บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งผู้วิจัยจะได้ศึกษาและเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้ อำนาจ ขวัญ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อำนาจ

มนุษย์เกิดมาอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกหลายหมู่เหล่าต่างเชื้อชาติ ศาสนา ต่างวัย ต่างวุฒิ โดยธรรมชาติการควบคุมชุมชนให้อยู่ในความสงบสุข และการที่บุคคลจะอยู่ในสังคมอย่างสันติสุขได้นั้น จะถูกควบคุมโดยกลไกของอำนาจ ทั้งนี้อาจเป็นอำนาจควบคุมโดยรัฐ อำนาจทางเศรษฐกิจ ความศรัทธาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ก่อให้เกิดการรวมพลังและเกิดกลุ่มอำนาจขึ้น ซึ่งอำนาจอาจจะได้มาโดยการที่สมาชิกยินยอมพร้อมใจยกให้ เพื่อเป็นที่พึ่งทางกาย ทางใจ หรือเพื่อมูลเหตุประการใดประการหนึ่งในสภาวะการณ์นั้นๆ ได้บรรลุเป้าหมาย เพื่อผลต่อชุมชนหรือตนเองก็ย่อมเกิดขึ้นได้ นักวิชาการหลายคนได้อธิบายเกี่ยวกับธรรมชาติของอำนาจ สุธาสินี บุญสวยขวัญ (2542 : 11) ได้กล่าวอ้างอิงถึงดาย (Dye 1987 : 6-9) ซึ่งกล่าวไว้ว่าอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหรืออำนาจเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตประชาชนที่เกิดจากการกระทำในสังคมและอำนาจ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกระทำผ่านสถาบันสังคมและเป็นการกระทำที่ไม่เท่าเทียมกัน ส่วนรัฐเซลล์ (Russell 1966 ; อ้างถึงใน Dye 1987 : 8) สรุปสาระสำคัญของอำนาจในสังคมไว้ 4 ประการคือ ประการแรกอำนาจเป็นพื้นฐานทางสังคม ประการที่สองเป็นแรงจูงใจหรือแนวทางไปสู่ความมั่งคั่ง ประการที่สาม อำนาจสามารถแสดงออกได้หลายรูปแบบ เช่น สิทธิอำนาจในสังคม อิทธิพลและมติมหาชนโดยที่ไม่อาจจะระบุได้ว่าอำนาจแบบใดสำคัญกว่ากัน ประการที่สี่ อำนาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจนั้นเป็นธรรมชาติที่บุคคลทุกคนต้องการทั้งสิ้น สถิตย์ นิยมญาติ (2533 : 8) ได้อธิบายผลของอำนาจว่าจะนำไปสู่เกียรติภูมิ มีสิทธิพิเศษ ได้ครอบครองทรัพยากรนานาชนิดเพิ่มขึ้นด้วย จึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญให้ทุกคนแสวงหาครอบครองและใช้อำนาจ

อำนาจอีกนัยหนึ่งก็คือ พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นกับสังคม เพื่อประโยชน์ที่เป็นส่วนตัวและสังคมโดยรวม ซึ่งอำนาจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อจัดระเบียบระเบียบองค์กรและสังคม ซึ่งรวมไปถึงการบริหารประเทศด้วย สอดคล้องกับความคิดเห็นของชัยอนันต์ สมุทวนิช (2523 : 155) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารกับการเมืองแยกกันไม่ออก ดังนั้นอำนาจจึงมีการผสานรวมกันระหว่างการบริหารและการเมือง

ความหมายของอำนาจ

ดาย (Dye,1987 : 5 - 7) ได้สรุปความหมายจากการที่ได้รวบรวมจากนักวิชาการสาขารัฐศาสน์และสังคมวิทยาว่า อำนาจ หมายถึงความสามารถในการทำให้ปัจเจกบุคคลยอมรับผ่านการให้รางวัลและการลงโทษ

ฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge and Anthony, 1988 : 72) ได้อธิบายว่าอำนาจคือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่มีต่อผู้อื่น เป็นความสามารถที่มีพื้นฐานมาจากบุคลิกภาพ องค์ความรู้และอำนาจหน้าที่ของบุคคลนั้น

เลวิน (Levin 1991 : 183 - 1841) ให้ทัศนะว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุมหรือการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือการทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามประสงค์

บรรพต วีระสัย (2524 : 332) ได้อธิบายถึงอำนาจ หมายถึง การใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นกระทำตามที่ต้องการที่ไม่ใช่การกระทำตามปกตินิสัยที่แท้จริงของบุคคลที่กระทำตามอำนาจนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 206) ให้ทัศนะว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในทางที่ต้องการ

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531 : 64) อธิบายเกี่ยวกับความหมายของอำนาจว่า หมายถึงความสามารถที่คนหรือกลุ่มคนที่จะบีบให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำในสิ่งที่ตนหรือกลุ่มต้องการ

สมยศ นาวีการ (2538 : 225) อธิบายว่าอำนาจ หมายถึง แรงผลักดันอย่างหนึ่ง อำนาจมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดกับหน้าที่ แต่ไม่ได้เป็นสิ่งเดียวกัน

สรุปความหมายของอำนาจ คือ ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่กระทำต่ออีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติตามความประสงค์หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมาย อำนาจจากองค์ความรู้ อำนาจที่มาจากบุคลิกภาพหรือสายบังคับบัญชาหรืออื่นๆ เพื่อให้ปฏิบัติหรือดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ที่มาของอำนาจ

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในลักษณะต่างๆ ในการบริหารองค์กรย่อมมีแหล่งหรือที่มาของอำนาจ (Sources of Power) ซึ่งทำให้เกิดฐานอำนาจเชิงการบริหารขึ้นมา รู้จักการเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่ถูกต้องในการบริหาร แบบ แหล่ง และฐานอำนาจที่สำคัญมีดังนี้

1. แบบอำนาจตามแนวคิดของเวเบอร์

เวเบอร์ (Weber อ้างอิงมาจาก จัตุพร บุญระดม 2538 : 14) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 3 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่โดยบารมี (Charismatic Authority) ซึ่งเวเบอร์ได้ให้ความหมายของคำบารมีว่า เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแตกต่างไปจากคนธรรมดาและได้รับการนับถือว่าเป็นผู้ที่อยู่เหนือธรรมชาติ อยู่เหนือมนุษย์ มีอำนาจพิเศษกว่าคนทั่วไป อำนาจบารมีเป็นอำนาจที่ปราศจากเหตุผล อำนาจหน้าที่โดยประเพณี (Traditional Authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากการได้ดำรงตำแหน่ง โดยที่คนอื่นๆ ในอดีตยอมรับในอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ เมื่อมีใครมาดำรงตำแหน่งนั้นก็จะเป็นที่ยอมรับและกลายเป็นคนมีอำนาจตามประเพณี อำนาจหน้าที่โดยหลักเหตุผลหรือกฎหมาย (Legal Authority) การที่บุคคลยอมรับว่าผู้มีอำนาจมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมอันเกิดจากอำนาจหน้าที่ที่ครองอยู่โดยมีกฎหมาย กฎระเบียบ ที่มอบหมายให้ผู้บริหารมีไว้สำหรับดำเนินกิจกรรมหรือใช้ในการบังคับบัญชา โดยวีเบอร์ได้สรุปว่า ไม่ว่าจะเป็นอำนาจหน้าที่ประเภทใดก็ตามล้วนแต่เป็นส่วนหนึ่งของอำนาจ (Power)

2. แบบอำนาจตามแนวคิดของพีบอดี

พีบอดี (Peabody 1962 : 463 - 482) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

2.1 อำนาจตามแบบแผน (Formal Authority) อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจตามกฎหมายของผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร เมื่อบุคคลมีตำแหน่งบริหารในองค์การก็จะมีอำนาจหน้าที่ เพราะจะมี กฎระเบียบ ระบุตำแหน่งนั้นๆ มีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อสิ้นสุดในการดำรงตำแหน่งอำนาจนี้ก็จะหมดไปหรือสิ้นสุดลงอำนาจตามแบบแผนนี้แต่ละตำแหน่งจะมีอำนาจไม่เท่ากัน ตำแหน่งสูงก็มีอำนาจมาก

2.2 อำนาจตามหน้าที่ (Functional Authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญและทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ส่วนบุคคล การที่บุคคลสามารถชี้นำทิศทางกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มบรรลุจุดประสงค์ หรือทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งก็จะมีอำนาจตามหน้าที่ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติภารกิจเฉพาะอย่างซึ่งบุคคลอื่นในกลุ่มไม่มีความเชี่ยวชาญก็มีอำนาจตามหน้าที่ ดังนั้นบุคคลที่มีอำนาจตามแบบแผนจึงไม่จำเป็นต้องมีอำนาจตามหน้าที่ก็ได้

3. แบบของอำนาจตามแนวคิดของบลอ และสกอต

บลอและสกอต (Blau and Scott 1962 อ้างอิงมาจากเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536 :16) ได้แบ่งอำนาจเป็น 2 อย่างคือ อำนาจตามแบบแผน (Fomal Authority) อำนาจไม่ตามแบบแผน

(Infomal Authority) โดยที่อำนาจไม่ตามแบบแผนเกิดจากพฤติกรรมของบุคคลและคุณลักษณะของบุคคล ในการเป็นผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่แต่หากเขาสร้างกฎเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติงานที่ทำให้สมาชิกปฏิบัติตาม เขาก็มีอำนาจไม่ตามแบบแผน

4. แบบของอำนาจตามแนวคิดของเอทไซโอนิ

เอทไซโอนิ (Etzioni 1961 : 12 - 21) ได้ใช้ในแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและการยินยอมปฏิบัติตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแบ่งอำนาจ แบบของอำนาจจึงขึ้นกับวิธีการ (Mean) ที่ใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เอทไซโอนิแบ่งอำนาจเป็น 3 แบบ คือ

4.1 อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) เป็นการใช้การบังคับลงโทษเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

4.2 อำนาจจากอรรถประโยชน์ (Remunerative Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากรที่จะให้ประโยชน์ต่อผู้อื่น และการให้รางวัลหรือให้คุณแก่ผู้อื่น เช่น การขึ้นขั้นเงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์พิเศษ สิ่งเหล่านี้เป็นวิธีการที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

4.3 อำนาจจากปทัสถาน (Normative Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับบุคคล เป็นการใช้สัญลักษณ์และค่านิยมเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เช่น การยกย่องชมเชยให้เกียรติให้มีสถานภาพสูงขึ้นให้การรับรอง เป็นต้น

5. ฐานอำนาจตามแนวคิดของเฟรนซ์และราเวน

เฟรนซ์และราเวน (French and Raven 1968 : 259 -269) ได้แบ่งฐานของอำนาจหรือแหล่งที่มาของอำนาจเป็น 5 ประการ คือ

5.1 อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ที่มีความสามารถที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน โดยผู้ทีได้รับจะเกิดความผูกพัน พอใจ ชื่นชม แล้วก็ยอมตกอยู่ในอำนาจของผู้ใช้อำนาจจากการให้รางวัล รางวัลนี้อาจจะเรียกว่า อำนาจจากพระคุณก็ได้

5.2 อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่มาจากการที่บุคคลมีความสามารถที่จะให้โทษแก่ผู้อื่นได้ อาจจะเป็นลักษณะโทษทางวินัย การตัดเงินเดือน การให้ออกจากงาน หรือไล่ออก ซึ่งอำนาจประเภทนี้อาจจะเรียกว่า อำนาจจากพระเดชก็ได้

