนาจหรือแบบของการควบคุมของเอทไซโอนิ (Etzioni) และใช้ฐานอำนาจของเฟรนซ์และราเวน (French and Raven) ได้แสดงให้เห็นแบบภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจ ดังรูปต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แบบภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจ



ที่มา: แมคกราทธ McGrath, 1982 อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540, 21

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า ผู้ที่มุ่งงานต่ำ และมุ่งคนต่ำ คือไม่สนใจทั้งคนและงานมักใช้การควบคุมด้วยการบังคับ และใช้อำนาจจากการบังคับ ผู้นำที่พยายามรักษาสมดุลระหว่างคนกับงาน มักจะใช้การควบคุมด้วยอรรถประโยชน์ และใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ สำหรับผู้นำที่มุ่งคนสูง และมุ่งงานสูง ซึ่งเป็นผู้นำที่ทำงานเป็นทีมนั้นจะใช้ปทัสถานเพื่อการควบคุม และใช้ฐานอำนาจจากการอ้างอิง

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้นำใช้ฐานอำนาจทั้งห้าฐานของเฟรนซ์และราเวน คือ

1. อำนาจจากการอ้างอิง
2. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ
3. อำนาจตามกฎหมาย
4. อำนาจจากการให้รางวัล
5. อำนาจจากการบังคับ

เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่ออำนาจที่ใช้  
ใน 3 ลักษณะ คือ

1. เกิดความผูกพัน (Commitment)
2. ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance)
3. ต่อด้าน (Resistance)

ตารางที่ 3 ผลที่อาจเกิดตามมาจากการใช้อำนาจ

แบบของอำนาจ	โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบสนองต่ออำนาจ		
	ความผูกพัน	ยินยอมปฏิบัติตาม	ต่อด้าน
อำนาจจากการอ้างอิง	xxx	xx	x
อำนาจจากความเชี่ยวชาญ	xxx	xx	x
อำนาจตามกฎหมาย	xx	xxx	x
อำนาจจากการให้รางวัล	xx	xxx	x
อำนาจจากการบังคับ	x	xx	xxx

- xxx หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดมากที่สุด  
xx หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดน้อย  
x หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดน้อยสุด

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจจากการบังคับ โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต่อด้านมีมากที่สุด เมื่อผู้นำใช้อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจจากการให้รางวัล โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามมีมากที่สุด และเมื่อใดผู้นำใช้อำนาจจากการอ้างอิงและอำนาจจากความเชี่ยวชาญ โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความผูกพันมีมากที่สุด

แมคคิลแลนด์ (McClelland, 1975, อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540) อธิบายการใช้อำนาจมี 2 แนวทาง คือ

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดหมายขององค์กรทำให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่ม ถ้าองค์กรขาดผู้นำประเภทนี้อย่างฉับพลันอาจทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์กรได้

2. การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันกับผู้นำมีการอำนาจในระดับที่เหมาะสมให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

ยุกัล (Yukl 1981, อ้างใน ประมวล ไชยศรี, 2546) กล่าวว่าผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหลายรูปแบบอาทิเช่น

1. ใช้กฎหมายเป็นการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจตามกฎหมายผู้บริหารให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามปกติภายใต้ตำแหน่งหรือยศ และยินยอมปฏิบัติเพราะรู้จักองค์กร และยอมรับบทบาทผู้บริหารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การยินยอม การแลกเปลี่ยนเป็นพื้นฐานสำคัญกล่าวคือมาจากอำนาจการให้รางวัลที่เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจเพื่อช่วยให้ผู้บริหารใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานนอกเหนือตำแหน่งปกติ เช่น การปฏิบัติงานพิเศษในวันหยุด หรือช่วงเวลาพิเศษที่องค์กรต้องเร่งรัดภารกิจด้วยการให้รางวัลตอบแทนเป็นต้นว่าการยกย่องสรรเสริญและให้รางวัลพิเศษ

3. การบังคับ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานจนกว่าจะมีการบังคับจึงจะเริ่มปฏิบัติงานหรือต้องมีการคาดโทษจากผู้บริหาร

4. การชักจูงด้วยเหตุผล ผู้บริหารใช้การอธิบายเป็นเครื่องมือใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เห็นถึงผลประโยชน์ บางกรณีอาจจะมีการใช้เทคนิคการให้รางวัลเป็นเครื่องมือเสริมด้วย หรืออาจจะใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญที่ผู้บริหารนำเอาบุคคลที่มีความรู้มาใช้ด้วย

5. คุณลักษณะเฉพาะบุคคล ผู้บริหารนำเอาบุคคลที่มีอิทธิพลหรือเป็นที่อมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างในการเป็นต้นแบบแห่งพฤติกรรม ซึ่งมาจากการใช้อำนาจอ้างอิง

6. แรงบันดาลใจ ในบางครั้งผู้บริหารสามารถประยุกต์คุณลักษณะบางประการไปใช้กำกับอีกสถานการณ์หนึ่งเพราะคิดว่าอุดมการณ์หรือความรู้สึกค่านิยมจะคล้ายคลึงกับลักษณะอำนาจอ้างอิง

7. การบิดเบือนข่าว อาจจะเป็นการขยับยั้งใช้หรือไม่ใช้ หรือบิดเบือนข้อมูลข่าวสารทั้งนี้เพราะผู้บริหารหวังผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับและปฏิบัติตามความจริง การใช้อำนาจนี้ไม่เหมาะสมหรืออาจจะเป็นอันตรายหากผู้ใต้บังคับบัญชาทราบข้อเท็จจริงซึ่งอาจจะเข้าใจผิดทำให้ลดความไว้วางใจหรือความศรัทธาต่อตัวผู้บริหารลงได้ และเป็นการเสื่อมจริยธรรมด้วย

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2541) ได้กล่าวไว้ว่าในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องใช้อำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร อำนาจซึ่งเป็นส่วนประกอบ

อย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการดำเนินการต่างๆ ภายในสถาบันให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่วางไว้นั้น นวล กัลยาณธรรม (2530) กล่าวว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารหมายถึงการที่ผู้บริหารใช้อำนาจจากแหล่งที่มาของแต่ละฐานอำนาจที่ตนเองมีอยู่มาใช้ให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลากรในสถาบันการศึกษาให้ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

คอร์ตเตอร์ (Kotter, อ้างใน Stoner and Freeman, 1992) อธิบายถึงทักษะในการใช้อำนาจของผู้บริหารดังต่อไปนี้

1. การอ่อนไหวต่อแหล่งที่มาของอำนาจ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของชุมชนหรือผู้รับบริการอาจมีการนำอำนาจที่นำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดความลงตัวในการปฏิบัติงาน

2. รู้จักแยกความแตกต่างของต้นทุน ความเสี่ยงและผลตอบแทนในการใช้ฐานอำนาจทั้ง 5 ฐานของเฟรนช์และราเวน ผู้บริหารต้องรู้จักกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นการรองรับในการใช้อำนาจในแต่ละฐานอำนาจ และผลที่จะเกิดตามมาจากการใช้อำนาจ

3. ความพอใจในการใช้ฐานอำนาจ 5 ประการ ของเฟรนช์ และราเวน ด้วยความมีคุณธรรม สามารถใช้วิธีที่ดีที่สุดด้วยการพัฒนาทักษะและความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับ

4. ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของอาชีพหรือธุรกิจยินยอมพัฒนาตัวเอง เพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานให้เป็นที่พึงแก่ประชาชนหรือผู้รับบริการ และการใช้อำนาจ บทบาทการใช้อำนาจที่เหมาะสมต่อสถานการณ์

5. การกระทำที่เปี่ยมไปด้วยวุฒิภาวะและการควบคุม โดยที่ผู้บริหารต้องมีจิตสำนึกตลอดเวลาในการวางตน หรือการใช้อำนาจอยู่เป็นประจำ หลีกเลี่ยงความรุนแรงหรือการดูหมิ่นเกียรติศักดิ์ศรี

6. ความเข้าใจอำนาจว่ามีความจำเป็นต่อความคิด และการกระทำให้มีความรู้สึกว่าการใช้อำนาจต้องเป็นไปด้วยความสุขุมรอบคอบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นการใช้ฐานอำนาจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

การศึกษาการใช้อำนาจผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการใช้อำนาจจากฐานการใช้อำนาจ 5 ฐานตามแนวคิดของเฟรนช์และราเวน (French and Raven, 259–269 อ้างใน, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536) คือ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ตามลำดับดังนี้

### อำนาจจากการให้รางวัล

เฟรนช์และราเวน (French and raven, 1968, 259 – 269 อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) กล่าวว่า เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสามารถให้คุณ ให้รางวัล ให้ผลประโยชน์ ให้ตำแหน่ง ให้ 2 ชั้น แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในเมื่อผู้นั้นแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา สურพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2541) กล่าวว่า อำนาจจากการให้รางวัลเป็นอำนาจชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารที่มีความสามารถที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคลากรในโรงเรียนให้ร่วมมือกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย รางวัลนั้นอาจเป็นวัตถุ เงิน การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น ส่วนฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991) อธิบายว่า อำนาจจากการให้รางวัลเป็นความสามารถสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารมีความสามารถที่จะให้รางวัลแก่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย รางวัลนั้นอาจเน้นวัตถุ เงิน การยกย่อง ชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น ดังนั้นการใช้อำนาจชนิดนี้ ผู้บริหารสถาบันควรตระหนักถึงผลที่ตามมาภายหลังว่าเกิดผลดี และผลเสียอย่างไร

ภัทราวดี พันธุ์แจ่ม (2546) กล่าวว่า อำนาจจากการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญนั้นผู้บริหารควรพิจารณาจากความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแท้จริง และต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดตามมาว่าจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่เพราะอาจเป็นสาเหตุนำไปสู่ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานต่อไปด้วย

ประมวล ไชยศรี (2545) กล่าวว่า การใช้อำนาจการให้รางวัล การใช้วิธีการนี้อาจจะมาจากพื้นฐานการปฏิบัติงานตามกำหนดหรือปฏิบัติพิเศษก็ได้ รางวัลที่สร้างแรงจูงใจ โดยรางวัลควรพิจารณาสามลักษณะคือ ประการแรกรางวัลต้องเป็นรางวัลที่สร้างแรงจูงใจ ดึงดูดใจ โดยไม่ต้องมีค่ามากเกินไปหรือน้อยเกินไปก็ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับภาระงาน ประการที่สองสถานภาพของผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถจัดหารางวัลนั้นได้ โดยไม่เกินขีดความสามารถ ประการที่สามผู้บริหารจะต้องมีสัจจะในการให้รางวัลไม่ผิดผ่อน หรือโกหกหลอกลวง

โดยสรุป อำนาจจากการให้รางวัลเกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น เมื่อเขาปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย แสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา การยอมรับปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาจะนำไปสู่การได้รับรางวัลซึ่งมีหลายแบบ เช่น การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญ ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงความเหมาะสม

### อำนาจจากการบังคับ

เฟรนช์และราเวน (French and Raven 1968, 259 – 269 อ้างใน, มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช, 2540) เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากการสร้างความกลัว การบีบบังคับ ข่มขู่ หรือลงโทษในเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2541) อธิบายว่าอำนาจจากการบังคับ เป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าจะได้รับโทษหากผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา สำหรับมัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin 1995, อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) ให้ความเห็นว่าอำนาจจากการบังคับเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดที่จะลงโทษ หรือมีภัยทางร่างกายและจิตใจต่อบุคคลอื่น ส่วนฮอย และมิสเกล (Hoy and Mikel 1991, อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) สรุปได้ว่าอำนาจจากการบังคับเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการลงโทษเมื่อพวกเขาแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ความแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับการยอมรับต่อโทษที่ให้นั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การลงโทษมีหลายลักษณะ เช่น การตัดเดือนอย่างเป็นทางการ การให้งานที่ไม่มั่นคงหรือไม่ปรารถนาจะทำการนิเทศควบคุมอย่างใกล้ชิด บังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด การเพิ่มเงินเดือนและค่าจ้าง ดอนเนลลีและคนอื่นๆ (Donnelly and Others 1984, อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) ซึ่งให้เห็นว่าอำนาจจากการบังคับมีพื้นฐานจากความกลัวผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ว่าการไม่ปฏิบัติตามความต้องการของผู้บริหารจะนำไปสู่การลงโทษ นอกจากนี้เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (อ้างใน ภัทราวดี พันธุ์แจ่ม, 2540) บันทึกไว้ว่าอำนาจชนิดนี้มีพื้นฐานการสร้าง ความกลัวผู้นำจะสามารถลงโทษบุคคลที่ขัดคำสั่งหรือไม่ร่วมมือกับตน ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530) กำหนดว่าอำนาจจากการบังคับอยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้ที่มีอำนาจให้คุณให้โทษสูง มองเห็นว่าเป็นการจงใจให้ยินยอมปฏิบัติตามเพราะการไม่ปฏิบัติตามจะนำไปสู่การลงโทษทางวินัย เช่น การบกร่องในหน้าที่ ภาคทัณฑ์ หรือไล่ออก สำหรับการใช้อำนาจจากการบังคับนั้น ยูคิล (Yukl 1981, อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีหลักการใช้อำนาจดังนี้คือ

1. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบกฎ ระเบียบ และโทษในการฝ่าฝืน
2. ตักเตือนก่อนลงโทษ
3. ดำเนินการลงโทษอย่างตรงไปตรงมาและเป็นไปในแบบฉบับเดียวกัน
4. เข้าใจสถานการณ์ก่อนการลงโทษ
5. รักษาความเชื่อถือในการลงโทษให้ได้
6. การลงโทษต้องเหมาะสมกับความคิด
7. การตักเตือนและการลงโทษต้องทำเป็นส่วนตัว

นวล กัลป์ยณธรรม (2530) ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจชนิดนี้ นอกจากจำเป็นจริงๆ เพราะการใช้อำนาจชนิดนี้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจจากการบังคับแล้วผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสที่จะต่อต้านมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงโอกาสที่จะใช้อำนาจนี้มากที่สุด

ประมวล ไชยศรี (2540) กล่าวว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำสั่งหรือมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ ละเลยขาดความรับผิดชอบ ทำงานนอกเหนือคำสั่ง จำเป็นที่ผู้บริหารต้องใช้อำนาจบังคับ ด้วยการตำหนิตักเตือน หรือภาคทัณฑ์โดยอาศัยกฎหมาย แต่ทั้งนี้ต้องไม่มีอคติใดๆต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า อำนาจจากการบังคับ คือ การที่ผู้บริหารใช้อำนาจ บังคับข่มขู่ ลงโทษ และ การตำหนิตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาละเลยหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือมีพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา แต่ต้องไม่ทำโดยมีอคติ

#### อำนาจตามกฎหมาย

เฟรนช์และราเวน (French and Raven, 1986, 259 อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ 2541) อธิบายว่าอำนาจตามกฎหมายเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้บริหารครองอยู่ตามปกติ ถ้ามีตำแหน่ง สูงขึ้นเท่าใดอำนาจตามกฎหมายก็มีมากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารที่มีอำนาจตามกฎหมายมาสามารถมี อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากมิได้เกิดจากบุคลิกภาพของผู้บริหารหรือตำแหน่งของผู้บริหารแต่ เกิดจากการมีกฎหมาย กฎระเบียบ ระบุอำนาจของผู้ครองตำแหน่งบริหารไว้ซึ่งผลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอำนาจนั้นๆ อำนาจชนิดนี้ผู้ติดกับตำแหน่งเมื่อมีตำแหน่งก็มีอำนาจ กล่าวคือเป็นอำนาจในรูปของคำสั่งหรือคำขอร้องซึ่งมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดภาวะผูกพัน (Commitment) การยอมทำตาม หรือต่อต้านขึ้นอยู่กับธรรมชาติของการขอร้องหรือคำสั่งซึ่งมีวิธีการออกคำสั่งต่อไปนี้

1. ออกคำสั่งอย่างสุภาพ
2. ออกคำสั่งด้วยความเชื่อมั่น
3. คำสั่งต้องชัดเจนและตรวจสอบว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งหรือไม่
4. ต้องมั่นใจว่าคำสั่งนี้ถูกต้องตามกฎหมาย
5. อธิบายเหตุในการออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ
6. ใช้วิธีส่งผ่านบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม
7. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับต่ออำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร
8. ต้องตรวจสอบประเมินผลการทำงานตามคำสั่งอยู่เสมอ
9. ต้องเข้าใจในค่านิยมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา



ประมวล ไชยศรี (2540) อธิบายว่า อำนาจตามกฎหมาย เป็นการสั่งโดยอาศัยกฎระเบียบ โดยมีลักษณะการสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือสั่งด้วยวาจา ในคำสั่งดังกล่าวจะต้องมีความรัดกุมเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ระบุเงื่อนไขที่ชัดเจน เพราะผลที่ตามมาอาจจะเกิดการยอมรับหรือไม่ยอมรับคำสั่งนั้น ในกรณีที่สั่งด้วยวาจาควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การออกคำสั่งเป็นไปอย่างสุภาพ
- 2) มีน้ำเสียงมั่นคงชัดเจน
- 3) ไม่ควรสั่งผ่านคนอื่น
- 4) ต้องตรวจสอบความเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและที่สำคัญต้องมีการนิเทศติดตามผลการสั่งที่มอบหมายไปแล้ว

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2536) อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่ติดมากับตำแหน่งบริหาร เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากกฎ ระเบียบ คำสั่ง ผู้บริหารมีความชอบธรรมที่จะใช้อำนาจที่ตนครองอยู่

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารสามารถออกคำสั่งโดยอาศัยกฎ ระเบียบ โดยมีลักษณะการสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือวาจา โดยชอบธรรม

#### **อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power)**

เฟรนช์และราเวน (French and Raven 1986, 259–269 อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2540) อำนาจจากการอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดจากผู้อื่นมีความนิยมชมชอบผู้บริหาร หรือมีความปรารถนาที่เอาเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารที่มีอำนาจจากการอ้างอิงจะเป็นบุคคลที่นายยอมรับยกย่อง และน่าที่จะเอาเป็นแบบอย่าง ที่มาของอำนาจจากการอ้างอิงเกิดจากการมีบุคลิกภาพพิเศษ และลักษณะที่ผู้อื่นอยากเอาเป็นแบบอย่าง ครูคนใหม่อาจเลียนแบบพฤติกรรมของครูใหญ่ที่เขาชื่นชอบ ไม่เพียงแต่บุคคลจะมีอำนาจจากการอ้างอิงเท่านั้น กลุ่มบุคคลก็มีอำนาจจากการอ้างอิงด้วย อำนาจจากการอ้างอิงไม่จำเป็นจะต้องเกิดจากการมีตำแหน่งบริหาร (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2541) บันทึกไว้ว่าอำนาจจากการอ้างอิงเกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้นำ ซึ่งเป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาแบบอย่าง พฤติกรรมผู้นำที่มีอำนาจอ้างอิงสูงจะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่นอันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะ การชอบพอ การยกย่องนับถือซึ่งเป็นอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับ นวล กัลยาณธรรม (2530) ให้แนวคิดว่าอำนาจจากการอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้บริหาร หรือเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะเอาอย่างผู้บริหาร ความเข้มแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกและความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยแค่ไหน การที่บุคคลสามารถอ้างอิงผู้ที่มีอำนาจหรือมีความใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจแล้วทำให้ตนพลอยมีอำนาจไปด้วย หรืออาจจะเกิดจากพฤติกรรมการเล่นแบบบุคคลที่มีลักษณะนำยกย่อง ชมเชย การที่บุคคลมีนามสกุลเดียวกันกับผู้ที่มีอำนาจหรืออยู่ใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจ ก็อาจจะทำให้พลอยมีอำนาจไปด้วย

และเซย์เลส (Sayles ,1979)กล่าวว่าอำนาจจากการอ้างอิงนั้นผู้นำจะต้องเอาใจใส่ ต่อความต้องการ และความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด สนใจทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และระมัดระวังไม่แสดงความ ใกล้ชิดกับคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ การใช้อำนาจจากการอ้างอิงเป็นการใช้คำขอร้องส่วนตัวแต่หาก ใช้มากเกินไปอำนาจชนิดนี้ก็จะลดลงเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะคิดว่าถูกเอาเปรียบและเป็นการลด ความเชื่อถือที่มีต่อผู้นำ นอกจากนี้การสร้างอำนาจชนิดนี้ผู้นำอาจต้องวางตัวเป็นแบบ (Role modeling) เช่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ขยันขันแข็ง มีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งจะเป็นแบบอย่างของ พฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรเลียนแบบ

ประมวล ไชยศรี (2540) อธิบายฐานอำนาจอ้างอิงไว้ว่า คือ การที่ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเกิดการยอมรับศรัทธา เชื่อมมั่น โดยอาศัยการอ้างอิงบุคคลหรือผู้มีอำนาจในระดับสูงที่มี อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นแบบอย่างและพัฒนาตัวเองให้ใกล้เคียงกับบุคคลนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า อำนาจจากการอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากบุคลิกภาพ ของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลที่พบเห็นเกิดความประทับใจ และนำไปเป็นแบบ ในการประพฤติปฏิบัติ

#### อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

เฟรนซ์และราเวน (French andRaven 1986, 259 – 269 อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) อำนาจจากความเชี่ยวชาญเกิดจากการมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ หรือการมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอำนาจจากความเชี่ยวชาญเกิดจากคุณลักษณะ ของบุคคลซึ่งบุคคลนั้นไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งบริหาร (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2541) กล่าวว่า อำนาจจากความเชี่ยวชาญเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารเป็นคนมีความรู้ ความสามารถ หรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่สามารถ ให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง ความแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณความรู้ความชำนาญ ที่ผู้บริหารมี สำหรับยูเคิล (Yukl 1981, อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) กล่าวถึง การสร้างอำนาจและการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญมีดังต่อไปนี้

1. สร้างภาพของความเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ
2. รักษาความเชื่อถือไว้ให้ได้ (Maintain Credibility) เช่น ไม่แสดงความเห็นในเรื่องที่ไม่รู้จริง ไม่พูดปด ให้ลูกน้องจับได้
3. มีความมั่นใจและตัดสินใจได้ดีในภาวะวิกฤติ กล้านำกลุ่มในการเผชิญปัญหา มีความมั่นใจในตัวเองและอารมณ์

4. ติดตามข้อมูลข่าวหรือแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ต้องมีความรู้ในงานเทคนิคและความก้าวหน้าในส่วนอื่นขององค์กร

5. รับรู้ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

6. ควรส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาบรรลุศักยภาพของตนเอง

ประมวล ไชยศรี (2540) อธิบายว่า ฐานอำนาจชำนาญการหรือเชี่ยวชาญ เกิดจากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถทันเหตุการณ์ และนำข้อมูลข่าวสารมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน รู้จักแก้ปัญหาและการวางแผนที่ดีพอเหมาะแก่ตำแหน่ง เพื่อพัฒนางานให้เกิดผลดีและเจริญก้าวหน้าขึ้นไป รู้จักแนะนำนิเทศงานและให้คำปรึกษาหรือแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมั่นใจและถูกต้อง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เกิดจากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ มีทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไปเป็นผู้รอบรู้ทันเหตุการณ์ และนำข้อมูลข่าวสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร รู้จักแก้ปัญหา และมีการวางแผนงานที่ดี รู้จักแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมั่นใจและถูกต้อง

จากฐานอำนาจต่างๆ ตามแนวคิดของเฟรนซ์และราเวนซึ่งสมยศ นาวิกาน (2537) มีความเห็นว่าอำนาจคือความสามารถที่ทำให้บุคคลกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ทรงอำนาจต้องการให้กระทำ รากฐานของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ที่วิธีใช้อำนาจของแต่ละคนเพื่อบุคคลอื่นๆ ในองค์กรทุ่มเทความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์กร เมื่อผู้นำใช้อำนาจออกไปแล้วก็จะเกิดปฏิกิริยาต่ออำนาจนั้นได้เป็นสามประการคือ การผูกพัน ขอมรับต่อเป้าหมายของผู้นำอย่างกระตือรือร้น และต่อต้าน นอกจากนี้ปฏิกิริยาของบุคคลอื่นๆ หรือผู้ได้บังคับบัญชายังขึ้นอยู่กับฐานอำนาจต่างๆ ของผู้นำอีกด้วยซึ่งสามารถนำเสนอได้ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงปฏิกริยาของบุคคลอื่นๆ ในสถาบันต่อการใช้อำนาจแบบต่างๆของผู้บริหาร

ฐานอำนาจ	ปฏิกริยา		
	ความผูกพันยอมรับ	การยินยอม	การต่อต้าน
การให้รางวัล	เป็นไปได้ถ้าใช้เป็นการส่วนบุคคลและฉลาด	น่าจะเป็นไปได้ถ้าถูกใช้ตามกลไกขององค์กรหรือไม่เป็นส่วนตัว	เป็นไปได้ถ้าถูกใช้ด้วยวิถีทางที่มีเล่ห์เหลี่ยม
การลงโทษ	ไม่น่าเป็นไปได้อย่างมาก	เป็นไปได้ถ้าใช้ถูกด้วยวิถีทางที่เป็นประโยชน์	น่าจะเป็นไปได้ถ้าถูกใช้ด้วยวิถีทางที่เป็นศัตรูหรือมีเล่ห์เหลี่ยม
ตามกฎหมาย	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งสุภาพและเหมาะสม	น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกมองว่าชอบธรรม	เป็นไปได้ถ้าผู้นำมีคำสั่งที่ดูแล้วไม่เหมาะสม
การอ้างอิง	น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกเชื่อว่ามีค่าสำคัญต่อผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกรับรู้ว่ามีค่าสำคัญต่อผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งทำให้เกิดบางสิ่งบางอย่างที่จะนำอันตรายมาสู่ผู้นำ
ความเชี่ยวชาญ	น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกชักจูงและบุคคลอื่นรู้ดีก็มีส่วนร่วมกับเป้าหมายของผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกชักจูงแม้บุคคลอื่นๆไม่สนใจต่อเป้าหมาย	เป็นไปได้ถ้าผู้นำเย่อหยิ่งและดูหมิ่นถ้าบุคคลอื่นไม่เห็นด้วยกับเป้าหมาย

ที่มา: ภัทราวดี พันธุ์แจ่ม 2540, อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2543

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่าเมื่อผู้บริหารใช้อำนาจตามฐานการใช้อำนาจ 5 ฐานออกไปแล้วก็จะเกิดปฏิกริยาต่อการใช้อำนาจแบบต่างๆ 3 ประการ คือ มีความผูกพันและยอมรับจากการใช้อำนาจแบบต่างๆ มีการยินยอมจากการใช้อำนาจแบบต่างๆมีการต่อต้านจากการใช้อำนาจแบบต่างๆ ในตารางที่ 1 ยังแสดงให้เห็นถึงโอกาสความน่าจะเป็นในการเกิดปฏิกริยาความผูกพันยอมรับ การยินยอมและการต่อต้าน การต่อต้านจากการใช้อำนาจแบบต่างๆ ซึ่งการใช้อำนาจทั้ง 5 ฐาน จะเกิดปฏิกริยาอย่างไรสามารถศึกษาได้จากตารางดังกล่าวข้างต้น

## ผู้บริหารสถานศึกษากับการใช้อำนาจ

ภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547) คือ การบริหารจัดการเพื่อให้สถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นงานที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่องานส่วนอื่นๆ ในหน่วยงาน ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สำหรับภารกิจและความรับผิดชอบโดยทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา อาจสรุปได้ดังนี้

1. รับผิดชอบการบริหารงานภายในสถานศึกษา รับผิดชอบในหน้าที่นี้ หมายถึง ภาระหรือความผูกพันที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยอมรับผลของการกระทำที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นผลในทางดีหรือไม่ดี โดยทั่วไปถ้าหากเป็นผลในทางดีเรามักเรียกว่าความชอบ แต่ถ้าไม่ดีก็กลายเป็นความรับผิดชอบความรับผิดชอบครอบคลุมงานดังนี้

1.1 รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและนโยบายของรัฐ

1.2 รับผิดชอบต่อการให้บริการทางการศึกษาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งที่อยู่ในระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย

1.3 รับผิดชอบต่อการตรวจสอบของหน่วยงานเหนือกว่าระดับสถานศึกษา เนื่องจากการตรวจสอบเป็นมาตรการอย่างหนึ่งสำหรับควบคุมคุณภาพหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับการตรวจสอบได้ตลอดเวลา

2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของสถานศึกษาในการติดต่อกับองค์กรหรือสังคมภายนอกและเป็นผู้รักษาภาพลักษณ์ที่ดีของสถานศึกษา

3. เป็นผู้initiateหรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลสูงสุด

4. เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่หรือปรับปรุงงานของสถานศึกษาให้ดีขึ้น

5. เป็นผู้ตัดสินใจในระดับสูงของสถานศึกษา

นอกจากภารกิจและความรับผิดชอบโดยทั่วไปตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกิจและความรับผิดชอบในการฝึกฝนเทคนิคในการบริหารให้เกิดความชำนาญเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน ซึ่งเทคนิคที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือ

1. เทคนิคการสั่งงาน ผู้บริหารต้องสั่งงานให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้อง และเหมาะสมกับบุคคล

2. เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น

3. เทคนิคในการสร้างขวัญกำลังใจ

4. เทคนิคในการสร้างเสริมระเบียบวินัย

5. เทคนิคในการครองคน

6. เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์

7. เทคนิคการสร้างเสริมสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

## ขวัญ

ขวัญ (Morale) เป็นคำที่มีการใช้กันในวงการทหารระหว่างที่มีสงคราม ซึ่งว่าเหว่ ท้อแท้ และเสียกำลังใจ เนื่องจากการร้างและไกลบ้าน การบาดเจ็บและการล้มหายตายจาก หน่วยบริหารหรือเสนาธิการจำเป็นต้องสร้างสิ่งที่ย้ำขวัญให้ทหารมีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการรบกับข้าศึก ขวัญจึงถูกนำมาใช้กับนักศึกษา เพื่อให้สามารถชนะอุปสรรคในการเรียน และขวัญนำมาใช้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งในวงการอุตสาหกรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในหน่วยงาน

## ความหมายของขวัญ

สมัย ชื่นสุข (2545) ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างและขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลา และแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

เดวิส (Ralph C. Davis อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2514) ให้ความเห็นเกี่ยวกับขวัญไว้ว่า หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่นความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่นๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า ขวัญ เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และถ้าหากขาดขวัญก็จะแสดงออกในทางตรงข้าม

สมหวัง สิทธิศิริประพันธ์ (2535) กล่าวว่า ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลา แรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า “ขวัญ” เป็นความพึงพอใจที่แสดงออกมาได้หลากหลายวิธีโดยมีจิตใจเป็นสิ่งที่กำหนดในช่วงเวลานั้น เป็นนามธรรม ขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในลักษณะของความกระตือรือร้น กล่าวหาญมั่นใจมีความรู้สึกร่วม มีเป้าหมายในการทำงาน ค่านิยม ส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะห่อเหี่ยว ท้อแท้ เป็นสิ่งแสดงออกถึงขวัญที่ไม่ดี

#### พฤติกรรมของบุคคลที่มีขวัญดี

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) และนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรม สรุปได้ต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมงาน
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ
4. แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไรก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ

ให้ลุล่วงไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจงานอย่างมาก
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลที่มีขวัญดี จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตั้งใจ มีความรักผูกพันกัน ในองค์กร

#### การวัดเกี่ยวกับขวัญ

การศึกษาเกี่ยวกับขวัญ มีแบบวัด 2 ลักษณะคือ (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544)

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) การวัดขวัญที่เป็นอัตนัยเป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่าสังคมนิติ (Sociometre)

ความมุ่งหมายของการใช้สังคมนิติก็เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบ ในระหว่างสมาชิกในกลุ่ม วิธีการที่ใช้ในการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตนชอบ และผู้ที่ตนไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) นอกจากการใช้สังคมนิติดังกล่าวก็ได้มีการวัดขวัญโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดเชิงปริมาณ การวัดขวัญมักใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมนิติ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยวัดขวัญได้ดี ตัวชี้บ่งที่เกี่ยวกับขวัญต่ำจะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน เป็นต้น

### วิธีการเพิ่มขวัญในการทำงาน

เมื่อขวัญของบุคคลในองค์กรตกต่ำ ก็มีผลกระทบต่อปัญหาต่างๆ คือการนัดหยุดงาน การลาออกจากงาน การมาทำงานสาย เพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่บุคลากร โดยวิธีการที่ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์
2. การจัดสรรแหล่งสนับสนุนการ
3. การพบผู้เชี่ยวชาญ
4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน
5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน

นอกจากนี้วิธีการสร้างขวัญในการทำงานให้แก่พนักงานในประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และสรุปว่าขวัญและกำลังใจในการทำงาน 10 ประการ ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544)

1. ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี
2. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา
3. พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารในอดีตและเชื่อว่า การเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ความเป็นอยู่ของบริษัทดีขึ้น
4. มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน
5. มีสภาพของหน่วยงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำ
6. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลัก
7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์
8. ฝ่ายบริหารรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม
9. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี
10. พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นผู้บริหารระดับสูงได้

### องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญ

การบริหารงานที่ดีต้องดำเนินการให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของพนักงาน บุคคลในองค์กรมีขวัญดีจะแสดงออกในความศรัทธาและพอใจในการทำงาน ใ้ความพยายามทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีการร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติ ทำที่ ความรู้สึกที่ดีในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้มีขึ้นในองค์กรอยู่



ตลอดเวลา ดังนั้นการทำงานในทุกองค์กร ขวัญจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะการมีขวัญจะส่งผลให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่นและเกิดขึ้นโดยความภาคภูมิใจและชื่นชมของบุคคลหลายๆ ฝ่าย นายแพทย์เกษม ตันติผลาชีวะ (2536) อธิบายว่าขวัญประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ คือ

1. มีความพึงพอใจในงานที่ทำ การทำงานด้วยใจรักย่อมมีโอกาสสูงที่จะทำงานได้ดีและไม่เบื่องานไม่ทอดถอย

2. งานต้องท้าทายความสามารถ

3. มีโอกาสก้าวหน้าในงาน

4. มีผลตอบแทนคุ้มค่า

5. มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดวิส (Davis, อ้างในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) ได้กล่าวว่าขวัญในการทำงานเปรียบได้เหมือนกับสุขภาพของคนที่จะมีทั้งอ่อนแอและแข็งแรงตามสภาพร่างกายในขณะนั้นจำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่และหมั่นตรวจสุขภาพเช่นเดียวกันกับองค์กรที่ดำเนินไปโดยมีคนเป็นปัจจัยหลัก การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับขวัญของคนในองค์กร ซึ่งจะต้องตรวจตราขวัญอยู่เสมอ เขาได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงการมีขวัญดีหรือไม่ดีดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้งานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลดีกว่างานที่ตนเองไม่สนใจ

3. ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลักนโยบายการดำเนินงานขององค์กรและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานได้ผลดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

5. สภาพของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีเครื่องมือที่ทันสมัย และสะดวกต่อการใช้งาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน สภาพร่างกาย สภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงานเพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานโดยตรง

นอกจากที่กล่าวมาแล้วยังมีองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งกับตัวเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนและหัวหน้างาน
6. สภาพการทำงาน
7. ความศรัทธาในหัวหน้างาน
8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้า
9. ความพึงพอใจในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม วิจิตร อวะกุล (2542) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญของการทำงาน

มี 6 ประการด้วยกันคือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าการงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่
3. ความศรัทธาและเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายกลุ่มและองค์กร
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จความดีความชอบตำแหน่งหน้าที่การงาน
5. สภาพของการทำงาน สะดวกสบาย ลำบาก งานหนัก เหมาะสมเกิดความพึงพอใจ

หรือไม่พอใจ

6. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงานแข็งแรงพอที่จะทำงานในหน้าที่

หรืออ่อนแอทำไม่ไหว

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542) ได้กำหนดองค์ประกอบของขวัญไว้ 4 ประการ

1. ความรู้สึกร่วม มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียว เป็นเจ้าของร่วมกับคนอื่นที่ร่วมเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย

2. พฤติกรรมยึดเป้าหมายกิจกรรมกลุ่มจะต้องมีทิศทางสำหรับการทำงานสันทนการหรือป้องกันตัว

3. ค่านิยมร่วมกัน

4. จุดมุ่งหมาย

จึงสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจของครูในองค์กรขึ้นอยู่กับปฏิกริยาโดยตรงในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานกับสมาชิกในองค์กร จึงพอสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของคนในองค์กรได้ ดังที่ วิจิตร อวะกุล (2542) ได้กล่าวสรุปไว้ 5 ประการ คือ

1. เกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงาน
2. เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา
3. เกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน
4. เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน
5. ความพอใจในงาน

ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวความคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลมี 4 ลักษณะ คือ

1. ความร่วมมือกันในกลุ่มในการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำงานได้เพียงคนเดียว จะต้องอาศัยความร่วมมือกันเป็นกลุ่ม ซึ่งกลุ่มอาจจะเป็นทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการมีความรู้สึก ร่วมกันการได้พบและทำงานร่วมกันมีความรู้สึกไว้วางใจกัน ทั้งนี้รวมไปทั้งองค์ประกอบ เรื่องค่าตอบแทน สภาพแวดล้อม จะทำให้ขวัญในการทำงานดีขึ้น กลุ่มประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

2. เป้าหมาย การสร้างความร่วมมือจะง่ายขึ้น ถ้ากลุ่มเข้าใจและมีจุดหมายร่วมกัน ความมุ่งหมายอาจจะหมายถึงความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้ และสวัสดิการของคนและกลุ่มบุคคลผู้บริหารอาจจะสร้างเป้าหมายโดยเป็นคำขวัญซึ่งมาจากการสร้างคำขวัญร่วมกันเป็นการสร้างขวัญและเพิ่มขวัญในการทำงานอีกวิธีหนึ่งด้วย

3. การก้าวสู่เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมายแล้วต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานระยะเวลา เพื่อไปสู่เป้าหมาย การที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปเรื่อยๆ เพียงแต่บอกว่าจะทำอะไรให้ไปสู่เป้าหมายทำงานนั้นสำเร็จช้ากว่ากำหนดวิธีการ

4. งานที่มีความหมาย ความสำคัญของงาน และการรู้ว่างานที่ตนรับผิดชอบเป็นงานอะไรรวมทั้งปริมาณที่จะต้องทำ รู้จุดมุ่งหมายและขั้นตอนในการทำงาน จะทำให้งานที่ทำนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย

### **ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

#### **1. สัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน**

สัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งในด้านส่วนตัว ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี มีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี มีความสามัคคี และมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร ซึ่งทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบิร์ก (Herzberg, 1959, 145, อ้างในพินิจ สังข์พันธ์, 2540) ได้กล่าวถึงสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานได้เช่นกันดังที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 ) ได้กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานไว้ว่า เพื่อนร่วมงานก็คือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้คนเรามีความสุขในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงมีความสำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับงาน ภาษาประเทศ (2535 ) และ คำรงค์ ชลสุข (2537) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานไว้ในแนวเดียวกันว่า เนื่องจากครูหรือสมาชิกในองค์กรทุกคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนหรือองค์กร จึงควรจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์หลายรูปแบบ เช่น ชมรม สมาคม กีฬา นันทนาการ ทัศนศึกษา ร่วมรับประทานอาหารด้วยกัน การมอบของขวัญให้พนักงานหรือครู เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่นเดียวกับความต้องการสัมพันธ์ในทฤษฎีการจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1969, อ้างใน พินิจ สังสัพพันธ์ 2540) ซึ่งเป็นความต้องการทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ เช่น สมาชิกในครอบครัวเพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และคนที่ต้องการมีความสัมพันธ์ด้วย ความต้องการกลุ่มนี้เทียบได้กับความต้องการทางสังคมและความต้องการยอมรับนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์นั่นเอง

## 2. ความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน

ความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆที่เป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวได้แก่ การเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์การสอน บรรยากาศ ชั่วโมงการสอน รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น การได้รับความเป็นกันเอง การยิ้มแย้มแจ่มใส เพราะเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงานต้องการสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกสบาย ซึ่งทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 ,115 อ้างใน พินิจ สังสัพพันธ์, 2540 ) ได้กล่าวถึงสภาพการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างความไม่พึงพอใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ จากการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ พบว่า ครู โดยทั่วไปต้องการสภาพการทำงานที่ดี มีลักษณะดึงดูดใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่ทำงานทันสมัย กลิ่น แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ บางแห่งมีการปลูกต้นไม้ตกแต่งตามอาคารอย่างสวยงาม สดชื่น ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีได้แก่ ค่าจ้างของงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำเพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้า ประชาธิปไตยในการทำงาน ตลอดจนควมมีระเบียบและสิ่งแวดล้อมที่เป็นวัตถุที่เหมาะสมและเพียงพอ ในทางตรงข้ามถ้าจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีก็จะทำให้บุคลากรขาดความตั้งใจในการทำงานเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากร ซึ่งจะมีผลกระทบทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและต่อตนเอง

### 3. ความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคง

ความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคง หมายถึง การที่บุคคลได้รับความมั่นคงของตำแหน่งงานและองค์การมีความถาวรในการจ้างงาน กรมึงงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน รวมทั้งการปกป้องคุ้มครองและการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา การจัดสภาพงานที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุ โรคร้ายไข้เจ็บตลอดจนความปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายคุกคาม ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัยและเป็นความต้องการขั้นที่ 2 ของมาสโลว์ (Maslow 1970, 35-36, อ้างในพินิจ สัมพันธ์, 2540) และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์กที่เกี่ยวกับความมั่นคงในงานนั่นเอง (Herzberg, 1959, 115, อ้างในพินิจ สัมพันธ์, 2540) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ในการบริหารงานถ้าขาดปัจจัยนี้จะทำให้คนองค์กรเกิดความไม่พอใจ ในการทำงานเป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในเศรษฐกิจและความมั่นคงในหน้าที่การงานสถานะทางสังคมด้วย

### 4. ความรู้สึกเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง

ความรู้สึกเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ทำให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่ออบรมและดูงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ (Maslow 1970, 35-46, อ้างใน พินิจ สัมพันธ์, 2540) และปัจจัยด้านความก้าวหน้าตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์กที่เกี่ยวกับความมั่นคงในงานนั่นเอง (Herzberg, 1959, 115, อ้างใน พินิจ สัมพันธ์, 2540 )

ดังนั้น ขวัญของแต่ละคนเป็นความรู้สึก เป็นการสะท้อนเจตคติทั้งแง่บวกและแง่ลบของบุคลากรในหน่วยงาน การมีขวัญกำลังใจดีจะมีความสุขสบายใจมีความร่าเริงทำงานด้วยความสุขมองเห็นงานที่ทำและองค์การที่อยู่มีคุณค่าและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงแม้ว่างานนั้นจะอยู่ในภาวะที่มีความกดดันสูงก็ตามแต่ถ้าคนมีขวัญไม่ดีก็จะมีอาการตรงกันข้ามจากที่กล่าวมา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

#### งานวิจัยภายในประเทศ

สุธาสิณี บุญสวยขวัญ (2542) ได้ศึกษาการใช้อำนาจตามแนวคิดของเฟรนซ์ และราเวน เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของ

บุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 3 และ 4 พบว่าการใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอในแต่ละฐานต่างกัน โดยใช้ฐานอำนาจกฎหมายในระดับมาก ใช้ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจชำนาญในระดับปานกลาง ใช้ฐานอำนาจอ้างอิงและฐานอำนาจบังคับในระดับน้อย

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า

1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าการใช้อำนาจจากการให้รางวัลอำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจจากความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นอำนาจจากการอ้างอิงอยู่ในระดับสูง

2. ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

3. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบการใช้อำนาจของผู้บริหารกับขวัญของครูอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จำริญ บัวเลิศ (2538) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ฐานพลังอำนาจโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีของเฟรนช์และราเวนเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดตรังใช้พลังอำนาจการให้รางวัลพลังอำนาจอ้างอิงและพลังอำนาจความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับสูง ส่วนพลังอำนาจตามกฎหมายและพลังอำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันและปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนคติต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ส่วนครูผู้สอนที่มีอายุประสบการณ์การสอน และวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

จิตตุพร บุญระดม (2538) ใช้ฐานอำนาจที่เป็นแนวคิดของทฤษฎีของเฟรนช์และราเวนแนวคิดของราเวนและกรูกลานสกี แนวคิดของโตสิริชโซและคาร์รอล เพื่อศึกษาเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอใช้ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจพึ่งพาในระดับมาก ใช้ฐานอำนาจการพึ่งพา ฐานอำนาจข่าวสาร ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ และฐานอำนาจกฎหมายในระดับกลาง ส่วนฐานอำนาจอ้างอิงและฐานอำนาจการลงโทษใช้ในระดับน้อย

สมบุญ นนทสกุล (2535) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสาร อำนาจพึ่งพา อำนาจการให้รางวัล และอำนาจอ้างอิงอยู่ในระดับสูง ส่วนอำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง การใช้อำนาจจากฐานต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษานานกลางอยู่ในระดับสูงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานานกลางและขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ด้านประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การใช้อำนาจจากฐานต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนระดับสูง

นำชัย ทนุผล (2535) ได้ใช้ฐานอำนาจที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวน ทำการศึกษาเรื่องฐานพลังอำนาจที่เกษตรอำเภอใช้และขวัญกำลังในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างฐานพลังอำนาจที่เกษตรอำเภอใช้และขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชานั้นพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับฐานพลังอำนาจของเกษตรอำเภอ 4 ฐาน คือพลังอำนาจในการให้รางวัล พลังอำนาจผู้เชี่ยวชาญและพลังอำนาจอ้างอิง ส่วนพลังอำนาจบังคับนั้น ผลการวิเคราะห์พบว่ามีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในทางลบ

นภดล เจนอักษร (2537) ทำการศึกษาเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการศึกษาไทย, กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ที่มาของฐานอำนาจได้แก่ 1)บรรยาการและบริบทการบริหารงาน 2)องค์ประกอบอื่นๆ 4 ประการ คือความรู้ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพ และคุณสมบัติส่วนตัว ส่วนการใช้อำนาจตามกรอบความคิดของเฟรนซ์และราเวน พบว่า 1)ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ใช้อำนาจโดยการให้รางวัลเป็นวัตถุและลักษณะอื่น 2) ฐานอำนาจจากการลงโทษใช้อำนาจโดยการตำหนิด้วยวาจาโดยลายลักษณ์อักษรและการเจียบ 3) ฐานอำนาจตามกฎหมาย ใช้อำนาจภายใต้หลักการกระจายอำนาจ การเชื่อถือและให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา 4) ฐานจากการอ้างอิง ใช้ผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว 5) ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ใช้ผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว 6) ฐานอำนาจพึ่งพาหรือการประสานอำนาจ ใช้อำนาจจากความสัมพันธ์ส่วนตัว 7) ฐานอำนาจข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ใช้อำนาจจากความสัมพันธ์ส่วนตัว 8) ฐานอำนาจบารมี ใช้อำนาจผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัว

ผลจากการศึกษางานวิจัยในประเทศพบว่าแนวคิดหลักในการใช้อำนาจของผู้บริหารใช้ทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวน ซึ่งพอสรุปได้เป็น 2 ประการ ประการที่ 1 การใช้อำนาจของผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้ฐานอำนาจกฎหมายอยู่ในระดับสูง ใช้ฐานอำนาจรางวัล ฐานอำนาจเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง ใช้ฐานอำนาจบังคับและอ้างอิงในระดับน้อย ประการที่ 2 การยอมรับและยอมทำตาม

ของบุคลากรต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารจะยอมรับฐานเชี่ยวชาญในระดับสูง และไม่ยอมรับฐานอำนาจอ้างอิงและบังคับ

ดังนั้น การเลือกใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงขวัญในการปฏิบัติงานของครูเป็นสำคัญ จึงควรเลือกฐานอำนาจที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในระดับสูง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เนทเมเยอร์ (Nadmeyer 1975, 3436 – A อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ, 2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสืบสวนเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับฐานอำนาจของผู้นำกับการกระทำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับการกระทำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่ใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำในการควบคุมผู้บังคับบัญชาว่า จะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำที่ใช้อำนาจรางวัลอำนาจบังคับและอำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ชาพลิน (Sharp, 1978, 7436 – A อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ, 2541) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของฐานอำนาจ, การศึกษาเชิงประจักษ์ ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและพนักงานรายขายของชำและโรงงานเครื่องเหล็กโดมิตดูลประสงค์ที่จะศึกษาว่าการที่พนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าคนงานนั้นเกี่ยวพันกับทฤษฎีฐานอำนาจทั้งห้าของเฟรนซ์และราเวน ทั้งนี้พนักงานจัดอันดับประเภทของฐานอำนาจที่ทำให้คนเชื่อฟังและปฏิบัติตามปรากฏว่าฐานอำนาจที่ทำให้เกิดการเชื่อฟังมากที่สุดคือฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือ ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจอ้างอิง ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจการบังคับหรือการลงโทษตามลำดับ

ริงโรส (Ringrose 1977, 59 – A อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ, 2541) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูกับการใช้อำนาจของอาจารย์ใหญ่ระบบการบริหารในโรงเรียนและบุคลิกลักษณะของอาจารย์ใหญ่เพื่อศึกษาพฤติกรรมและการรับรู้เกี่ยวกับฐานอำนาจของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในมลรัฐคอนเนคติกัน พบว่า ฐานอำนาจของอาจารย์ที่ครูยอมรับ คือฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ และฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจอ้างอิงและฐานอำนาจการให้รางวัลซึ่งอาจารย์ใหญ่มีความเห็นว่าตนใช้พลังดังกล่าว และมีครูเพียงร้อยละ 5 เท่านั้นที่เห็นว่าอาจารย์ใหญ่ใช้อำนาจบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่าอาจารย์ใหญ่ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะมีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมายส่งผลให้



สามารถควบคุมครูได้ดีกว่าและอาจารย์ใหญ่ที่ใช้ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ และได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ใช้ฐานอำนาจตามกฎหมาย

ผลจากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่าแนวคิดหรือหลักการใช้ฐานอำนาจใช้แบบเฟรนช์และราเวน และยังพบอีกว่า ประการที่ 1 ฐานอำนาจที่ผู้บริหารใช้ได้ผลคือฐานอำนาจความเชี่ยวชาญและฐานอำนาจตามกฎหมายจากฐานอำนาจทั้งหมด 5 ฐาน ประการที่ 2 ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการใช้อำนาจของผู้บริหารจากฐานอำนาจกฎหมายและฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ประการที่ 3 การใช้อำนาจมีความสัมพันธ์และส่งผลทางบวกกับความพึงใจ และขวัญกับฐานอำนาจการให้รางวัลของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยฐานอำนาจบังคับและฐานอำนาจอ้างอิงจะสัมพันธ์กับความท้อแท้ ประการที่ 4 ฐานอำนาจข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการพัฒนาฐานอำนาจขึ้นมาใหม่ได้รับความสำคัญและให้การยอมรับในสังคมยุคใหม่หรือเป็นโอกาสให้ผู้บริหารเลือกใช้อำนาจด้านนี้มากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญ

##### งานวิจัยภายในประเทศ

วสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540) ได้ศึกษาขวัญของครูเกษตรโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลาง โดยใช้ 20 ปัจจัยปรากฏว่า ขวัญของครูเกษตรอยู่ในระดับปานกลางสรุปว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลให้ระดับขวัญสูงได้แก่การอุทิศตนเพื่องาน การยอมรับนับถือความมั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน 2) ครูเกษตรที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและครูเกษตรที่ปฏิบัติงานอยู่โรงเรียนขนาดกลางมีขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ 3) ครูเกษตรที่มีวุฒิปริญญาตรีมีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่มีวุฒิปริญญาหรือสูงกว่า 4) ครูเกษตรที่มีอายุราชการต่างกันมีระดับขวัญที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยแสดงว่าขนาดโรงเรียน วุฒิและอายุราชการมีผลต่อขวัญของครูเกษตรมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

กรรติน์ เปล่งงำ (2536) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต การค้นพบสรุปว่า

1. ขวัญอาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มคือกลุ่มที่มีระดับขวัญสูงกับกลุ่มที่มีระดับขวัญต่ำ ปรากฏว่าร้อยละ 55 เป็นผู้มีขวัญสูง ส่วนร้อยละ 45 เป็นผู้มีระดับขวัญต่ำ และจากการศึกษาดัชนีการวัดขวัญ พบว่า อาจารย์ผู้สอนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีขวัญอยู่ในระดับต่ำ แต่มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน่วยงานในระดับขวัญสูง

นอกนั้นเช่น ความรู้สึกในการประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน และความรู้สึกพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของงานอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ พบว่า มีปัจจัยด้านความรู้สึกของตนเกี่ยวกับความเพียงพอของรายได้เพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อขวัญอยู่ในระดับต่ำ นอกนั้น เช่น ปัจจัยด้านความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับศักดิ์ศรีในวิชาชีพการ และความรู้สึกเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับโอกาสที่จะใช้ความสามารถของตนในการประกอบอาชีพล้วนมีความสัมพันธ์กับขวัญของอาจารย์ผู้สอนทั้งสิ้น

3. การทดสอบหาค่าสัมพันธระหว่างขวัญกับปัจจัยต่างๆ พบว่า ขวัญไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับความเพียงพอของรายได้ นอกนั้น เช่นด้านความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ศักดิ์ศรีในอาชีพการงาน เพื่อนร่วมงาน และโอกาสที่จะใช้ความสามารถของตนในการประกอบอาชีพ ล้วนมีความสัมพันธ์กับขวัญของอาจารย์ผู้สอนทั้งสิ้น

เจริญชัย โชติช่วง (2531) ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในจังหวัดภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า 1) ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ที่มีเพศและอายุต่างกันมีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง และอัตราค่าจ้างในหน่วยงานต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทรงวุฒิ อังคะนาวิน (2533) ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ข้าราชการตำรวจประจำสถานีในจังหวัดภาคใต้มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับสูง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ และด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ส่วนด้านอื่นๆ 4 ด้าน ที่ทำให้ข้าราชการตำรวจมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความมั่นคงของงาน ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ข้าราชการตำรวจที่มีอายุ วุฒิทางการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจชั้นต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

อนุชาติ จูว์ตรี (2539) ได้ศึกษาวิจัยของครูโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการการศึกษา เพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า

1. ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือด้านความเชื่อมั่น และนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่นๆพบว่า ครูมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

2. ครูเพศต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน โดยครูเพศชายมีขวัญสูงกว่าเพศหญิง

3. ครูที่มีความสามารถทางภาษามาลายูท้องถิ่นต่างกันมีขวัญโดยภาพรวมและรายด้านอีก 5 ด้าน ยกเว้นด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยครูที่สามารถพูดภาษามาลายูท้องถิ่นได้มีขวัญสูงกว่าครูที่ไม่สามารถพูดภาษามาลายูท้องถิ่นได้

4. ครูที่นับถือศาสนาต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวม และด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานแตกต่างกัน โดยที่ครูนับถือศาสนาพุทธมีขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่นับถือศาสนาอิสลาม

5. ครูที่มีภูมิลำเนาต่างกันมีขวัญโดยรวมและด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยครูที่มีภูมิลำเนาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีขวัญสูงกว่าครูที่มีภูมิลำเนาอยู่นอกสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

6. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีขวัญสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเล็ก

7. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีที่ตั้งต่างกันมีขวัญโดยรวม และในด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลแตกต่างกัน โดยครูที่ปฏิบัติงานนอกเขตพื้นที่กัณดาร หรือเสี่ยงภัยมีขวัญสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่กัณดารหรือเสี่ยงภัย

8. ครูที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมแตกต่างกันโดยในด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ครูที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการ 1- 3 ปีและ 4-6 ปี ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการมากกว่า 6 ปีขวัญสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการ 1-3 ปี และ 4-6 ปี

9. ครูปฏิบัติงานในจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันแต่ในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในจังหวัดยะลา มีขวัญต่ำกว่าครูที่ปฏิบัติงานในจังหวัดนราธิวาสและปัตตานี

10. ปัญหาที่มีผลกระทบต่อขวัญครู 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ความไม่ปลอดภัยจากการก่อการร้าย 2) การได้รับพิจารณาเบี้ยเลี้ยง เบี้ยกันดาร และเลี้ยงยกอย่างไม่ยุติธรรม 3) บุคลากรและงบประมาณไม่เพียงพอ

จากการศึกษางานวิจัย พบว่า ขวัญของบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางโดยสัมพันธ์กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็นต้นว่า การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความอบอุ่นในหมู่สมัชชิก การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า ปัจจัยในลักษณะเหล่านี้นับว่าเป็นบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่มีความจำเป็นต่อบุคลากรที่ผู้บริหารพึงต้องตระหนักให้เกิดขึ้นในหน่วยงานสิ่งดังกล่าวจะเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารที่ใช้พฤติกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบอัตตาธิปไตย ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อขวัญ จึงสรุปได้ว่าขวัญเป็นตัวแปรตามหรือเป็นผลมาจากตัวแปรต้นหรือปัจจัยเหตุทางการบริหารนั่นเอง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

โฮเวลล์ (Howell, 1974, 7488-A อ้างใน ประมวล ไชยศรี, 2545) ได้ศึกษาขวัญของคณะครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอิทธิพลจากพฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูมักจะสูงเมื่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการประชาธิปไตย สนับสนุนส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการตัดสินใจเพียงลำพังและขวัญของคณะครูสูง เมื่อผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีการมีทักษะหรือมีคุณสมบัติในวิชาชีพครู รวมทั้งเป็นเกียรติ ให้ความเคารพในความเป็นครูของคณะครูอย่างเท่าเทียมให้ความเคารพนับถืออย่างองหรือรางวัลแก่ครูทุกคนเมื่อปฏิบัติงานการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ

ลาทรอป (Lathrop, 1979, 2391 – A อ้างใน ประมวล ไชยศรี, 2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมงานของครูกับขวัญในชั้นต้น พบว่า พฤติกรรมงานของครูและขวัญในการปฏิบัติงานของครูไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญส่วนการศึกษาในชั้นต่อมาได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับลักษณะต่างๆของครูพบว่า

1. ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารส่งผลต่อความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการขาดงานและขวัญของครูที่ขาดงานน้อยจะมีระดับขวัญสูงกว่าครูที่ขาดงานมาก
2. เพศเป็นปัจจัยสำคัญต่อขวัญเมื่อไม่พิจารณาถึงการขาดงาน โดยเพศหญิงมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศชาย

3. ระดับชั้นที่สอนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในระดับประถมศึกษาที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผู้สอนในระดับมัธยมศึกษา

4. อายุมีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ครูที่มีอายุมากมีแนวโน้มว่าจะมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่มีอายุน้อย

โกวิน ( Gowin, 1982, 1366 A- 1367 A, อ้างใน ประมวล ไชยศรี, 2545) ทำการศึกษาขวัญของครูในภาคใต้ของรัฐอิลลินอยส์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ครูหญิงมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูชาย 2) ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสูงกว่าขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับอาจารย์ใหญ่ หรือผู้บริหารมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู 4) ความสัมพันธ์กับชุมชนมีผลมากที่สุดต่อองค์ประกอบขวัญในการปฏิบัติงาน 5) ครูในโรงเรียนนอกเขตเมืองหรืออยู่ในชนบทมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ 6) ความขัดแย้งในเรื่องความเชื่อ วัฒนธรรม ขนาดโรงเรียน และเงินเดือนไม่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานครู 7) ความเจริญก้าวหน้าและความไม่เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศพบว่า พฤติกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตยจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญของครู