



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะกล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ ประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับอำนาจ ลักษณะของอำนาจ แหล่งที่มาของอำนาจ การได้มาซึ่งอำนาจ องค์การ การเชื่อมอำนาจ การใช้อำนาจ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ

มนุษย์มีความสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้างทางสังคมตั้งแต่ระดับครอบครัว กลุ่มองค์กร สถาบันจนถึงระบบสังคมใหญ่คือประเทศชาติสมาชิกในสังคมจะมีตำแหน่งหน้าที่และบทบาทที่แตกต่างกันไปตามสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่พฤติกรรมทางสังคมที่แสดงออกล้วนผูกพันอยู่กับอำนาจทั้งสิ้นโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตามการยอมรับหรือไม่ยอมรับจากผู้อื่นจะเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกในสังคมแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา แรงกระตุ้นที่กล่าวถึงก็คืออำนาจนั่นเอง อำนาจถือเป็นเครื่องมืออันสำคัญของความเป็นผู้นำอำนาจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นไม่มีรูปร่างแต่มีพลังและโน้มน้าวให้สมาชิกในสังคมปฏิบัติหรือคล้อยตามอันนำไปสู่เป้าหมายขององค์การอำนาจจึงเป็นปรากฏการณ์ทั่วไปของสังคมและสามารถวัดปริมาณการใช้อำนาจได้จากผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏ

#### ความหมายและความสำคัญของอำนาจ

##### ความหมายของอำนาจ

นักสังคมวิทยา นักจิตวิทยาสังคมและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า "อำนาจ" ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

Scidenberg and Snadosky (1967) กล่าวว่าอำนาจ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้เป็นไปในทิศทางที่ตนต้องการ

French and Raven (1968) กล่าวว่า อำนาจ หมายถึง อิทธิพลของบุคคล ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคติ ค่านิยม ความคิดเห็น จุดมุ่งหมาย หรือความต้องการ ของบุคคลอื่น ไปในทิศทางที่ตนต้องการ

Yuki (1981) ให้ความหมายของอำนาจว่า คือ ความสามารถของบุคคลใด บุคคลหนึ่ง ในการชักจูงบุคคลอื่นให้เปลี่ยนแปลงเจตคติหรือพฤติกรรมในทิศทางที่ตนต้องการ

Luthans (1985) ให้ความหมายของอำนาจว่า หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนได้ทำบางสิ่งบางอย่าง ทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปใน ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

อรุณ รักรธรรม (2526) ให้นิยามไว้ว่า อำนาจ หมายถึง พลังหรือความสามารถที่มีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2530) สรุปไว้ว่า อำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของ บุคคลหนึ่ง (ผู้มีอำนาจ) ในอันที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่น (ผู้อยู่ใต้อำนาจ) ให้เบี่ยงเบนไป ในทิศทางใดทิศทางหนึ่งเพื่อประโยชน์ของตนเองและของส่วนรวม

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (2530) กล่าวว่า อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้ทำบางสิ่งบางอย่าง หรือทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเปลี่ยนแปลงไปใน ทิศทางที่ต้องการ

สรุปได้ว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่น ยอมปฏิบัติตามในทิศทางที่ตนต้องการ

### ความสำคัญของอำนาจ

นักปรัชญาได้พยายามอธิบายว่าทำไมคนคนเดียวจึงสามารถควบคุมกลุ่ม คนหรือบุคคลอื่นได้ คำตอบที่ได้รับก็คือ การใช้อำนาจ (Stogdill, 1964) ซึ่งเป็นผลของการมีความ สัมพันธ์ต่อกันในสังคมในลักษณะของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนยอมรับหรือปฏิบัติตามความต้องการ ของอีกบุคคลหนึ่งและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ในองค์การทางสังคมทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นองค์การ ขนาดเล็ก เช่นครอบครัว ชุมชน หรือองค์การขนาดใหญ่ เช่น โรงเรียน โรงงาน หรือบริษัทก็ตาม กิจกรรมต่างๆขององค์การเหล่านั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ หรือผู้บริหาร เพราะอำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ อย่างหนึ่งของทุกองค์การ ดังที่ Bierstedt (1950) ได้กล่าวไว้ว่า อำนาจเป็นตัวประกันความคงอยู่ ขององค์การ และทำให้บรรทัดฐานขององค์การมีผลใช้บังคับ ถ้าปราศจากอำนาจแล้วก็จะไม่มีองค์ การและไม่มีความเป็นระเบียบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณ รักรธรรม (2527) ที่กล่าวว่า สิ่ง ที่จำเป็นและสำคัญที่สุดต่อการดำรงอยู่ขององค์การไม่ใช่ระบบการสื่อสารที่ดีเลิศหรือ

หลักมนุษยสัมพันธ์หรือการเข้าร่วมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การแต่สิ่งนั้นคือ อำนาจดังนั้น อำนาจจึงเปรียบเสมือนสิ่งที่ช่วยยึดเหนี่ยวความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ (วิรัช สงวนวงศ์วาน , ม.ม.ป )

สรุปได้ว่า อำนาจเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์การ อำนาจจะอยู่ในบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารองค์การในระดับต่าง ๆ ถ้าผู้บริหารมีอำนาจเพียงพอย่อมมีพลัง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลมากพอที่จะควบคุมกิจกรรมหรือประสานงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานไปตามบทบาทและก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้บริหารขาดอำนาจหรือมีอำนาจไม่เพียงพอจะทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลไม่มากพอที่จะควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหรือคล้อยตามไปในทิศทางที่ต้องการได้

### ลักษณะของอำนาจ

การศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยและทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ โดย Ragin and Sundstrom (1989) เริ่มตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน ตั้งอยู่บนพื้นฐานกรอบการวิเคราะห์อำนาจถึง 4 ระดับ คือระดับบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์การ และสังคมอย่างละเอียด และครอบคลุมถึงลักษณะของอำนาจที่สำคัญพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. อำนาจเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลหรือสิ่งที่บุคคลได้มาภายหลัง นักรัฐศาสตร์และนักสังคมวิทยามีความเห็นสอดคล้องกันว่าอำนาจเป็นพลังความสามารถหรือศักยภาพอันเป็นสมบัติเฉพาะบุคคลที่มีอิทธิพลหรือสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น
2. อำนาจเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลจะมีอำนาจได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคมใดสังคมหนึ่งโดยเฉพาะอำนาจจึงมีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลภายในกลุ่มในรูปของกระบวนการกลุ่ม อำนาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
3. อำนาจบางอย่างได้มาจากการจัดโครงสร้างตำแหน่งในองค์การ เรียกว่า อำนาจหน้าที่ (authority) หรืออำนาจโดยตำแหน่ง (position power) ซึ่งกำหนดให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งมีอำนาจและใช้อำนาจนั้นภายในขอบเขตที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับกำหนดไว้ สำหรับใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและการใช้อำนาจยังมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของงานและเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมด้วย
4. อำนาจมีทั้งอำนาจจริง (objective power) และอำนาจการรับรู้ (perceived) โดยตนเองและผู้อื่น อำนาจจริงเป็นอำนาจอันชอบธรรมโดยตำแหน่ง ในหน่วยงานหรือองค์การ ผู้มีอำนาจมีสิทธิอันชอบธรรม (legitimacy) ในอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ที่จะให้คุณให้โทษแก่ผู้ร่วมงานได้ ส่วนอำนาจจากการรับรู้ได้มาจากแหล่งอื่น ๆ อาทิเช่น บุคลิกลักษณะการกระทำหรือ

พฤติกรรมของบุคคล ทักษะความรู้ความชำนาญ เป็นต้น อำนาจเหล่านี้ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือคล้อยตามในทางตรงข้ามอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้ที่มีอำนาจได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีทั้งอำนาจจริงและอำนาจจากการรับรู้ บุคคลจะมีอำนาจแท้จริงในการควบคุมทรัพยากรหรือรางวัลต่างๆ ในองค์การซึ่งตนเองหรือผู้อื่นอาจไม่รู้ อำนาจนี้ก็ไม่ได้ ด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดปัญหาการใช้อำนาจเพราะไม่สามารถแยกแยะอำนาจแท้จริงและอำนาจการรับรู้ได้ชัดเจน ทั้งจากฝ่ายที่มีอำนาจและฝ่ายยอมตามอำนาจ

5. อำนาจมีทิศทางการแพร่อิทธิพล (direction of influence) จากบุคคลหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งต่างฝ่ายต่างแพร่อิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังเช่น โครงสร้างการบริหารงานในองค์การ จะมีอำนาจในสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้บริหารเป็นผู้ใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทิศทางของอำนาจจะไหลจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (downward) แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลและให้การสนับสนุนแก่ผู้บริหาร ทิศทางของอำนาจจะพุ่งขึ้นจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (upward) และอำนาจนั้นจะมีลักษณะเสริมซึ่งกันและกัน (reciprocal)

อำนาจที่กล่าวมาข้างต้น เป็นอำนาจที่มีทิศทางในแนวตั้ง (vertical direction) ในทำนองเดียวกันอำนาจยังมีทิศทางแพร่อิทธิพลในแนวนอน (lateral or horizontal direction) ซึ่งเป็นอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันหรือสายการบังคับบัญชาในระดับเดียวกันอำนาจสู่เบื้องล่างจะมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับอำนาจสู่เบื้องบนและอำนาจตามแนวนอนของผู้ร่วมงาน อำนาจทั้งแนวตั้งและแนวนอนจะรวมกันกลายเป็นอำนาจรวมของบุคคล

6. อำนาจมีลักษณะสั่งสมได้และเพิ่มขึ้นจากแหล่งอำนาจต่างๆ ได้ บุคคลมีอำนาจในตัวเองเพิ่มขึ้นได้จากการแสวงหาแหล่งอำนาจใหม่ๆ มาสะสมเพิ่มเติมแต่อย่างไรก็ตามอำนาจจากบางแหล่งที่มีอย่างเหลือล้น ก็ไม่สามารถเพิ่มอำนาจสะสมได้ เช่น อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อาจไม่เพิ่มอำนาจอ้างอิงให้แก่ตนเองได้เลยในทางกลับกันการผสมผสานของอำนาจอาจไม่ได้สัดส่วนกัน เช่น บุคคลได้รับตำแหน่งสูงขึ้น น่าจะมีผลให้บุคคลมีลักษณะเด่นด้วยการมีอำนาจอ้างอิงมากขึ้นกว่าเดิม

7. แหล่งอำนาจสามารถทดแทนกันได้ (compensatory) บุคคลซึ่งขาดอำนาจหรือมีอำนาจน้อยจากแหล่งหนึ่งย่อมสามารถแสวงหาอำนาจจากแหล่งอื่นๆ มาทดแทนอำนาจที่ด้อยนั้นได้ เช่น ผู้มีอำนาจอ้างอิงน้อย อาจหาอำนาจความรู้ความชำนาญ ด้วยการฝึกอบรมให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น เป็นการทดแทนอำนาจที่ด้อยนั้นได้

8. แหล่งอำนาจอาจจะหาได้เพิ่มขึ้นหรือสูญเสียไปตามกาลเวลา ดังนั้นอำนาจสะสมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา แม้ว่าแหล่งอำนาจเดิมยังคงมีอยู่ก็ตาม เช่น คนที่ทำงานมานานอาจมีการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีผลให้อำนาจอื่นๆ ตามมาด้วย ในทางตรง

ข้ามอำนาจความรู้ความชำนาญที่มีอยู่เดิมอาจค่อย ๆ หดไปเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาทำให้  
ความรู้ความชำนาญที่มีอยู่นั้นล้าสมัย

กล่าวโดยสรุปก็คือ การรวมของแหล่งอำนาจอาจมีผลทำให้บุคคลมีอำนาจเพิ่มขึ้น  
หรือไม่ก็ได้ อาจมีการทดแทนอำนาจนั้นสามารถเปลี่ยนไปด้วยเงื่อนไขของเวลา

9. อำนาจเป็นสิ่งที่สามารถแสวงหาและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าได้บุคคลสามารถ  
แสวงหาอำนาจได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น อำนาจการให้คุณ อำนาจการให้โทษ อำนาจอ้างอิง อำนาจ  
พึงพา หรืออื่นๆ

### แหล่งที่มาของอำนาจ

แหล่งที่มาของอำนาจ (sources of power) หมายถึง “คุณสมบัติของบุคคลหรือสิ่ง  
ที่บุคคลนั้นเป็นเจ้าของอยู่เช่น บุคลิกลักษณะ เงิน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ ฯลฯ ซึ่งบุคคลใช้เพื่อ  
สร้างอำนาจให้แก่ตนได้” แหล่งอำนาจเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดอำนาจได้ จะต้องมีความ  
เกี่ยวข้องหรือความประทับใจของผู้ที่อยู่ใต้อำนาจต่อแหล่งของอำนาจที่ของผู้ใช้อำนาจด้วย  
แหล่งที่มาของอำนาจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจ เมื่อบุคคลสะสมหรือได้  
รับอำนาจจากแหล่งต่างๆ ไว้มากพอ ก็หมายความว่าบุคคลนั้นพร้อมที่จะมีอำนาจ แต่ยังมีเพราะ  
การจะมีอำนาจหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการยอมรับของผู้ถูกใช้อำนาจ ดังที่ Lawless (1972)  
กล่าวว่า “อำนาจมิใช่คุณสมบัติของบุคคลหรือมิใช่ลักษณะของบุคคลและบุคคลไม่สามารถเป็นเจ้าของ  
อำนาจได้เพราะอำนาจเกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่ได้แต่อำนาจเกิดจากความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายคือผู้ใช้อำนาจและผู้ถูกใช้อำนาจ” นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์  
การใช้อำนาจไม่ถูก กาลเทศะ ย่อมไม่เกิดอำนาจ ดังนั้นการสร้างอำนาจต้องเลือกบรรยากาศที่  
เหมาะสม

แหล่งที่มาของอำนาจนั้นได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและวิเคราะห์แหล่งที่มาของ  
อำนาจดังนี้

Peabody (1969 อ้างถึงในอรุณ รักธรรม, 2523: 73-74) ได้จัดและแบ่งกลุ่มแหล่ง  
ที่มาของอำนาจดังนี้

1. แหล่งที่มาของอำนาจที่เป็นกฎหมายข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ให้แก่ตำแหน่งงาน  
นั้นๆ เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง
2. แหล่งที่มาของอำนาจตามตำแหน่งในแต่ละองค์การย่อมมีการแบ่งสายงานการ  
บังคับบัญชาทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใครและใครมีอำนาจในการให้คุณให้โทษ  
แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. แหล่งที่มาของอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคลเป็นลักษณะของตัวผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดีมีคุณธรรมคนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพนับถือและจัดเป็นอำนาจบารมีที่มีเฉพาะคนๆ นั้น

4. แหล่งที่มาของอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะบุคคล ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่นที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เป็นต้น

French and Raven (1968) ได้ประมวลแหล่งอำนาจและแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ

1. อำนาจการให้คุณ
2. อำนาจการให้โทษ
3. อำนาจอันชอบธรรม
4. อำนาจอ้างอิง
5. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ

French and Raven ได้ให้รายละเอียดของอำนาจแต่ละประเภทดังต่อไปนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้อื่นที่ยอมปฏิบัติตาม รางวัลตอบแทนดังกล่าวได้แก่ การยกย่องสรรเสริญ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ความเข้มของอำนาจการให้รางวัลนี้จะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าผู้ใช้อำนาจมีอำนาจที่จะให้รางวัลแก่เขาได้จริงและโดยตรง

2. อำนาจการให้โทษ (coercive power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษโดยอำนาจที่เขาได้อยู่ ความเข้มของอำนาจการให้โทษจะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าผู้ใช้อำนาจมีอำนาจที่จะลงโทษแก่เขาได้จริงและโดยตรง

3. อำนาจอันชอบธรรม (legitimate power) เกิดจากค่านิยมภายในบุคคลที่สั่งสมมาจนยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมที่จะมีอิทธิพลเหนือตน โดยทั่วไปอำนาจอันชอบธรรมนี้เกิดขึ้นเนื่องจากตำแหน่งที่ผู้ใช้อำนาจครองอยู่ซึ่งเรียกว่าอำนาจหน้าที่ (authority) แต่ในบางกรณีอำนาจจากฐานอำนาจประเภทนี้อาจไม่เกี่ยวกับตำแหน่งก็ได้ หากแต่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และการยอมรับ ที่บุคคลนั้นมีต่อผู้ใช้อำนาจโดยตรง

4. อำนาจอ้างอิง (referent power) เกิดจากคุณลักษณะของผู้ใช้อำนาจเป็นที่ชื่นชมของบุคคล จนประสงค์จะมีลักษณะเช่นนั้นบ้าง ความเข้มของอำนาจอ้างอิงจะมากยิ่งขึ้นตามความชื่นชมต่อผู้ใช้อำนาจของบุคคลนั้นที่เพิ่มมากขึ้น

5. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) เกิดจากการที่ผู้ใช้อำนาจมีความเชี่ยวชาญมีทักษะและความรู้จนเป็นที่ยอมรับนับถือโดยทั่วไป ฐานอำนาจเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามเพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเหนือตน

Luthans (1985) อธิบายไว้ว่า ได้มีนักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยาสังคมได้อุทิศเวลาหลายปีให้แก่การจัดและจำแนกแหล่งต่างๆของอำนาจ และแหล่งของอำนาจที่เป็นที่ยอมรับและนำไปศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางที่สุดได้แก่ของ French and Raven, Etzioni และ McClelland การอภิปรายเกี่ยวกับอำนาจมักมีขึ้นต้นและจบลงด้วยแหล่งอำนาจของ French and Raven อยู่เสมอ โดยแหล่งที่มาของอำนาจทั้ง 5 ประเภทนี้ Luthans (1985) ได้นำมาอธิบายไว้ดังนี้

### 1. อำนาจการให้คุณ

แหล่งอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และทรัพยากรของบุคคลที่จะให้สิ่งที่เป็นคุณแก่ผู้อื่น กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป้าหมายของอำนาจประเภทนี้ต้องเห็นในคุณค่าของสิ่งที่เป็นคุณที่ให้ไป

ในบริบทขององค์การ (organization context) ผู้บริหารจะมีศักยภาพอย่างมากที่จะให้สิ่งที่เป็นคุณได้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานที่อำนวยความสะดวก ให้เครื่องมือใหม่ ยกย่องชมเชย ให้ข้อมูลป้อนกลับ ฯลฯ โดยเงื่อนไขเชิงปฏิบัติ (operant term) อำนาจประเภทนี้หมายถึง ผู้บริหารมีอำนาจที่จะบริหารด้วยการเสริมแรงทางบวก ส่วนเงื่อนไขที่คาดหวัง (expectancy term) หมายถึงบุคคลที่มีอำนาจจะให้สิ่งที่พึงประสงค์และ ผู้อื่นรับรู้ในความสามารถดังกล่าว เพื่อให้ความเข้าใจถึงแหล่งอำนาจประเภทนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก็ต้องย้อนกลับไปยังประเด็นสำคัญที่ว่า ถ้าผู้บริหารคิดว่าเขาได้ในสิ่งที่เป็นคุณหรือผลประโยชน์แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นในคุณค่าสิ่งของที่ให้ นั่นก็แสดงว่าผู้บริหารไม่มีอำนาจในการให้สิ่งที่เป็นคุณค่าที่แท้จริง ในทางกลับกันผู้บริหารอาจไม่ได้คิดว่าสิ่งที่ให้ไปนั้น เป็นสิ่งที่ให้คุณ (เช่นการฟังข้อคิดเห็นหรือการโอดครวญอย่างสงบ) แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าเป็นการให้ (เพราะผู้บริหารตั้งใจฟังความเดือดร้อนของเขาอย่างสนใจ) ผู้บริหารก็อาจมีอำนาจในการให้คุณโดยไม่รู้ตัว

### 2. อำนาจการให้โทษ

แหล่งอำนาจประเภทนี้อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้ที่มีอำนาจการให้โทษจะมีความสามารถที่จะลงโทษผู้อื่น หรือทำให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บปวดเสียหาย หรืออย่างน้อยที่สุดก็ทำให้ผู้อื่นเชื่อว่า จะลงเอยด้วยการลงโทษหรือประสบกับความเสียหาย รูปแบบของอำนาจประเภทนี้ทำให้คนทั่วไปเห็นว่าเป็นอำนาจในทางลบ ดังที่ David Kipnis กล่าวไว้ในหนังสือผู้กุมอำนาจ (the powerholders) ว่า "มูลฐานของอำนาจทั้งหมดที่ใช้กับมนุษย์นั้น อำนาจที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวดได้ถูกนำมาใช้บ่อยครั้งที่สุด ถูกสาปแช่งมากที่สุด และควบคุมได้ยากที่สุด" โดยทั่วไปมีความคิด

อย่างสามัญว่า อำนาจการให้โทษจะอยู่ในรูปการใช้กำลังกายหรืออาวุธ แต่อาจเกิดในรูปแบบอื่นๆ ด้วย ซึ่ง Kipnis เสนอว่า “บุคคลแสดงอำนาจการให้โทษด้วยการใช้ร่างกายที่แข็งแกร่งกว่าเสมอ ความคล่องแคล่วในการดำน้ำหรือความสามารถในการทำให้ผู้อื่นอารมณ์เสีย มูลฐานเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความเดือดร้อน เจ็บปวดทางกาย หวาดกลัว รู้สึกขายหน้าหรือสูญเสียความรัก

ในบริบทขององค์กรการ มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจการให้โทษโดยการไล่ออกลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน แม้ว่าเราจะมีความพยายามในการขจัดอำนาจประเภทนี้เป็นเวลาหลายปีมาแล้วก็ตาม ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดผลในการให้โทษแก่คนงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เงื่อนไขเชิงปฏิบัติหมายความว่า บุคคลมีอำนาจจะเป็นผู้ลงโทษหรือให้การเสริมแรงที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนความคาดหวังหมายความว่า อำนาจจะเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งคาดว่าจะได้รับโทษ ถ้าพวกเขาไม่ทำตามผู้ใช้อำนาจ เช่น ความกลัวกับการไม่ทำตามกฎข้อบังคับหรือนโยบายขององค์กรการ และความกลัวนี้เองที่ทำให้ทุกคนมาทำงานตรงเวลา และทุกครั้งที่เจ้านายมาตรวจก็จะดูว่ามีงานยุ่งมาก

### 3. อำนาจอันชอบธรรม

แหล่งของอำนาจประเภทนี้จะเกิดจากคุณค่าภายในของคนซึ่งให้สิทธิอันชอบธรรมแก่ผู้ที่เป็นตัวแทนและให้มีอิทธิพลเหนือพวกเขาได้ คนเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าเขามีภาระที่จะต้องยอมรับอำนาจประเภทนี้ เกือบจะกล่าวได้ว่าอำนาจอันชอบธรรมเป็นสิ่งเดียวกับอำนาจหน้าที่ และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวหรือใกล้ชิดกับอำนาจการให้สิ่งที่เป็คุณค่าและให้โทษได้ อย่างไรก็ตาม อำนาจอันชอบธรรมไม่ใช่อำนาจทั้งสองประเภทนั้น เนื่องจากมันขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือบทบาทที่ผู้นั้นดำรงอยู่โดยไม่สัมพันธ์กับผู้อื่น

อำนาจอันชอบธรรมมาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่งคือ

แหล่งที่หนึ่ง มาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมสังคม องค์กรการ หรือกลุ่มคนที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ถูกที่ควร เช่น บางสังคมยอมรับความเป็นผู้อาวุโส หรืออาชีพ

ในบริบทขององค์กรการ โดยปกติผู้บริหารจะมีอำนาจอันชอบธรรมเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อในคุณค่าของสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมาย และลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

แหล่งที่สอง บุคคลสามารถได้รับอำนาจอันชอบธรรมจากการยอมรับในโครงสร้างทางสังคม บางสังคมมีการยอมรับในชนชั้น



ในองค์กรหรือครอบครัวมีการยอมรับในโครงสร้างทางสังคมซึ่งเป็นการให้อำนาจอันชอบธรรม เช่น เมื่อลูกจ้างยอมรับการว่าจ้างจากบริษัท พวกเขา ก็จะเข้าสู่ข่ายของการยอมรับในลำดับตามโครงสร้างและอำนาจของผู้บริหารของพวกเขา

แหล่งที่สาม อำนาจอันชอบธรรมอาจจะมาจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นเจ้าของอำนาจมอบหมายให้แก่ตัวแทนหรือผู้ดำเนินการแทน เช่น ผู้แทนราษฎร ประธานที่ประชุม กรรมการในคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น

รูปแบบต่างๆ ของอำนาจอันชอบธรรมแต่ละอย่างล้วนทำให้เกิดการยอมรับและมีอิทธิพลได้ แต่ในทางปฏิบัติมีบ่อยครั้งที่เกิดปัญหาในความสับสนหรือไม่ยอมรับเกี่ยวกับช่วงระยะ (range) หรือขอบข่าย (scope) ของอำนาจ

#### 4. อำนาจอ้างอิง

อำนาจชนิดนี้มาจากความประสงค์ของผู้อื่นที่จะเป็นพวกเดียวกันกับตัวแทนหรือผู้ที่มีอำนาจโดยไม่คำนึงผลที่จะได้รับคนทั่วไปมักจะยอมตามอำนาจของผู้อื่นเพราะเขาเป็นคนรูปร่าง น่าคบหา หรือบุคลิกส่วนตัวอื่นๆ

นักโฆษณาใช้ประโยชน์จากอำนาจประเภทนี้ โดยอาศัยผู้มีชื่อเสียงมาโฆษณา เช่น ดาราภาพยนตร์ หรือนักกีฬาชื่อดัง ผู้ซื้อส่วนมากอยากเป็นพวกเดียวกับคนที่มีชื่อเสียงและยอมตามอำนาจของเขาด้วยการซื้อผลิตภัณฑ์ การโฆษณาโดยอาศัยอำนาจอ้างอิงนี้ช่วงเวลามีความสำคัญมาก จะใช้อ้างอิงได้เฉพาะช่วงเวลาที่ผู้นั้นมีชื่อเสียงอยู่เท่านั้น เช่น นักฟุตบอลในฤดูกาลแข่งขัน ทั้งนี้เพราะเขาปรากฏตัวบ่อยๆ

ภายในองค์กร อำนาจอ้างอิงจะแตกต่างจากอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวแล้วเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกับเขา โดยไม่คำนึงว่าภายหน้านั้นผู้บริหารจะสามารถให้คุณ ให้อะไร หรือมีความชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 5. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานที่ผู้ต้องการสร้างอำนาจนั้นมีความรู้ความชำนาญ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นที่รับรู้กันว่ามีรู้ความเข้าใจเฉพาะพื้นที่ บางกรณีบางประเภทแหล่งอำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับภารกิจของเป้าหมายแต่อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญต้องมีมากกว่าอำนาจประเภทอื่นๆ กล่าวคือ ก่อนที่อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับ เป้าหมายต้องรู้เสียก่อนว่าผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความสัมพันธ์เป็นพวกเดียวกัน

ความน่าเลื่อมใสอาจมาจากการมีประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตรเป็นเครื่องแสดงว่าคนผู้นั้นต้องรู้แน่ในสิ่งที่เขากำลังกล่าวถึง และสามารถแสดงความรู้ที่นั้นออกมาได้ เช่น โค้ชฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จสูงให้นักฟุตบอลฝึกหัดให้เรียนรู้วิธีการเล่นบอลแบบใหม่ พวกนั้นยอมฟังอย่างจดจ่อเพราะยอมรับในอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญของโค้ช

Etzioni (อ้างถึงใน Luthans 1985) นักสังคมวิทยาที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางได้วิเคราะห์อำนาจในองค์การ พิจารณาได้จาก 2 ปัจจัยด้วยกันคือ

1. ประเภทของอำนาจซึ่งองค์การและผู้บริหารพยายามใช้เพื่อให้มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ
2. ประเภทของการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ซึ่งองค์การและผู้บริหารหวังให้เกิดขึ้นและพยายามสร้างขึ้นในหมู่สมาชิกขององค์การ

Etzioni แบ่งอำนาจในองค์การออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แบบใช้อำนาจบังคับ (coercive) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่ใช้บังคับสมาชิกขององค์การให้ทำตามวิถีทางที่กำหนดไว้

2. แบบบรรทัดประโยชน์ (utilitarian) เป็นอำนาจประเภทที่ให้สิ่งที่เป็นคุณผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำงานตามที่ได้รับการคาดหวังเพื่อสิ่งที่ดีให้คุณ ส่วนใหญ่แล้วองค์การทางธุรกิจจะดำเนินภายใต้อำนาจประเภทนี้

3. แบบคุณธรรม (normative) ภายใต้อำนาจประเภทนี้ สมาชิกองค์การเชื่อฟังเพราะว่าพวกเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

อำนาจทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับอำนาจจากผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสมาชิก แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แบบคนแปลกหน้า (alienation) หมายถึง การที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การโดยไม่เต็มใจ หรือถูกบังคับหรือด้วยความเป็นปฏิกิริยา

2. แบบที่คิดถึงแต่ในทางได้เสีย (calculative) หมายถึง การที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การโดยมีทัศนคติที่มุ่งแสวงหาความดีให้กับตนเองมีการใช้เหตุผลหาผลประโยชน์ส่วนตัว

3. แบบมุ่งจริยธรรม (moral) หมายถึง การที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การโดยเห็นคุณค่าในการดำเนินงานขององค์การและยอมเสียสละเพื่อปฏิบัติหน้าที่เพราะเห็นคุณค่าของงาน

ลักษณะการสัมพันธ์กันของประเภทของอำนาจและการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงได้ดังรูปภาพที่ 1 คือ

รูปภาพที่ 1 แสดงลักษณะสัมพันธ์กันของประเภทของอำนาจและการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง

	ประเภทของอำนาจ		
	แบบบังคับ	แบบอรรถประโยชน์	แบบคุณธรรม
ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้อง			
แบบคนแปลกหน้า	●		
แบบคิดถึงทางได้ทางเสีย		●	
แบบมุ่งจริยธรรม			●

● แสดงถึงประเภทที่สำคัญ (A Predominant Type)

จากรูปที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยอำนาจ 3 ประเภท และประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้อง 3 ประเภทแสดงถึงสัมพันธ์ภาพในองค์การ 9 แบบ

Atzioni อธิบายว่าองค์การส่วนมากโดยทั่วไปแล้วประเภทของอำนาจ กับประเภทของการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องมักจะมีลักษณะการจับเป็นคู่ ตัวอย่างเช่น คุณหรือเรือนจำเป็นองค์การแบบใช้อำนาจบังคับ (coercive) แนวโน้มที่จะมีสมาชิกแบบแปลกหน้า (alienation) ซึ่งไม่อยากจะอยู่เป็นสมาชิกแต่ถูกบังคับให้เป็นสมาชิกขององค์การทางธุรกิจเป็นองค์การแบบอรรถประโยชน์ (calculative) แนวโน้มสมาชิกที่คิดถึงแต่ทางได้ทางเสีย ซึ่งหวังผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สำหรับการปฏิบัติงานของเขาเป็นประการแรกและองค์การศาสนาเป็นองค์การแบบคุณธรรมแนวโน้มสมาชิกที่เป็นผู้ปรารถนาที่จะอยู่เพราะเห็นคุณค่าในเป้าหมายขององค์การและชอบที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามจริยธรรม (moral) และเขาชี้ให้เห็นว่าถ้าจะให้การบริหารประสบผลมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารไม่ควรทำอะไรที่แตกแยกจากรูปแบบดังกล่าวนี้ กล่าวคือถ้าสภาพแวดล้อมขององค์การเป็นแบบใด สมาชิกในองค์การมีลักษณะการเข้าไปเกี่ยวข้องแบบใด ก็ควรจะบริหารแบบนั้น ไม่ควรจะไปใช้อำนาจแบบอื่น ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการของบริษัทซึ่งย่อมมีลูกจ้างมีลักษณะที่คิด

แต่ทางใต้ทางเสีย คือพยายามหาผลประโยชน์ส่วนตนแล้วไม่ควรจะใช้อำนาจแบบบังคับ เพราะถ้าใช้อำนาจแบบบังคับเช่นในคุกถูกจำขังยอมไม่พอใจอาจจะลดการผลิตหรือไม่ก็อาจจะลาออก และถ้าสมมติว่าผู้จัดการบริษัทจะใช้อำนาจแบบคุณธรรม อย่างในองค์กรทางศาสนาก็ยอมเป็นไปไม่ได้ ลูกจ้างก็อาจไม่สนใจหรืออาจไม่ทำอะไรเลย

Atzioni ได้สรุปว่า ผู้บริหารองค์การแบบใดก็ควรจะต้องดูว่าสมาชิกมีแบบของการเข้าไปเกี่ยวข้องกับแบบใดก็ควรใช้อำนาจให้ถูกต้อง สอดคล้องกับทัศนคติของสมาชิกที่เข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับแบบนั้น การบริหารจึงจะมีประสิทธิภาพ

McClelland (อ้างถึงใน Luthans 1985) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ด้าน เรียกว่า Two face of Power โดยศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจที่จะมีอำนาจในองค์การและเขาเชื่อด้วยว่ามีอำนาจอยู่ 2 ประเภทคือ ประเภทลบ (negative) กับประเภทบวก (positive)

อำนาจประเภทลบ (negative) เขาอธิบายว่า ปกติแล้วมักจะมองคำว่า "อำนาจ" (Power) ในแง่ไม่สู้ดีนัก เช่นคำว่า "กระหายอำนาจ" (power hungry) เป็นต้น แต่ในความเห็นของ McClelland ถือว่าการที่คนมองอำนาจเป็นสิ่งที่ไม่ดีหรือให้ความหมายของอำนาจในลักษณะเชิงลบ เพราะการใช้อำนาจแบบนี้มีความผูกพันกับ "อำนาจส่วนตัว" (personal power) ซึ่งเขาถือว่าถ้าใช้อำนาจส่วนตัวแล้วเป็นลักษณะที่ยังไม่ได้ขัดเกลา ซึ่งแน่นอนที่อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดผลในทางลบและยังมี "อำนาจอีกด้านหนึ่ง" (other face) ซึ่งเป็นอำนาจประเภทบวก McClelland เรียกว่า "อำนาจทางสังคม" (social power) เป็นอำนาจที่แสดงออกซึ่งความหวังใจหรือความสนใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มและเป็นความสนใจที่พยายามหาวัตถุประสงค์เหล่านั้นที่จะสามารถกระตุ้นบุคคลให้ทำงานได้ เป็นความสนใจที่อยากจะช่วยให้กลุ่มรวบรวมวัตถุประสงค์เหล่านั้นขึ้น ความสนใจที่จะริเริ่มเป็นผู้นำเพื่อจะหาวิธีการที่จะทำจุดประสงค์นั้นให้บรรลุผลให้เกิดผลประโยชน์ในกลุ่มและความสนใจที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่ามีพลังมีสมรรถภาพเพื่อที่จะทำงานเหล่านั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม จึงเป็นการยากที่ผู้บริหารจะแยกให้ออกได้ระหว่างอำนาจทั้ง 2 นี้

ดังนั้นนิยามของคำว่า "อำนาจ" ตามแนวคิดของ McClelland ดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารจะตกอยู่ในสภาพที่อยู่ระหว่างการแสดงออกถึงอำนาจส่วนตัว (personal power) ที่จะบังคับบัญชาเกี่ยวกับอีกด้านหนึ่งจะต้องใช้อำนาจทางสังคม (social power)

McClelland ได้เริ่มที่จะเก็บรวบรวมหลักฐานซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่ใช้อำนาจทางสังคม (social power) นั้นเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ข้อมูลของเขาได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องอำนาจหน้าที่เห็นได้ค่อนข้างชัด 4 ประการ คือ

1. ผู้บริหารแบบนี้จะเป็นผู้ที่เชื่อในระบบอำนาจหน้าที่ คือเชื่อว่าสถาบันสำคัญกว่าปัจเจกบุคคลที่อยู่ในสถาบันนั้น

2. เป็นบุคคลที่ชอบทำงานและชอบงานที่มีระเบียบวินัย เพื่อจะนำไปสู่การบริหารที่เป็นระบบระเบียบ

3. จะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานและจะทำในลักษณะที่ทุกคนเห็นได้ด้วยว่าเขาเป็นผู้อุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน

4. จะเป็นบุคคลที่เชื่อในความยุติธรรมเหนือสิ่งอื่นใด เชื่อว่าทุกคนจะได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม

Sharp (1973) ได้เสนอแนะแหล่งที่มาของอำนาจว่าจะมาได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิที่จะออกคำสั่งหรือชักนำคนอื่น ๆ ให้ทำตามโดยยอมรับไม่มีข้อโต้แย้งในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่จึงเป็นที่มาอันสำคัญของอำนาจ

2. ความรู้ความสามารถ ผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องราวต่างๆย่อมมีอำนาจเหนือผู้อื่น

3. ทรัพยากรทางวัตถุหมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถครอบครองทรัพย์สินทรัพยากรธรรมชาติ เงินงบประมาณ ระบบเศรษฐกิจ การสื่อสาร สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดขอบเขตของอำนาจไว้อย่างกว้างขวางตามปริมาณทรัพยากรที่ตนครอบครองอยู่

4. ปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น เจตคติ อุดมคติ อุดมการณ์ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจและคนอื่น ๆ

5. การลงโทษ คือการลงโทษที่ผู้ต่อต้านหรือมีความเห็นขัดแย้งต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ การลงโทษเป็นการบังคับให้ผู้ที่ไม่เชื่อฟังยอมรับในอำนาจของตน โดยการลงโทษที่รุนแรงก็ได้

Nadler, Tushman and Hatvany (1982) ได้เสนอความเห็นว่ อำนาจเกิดจากแหล่งที่มาอื่น ๆ อีก ได้แก่ เกิดจากการทำงานใกล้ชิดผู้มีอำนาจ เกิดจากการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นและเกิดจากการสนับสนุนของกลุ่มซึ่งจะทำให้เกิดภาวะไม่สมดุลงันนำไปสู่การมีอำนาจได้ในที่สุด

Kimbrough and Nunnery (1983) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้ที่มีอำนาจทางสังคมนั้นมักจะเป็นบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี เป็นผู้มีความสามารถเหนือบุคคลอื่น มีความรู้ดี มีตำแหน่งหน้าที่ราชการใหญ่โต เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้นำในวงสังคม ปรากฏตัวต่อสื่อมวลชนสม่ำเสมอ มีฐานะทางสังคมดี มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีความรู้เรื่องระบบเศรษฐกิจ สังคมดี

Robbins (1983) ได้ให้แนวคิดถึงแหล่งที่มาของอำนาจว่า ได้มาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจตามตำแหน่ง (position power) เกิดจากการที่กลุ่มคนหรือองค์กรการยอมรับอำนาจของบุคคลตามตำแหน่งนั้น
2. อำนาจเฉพาะบุคคล (personal power) เกิดจากบุคลิกลักษณะเด่นเฉพาะของบุคคลนั้น จนเกิดความศรัทธา เชื่อถือ สามารถทำให้บุคคลอื่นกระทำตามหรือคล้อยตามได้โดยง่าย เป็นอำนาจที่เกิดจาก “บารมี” นั่นเอง
3. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการสั่งสมความรู้ ความชำนาญ ทักษะประสบการณ์เฉพาะในสาขานั้น ๆ จนมีอำนาจในการควบคุมงาน และนำไปสู่จุดหมายปลายทางได้
4. อำนาจทางโอกาส (opportunity power) เป็นการจับความเหมาะสมในเรื่องเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ

วุฒิชัย จำนงค์ (2517) ได้ให้ความคิดเห็นว่า แหล่งที่มาของอำนาจที่สำคัญยิ่งในสังคมไทยคือ เรื่อง “บุญคุณ” แนวความคิดในเรื่องนี้จะมีบางส่วนเกี่ยวข้องกับทำให้รางวัลหรือการตอบแทน เพราะทั้งบุญคุณและการให้รางวัลต่างเป็นสิ่งจูงใจหรือเป็นสิ่งเสริมแรงให้บุคคลปฏิบัติตามได้เช่นกัน โดยเฉพาะบุญคุณอาจทำให้บุคคลปฏิบัติตามโดยไม่หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเลยก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าบุญคุณนี้เป็นเอกลักษณ์อันสำคัญยิ่งของสังคมไทย

อรุณ รักธรรม (2523) ได้รวบรวมแหล่งที่มาของอำนาจไว้หลายประการ ดังนี้

1. หน้าที่ที่ปฏิบัติ (function performance) บุคคลที่กำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ย่อมมีอำนาจเหนือคนอื่นซึ่งไม่ได้ทำหน้าที่นั้นโดยตรง ดังนั้นหน้าที่ที่ปฏิบัติจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลมีอำนาจด้วย
2. จำนวนสมาชิกในองค์กรการ (members in organization) จำนวนสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรการจะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรการนั้นมีอำนาจมากน้อยต่างกันได้เพราะอำนาจย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิกหรือที่นิยมเรียกว่า “บริวาร” ที่ทำงานร่วมด้วย
3. การคบค้าสมาคมกับบุคคล (social contact) การเป็นมิตรกับบุคคลที่มีอำนาจย่อมทำให้มีอำนาจเทียบเคียงกับบุคคลนั้นไปได้ในบางครั้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับชนิดขององค์กร การงานหรือสิ่งที่มีการติดต่อสัมพันธ์เป็นกรณีๆ ไป ซึ่งย่อมจะมีอำนาจมากน้อยตามสังคมนั้น บุคคลนั้นหรือในเรื่องนั้นๆ

4. บุคลิกลักษณะ (personality) การมีบุคลิกลักษณะเด่นอันได้แก่ การมีรูปร่างเหมาะสม หน้าตาดี การแต่งกาย กริยาวาจาและท่าทางเป็นที่นิยมชมชอบ เกิดความเคารพยำเกรงต่อผู้พบเห็น บุคคลเหล่านี้ย่อมมีอำนาจแฝงอยู่ในตัวทั้งสิ้น หากผู้นำหรือผู้บริหารมีบุคลิกลักษณะดีจะมีส่วนช่วยดึงดูดความสนใจและมีผลจูงใจผู้ร่วมงาน ผู้มีบุคลิกลักษณะดีถือว่าเป็นผู้ได้เปรียบ จะได้รับการเคารพนับถือต่อผู้พบเห็น โดยมีต้องมีการพุดจกกัน

5. มนุษยสัมพันธ์ (human relationship) มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญประการแรกในการติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องของคนกับคนอันจะนำมาซึ่งความเข้าใจอันดี ความชอบพอ รักใคร่ ความพอใจ ความรู้สึกที่ดีต่อกัน จนถือได้ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นอำนาจภายในของบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือหน้าที่การงานใดก็ตาม บุคคลประเภทนี้จะชนะจิตใจคนได้โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง

6. สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (socio-economic status) สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นแหล่งที่มาของอำนาจอีกแหล่งที่สำคัญและมีผลในด้านการให้คุณให้โทษผู้อื่น อำนาจนั้นได้มาจากของที่ใช้รวมถึงสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งอาจพิจารณาตำแหน่งหน้าที่การงาน เงินเดือน รถที่ใช้ หรือห้องทำงานส่วนตัว คนที่ฐานะทางเศรษฐกิจดี ทรัพย์สินเงินทองมากมักจะเป็นผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นเคารพ ยำเกรง เชื่อถือ เมื่อมีเงินก็สามารถซื้อของต่างๆ ที่คนทั้งหลายอยากได้ออกมาได้ สิ่งเหล่านี้จึงกลายเป็นฐานอำนาจเหนือบุคคลอื่นที่ใช้สิ่งของราคาถูกลงหรือไม่มีสมบัติเป็นธรรมดา

7. การควบคุมทรัพยากร (control of resource) การควบคุมทรัพยากรจะรวมไปถึงการควบคุมกำลังคน งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถควบคุมทรัพยากรมากย่อมมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ควบคุมทรัพยากรได้น้อยกว่าในบริบทองค์กรตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณเป็นจำนวนมากๆ จึงเป็นสิ่งที่ปรารถนาของนักบริหารระดับต่างๆ ที่จะเข้าไปควบคุมเพราะจะเป็นฐานอันนำมาซึ่งอำนาจและบิรวาร

8. ประเพณีนิยม (traditional power) แหล่งที่มาของอำนาจจากประเพณีนิยมเป็นสิ่งที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาจนเป็นที่ยอมรับให้บุคคลมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในระบบสังคมเดียวกัน อำนาจตามประเพณีไม่ได้มาจากตำแหน่งตามกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับ แต่ได้มาโดยการกลม่อมเกลากทางสังคม (socialization) ด้วยความเคารพ เชื่อฟัง และยำเกรงผู้อาวุโสกว่า

9. ความยุติธรรม (justice) บุคคลที่มีความยึดมั่นในคุณธรรม โดยการให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทุกฝ่าย ย่อมได้รับความเคารพนับถือ และศรัทธาจากผู้ร่วมงานและคนทั่วไปให้เป็นผู้มีอำนาจ แม้ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งใดเลยก็ตาม ก็ถือว่ามี "บารมี" ดิดตัวตลอดไป

อุทัย หิรัญโต (2524) ได้รวบรวมแหล่งที่มาของอำนาจ เพิ่มเติมจากแหล่งอำนาจของ French and Raven แนวความคิดนี้ได้สอดคล้องกับแหล่งที่มาของอำนาจซึ่ง อรุณ รัชธรรม ได้รวบรวมไว้ดังนี้

1. ความยิ่งใหญ่ขององค์กรหรือสถาบัน ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรหรือสถาบันที่ใหญ่และมีบทบาทสำคัญ มีอำนาจมากกว่าผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรหรือสถาบันเล็กซึ่งมีบทบาทน้อยกว่าแม้จะมีตำแหน่งเท่ากัน

2. การควบคุมทรัพยากร ผู้มีอำนาจให้คุณให้โทษ ให้ผลประโยชน์พิเศษแก่คนอื่นได้ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะมีอำนาจมากกว่าผู้ดำรงตำแหน่งอื่นแม้จะมีระดับเท่ากัน

3. ฐานะตำแหน่งทางสังคม ถ้าบุคคลใดมีฐานะตำแหน่งทางสังคมสูง อำนาจก็มีสูงตามไปด้วย ซึ่งนักสังคมวิทยายอมรับว่า เครื่องแบบ ยศถาบรรดาศักดิ์ รวมทั้งสิ่งของ เครื่องใช้ที่มีราคาแพงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของคนอื่น ๆ มาก

4. บุคลิกภาพ เป็นแหล่งที่มาของอำนาจที่เกิดจากลักษณะพฤติกรรมส่วนรวมของบุคคล เช่นพฤติกรรมทางกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม อุปนิสัยใจคอและความสามารถ คนที่มีบุคลิกลักษณะดีโดยทั่วไปจะเป็นที่ดึงดูดตาต้องใจแก่ผู้พบเห็น ให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา อยากคบหาสมาคมด้วย อยากร่วมงานด้วยและให้ความเคารพยำเกรงเสมอ ดังนั้นคนที่มีบุคลิกลักษณะดี จึงเป็นคนที่มีความอำนาจอยู่ในตัวตลอดไป

จะเห็นได้ว่าแหล่งที่มาของอำนาจที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดเป็นคุณสมบัติหรือบุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น รูปร่าง กริยาจา ท่าทาง การแสดงออก ฯลฯ และสิ่งที่หามาได้ภายหลัง เช่น ความชำนาญ ชื่อเสียงเกียรติยศ ทรัพย์สิน ตำแหน่งหน้าที่การงานและปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ บุคคลสามารถแสวงหาอำนาจเพิ่มขึ้นหรือสูญเสียแหล่งที่มาของอำนาจบางแหล่งหรือทั้งหมดได้ตามเงื่อนไขของเวลาและสถานการณ์ เช่น บุคคลมีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาเฉพาะ เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาทำให้เกิดความรู้สึกว่าความชำนาญที่มีอยู่เดิมล้าสมัย แต่เมื่อได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม อำนาจนั้นก็เพิ่มขึ้นหรือกลับคืนมาได้ หรืออาจแสวงหาอำนาจจากแหล่งอื่นๆมาทดแทนแหล่งอำนาจที่สูญเสียไปได้เช่นกัน

### การได้มาซึ่งอำนาจในองค์กร

การที่บุคคลจะมีอำนาจได้นั้น ขึ้นกับปัจจัยต่างๆ ซึ่งบุคคลนั้นอาจมีอำนาจอยู่ในตัวหรือเสริมสร้างขึ้นเองภายหลัง ปัจจัยเหล่านี้มีหลายอย่างและเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีอำนาจมากหรือน้อยเพียงใด ตามแนวคิดของ Lasswell and Kaplan (1960) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดอำนาจไว้ดังนี้ (1) อำนาจหน้าที่ (2) ความสามารถในการให้คุณให้โทษ (3) ความ



เชี่ยวชาญหรือชำนาญในงาน (4) หน้าที่ความรับผิดชอบ (5) จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบ (6) การคบค้าเพื่อนฝูงและการเข้าสมาคม และ (7) บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวบุคคล

อำนาจนั้นมีแหล่งที่มาจากฐานอำนาจมากมายหลายแหล่งโดยไม่จำกัดจำนวน ทุกคนสามารถแสวงหาอำนาจเหล่านั้นให้เกิดขึ้นกับตนเองได้ แต่การได้มาซึ่งอำนาจมีวิธีการบางอย่างที่จะทำให้บุคคลซึ่งก้าวเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารงานในองค์กร สามารถเพิ่มพูนอำนาจของตนเองได้ การได้มาซึ่งอำนาจในองค์กร สามารถจำแนกได้ 2 แนวทาง คือ การได้มาซึ่งอำนาจที่ถูกต้อง และการได้มาซึ่งอำนาจที่ไม่ถูกต้อง

การได้มาซึ่งอำนาจที่ถูกต้อง เป็นแนวทางที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ ซึ่ง อรุณ รักรธรรม (2527 : 59) ได้เสนอแนวทางในเรื่องนี้ไว้ดังนี้

1. พยายามมองรูปแบบและการดำเนินงานขององค์กรในมุมกว้างที่เรียกว่า ระดับมหภาค (macro) เพราะจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ ทั้งหมดในองค์กรได้ ทำให้เกิดความคิดและนำไปปฏิบัติในขอบเขตอำนาจที่ตนมีอยู่อย่างประสานสอดคล้องกับส่วนอื่นเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

2. ขยายพลังอำนาจเข้าไปในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ซึ่งไม่เคยใช้อำนาจหน้าที่นั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเลย แต่จะต้องระลึกเสมอว่าตนได้ทำการในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนซึ่งได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์แล้วและมีพลังเพียงพอที่จะกระทำการดังกล่าว

3. ฝึกฝนวิเคราะห์ปัญหาความล้มเหลวของส่วนต่างๆขององค์กร พร้อมทั้งหาช่องทางในการแก้ไข โดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเองเข้าไปแก้ไขปัญหาเมื่อมีโอกาสคิดค้นนวัตกรรมวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดผลต่อองค์กรโดยสมมติว่าถ้าองค์กรเป็นกิจการของตนเองจริงๆแล้วตนควรจะทำอย่างไรเพื่อให้เป็นประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุดแล้วจึงนำมาเปรียบเทียบกับความเป็นจริงอันจะเป็นแนวทางที่ตนจะสามารถนำมาปรับปรุงองค์กรได้

4. พยายามคิดค้น พัฒนาเทคนิควิธีและขั้นตอนของการทำงานที่จะส่งผลให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและอาจให้พบโอกาสขยายอำนาจได้

5. หาโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง และเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร

สุพิณ เดชาคุปต์ (2530:179) ได้กล่าวถึงการแสวงหาอำนาจที่ไม่ถูกต้องไว้ ดังนี้

1. การรักษาความสัมพันธ์กับผู้อำนาจหรือเข้าเป็นพวกเดียวกันกับผู้อำนาจเพียงเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน หรือเพื่อก้าวไปสู่ศูนย์อำนาจให้ใกล้ชิดขึ้น

2. กำจัดศัตรูคู่แข่ง โดยวิธีการที่สกปรก เช่น การทำใบปลิว บัตรสนเท่ห์ การสร้างข่าวลือ ฯลฯ

3. ในฝ่ายผู้มีอำนาจพยายามทำให้กลุ่มต่างๆแตกความสามัคคีเพื่อไม่ให้รวมตัวกันมาท้าทายอำนาจผู้ปกครองหรือการกระทำที่ขัดขวางผู้มีอำนาจ

4. พยายามหาข้อมูลหรือเป็นผู้รักษาข้อมูลลับที่สำคัญ ๆ หรือพยายามหาความลับที่จะช่วยให้ได้เปรียบคนอื่นที่ไม่รู้และเป็นการทำให้ผู้อื่นต้องมาติดต่อกับเพื่อขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ

5. การต่อรองผลประโยชน์กับคู่แข่งในกรณีที่กำลังแสวงหาอำนาจเช่นเดียวกันและมีกำลังความสามารถไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันคู่แข่งชั้นก็อาจตกลงประนีประนอมหรือแบ่งปันผลประโยชน์กัน เพื่อว่าทั้งสองฝ่ายจะได้ไม่ทำลายจนสูญเสียประโยชน์ทั้งคู่

จะเห็นได้ว่า การได้มาซึ่งอำนาจที่ไม่ถูกต้องเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากเพราะง่ายและเห็นผลเร็วแม้จะไม่เกิดผลดีในระยะยาวก็ตามเพื่อผลประโยชน์ของตนเองโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมซึ่งเป็นการไม่ถูกต้องขาดคุณธรรมแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกว่าน่าจะเป็นการได้มาซึ่งอำนาจในระยะยาว โดยสร้างความรัก ความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน อันนำมาซึ่งความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

### การเสื่อมอำนาจ

อำนาจเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ การใช้อำนาจจึงเป็นเรื่องของการรับรู้ (perception) ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่มีต่อผู้มีอำนาจเหนือกว่ามากกว่าการแสดงอำนาจ ดังนั้นผู้บริหารจะมีอำนาจแบบใดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญเมื่อใดที่ผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจในการชักนำผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับยอมรับแสดงให้เห็นว่าอำนาจของผู้บริหารได้เสื่อมถอยลงแล้วนั่นเอง แต่เนื่องด้วยเหตุผลจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีอำนาจหลายๆอย่าง เพื่อสนับสนุนหรือชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม เป้าหมายใหญ่ขององค์กร แต่หากผู้บริหารไม่รู้จักใช้อำนาจในทางที่ถูกต้องหรือละเลยการใช้อำนาจ ในที่สุดผู้บริหารจะสูญเสียอำนาจไปโดยสิ้นเชิง ซึ่งการสูญเสียอำนาจนั้นแยกตามอำนาจประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

1. อำนาจในการบังคับลงโทษ หากผู้บริหารเพียงแต่ขู่ว่าจะลงโทษแต่ไม่เคยลงโทษจริง ถ้าเป็นเช่นนั้นเรื่อย ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่กลัวเกรงต่อการขู่เช่นนั้น เพราะเขาเรียนรู้หรือรู้สึกว่าคุณบริหารไม่มีอำนาจในการลงโทษอย่างแท้จริง ในคราวต่อไปเขาจะไม่เชื่อถือในอำนาจการบังคับลงโทษของผู้บริหารอีกต่อไป

2. อำนาจที่มีผู้สนับสนุน การที่ผู้บริหารอ้างอำนาจของบุคคลอื่นมาสนับสนุนการใช้แบบภาวะผู้นำของตนเพื่อสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชานั้นหากอำนาจของบุคคลอื่นนั้นไม่มีอิทธิพลเพียงพอหรือเป็นการกล่าวอ้างลอยๆปราศจากความจริงหรือไม่สามารถให้คุณให้โทษต่อการปฏิบัติงานแล้ว คราวต่อไปผู้บริหารก็ไม่สามารถใช้อำนาจอ้างอิงบุคคลนั้นอีก เพราะ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือหรือกลัวเกรง

3. อำนาจในการให้บำเหน็จรางวัล ผู้บริหารที่ชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนไม่ว่าผลงานของเขาจะดีหรือไม่ก็ตาม คำชมเชยและรางวัลจะไม่มี ความหมายในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดีขึ้น หากเป็นเช่นนี้แสดงว่าผู้บริหารปล่อยให้ อำนาจในการให้บำเหน็จรางวัลของตนเสื่อมลงไป ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องรู้จักเลือกให้รางวัลเฉพาะ พฤติกรรมหรือผลงานที่ดีเท่านั้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกให้รางวัลให้เหมาะสมกับระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะนั้นด้วย

4. อำนาจตามกฎหมายระเบียบ อำนาจตามกฎหมายระเบียบเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ แต่หากการวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดบ่อยครั้ง หรือวินิจฉัยแล้วไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานหรือทำให้การทำงานสับสน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เชื่อถือศรัทธา ในคำวินิจฉัยของผู้บริหารเมื่อเป็นเช่นนี้เขาอาจไม่ขอให้ผู้บริหารช่วยตัดสินใจสั่งการอีกนั่นหมายความว่าผู้บริหารได้สูญเสียอำนาจตามกฎหมายระเบียบไปแล้ว

5. อำนาจจากบุคลิกภาพส่วนตัว หากผู้บริหารใช้บุคลิกภาพของตนไม่เหมาะสมหรือมีวิธีสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานที่ดีและไม่ดีเหมือนกันแล้วความเชื่อถือศรัทธาต่อผู้บริหารจะเสื่อมถอยลงไปตามลำดับ

6. อำนาจในการมีข่าวสารข้อมูลและอำนาจเนื่องจากความรอบรู้เชี่ยวชาญ อำนาจทั้งสองอย่างนี้จะเสื่อมถอยลงไปได้หากผู้บริหารใช้ข่าวสารข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่แล้ว ไม่แสวงหาสิ่งใหม่มาเพิ่มเติมให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับคุณวุฒิภาวะสูงจะเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วกว่า ผู้บริหารมีข่าวสารข้อมูลและความรอบรู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆเพียงใด หากข่าวสารข้อมูลและความรอบรู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานของเขาแล้วเขาจะแสวงหาสิ่งที่ต้องการด้วยตนเองและจะไม่มาหาหรือขอข่าวสารข้อมูลต่างๆจากผู้บริหารอีกต่อไป นั่นแสดงว่าผู้บริหารได้สูญเสียอำนาจดังกล่าวไปแล้ว (วิโรจน์ อาจจำนงค์ และคณะ ,2532 :19-20)

### การใช้อำนาจ

การใช้อำนาจ (exercise of power) จากแหล่งอำนาจต่างๆได้มีนักวิชาการให้แนวคิดไว้ ดังนี้

ผู้ที่มีอำนาจต้องการและใช้อำนาจทุกรูปแบบที่มี เขาเหล่านั้นเข้าใจเป็นอย่างดีในรูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจ รู้วิธีการได้มาและรู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพผลผู้บริหารบางคนประสบผลสำเร็จทั้งการได้มาและการใช้อำนาจ ในขณะที่ผู้บริหารบางคนไม่ประสบผลสำเร็จบางคนได้มาแต่รักษาอำนาจไว้ไม่ได้เพราะเขาไม่รู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผลของผู้บริหารนั้น ต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจพื้นฐานมาช่วยในการมีและการใช้อำนาจ

ในการสร้างแรงจูงใจพื้นฐานนั้น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจ จะใช้รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจพื้นฐานดังนี้ (McClelland, 1976)

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจใส่ใจที่จะสร้างแรงจูงใจในเรื่องอำนาจสูง ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมองเห็นว่า การบริหารคือเกมการใช้อำนาจนั่นเอง เป็นการใช้อำนาจให้บุคคลอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้ภาวะผู้นำเมื่อต้องสัมพันธ์กับผู้อื่น จะไม่ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเดียว
2. ผู้บริหารที่มีอำนาจ จะสร้างแรงจูงใจโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจบนพื้นฐานที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบเขาหรือไม่ ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจกับการมีส่วนร่วม จะมีความต้องการสูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมมากกว่าการมีอำนาจและผลสำเร็จขององค์การ
3. ผู้บริหารที่มีอำนาจสนใจกับแรงขับของอำนาจทางสังคม ผู้บริหารที่รู้จักใจของตนในองค์การมากจะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การ ให้สมาชิกในองค์การมีความรับผิดชอบ เป้าหมายขององค์การชัดเจน ผู้บริหารเป็นผู้สร้างพลังอำนาจส่วนตัวโดยเพิ่มความรับผิดชอบในงานของตนเองให้สูงขึ้น

McClelland (1975 อ้างถึงใน นพดล เจนนอักษร, 2536) อธิบายถึงการใช้อำนาจในทางปฏิบัติมีอยู่ 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดมุ่งหมายขององค์การทำให้บุคคลขาดความคิดริเริ่มถ้าองค์การขาดผู้นำประเภทนี้อย่างฉับพลันอาจทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์การได้
2. การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดแก่บุคลากรในองค์การเพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายใน และการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันกับองค์การมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

Martus and Sims (1976 อ้างถึงใน นวล กัลยานธรรม, 2530) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการควบคุมและเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร พบว่ามีวิธีการใช้อำนาจที่น่าสนใจรวม 9 วิธี ดังนี้

1. การให้คำปรึกษาแนะนำ (take counsel) ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในองค์กรเสมอและจะระมัดระวังในการรับคำแนะนำจากผู้อื่นเพราะอาจถูกผลักดันให้ตัดสินใจผิดๆ ได้
2. การผูกพันเป็นมิตร (alliances) ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาในองค์กร เพื่อให้เกิดการสอดประสานในการปฏิบัติงาน
3. การเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง (maneuverability) ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงนโยบายและแผนงานขององค์กรโดยที่ตนเองไม่จำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงคนเดียวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
4. การติดต่อสื่อสาร (communication) รู้จักใช้การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมรวมทั้งใช้กลวิธีเกี่ยวกับข้อมูลในการควบคุมบังคับบัญชาบุคคลอื่น
5. การประนีประนอม (compromising) บางทีผู้บริหารต้องโอนอ่อนผ่อนตามเพื่อป้องกันการขัดแย้งที่รุนแรงอันทำให้องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จในการควบคุมบังคับบัญชาบุคคลอื่น
6. การปฏิบัติตรงข้าม (negative action) บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับฟังข้อเสนอที่เขาไม่อาจปฏิเสธได้ในทันที โดยวิธีการยอมรับในระยะแรก และเลื่อนข้อเสนอนั้นไปเพื่อถ่วงเวลาให้ข้างข้อเสนอนั้นยุติไปเอง
7. การเป็นนักแสดง (self-dramatization) ผู้บริหารต้องใช้คำพูดและการแสดงออกในลักษณะของนักแสดงเพื่อดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย
8. ความเชื่อมั่น (confidence) หลังการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจนั้นเสร็จสิ้นลงแล้วโดยสมบูรณ์
9. เป็นเจ้านายเสมอ (always the boss) ผู้บริหารที่มีอำนาจควรจะใช้บทบาทเป็นเจ้านายอยู่เสมอการให้ความใกล้ชิดมากเกินไปย่อมกระทบกระเทือนต่อการใช้อำนาจ

Buchele (1977) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจไว้ 9 แบบ คือ

1. แบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดี่ยวโดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิที่จะสั่ง ผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง มีการติดต่อสื่อสารเป็นไปในทางเดียว คือ จากบนลงล่าง

2. แบบประชาธิปไตย แบบเมตตามีลักษณะเป็นผู้นำแบบพ่อ คือมีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติไม่คิดถึงตัวบุคคล มักอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีขั้นตอนมาตามระดับขัายการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมายไม่สร้างสรรค์

4. แบบปล่อยให้ร่วม เป็นแบบที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้นรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่างๆ

5. แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาย่อมจะหมดไปถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรด่วนตัดสินใจรวดเร็ว เด็ดขาดหรือก้าวร้าวเกินไป ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยทำอะไร

6. แบบบารมี เป็นผู้นำที่มีลักษณะจงใจเป็นส่วนตัว มีความฉลาดหรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่างสามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่เป็นแรงดลใจผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อและทำตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทำตามโดยแทบไม่ต้องบังคับ

7. แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่าความรู้ความสามารถที่มีจริงหรือไม่ไม่สำคัญแต่ผู้นำอ้างว่าตนมีการสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิคโดยมักปล่อยให้ผู้ช่วยปฏิบัติแทน

8. แบบขุมมุขวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มักมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกันจึงมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาการสื่อสารเป็นแบบตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจะติดต่อได้โดยตรงผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่จำเป็นแก่กลุ่มมากกว่าเป็นผู้ควบคุม

9. แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้มีฐานะมีอำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์กรหรือในวงกว้างเป็นลักษณะของผู้อุปถัมภ์หรือคุ้มครองช่วยเหลือแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้พวกตน

**Kotter (1977)** ได้เสนอวิธีการใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีอำนาจ ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจเขาจะรู้สึกและยอมรับว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเรื่องของคนเขาจะรู้สึกมีความหมายมากเขาจะใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายสำหรับผู้บริหารเหล่านี้อำนาจเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งและเป็น



ทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นการร่วมสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ผู้บริหารจะไม่รู้สึกว่าเป็นเรื่องผิดในการที่จะใช้อำนาจ

2. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในเรื่องของรูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจ เขาจะรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัดของแหล่งที่มาของอำนาจ และรู้จักสถานการณ์ที่จะได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารจะยอมรับว่าความนิยมในเรื่องความเชี่ยวชาญในอาชีพมีอำนาจมากกว่าอำนาจในตำแหน่ง แต่เขาจะรู้ว่าการที่ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ จำเป็นต้องใช้อำนาจในตำแหน่งเสียก่อน

3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่องการใช้อำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย เขาจะยอมรับในความสำคัญของความคิดเขาจะคิดไตร่ตรองทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์การ เขาจะไม่ค่อยใช้อำนาจการให้โทษ หากมีความจำเป็นต้องใช้ก็จะใช้อย่างมีสติ ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามสร้างความเชื่อถือให้กับตนเอง

4. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกไวต่อการเป็นที่พึ่งพาให้คนอื่น ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งพาตนเอง

McClelland (1985) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารที่ใช้อำนาจทางสังคมจะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะเฉพาะที่สัมพันธ์กับอำนาจซึ่งวินิจฉัยได้ 4 ประการ คือ

1. มีความเชื่อในระบบอำนาจหน้าที่ คือสถาบันมีความสำคัญกว่าปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์การ
2. ชอบทำงานและชอบงานที่มีระเบียบวินัย เพื่อนำไปสู่การบริหารที่มีระบบระเบียบ
3. เป็นบุคคลที่เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและทุกคนสามารถเห็นได้ว่าเขาอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
4. ผู้บริหารนั้นเชื่อว่าความยุติธรรมเหนือสิ่งอื่นใด ทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม

Schermerhorn (1989) กล่าวถึงการใช้อำนาจว่า อาจเสนอในรูปของ "สมการอำนาจการจัดการ" ต่อไปนี้

"อำนาจการจัดการ = อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ + อำนาจส่วนบุคคล" สำหรับรายละเอียดของการใช้อำนาจหน้าที่ Schermerhorn เสนอไว้ รวม 5 ข้อคือ

1. อย่าเพิกเฉยในอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ การให้รางวัล การลงโทษ และการใช้ข้อบังคับระเบียบแบบแผนตามกฎหมายยังมีความจำเป็นอยู่เสมอ
2. อย่ากลัวที่จะสร้างพันธกรณีในเรื่องบุญคุณให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. สร้างความรู้สึกผูกพันให้เกิดขึ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้ทำงานกับผู้ใช้อำนาจ
4. สร้างและเชื่อมั่นในตัวผู้เขี่ยวชาญแต่ละเรื่องที่มีอยู่ในองค์การใช้ความสามารถของบุคคลเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์
5. การใช้อำนาจจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้เกียรติซึ่งกันและกันในฐานะที่ต่างก็เป็นปัจเจกชน

ประชุม รอดประเสริฐ (2532) ได้เสนอหลักการเกี่ยวกับการใช้อำนาจในแต่ละครั้งแต่ละกรณี ดังนี้

1. อำนาจต้องส่งผลดีต่อผู้ปฏิบัติปฏิบัติชอบ และควรสร้างความเสียหายให้แก่ผู้ที่ขาดความรับผิดชอบ
2. ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการใช้อำนาจขึ้นอยู่กับประเภทของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ บรรทัดฐานของสังคม คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
3. ผู้นำหรือผู้บริหารจะประสบความสำเร็จหากมีความรู้และมีความเข้าใจในแหล่งที่มาของอำนาจที่นำมาใช้
4. อำนาจมิใช่เพียงลายลักษณ์อักษรที่เขียนไว้อย่างสละสลวย แต่เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ให้เกิดการปฏิบัติอย่างยุติธรรมแก่บุคคลทุกคน
5. อำนาจที่ใช้อย่างยุติธรรมจะเสริมสร้างความสำเร็จในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ โดยผู้ร่วมงานทุกคนพร้อมที่จะรับฟัง เชื่อถือและปฏิบัติตาม

จากทัศนะดังกล่าวในการนำอำนาจจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมก็ตามควรใช้อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เวลา สถานที่และบุคคลใช้อำนาจให้เกิดความยุติธรรมแก่บุคคลทุกคน ใช้อำนาจไปในทางสร้างสรรค์



## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาลงระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนได้รับความรู้พื้นฐานตามความสามารถ ความพร้อม ความสนใจ และความถนัดของตนเอง เพื่อใช้ประโยชน์ในการประกอบอาชีพที่เหมาะสม หรือเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยทั่วไปเป็นการศึกษาที่จัดสำหรับเยาวชน ดังที่ Good (1973: 522) ได้ให้ความหมายของการมัธยมศึกษาไว้ในพจนานุกรมการศึกษาว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาแก่เยาวชนที่มีอายุระหว่าง 12-17 ปี เน้นเนื้อหาให้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ การแสดงออกและให้เข้าใจเกี่ยวกับสภาพความเป็นไปของชีวิตที่แท้จริง ขณะเดียวกันก็เป็นการศึกษาที่มุ่งพัฒนา เจตคติ สังคม ร่างกาย และสติปัญญา นอกจากนั้นแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ได้ระบุไว้ในหมวดที่ 2 เรื่อง ระบบการศึกษาข้อที่ 3.3 ว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งใช้เวลาเรียนตอนละ 3 ปี

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนา คุณธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบกิจการงานและอาชีพตามควรแก่วัย

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา หรือเพื่อให้เพียงพอแก่การประกอบกิจการงานและอาชีพที่ตนถนัด ทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็นสำหรับการประกอบกิจการงานและอาชีพ และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535)

สรุปได้ว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญมากระดับหนึ่ง เพราะเป็นการศึกษาของผู้เรียนในวัยรุ่น ซึ่งนับเป็นหัวเลี้ยวหัวต่อของชีวิต เป็นวัยที่มีลักษณะอ่อนไหวทางด้านจิตใจ มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงเจตคติและค่านิยมได้มาก ถ้าได้รับการศึกษาและพัฒนาอย่างถูกต้องก็จะเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าสืบไป

### การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในภาครัฐ และได้ดำเนินการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ มีสาระสำคัญของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พอสังเขปได้ดังนี้

### ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกหน้าที่ และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนไว้ แตกต่างกันดังนี้

Jones and others (1969) มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาต้องแสดงบทบาทและภารกิจผู้นำดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการโดยการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตนรู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ในทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน รู้จักวิธีขอคำปรึกษาจากคนอื่น ห่วงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน มีความศรัทธาในวิชาชีพของตน

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นโรงเรียนควรบริการสังคม และสังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย

3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวก และเกิดประโยชน์สูงสุด

4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมิใช่มีหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนควรมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

Campbell and others (1978) ได้เสนอแนะว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. งานวิชาการ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผลการศึกษา บทบาทผู้บริหารในด้านเกี่ยวกับการวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา การวางโครงการของการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การจัดและเลือกใช้สื่อการเรียนและอุปกรณ์การสอนและการประเมินผลการศึกษา

2. งานธุรการการเงิน งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอนสิ่งที่ผู้บริหารควรจะทำให้ความสนใจได้แก่ งบประมาณ ค่าใช้จ่ายตามแบบแผนของทางราชการ งานสารบรรณ งานพัสดุ-ครุภัณฑ์

3. การบริหารงานบุคคล ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่ขึ้นกับการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารบุคคลในเรื่องนโยบายของการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงานและการประเมินผล ประสิทธิภาพการของการเรียนการสอน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน บทบาทของ โรงเรียนต่อชุมชน และบทบาทขององค์กรต่างๆในชุมชน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีหมายรวมถึง อาคารสถานที่ สนาม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรสนใจในเรื่องการวางแผนอาคารสถานที่การพัฒนาบำรุงอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. งานกิจการนักเรียน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องกิจการนักเรียนและจัดรูปองค์กรของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่างๆการจัดบริการให้แก่ นักเรียน การควบคุมความประพฤติ และระเบียบวินัยนักเรียน

กรมสามัญศึกษาได้มอบหมายภาระหน้าที่รับผิดชอบและให้อำนาจแก่ผู้บริหารโรงเรียน 5 ประการ คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติราชการตามที่กรมสามัญศึกษาได้มอบหมายไว้ให้ทั้งในด้านการบริหารโรงเรียน และรับผิดชอบงานราชการที่ส่วนราชการนั้นๆได้รับมอบหมาย

2. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครู และลูกจ้างของโรงเรียน นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติหน้าที่อื่นๆตามที่กระทรวง กรม จังหวัดมอบหมายให้เป็นครั้งคราวอีกด้วย

3. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้รับผิดชอบการเรียนการสอน การอบรม การสร้างสรรค์พฤติกรรมอันดีงามที่พึงประสงค์ และการเลือกวิชาชีพในอนาคตของเยาวชนในโรงเรียน

4. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้จัดให้มีการศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ กำหนดกรอบแผนงาน กำหนดผู้รับผิดชอบตามนโยบาย ติดตามผลงาน แก้ปัญหา พัฒนางาน สร้างขวัญและกำลังใจ ยกย่องเชิดชูและประเมินผลเพื่อการพัฒนา ประชาสัมพันธ์และรายงานสู่ประชาชน จังหวัด กรม กระทรวง

4. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีและช่วยแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน ประกอบด้วย บ้าน วัด โรงเรียน ตามนโยบายของชาติในเรื่องแผ่นดินธรรมแผ่นดินทองอีกด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้าสูงสุดในโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร และขอขยายงานหน้าที่รับผิดชอบต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถบริหารงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

### การจัดโครงสร้างงานบริหารโรงเรียน

การบริหารงานของโรงเรียนต้องมีการวางแผนการดำเนินงานการกำหนดลักษณะงานและการจัดระบบโครงสร้างของงานให้ชัดเจนจะได้จัดคนทำงานได้ตรงกับความสามารถได้โครงสร้างของงานในหน่วยงานที่จะต้องมีการกำหนดนโยบายการตัดสินใจและการกำหนดขั้นตอนหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานมีรายละเอียดในการทำงานรู้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรประจำตำแหน่งต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้รวมกำลังปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

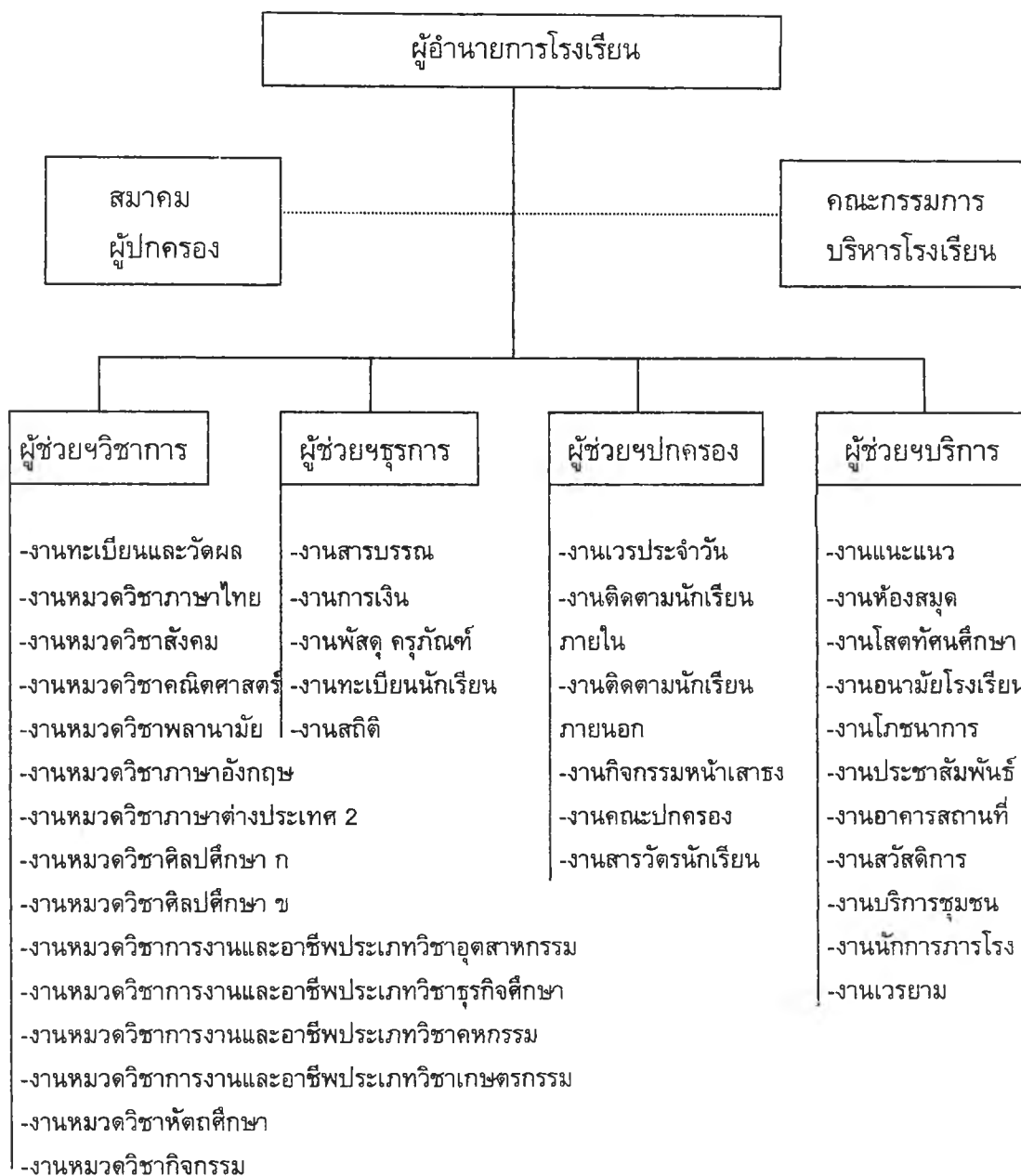
การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีหัวหน้าสถานศึกษาเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1-4 คน ตามขนาดของโรงเรียน สำหรับการจัดโครงสร้างงานบริหารโรงเรียนตามทฤษฎีว่าด้วยการจัดองค์การหรือการจัดรูปแบบในการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือ แบบที่ 1 เป็นการ จัดสายบังคับบัญชาสายเดียวที่เน้นงานเป็นหลัก เป็นแบบที่สถานศึกษานำมาใช้โดยจัดให้ครูอาจารย์แต่ละคนในสถานศึกษาขึ้นตรงต่อหัวหน้าสถานศึกษา โดยมีหัวหน้าสถานศึกษาแต่ผู้เดียวเป็นผู้ประสานงาน นับว่าเป็นการจัดที่สอดคล้องกับสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก แบบที่ 2 เป็นการ จัดให้มีสายงานสัมพันธ์กันตามหน้าที่และลักษณะงาน เป็นแบบที่สถานศึกษาจัดโดยแบ่งงานในสถานศึกษาให้ผู้รับผิดชอบเป็นเรื่อง ๆ ไป โดยให้ครูอาจารย์แต่ละคนอาจมีหัวหน้างานได้หลายคน กำหนดงานหรือเสนอผลงาน เสนอ รายงานระหว่างครูอาจารย์แต่ละคนกับผู้บริหารโดยผ่านหัวหน้างานโดยเฉพาะนั้น ๆ การประสานงานจึงเป็นบทบาทของหัวหน้างาน เฉพาะงาน นั้นเอง รูปแบบนี้จะสอดคล้องกับสถานศึกษาที่มีห้องเรียนมาก ซึ่งมีผู้ช่วยผู้บริหารรับผิดชอบงานที่ผู้บริหารแบ่งให้ แบบที่ 3 เป็นการ จัดโดยแบ่งงานให้ผู้รับผิดชอบโดยตรงในฐานะผู้ปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันก็จัดให้มีผู้ใดผู้หนึ่งหรือหลายคนที่เป็นผู้ชำนาญการคอยให้คำแนะนำปรึกษาหรือเสนอแนะ แต่ไม่ต้องปฏิบัติหรือสั่งการใด ๆ รูปแบบนี้เป็นโอกาสให้มีการทำงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอันก่อให้เกิดความร่วมมือ การเขียนแผนภูมิจะใช้เส้นประ (.....) แทนความหมายของการให้คำ แนะนำ แบบที่ 4 เป็นการ จัดให้ครูอาจารย์บางคนนอกจากการปฏิบัติงานประจำในสายงานใดโดยเฉพาะแล้ว ยังให้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจ หรืองานโครงการอีกด้วย ซึ่งในขณะเดียวกันจะต้องปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับหัวหน้างานประจำพร้อมกับขึ้นกับหัวหน้างานเฉพาะกิจด้วย

จะเห็นได้ว่า การจัดโครงสร้างงานในโรงเรียนจะมีผลต่อการใช้อำนาจในโรงเรียน ทั้งนี้ เพราะโครงสร้างของโรงเรียนจะเป็นการใช้อำนาจ ซึ่งเริ่มจากอำนาจสูงสุด แล้วลดหลั่นลงตาม ลำดับ เรียกว่าสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลโดย ทัวถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง



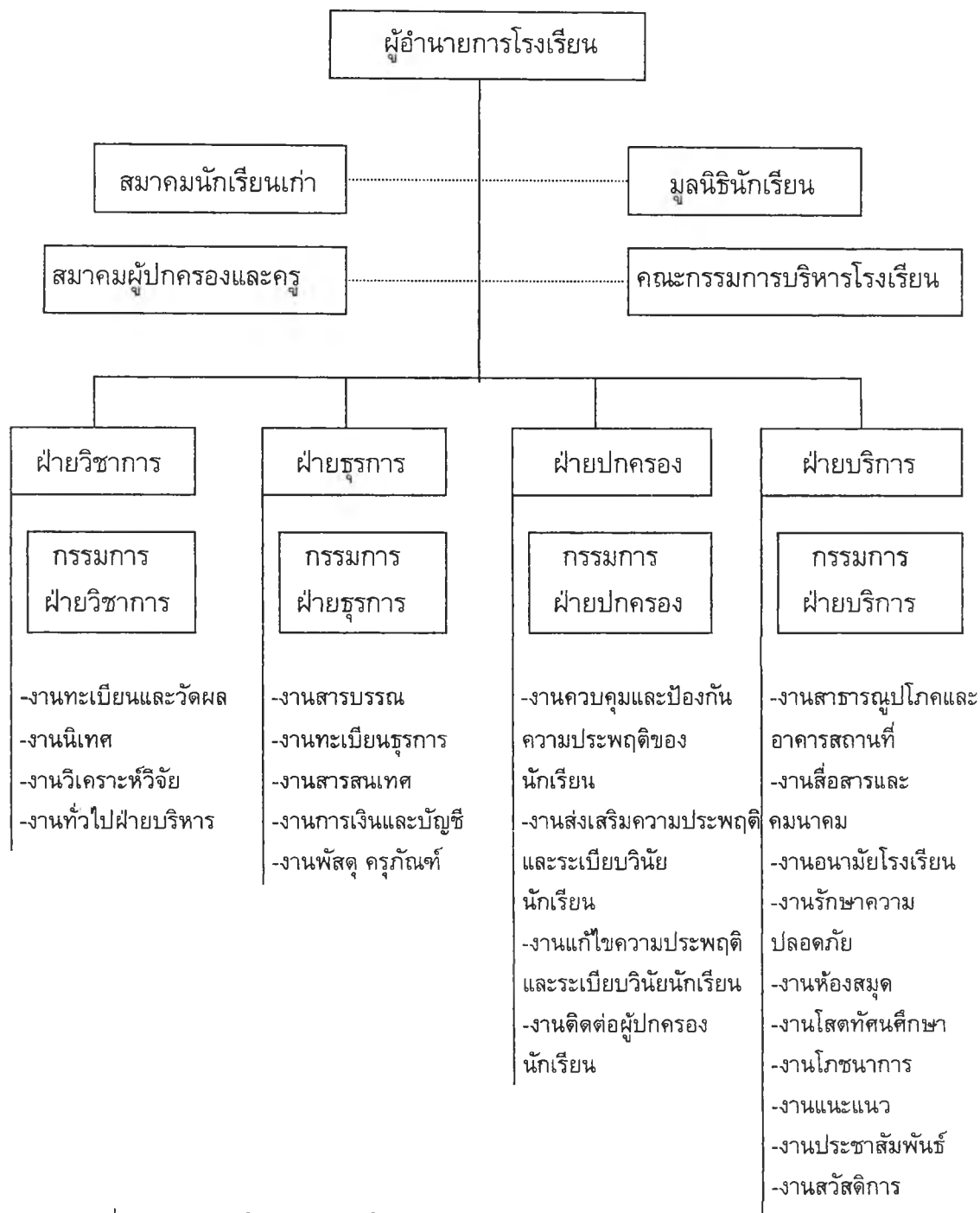
แผนภูมิที่ 1 การจัดสายงานบังคับบัญชาสายเดียวที่เน้นงานเป็นหลัก

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ,กรมสามัญศึกษา "การพัฒนาองค์การและทักษะทางด้านความคิดด้านการบริหาร". เอกสารประกอบความรู้การอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รุ่นที่ 23 พ.ศ. 2529. (กรุงเทพมหานคร คุรุสภา ,2529) , หน้า 135.



แผนภูมิที่ 2 การจัดสายงานสัมพันธ์กันตามหน้าที่

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา "การพัฒนางานองค์กรและทักษะทางด้านความคิดด้านการบริหาร". เอกสารประกอบความรู้การอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รุ่นที่ 23 พ.ศ. 2529. (กรุงเทพมหานคร กรุงเทพฯ ,2529) , หน้า 137.



แผนภูมิที่ 3 การจัดโดยแบ่งงานให้มีผู้รับผิดชอบ

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ,กรมสามัญศึกษา "การพัฒนาองค์กรและทักษะทางด้านความคิด  
ด้านการบริหาร". เอกสารประกอบความรู้การอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
รุ่นที่ 23 พ.ศ. 2529. (กรุงเทพมหานคร ครูสภา ,2529) , หน้า 138.



## นโยบายและแนวดำเนินการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

นโยบายและแนวดำเนินการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) มีดังนี้

1. นโยบายด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน เร่งขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานถึง 12 ปี ให้ครอบคลุมเยาวชนทั่วไป เยาวชนพิการและด้อยโอกาส พัฒนามาตรฐานโรงเรียน โดยจัดตั้ง และพัฒนาโรงเรียนในสังกัดตามเกณฑ์มาตรฐาน สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการรับเข้าศึกษาแก่นักเรียนที่ยากจนส่งเสริมให้นักเรียนที่พิการได้ร่วมเรียนกับนักเรียนปกติ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน

2. นโยบายการศึกษาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เน้นการเรียนรู้จากการทดลอง การปฏิบัติ และเข้าร่วมกิจกรรมควบคู่กับการเสริมสร้าง จิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อม การจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน เทคโนโลยี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการเรียนรู้คอมพิวเตอร์อย่างกว้างขวางและทั่วถึง พัฒนาสื่ออุปกรณ์และห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ให้เพียงพอเหมาะสมและทันสมัยจัดการเรียนรู้ด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมแก่นักเรียนและประชาชน

3. นโยบายด้านการพัฒนาการเรียนการสอน มุ่งพัฒนากระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยรูปแบบวิธีการ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติ และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จัดบรรยากาศการเรียนรู้อย่างไร้ในและนอกห้องเรียน จัดการศึกษาผ่านเครือข่ายดาวเทียมและเทคโนโลยีอื่นๆ พัฒนาการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สื่อเทคโนโลยีให้เพียงพอปรับปรุงวิธีการแนะแนวการศึกษา วิธีการวัดผลประเมินผล

4. นโยบายด้านการศึกษาเพื่ออาชีพ พัฒนาความรู้ ทักษะ วิสัยทัศน์ และ จรรยาบรรณ โดยเน้นการเรียนรู้คู่การปฏิบัติ และประกอบอาชีพจริงระหว่างเรียน โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้อันอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ภูมิภาคของประเทศควบคู่กับการปฏิบัติ และประกอบอาชีพจริง ประสานความร่วมมือกับสถานประกอบการในการรับนักเรียนเข้าฝึกปฏิบัติ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของนักเรียน ปรับปรุงกิจกรรมสหกรณ์ของโรงเรียน

5. นโยบายด้านพัฒนาสุขภาพและพลานามัย มุ่งเน้นให้กิจกรรม ความรู้ ข่าวสาร ด้านกีฬา สุขภาพพลานามัย ศาสนา ศิลปะ และดนตรีเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสุขภาพกายและจิตใจ สร้างภูมิคุ้มกันทางความคิดให้นักเรียน จัดกิจกรรมเผยแพร่ข้อมูลด้านสุขภาพพลานามัยและกิจกรรมด้านกีฬาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จัดให้โรงเรียนเป็นศูนย์กีฬาและพัฒนารูปแบบของ

ศูนย์กีฬาให้ชัดเจนเหมาะสมยิ่งขึ้น ร่วมมือกับชุมชนจัดการแข่งขันกีฬาพื้นบ้าน ส่งเสริมให้ประชาชนได้รับข่าวสารการพัฒนาสุขภาพ และมาเล่นกีฬานันทนาการในโรงเรียน ให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมด้านศาสนา แสดงออกทางด้านศิลปะและดนตรี

6. นโยบายด้านพัฒนาศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ไทยโดยเน้นการใช้ภาษาไทยและการแสดงออกซึ่งศิลปวัฒนธรรมไทยที่เหมาะสม เสริมสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมไทย โดยปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ภาษาไทย จัดอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมที่แสดงถึงเอกลักษณ์ไทยและท้องถิ่น ส่งเสริมให้นักเรียนแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมไทยในชีวิตประจำวัน และเข้าร่วมกิจกรรมอนุรักษ์ฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม และกีฬาท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ

7. นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาประชาธิปไตย มุ่งเน้นบรรยากาศ และกิจกรรมเสริมสร้างลักษณะนิสัยและพฤติกรรมประชาธิปไตยในชีวิตประจำวันโดยส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตย การจัดการเรียนเรียนรู้และการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม การจัดกิจกรรมในลักษณะชุมชน งานกิจการนักเรียน และจัดให้มีคณะกรรมการนักเรียนหรือสภานักเรียน

8. นโยบายด้านเครือข่ายการเรียนรู้ เน้นความร่วมมือ ช่วยเหลือกันระหว่างโรงเรียนกับองค์กรอื่น ๆ ในการพัฒนาแก่นักเรียนและชุมชน โดยส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายแลกเปลี่ยน ร่วมมือ ช่วยเหลือกันในด้านข้อมูลข่าวสารวิชาการ บุคลากร และอื่นๆระหว่าง โรงเรียนและหน่วยงานในสังกัด และหน่วยงานต่างสังกัด ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน ชุมชน เอกชน ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และการบริการให้การศึกษาแก่ชุมชน

9. นโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ วิสัยทัศน์ และการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษาโดยส่งเสริมให้ครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ ร่วมมือกับผู้นำชุมชน ในการกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้บุคลากรทุกกลุ่มได้รับสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่เหมาะสม ได้รับการพัฒนาด้านเทคนิค ทักษะ วิสัยทัศน์ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน สร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบ เจตคติต่อการปฏิบัติ สนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ การผลิตครูตามโครงการคุรุทายาท พัฒนาเกณฑ์ วิธีการสรรหาครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม

10. นโยบายด้านการพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษา ปรับปรุงพัฒนารูปแบบ วิธีการ เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร รวมทั้งมอบและกระจายอำนาจให้มากขึ้น โดยพัฒนาระบบการวางแผน ระบบข้อมูล และเครือข่ายสารสนเทศ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลให้มีประสิทธิภาพ ให้สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้ทุกระดับ มอบและ/หรือกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้กับจังหวัดและโรงเรียน ให้มีความ

คลังตัว ปรับปรุงกระบวนการบริหาร การปฏิบัติงานให้เหมาะสม มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานและพัฒนาประชาสัมพันธ์ทุกระดับ (กรมสามัญศึกษา, 2540)

### ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรมระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) มีดังนี้

1. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยเน้นทักษะกระบวนการมีส่วนร่วม การแสดงออก การปฏิบัติ และการประกอบอาชีพระหว่างเรียน กิจกรรมกลุ่ม การจัดบรรยากาศประชาธิปไตย การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งการสอดแทรกกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ พัฒนาลักษณะนิสัยอย่างกลมกลืน

2. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นอุทยานการศึกษาและโลกแห่งการเรียนรู้ โดยพัฒนาอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งข้อมูล ข่าวสารความรู้ต่างๆ ที่นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองได้ตลอดเวลาต่อเนื่องและทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกลมกลืนกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3. พัฒนาโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งในด้านวิชาการ บุคลากร อาคาร สถานที่ ครุภัณฑ์ การบริหาร และการจัดการด้านอื่นๆ

4. พัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับ ในด้านวิสัยทัศน์ เทคนิค ทักษะ เจตคติ และการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมให้จัดทำกรวิจัย หรือจัดทำผลงานทางวิชาการควบคู่กับการปฏิบัติงาน

5. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการศึกษาผ่านเครือข่ายเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ หรือในการช่วยจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารและการจัดการ

6. การจัดเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งทางด้านวิชาการ การบริหาร และการจัดการ โดยให้โรงเรียนและหน่วยงานในสังกัดสามารถติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และร่วมมือช่วยเหลือกันเองในทุกด้านรวมทั้งมีการประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นๆด้วย

7. ให้ชุมชน ท้องถิ่น เอกชน หน่วยงาน หรือองค์กรอื่นๆ มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาโดยเฉพาะระดับโรงเรียน

8. ปรับปรุงกระบวนการบริหารและการจัดการในหน่วยงานทุกระดับ ให้สะดวก คล่องตัวและรวดเร็ว รวมทั้งมอบและกระจายอำนาจการบริหาร การจัดการให้กับจังหวัดและโรงเรียนมากขึ้น (กรมสามัญศึกษา, 2540)

สรุปว่า ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษามุ่งเน้นเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาโรงเรียนให้เป็นอุทยานทางการศึกษา และโลกแห่งการเรียนรู้ พัฒนาโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน พัฒนาบุคลากรทุกระดับ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน จัดเครือข่ายการเรียนรู้ ให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ปรับปรุงกระบวนการบริหารและการจัดการในหน่วยงานทุกระดับ

### การบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา

เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเป็นไปในแนวทางเดียวกัน กรมสามัญศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กรมสามัญศึกษาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขึ้นเป็นครั้งแรกในปีพุทธศักราช 2519 และได้มีการปรับปรุงเรื่อยมาจนถึงปีพุทธศักราช 2532 ซึ่งเป็นฉบับปัจจุบันและใช้เกณฑ์มาตรฐานฉบับนี้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการทุกขนาดโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์พอสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดลำดับคุณภาพในด้านต่างๆ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา
2. เพื่อให้กรมสามัญศึกษาใช้เป็นเครื่องมือสำรวจโรงเรียนในด้านต่างๆ และนำผลไปใช้ในการพิจารณา ปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้นและทัดเทียมกัน
3. เพื่อให้ผู้บริหารและครูอาจารย์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนของตนให้เจริญก้าวหน้าไปสู่จุดหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาการศึกษาของชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา ,2527)

จากวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาแล้ว กรมสามัญศึกษา ไม่มีความประสงค์ที่จะให้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัศึกษานี้เป็นข้อกำหนดจนตายตัวจนกลายเป็นสิ่งจู้จี้ความเปลี่ยนแปลงโฉมหน้าของโรงเรียน แต่มีจุดประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องอำนวยความสะดวกในการกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ให้ตรงตามจุดประสงค์ด้วยความเข้าใจที่ตรงกันทุกฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนค้นพบปัญหาต่างๆ ในการจัดการศึกษาที่โรงเรียนประสบอยู่ จะทำให้สามารถแก้ปัญหาตรงจุดและเป็นพื้นฐานในการปรับมาตรฐานโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันกรมสามัญศึกษาก็จะได้ทราบปัญหาอุปสรรคและสภาพที่แท้จริงของโรงเรียน
2. เพื่อความสะดวกในทางปฏิบัติในด้านเนื้อหาของสาระของเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนได้วางแนวทางที่โรงเรียนทุกโรงเรียน และทุกขนาดสามารถดำเนินการได้ในทุกเรื่องโดยถือว่า

เกณฑ์ที่กำหนดไว้จะเป็นมาตรฐานในการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศต่อไป (กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา ,2532)

เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2532 ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนด้านปริมาณ ซึ่งเกณฑ์คุณภาพนั้นจะนำไปใช้ประเมินคุณภาพของโรงเรียน แต่เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนด้านปริมาณ นำเสนอไว้เพื่อเป็นข้อมูลให้โรงเรียนได้นำไปพิจารณา เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนที่โรงเรียนเห็นสมควร และตามความจำเป็นของโรงเรียน เนื้อหาสาระประกอบด้วยหมวดต่างๆ 6 หมวด หมวดที่ 1 การบริหารทั่วไป หมวดที่ 2 งานธุรการ หมวดที่ 3 งานวิชาการ หมวดที่ 4 งานปกครองนักเรียน หมวดที่ 5 งานบริการ และหมวดที่ 6 งานโรงเรียนกับชุมชน แต่ละหมวดประกอบด้วยข้อกระทงรวมทั้งสิ้น 96 ข้อกระทง แต่ละข้อความตามกระทง วิธีการประเมินและการใช้ระดับคุณภาพ ตั้งแต่ 1-5 และถือเกณฑ์ระดับคุณภาพ 3 เป็นมาตรฐานกลาง โดยกรมสามัญศึกษาประสงค์จะให้โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาตรฐาน ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพควบคู่กันไป

**หมวดที่ 1 การบริหารทั่วไป** การบริหารทั่วไปตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาได้กำหนดหัวข้อไว้ทั้งหมด 7 หัวข้อ ดังนี้

1. การจัดการ โรงเรียนดำเนินการดังนี้
  - 1.1 การจัดทำแผนภูมิบริหารโรงเรียน
  - 1.2 การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและการมอบหมายงาน
2. การจัดระบบสารสนเทศและแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
  - 2.1 การจัดระบบสารสนเทศ
  - 2.2 การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน
  - 2.3 แผนปฏิบัติการของโรงเรียน
3. การบริหารงานบุคคล โรงเรียนดำเนินการดังนี้
  - 3.1 การพัฒนาบุคลากร
  - 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
4. การบริหารการเงิน โรงเรียนดำเนินการดังนี้
  - 2.1 การควบคุมและการตรวจสอบการรับจ่ายเงิน
  - 2.2 การประเมินผลการใช้จ่ายเงิน
3. การบริหารอาคารสถานที่ โรงเรียนดำเนินการดังนี้
  - 3.1 การจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียน
  - 3.2 การจัดบรรยากาศภายในอาคารเรียน

- 3.3 การบำรุงรักษาอาคารสถานที่
- 3.4 การรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่
- 4. การสื่อสารคมนาคม และการประชาสัมพันธ์ โรงเรียนดำเนินการดังนี้
  - 4.1 การจัดสื่อสารคมนาคม
  - 4.2 การจัดประชาสัมพันธ์
- 7.การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป โรงเรียนประเมินผลงานการบริหารทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**หมวดที่ 2 งานธุรการ** การบริหารงานธุรการ ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาได้กำหนดหัวข้อไว้ทั้งหมด 7 หัวข้อ ดังนี้

1. การวางแผนงานธุรการ โรงเรียนดำเนินการดังนี้
  - 1.1 การรวบรวมและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ
  - 1.2 การทำแผนงานธุรการ
2. การบริหารงานธุรการ โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
  - 2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 2.2 การจัดบุคลากรเหมาะสมกับลักษณะงาน
  - 2.3 การจัดสถานที่เหมาะสมและปลอดภัย
3. การบริหารงานสารบรรณ โรงเรียนดำเนินการดังนี้
  - 3.1 ลงทะเบียนรับ-ส่ง เอกสารและหนังสือราชการ
  - 3.2 การโต้ตอบหนังสือราชการ
  - 3.3 การเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ
  - 3.4 การจัดบริการเกี่ยวกับงานสารบรรณ
4. การบริหารงานการเงินและบัญชี โรงเรียนดำเนินการดังนี้
  - 4.1 การทำหลักฐานการเงินและบัญชี
  - 4.2 การเก็บรักษาเงินและการการเงิน
  - 4.3 การใช้จ่ายเงิน
5. การบริหารงานพัสดุ โรงเรียนดำเนินการดังนี้
  - 5.1 การจัดซื้อ จัดจ้าง
  - 5.2 การจัดทำบัญชีพัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์
  - 5.3 การปรับซ่อมและบำรุงรักษาพัสดุ
  - 5.4 การตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุ

6. การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง
  - 6.1 การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและลูกจ้าง
  - 6.2 การจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ
  - 6.3 การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ
7. การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป โรงเรียนประเมินผลงานการบริหาร

ทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**หมวดที่ 3 งานวิชาการ** การบริหารงานวิชาการ ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาได้กำหนดหัวข้อไว้ทั้งหมด 6 หัวข้อ ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
  - 1.1 การรวบรวมและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ
  - 1.2 การทำแผนงานวิชาการ
2. การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
  - 2.1 การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ
  - 2.2 การจัดแผนการเรียน
  - 2.3 การจัดตารางสอน
  - 2.4 การจัดครูเข้าสอนแทน
3. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
  - 3.1 การพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอนแบบต่างๆ
  - 3.2 การจัดสอนซ่อมเสริม
  - 3.3 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
  - 3.4 การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร
  - 3.5 การพัฒนาครูด้านวิชาการ
4. การจัดการเรียนการสอน โรงเรียนดำเนินการดังนี้
  - 4.1 การจัดทำแผนการสอนรายวิชาและบันทึกการสอน
  - 4.2 การจัดหาจัดทำ ใช้ บำรุงรักษา และส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน
5. การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
  - 5.1 การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียน
  - 5.2 การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียน
  - 5.3 การจัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มการวัดและประเมินผลการเรียน
  - 5.4 การดำเนินการเกี่ยวกับหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียน

### 5.5 งานทะเบียนนักเรียน

6. การประเมินผลงานวิชาการ โรงเรียนมีการประเมินผลงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

**หมวดที่ 4 งานปกครองนักเรียน** การบริหารงานปกครองนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาได้กำหนดหัวข้อไว้ทั้งหมด 6 หัวข้อ ดังนี้

1. การวางแผนงานปกครองนักเรียน โรงเรียนดำเนินการดังนี้  
1.1 การรวบรวมและจัดทำระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับระเบียบวินัยที่เกี่ยวกับงานปกครองนักเรียน

1.2 การทำแผนงานปกครอง

2. การบริหารงานปกครองนักเรียน โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. การส่งเสริมให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัย

3.2 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม

3.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

3.4 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

3.5 การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี

4. การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน โรงเรียนดำเนินการแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การประเมินผลงานปกครองนักเรียน โรงเรียนมีการประเมินผลงานปกครองนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

**หมวดที่ 5 งานบริการ** การบริหารงานบริการ ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาได้กำหนดหัวข้อไว้ทั้งหมด 8 หัวข้อ ดังนี้

1. การวางแผนงานบริการ โรงเรียนดำเนินการดังนี้

1.1 การรวบรวมและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานบริการ

1.2 การทำแผนงานบริการ

2. การจัดบริการน้ำดื่มมาใช้ โรงเรียนดำเนินการจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ



3. การจัดการบริการโภชนาการ โรงเรียนดำเนินการจัดการบริการโภชนาการอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การจัดการบริการสุขภาพอนามัย โรงเรียนดำเนินการจัดการบริการสุขภาพอนามัยอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การจัดการบริการห้องสมุด โรงเรียนดำเนินการจัดการบริการห้องสมุดอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การจัดการบริการโสตทัศนูปกรณ์โรงเรียนดำเนินการจัดการบริการโสตทัศนูปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การจัดการบริการแนะแนว โรงเรียนดำเนินการจัดการบริการแนะแนวอย่างมีประสิทธิภาพ
8. การประเมินผลงานบริการโรงเรียนมีการประเมินผลงานบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

**หมวดที่ 6 โรงเรียนกับชุมชน** การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาได้กำหนดหัวข้อไว้ทั้งหมด 6 หัวข้อ ดังนี้

1. การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
  - 1.1 การศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน
  - 1.2 การทำแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
  - 2.1 การกำหนดอุดมการณ์เพื่อสร้างเสริมจริยธรรมและคุณธรรม และความประพฤติ
  - 2.2 การสร้างเกียรติประวัติทางด้านวิชาการ
  - 2.3 การสร้างเกียรติประวัติทางด้านจริยธรรมและคุณธรรม
  - 2.4 การสร้างเกียรติประวัติทางด้านกีฬา
  - 2.5 การรวบรวมและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน
3. การให้บริการชุมชน โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
  - 3.1 การบริการข่าวสาร
  - 3.2 การส่งเสริมสุขภาพอนามัย
  - 3.3 การบริการนันทนาการ
  - 3.4 การบริการอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์

### 3.5 การบริการวิชาการ

4. การเป็นผู้นำและให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน โรงเรียนดำเนินการ  
ดังต่อไปนี้

4.1 การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน

4.2 การให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

5. การได้รับความสนับสนุนจากชุมชน โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1 การจัดตั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนโรงเรียน

5.2 การช่วยเหลือด้านวิชาการ

5.3 การช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์

5.4 การช่วยเหลือด้านบริการ

6. การประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียน  
ดำเนินการประเมินผลงานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปว่าเกณฑ์มาตรฐานเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2532 ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนด้านปริมาณซึ่งเกณฑ์คุณภาพนั้นจะนำไปใช้ประเมินคุณภาพของโรงเรียนแต่เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนด้านปริมาณนำเสนอไว้เพื่อเป็นข้อมูลให้โรงเรียนได้นำไปพิจารณาเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนที่โรงเรียนเห็นสมควรและตามความจำเป็นของโรงเรียน เนื้อหาสาระประกอบด้วยหมวดต่างๆ 6 หมวด หมวดที่ 1 การบริหารทั่วไป หมวดที่ 2 งานธุรการ หมวดที่ 3 งานวิชาการ หมวดที่ 4 งานปกครองนักเรียน หมวดที่ 5 งานบริการ และ หมวดที่ 6 งานโรงเรียนกับชุมชน โดยกรมสามัญศึกษาประสงค์จะให้โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาตรฐาน ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพควบคู่กันไป

สรุปว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป้าหมายหลักคือมุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจและความถนัด เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกอาชีพที่เหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

ในการบริหารงาน ผู้บริหารทุกคนต้องการที่จะบริหารงานภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจจากบุคลากร อันได้แก่ ครูอาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียนทุกคน แต่ด้วยเหตุที่บุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งบุคลิกภาพ ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์ในโรงเรียน ซึ่งมีความแตกต่างกันภายใต้สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นจริงในกระบวนการทำงานภายในโรงเรียนจึงทำให้ผู้บริหาร

ต้องปรับพฤติกรรมด้วยการใช้อำนาจที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อกระตุ้นให้ครูอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ไปในทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในต่างประเทศ

งานวิจัยในต่างประเทศ งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวกับฐานอำนาจและการใช้อำนาจที่น่าสนใจมีดังนี้

Bachman and others (1968) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การที่สัมพันธ์กับประเภทของอำนาจ ความพึงพอใจและประสิทธิผลของงานในองค์การ 5 ประเภท คือ ราชการ วิทยาลัย บริษัทประกันภัย บริษัทผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ และบริษัทผลิตอาหาร โดยใช้ทฤษฎีการแบ่งประเภทอำนาจของ French and Raven ใน 5 ประเภท ผลสรุปจากการวิจัยครั้งนี้คือ

1. อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและประสิทธิผลของงานอยู่ในระดับสูง
2. อำนาจตามกฎหมายและอำนาจความเชี่ยวชาญเป็นประเภทอำนาจที่สำคัญที่สุดในการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของงาน
2. อำนาจอ้างอิง เป็นประเภทอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของงานในระดับสูง
4. อำนาจการให้รางวัลมีความสำคัญในระดับปานกลางในการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับประสิทธิผลของงาน
6. อำนาจการบังคับ มีความสำคัญในระดับต่ำสุดในการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลของงาน

Patchen (1974) ได้ศึกษาทฤษฎีและวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการใช้ประเภทอำนาจกับการบริหารงานในองค์การ ข้อสรุปที่สำคัญมีดังนี้คือ

1. การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความเชื่อถือและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงาน การใช้อำนาจประเภทนี้อาจทำให้บุคคลขาดความรอบคอบ ขาดการใช้ดุลพินิจของตนในการทำงานได้

2. อำนาจตามกฎหมาย จะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาในตอนแรกแต่เมื่อนานเข้าอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆได้ดังนี้

2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารไร้อำนาจ และก่อให้เกิดความไม่เชื่อถือ ไม่ฟังพอใจ มีการต่อต้านและก่อให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ถ้าขาดสมดุลระหว่างอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้นับถือ อาจมีผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และนำมาซึ่งความไม่มีประสิทธิภาพของงาน

2.3 อำนาจตามกฎหมายไม่สอดคล้องกับค่านิยมในการทำงานสมัยใหม่ ซึ่งเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ

2.4 ผู้บังคับบัญชาที่พึ่งแต่อำนาจตามกฎหมายอาจนำไปสู่การยอมตามอำนาจแบบไม่เต็มใจ และในที่สุดก็เกิดการต่อต้านหรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

3. อำนาจอ้างอิง เป็นเรื่องของจิตใจ อำนาจนี้อาจมีผลให้บุคคลเชื่อถือ ศรัทธา อย่างไรก็ตาม เหตุผล มีการยอมตามอำนาจด้วยความจงรักภักดี และสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในทุกๆ เรื่อง การใช้อำนาจประเภทนี้อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานประจำ เพราะจะกลายเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเล่นพรรคเล่นพวกได้

4. การใช้อำนาจการให้รางวัล มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดของอำนาจประเภทนี้คือ

4.3 รางวัลที่เป็นรูปธรรมที่ผู้บริหารสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่นการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4.2 การให้รางวัลมีผลในระยะสั้น เมื่อหมดรางวัลก็หมดอำนาจประเภทนี้ไป

4.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าหรือไม่ยินดีในของรางวัลนั้น

4.4 การให้รางวัลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล อาจเกิดความไม่พอใจหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ และอาจนำมาซึ่งความรู้สึกไม่พึงพอใจผู้บังคับบัญชา

5. การใช้อำนาจการบังคับ มีผลทำให้เกิดการยอมตามอำนาจชั่วคราว เกิดความเกรงกลัว โกรธเคือง ต่อต้าน ไม่ฟังพอใจ มีผลทำให้ประสิทธิผลของงานต่ำ เพราะบุคคลจะเกิดการหลบเลี่ยงงาน ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

จะเห็นได้ว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลหรืออำนาจการบังคับนั้นตัวผู้บังคับบัญชาต้องให้ความใกล้ชิด ความเอาใจใส่ตัวผู้บังคับบัญชา ซึ่งต่างจากการใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญ เพราะไม่ต้องคำนึงถึงว่าจะปฏิบัติตามหรือไม่ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับการยอมรับในการใช้อำนาจประเภทนี้แล้ว

Adams (1975) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โครงสร้างการควบคุมองค์การและประเภทอำนาจในภาควิชาของมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับประสิทธิผลของงาน” ผลการวิจัยพบว่า คณบดีและคณะกรรมการบริหาร ควบคุมบุคคลอื่นโดยใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมายมากที่สุด ใช้อำนาจอ้างอิง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับมีการใช้น้อยที่สุด อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อำนาจการให้รางวัลกับอำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลของงานจะแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของศาสตราจารย์และสภาพแวดล้อมของภาควิชา

Netemeyer (1975) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การสืบสวนเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหาร การใช้ประเภทอำนาจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ใช้วิธีการให้เงินหรือสิ่งตอบแทนในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วน ผู้บริหารที่ใช้ความเป็นผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกับความพึงพอใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

Ringrose (1977) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูกับประเภทอำนาจของครูใหญ่ ระบบการบริหารโรงเรียน และบุคลิกลักษณะของครูใหญ่” ผลการวิจัยพบว่า ประเภทอำนาจของครูใหญ่ที่ครูยอมรับ คือ อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมาย และถ้าพิจารณาตามลำดับประเภทอำนาจที่ครูใหญ่ใช้มากที่สุด ก็คืออำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล มีเพียงร้อยละห้าเท่านั้นที่เห็นว่าครูใหญ่ใช้อำนาจการบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะมีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย ซึ่งทำให้สามารถควบคุมครูได้ดีกว่า และครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับความไว้วางใจและความเชื่อถือ ความศรัทธามากกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมายอีกด้วย

Sharpin (1977) ได้ศึกษาเรื่อง “การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของประเภทอำนาจ” ผลการวิจัยพบว่า ประเภทอำนาจที่ให้พนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามมากที่สุด คืออำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคืออำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับตามลำดับ

Shetty (1978) ศึกษาการใช้ประเภทอำนาจตามหลักการแบ่งของ French and Raven สรุปผลดังนี้คือ ประเภทอำนาจที่ใช้และเกิดการยอมรับมากที่สุด เรียงลำดับคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับและสรุปในส่วนของการใช้อำนาจของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารเผด็จการมักจะเน้นใช้อำนาจโดยตำแหน่งหรืออำนาจตามกฎหมาย เพื่อให้บรรลุพฤติกรรมกรรมการบริหารมากกว่าจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงของตน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวการลงโทษ และมุ่งหวังการได้รางวัล จึงพอใจกับการใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัลจากผู้บริหาร
3. ในองค์กรที่มีการกระจายอำนาจในรูปแบบคณะกรรมการผู้บริหารโครงการ ซึ่งไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งหรืออำนาจตามกฎหมายมักจะพึ่งพิงบุคลิกลักษณะส่วนตัวในการสร้างบารมี ความสามารถในการจูงใจ และการปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงลงไปด้วยดี

สำหรับประสิทธิภาพการใช้อำนาจในองค์กร Shetty ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับอำนาจประเภทต่าง ๆ และสามารถใช้อำนาจประเภทนั้นได้อย่างหลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์
2. การใช้ประเภทอำนาจให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของตัวแปรการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาและบรรยากาศขององค์กรด้วย

Cachur (1980) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับต้นกับประเภทอำนาจของครูใหญ่” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นรับรู้ประเภทอำนาจตามกฎหมายเป็นเหตุผลที่ทำให้เขายอมตามอำนาจครูใหญ่ อำนาจต่อมาคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามน้อยที่สุด ส่วนความพึงพอใจในการทำงานนั้นเกิดขึ้นจากการที่ครูใหญ่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิงและอำนาจตามกฎหมาย ตามลำดับและสามารถผลิตผลงานได้มากยิ่งขึ้นด้วย

Sullivan (1981) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ประเภทอำนาจของครูใหญ่ระดับประถมศึกษากับความเป็นอิสระของการบริหารแบบมีส่วนร่วม" ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมากที่สุด
2. ครูใหญ่มักไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการใช้อำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ
3. ครูใหญ่ที่ใช้ประเภทอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิง ในระดับสูงมักยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ครูใหญ่ที่มีความรู้และได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชามักมีความคิดว่าตนเป็นผู้มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น
5. ครูใหญ่ที่มีความเห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยดีแต่ควรจำกัดการมีส่วนร่วมไว้สำหรับเรื่องที่สำคัญบางประการ

Stachowicz (1982) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูการศึกษาพิเศษกับประเภทอำนาจของครูใหญ่ระดับประถมศึกษา และผู้ประสานงานการศึกษา กับระบบการบริหารภายในโรงเรียน" ผลการวิจัยสรุปว่าการใช้อำนาจของครูใหญ่มีผลกระทบต่อระบบบริหารย่อยเป็นอย่างมาก ส่วนการใช้อำนาจของผู้ประสานงานการศึกษามีผลกระทบต่อระบบบริหารงานในโรงเรียน และประเภทอำนาจที่ครูใหญ่และผู้ประสานงานใช้คืออำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจตามกฎหมาย

Copes (1983) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูถึงประเภทอำนาจของครูใหญ่กับระบบบริหารในโรงเรียน" พบว่า ครูกับครูใหญ่มีความเห็นที่แตกต่างกันในการยอมตามประเภทอำนาจของครูใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่เห็นได้ชัดว่าอำนาจความเชี่ยวชาญกับอำนาจตามกฎหมายทำให้ระบบบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุดแต่ในโรงเรียนประถมแถบชานเมือง อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ระบบการบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Mulder and others (1986) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "อำนาจ สถานการณ์และประสิทธิภาพผลการบริหารงานของผู้บริหาร: การศึกษาภาคสนาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การใช้ประเภทอำนาจต่างๆของผู้บริหารในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤต และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจตามสถานการณ์ กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหาร ผลการ

วิจัยพบว่า ในสถานการณ์ปกติผู้บริหารใช้ประเภทอำนาจร่วมปรึกษาหารือและอำนาจอ้างอิงมากกว่าในสถานการณ์วิกฤต อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในสถานการณ์ปกติการใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจอ้างอิงในระดับสูง ส่วนในสถานการณ์วิกฤตการใช้อำนาจปรึกษาหารือ ไม่มีความสัมพันธ์กับอำนาจอ้างอิงแต่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับอำนาจการให้คำแนะนำและให้โทษการใช้อำนาจตามกฎหมายกับอำนาจการให้คำแนะนำและการใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจเบี่ยงเบนในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤตมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ .04 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงผู้บริหารใช้อำนาจแตกต่างกันไป

สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจโดยตำแหน่งหรืออำนาจตามกฎหมายในสถานการณ์วิกฤตมากกว่าในสถานการณ์ปกติ และใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมากกว่าในสถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญระดับสูงและอำนาจเบี่ยงเบนมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ

Campbell (1989) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาการใช้รูปแบบอำนาจเพื่อการพัฒนาองค์กร” ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเมืองออนทARIO ประเทศแคนาดาวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาแบบแผนการใช้อำนาจในกระบวนการจัดสรรงบประมาณในโรงพยาบาลเพื่อเสนอรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร แนวคิดการวิจัยนี้อยู่บนพื้นฐานการใช้อำนาจ 2 แบบ คือการใช้อำนาจแบบยึดหลักหน้าที่เป็นหลัก (function paradigm) ซึ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรที่จำกัดในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ และการใช้อำนาจแบบร่วมตัดสินใจ (interpretive paradigm) ซึ่งเน้นการตัดสินใจร่วมกัน พบว่า ผู้บริหารโรงพยาบาล บริหารแบบยึดหน้าที่เป็นหลัก โดยรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารฝ่ายเดียว โดยปราศจากข้อมูลเพียงพอและพยายามปิดกั้นช่องทางการสื่อสาร โดย ผู้บริหารหาทางเพิ่มอำนาจให้แก่ตนเองเพื่อเพิ่มมาตรการควบคุมงบประมาณที่จำกัดในสถานการณ์ที่วิกฤตด้านงบประมาณ ทำให้เกิดความกังวลใจแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิธีต่าง ๆ เช่นการสร้างข่าวการขาดทุนที่เกิดขึ้นในปีต่อไป ปลอ่ยข่าวลือว่าจะคัดคนงานออก ลดจำนวนเตียงผู้ป่วยลงหรือสร้างเรื่องในภาพลบบอื่นๆ

การปรับเปลี่ยนของผู้คนในองค์กรให้มีการใช้อำนาจแบบร่วมตัดสินใจอันเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับรู้กิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่และเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจ มีความพึงพอใจในการทำงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้นข้อค้นพบนี้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้



สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศเกี่ยวกับการใช้อำนาจ โดยใช้ทฤษฎีการแบ่งประเภทอำนาจของ French and Raven ใน 5 ประเภท ผลสรุปของการวิจัย คือ อำนาจการให้รางวัลหรืออำนาจการให้คุณมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและประสิทธิผลของงานในระดับสูง อำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจอันชอบธรรมและอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นประเภทอำนาจที่สำคัญที่สุดในการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของงาน อำนาจอ้างอิง เป็น ประเภทอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชานิยมปฏิบัติตามอยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของงานในระดับสูง อำนาจการให้รางวัลมีความสำคัญในระดับปานกลางในการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับประสิทธิผลของงาน อำนาจการบังคับหรืออำนาจการให้โทษมีความสำคัญในระดับต่ำสุดในการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลของงาน

การใช้ประเภทอำนาจตามหลักการแบ่งประเภทของ French and Raven คือ ประเภทอำนาจที่ใช้และเกิดการยอมรับมากที่สุดเรียงลำดับ คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับหรืออำนาจการให้โทษ

สำหรับประสิทธิภาพการใช้อำนาจในองค์กร คือ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับอำนาจประเภทต่างๆและสามารถใช้อำนาจประเภทนั้นได้อย่างหลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การใช้ประเภทอำนาจให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของตัวแปรการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาและบรรยากาศขององค์กรด้วย

## งานวิจัยในประเทศ

สนธยา เชนันท์ (2520) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การใช้อำนาจของผู้จัดการและครูใหญ่ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้อำนาจของผู้จัดการแต่ละฐานอำนาจคืออำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสารและอำนาจพึ่งพาอยู่ในระดับปานกลาง ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้จัดการใช้อำนาจอ้างอิงไม่แตกต่างกันแต่ใช้อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจข่าวสารและอำนาจพึ่งพาแตกต่างกัน
2. การใช้อำนาจของครูใหญ่ทั้ง 7 ฐานอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง และโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ครูใหญ่ใช้อำนาจแต่ละฐานต่างกัน
3. ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางและ



โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ความพึงพอใจในการทำงานของครูไม่แตกต่างกัน

4. การใช้อำนาจของผู้จัดการแต่ละฐานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. การใช้อำนาจของครูใหญ่แต่ละฐานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุชาติา กรเพชรปราณี (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “มูลฐานอำนาจการนิเทศของนักวิชาการ” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษามูลฐานอำนาจที่ทำให้นักวิชาการเชื่อฟังและหรือปฏิบัติตาม และมูลฐานอำนาจของนักวิชาการที่让别人เชื่อฟังและหรือปฏิบัติตาม ผลการวิจัยพบว่า มูลฐานอำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือความเชี่ยวชาญเป็นมูลฐานอำนาจที่ทำให้อาจารย์คณะครุศาสตร์เชื่อฟังและปฏิบัติตามมากที่สุด และเป็นมูลฐานอำนาจของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่让别人อื่นเชื่อฟังและหรือปฏิบัติตามมากที่สุดเช่นกัน

ลลิตา ฤกษ์สำราญ (2523) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ฐานอำนาจทางสังคมของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าฐานอำนาจใดที่อาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงยอมรับมากที่สุด และศึกษาด้วยว่าอาจารย์และข้าราชการเหล่านี้เลือกใช้ฐานอำนาจใด让别人อื่นเชื่อฟังและหรือปฏิบัติตามมากที่สุด ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงยอมรับตามฐานอำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรืออำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุด อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับตามลำดับ ส่วนฐานอำนาจของอาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง让别人อื่นเชื่อฟัง และยอมรับตามอำนาจมากที่สุด คืออำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรืออำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิงและอำนาจการบังคับตามลำดับ

จิตรา จิตรานุกูล (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาเพื่อการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร : การศึกษาเฉพาะกรณีครุสภา” ผลการวิจัย พบว่า

1. อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมายและอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจ

2. ความตั้งใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

3. อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจตาม

กฎหมาย และอำนาจบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

4. อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร และอำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

5. เมื่อพิจารณาอำนาจทั้ง 5 ชนิด ในแง่ของผลที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารแล้ว พบว่า อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสำคัญมากที่สุด ทั้งความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร อำนาจตามกฎหมาย มีความสำคัญน้อยที่สุดที่มีผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และอำนาจอ้างอิงมีความสำคัญน้อยที่สุดที่มีผลต่อความบ่อยครั้งต่อการติดต่อสื่อสาร

นวล กัลยาณธรรม (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจแต่ละฐานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจบังคับ อำนาจข่าวสาร อำนาจพึ่งพาในระดับมาก อำนาจการให้รางวัลในระดับปานกลาง และพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .003 มาจากอำนาจ 5 ฐานคือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจข่าวสาร อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย

สำเร็จ โพธิวรรณ (2530) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษามูลฐานอำนาจ การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ” โดยอาศัยแนวคิดของ French และ Raven ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มูลฐานอำนาจการให้คุณ มูลฐานอำนาจการให้โทษและมูลฐานอำนาจอ้างอิง ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ยอมตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด มูลฐานอำนาจการให้โทษ และมูลฐานอำนาจอ้างอิงน้อยที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบการใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมและมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกประสบการณ์บริหารของผู้บริหาร การยอมตามมูลฐานอำนาจอ้างอิงในทุกกลุ่มอายุ และ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกระดับวุฒิของผู้ช่วยผู้บริหาร และการยอมตามอำนาจมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกระดับวุฒิและทุกประสบการณ์ทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชูชาติ สะอาด (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และระดับวุฒิภาวะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และพบว่าอำนาจที่มีอยู่ของผู้บริหารกับแบบภาวะผู้นำที่ใช้โดยผู้บริหาร และอำนาจที่มีอยู่ของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของครูไม่มีความสัมพันธ์กัน จากนั้นยังพบว่า อำนาจที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้มากที่สุด คืออำนาจบารมี (reference power) และแบบภาวะผู้นำแบบการขาย (selling) ส่วนระดับวุฒิภาวะของครูอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การใช้อำนาจแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนนั้น แต่ไม่สัมพันธ์กับอำนาจที่มีอยู่ของผู้บริหาร โรงเรียน และในทางตรงกันข้ามอำนาจที่มีอยู่ของผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ขึ้นอยู่กับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนแต่อย่างใด

ศิริ โพธิ์นาม (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคของกรมอาชีวศึกษา : เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของอำนาจรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้โดยผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกับระดับวุฒิภาวะของครู ผลการวิจัยพบว่า อำนาจที่มีอยู่และรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้โดยผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารเลือกใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด ส่วนระดับวุฒิภาวะของครูอยู่ในระดับสูง

สมบูรณ์ นนทสกุล (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1” ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้อำนาจฐานต่างๆของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางโดยใช้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสาร อำนาจพึ่งพา อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อยู่ในระดับสูง ส่วนอำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง
2. การใช้อำนาจจากฐานต่างๆของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางอยู่ในระดับสูง สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่อยู่ในระดับปานกลางโดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ใช้อำนาจจากฐานต่างๆแตกต่างกัน

3. ประสิทธิภาพของการบริหารงานของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีองค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางมีประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนอยู่ในระดับสูงแต่โรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

4. การใช้อำนาจจากฐานต่างๆของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียน อยู่ในระดับสูง โดยอำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนอยู่ระดับสูง

5. การใช้อำนาจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนโดยภาพรวมคือ การใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจข่าวสาร อำนาจการบังคับ อำนาจพึงพา เมื่อแยกตามขนาดของโรงเรียนอำนาจพึงพา อำนาจการให้รางวัล ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็ก อำนาจอ้างอิง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนขนาดกลาง อำนาจการให้รางวัล อำนาจข่าวสาร อำนาจการบังคับ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนขนาดใหญ่

สุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาและสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาตามทรรศนะของอาจารย์วิทยาลัยครู” ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าคณะวิชาที่ใช้อำนาจการให้คุณ อำนาจอ้างอิง และอำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมีประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาอยู่ในระดับสูง หัวหน้าคณะวิชาที่ใช้อำนาจการลงโทษ อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์วิกฤตมีประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาในระดับสูง ผู้ประเมินผลที่มีลักษณะแตกต่างกันด้านเพศ และการดำรงตำแหน่งและไม่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ประเมินผลการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาไม่แตกต่างกัน ผู้ประเมินผลที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันด้านอายุและ ประสบการณ์ การทำงาน ประเมินผลอำนาจการให้คุณ อำนาจการให้โทษ อำนาจโดยตำแหน่ง และอำนาจปรึกษาหารือของหัวหน้าคณะวิชาไม่แตกต่างกัน แต่ประเมินผลการใช้อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญแตกต่างกันในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤต

นพดล เจนอักษร (2536) ศึกษาเรื่อง “การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ “ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาที่มาของฐานอำนาจและการใช้อำนาจของผู้นำทางการบริหารการศึกษาของไทยโดยการศึกษาเชิงคุณภาพกับกรณีศึกษาซึ่งเป็นผู้นำการบริหารการศึกษาไทยท่านหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ฐานอำนาจ

ประเภทต่าง ๆ ของกรณีศึกษาได้เริ่มพัฒนาขึ้นโดยลำดับในลักษณะของการสั่งสมมาทีละเล็กละน้อยตลอดระยะเวลาที่ยาวนานในชีวิตของกรณีศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่าฐานอำนาจเหล่านี้มาจาก

(1) บรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวงตั้งอดีตถึงปัจจุบัน (2) องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวของกรณีศึกษา สำหรับการใช้อำนาจจากฐานอำนาจทุกประเภทของกรณีศึกษาจะกระทำอย่างแนบเนียนและเหมาะสมกับกาลเทศะเป็นอย่างดีซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ ในกรอบทฤษฎีของ French และ Raven (1) ฐานอำนาจการให้รางวัล (2) ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ ใช้อำนาจโดยการตำหนิตัวเขา การตำหนิเป็นลายลักษณ์อักษร และการเจียบ (3) ฐานอำนาจตามกฎหมาย ใช้อำนาจภายใต้หลักการกระจายอำนาจ เชื้อถือและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา การเร่งให้ปฏิบัติโดยไม่ชักช้า และการประนีประนอมประสานประโยชน์ (4) ฐานอำนาจการอ้างอิงและ (5) ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ใช้อำนาจบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัวของกรณีศึกษาซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับฐานอำนาจนอกเหนือจากกรอบทฤษฎีของ French และ Raven ได้แก่ ฐานอำนาจการพึ่งพาหรือการประสานอำนาจ (2) ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ใช้อำนาจจากความสัมพันธ์ส่วนตัว (3) ฐานอำนาจที่เกิดจากอำนาจบารมี ใช้อำนาจบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัวของกรณีศึกษา ซึ่งเกิดจากการบำเพ็ญความดีมาโดยตลอดจนเป็นที่ยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามของผู้อื่น

สุกัญญา เมือกสกนธ์ (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจบังคับ มาก ส่วนบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเป็นแบบปิด 9 โรงเรียน แบบเปิด 7 โรงเรียน แบบอิสระและแบบควบคุม แบบละ 6 โรงเรียนและแบบสนิทสนมและแบบรวบอำนาจ แบบละ 5 โรงเรียน

เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาพิเศษพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

อารีย์ สุวรรณपाल (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ การใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมรับตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ตามการรับรู้ของ

ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจระดับมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล ระดับมาก คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจเชื่อมโยง ระดับน้อย คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจจากการบังคับ ผู้ช่วยผู้บริหารยอมตามอำนาจระดับมาก คือ อำนาจข่าวสารข้อมูลและอำนาจความเชี่ยวชาญ ระดับน้อย คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจอ้างอิง และอำนาจการบังคับ ครูอาจารย์ยอมตามอำนาจระดับมาก คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญ ระดับน้อย คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจเชื่อมโยงและอำนาจอ้างอิง

เกรียงไกร ไชยสกุล (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอและการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา เขตการศึกษา 6” ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอใช้อำนาจระดับมาก คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล ระดับน้อย คือ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอยอมตามอำนาจระดับมาก คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจเชื่อมโยง และอำนาจตามกฎหมาย ระดับน้อย คือ อำนาจการบังคับ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล

อันธิกา เสรีวัฒนา (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารภายใต้สถานการณ์ปกติและวิกฤตกับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาอยู่ในสถานการณ์ปกติร้อยละ 85.87 ส่วนอีกร้อยละ 14.13 อยู่ในสถานการณ์วิกฤตและพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในสถานการณ์วิกฤตมากที่สุด

2. ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนภาพรวมอยู่ในระดับมาก 5 ประเภทเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ อำนาจสารสนเทศ อำนาจการให้รางวัล อำนาจร่วมปรึกษาหารือ อำนาจตามกฎหมายและอำนาจอ้างอิง ส่วนอำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพาและอำนาจบังคับอยู่ในระดับปานกลาง

3. ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้สถานการณ์ปกติอยู่ในระดับมาก 7 ประเภทเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจร่วมปรึกษาหารือ อำนาจสารสนเทศ อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจพึ่งพาและอำนาจความเชี่ยวชาญ ส่วนอำนาจบังคับอยู่ในระดับปานกลาง

4. ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้สถานการณ์วิกฤตอยู่ในระดับปานกลาง 6 ประเภท เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจสารสนเทศ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจร่วมปรึกษาหารือ ส่วนอำนาจพึ่งพาและอำนาจอ้างอิงอยู่ในระดับน้อย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศตามแนวคิดของ French and Raven พบว่า ผู้บริหารใช้มูลฐานอำนาจอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด รองลงมาคือมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มูลฐานอำนาจการให้คุณ มูลฐานอำนาจการให้โทษและมูลฐานอ้างอิง การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจอันชอบธรรม การใช้อำนาจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนโดยภาพรวม คือ การใช้อำนาจการให้รางวัลหรืออำนาจการให้คุณ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศและต่างประเทศตามแนวคิดของ French and Raven พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะใช้ประเภทของอำนาจในการบริหารงานแตกต่างกันตามความเหมาะสมของเวลาและสถานการณ์นั้นๆ