5.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ได้มาจากการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามกฎหมาย กฎเกณฑ์หรือระเบียบ คำสั่งต่างๆ ใครก็ตามที่ได้รับการแต่งตั้งจะมีอำนาจขึ้นมาโดยตำแหน่ง สามารถสั่งการ ควบคุมลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้อำนาจที่ได้มานั้นโดยชอบธรรม

5.4 อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคลิกลักษณะพิเศษและลักษณะของผู้บริหารที่ผู้อื่นอยากเอาเป็นแบบอย่าง เคารพยกย่อง อำนาจประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องเกิดจากตำแหน่งบริหาร

5.5 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจชนิดนี้เกิดจาก ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ โดยรู้อย่างแท้จริง รู้ลึก รู้มากกว่าคนอื่น ผู้บริหารที่แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าเป็นผู้ที่ที่มีความเชี่ยวชาญและทักษะในสายงานที่รับผิดชอบและเป็นการสร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ มีผลทำให้คำสั่งของผู้บริหารได้รับการยอมรับและปฏิบัติตาม

นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2540 : 47) ได้อธิบายเกี่ยวกับที่มาของอำนาจอันเป็นมติทางวัฒนธรรมที่พิจารณาจากปรากฏการณ์ทางสังคมการเมืองไทย เมื่อสังคมเกิดมีปัญหาจะมีการเรียกหาพลังอำนาจมาช่วยเหลือเรียกว่า "อำนาจพิเศษ" จะมาจากการยึดพึ่งทางใจในแต่ละชนแต่ละหมู่เหล่า เช่น พระเจ้าเทพารักษ์ พระสยามเทวาธิราช

สมยศ นาวีการ (2538 : 222 - 224) ได้อธิบายแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ 2 ทัศนะ ทัศนะแรกคือ ทัศนะอมตทัศน์ (Classic View) เชื่อว่า อำนาจหน้าที่กำเนิดมาจากระดับสูงของสังคม สมาชิกทุกคนตกลงเชื่อถือรัฐธรรมนูญยอมรับสิทธิของบุคคลอื่น และการเข้าไปอยู่ในองค์การใดจะต้องยอมรับอำนาจของเจ้าของนั้นๆ หรือผู้บังคับบัญชาหรืออำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้มาจากผู้บังคับบัญชาของพวกเขาที่อยู่สูงขึ้นไป อำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า "อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ" ทัศนะที่สองคือ ทัศนะการยอมรับ (Acceptance View) เชื่อว่าอำนาจหน้าที่ ได้มาจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา และเรียกอำนาจหน้าที่นี้ว่า "อำนาจที่เกิดจากการยอมรับ" หรือได้อำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งได้มาจากบุคลิกภาพ ความรอบรู้ และความเฉลียวฉลาดของผู้บริหาร

จากการนำเสนอของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นอาจจะมีความหมายของอำนาจที่คล้ายกันและแตกต่างกันบ้าง แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นนักวิชาการเกือบทุกคนนำเสนอความคิดที่คล้ายกับตัวแบบอำนาจที่ค่อนข้างเป็นอมตะ หรือเป็นที่นิยมของเฟรนซ์และราเวน (French and Raven อ้างถึงใน Griffin 1987 : 421 - 422) นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแบบนี้เป็นที่ยอมรับ ถูกอ้างอิงหรือถูกอธิบายหรือนำไปใช้ในงานทางวิชาการของนักวิชาการ โดยเฉพาะนักวิชาการสาขาการบริหารหลายท่านได้ใช้ตำราต่างๆ ของนักวิชาการต่างประเทศที่ใช้เป็นแบบ โดยเขาได้เสนอว่า "การใช้อำนาจ" นั้นมาจากฐานของอำนาจ 5 ฐานกล่าว คือ

1. ฐานอำนาจทางกฎหมาย หมายถึง อำนาจที่ได้มาจากการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ หรือระเบียบ คำสั่งต่างๆ ใครก็ตามที่ได้รับการแต่งตั้งเขาจะมีอำนาจขึ้นมาตามตำแหน่งหน้าที่นั้น ยิ่งถ้าหากได้เป็นผู้บริหาร จะสามารถสั่งการ ควบคุมลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินยอมทำตามอำนาจที่มีอยู่

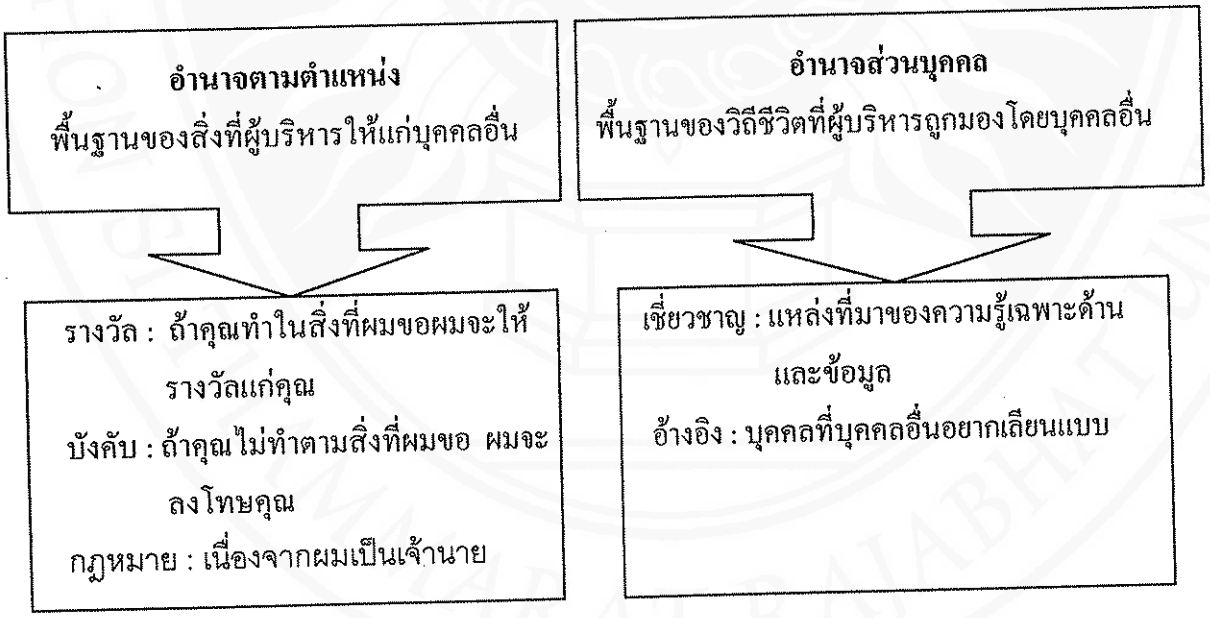
2. อำนาจการให้รางวัล หมายถึง อำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลมีความสามารถที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่นได้ จึงทำให้เกิดบุญคุณผูกพัน โดยผู้ได้รับจะชื่นชอบ ชื่นชม มีความพึงพอใจและยอมตกอยู่ใต้อำนาจของผู้ให้ ซึ่งอำนาจประเภทนี้อาจเรียกได้ว่าอำนาจจากพระคุณ

3. อำนาจบังคับ อำนาจประเภทนี้เกิดจาก การที่บุคคลมีความความสามารถที่จะให้โทษแก่ผู้อื่นได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ตรงกันข้ามกับการให้รางวัล การลงโทษผู้อื่นจะเป็นการสร้างความทุกข์ทำให้เกิดความเกรงกลัวและยอมตกอยู่ในอำนาจ เพื่อมิให้ได้รับโทษหรือรับทุกข์ดังกล่าว อำนาจประเภทนี้อาจจะเรียกว่าอำนาจจากพระเดชก็ได้

4. อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคลิกลักษณะและรสนิยมของผู้มีอำนาจที่มีลักษณะพิเศษที่ผู้อื่นอยากเลียนแบบหรือเคารพยกย่อง เป็นอำนาจที่เกิดกับเฉพาะบุคคลโดยที่ไม่ต้องอาศัยที่มาจากตำแหน่งก็ได้

5. อำนาจเชี่ยวชาญหรือชำนาญการ เป็นอำนาจที่ได้มาจากประสบการณ์ ชำนาญการความสามารถหรือความรู้ในการดำเนินการ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในแนวที่ไม่อยู่ในลักษณะปกติเช่นที่เคยปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมประเพณี หรือกล่าวได้ว่าอำนาจในลักษณะนี้จะมาจากความรู้ประสบการณ์ที่ทำให้อยู่เหนือผู้อื่น

สมยศ นาวีการ (2540 : 245) จึงได้สรุปว่า อำนาจตามทัศนะของเฟรนซ์และราเวนไว้ 5 ฐานอำนาจ ด้วยการแบ่งออกเป็น 2 แหล่งคือ “อำนาจตามตำแหน่ง” กับอำนาจส่วนบุคคล อำนาจการบริหาร คือ อำนาจตามตำแหน่งกับอำนาจส่วนบุคคล ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 2 แสดงแหล่งที่มาอำนาจ

จากการที่ได้ศึกษาแหล่งที่มาของอำนาจนี้ อาจจะสรุปให้สั้นและเห็นชัดเจนยิ่งขึ้นว่าที่มาของอำนาจมี 2 ส่วนคือ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ กับอำนาจเฉพาะบุคคล และเพื่อเป็นกรอบในการทำวิจัย จึงได้พิจารณาใช้แหล่งที่มาของอำนาจ 5 ประการของเฟรนช์และราเวน คืออำนาจทางกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจอ้างอิง และอำนาจเชี่ยวชาญหรือชำนาญการ ซึ่งเห็นว่าครอบคลุมอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่กับอำนาจเฉพาะบุคคล ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าจะปฏิเสธแหล่งที่มาอื่นๆ ที่มีการอธิบายเพิ่มเติมไว้

ประเภทอำนาจ

เกี่ยวกับคำว่าอำนาจ มีคำที่มีความหมายใกล้เคียง (บรรพต วีระสัย 2524 : 331-332) ดังนี้

1. พละอำนาจ (Force) หมายถึง การใช้กำลัง เพื่อเป็นหนทางที่จะบังคับให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ อาจจะมีการใช้ความรุนแรงเข้ามาควบคู่ไปด้วย

2. อำนาจ (Power) เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน (Potential force) ของผู้นำ เป็นอำนาจที่พร้อมจะให้ผู้นำได้นำไปใช้ ผู้นำได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงาน หรือองค์การโดยได้สิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัลหรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด

3. อำนาจชอบธรรม อำนาจที่มีการยอมรับ (Authority) เป็นอำนาจที่องค์การมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่ง เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจขององค์การได้สำเร็จ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นก็จะมีอำนาจและความรับผิดชอบ ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่ผู้นำจะทำทุกอย่างในสิ่งที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติให้งานนั้นสำเร็จ

ในการเป็นผู้นำนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจที่มาของอำนาจ แบบของอำนาจ แหล่งของอำนาจ (Sources of Power) และฐานของอำนาจ (Base of Power) ดังที่แม็กซ์ เวเบอร์ (อ้างถึงใน Levin 1991 : 185 - 186) ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่หรือสิทธิอำนาจ (Authority) ไว้ดังนี้

1. อำนาจบารมี (Charismatic Authority) เป็นอำนาจที่เป็นผลมาจากคุณสมบัติและบุคลิกเฉพาะของบุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้บุคคลอื่นปฏิบัติตามหรือยอมรับในพฤติกรรมนั้นๆ ของผู้มีอำนาจ อำนาจจะอยู่ได้นานหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับการดำรงอยู่ของบุคคลที่เป็นเจ้าของอำนาจหรือสภาวการณ์บางอย่างที่ทำให้เสื่อมอำนาจลง

2. อำนาจประเพณีหรือธรรมเนียมอำนาจ (Traditional Authority) เป็นอำนาจที่เกิดมาจากขนบธรรมเนียมปฏิบัติเป็นแบบอย่างกันมาเป็นเวลานาน มีความมั่นคงและควบคุมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ เวเบอร์เรียกอำนาจนี้ว่าอำนาจที่ปฏิบัติเหมือนๆ ซ้ำๆ กัน เพราะการถ่ายทอดอำนาจเป็นไปด้วยความศรัทธา ความเคารพยำเกรงที่ลงไปสู่อนุชนรุ่นหลังต่อๆ ไป

3. อำนาจเชิงเหตุผล -กฎหมาย (Rational-Legal Authority) อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่กลุ่มสังคมที่ใหญ่ขึ้นเข้ามามีบทบาทในการดำรงอยู่เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา จึงมีการใช้เหตุผลกฎหมายและเงื่อนไขปฏิบัติเข้ามาเป็นสิ่งกำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือในการปกครองหรือการใช้อำนาจของผู้บริหาร จึงเป็นอำนาจที่ผูกติดกับตำแหน่งเมื่อมีตำแหน่งก็มีอำนาจ

การใช้อำนาจ

ในการใช้อำนาจนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้แบบของอำนาจต่างๆ ตามสภาวการณ์ สถานการณ์และเหมาะสมกับบุคคล มีแนวคิดที่สำคัญๆ เกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารดังต่อไปนี้ (Etzioni 1975 ; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536 : 16) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 3 แบบ คือ

1. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) เป็นการใช้การบังคับ ลงโทษเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

2. อำนาจจากอรรถประโยชน์ (Remunerative Power) เป็นอำนาจหน้าที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากรที่จะให้ประโยชน์ต่อผู้อื่น และการให้รางวัลหรือให้คุณแก่ผู้อื่น เช่น การให้โบนัส ความดีความชอบ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร

3. อำนาจจากปทัสถาน (Normative Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับบุคคล เป็นการใช้สัญลักษณ์และค่านิยม เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เช่น การยกย่องชมเชย ให้เกียรติ ให้การรับรอง เป็นต้น

เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะตอบสนองต่อการใช้อำนาจนั้นๆ ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ปฏิบัติตามอย่างดียิ่ง คือมีความผูกพัน (Commitment)
2. ปฏิบัติตามน้อยมาก คือแปลกแยก (Alienation)
3. ปฏิบัติตามในระดับปานกลาง คือ คาดคะเนผลได้เสีย (Calculation)

ความสอดคล้องกัน (Congruent) ระหว่างแบบของอำนาจที่ผู้ที่ผู้บริหารใช้กับการตอบสนองต่ออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นดังนี้ อำนาจจากการบังคับสอดคล้องกับการแปลกแยก อำนาจจากอรรถประโยชน์สอดคล้องกับการคาดคะเนผลได้เสีย อำนาจจากปทัสถานสอดคล้องกับการมีความผูกพัน ความสอดคล้องดังกล่าวแสดงให้เห็นเป็นแผนภูมิต่อไปนี้

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

แผนภูมิที่ 3 ความสอดคล้องของแบบของอำนาจที่ผู้นำใช้กับการตอบสนองต่ออำนาจของผู้ตาม

จากแผนภูมิที่ 3 จะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบอำนาจที่ผู้นำใช้กับการตอบสนองต่ออำนาจของผู้ตามมี 9 แบบ แบบที่สอดคล้องกันมี 3 แบบคือ แบบที่ 1,5 และ 9 อำนาจจากการบังคับทำให้ผู้ตามแปลกแยก ขณะเดียวกันผู้ตามปฏิบัติตามน้อยที่สุดคือ แปลกแยกก็ควรใช้อำนาจบังคับ ในกรณีที่ผู้ตามปฏิบัติตามในระดับปานกลาง คือ เป็นพวกคาดคะเนผลได้เสีย ผู้นำก็ควรใช้อำนาจจากอรรถประโยชน์ คือ อำนาจที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากรที่จะให้ประโยชน์ต่อผู้ตาม การให้รางวัล และให้คุณแก่ผู้ตาม ในกรณีที่ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างดียิ่ง คือเป็นพวกมีความผูกพัน ผู้นำควรจะใช้อำนาจแบบปทัสถานคือ อำนาจในการให้รางวัลที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น การยกย่องชมเชย

ยุคล์ (Yukl 1981 ; อ้างอิงมาจาก Griffin 1987 : 423 - 424) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหลายรูปแบบ อาทิเช่น

1. ใช้กฎหมาย เป็นการปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้ตำแหน่งหรือยศของผู้บริหารที่ต้องอาศัยอำนาจตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามปกติ โดยคนในองค์กรให้การยอมรับบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเป็นสำคัญ

2. การยินยอม การแลกเปลี่ยนเป็นพื้นฐานสำคัญ กล่าวคือ การที่ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานนอกเหนือตำแหน่งปกติ เช่น ทำงานในวันหยุดหรือทำงานล่วงเวลาเพื่อให้ภารกิจที่เร่งรัด หรือรีบด่วนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและทันต่อเวลา โดยอาศัยทฤษฎีการจูงใจอาจจะเป็นด้วยการให้รางวัล หรือยกย่องสรรเสริญเป็นการตอบแทน

3. การบังคับ มาจากอำนาจของผู้บริหารบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมิให้หลีกเลี่ยงในการปฏิบัติงานโดยมีการคาดโทษกับผู้ที่ไม่ปฏิบัติงาน

4. การจูงใจด้วยเหตุผล การอธิบายเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารใช้เพื่อชี้แนวทางของผลประโยชน์หรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับงาน โดยอาศัยเทคนิคการให้รางวัล การเสริมแรง หรืออาจจะใช้อำนาจชำนาญการในการมอบหมาย หรือสั่งงานแก่ผู้ปฏิบัติที่มองเห็นว่ามีประสบการณ์และความรู้เหมาะสมกับงาน

5. คุณลักษณะเฉพาะบุคคล เกิดจากการที่ผู้บริหารใช้อำนาจอ้างอิง โดยนำเอาบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือมีอิทธิพลมาใช้เป็นแบบอย่างแห่งพฤติกรรม ซึ่งมาจากการใช้อำนาจอ้างอิง

6. แรงบันดาลใจ เป็นลักษณะการใช้อำนาจอ้างอิงโดยประยุกต์กฎเกณฑ์จากสถานการณ์หนึ่งนำไปใช้กับอีกสถานการณ์หนึ่ง เพราะคิดว่าอุดมการณ์หรือความรู้สึก ค่านิยมจะคล้ายคลึงกัน

7. การบิดเบือนข่าว เป็นการปกปิดหรือบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร เพื่อหวังผลต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา การใช้อำนาจนี้จะมีผลเสียทำให้เกิดการเข้าใจผิด ขาดความไว้วางใจ และไม่ศรัทธาต่อผู้บริหาร เมื่อข้อเท็จจริงนั้นปรากฏทำให้เสื่อมจริยธรรมของผู้บริหาร

แมคคัลแลนด์และเบอร์แฮม (Mc Clenland and Burnham ; อ้างอิงมาจาก Stoner and Freeman 1992 : 350) ได้เสนอทัศนะว่าผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จคือ เป็นผู้มีสปิริตสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานและยืดหยุ่นได้ แต่ไม่ใช่อ่อนแอ การได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีการให้รางวัลตอบแทนเมื่องานนั้นประสบผลสำเร็จ อย่างไรก่ตามยังมีปัจจัยอื่นที่เป็นส่วนประกอบของผู้บริหารที่ดี

ดังที่ คอร์ทเตอร์ (Kotter ; อ้างอิงมาจาก Stoner and Freeman, 1992 : 350) อธิบายถึงทักษะในการใช้อำนาจของผู้บริหารดังต่อไปนี้

1. การอ่อนไหวต่อแหล่งที่มาของอำนาจ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการความพึงพอใจของชุมชนหรือผู้รับบริการ อาจมีการนำอำนาจที่ใช้มารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดความลงตัวในการปฏิบัติงาน

2. รู้จักแยกความแตกต่างของต้นทุน ความเสี่ยงและผลตอบแทนในการใช้ฐานอำนาจทั้ง 5 ฐานของเฟรนซ์และราเวน ผู้บริหารต้องรู้จักกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นการรองรับในการใช้อำนาจในแต่ละฐานอำนาจ และผลที่จะเกิดตามมาจากการใช้อำนาจ

3. ความพอใจในการใช้ฐานอำนาจ 5 ประการ ของเฟรนซ์และราเวน ด้วยความมีคุณธรรมสามารถใช้วิธีที่ดีที่สุดด้วยการพัฒนาทักษะและความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับ

4. ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของอาชีพหรือธุรกิจยินยอมพัฒนาตัวเอง เพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานให้เป็นที่พึ่งแก่ประชาชนหรือผู้รับบริการ และการใช้อำนาจ บทบาทการใช้อำนาจที่เหมาะสมต่อสถานการณ์

5. การกระทำที่เปี่ยมไปด้วยวุฒิภาวะและการควบคุม โดยที่ผู้บริหารต้องมีจิตสำนึกตลอดเวลาในการวางตน หรือการใช้อำนาจอยู่เป็นประจำ หลีกเลี่ยงความรุนแรงหรือการดูหมิ่นเกียรติศักดิ์ศรี

6. ความเข้าใจอำนาจว่ามีความจำเป็นต่อความคิด และการกระทำให้มีความรู้สึกว่าการใช้อำนาจต้องเป็นไปด้วยความสุขุมรอบคอบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 213 - 215) สรุปการใช้อำนาจของผู้บริหารมี 2 วิธี

1. กลยุทธ์การสั่งการแบบใช้อำนาจบังคับ ด้วยออกคำสั่ง กฎระเบียบเพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามว่าอะไรเป็นสิ่งควรทำไม่ควร อาจจะมีการให้รางวัลตอบแทนเป็นเครื่องมือกำกับหรือเป็นแรงจูงใจเพื่อประสิทธิภาพ ซึ่งจะเหมาะกับสภาพงานที่รีบเร่ง หรือสภาพงานที่มีความกดดันที่จะรอช้าต่อการสูญเสียไม่ได้ จึงไม่เหมาะกับการปฏิบัติงานประจำที่ต่อเนื่อง การพึ่งพาอาศัยรางวัลตอบแทนและอำนาจแบบบังคับจะไม่เป็นผลดีต่อผู้ร่วมงานในระยะยาว ซึ่งจะทำให้ฐานอำนาจของผู้บังคับบัญชาต่ำด้อยลงไปและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถถ่วงดุลได้

2. กลยุทธ์การใช้อำนาจแบบไม่ใช้อำนาจ ประการแรก จะต้องเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายการดำเนินงาน จะมีพลังผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมายได้โดยอัตโนมัติ ประการที่สอง การคอยช่วยเหลือชี้ช่องทางอุปสรรคและทางสะดวกเทคนิคให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ

มาตุสและสิมส์ (Martus and Sims ; อ้างอิงมาจาก นวล กัลยาณธรรม 2530 : 108 -109) ได้เสนอเทคนิคการใช้อำนาจที่ประสบผลสำเร็จ 9 วิธี คือ 1) การให้คำปรึกษาแนะนำ 2) การผูกเป็นมิตร 3) การเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง 4) การติดต่อสื่อสาร 5) การประนีประนอม 6) การปฏิบัติตรงกันข้าม 7) การเป็นนักแสดง 8) ความเชื่อมั่น 9) เป็นเจ้านายเสมอ เฌอร์เมอริฮอร์น (Schermerhorn ; อ้างถึงใน นพดล เจนอักษร 2537 : 53) ได้กล่าวถึงการใช้อำนาจไว้รวม 5 ข้อ 1) อย่าเพิกเฉยในอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ การให้รางวัล การลงโทษและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนตามกฎหมายยังมีความจำเป็นอยู่เสมอ 2) อย่ากลัวที่จะสร้างบุญคุณให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชา 4) สร้างและเชื่อมั่นในตัวผู้เชี่ยวชาญแต่ละเรื่องที่มีอยู่ในองค์การ ใช้ความสามารถของบุคคลเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์ 5) การใช้อำนาจต้องอยู่บนพื้นฐานของการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในฐานะที่ต่างก็เป็นปัจเจกชน

จากที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การใช้อำนาจเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Arts) นั่นคือ การใช้อำนาจจะต้องมีที่มากฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ บุคคล อำนาจที่ถูกใช้ไปจะก่อให้เกิดทั้งการยอมรับ ศรัทธาหรือต่อต้าน ดังสมยศ นาวีการ (2540 : 245) ได้อธิบายการใช้อำนาจ

โดยตัวแบบของเฟรนซ์และราเวนว่า การที่บุคคลมีทัศนคติหรือพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการใช้อำนาจของผู้บริหารมีปฏิกิริยาดังนี้ ประการแรกบุคคลจะแสดงความผูกพัน ยอมรับเป้าหมายของผู้นำอย่างกระตือรือร้น ตั้งใจทำงานหนักเพื่อให้บรรลุจุดเป้าหมาย ประการที่สองบุคคลแสดงการยอมรับแต่ขาดความกระตือรือร้นและการท้อแท้ ไม่ตั้งใจทำงานตามความสั่งของผู้บริหาร ประการที่สามบุคคลแสดงการต่อต้านขัดขวางการดำเนินงานของผู้นำ หลีกเลี่ยงการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานของคนในองค์การ จึงเกิดขึ้นกับแหล่งที่มาของอำนาจที่ผู้บริหารใช้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะใช้อำนาจอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เป็นสำคัญ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับฐานอำนาจผู้บริหารในครั้งนี้จะใช้ฐานอำนาจทั้ง 5 ของเฟรนซ์และราเวน ว่าแต่ละฐานอำนาจนั้นมีเทคนิควิธีการใช้อำนาจ โดยสรุปได้ดังนี้

1. ฐานอำนาจทางกฎหมาย เป็นการสั่งโดยอาศัย กฎ ระเบียบ โดยมีลักษณะการสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือสั่งด้วยวาจา ในคำสั่งดังกล่าวจะต้องมีความรัดกุมเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ระบุเงื่อนไขที่ชัดเจน เพราะผลที่ตามมาอาจจะเกิดการยอมรับหรือไม่ยอมรับต่อคำสั่งนั้น ในกรณีที่สั่งด้วยวาจาควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การออกคำสั่งเป็นไปอย่างสุภาพ 2) มีน้ำเสียงมั่นคงชัดเจน 3) ไม่ควรสั่งผ่านคนอื่น 4) ต้องตรวจสอบความเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและที่สำคัญต้องมีการนิเทศติดตามผลการสั่งที่มอบหมายไปแล้ว

2. ฐานการให้อำนาจการให้รางวัล การใช้วิธีการนี้อาจจะมาจากพื้นฐานการปฏิบัติงานตามกฎหมายหรือปฏิบัติพิเศษก็ได้โดยมีรางวัลเป็นแรงจูงใจ โดยรางวัลควรพิจารณาสามลักษณะคือ ประการแรกรางวัลต้องเป็นรางวัลที่สร้างแรงจูงใจ ดึงดูดใจ โดยไม่ต้องมีค่ามากเกินไปหรือน้อยเกินไปก็ได้เมื่อเปรียบเทียบกับภาระงาน ประการที่สองสถานภาพของผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถจัดหารางวัลนั้นได้โดยไม่เกินขีดความสามารถ ประการที่สามผู้บริหารจะต้องมีสัจจะในการให้รางวัลไม่ผัดผ่อนหรือโกหกหลอกลวง

3. ฐานอำนาจการบังคับ การที่ผู้ได้รับคำสั่งหรือมอบหมายไปปฏิบัติหน้าที่ละเลยขาดความรับผิดชอบ ทำงานนอกเหนือคำสั่ง จำเป็นที่ผู้บริหารต้องใช้อำนาจบังคับด้วยการตำหนิตักเตือน หรือภาคทัณฑ์โดยอาศัยกฎหมาย แต่ทั้งนี้ต้องไม่อคติใดๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ฐานอำนาจอ้างอิง การที่ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับศรัทธา เชื่อมั่นโดยอาศัยการอ้างอิงบุคคลหรือผู้มีอำนาจในระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นแบบอย่างและพัฒนาตัวเองให้ใกล้เคียงกับบุคคลนั้น

5. ฐานอำนาจชำนาญการหรือเชี่ยวชาญ เกิดจากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถทันเหตุการณ์ และนำข้อมูลข่าวสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน รู้จักแก้ปัญหาและการวางแผนที่ดีพอเหมาะแก่ตำแหน่ง เพื่อพัฒนางานให้เกิดผลดีและเจริญก้าวหน้าขึ้นไป รู้จักแนะนำนิเทศงานและให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมั่นใจและถูกต้อง

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับการใช้อำนาจ

การบริหารโรงเรียนจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น จะต้องเกิดจากองค์ประกอบหลักหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ แต่สิ่งดังกล่าวจะเกิดสัมฤทธิผลได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการบริหาร เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ แนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญๆ มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2539 : 4 – 7)

1. โรงเรียนเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยงานปฏิบัติและผลการจัดการประถมศึกษาเป็นเช่นใด ดูผลที่เกิดกับนักเรียนและโรงเรียน

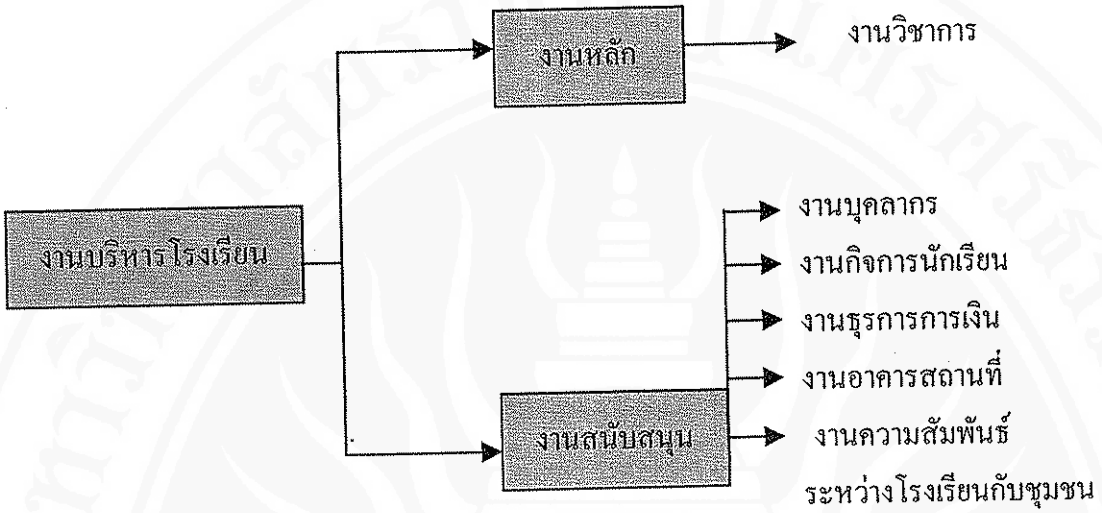
2. ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายตามหลักสูตรกำหนด นั่นคือผลสัมฤทธิ์ทางด้านการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสุขภาพอนามัยที่ดี

3. ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการประถมศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ฯลฯ แต่ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

4. การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่ดีและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

5. การบริหารโรงเรียนมีหลายงาน แต่จะครอบคลุมงาน 6 ด้านคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

6. งานทั้งหมดที่กล่าวมานั้น งานวิชาการเป็นหัวใจหลักที่สำคัญที่สุดที่จะให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ส่วนงานด้านอื่นๆ เป็นงานสนับสนุนเพื่อให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพ



แผนภูมิที่ 4 แสดงขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียน

7. ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ

8. ทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนที่สำคัญๆ มีอย่างน้อย 4 อย่าง คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และระบบการจัดการ โดยทรัพยากรคนเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดในการบริหาร

9. การบริหารงานทั้ง 6 งาน ของโรงเรียนจะดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอนประกอบด้วยเสมอ คือ

9.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

9.2 วางแผน

9.3 ดำเนินการตามแผน

9.4 ประเมินผล

10. ทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารของผู้บริหารได้แก่ ทักษะในด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะในด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน

11. การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

11.1 ยึดภารกิจหรือวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียนเป็นสำคัญ นั้นคืองานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปในลักษณะที่ยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญโดยยึดจุดหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

11.2 การวางแผนและการจัดระบบที่ดีย่อมทำให้โรงเรียนบรรลุภารกิจหลักโดยแผนที่ดีเหมือนประสบผลสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

11.3 งานทั้ง 6 งาน มีความสำคัญโดยเฉพาะงานวิชาการดังนั้นการทำแผนจะต้องให้ครอบคลุมงานดังกล่าวเพื่อให้เป็นงานสนับสนุนงานหลัก คืองานวิชาการได้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11.4 กระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอนที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ด้วยดี คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ การวางแผน การดำเนินงานตามแผนและการประเมินผล

ในการบริหารโรงเรียนนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารต้องใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน ฐานอำนาจในการบริหารที่สำคัญๆ ที่จะกล่าวถึงโดยละเอียดอีกครั้งหนึ่งคือ ฐานอำนาจ 5 ประการของเฟรนช์และราเวน

1. อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง อำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยง่าย เพราะเป็นอำนาจที่ติดมากับตำแหน่งบริหารมีพื้นฐานมาจาก กฎ ระเบียบ คำสั่ง หรือวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจตามกฎหมาย ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานได้ ดังต่อไปนี้

1.1 การจัดโครงสร้างขององค์การ

1.2 การจัดวางตัวบุคคลในองค์การ

1.3 การจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

2. อำนาจการให้รางวัล หมายถึง อำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพราะเขาสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พึงพอใจในรางวัล (นพดล เจนอักษร 2538 : 141) ผู้บริหารสามารถให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใน 2 ลักษณะคือ

2.1 การให้รางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น การให้ของขวัญในโอกาสต่างๆ การเลื่อนค่าจ้างเงินเดือน วุฒิบัตร โล่ประกาศเกียรติคุณ ทรัพย์สินเงินทองเป็นต้น

2.2 การให้รางวัลที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น การให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเดือดร้อนหรือต้องการความช่วยเหลือ การมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ การให้คำชมเชยยกย่องสรรเสริญ ตลอดการไปร่วมงานที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. อำนาจการบังคับหรือการลงโทษ หมายถึง อำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอำนาจที่สามารถลงโทษผู้อื่นได้ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมไม่เหมาะสม อำนาจชนิดนี้มีพื้นฐานมาจากความกลัวทั้งด้านร่างกาย ความมั่นคง และความปลอดภัย ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจนี้โดยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 การตำหนิด้วยวาจา เช่น การตำหนิเฉพาะตัว การตำหนิโดยการเปิดเผย

3.2 การตำหนิหรือการลงโทษโดยลายลักษณ์อักษร

3.3 การเงียบ หรือการลงโทษด้วยการแสดงท่าทีไม่พอใจ

4. อำนาจการอ้างอิง หมายถึง ฐานอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามทำตัวให้เหมือนผู้บริหารที่ตนชื่นชอบ (French and Ravenn 1959 : 159 ; อ้างอิงมาจาก นพดล เจนอักษร 2538 : 164) หรือเกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำตาม อยากคล้อยตาม เป็นพวกเดียวกัน (ไสว เลี่ยมแก้ว 2528 : 2) ผู้บริหารสามารถสั่งสมอำนาจอ้างอิงได้ดังนี้ (นพดล เจนอักษร 2538 : 166 – 180)

4.1 การมีวุฒิภาวะสูง คือสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีและเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง

4.2 การมีสติปัญญาสูง คือ มีความฉลาด ไหวพริบปฏิภาณ ที่สามารถพัฒนางานจากการใช้ชีวิตประจำวัน โดยแสดงออกได้โดยพฤติกรรมดังนี้ คือ

4.2.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ การมีวิสัยทัศน์ สามารถวางแผนรองรับเหตุการณ์ข้างหน้า หรือการจัดเตรียมแผนไว้อย่างรอบคอบต่อภาระงานที่จะดำเนินการ

4.2.2 ความกระตือรือร้นในการทำงานได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการตื่นตัว เป็นแบบอย่างในการทำงาน เอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ

4.3 การมีบุคลิกภาพดีคือ การมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีความสง่างาม วางตนได้เหมาะกับกาละเทศะ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ซึ่งจะยังผลมาสู่ความชื่นชมและภาคภูมิใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4 การมีอุปนิสัยและอัธยาศัยดี ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้

4.4.1 มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีแผนการ ตัดสินใจได้เด็ดขาดไม่ลังเล

4.4.2 มีใจกว้าง รอบคอบ รู้จักรับฟังและใช้เหตุผล

4.4.3 มีความสามารถสอนและพัฒนาผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นอยากจะพัฒนางานด้วยตนเอง

4.4.4 เป็นผู้มีความประนีประนอม ขจัดความบาดหมางได้ดี

4.4.5 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและร่วมภาค ภูมิใจในความสำเร็จของงาน

4.4.6 เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า

4.4.7 มีความเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง ไม่ฟังความข้างเดียว ไม่ให้อภิสิทธิ์แก่คนใดคนหนึ่ง หรือมีความผูกพันเป็นการส่วนตัว

4.4.8 คำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานและความมั่นคงในหน้าที่ของคนส่วนใหญ่

4.4.9 เข้าใจและยอมรับความรู้ความสามารถของบุคคลที่ไม่เท่าเทียมกัน

4.4.10 เคารพในสิทธิและมีความเกรงใจต่อบุคคลอื่น

4.5 การมีครอบครัวที่อบอุ่น มีการทำมาหากินอย่างสัมมาอาชีพ มีคู่สมรสที่ดี วางตัวได้เหมาะสมไม่ก้าวก่ายงานในหน้าที่ มีการประพฤติตัวอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม

4.6 มีฐานะทางครอบครัวดีพร้อมที่จะดำเนินงานที่ต้องใช้งบประมาณได้ทันที ไม่ต้องรองบประมาณ และเป็นสิ่งยืนยันว่าการทำหน้าที่จะไม่มีการทุจริตคอรัปชั่นอย่างแน่นอน

4.7 มีความตั้งใจมุ่งมั่นในการทำหน้าที่ราชการ ซื่อสัตย์สุจริตและมีจิตสำนึกและหวงแหนต่อแผ่นดินสมกับเป็นข้าราชการในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

4.8 มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (วินิจ เกตุขำ 2535 : 63) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานและเป็นการครองใจคน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับทุกฝ่ายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องกระทำเพราะเป็นการจูงใจคนเพื่อให้ร่วมกันทำงานจนเกิดผลสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาที่มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี (นพดล เจนอักษร 2538 : 176) จะมีลักษณะเป็นคนจริงใจ ง่ายๆ ไม่มีพิธีรีตรอง เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ ยอมรับฟังความคิดเห็นและเห็นใจผู้อื่น ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน เอาใจใส่ต่อทุกข์สุข และให้ความสนใจต่อความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

5. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ หมายถึง อำนาจที่เกิดจากความรู้ความสามารถ การมีทักษะและความชำนาญ การมีประสบการณ์จนกระทั่งคนอื่นให้การยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำอย่างเต็มใจหรือปราศจากข้อโต้แย้ง ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีคุณธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ถือได้ว่าเป็นความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2539 : 4)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดมาตรฐานสำหรับตำแหน่งของผู้บริหารเกี่ยวกับความรู้ความสามารถไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และนโยบายด้านการศึกษา
4. มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
5. มีความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ

ขวัญ

ขวัญ (Morale) เป็นคำที่มีการใช้กันในวงการทหารระหว่างที่มีสงคราม ซึ่งว้าเหว่ ท้อแท้และเสียกำลังใจ เนื่องจากการร้างและไกลบ้าน การบาดเจ็บและการล้มหายตายจากไป หน่วยบริหารหรือเสนาธิการจำเป็นต้องสร้างสิ่งที่จะบำรุงขวัญให้ทหารมีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการรบกับข้าศึก ขวัญจึงถูกนำมาใช้กับนักศึกษา เพื่อให้สามารถชนะอุปสรรคในการเรียน และขวัญนำมาใช้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งในวงการอุตสาหกรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในหน่วยงาน

ความหมายของขวัญ

ขวัญ (Morale) คือความรู้สึกของกลุ่มหรือบุคคลที่นำไปสู่พฤติกรรมที่มีเป้าหมาย (Goaldirected Behavior) พัฒนาขึ้นมาจากค่านิยมที่มีจุดมุ่งหมาย (ชาญชัย อาจินสมาจาร 2542 : 29) หรืออีกนัยหนึ่งขวัญ เป็นสภาวะหรือความรู้สึกทางใจที่สังเกตได้จากกิริยาที่แสดงออกมาในมิติการบริหารงานนั้น ขวัญ เป็นมูลเหตุที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มละลายของงาน ดังที่แดนนี คอก และจอห์นสูเวอร์เขียนใน "ผู้นำยามวิกฤต" แปลโดยศุภศักดิ์ น้ำทิพย์และราเชนท์ ชินทยารังสรรค์ (2538 : 108) ได้ยกตัวอย่างเปรียบเทียบว่า "ข้อเท็จจริงก็คือคุณไม่มีทางที่จะมีองค์กรที่พนักงานมีขวัญกำลังใจต่ำแต่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง หรือมีประสิทธิภาพการทำงานต่ำแต่กลับมีขวัญกำลังใจดี" ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงคำว่าขวัญของผู้ร่วมงานและต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 158) กล่าวว่า ขวัญ เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และถ้าหากขาดขวัญก็จะแสดงออกในทางตรงกันข้าม

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 ; อ้างอิงมาจากสมหวัง สิทธิศิรประพันธ์ 2538 : 11) กล่าวไว้ว่า ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลา แรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เดวิส (Davis ; อ้างอิงมาจากสุธาสินี บุญสวยขวัญ 2542 : 29) ให้ความหมายอีกแง่หนึ่งว่า ขวัญ คือ สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ความหวัง ความมั่นใจและองค์ประกอบอื่น ๆ

โยเดอร์ (Yoder ; อ้างอิงมาจาก อุทัย หิรัญโต, 2520 : 179) ให้ความหมายของขวัญเกี่ยวกับลักษณะการทำงานว่า "ขวัญ" หมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องานนั้นๆ ถ้ามีความรู้สึกรักผูกพันต่องานก็ถือว่าคนนั้นมีขวัญดี แต่ถ้าแสดงออกในทางตรงกันข้ามก็เรียกว่าขวัญไม่ดี

อุทัย หิรัญโต (2520 : 179 - 180) ได้สรุปความหมายของ “ขวัญ” คือภาวะแห่งจิตที่แสดงออกมาให้เห็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ในแง่ที่พึงปรารถนาและไม่ปรารถนา ภาวะแห่งจิตอันพึงปรารถนาเรียกว่า “ขวัญดี” ภาวะแห่งจิตที่ไม่พึงปรารถนาแสดงออกถึงความหมดหวังท้อแท้ หมดกำลังใจก็เรียกว่า “ขวัญไม่ดี”

เสถียร เหลืองอร่าม (2525 : 77) อธิบาย “ ขวัญ ” โดยทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงอาการทางจิตของตนต่อสิ่งที่พบเห็นรอบๆ ตัว

สรุปได้ว่า ขวัญ คือ ความพึงพอใจโดยมีการแสดงออกมาได้หลากหลายวิธีโดยสภาวจิตใจเป็นสิ่งกำหนดในช่วงระยะเวลานั้น พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะความกระตือรือร้น กล้าหาญมั่นใจมีความรู้สึกร่วม มีเป้าหมายในการทำงาน ค่านิยมร่วม มีจุดมุ่งหมายนั่นแสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีขวัญดี พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะของความอิดหนาระอาใจ ท้อแท้เป็นสิ่งแสดงออกถึงขวัญไม่ดี

พฤติกรรมของบุคคลที่มีขวัญดี

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 134 -136) ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมงาน
2. มีความผูกพันต่อองค์การ
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ
4. แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ ให้ลุล่วงไป
5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

การวัดเกี่ยวกับขวัญ

การศึกษาเกี่ยวกับขวัญ มีแบบวัด 2 ลักษณะคือ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2544 : 139 -140)

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) การวัดขวัญที่เป็นอัตนัยเป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่าสังคมมิติ (Sociometry)

ความมุ่งหมายของการใช้สังคมมิติก็เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบ ในระหว่างสมาชิกในกลุ่ม วิธีการที่ใช้ในการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตนชอบ และผู้ที่ตนไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) นอกจากการใช้สังคมมิติดังกล่าวก็ได้มีการวัดขวัญโดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดเชิงปริมาณ การวัดขวัญมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญได้ดี ตัวชี้บ่งที่เกี่ยวกับขวัญต่ำจะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน เป็นต้น

วิธีการเพิ่มขวัญในการทำงาน

เมื่อขวัญของบุคคลในองค์การตกต่ำ ก็มีผลกระทบถึงปัญหาต่างๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออกของงาน การมาทำงานสาย เพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่บุคลากร โดยวิธีการที่ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการได้ดังนี้

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

นอกจากนี้วิธีการสร้างขวัญในการทำงานให้แก่พนักงานในประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และสรุปว่าขวัญและกำลังใจในการทำงาน 10 ประการ ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 141 -143)

1. ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี
2. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา
3. พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่า การเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ความเป็นอยู่ของบริษัทดีขึ้น
4. มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน
5. มีสหภาพของหน่วยงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำ
6. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลัก
7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์
8. ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม
9. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี
10. พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีโอกาสไต่เต้าเป็นผู้บริหารระดับสูงได้

องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญ

การบริหารงานที่ดีต้องดำเนินการให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ทำงาน บุคคลในองค์การมีขวัญดีจะแสดงออกในความมีศรัทธาและพอใจในการทำงานใช้ความพยายามทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีการร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกที่ดีในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้มีขึ้นในองค์การอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการทำงานในทุกองค์การ ขวัญจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะการมีขวัญจะส่งผลให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่นและเกิดขึ้นโดยความภาคภูมิใจและชื่นชมของบุคคลหลายๆ ฝ่าย นายแพทย์เกษม ตันติผลาชีวะ (2536 : 37) อธิบายว่า ขวัญประกอบด้วยปัจจัยหลายประการคือ

1. มีความพึงพอใจในงานที่ทำ การทำงานด้วยใจรักย่อมมีโอกาสสูงที่จะทำงานได้ดีและไม่เบื่องานไม่ท้อถอย
2. งานต้องท้าทายความสามารถ
3. มีโอกาสก้าวหน้าในงาน
4. มีผลตอบแทนคุ้มค่า
5. มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิส (Devis ; อ้างอิงจาก ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2544 : 138–139) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญในการทำงานเปรียบได้เหมือนกับสุขภาพร่างกายของคนที่อาจจะมีทั้งอ่อนแอและเข็งแรงตามสภาพของร่างกายในขณะนั้น จำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่และหมั่นตรวจสุขภาพ เช่นเดียวกันกับองค์การที่ดำเนินไปโดยมีคนเป็นปัจจัยหลัก การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับขวัญของคนในองค์กร ซึ่งจะต้องตรวจตราขวัญอยู่เสมอ เขาได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงการมีขวัญดีหรือไม่ดีดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้า ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้งานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่างานที่ตนเองไม่สนใจ
3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินการดำเนินงานขององค์กรและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานได้ผลดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

5. สภาพของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีเครื่องมือที่ทันสมัยและสะดวกต่อการใช้งาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน สภาพร่างกาย สภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานโดยตรง

นอกจากที่กล่าวมาแล้วยังมีองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานคือ

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

อย่างไรก็ตาม วิจิตร อาวะกุล (2542 : 225) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญของการทำงานมี 6 ประการด้วยกันคือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่
3. ความศรัทธาและเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายกลุ่มและองค์กร
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จความดีความชอบตำแหน่งหน้าที่การงาน
5. สภาพของการทำงาน สะดวกสบาย ลำบาก งานหนัก เหมาะสม เกิดความพึงพอใจหรือไม่พอใจ ฯลฯ
6. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงานแข็งแรงพอที่จะทำงานในหน้าที่หรืออ่อนแอทำไม่ไหว

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 29) ได้กำหนดองค์ประกอบของขวัญไว้ 4 ประการ

1. ความรู้สึกร่วม มีความรู้สึกเป็นหนึ่ง เป็นเจ้าของร่วมกับคนอื่นที่ร่วมในเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย
2. พฤติกรรมยึดเป้าหมาย กิจกรรมกลุ่มจะต้องมีทิศทางสำหรับการทำงานสันทนาการหรือการป้องกันตัว
3. ค่านิยมร่วม
4. จุดมุ่งหมาย

จึงสรุปได้ว่าขวัญของคนในองค์กรไม่ว่าจะขวัญดีหรือขวัญเสียก็ตามย่อมจะเกิดจากปฏิกิริยาโดยตรงในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ร่วมงานกับสมาชิกในองค์กร จึงพอสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของคนในองค์การได้ ดังที่ วิจิตร อาวะกุล (2542 : 229) ได้กล่าวสรุปไว้ 5 ประการคือ

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

ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวความคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 137) ที่กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ส่งผลมี 4 ลักษณะคือ

1. ความร่วมมือกันในกลุ่มในการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำงานได้เพียงคนเดียวจะต้องอาศัยความร่วมมือกันเป็นกลุ่มซึ่งกลุ่มอาจจะเป็นทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการมีความรู้สึกร่วมกัน การได้พบและทำงานร่วมกันมีความรู้สึกไว้วางใจกัน ทั้งนี้รวมไปทั้งองค์ประกอบ เรื่องค่าตอบแทน สภาพแวดล้อม จะทำให้ขวัญในการทำงานดีขึ้น กลุ่มประกอบไปด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

2. เป้าหมาย การสร้างความร่วมมือจะง่ายขึ้น ถ้ากลุ่มเข้าใจและมีจุดหมายร่วมกัน ความมุ่งหมายอาจจะหมายถึงความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้ และสวัสดิการของคน และกลุ่มบุคคลผู้บริหารอาจจะสร้างเป้าหมายโดยเป็นคำขวัญ ซึ่งมาจากการสร้างคำขวัญร่วมกัน เป็นการสร้างขวัญและเพิ่มขวัญในการทำงานอีกวิธีการหนึ่งด้วย

3. การก้าวไปสู่เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมายแล้วต้องมีการกำหนดวิธีการทำงาน ระยะเวลา เพื่อไปสู่เป้าหมาย การที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปเรื่อยๆ เพียงแต่บอกว่าจะทำอะไรให้ไปสู่เป้าหมายทำให้งานนั้นสำเร็จช้ากว่าการกำหนดวิธีการ

4. งานที่มีความหมาย ความสำคัญของงาน และการรู้ว่างานที่ตนรับผิดชอบเป็นงานอะไร รวมทั้งปริมาณที่จะต้องทำ รู้จุดมุ่งหมายและขั้นตอนในการทำงาน จะทำให้งานที่ทำนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช

1. สัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

สัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งในด้านส่วนตัว ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีมีความสามัคคี และมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร ซึ่งทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 145 ; อ้างอิงมาจาก พินิจ สังสัพพันธ์ 2540 : 39) ได้กล่าวถึงสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เช่นกันดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 151) ได้กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานไว้ว่า เพื่อนร่วมงานก็คือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้คนเรามีความสุขในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงมีความสำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับจำนง ภาษาประเทศ (2535 : 82) และดำรงค์ ชลสุข (2537 : 66) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานไว้ในแนวเดียวกันว่า เนื่องจากครูหรือสมาชิกในองค์การทุกคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนหรือองค์การ จึงควรจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์หลายรูปแบบ เช่น ชมรม สมาคม กีฬา นันทนาการ ทัศนศึกษา ร่วมรับประทานอาหารด้วยกัน การมอบของขวัญให้พนักงานหรือครู เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่นเดียวกันกับความต้องการสัมพันธ์ในทฤษฎีการจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1969 : 507 ; อ้างอิงมาจาก พินิจ สังสัพพันธ์ 2540 : 39) ซึ่งเป็นความต้องการทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กับคนอื่นๆ เช่น สมาชิกในครอบครัวเพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และคนที่ต้องการมีความสัมพันธ์ด้วย ความต้องการกลุ่มนี้เทียบได้กับความต้องการทางสังคมและความต้องการยอมรับนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์นั่นเอง

2. ความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน

ความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวได้แก่ การเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์การสอน บรรยากาศ ชั่วโมงการสอน รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น การได้รับความเป็นกันเอง การยิ้มแย้มแจ่มใส เพราะเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงานเขาต้องการสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกสบาย ซึ่งทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 115 ; อ้างอิงมาจาก พินิจ สังสัพพันธ์ 2540 : 39) ได้กล่าวถึงสภาพการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างความไม่พึงพอใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ จากการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ พบว่า ครู อาจารย์โดยทั่วไปต้องการสภาพการทำงานที่ดี มีลักษณะดึงดูดใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่ทำงานทันสมัย กลิ่น แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ บางแห่งมีการปลูกต้นไม้ตกแต่งตามอาคารอย่างสวยงาม สดชื่น ทั้งนี้เนื่องจาก

สภาพแวดล้อมของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีได้แก่ ค่าจ้างของงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้า ประชาธิปไตยในการทำงาน ตลอดจนความมีระเบียบและสิ่งแวดล้อมที่เป็นวัตถุที่เหมาะสมและเพียงพอ ในทางตรงกันข้ามถ้าจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีก็จะทำให้บุคลากรขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากร ซึ่งจะมีผลต่อกระทบทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและต่อตนเองอีกด้วย (ดำรงค์ ชลสุข 2537 : 66)

3. ความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคง

ความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคง หมายถึง การที่บุคคลได้รับความมั่นคงของตำแหน่งงานและองค์การมีความถาวรในการจ้างงาน การมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน รวมทั้งการปกป้องคุ้มครองและการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา การจัดสภาพงานที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุ โรคภัยไข้เจ็บ ตลอดจนความปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายดุกดาม ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และเป็นความต้องการขั้นที่ 2 ของมาสโลว์ (Maslow 1970 : 35-46 ; อ้างอิงมาจาก พินิจ สังสัพพันธ์ 2540 : 36) และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์สเบอร์กที่เกี่ยวกับความมั่นคงในงานนั่นเอง (Herzberg 1959 : 115 ; อ้างอิงมาจาก พินิจ สังสัพพันธ์ 2540 : 36) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ในการบริหารงาน ถ้าขาดปัจจัยนี้จะทำให้คนในองค์การเกิดความไม่พึงพอใจ ในการทำงานเป็นความต้องที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในเศรษฐกิจและความมั่นคงในหน้าที่การงานสถานะทางสังคมด้วย

ดังจะเห็นได้จากที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดสวัสดิการในเรื่องการประกันชีวิตข้าราชการ จัดกองทุนประถมศึกษาขึ้นก็เพื่อที่จะให้ข้าราชการในสังกัดมีความมั่นคงในการงาน ทั้งในด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการในสังกัดได้อย่างดี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2534 : 70-71)

4. ความรู้สึกเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง

ความรู้สึกเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการพัฒนาในงานที่ปฏิบัติ ได้รับการประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ทำให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่อ อบรมและดูงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ (Maslow 1970 : 35-46 ; อ้างอิงมาจาก พินิจ สังสัพพันธ์ 2540 : 34) และปัจจัยด้านความก้าวหน้าตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์สเบอร์ก (Herzberg 1959 : 115 ; อ้างอิงมาจาก พินิจ สังสัพพันธ์ 2540 : 34) นอกจากนั้นวิชัย โถสุวรรณ

(2535 : 73) วันทนา กอวัฒนากุล (2535 : 100) และดำรงค์ ชลสุข (2537 : 67) ได้สรุปความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไว้ในแนวเดียวกันว่า ผู้บังคับบัญชาต้องมีความยุติธรรมและใช้ระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานต่างหวังความก้าวหน้าด้วยกันทุกคน ผู้บังคับบัญชาต้องไม่มีอคติในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ โดยอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ดูงาน อบรม โดยไม่ปิดกั้นหรือขัดขวาง ดังนั้นความรู้สึกเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง จึงเป็นขวัญในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นขวัญของแต่ละคนเป็นความรู้สึก เป็นการสะท้อนเจตคติที่มีทั้งด้านบวกและด้านลบของบุคลากรต่อหน่วยงาน การมีขวัญดีจะมีความสบายใจในการทำงาน ร่าเริง ไม่เครียด มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มองเห็นงานที่ทำนั้นมีคุณค่าและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง แม้ว่างานนั้นจะอยู่ในภาวะที่มีความกดดันสูงก็ตาม แต่ถ้าคนมีขวัญไม่ดีก็จะมีอาการตรงกันข้ามจากที่กล่าวมาทั้งหมด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

งานวิจัยภายในประเทศ

สุธาสินี บุญสวยขวัญ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้อำนาจตามแนวคิดของเฟรนช์และราเวนเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 3 และ 4 ผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอในแต่ละฐานต่างกัน โดยใช้ฐานอำนาจกฎหมายในระดับมาก ใช้ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจชำนาญในระดับปานกลาง ใช้ฐานอำนาจอ้างอิงและฐานอำนาจบังคับในระดับน้อย

จำเริญ บัวเลิศ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ฐานพลังอำนาจโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีของเฟรนช์และราเวนในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานกากรประถมศึกษาจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดตรังใช้พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจอ้างอิงและพลังอำนาจความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับสูง ส่วนพลังอำนาจตามกฎหมายและพลังอำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันและปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนะต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ส่วนครูผู้สอนที่มีอายุ ประสบการณ์การสอน และวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะต่อการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

จัตุพร บุญระดม (2538 : 89 - 91) ใช้ฐานอำนาจที่เป็นแนวคิดของ ทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน แนวคิดของราเวนและกรุกลานสกี้ แนวคิดของโตสิริชโชและคาร์รอลล์ เพื่อศึกษาเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 11 โดยใช้ฐานอำนาจ 8 ฐาน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอใช้ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจพึ่งพาในระดับมาก ใช้ฐานอำนาจการพึ่งพา ฐานอำนาจข่าวสาร ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญและฐานอำนาจกฎหมายในระดับปานกลาง ส่วนฐานอำนาจอ้างอิงและฐานอำนาจการลงโทษใช้ในระดับน้อย

สุชาดา กรเพชรปาณี (2522 : บทคัดย่อ) ได้ใช้ฐานอำนาจที่เป็นแนวคิดทฤษฎีของเฟรนช์และราเวนทำการศึกษาเรื่อง มูลฐานอำนาจการนิเทศของนักวิชาการ พบว่า มูลฐานอำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นมูลฐานอำนาจที่ทำให้อาจารย์คณะครุศาสตร์เชื่อฟังและ / หรือปฏิบัติตามมากที่สุด และมูลฐานอำนาจของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและ / หรือปฏิบัติตามมากที่สุดเช่นกัน

ทวีชัย บุญเติม (2527 : บทคัดย่อ) ได้ใช้ฐานอำนาจที่เป็นแนวคิดทฤษฎีของเฟรนช์และราเวนทำการศึกษาเรื่อง การยอมตามอำนาจของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของแก่น : การศึกษาเฉพาะกรณี พบว่า บุคลกรทุกกลุ่มยอมทำตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญสูงสุด รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม ส่วนมูลฐานอื่นๆ ที่เหลือนั้นบุคลากรบางกลุ่มยอมตามบางมูลฐานอำนาจ บางกลุ่มยอมตามทุกมูลฐานอำนาจ แต่ส่วนใหญ่แล้วไม่ยอมตามมูลฐานอำนาจการบังคับ

นวล กัลยาณธรรม (2530 : บทคัดย่อ) ได้ใช้ฐานอำนาจจากแนวคิดทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน และเพิ่มเติมแนวคิดพลังอำนาจข่าวสารที่ราเวนร่วมกับกรุกลานสกีมารวมเข้ากับพลังอำนาจความรู้ของรอบบิน ส่วนพลังอำนาจสุดท้ายคือ พลังอำนาจพึ่งพาจากแนวคิดเฮอร์เซย์กับโกลด์สมิธ ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้พลังอำนาจแต่ละฐานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 กล่าวคือ ใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจการบังคับ พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจพึ่งพาใน “ระดับมาก” และพลังอำนาจการให้รางวัลใน “ระดับปานกลาง” สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจแต่ละฐานของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูนั้น พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ที่ระดับ = .01) นอกจากนี้พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .003 มาจากพลังอำนาจ 5 ฐาน คือ พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจความเชียวชาญ

และพลังอำนาจตามกฎหมาย ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าฐานใดก็ตามเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมาก ฉะนั้น เพื่อให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรเลือกฐานอำนาจการใช้พลังอำนาจที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูงด้วย

สำเร็จ โพธิวรรณา (2531 : บทคัดย่อ) ได้ใช้ฐานอำนาจที่เป็นแนวคิดทฤษฎีของเฟรนช์และราเวนทำการศึกษาเรื่อง การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 10 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มูลฐานอำนาจการให้คุณ มูลฐานอำนาจการให้โทษ และมูลฐานอำนาจอ้างอิง ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษายอมตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด มูลฐานอำนาจการให้โทษและมูลฐานอำนาจอ้างอิงน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบการใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม และมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกประสบการณ์บริหารของผู้บริหาร การยอมตามมูลฐานอำนาจอ้างอิงในทุกกลุ่มอายุ และมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกระดับวุฒิของผู้ช่วยผู้บริหารและการยอมตามมูลฐานอำนาจการให้โทษในทุกระดับวุฒิและทุกประสบการณ์ทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สนธยา เซ็นนันท์ (2531 : บทคัดย่อ) ใช้ฐานอำนาจจากแนวคิดทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน และเพิ่มพลังอำนาจข่าวสารที่ราเวนร่วมกับกรุกลานสกีพัฒนาขึ้น ส่วนพลังอำนาจสุดท้ายคืออำนาจเกี่ยวโยง จากแนวคิดเฮอร์เซย์กับโกลด์สมิธศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้จัดการและครูใหญ่ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้จัดการแต่ละฐานอำนาจ คืออำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสาร และอำนาจเกี่ยวโยงอยู่ในระดับปานกลาง ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้จัดการใช้อำนาจอ้างอิงไม่แตกต่างกันและโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้จัดการใช้อำนาจการบังคับอำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญอำนาจการให้รางวัล อำนาจข่าวสารและอำนาจเกี่ยวโยงแตกต่างกัน 2) การใช้อำนาจครูใหญ่ในแต่ละฐานอำนาจคือ อำนาจข่าวสารและอำนาจเกี่ยวโยงอยู่ในระดับปานกลาง และโรงเรียนมีขนาดต่างกัน ครูใหญ่ใช้อำนาจแต่ละฐานแตกต่างกัน 3) ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง และโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันความพึงพอใจในการทำงานของครูไม่แตกต่างกัน 4) การใช้อำนาจของผู้จัดการแต่ละฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) การใช้อำนาจของครูใหญ่แต่ละฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นำชัย ทนุผล (2535 : บทคัดย่อ) ได้ใช้ฐานอำนาจที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวนทำการศึกษาเรื่อง ฐานพลังอำนาจที่เกษตรอำเภอใช้และขวัญในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างฐานพลังอำนาจที่เกษตรอำเภอใช้และขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับฐานพลังอำนาจของเกษตรอำเภอ 4 ฐาน คือ พลังอำนาจในการให้รางวัล พลังอำนาจผู้เชี่ยวชาญและพลังอำนาจอ้างอิงส่วนพลังอำนาจบังคับนั้น ผลการวิเคราะห์พบว่ามีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบ

อนงค์พร สถิตย์ภาคีกุล (2536 : บทคัดย่อ) ใช้ฐานอำนาจจากแนวคิดของเฟรนซ์และราเวน ได้เพิ่มแนวคิดพลังอำนาจสารสนเทศที่ราเวนร่วมกับกรุกลานสกี และพลังอำนาจพึ่งพาจากแนวคิดเฮอร์เซย์กับโกลด์สมิธได้ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 1 พบว่า 1) การใช้พลังอำนาจทั้ง 7 ฐานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกเป็นรายส่วน พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ฐาน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือการใช้พลังอำนาจสารสนเทศ การใช้พลังอำนาจพึ่งพา การใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย การใช้พลังอำนาจบังคับ 2) การปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนทั้ง 5 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ การปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนด้านการกำหนดผู้รับผิดชอบงานนิเทศภายในอย่างชัดเจน การปฏิบัติการนิเทศที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของโรงเรียนและการประเมินผลและการนำผลการประเมินผลการประเมินไปใช้ 3) การใช้พลังอำนาจทั้ง 7 ฐานของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยเรียงตามลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนั้น การใช้พลังอำนาจสารสนเทศ การใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ การใช้พลังอำนาจอ้างอิง การใช้พลังอำนาจพึ่งพา การใช้พลังอำนาจการให้รางวัล การใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย และการใช้พลังอำนาจบังคับ 4) การใช้พลังอำนาจจากฐานต่างๆทั้ง 7 ฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนได้ร้อยละ 55.08 ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การใช้พลังอำนาจทั้ง 7 ฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนประถมศึกษา ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานดังกล่าวบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรเพิ่มพูนการใช้พลังอำนาจสารสนเทศและเสริมสร้างพลังอำนาจเชี่ยวชาญ ในขณะเดียวกันควรตระหนักถึงความเหมาะสมของการใช้

พลังอำนาจบังคับ นอกจากนี้ควรให้ความสนใจเพิ่มขึ้นในเรื่องการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ด้านการประเมินผลและนำผลการประเมินไปใช้

นพดล เจนอักษร (2537 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการศึกษาไทย : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ที่มาของฐานอำนาจได้แก่ 1) บรรยากาศและบริบทการบริหารงาน 2) องค์ประกอบอื่นๆ 4 ประการ คือความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว ส่วนการใช้อำนาจตามกรอบความคิดของเฟรนช์และราเวน พบว่า 1) ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ใช้อำนาจโดยการให้รางวัลเป็นวัตถุและลักษณะอื่น 2) ฐานอำนาจจากการลงโทษใช้อำนาจโดยการตำหนิด้วยวาจาโดยลายลักษณ์อักษรและการเงียบ 3) ฐานอำนาจตามกฎหมาย ใช้อำนาจภายใต้หลักการกระจายอำนาจ การเชื่อถือและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ฐานจากอำนาจอ้างอิง ใช้อำนาจผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว 5) ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ใช้อำนาจผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว 6) ฐานอำนาจพึ่งพาหรือการประสานอำนาจ ใช้อำนาจจากความสัมพันธ์ส่วนตัว 7) ฐานอำนาจาข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ใช้อำนาจจากความสัมพันธ์ส่วนตัว 8) ฐานอำนาจบารมี ใช้อำนาจผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัว

ชำนาญ แจ่มจำรัส (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่า 1) ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดใช้พลังอำนาจด้านอ้างอิงและด้านบังคับอยู่ในระดับมาก ด้านการมีข่าวสารข้อมูล ด้านการให้รางวัล ด้านความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายและด้านพึ่งพา อยู่ในระดับปานกลาง 2) ข้าราชการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดมีความท้อแท้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนอยู่ในระดับปานกลาง การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำ 3) วิธีการใช้พลังอำนาจอ้างอิงเป็นตัวพยากรณ์ความท้อแท้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ของข้าราชการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 8.36 ดังสมการพยากรณ์ความท้อแท้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้ $Y1 = 29.8673 - 3.5904 (X7)$

ผลจากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศพบว่าแนวคิดหลักในการใช้อำนาจของผู้บริหารใช้ทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน ซึ่งพอสรุปได้เป็น 2 ประการ ประการที่ 1 การใช้อำนาจของผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้ฐานอำนาจกฎหมายอยู่ในระดับสูง ใช้ฐานอำนาจรางวัล ฐานอำนาจเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง ใช้ฐานอำนาจบังคับและอ้างอิงในระดับน้อย ประการที่ 2 การยอมรับและยอมทำตามของบุคลากรต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารจะยอมรับฐานเชี่ยวชาญในระดับสูง และไม่ยอมรับฐานอำนาจอ้างอิงและบังคับ

ดังนั้นการเลือกใช้ฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงขวัญในการปฏิบัติงานของครูเป็นสำคัญ จึงควรเลือกฐานอำนาจที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในระดับสูง

งานวิจัยต่างประเทศ

เนทเมเยอร์ (Natmeyer 1975 : 3436 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสืบสวนเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับฐานอำนาจของผู้นำกับการกระทำและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับการกระทำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่ใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำในการควบคุมผู้บังคับบัญชาว่า จะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำที่ใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ชาพลิน (Sharplin ,1978 : 7436 - A) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของฐานอำนาจ : การศึกษาเชิงประจักษ์ ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและพนักงานร้านขายของชำและโรงงานเครื่องเหล็ก โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาว่าการที่พนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าคนงานนั้นเกี่ยวพันกับทฤษฎีฐานอำนาจทั้งห้าของเฟรนซ์และราเวน ทั้งนี้ ให้พนักงานจัดอันดับประเภทของฐานอำนาจที่ทำให้ตนเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ปรากฏว่าฐานอำนาจที่ทำให้เกิดการเชื่อฟังมากที่สุดคือ ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือ ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจอ้างอิง ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจการบังคับหรือการลงโทษตามลำดับ

ริงโรส (Ringrose 1977 : 59 - A) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูกับการใช้ฐานอำนาจของอาจารย์ใหญ่ระบบการบริหารในโรงเรียนและบุคลิกลักษณะของอาจารย์ใหญ่ เพื่อศึกษาพฤติกรรมและการรับรู้เกี่ยวกับฐานอำนาจของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในมลรัฐคอนเนคติกัน พบว่า ฐานอำนาจของอาจารย์ใหญ่ที่ครูยอมรับ คือ ฐานอำนาจเชี่ยวชาญ และฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจอ้างอิงและฐานอำนาจการให้รางวัลซึ่งอาจารย์ใหญ่มีความเห็นว่าตนใช้พลังงานดังกล่าว และมีครูเพียงร้อยละ 5 เท่านั้นที่เห็นว่าอาจารย์ใหญ่ใช้ฐานอำนาจบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่าอาจารย์ใหญ่ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะมีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ใช้ฐานอำนาจตามกฎหมาย ส่งผลให้สามารถควบคุมครูได้ดีกว่าและอาจารย์ใหญ่ที่ใช้ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ และได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ใช้ฐานอำนาจตามกฎหมาย

ผลจากการศึกษางานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศพบว่าแนวคิดหรือหลักการใช้ฐานอำนาจใช้แบบของเฟรนซ์และราเวน และยังพบอีกว่า ประการที่ 1 ฐานอำนาจที่ผู้บริหารใช้ได้ผลคือ ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญและฐานอำนาจตามกฎหมายจาก ฐานอำนาจทั้งหมด 5 ฐาน ประการที่ 2 ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการใช้อำนาจของผู้บริหารจากฐานอำนาจกฎหมายและฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ประการที่ 3 การใช้อำนาจมีความสัมพันธ์และส่งผลทางบวกกับความพึงพอใจ และขวัญกับฐานอำนาจการให้รางวัลของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยฐานอำนาจบังคับและฐานอำนาจอ้างอิงจะสัมพันธ์กับความท้อแท้ ประการที่ 4 ฐานอำนาจข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการพัฒนาฐานอำนาจขึ้นมาใหม่ได้รับความสำคัญและให้การยอมรับในสังคมยุคใหม่หรือเป็นโอกาสให้ผู้บริหารเลือกใช้อำนาจด้านนี้มากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญ

งานวิจัยภายในประเทศ

พิทยา ขวัญทอง (2522 : 64 - 66) ได้ศึกษาขวัญของครูเกษตรโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลาง โดยใช้ปัจจัย 20 ปัจจัยปรากฏว่า ขวัญของครูเกษตรอยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลให้ระดับขวัญสูงได้แก่การอุทิศตนเพื่องาน การยอมรับนับถือความมั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน 2) ครูเกษตรที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง และครูเกษตรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกาง มีขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ 3) ครูเกษตรที่มีวุฒิอนุปริญญามีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่มีวุฒิปริญญาหรือสูงกว่า 4) ครูเกษตรที่มีอายุราชการต่างกันมีระดับขวัญที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยแสดงว่าขนาดโรงเรียน วุฒิและอายุราชการมีผลต่อขวัญของครูเกษตร

ส่งศรี ชมภูวงศ์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่งผลต่อขวัญในด้านการยอมรับของเพื่อนร่วมงานด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ และด้านสภาพการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจอยู่ในระดับสูงส่วนด้านความเพียงพอของรายได้อยู่ในอันดับสุดท้าย และความเจริญก้าวหน้าการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในอันดับรองสุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบขวัญตามตัวแปรพบว่า ครูประถมศึกษาที่มีเพศ ลักษณะหน้าที่ต่างกันมีขวัญต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูประถมศึกษาที่มีอายุราชการ วุฒิและสถานภาพทางการสมรสแตกต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

กรรัตน์ เปล่งขำ (อ้างอิงมาจาก สุธาสินี บุญสายขวัญ : 2542) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต การค้นพบสรุปได้ว่า

1. ขวัญอาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มที่มีระดับขวัญสูงกับกลุ่มที่มีระดับขวัญต่ำ ปรากฏว่าร้อยละ 55 เป็นผู้มีขวัญสูง ส่วนร้อยละ 45 เป็นผู้มีระดับขวัญต่ำ และจากการศึกษาดัชนีการวัดขวัญ พบว่า อาจารย์ผู้สอนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีขวัญอยู่ในระดับต่ำ แต่มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน่วยงานในระดับขวัญสูง นอกนั้น เช่น ความรู้สึกในการประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน และความรู้สึกพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของงานอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ พบว่า มีปัจจัยด้านความรู้สึกของตนเกี่ยวกับความเพียงพอของรายได้เพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อขวัญอยู่ในระดับต่ำ นอกนั้น เช่น ปัจจัยด้านความรู้สึกของตนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพครู ความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับศักดิ์ศรีในวิชาชีพครู และความรู้สึกเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความรู้สึกของตนเกี่ยวกับโอกาสที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนในการประกอบอาชีพล้วนมีความสัมพันธ์ กับขวัญของอาจารย์ผู้สอนทั้งสิ้น

3. การทดสอบหาค่าสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยต่างๆ พบว่า ขวัญไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกของตนเกี่ยวกับความเพียงพอของรายได้ นอกนั้น เช่น ปัจจัยด้านความรู้สึกของตนเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพครู ศักดิ์ศรีในอาชีพครู เพื่อนร่วมงาน และโอกาสที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนในการประกอบอาชีพ ล้วนมีความสัมพันธ์กับขวัญของอาจารย์ผู้สอนทั้งสิ้น

เจริญชัย โชติช่วง (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในจังหวัดภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า 1) ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ที่มีเพศและอายุต่างกันมีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง และอัตรากำลังในหน่วยงานต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทรงวุฒิ อังคะนาวิน (2533 : บทคัดย่อ) ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจในจังหวัดภาคใต้ พบว่า

1. ข้าราชการตำรวจประจำสถานีในจังหวัดภาคใต้มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับสูง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ และด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ส่วนด้านอื่นๆ 4 ด้าน ที่ทำให้ข้าราชการตำรวจมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความมั่นคงของงาน ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

2. ข้าราชการตำรวจที่มีอายุต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลด้านการได้รับการยอมรับ และรู้สึกประสบความสำเร็จด้านความมั่นคงของงาน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา สำหรับด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านการได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จและด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน สำหรับด้านที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ ด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานด้านความเชื่อมั่นนับถือผู้บังคับบัญชาและด้านความมั่นคงของงาน

4. ข้าราชการตำรวจที่มีตำแหน่งต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงของงาน

5. ข้าราชการตำรวจที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ด้านการได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ และด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน สำหรับด้านที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงของงานและด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน

6. ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจชั้นต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ด้านการได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความมั่นคงของงาน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา

อนุชาติ จูวัตร์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการการศึกษา เพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า

1. ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่นๆ พบว่า ครูมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

2. ครูเพศต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน โดยครูเพศชายมีขวัญสูงกว่าเพศหญิง

3. ครูที่มีความสามารถทางภาษามาลายูท้องถิ่นต่างกันมีขวัญโดยภาพรวมและในรายด้านอีก 5 ด้าน ยกเว้นด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยครูที่สามารถพูดภาษามาลายูท้องถิ่นได้ มีขวัญสูงกว่าครูที่ไม่สามารถพูดภาษามาลายูท้องถิ่นได้

4. ครูที่นับถือศาสนาต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวม และด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานแตกต่างกัน โดยที่ครูนับถือศาสนาพุทธมีขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่นับถือศาสนาอิสลาม

5. ครูที่มีภูมิลำเนาต่างกันมีขวัญโดยภาพรวม และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยครูที่มีภูมิลำเนาเดิมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีขวัญสูงกว่าครูที่มีภูมิลำเนานอกสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

6. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีขวัญสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเล็ก

7. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีที่ตั้งต่างกันมีขวัญโดยรวม และในด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลการในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลแตกต่างกัน โดยครูที่ปฏิบัติงานนอกเขตพื้นที่กันดาร หรือเสี่ยงภัยมีขวัญสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่กันดารหรือเสี่ยงภัย

8. ครูที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมแตกต่างกัน โดยในด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ครูที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการ 1 - 3 ปี และ 4 - 6 ปี ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการมากกว่า 6 ปี มีขวัญสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระยะเวลาเข้าร่วมโครงการ 1 - 3 ปี และ 4 - 6 ปี

9. ครูปฏิบัติงานในจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในจังหวัดยะลามีขวัญต่ำกว่าครูที่ปฏิบัติงานในจังหวัดนราธิวาสและจังหวัดปัตตานี

10. ปัญหาที่ผลกระทบต่อขวัญ ครู 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ความไม่ปลอดภัยจากการก่อการร้าย 2) การได้รับพิจารณาเบี้ยเลี้ยง เบี้ยกันดารและเสี่ยงภัยอย่างไม่ยุติธรรม 3) บุคลากรและงบประมาณไม่เพียงพอ

จากการศึกษางานวิจัย พบว่า ขวัญของบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยสัมพันธ์กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็นต้นว่า การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความอบอุ่นในหมู่สมาชิก การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า ปัจจัยในลักษณะเหล่านี้นับว่าเป็น บรรยากาศ หรือสิ่งแวดล้อมที่มีความจำเป็นต่อบุคลากรที่ผู้บริหารพึงต้องตระหนักให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน สิ่งดังกล่าวจะเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารที่ใช้พฤติกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตยมากกว่า แบบอัตตาธิปไตย ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อขวัญ จึงสรุปได้ว่าขวัญเป็นตัวแปรตามหรือเป็นผล มาจากตัวแปรต้นหรือปัจจัยเหตุทางการบริหารนั่นเอง

งานวิจัยต่างประเทศ

โฮเวลล์ (Howell,1974 : 7488 - A) ได้ศึกษาถึง ขวัญของคณะครูในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีอิทธิพลจากพฤติกรรมของผู้บริหาร พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูมักจะสูง เมื่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการประชาธิปไตย สนับสนุนส่งเสริม ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการตัดสินใจเพียงลำพังและขวัญ ของคณะครูสูง เมื่อผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีทักษะหรือมีคุณสมบัติในวิชาชีพครู รวมทั้ง เป็นผู้ที่ให้เกียรติ ให้ความเคารพในความเป็นครูของคณะครูอย่างเท่าเทียม ให้ความเคารพนับถือ ยกย่องหรือรางวัลแก่ครูทุกคนเมื่อปฏิบัติงานการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ

ลาทรอฟ (Lathrop, 1979 : 2391 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการขาดงาน ของครูกับขวัญในชั้นต้น พบว่า พฤติกรรมการขาดงานและขวัญในการปฏิบัติงานของครูไม่มี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการศึกษาในขั้นต่อมาได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญ ของครูกับลักษณะต่างๆ ของครูพบว่า

1. ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารเป็นปัจจัยต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ความสัมพันธ์ ที่ดีต่อผู้บริหารส่งผลต่อความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการขาดงานและขวัญของครูที่ ขาดงานน้อยจะมีระดับขวัญสูงกว่าครูที่ขาดงานมาก
2. เพศเป็นปัจจัยสำคัญต่อขวัญเมื่อไม่พิจารณาถึงการขาดงาน โดยเพศหญิงมีขวัญ ในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศชาย
3. ระดับชั้นที่สอนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในระดับประถมศึกษามีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผู้สอนในระดับมัธยมศึกษา
4. อายุมีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ครูที่มีอายุมากมีแนวโน้มว่าจะมีขวัญ ในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่มีอายุน้อย

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

จากการศึกษางานวิจัยของต่างประเทศ พบว่า พฤติกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตยจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญของครู