



การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา



โดย

นายบัญชา ศิริเรืองชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

POLITIC IN ORGANIZATION MANAGEMENT OF SECONDARY SCHOOL



By

Bancha Siriruangchai

Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการ
การเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา” เสนอโดย นายบัญชา ศิริเรืองชัย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารตศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

..... กรรมการ

(ดร.ปัญญา แก้วกีฑูร)

..... กรรมการกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

...../...../.....

54252910: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารจัดการการเมือง / การเมืองในองค์กร / โรงเรียนมัธยมศึกษา

บัญชา ศิริเรืองชัย: การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์: ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ ผศ. ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร. 259 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. ปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2. แนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จำนวน 2,361 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามปลายเปิด ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 19 เมษายน 2559 ถึง วันที่ 31 พฤษภาคม 2559 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัศึกษามี 6 ปัจจัย คือ 1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร 2) การใช้อำนาจ 3) ประสิทธิภาพการบริหารงาน 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ผลประโยชน์ภายในองค์กร และ 6) ทักษะความสามารถของผู้บริหาร

2. แนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีแนวทางทั้งหมด 210 แนวทาง ได้แก่ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร 62 แนวทาง การใช้อำนาจ 35 แนวทาง ประสิทธิภาพการบริหารงาน 27 แนวทาง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 35 แนวทาง ผลประโยชน์ภายในองค์กร 32 แนวทาง และทักษะความสามารถของผู้บริหาร 19 แนวทาง

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....

54252910: MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: POLITICAL MANAGEMENT / ORGANIZATIONAL POLITICS /

SECONDARY SCHOOL

BANCHA SIRIRUANGCHAI: POLITIC IN ORGANIZATION MANAGEMENT OF SECONDARY SCHOOL. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D., ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 259 pp.

The purposes of this research were to identify: 1. the factors of politic in organization management of secondary school, and 2. the guidelines of politic in organization management of secondary school. The population of this research were secondary schools under the secondary educational service area office (SESAO) totally 2,361 schools. The sample size was determined by using Taro Yamane tables and the total sample size of 100 schools. The respondents from each school were a school director, a vice-director and 2 teachers with a total of 400 respondents. The research instruments were semi-structured interview, opinionnaire and open-ended questions. The data collection during April 19, 2016 to May 31, 2016. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The findings of the research were as follows :

1. The factors of politic in organization management of secondary school consisted of 6 factors; 1) encouragement of participation 2) power exercising 3) performance management 4) leadership 5) organization interest and 6) executives skills.

2. The guidelines of politic in organization management of secondary school composed of 210 guidelines; 62 guidelines for encouragement of participation, 35 guidelines for power exercising, 27 guidelines for performance management, 35 guidelines for leadership, 32 guidelines for organization interest and 19 guidelines for executives skills.

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1..... 2

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร ประธานกรรมการ และ ดร.ปัญญา แก้วกัญญา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้าตลอดการดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงครูโรงเรียนทุกท่านที่สละเวลาให้แนวคิดและข้อเสนอแนะในประเด็นสำคัญมาประกอบเป็นแนวทางในการวิจัย ตลอดจนได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณครอบครัวที่คอยให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด รวมทั้งเพื่อนปริญญาเอกรุ่น 9 สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือตามโอกาสอันควรจนประสบความสำเร็จในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดามารดา ครูบาอาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ค
สารบัญภาพ.....	ค
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร.....	14
ความหมายการเมืองในองค์กร.....	14
สาเหตุการเกิดการเมืองในองค์กร.....	16
การเมืองในสถานศึกษา.....	20
ปัญหาและแนวทางแก้ไขการเมืองในองค์กร.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจในองค์กร.....	27
ความหมายของอำนาจและคำที่เกี่ยวข้อง.....	27
ความสำคัญและลักษณะของอำนาจ.....	33
แหล่งที่มาและฐานของอำนาจ.....	36
ประเภทของอำนาจ.....	40
การได้มาซึ่งอำนาจในองค์กรและการเสื่อมอำนาจ.....	47

ผู้บริหารโรงเรียนกับการใช้อำนาจ	50
แนวคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์	53
ความหมายของผลประโยชน์	53
ความสำคัญของผลประโยชน์.....	54
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	55
ความหมายของภาวะผู้นำ	56
คุณลักษณะและความสำคัญของภาวะผู้นำ	59
ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์กร	63
แนวคิดประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน	67
สถานการณ์ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	67
การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	70
ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน	71
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	73
สรุป.....	96
3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	97
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	97
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียม โครงการวิจัย.....	97
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย	98
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย	99
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	101
แผนแบบของการวิจัย	101
ประชากร	101
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	102
ตัวแปรที่ศึกษา.....	104
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	104
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	105
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	106
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	107

บทที่	หน้า
3	
การนำเสนอข้อมูล	108
สรุป.....	108
4	
การวิเคราะห์ข้อมูล	110
ตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	110
การสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	110
การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	164
การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา..	175
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา....	187
แนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละองค์ประกอบ .	187
5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	198
สรุปผลการวิจัย	199
การอภิปรายผล.....	200
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	209
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	209
ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ.....	210
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป.....	210
รายการอ้างอิง.....	211
ภาคผนวก.....	220
ภาคผนวก ก.....	221
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์	222
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์.....	223
แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	224
ภาคผนวก ข.....	225
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	226
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย	227
แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของงานวิจัย	228
ภาคผนวก ค.....	235
หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย	236

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย	237
ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	238
ภาคผนวก ง	244
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย	245
รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	246
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	248
ภาคผนวก จ	256
หนังสือขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	257
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม	258
ประวัติผู้วิจัย	259



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	วิเคราะห์สาเหตุการเกิดการเมืองในองค์กร	19
2	แสดงการเปรียบเทียบสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤตในโรงเรียน	69
3	ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	102
4	ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ	112
5	ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์ เอกสารไทย	138
6	ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	157
7	ตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	161
8	ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	164
9	แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	166
10	ค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity	176
11	องค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนของตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	177
12	จำนวนตัวแปร และค่าน้ำหนักองค์ประกอบการบริหารจัดการการเมืองใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	178
13	องค์ประกอบที่ 1	179
14	องค์ประกอบที่ 2	180
15	องค์ประกอบที่ 3	182
16	องค์ประกอบที่ 4	183
17	องค์ประกอบที่ 5	184
18	องค์ประกอบที่ 6	185

สารบัญภาพ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	11
2 เหตุผลและผลผลิตตามมาของพฤติกรรมทางการเมือง	24
3 การหล่อหลอมทฤษฎีต่างๆ เพื่อใช้ในการวิจัย	43
4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	100
5 องค์ประกอบการบริหารจัดการการเมืองในองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	186



บทที่ 1

บทนำ

ในสังคมมนุษย์มีการใช้อำนาจและอิทธิพลต่อมนุษย์ด้วยกัน การศึกษาเรื่องการเมืองครอบคลุมปรากฏการณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมทุกรูปแบบ การใช้อำนาจเพื่อส่งไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งต้องปฏิบัติตามแนวนโยบายที่ได้รับ อำนาจนี้ได้มาจากหลายส่วนไม่ว่าจะเป็นอายุ เพศสภาพ การสืบทายาท การเป็นสมาชิก หรือการแข่งขันเพื่อที่จะได้ตำแหน่ง การใช้อำนาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งต้องการควบคุมทรัพยากรที่มีค่า ในบางสังคมที่ความเข้มแข็ง และระยะเวลาการครองอำนาจมีผลต่อการพัฒนาทิศทางและรูปแบบทางการเมือง อำนาจและการใช้อำนาจประกอบด้วย การจัดระเบียบในแต่ละเรื่องจะมีเจ้าหน้าที่ดูแลและปฏิบัติการในตำแหน่งต่างๆ เครือข่ายระบบการทำงานที่กว้างที่สุด คือ โครงสร้างอำนาจ ระบบการเชื่อมโยงเจ้าหน้าที่หน่วยต่างๆ เข้าด้วยกัน ภายใต้ระเบียบปฏิบัติเดียวกันเรียกว่า นโยบาย แต่ละกลุ่มทางสังคมทุกกลุ่มต่างใช้อำนาจเพื่อที่จะแข่งขันชิงสิ่งมีค่าที่มีน้อย กลุ่มแต่ละกลุ่มจึงมีการเมืองซ่อนเร้นอยู่ นโยบายที่ปรับให้เข้ากับบริบททางสังคมโดยผ่านระบบขององค์กรและสถาบันต่างๆ ซึ่งมีวิธีการคัดเลือกและขัดเกลาสมาชิก มีการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ มีความเห็นขัดแย้งในเรื่องกฎระเบียบซึ่งถูกสร้างขึ้น และมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมของอำนาจ ซึ่งประกอบด้วย คุณค่า การแสดงออกเชิงสัญลักษณ์ และพิธีกรรมที่หล่อหลอมสมาชิกเข้าด้วยกัน สังคมต้องมีวิธีสร้างความสัมพันธ์แบบสันติให้เกิดขึ้นกับกลุ่มคนต่างๆ หรือแม้แต่ระหว่างสังคมที่มีอำนาจอื่นๆ

ทางด้านมานุษยวิทยาการเมือง คือการศึกษาทฤษฎีของพฤติกรรมมนุษย์ที่เกิดจากแรงขับเคลื่อนทางชีววิทยา ดังนั้นต้องการทำความเข้าใจว่ามนุษย์มีการแข่งขัน ตัดสินใจ วางแผน ลงมือปฏิบัติร่วมมือ จัดการ ตัดดวงผลประโยชน์เพื่อชนะหรือแพ้คู่แข่ง เพื่อให้ได้อำนาจมาแต่ผู้เดียว ในแง่วัฒนธรรมอธิบายว่าเป้าหมายของการกระทำจะถูกให้คุณค่า และมีการสร้างคำอธิบายเกี่ยวกับการชี้วัดและตัดสินการกระทำทางการเมือง อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะเข้าใจการเมืองเหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อแข่งขันหรือขัดแย้งล้วนเกิดขึ้นได้ทั่วไป ซึ่งอาจพบเห็นพฤติกรรมการใช้อำนาจแฝงเร้นอยู่ด้วย และระบบการเมืองทุกระบบล้วนต้องการแสวงหาผลประโยชน์การศึกษาอีกแนวหนึ่ง คือการศึกษามิติวัฒนธรรม การศึกษาแนวนี้สนใจวิธีการแสดงออกของการใช้อำนาจซึ่งเกี่ยวข้องกับสัญลักษณ์ พิธีกรรม ภาษา และการทำงานศิลปะ ความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งมีเรื่องของการใช้อำนาจ

ที่ไม่เท่าเทียมกันจะถูกแสดงออกด้วยสัญลักษณ์บางอย่างเพื่อให้สมาชิกอยู่ในระเบียบ การศึกษาแนวนี้ต้องอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับวิถีคิดหรือความคิดเกี่ยวกับอำนาจในท้องถิ่นและในวัฒนธรรมนั้น ซึ่งปรากฏอยู่ในระบบเครือข่าย ความสัมพันธ์ระหว่างชายหญิง กีฬา ศาสนา การทำธุรกิจ หรือกลุ่มทางการเมืองและการบริหาร เป้าหมายของการศึกษา คือการทำทำความเข้าใจการเมืองในบริบททางสังคม โดยการตีความจากภาษาและระบบความหมายที่สมาชิกของกลุ่มใช้ร่วมกันในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งมีการใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียม อาจสันนิษฐานได้ว่าความรู้เกี่ยวกับการเมืองทั้งหมดเป็นความรู้ที่มาจากปรากฏการณ์ การเมืองอาจมาจากการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่ม หรือมาจากกฎระเบียบที่สร้างไว้ การศึกษาแนวนี้นำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายคือ ความเข้าใจในวิถีคิดของมนุษย์ที่สร้างความหมายให้กับความสัมพันธ์เชิงอำนาจ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด ผลการจัดการศึกษาจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น ครู ผู้บริหาร บุคลากรสนับสนุนภายในสถานศึกษา ชุมชน และผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น¹ การบริหารการศึกษาของผู้บริหารต้องบริหารคน บริหารงานในหน่วยงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากบุคคลในหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ในด้านอุปนิสัย เจตคติ หรือคุณลักษณะส่วนตัว ผู้บริหารจึงควรสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน โดยการใช้พลังอำนาจ (power) เป็นเครื่องเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลังพลังอำนาจ เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานด้านต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่นการศึกษาของ ยูเคิล (Yukel) ที่ได้ทำการศึกษาการรับรู้ที่มีต่อพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร โดยพบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองมีผลต่อการตัดสินใจเรื่องเงินเดือน ผู้บริหารมีความเชื่อว่าการมีพฤติกรรมเชิงการเมืองอยู่ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงมากกว่าในระดับล่าง และพฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรมขาดหลักการของความมีเหตุมีผล และเป็นสิ่งบั่นทอนทำลายขององค์กร แต่ก็ยอมรับว่าผู้บริหารที่จะประสบ

¹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การศึกษาด้วยตนเองหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545), 25.

ความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีความเป็นนักการเมืองที่ดีต้องมีพฤติกรรมเชิงการเมือง จึงจะสามารถ ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารมีความเห็นว่าพฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นสิ่ง ที่ไม่พึงปรารถนา แต่ก็เป็นเรื่องที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ตลอดชีวิตการทำงานอยู่ในองค์กร² เช่นเดียวกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้ให้ความเห็นว่าในความรู้สึกรของคนที่ไปมองภาพของการเมืองในแง่ลบ กล่าวคือ เป็นเรื่องการใช้เล่ห์เหลี่ยมกลโกงที่สกปรกเอาชนะกัน ใช้วิธีลอบทำลายกันลับหลังอย่างน่า รังเกียจและก็ยอมรับว่าพฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นสิ่งไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมที่ส่งผลกระทบต่อทุกคนในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นแทนที่ผู้นำจะปฏิเสธหรือพยายามที่จะขจัดพฤติกรรม เชิงการเมืองให้หมดไป จึงควรที่จะศึกษาหาวิธีที่ได้ผลในการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองที่เกิดขึ้นใน หน่วยงานของตนให้เป็นไปในแนวทางที่สร้างสรรค์แทน³

ผู้บริหารที่คตินั้นย่อมจะสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ดีอยู่เสมอ ดังเช่นวิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวไว้ว่าแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กร ย่อมมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มของการ เปลี่ยนแปลงในลักษณะขององค์กรในลักษณะของการตัดสินใจ ในลักษณะของการบริหารเพื่อความมี ประสิทธิภาพในลักษณะเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร ในลักษณะของการแสดง ภาวะผู้นำ⁴ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ตามความ ในมาตรา 52 กำหนดให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยกำกับและ ประสานงานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความ พร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และให้มีการพัฒนาบุคลากรประจำอย่างต่อเนื่อง⁵

² Gary A. Yukl, **Leadership in Organizations**, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc., 1998), 106.

³ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **อำนาจและการเมืองในองค์กร**, เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2558, เข้าถึง ได้จาก <http://suthep.crru.ac.th/mgmt18.doc>.

⁴ วิโรจน์ สารรัตนะ, **โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์, 2544), 24.

⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**, เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก <https://www.mwit.ac.th/~person/01-Statutes/NationalEducation.pdf>

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้บริหารเพราะเป็นบุคคลที่เสริมสร้างให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกิดขวัญและพลังสร้างบรรยากาศที่จะร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความราบรื่นมีความรักความสามัคคี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร และเป็นไปตามปรัชญาทางการศึกษาที่กำหนดไว้ ส่วนการใช้อำนาจอย่างไร นั้น ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่าสัดส่วนในการใช้อำนาจแต่ละด้านของผู้บริหารย่อมแตกต่างกันไปตามจุดเน้นของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งนั่นคือพฤติกรรมพื้นฐานในการพัฒนาการใช้ อำนาจให้สัมพันธ์กับความตั้งใจของคนอื่น ๆ ผู้บริหารควบคุมการแปรผันไปและผสมผสานรูปแบบของอำนาจ ยิ่งกว่านั้น แนวทางที่ผู้บริหารใช้รูปแบบหนึ่งสามารถปิดหรือเสริมประสิทธิภาพของอำนาจแบบอื่นได้⁶

การใช้อำนาจในการบริหารจัดการเป็นงานสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้คนทำงานอย่างได้ผล และมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานก็สะดวกราบรื่น โดยเฉพาะการรู้จักใช้คนให้เป็นไปตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ (Put the Right Man on the Right Job) อาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของความพยายามของผู้บริหารที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หากผู้บริหารหน่วยงานใดขาดหลักการอำนาจการบริหารที่ดีแล้วบรรยากาศขององค์กรนั้น ๆ ก็จะมีติดขัดขาดความสามัคคี หรือถ้าใช้ในการกดขี่มากเกินไปจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเสียหาย แต่ถ้าครูหรือบุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับการตามใจมากเกินไป ครูและบุคลากรทางการศึกษาเหล่านั้นก็จะขาดความรับผิดชอบ การดำเนินงานในโรงเรียนนั้นก็จะมีบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และมีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำหน้าที่ของตนเอง หากพิจารณาคำที่กล่าวว่าประเทศที่มีความสามารถในการแข่งขันสูงล้วนมีระบบการศึกษาที่เข้มแข็ง และในระบบที่เข้มแข็งต่างก็จะมีวิธีการดูแลและวิชาชีพครูเป็นอย่างดี⁷ ในการทำงานผู้บริหารควรมีความเป็นกันเองกับครู และบุคลากรของสถานศึกษา อย่า

⁶ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory Research and Practice**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2001), 224.

⁷ ออมวิรัช นาคทรพร, “วิกฤตคุณภาพการศึกษา: บทวิเคราะห์เพื่อหาทางออก” (เอกสารในการประชุมสมัชชาคุณภาพการศึกษา เสนอที่ห้องแกรนด์ไคมอนด์ บอลรูม อิมแพค เมืองทองธานี นนทบุรี, 23-24 พฤศจิกายน 2550), 10.

ให้ครูดิเคาเองว่ามีกรวางตัวเป็นเจ้านายกับลูกน้อง หรือการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรของสถานศึกษา เรื่องพิจารณาความคิดความชอบส่วนมากก็จะในปรับคนใกล้ชิดหรือญาติของตนเองหรือความไม่เป็นจากสภาพปัญหาดังกล่าว การพิจารณาการเลื่อนขั้นหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในโรงเรียนมักจะคำนึงถึงเฉพาะประโยชน์ของบุคคลในกลุ่มตน มีการเล่นพรรคเล่นพวก ไม่ยึดหลักประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน⁸ การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของ “คน” เป็นสำคัญ เพราะคนจะทำอะไรให้สำเร็จได้ตามที่วางเป้าหมายไว้ต่อมีความพึงพอใจในสิ่งที่ตนเองทำ

ปัญหาของการวิจัย

การเมืองในสถานศึกษา เป็นเรื่องการแข่งขันของบุคคลในองค์กร เพื่อนำมาซึ่งอำนาจและผลประโยชน์ การทำงานเอาหน้า การตั้งข้อกล่าวหาเพื่อทำลายชื่อเสียงและความเชื่อถือกัน การใช้เล่ห์เหลี่ยมชั้นเชิงเพื่อเอาชนะคู่แข่ง การแบ่งฝักแบ่งฝ่าย การแสวงหาความนิยมชมชอบให้คนอื่นเห็นดีเห็นงามในสิ่งที่ตนเองทำ การชักจูงหวานล่อมหรือแสวงหาพรรคพวกด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะการมีพวกมากทำให้มีความหมายและมีคุณค่า การมีพวกมากทำให้มีน้ำหนักในการต่อรอง มีคนเกรงใจ เกรงบารมี ยิ่งไปกว่านั้น ในบรรยากาศของการเล่นเกมทางการเมือง ผู้เล่นอาจแสดงท่าทีบริสุทธิ์และจริงใจแบบมิตรแท้ต่อกัน แต่ถ้าเมื่อใดที่อีกฝ่ายเพลี่ยงพล้ำหรือมีจังหวะ ก็สามารถจัดคู่แข่งให้ออกไปนอกเส้นทางเพื่อช่วงชิงอำนาจและผลประโยชน์ที่ตนต้องการได้ทันที การมองการเมืองในสถานศึกษาตามแนวทางทั่ว ๆ ไป ผู้เกี่ยวข้องมักได้รับข้อแนะนำให้เข้าใจว่า พฤติกรรมการเมืองที่เห็นและเป็นไปนั้นเป็นเรื่องปกติธรรมดา เมื่อจะต้องอยู่ร่วมงานและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ก็ต้องเรียนรู้และศึกษาสภาพวัฒนธรรมและสังคมของสถานศึกษาให้ถ่องแท้ เรียนรู้ที่จะปรับตัวและวางตนเองให้เหมาะสมกลมกลืน ใช้ความสุภาพอ่อนน้อมทำตนให้เข้ากับคนง่าย แต่ตลอดเวลาการทำงานจะต้องรู้จัก รู้ลึก รู้จักพัฒนา และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ งานที่ได้รับมอบหมายต้องทำให้เต็มที่ ขยัน อดทน มุ่งมั่น ซื่อสัตย์สุจริต และรักษาผลประโยชน์ของสถานศึกษา แนวคิดทางวิชาการเกี่ยวกับพลังทางการเมืองในองค์กร มีข้อสันนิษฐาน (assumption) ว่า องค์กรเป็นการรวมตัวของกลุ่มบุคคลหลายฝักหลายฝ่าย ซึ่งจะแสวงหา ปกป้องผลประโยชน์และรักษาสถานภาพทางอำนาจของตนไว้ หากมีการจัดสรรแบ่งปัน

⁸ กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา, รายงานการแบ่งกลุ่มย่อยอภิปรายปัญหา 1 หัวข้อ และปัญหาถาม-ตอบจากที่ประชุม (กรุงเทพฯ: ประชาชนการพิมพ์, 2527), 36.

อำนาจในองค์กรไม่เท่าเทียมกัน ก็จะมีผลต่อการปฏิบัติที่ไร้มนุษยธรรมต่อกัน การใช้พลังทางการเมืองเพื่อการทำลายฝ่ายตรงข้าม อาจมีความรุนแรงไม่ยิ่งหย่อนการเมืองในสังคมใหญ่

กล้า ทองขาว ได้กล่าวถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาเกี่ยวกับการเมืองในสถานศึกษาว่า มีประเด็นสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ 1) การเมืองเป็นเรื่องของการแสวงหาอำนาจที่มุ่งผลประโยชน์ส่วนรวม 2) ความต้องการทรัพยากรในทางเศรษฐกิจ ผลักดันให้บุคคลมีการแข่งขันเพื่อการมีอำนาจ ผู้บริหารหรือองค์กรคณะบุคคลระดับสูงที่ไร้อำนาจ ย่อมไม่อาจได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็น ดังนั้น ระบบความร่วมมือทางการเมืองในกระบวนการใช้อำนาจ มักเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ง่ายในสถานศึกษา 3) ความต้องการมีอำนาจของบุคคลที่มาจากปัจจัยอื่นๆ เช่น หากเกณฑ์การประเมินผลงานมีความเป็นอัตนัยสูง ย่อมจะเปิดช่องให้มีการวิ่งเต้นเข้าหากลไกของอำนาจ หรือบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันแล้วนำไปสู่ความขัดแย้ง เพราะการมุ่งเอาชนะอีกฝ่ายด้วยการเข้าถึง เพื่อโน้มน้าวผู้มีอำนาจให้สนับสนุนแนวคิด และตัดสินใจตามที่ตนต้องการ หรือในกรณีที่สถานศึกษาตกอยู่ในภาวะผันผวน เพราะมีแรงกดดันจากอำนาจภายนอก ที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด อาจส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเมืองได้ เนื่องจากบุคลากรเห็นว่า ผลการเปลี่ยนแปลงอาจกระทบความมั่นคงของงาน ทำให้ขาดความมั่นใจในงาน จึงหันมาแสดงพฤติกรรมเอาอกเอาใจผู้มีอำนาจ และ 4) กิจกรรมการเพิ่มพลังอำนาจในการแข่งขัน เพื่อให้ได้อำนาจในบางลักษณะ เช่น ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการสอนของครู การจัดกิจกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร (Empowerment) การเพิ่มพูนทักษะการวิจัยชั้นเรียน เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญทางการวิจัย (Expert power) แต่เงื่อนไขทางการเมืองอาจก่อตัวขึ้น เมื่อมีกรณีผู้บริหารมอบรางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่จงรักภักดีต่อตน เช่น ให้ทุนเรียนต่อ โดยมีได้พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน เพราะเห็นว่าสถานศึกษามีได้กำหนดโครงสร้าง หรือแนวปฏิบัติที่เป็นข้อตกลงในเรื่องนี้ไว้ เป็นต้น⁹

นอกจากนี้ กล้า ทองขาว ได้เพิ่มเติมถึงปัญหาที่เกิดจากการใช้อำนาจทางการเมืองว่ามีอีกหลายประการ เช่น เมื่อเกิดวิกฤตขาดแคลนทรัพยากร สถานศึกษาได้รับการจัดสรรมา แต่ไม่ชัดเจนว่าหน่วยงานใดคือผู้มีสิทธิในทรัพยากรนั้น อาจส่งเสริมให้มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อแข่งขันกันเองระหว่างหน่วยงาน หรือในกรณีที่สถานศึกษาต้องตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาระยะยาว ภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง ผู้บริหารอาจใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อการตัดสินใจลุล่วงไปได้

⁹ กล้า ทองขาว, การเมืองในสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก

ในทำนองเดียวกัน ภายใต้ความคลุมเครือซับซ้อนของเทคโนโลยีทางการบริหารสถานศึกษา กับสภาพ สับสนวุ่นวายของปัจจัยแวดล้อมภายนอก อาจส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเมืองขึ้นได้หลายลักษณะ ภายในสถานศึกษา¹⁰

จากสภาพการณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยในการบริหารจัดการ การเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับ ผู้ที่จะดำรง ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาใหม่และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองที่เกิดขึ้นภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานของบุคลากรทุกคนมี ประสิทธิภาพจนสามารถพัฒนาให้เป็นโรงเรียนมัธยมระดับสากลในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

1. ปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร
2. แนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เหมาะสม เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ
2. แนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เหมาะสม เป็นพหุวิธี

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบ แนวคิดจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

¹⁰ กล้า ทองขาว, การเมืองในสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก

สมยศ นาวิการ กล่าวไว้ว่า การเมืองในองค์กรคือการแสวงหาการคุ้มครองและการใช้อำนาจเพื่อที่จะเพิ่มพูน หรือป้องกันผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือกลุ่มที่เป้าหมายของพวกเขา อาจจะเกี่ยวกันหรือไม่เกี่ยวกัน โดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร การกระทำทางการเมืองอาจจะถูกกระทำโดยพนักงานขององค์กรหรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการและผู้บริหารแต่ละคนที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย และแหล่งที่มาของอำนาจอย่างอื่นของพวกเขา¹¹

ฉันทนา จันทร์บรรจง ได้เพิ่มเติมไว้ว่า การเมืองในองค์กร คือ การกระทำต่างๆ ที่ไม่ได้ถูกรับรองหรือถูกอนุมัติอย่างเป็นทางการ ไม่ใช่การกระทำที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระทำที่บุคคลในองค์กรนำมาใช้ เพื่อผลักดันให้ผู้อื่นทำบางสิ่งบางอย่างให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวของเขาเอง ตัวอย่างเช่น ครูคนหนึ่งต้องการได้เลื่อนขั้นกรณีพิเศษ โดยที่ตนเองปฏิบัติงานไม่ถึงระดับเกณฑ์มาตรฐานที่จะได้รับ ครูคนนั้นไม่สามารถต่อสู้เพื่อให้ได้เลื่อนขั้นกรณีพิเศษได้ด้วยหลักการที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ จึงใช้อิทธิพลจากการที่ตนมีญาติสนิทเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของอาจารย์ให้สนับสนุนตัวเขาจนกระทั่งได้เลื่อนขั้นกรณีพิเศษ ลักษณะดังกล่าวนี้ เรียกว่าเป็นการเมืองในองค์กรรูปแบบหนึ่ง¹²

เวซีวิช (Knezevich) มีความเห็นว่า อำนาจ คือ การเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ บุคคล เศรษฐกิจ สังคมหรือทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น ดังนั้นบุคคลที่เจ้าของทรัพยากร จึงเป็นผู้มีอำนาจเหนือคนอื่น¹³

วอเรน (Warren) ให้ความหมายของอำนาจว่า คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจ สามารถคุมชะตาชีวิตของคนอื่น ๆ ได้ ด้วยการบังคับหรือแสดงให้เห็นว่าการใช้อำนาจนั้นกระทำโดยสมเหตุสมผล¹⁴

¹¹ สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า, 2540), 260.

¹² ฉันทนา จันทร์บรรจง, จิตวิทยาการบริหาร (พิษณุโลก: กระจกไทย, 2545), 97.

¹³ Stephen J. Knezevich, **Administration In Public Education** (New York: Horper & Row, 1969), 44.

¹⁴ Carol A. Warren, **Sociology: Change and Continuity** (Illinois: The Dorsey Press, 1977), 239.

นอร์ด (Nord) ได้กล่าวถึงความหมายของอำนาจว่า หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลจัดการกับพลังงานและทรัพยากรที่มีอยู่ ให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างซึ่งอาจขัดต่อเป้าหมายอื่นๆ การใช้อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีความขัดแย้งซึ่งกันและกันหรือขัดแย้งเพียงบางส่วนในเป้าหมายนั้น¹⁵

روبินส์ (Robbins) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุม หรือมีผลต่อบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าต่อคนอื่นๆ การใช้อำนาจจึงต้องมีบุคคลอย่างน้อยสองคน คือ ผู้ใช้อำนาจและผู้ยอมตามอำนาจ อำนาจคือสิ่งที่มีอยู่แต่อาจจะใช้หรือไม่ใช้ก็ได้ ซึ่งสามารถมองได้ในแง่ที่ว่า อำนาจเป็นความสามารถ (capacity) หรือ ศักยภาพ (potentiality)¹⁶

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ แสดงความเห็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ขององค์กร ไว้ว่า องค์กรที่อยู่ในระบบเปิดจำเป็นต้องสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กร ผลประโยชน์ของประชาชน และผลประโยชน์ของสังคมโดยรวมด้วย โดยผลประโยชน์ทั้งสามนี้ควรไปด้วยกัน¹⁷

ธวัช บุญยมติ ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้ ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำ แต่ผู้บริหารควรจะมีภาวะผู้นำ¹⁸

ความเห็นของจาค็อบเซน ลองดอน และเวทแมน (Jacobson, Longdon and Weigman) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคม และเป็นองค์กรหนึ่งในระบบบริหารการศึกษา มีการจัดการ มี

¹⁵ Walter R. Nord, "Dreams of Humanization and the Realities of Power," **Academy of Management Review** (July 1978), 675.

¹⁶ Stephen P. Robbins, **Organization Behavior** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979), 263.

¹⁷ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: แชนท์ โฟร์ พรินติ้ง, 2554), 236.

¹⁸ ธวัช บุญยมติ, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง** (กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์, 2550), 135-160.

การบริหารงานอย่างมีขั้นตอน โดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่ร่วมกันแล้วแบ่งหน้าที่ให้บังเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพื่อมุ่งสร้างคนให้มีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองดีของสังคม¹⁹

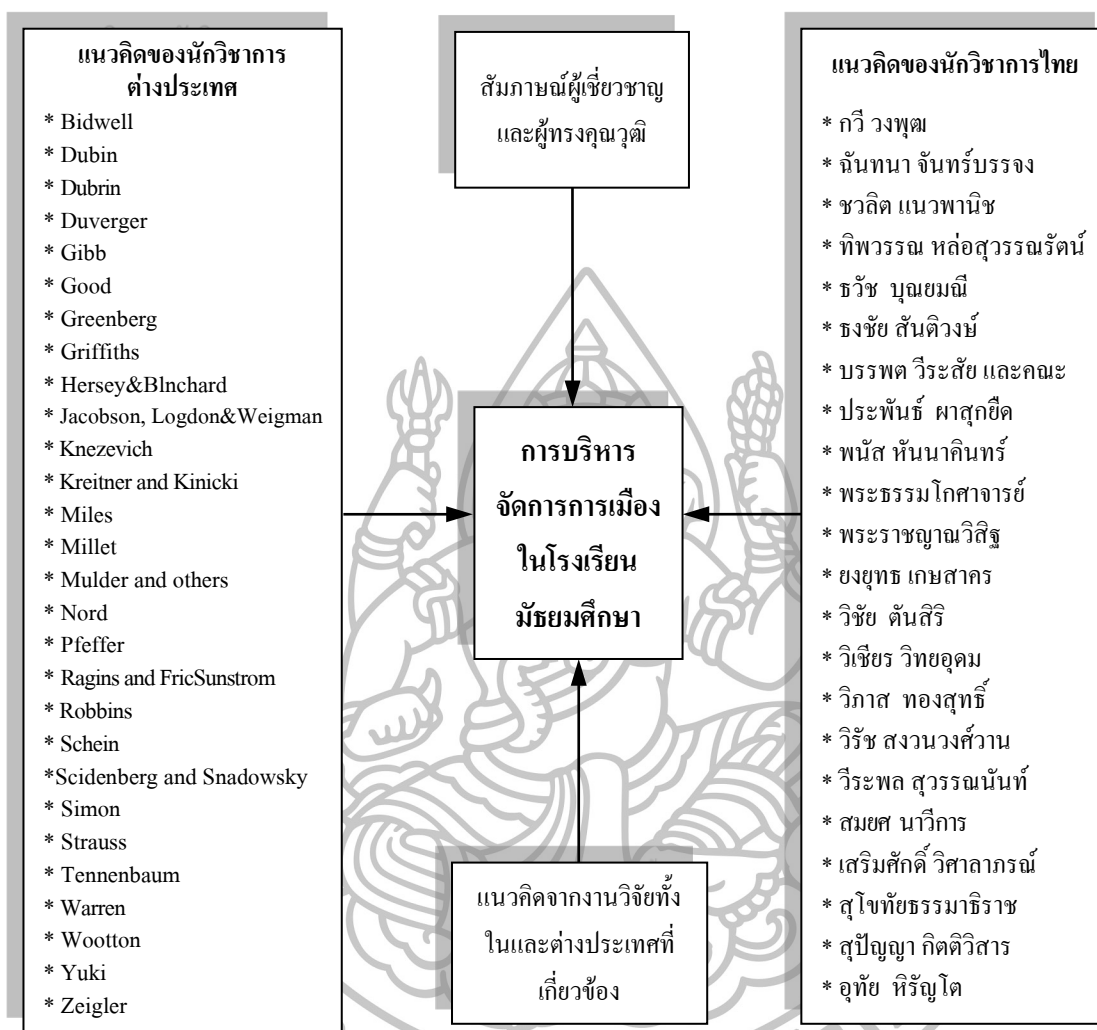
นอกจากนั้น บิดเวล (Bidwell) ได้กล่าวว่า โรงเรียนยังเป็นระบบสังคมรูปนัยที่จะต้องจัดความสัมพันธ์ภายนอกกับภายในให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของกระบวนการศึกษาของสังคม กล่าวคือระบบของโรงเรียนจะมั่นคงต่อเมื่อผลิตสิ่งที่สังคมยอมรับ และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม²⁰

จากแนวคิดทั้งหมดดังกล่าว รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา และข้อมูลจากการที่ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



¹⁹ Paul B. Jacobson, James D. Logsdon, and Robert R. Weigman, **The Principalship : New Perspectives** (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1973), 132-141.

²⁰ Charles E. Bidwell, **The School as a Formal Organization** in James G. March, ed., **Handbook of Organization** (Chicago: Rand McNally, 1965), 972-1002.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา :

- : ฉันทนา จันทร์บรรจง, จิตวิทยาการบริหาร (พิษณุโลก: ธรรมะคุณไทย, 2545), 97.
- : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: แชนท โฟร์ พรินติ้ง, 2554), 236.
- : ธวัช บุญขมณี, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง** (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2550), 135-160.
- : วิชัย ต้นศิริ, “การเมือง เรื่องการปฏิรูปการศึกษา,” **มติชนรายวัน** (25 มกราคม 2549): 7.
- : วิภาส ทองสุทธิ, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: อินทเกษ, 2552), 367.
- : สมยศ นาวิการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า, 2540), 260.

- : A.J. Grimes, "Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis," **Academy of Management Review** (October 1978), 726.
- : Andrew J. Dubrin, **Leadership Research Findings, Practice, and Skills** (Boston: Houghton Mifflin, 1998), 162-175.
- : Carol A. Warren, **Sociology: Change and Continuity** (Illinois: The Dorsey Press, 1977), 239.
- : Charles E. Bidwell, **The School as a Formal Organization** in James G. March, ed., **Handbook of Organization** (Chicago: Rand McNally, 1965), 972-1002.
- : Edgar Schein, **Organization Psychology** (New York: Prentice-Hall, 1965), 13-14.
- : Fred S. Luthans, **Organizational Behavior**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1985), 447.
- : Paul B. Horton and Chester L. Hunt, **Sociology**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1968), 321.
- : Paul B. Jacobson, James D. Logsdon, and Robert R. Weigman, **The Principalship : New Perspectives** (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1973), 132-141.
- : Robert Dubin, et al, **Human Relations in Administration** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1951), 188.
- : Scidenberg and Snadowsky, **Power and Bargaining in Social Psychology: An Introduction** (New York: The Free Press, A division of McMillan Publishing Co., 1967), 343.
- : Stephen J. Knezevich, **Administration If Public Education** (New York: Horper& Row, 1969), 44.
- : Stephen P. Robbins, **Organization Behavior** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979), 263.
- : Stephen P. Robbins, **Organization Behavior**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983), 314-315.
- : W.G. Scott and T.R. Mitchell, **Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis** (Illinois: Irwin, Inc., 1972), 211.

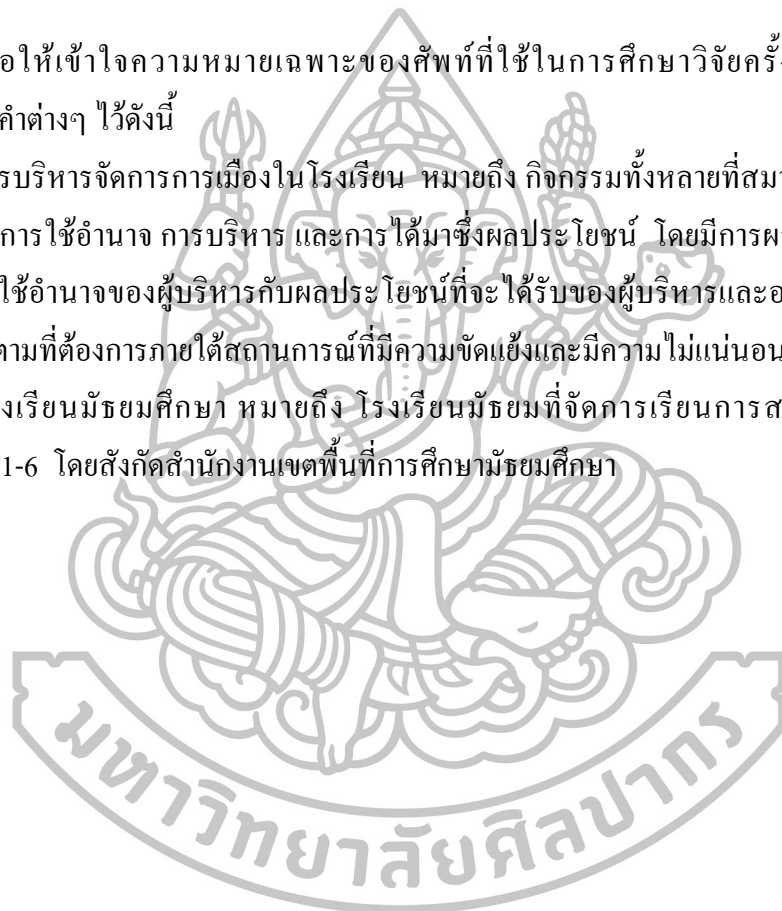
: Walter R. Nord, “Dreams of Humanization and the Realities of Power,” **Academy of Management Review** (July 1978), 675.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงได้นิยามความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่สมาชิกได้แสดงออกในการแสวงหาการใช้อำนาจ การบริหาร และการได้มาซึ่งผลประโยชน์ โดยมีการผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับผลประโยชน์ที่จะได้รับของผู้บริหารและองค์กร เพื่อให้ตนหรือกลุ่มได้รับตามที่ต้องการภายใต้สถานการณ์ที่มีความขัดแย้งและมีความไม่แน่นอน

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โดยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากงานเอกสารตำรา วารสารต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การเมืองในองค์กร การใช้อำนาจของผู้บริหารและผลประโยชน์ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน โดยมีเนื้อหารายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร

นักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเมืองในองค์กรไว้หลายประเด็น โดยแยกเป็นหัวข้อ ดังนี้

ความหมายการเมืองในองค์กร

เพฟเฟอร์ (Pfeffer) กล่าวว่า การเมืองในองค์กร (organizational politics) หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่สมาชิกแสดงออกในการแสวงหาการสนับสนุน การใช้อำนาจ และการได้มาซึ่งทรัพยากร เพื่อให้ตนหรือกลุ่มได้รับตามที่ต้องการ ภายใต้สถานการณ์ที่ขัดแย้งและมีความไม่แน่นอนสูง ดังนั้นพฤติกรรมดังกล่าวที่บุคคลแสดงออกจึงเป็นพฤติกรรมเชิงการเมือง (political behavior) ซึ่งต้องใช้อำนาจหรือความพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตน¹

สร้อยตระกูล อรรถมานะ กล่าวว่า การเมือง หมายถึง ใครได้อะไร เมื่อไร และอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นจึงอาจพิจารณาการเมืองในแง่ของความขัดแย้งได้ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในแง่ความคิด และโดยเฉพาะความขัดแย้งในแง่ผลประโยชน์ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะแย่งชิงหรือต่อสู้เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลประโยชน์ดังกล่าว และหากเป็นไปตามกฎหมาย ศีลธรรมที่ดี แต่ในขณะเดียวกันก็มีหลายคนได้ใช้วิธีการอื่นๆ ในทางลบ เพื่อที่จะแย่งชิงผลประโยชน์หรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นอันเป็นผลทำให้เกิดทัศนะ

¹ Jeffrey Pfeffer, **Power in organizations** (Michigan: Pitman Pub., 1981), 7.

ต่อการเมืองในแง่ลบและเห็นว่าการเมืองเป็นเรื่องสกปรก ได้แก่ การใช้กลยุทธ์ กุศโลบาย การขู่ บังคับ การหักหลังกัน เป็นต้น²

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า การเมืองในองค์กร คือ การแสวงหาการคุ้มครองและการใช้อำนาจเพื่อที่จะเพิ่มพูน หรือป้องกันผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือกลุ่มที่เป้าหมายของพวกเขาอาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร การกระทำทางการเมืองอาจจะถูกกระทำโดยพนักงานขององค์กรหรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการและผู้บริหารแต่ละคนที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย และแหล่งที่มาของอำนาจอย่างอื่นของพวกเขา³

ฉันทนา จันทน์บรรจง กล่าวว่า การเมืองในองค์กร ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “organizational politics” หมายถึงการกระทำต่าง ๆ ที่ไม่ได้ถูกรับรองหรือถูกอนุมัติอย่างเป็นทางการ ไม่ใช่การกระทำที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระทำที่บุคคลในองค์กรนำมาใช้ เพื่อผลักดันให้ผู้อื่นทำบางสิ่งบางอย่างให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวของเขาเอง ตัวอย่างเช่น ครูคนหนึ่งต้องการได้เลื่อนขั้นกรณีพิเศษ โดยที่ตนเองปฏิบัติงานไม่ถึงระดับเกณฑ์มาตรฐานที่จะได้รับ ครูคนนั้นไม่สามารถต่อสู้เพื่อให้ได้เลื่อนขั้นกรณีพิเศษได้ด้วยหลักการที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ จึงใช้อิทธิพลจากการที่ตนมีญาติสนิทเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของอาจารย์ให้สนับสนุนตัวเองจนกระทั่งได้เลื่อนขั้นกรณีพิเศษ ลักษณะดังกล่าวนี้ เรียกว่าเป็นการเมืองในองค์กรรูปแบบหนึ่ง⁴

วิภาส ทองสุทธิ กล่าวว่า การเมืองในองค์กรมุ่งเน้นถึงการใช้อำนาจที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นในองค์กรหรืออิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร รวมถึงกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่ไม่ได้อยู่ภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับตามบทบาทหน้าที่ที่เป็นทางการของบุคคลใดก็ตามในองค์กร แต่อิทธิพลหรือความพยายามที่จะสร้างอิทธิพลขึ้นมานั้นมีผลต่อการกระจายความได้เปรียบหรือความเสียเปรียบแก่สมาชิกในองค์กร⁵

² สร้อยตระกูล อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), 244.

³ สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า, 2540), 260.

⁴ ฉันทนา จันทน์บรรจง, จิตวิทยาการบริหาร (พิษณุโลก: ธรรมศาสตร์, 2545), 97.

⁵ วิภาส ทองสุทธิ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: อินทกาน, 2552), 365.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้สรุปความหมายของพฤติกรรมเชิงการเมืองที่มีลักษณะ 3 ประเด็น คือ⁶

1. เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนืออำนาจตามกฎหมายหรือระบบอำนาจที่ยอมรับกันตามปกติขององค์การ
2. เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือหน่วยงานตน โดยไม่คำนึงถึงความชอบธรรมที่คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นพึงได้รับ
3. เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยความตั้งใจและจงใจใช้เพื่อแสวงหาอำนาจหรือการรักษาอำนาจของตน

สาเหตุการเกิดการเมืองในองค์กร

เครทเนอร์ และคินิคกี (Kreitner and Kinicki) กล่าวว่า การเมืองในองค์กรเกิดจากสาเหตุหลัก 5 ประการด้วยกัน คือ⁷

1. เป้าหมายขององค์การที่ไม่ชัดเจน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่คลุมเครือ
3. กระบวนการตัดสินใจที่บกพร่อง
4. การแข่งขันอย่างรุนแรงระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มภายในองค์กร
5. การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ดิวบริน (Dubrin) ให้ความเห็นที่เห็นว่า ความต้องการมีอำนาจของแต่ละคนมาจากเหตุผลที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การมีพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้นในองค์กรสรุปได้ 6 สาเหตุ ดังนี้⁸

1. การมีโครงสร้างแบบปิรามิดขององค์การ (pyramid-shaped organization) ทำให้เกิดสายงานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชา ลดหลั่นลงไปตามลำดับชั้น โดยผู้มีอำนาจมากที่สุดจะอยู่ที่ยอดของปิรามิด ในขณะที่ผู้อยู่ฐานล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด โครงสร้างแบบปิรามิดขององค์การ

⁶ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **อำนาจและการเมืองในองค์กร**, เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.crru.ac.th/mgnt18.doc>.

⁷ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational behavior**, 6th ed. (Boston: McGraw Hill, Irwin, 2004), 575.

⁸ Andrew J. Dubrin, **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1998), 218.

จึงเป็นโครงสร้างที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง เนื่องจากทุกคนที่อยู่ระดับล่างต่างมุ่งหวังที่จะไต่เต้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งหมายถึงการมีอำนาจที่มากขึ้นในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคนอื่นกว้างขวางขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้มากขึ้น การก้าวสู่ตำแหน่งที่มีอำนาจสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้คนเหล่านี้หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองมากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างแบบปิรามิดยังทำให้เกิดการยื้อแย่งทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่จำกัดจึงเกิดการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อให้คนที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวหันมาให้การสนับสนุนตน อย่างไรก็ตามแม้แนวโน้มปัจจุบันจะเน้นการจัดโครงสร้างองค์การแบบแบนนอนหรือแบบทีมงาน ตลอดจนมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่างมากขึ้น แต่คนส่วนมากยังคงพึงพอใจในการแสวงหาอำนาจที่ติดมากับตำแหน่งทางการอยู่เช่นเดิม การใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในกรณีนี้จึงยังไม่หมดไป

2. การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลงาน (subjective standard performance) การใช้วิธีการแบบอัตนัยมีโอกาสให้เกิดการใช้ความรู้สึกและอคติส่วนตัวของผู้ประเมินเข้าไปเกี่ยวข้องได้ง่าย ทำให้สูญเสียความยุติธรรมได้เพราะขาดระบบที่แน่นอนชัดเจน จึงกลายเป็นจุดอ่อนทำให้คนที่ต้องการได้รับความดีความชอบพิเศษ หรือต้องการให้ผลประเมินออกมาดี เพื่อจะได้เลื่อนยศตำแหน่งที่สูงขึ้น หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองด้วยการเอาใจหรือประจบสอพลอคนประเมินเพื่อให้ตนได้ตามที่ต้องการ

3. สภาพแวดล้อมที่ขาดความแน่นอนและมีความผันผวนสูง (environmental uncertainty and turbulence) คนที่ทำงานอยู่ในองค์กรที่กำลังอยู่ในภาวะขาดความมั่นคง และมีการเปลี่ยนแปลงสูงจะพลอยรู้สึกขาดความมั่นใจต่องานและองค์กรไปด้วย และเพื่อความอยู่รอดถ้าหากเกิดความจำเป็นต้องลดขนาดขององค์กรให้เล็กลง (downsizing) คนเหล่านี้จึงหันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เช่น การเอาใจเพื่อให้ได้ใกล้ชิดและเกิดเป็นคนพิเศษหรือเป็น “คนวงใน” ของนาย โดยหวังว่าหากมีการปรับลดพนักงาน ตนจะมีความปลอดภัยได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจตัดสินใจของนาย

4. การรู้สึกขาดความมั่นคงด้านอารมณ์ (emotional insecurity) คนประเภทที่ไร้ความรู้ความสามารถในงานหรือตำแหน่งที่ทำมักจะขาดความมั่นใจในตนเอง จึงแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองออกมาด้วยการคอยประจบเอาใจนาย เพื่อให้นายเกิดความรักความเมตตาแก่ตน ช่วยให้ตนรู้สึกว่ามีความมั่นคงปลอดภัยขึ้น เพราะมีนายคอยปกป้องคุ้มครอง ลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของคนที่ขาดความมั่นคงด้านอารมณ์

5. ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี (machievellian tendencies) คนประเภทนี้จะใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อแสดงว่ามีอำนาจหรือเพื่อบีบบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่เป็นการต้องการหรือให้ประโยชน์แก่ตนโดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นถูกต้องหรือไม่

6. ความขัดแย้งในเรื่องสำคัญ (disagreement over major issues) การมุ่งให้ความสนใจหรือความต้องการของตชนะคู่กรณีที่ขัดแย้งกันในประเด็นดังกล่าวทำให้เกิดการใช้พฤติกรรมต่างๆ เชิงการเมืองขึ้น เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจหันมาสนับสนุนตนให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

ไมล์ (Miles) กล่าวว่า การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเมืองในองค์กรได้บ่งชี้ถึงประเด็นหลายประเด็นที่มีลักษณะทางการเมืองมากกว่าที่จะใช้เหตุผล ซึ่งสรุปได้ดังนี้⁹

1. การมีทรัพยากรที่จำกัด ปรากฏการณ์สัมพันธภาพระหว่างการเมืองและทรัพยากรที่หายาก และการเมืองมักจะเข้ามาเกี่ยวข้องเมื่อปรากฏความสับสนของทรัพยากรที่เกิดขึ้นใหม่ หรือทรัพยากรที่ไม่มีผู้ใดครอบครอง

2. การวินิจฉัยสั่งการ การวินิจฉัยสั่งการที่ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหรือการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน การตัดสินใจที่ใช้กลยุทธ์ระยะยาวจะนำไปสู่ความเป็นการเมืองมากกว่าการวินิจฉัยสั่งการที่มีในทุก ๆ วัน หรือการวินิจฉัยสั่งการประจำวัน

3. เป้าหมาย ยิ่งเป้าหมายมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนและสลับซับซ้อนเพียงใด การเมืองยิ่งจะมีมากขึ้นเท่านั้น

4. การเมืองและเทคโนโลยีภายนอก โดยทั่วไป ยิ่งเทคโนโลยีภายในองค์กรมีความสลับซับซ้อนเพียงใด การเมืองก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น และเป็นความจริงเช่นกันกับองค์กรซึ่งดำเนินการในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ยิ่งเหิงไกลาหล

5. การเปลี่ยนแปลง ความพยายามในการจัดองค์กรเสียใหม่หรือการพัฒนาองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เตรียมการมาก่อนเหล่านี้จะนำมาซึ่งพลังจากภายนอกซึ่งทำให้เกิดลักษณะการเมืองอย่างมาก

เพฟเฟอร์ (Pfeffer) ระบุว่า เงื่อนไขที่ก่อให้เกิดการเมืองในองค์กร ประกอบด้วย¹⁰

1. ความขัดแย้งเนื่องมาจากการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ทรัพยากรหายากหรือขาดแคลน และความหลากหลายหรือความแตกต่างในเรื่องของเป้าหมายที่ไม่มีความสอดคล้องกันตลอดจน

⁹ Robert H. Miles, "Reviewed Work: Macro Organizational Behavior," **The Academy of Management Review** 5, 4 (October 1980): 613-615.

¹⁰ Jeffrey Pfeffer, **Power in organizations** (Michigan: Pitman Pub., 1981), 7.

ความเชื่อในเทคโนโลยีที่หลากหลาย โดยความขัดแย้ง ถือเป็นตัวขับเคลื่อนพื้นฐานในการก่อให้เกิดการเมืองในองค์กร เพราะในสภาวะการณ์ที่เป้าหมายขององค์กรไม่ชัดเจน ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จะก่อให้เกิดความไม่แน่นอน อันเป็นต้นเหตุของการเมืองในองค์กรได้

2. ความสำคัญของประเด็นการตัดสินใจ หากประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวไม่มีความสำคัญมากนัก ย่อมไม่มีคนต้องการใช้อำนาจในการแก้ไขปัญหา แต่หากความขัดแย้งนั้นเป็นประเด็นที่สำคัญย่อมมีการใช้อำนาจในองค์กรมากอันส่งผลต่อการเกิดการเมืองในองค์กรนั่นเอง

3. การกระจายอำนาจขององค์กรหากองค์กรมีการรวมอำนาจสูง ผู้บริหารมักจะใช้อำนาจโดยอิงตามเกณฑ์หรือค่านิยมของตนเองเป็นหลัก

วิภาส ทองสุทธิ กล่าวว่า โดยทั่วไปการรับรู้ทางการเมืองของบุคคลแต่ละกลุ่มในองค์กรอาจจะมีระดับที่ไม่เท่ากัน เพราะในบางองค์กรจะพบว่ามีการเล่นเกมการเมืองระหว่างสมาชิกในระดับที่สูง แต่ในอีกองค์กรอาจมีสิ่งเหล่านี้อยู่เพียงเล็กน้อย มีงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเมืองในองค์กรที่ระบุถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความแตกต่างนี้ เช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณภาพเฉพาะบุคคลที่องค์กรว่าจ้างเข้าเป็นพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหรือปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แสดงถึงอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมทางการเมืองในองค์กรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มในองค์กร เพื่อตอบสนองความพึงพอใจและหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ¹¹

ตารางที่ 1 วิเคราะห์สาเหตุการเกิดการเมืองในองค์กร

ประเด็นสาเหตุการเกิดการเมืองในองค์กร	Andrew J. Dubrin, 1998	Krekter and Kimicki, 2004	Greenberg and baron, 1995	Robert H. Miles, 1980	Pfeffer, 1981
1. โครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กร	✓				
2. สาเหตุจากทรัพยากร	✓	✓	✓	✓	✓
3. สาเหตุจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
4. สาเหตุจากความไม่แน่นอนขององค์กร		✓	✓	✓	✓
5. การเมืองสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีภายนอก		✓		✓	✓

¹¹ วิภาส ทองสุทธิ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: อินททาส, 2552), 367.

จากตารางการวิเคราะห์สาเหตุการเกิดการเมืองในองค์กรของ Andrew J. Dubrin, Krektner and Kinicki, Greenberg and baron, Robert H. Miles และ Pfeffer พบว่า ประเด็นของการเกิดการเมืองในองค์กรมีประเด็นที่ตรงกันมากที่สุด คือ สาเหตุจากทรัพยากรและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีประเด็นอื่นที่เป็นสาเหตุการเกิดการเมืองในสถานศึกษา ดังนี้คือ

1. สาเหตุจากการมีโครงสร้างแบบปิรามิดของสถานศึกษา คือ โครงสร้างของสถานศึกษาที่มีสายงานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชา ลดหลั่นลงไปตามลำดับชั้น โดยผู้มีอำนาจมากที่สุดจะอยู่ที่ยอดของปิรามิด ในขณะที่ผู้อยู่ฐานล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด โครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กรจึงเป็นโครงสร้างที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง เนื่องจากทุกคนที่อยู่ระดับล่างต่างมุ่งหวังที่จะได้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น คือการมีอำนาจที่มากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองได้มากขึ้น

2. สาเหตุจากทรัพยากรในสถานศึกษา คือ การเมืองในองค์กรของสถานศึกษาที่เกิดจากความขาดแคลน ฝืนพวน และมีจำกัดของทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เช่น เงิน และบุคลากร เป็นต้น

3. สาเหตุจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การเมืองในองค์กรของสถานศึกษาที่เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร เช่น ความไม่ยุติธรรมในการประเมินการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน การตัดสินใจที่ไม่แน่นอน การบริหารงานไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร เป็นต้น

4. สาเหตุจากความไม่แน่นอนของสถานศึกษา คือ การเมืองในองค์กรของสถานศึกษาที่เกิดจากความไม่แน่นอนหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน มีการโยกย้ายผู้บริหาร และบุคลากรบ่อยครั้ง และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานในองค์กร เป็นต้น

5. สาเหตุจากสิ่งแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา คือ การเมืองในองค์กรของสถานศึกษาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น อิทธิพลจากชุมชนที่ส่งผลต่อการบริหารงานภายในสถานศึกษา หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบุคลากรบางกลุ่มในสถานศึกษา

การเมืองในสถานศึกษา

การเมืองในสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมทางสังคมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำเนินกิจกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ และใช้อำนาจในการจัดการทรัพยากรและผลประโยชน์เพื่อตนหรือกลุ่มตน เป็นกิจกรรมที่อยู่นอกเหนือระบบอำนาจที่ยอมรับกันตามปกติของกระบวนการดำเนินงานในสถานศึกษา ลักษณะปรากฏการณ์ของกิจกรรมอาจดำเนินไปภายใต้

ความขัดแย้ง และอาจสะท้อนให้เห็นชัดเจนหรืออำพราง แต่จะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศ หรือแบบแผนการปฏิบัติงาน และความรู้สึกของบุคลากรในสถานศึกษาทั้งในทางบวกและลบ¹² ดังนั้น พฤติกรรมทางการเมืองของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นองค์การที่มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาประเทศชาติ ดังความคิดเห็นของนักวิชาการต่อไปนี้ได้กล่าวถึงพฤติกรรมเชิงการเมืองของการศึกษาไว้ ดังนี้

สมหมาย ปาริฉัตรต์ กล่าวว่า ประเด็นที่ทำให้วิชาชีพครูมีปัญหา คือ ธรรมชาติของวงราชการ เพราะขณะนี้ปัญหาการเมืองในระบบราชการครูที่ไม่เกิดการกระจายอำนาจที่แท้จริง โรงเรียนต่างๆ ยังไม่มีความเป็นอิสระ ในขณะที่เขตการศึกษาต่างๆ ยังไม่สามารถเข้าถึงการพัฒนาโรงเรียนในพื้นที่ ซึ่งปัญหาการเมืองในองค์กรในวงราชการครู มีสาเหตุมาจากโครงสร้างในวงราชการครู การบริหารจัดการผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่ใช้ระบบการเลือกตัวแทนเป็นผู้บริหารในองค์กรย่อยต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดการเมืองในวงราชการครู กลุ่มใดที่มีจำนวนมากก็จะได้รับผลประโยชน์มาก¹³

วิชัย ต้นสิริ กล่าวว่า ในแวดวงการศึกษานั้นวิชาชีพพื้นฐานทางการศึกษานั้นประกอบด้วยวิชา ปรัชญา สังคมวิทยา และจิตวิทยา ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นเสาหลักของการจัดการศึกษา แต่ปัญหาของการจัดการศึกษาทุกยุคทุกสมัย และมักจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือปัญหาทางการเมือง แต่ศาสตร์การเมืองนั้นมีการศึกษากันน้อยมากในแวดวงการศึกษา จึงไม่น่าแปลกใจที่การพัฒนาการศึกษา หรือแม้แต่การปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน จึงสะดุดลงเพราะปัญหาการเมือง อาจกล่าวเป็นหลักการทั่วไปได้ว่า การเมืองเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในทุกยุคทุกสมัยสำหรับสังคมไทยการแบ่งขั้วการเมืองเรื่องการศึกษาอาจไม่ชัดเจนหรือแผ่วเบามาก แต่การเมืองดังกล่าวคือการเมืองเรื่องอำนาจ และผลประโยชน์ มิใช่ลัทธิ อุดมการณ์ และการเมืองในความหมายดังกล่าวแทรกซ้อนมาในแวดวงการศึกษาตั้งแต่สมัยแรกเริ่มของการศึกษาไทยตามแผนใหม่ จากรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจนถึงปัจจุบัน¹⁴

¹² กล้า ทองขาว, การเมืองในสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.dpu.ac.th/ces/download.php?filename=139426911.pdf>

¹³ สมหมาย ปาริฉัตรต์, “สื่อจวกการเมืองในองค์กรครู ต้นเหตุปฏิรูปการศึกษา ล้มเหลว,” มติชนรายวัน (25 มกราคม 2549): 12.

¹⁴ วิชัย ต้นสิริ, “การเมือง เรื่องการปฏิรูปการศึกษา,” มติชนรายวัน (25 มกราคม 2549): 7.

นอกจากนี้ กล้า ทองขาว ได้เสนอประเด็นเกี่ยวกับการเมืองในสถานศึกษาที่ควรพิจารณาไว้ 4 ประการด้วยกัน ดังนี้¹⁵

ประการที่หนึ่ง ที่ว่าการเมืองเป็นเรื่องของการแสวงหาอำนาจ ฐานอำนาจในสถานศึกษาน่าจะมีที่มาจาก 2 แหล่ง คือ (1) อำนาจหน้าที่ (authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากสิทธิของตำแหน่ง เช่น อำนาจของผู้อำนวยการ คณบดี อธิการบดี คณะกรรมการ อนุกรรมการ ซึ่งเป็นอำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่มุ่งผลประโยชน์ร่วมของส่วนรวม วิธีการพื้นฐานของการใช้อำนาจคือ การยินยอม การยอมให้ หรือ การเชื่อฟัง ผู้ใช้อำนาจนี้คือ ผู้บริหาร คณะกรรมการ หรืออาจเรียกเป็นอย่างอื่นตามกฎหมาย กติกา หรือข้อบังคับของสถานศึกษา ผู้มีอำนาจและหน้าที่ดังกล่าว จะเป็นฐานให้มีอำนาจอื่นตามมา เช่น อำนาจการให้รางวัลความดีความชอบ (reward power) อำนาจบังคับให้บุคลากรต้องปฏิบัติซึ่งมีกฎหมายรองรับ (legitimate power) สามารถใช้เพื่อตัดสินหรือสั่งการทั้งที่เป็นคุณและเป็นโทษ และ (2) อำนาจ (power) ที่เป็นความสามารถเฉพาะของบุคคล เป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำ โดยจุดหมายของการใช้อำนาจการนำ อาจเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล หรือเพื่อส่วนรวม เป็นพื้นฐานพฤติกรรมแบบการพึ่งพา คือทำให้มีผู้ตาม หรือมีพรรคพวก หรือมีบริวาร พฤติกรรมการเมืองในสถานศึกษา จึงเป็นการมุ่งแสวงหาและให้ได้มาซึ่งอำนาจดังกล่าว เพื่อให้ตนเองหรือพรรคพวก ได้มีโอกาส หรือมีบทบาทในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายหรือทิศทาง การดำเนินการ หรือการจัดการทรัพยากรของสถานศึกษา อยุ่ไรก็ตาม อำนาจทั้งสองลักษณะนี้หากมีการใช้ไปตามธรรมเนียมคลองธรรม และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ก็จัดว่าเป็นระบบอำนาจที่ยอมรับกันตามปกติ ส่วนอำนาจลักษณะอื่น เช่น อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ส่วนอำนาจที่ทำให้ผู้อื่นนำไปอ้างอิง (reference power) ของบุคลากรในสถานศึกษา ไม่น่าจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเมืองในสถานศึกษา

ประการที่สอง ความต้องการทรัพยากร ในทางเศรษฐกิจ ผลักดันให้บุคคลมีการแข่งขันเพื่อการมีอำนาจ โครงสร้างองค์การแบบปิระมิดของสถานศึกษา ทำให้ตำแหน่งที่มีอำนาจเหนือสุดอยู่ในรูปแบบของบุคคลคนเดียว หรือในรูปองค์คณะบุคคล การไต่บันไดไปจนถึงระดับสูงย่อมเป็นไปได้ยากหากปราศจากอำนาจ ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหาร หรือองค์คณะบุคคลระดับสูงที่ไร้อำนาจ ย่อมไม่อาจได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็น ด้วยเหตุนี้ ระบบความร่วมมือทางการเมืองในกระบวนการใช้อำนาจ มักเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ง่ายในสถานศึกษา

¹⁵ กล้า ทองขาว, การเมืองในสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก

ประการที่สาม มูลเหตุหลักของพฤติกรรมกรรมการเมือง นอกจากความต้องการมีอำนาจของบุคคล ยังมีเหตุปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก เช่น หากเกณฑ์การประเมินผลงานมีความเป็นอัตนัยสูงย่อมจะเปิดช่องให้มีการวิ่งเต้นเข้าหากลไกของอำนาจ หรือบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันแล้วนำไปสู่ความขัดแย้ง เพราะการมุ่งเอาชนะอีกฝ่ายด้วยการเข้าถึง เพื่อโน้มน้าวผู้มีอำนาจให้สนับสนุนแนวคิด และตัดสินใจตามที่ตนต้องการ หรือในกรณีที่สถานศึกษาตกอยู่ในภาวะผันผวน เพราะมีแรงกดดันจากอำนาจภายนอก ที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด อาจส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการเมืองได้ เนื่องจากบุคลากรเห็นว่า ผลการเปลี่ยนแปลงอาจกระทบความมั่นคงของงาน ทำให้ขาดความมั่นใจในงาน จึงหันมาแสดงพฤติกรรมเอาอกเอาใจผู้มีอำนาจ แต่พฤติกรรมกรรมการเมืองในสถานศึกษาบางกรณี อาจเกิดขึ้นเพราะบุคลากรเพียงต้องการแสดงอำนาจเหนือคนอื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อบีบบังคับ (coercive power) ให้คนทำตามความต้องการ หรือเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตน โดยไม่คำนึงในสิ่งที่ถูกต้อง

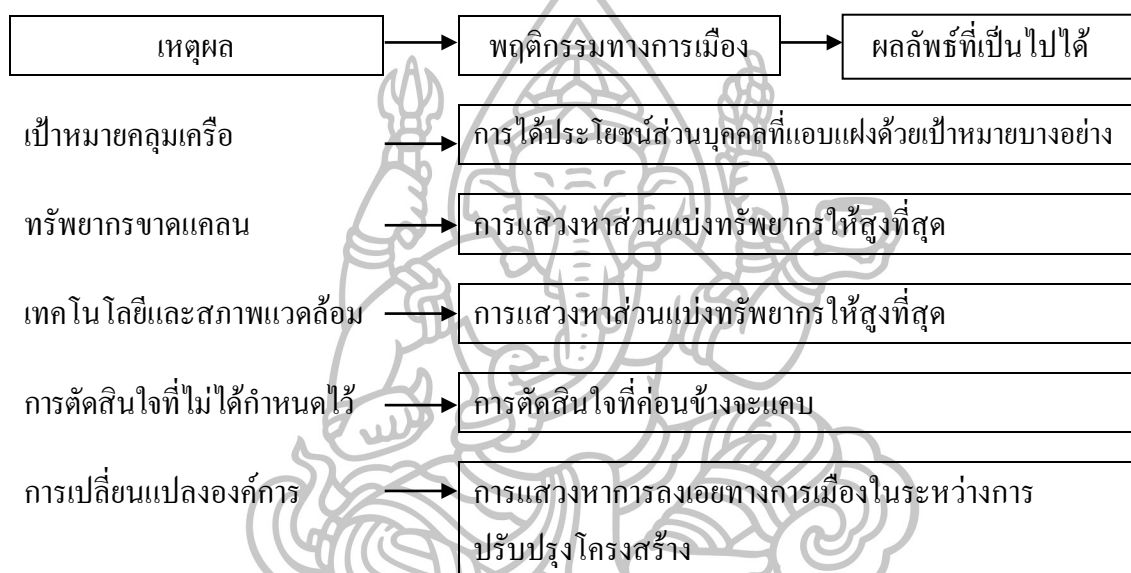
นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยส่งเสริมให้มีการใช้อำนาจทางการเมืองในสถานศึกษาอยู่อีกหลายประการ เช่น เมื่อเกิดวิกฤตขาดแคลนทรัพยากร สถานศึกษาได้รับการจัดสรรมา แต่ไม่ชัดเจนว่าหน่วยงานใดคือผู้มีสิทธิในทรัพยากรนั้น อาจส่งเสริมให้มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อช่วงชิงกันเองระหว่างหน่วยงาน หรือในกรณีที่สถานศึกษาต้องตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาระยะยาว ภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง ผู้บริหารอาจใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อให้การตัดสินใจลุล่วงไปได้ ในทำนองเดียวกัน ภายใต้ความคลุมเครือซับซ้อนของเทคโนโลยีทางการบริหาร สถานศึกษา กับสภาพสับสนวุ่นวายของปัจจัยแวดล้อมภายนอก อาจส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการเมืองขึ้นได้หลายลักษณะภายในสถานศึกษา

ประการที่สี่ กิจกรรมการเพิ่มพลังอำนาจในการแข่งขัน เพื่อให้ได้อำนาจในบางลักษณะ ไม่จัดว่าเป็นเรื่องของการเมือง เช่น ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการสอนของครู การจัดกิจกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร (empowerment) การเพิ่มพูนทักษะการวิจัยชั้นเรียน เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญทางการวิจัย (expert power) แต่เงื่อนไขทางการเมืองอาจก่อตัวขึ้น เมื่อมีกรณีผู้บริหารมอบรางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่จงรักภักดีต่อตน เช่น ให้ทุนเรียนต่อ โดยมีได้พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน เพราะเห็นว่าสถานศึกษามีได้กำหนดโครงสร้าง หรือแนวปฏิบัติที่เป็นข้อตกลงในเรื่องนี้ไว้ เป็นต้น

ปัญหาและแนวทางแก้ไขการเมืองในสถานศึกษา

ปัญหาการเมืองในองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรหลักในการศึกษาการบริหารจัดการการเมืองในองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีผู้อธิบายปัญหาการเมืองในองค์กรไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า ทุกครั้งที่ทรัพยากรขาดแคลนบุคคลบางคนจะไม่ได้ทุกสิ่งทุกอย่างที่คิดว่า พวกเขาควรจะได้รับหรือต้องการ ดังนั้นพวกเขาน่าจะยุ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการเมือง ในฐานะที่เป็นวิธีการเพื่อการเพิ่มส่วนแบ่งทรัพยากรของพวกเขาภายใต้วิถีทางเช่นนี้ ผู้บริหารที่แสวงหางบประมาณมากขึ้นอาจนำเสนอสถิติที่ถูกต้องแต่ไม่สมบูรณ์หรือหลอกลวง เพื่อที่จะเพิ่มความสำเร็จของแผนของเขา เนื่องจากไม่มีองค์กรใดเลยมีทรัพยากรที่ไม่จำกัด สิ่งจูงใจเพื่อพฤติกรรมทางการเมืองเช่นนี้ปรากฏอยู่เสมอ¹⁶ ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 เหตุผลและผลผลิตตามมาจากพฤติกรรมทางการเมือง

จากแผนภูมิที่ 2 เหตุผลและผลผลิตตามมาจากพฤติกรรมทางการเมือง จะเห็นได้ว่า สาเหตุจากการเกิดการเมืองในองค์กร คือ เป้าหมายคลุมเครือ ทรัพยากรขาดแคลน เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายนอก การตัดสินใจที่ไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงขององค์การทำให้เกิดปัญหาดังนี้

1. การได้ประโยชน์ส่วนบุคคลที่ถูกแอบแฝงไว้ด้วยเป้าหมายบางอย่าง
2. การแสวงหาส่วนแบ่งทรัพยากรให้สูงที่สุด
3. การบีบบังคับการตัดสินใจของผู้มีอำนาจ
4. การแสวงหาการลงเอยทางการเมืองในระหว่างปรับปรุงโครงสร้าง

¹⁶ สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า, 2540), 264.

วิภาส ทองสุทธิ กล่าวว่า ปัญหาในองค์การ คือ การเมืองในองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่ยู่นอกเหนือข้อกำหนดของงานตามตำแหน่งหน้าที่ และเป็นพฤติกรรมที่จะต้องใช้ความพยายามในการสร้างอำนาจที่มาจากอำนาจแหล่งใดแหล่งหนึ่ง นอกจากนี้นิยามของคำว่าพฤติกรรมการเมืองในองค์การจะรวมไปถึงความพยายามที่จะสร้างอิทธิพลต่อเป้าหมายกฎเกณฑ์ หรือกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งแต่ละองค์การต่างพบปัญหา ดังนี้

1. การไม่ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในองค์การ
2. การแถลงการณ์ความผิดของบุคลากรในองค์การต่อสาธารณชน
3. การปล่อยข่าวลือ
4. การเปิดเผยความลับขององค์การ
5. การสมรู้ร่วมคิดกับผู้อื่นในองค์การเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน
6. การลอบบีผู้อื่นหรือเพื่อต่อต้านผู้อื่นหรือคัดค้านการตัดสินใจของผู้บริหาร

นอกจากนี้ วิภาส ทองสุทธิ ได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาการเมืองในองค์การไว้ว่า สามารถแบ่งประเด็นที่ส่งผลกระทบออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. ปัญหาทางด้านผู้บริหารสถานศึกษา คือ การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดปัญหาทางการเมืองในองค์การของสถานศึกษา เช่น การไม่ใช้ข้อมูลที่จำเป็นต่อบุคลากร การสมรู้ร่วมคิดกับบุคลากรเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน การปล่อยข่าวลือ การเปิดเผยความผิดของบุคลากรในองค์การต่อสาธารณชน เป็นต้น

2. ปัญหาทางด้านบุคลากรในสถานศึกษา คือ การกระทำหรือพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดปัญหาทางการเมืองในองค์การของสถานศึกษา เช่น การคัดค้านการตัดสินใจของผู้บริหาร การสมรู้ร่วมคิดกับบุคลากรเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน การต่อต้านบุคลากรอื่นที่ขัดต่อผลประโยชน์ของตน การเปิดเผยความลับขององค์การ การปล่อยข่าวลือ การเปิดเผยความผิดของบุคลากรในองค์การต่อสาธารณชน เป็นต้น¹⁷

สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาการเมืองในสถานศึกษานั้น กล้า ทองขาว ได้เน้นไปที่การบริหารการเมืองและการปฏิบัติตนในสถานศึกษา ซึ่งมีแนวปฏิบัติกันอยู่ 2 แบบ คือ แบบมีจริยธรรมกับแบบไร้จริยธรรม ดังนี้¹⁸

¹⁷ วิภาส ทองสุทธิ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: อินทเกษ, 2552), 367.

¹⁸ กล้า ทองขาว, การเมืองในสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก

ยุทธวิธีแบบมีจริยธรรม เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งอำนาจ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น ประกอบด้วย (1) แนวทางการแสวงหาอำนาจโดยตรง เช่น การผูกมิตรกับผู้มีอำนาจ ด้วยการให้ความช่วยเหลืองานต่าง ๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคยสนิทสนม เชื่อเชิญผู้มีอำนาจเข้าร่วมกิจกรรมที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นผู้ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารทางวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ของหน่วยงานระดับนโยบายหรือต้นสังกัด เพราะการมีข้อมูลข่าวสารสำคัญทำให้มีอำนาจ การสร้างสัมพันธ์เป็นเครือข่ายและเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีประวัติเป็นที่ยอมรับของฝ่ายต่าง ๆ จากภายนอกมาร่วมงานด้วยวิธีการที่แยบยล จะช่วยเสริมบารมีทำให้งานสำเร็จและทุกฝ่ายพอใจ การดำรงตนในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง เป็นนักสร้างอุดมคติ สร้างบรรทัดฐานทางสังคม ดูแลเรื่องบุคลิกภาพ มีความกระตือรือร้น ซื่อสัตย์สุจริต มีเมตตา มีคุณลักษณะเป็นที่ประทับใจของสมาชิก จะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการยอมรับ และเมื่อมีเหตุการณ์หรือปัญหาสำคัญเกิดขึ้นในสถานศึกษา จะต้องปรากฏตัวให้ผู้เกี่ยวข้องหรือสาธารณชนเห็นได้ทันที เพื่อแสดงว่าเป็นคนมีความรับผิดชอบสูงและเอาใจใส่งาน (2) แนวทางการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลและเครือข่าย เพื่อหวังผลด้านความร่วมมือช่วยเหลือในปัจจุบันและอนาคต เช่น การแสดงความจงรักภักดีที่พอเหมาะพอควรต่อสถานศึกษา การนำเสนอแนวคิด แนวปฏิบัติที่น่าประทับใจ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีแก่ตนเอง การใช้ความสุภาพอ่อนน้อม ความน่าคบหาและคุณลักษณะทางบวกที่มีอยู่ในตน การขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน การทำให้ผู้ปกครองและผู้เรียนประทับใจในผลงาน และการส่งบัตรถึงบุคคลในโอกาสสำคัญ เป็นต้น และ (3) แนวทางการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดง่าย ๆ ในการทำงาน เช่น การวิจารณ์ ผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาต่อสาธารณะ การปฏิบัติงานข้ามหน้าผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น การปฏิเสธข้อเสนอของฝ่ายบริหารระดับสูง ซึ่งถือเป็นข้อผิดพลาดทางการเมืองที่สำคัญ เพราะจะเป็นเหตุให้ไม่ได้รับความไว้วางใจอีกต่อไป การตำหนิผู้บังคับบัญชาคนเก่าที่พ้นตำแหน่งหรือหมดอำนาจไปแล้ว ซึ่งความจริงเขายังเป็นสะพานเชื่อมโยงกับผู้บังคับบัญชาคนใหม่ที่อาจมีประโยชน์ต่อตน และอาจดูมองว่าเป็นคนไม่น่าไว้วางใจ เป็นต้น

ยุทธวิธีแบบไร้จริยธรรม เป็นการกระทำที่ให้ได้มาและใช้อำนาจไปในทางที่ไม่สุจริต เพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนตน เช่น การสร้างอาณาจักร โดยพยายามขยายอำนาจหน้าที่เพิ่มให้มากขึ้น และพยายามให้ตนมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจในเรื่องเหล่านั้น การโจมตีและใส่ร้ายผู้อื่น การหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่ต้องการผลลัพธ์ที่เลวร้าย การขัดขวางมิให้คู่แข่งประสบความสำเร็จ การแสดงออกต่อสาธารณะว่าตนเองมีความปรารถนาดี ปฏิบัติตนให้ผู้บังคับบัญชาตายใจ จนยอมมอบความไว้วางใจและอำนาจให้ สุดท้ายแอบบ่อนทำลายความน่าเชื่อถือ แล้วฉวยโอกาสเข้าไปมีอำนาจแทน การกดดันข่มขู่ให้อยู่ในภาวะจำยอมหากปฏิเสธจะถูกกดดันแก้ง การสนับสนุนให้รับงานหรือ

ตำแหน่งระดับสูงที่ผู้นั้นไม่ถนัด ไม่มีความสามารถ เพื่อให้พบกับความล้มเหลวจนหลุดจากวงจรอำนาจ การยูให้แตกเป็นกลุ่ม ไม่ไว้วางใจและระแวงต่อกัน คอยจ้องทะเลาะทำลายกันเอง เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งได้

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจในองค์กร

มนุษย์จะมีความสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้างทางสังคม ตั้งแต่ระดับครอบครัว กลุ่มองค์กร สถาบันจนถึงระบบสังคมใหญ่คือประเทศชาติ สมาชิกในสังคมจะมีตำแหน่ง หน้าที่ และบทบาทแตกต่างกันไปตามสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ พฤติกรรมทางสังคมที่แสดงออกล้วนผูกพันอยู่กับอำนาจทั้งสิ้น โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม การยอมรับหรือไม่ยอมรับจากผู้อื่นจะเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกในสังคมแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา แรงกระตุ้นดังกล่าวก็คือ “อำนาจ”

ความหมายของอำนาจและคำที่เกี่ยวข้อง

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งแวดวงนักสังคมวิทยา นักรัฐศาสตร์ นักจิตวิทยาสังคม และนักทฤษฎีองค์กร ได้ให้คำจำกัดความหมายของอำนาจในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า เป็นความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำหรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้¹⁹

วินเตอร์ (Winter) กล่าวถึง “อำนาจ” (Power) ว่า มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินที่ว่า “โปเตเร” (Potere) แปลว่า สามารถที่จะ (to be able to) หรือการมีความสามารถที่เหนือปรากฏการณ์และเหนือผู้อื่น²⁰

เวเบอร์ (Weber) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า หมายถึง ความเป็นไปได้ที่บุคคลในสังคมจะอยู่ในตำแหน่งที่สามารถกระทำการใดให้ลุ่่วงไปได้ โดยปราศจากการต่อต้าน²¹

¹⁹ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 (กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์, 2525), 905.

²⁰ D.G. Winter, **The Power Motive** (New York: The Free Press, 1973), 4.

²¹ Max Weber, Talcott Parsons, and A.M. Henderson, **The Theory of Social and Economic Organization** (New York: The Free Press, 1946), 142.

ดาห์ล (Dahl) เห็นว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่ทำให้คนอื่นคนหนึ่งทำตามได้ ซึ่งตามปรกติคนคนนั้นจะไม่ยินยอมทำ²²

ซีน (Schein) ได้ให้ความเห็นว่า เป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด ที่ทำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น เปลี่ยนแปลงท่าทีหรือวิถีชีวิตได้²³

ไซเดนเบิร์กและสนาโดว์สกี (Scidenberg and Snadowsky) กล่าวว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ตนต้องการ²⁴

روبบินส์ (Robbins) ได้ให้ความหมายไว้ค่อนข้างชัดเจนว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุม หรือมีผลต่อบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าต่อคนอื่น ๆ โดยการใช้อำนาจต้องมีบุคคลอย่างน้อยสองคน คือ ผู้ใช้อำนาจและผู้ยอมตามอำนาจ อำนาจนี้อาจมองในแง่ของความไม่ตั้งใจแต่ก็ได้ใช้อำนาจไปแล้ว และท้ายที่สุดอำนาจ ก็คือสิ่งที่มีอยู่แต่อาจจะใช้หรือไม่ใช้ก็ได้ ซึ่งสามารถมองได้ในแง่ที่ว่า อำนาจเป็นความสามารถ (capacity) หรือ ศักยภาพ (potentiality)²⁵

นอกจากนี้ روبบินส์ (Robbins) ได้กล่าวสรุปถึงอำนาจไว้ว่า อำนาจเป็น 1) ศักยภาพภายในตัวบุคคล 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแสดงออกในรูปของอิทธิพลจากผู้มีอำนาจต่อผู้ยอมตามอำนาจ และ 3) การใช้อำนาจมีผลทำให้ผู้ตามอำนาจแสดงพฤติกรรมด้วยความสำนึกหรือฝืนใจตามที่มีอำนาจ ตั้งใจทำไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจโดยตรงหรือทางอ้อม²⁶

คอสเตอร์ (Coser) เห็นว่า อำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่บุคคลหนึ่งสามารถกำหนดพฤติกรรมคนอื่น ๆ และสามารถควบคุมสถานการณ์ทางสังคมได้²⁷

²² Robert A. Dahl, "The concept of Power," **Behavioral Science** (July 1957): 201-205.

²³ Edgar Schein, **Organization Psychology** (New York: Prentice-Hall, 1965), 13-14.

²⁴ Scidenberg and Snadowsky, **Power and Bargaining in Social Psychology : An Introduction** (New York: The Free Press, A division of McMillan Publishing, 1967), 343.

²⁵ Stephen P. Robbins, **Organization Behavior** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979), 263.

²⁶ Stephen P. Robbins, **Organization Behavior**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983), 314-315.

²⁷ Lewis A. Coser, **Sociological Theory**, 4th ed. (New York: McMillan Publishing, 1976), 224.

มอร์แกนทอ (Morgenthau) มีความเห็นว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งในการครอบคลุมนจิตใจ และการกระทำของบุคคลอื่น²⁸ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของดาห์ล (Dahl) ชีน (Schein) และ ไชเดนเบิร์กและสนาโดว์สกี (Scidenberg and Snadowsky)

ฟลิปโป (Flippo) ให้แนวคิดที่ว่า อำนาจ คือ พลัง (Force)ใดๆ ที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น ซึ่งถ้าหากขาดพลังนั้นแล้วพฤติกรรมนั้นก็ไม่น่าปรากฏ²⁹

เนชีวิช (Knezevich) มีความเห็นว่า อำนาจ คือ การเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ บุคคล เศรษฐกิจ สังคมหรือทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น ดังนั้นบุคคลที่เจ้าของทรัพยากร จึงเป็นผู้มีอำนาจเหนือคนอื่นๆ³⁰

วอเรน (Warren) ให้ความหมายของอำนาจว่า เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจ สามารถคุมชะตาชีวิตของคนอื่นๆ ได้ ด้วยการบังคับหรือแสดงให้เห็นว่า การใช้อำนาจนั้นกระทำโดยสมเหตุสมผล³¹

นอร์ด (Nord) ได้กล่าวถึง ความหมายของอำนาจว่า หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลจัดการกับพลังงานและทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างซึ่งอาจขัดต่อเป้าหมายอื่นๆ การใช้อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน หรือขัดแย้งเพียงบางส่วนในเป้าหมายนั้น³²

ลูคส์ (Lukes) ให้ความเห็นว่า อำนาจ หมายถึง การตัดสินใจของบุคคลหนึ่งมีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม³³

²⁸ Hans J. Morgenthau, **Politics Among Nations** (New York: Alfred A. Knopf, 1968), 28.

²⁹ Edwin B. Flippo, **Principles of Personnel Management** (New York: McGraw-Hill, 1971), 51.

³⁰ Stephen J. Knezevich, **Administration of Public Education** (New York: Harper & Row, 1969), 44.

³¹ Carol A. Warren, **Sociology: Change and Continuity** (Illinois: The Dorsey Press, 1977), 239.

³² Walter R. Nord, "Dreams of Humanization and the Realities of Power," **Academy of Management Review** (July 1978): 675.

³³ S. Lukes, **Power: A Radical View** (London: The Mcmillan Press, 1980), 27-28.

ยุกเคิล (Yukl) ให้คำนิยามของคำว่า อำนาจ ไว้ว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการชักจูงบุคคลอื่นให้เปลี่ยนแปลงเจตคติหรือพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ³⁴

ลูธันส์ (Luthans) ได้ให้ความหมายของคำว่าอำนาจไว้ว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนได้ทำบางสิ่งบางอย่าง ทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่ง³⁵

ดังนั้น อำนาจจึงถือเป็นเครื่องมืออันสำคัญของความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น ไม่มีรูปร่าง แต่ก็มีความพลังและสามารถที่จะโน้มน้าวให้สมาชิกในสังคมปฏิบัติหรือคล้อยตาม อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร อำนาจจึงเป็นปรากฏการณ์ทั่วไปของสังคม และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือวัดปริมาณได้โดยตรง แต่หากจะวัดปริมาณการใช้อำนาจได้ต้องวัดจากผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏ และนอกจากคำว่า อำนาจ (power) แล้ว ยังมีคำที่เกี่ยวข้องคือ อำนาจหน้าที่ (authority) และอิทธิพล (influence) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันมากและแยกแยะความแตกต่างยาก จึงจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำอื่นที่นอกเหนือจากคำว่าอำนาจ คือ คำว่า อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล ดังนี้

ดูบิน (Dubin) กล่าวถึง อำนาจหน้าที่ (Authority) ว่าเป็นอำนาจอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งเรียกว่า อำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจความชอบธรรม (Legitimacy power) หรืออำนาจตามตำแหน่ง (Position power) หรืออำนาจที่เป็นทางการ (Formal authority or Legal authority) อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่เกิดจากกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย ขนบธรรมเนียม ประเพณี คำนิยามหรือวัฒนธรรมขององค์กร³⁶

³⁴ Gary A. Yukl, **Leadership in organization** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981), 10.

³⁵ Fred S. Luthans, **Organization Behavior**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill Book, 1981), 388.

³⁶ Robert Dubin, **Human Relations in Administration** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1951), 188.

ตามที่เสนอของเวเบอร์ (Weber) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นความน่าจะเป็นไปได้ที่คำสั่งเฉพาะหรือคำสั่งทุกคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา จะได้รับการเชื่อฟังและปฏิบัติตามจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา³⁷

กริม (Grimes) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ เป็นอำนาจที่ติดอยู่กับตำแหน่ง บุคคลซึ่งอยู่ในตำแหน่ง ย่อมมีสิทธิที่จะปฏิบัติกรใดๆ ต่อบุคคลอื่นหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นได้ ภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่³⁸

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายในรูปของพฤติกรรม โดยกล่าวว่า ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับอำนาจในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา และเชื่อในอำนาจการตัดสินใจนั้น³⁹

แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) มีความเห็นว่า อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งมีอยู่ในตำแหน่งหรือในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่⁴⁰

พีบอดี (Peabody) มีความเห็นตรงกับแคทซ์และคาห์น คือ อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่มิอาจทราบมาจากตำแหน่งอย่างเป็นทางการ และมีกฎหมายบังคับในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น⁴¹

โบลส์และดาเวนพอร์ต (Boles and Davenport) ได้ให้แนวคิดว่า อำนาจหน้าที่เป็นความสัมพันธ์อย่างหนึ่งระหว่างบุคคล โดยที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลยอมรับอย่างมีเหตุผลในสิทธิที่จะให้คนอื่นตัดสินใจแทนตนเอง⁴²

³⁷ Max Weber, Talcott Parsons, and A.M. Henderson, **The Theory of Social and Economic Organization** (New York: The Free Press, 1946), 152.

³⁸ A.J. Grimes, "Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis," **Academy of Management Review** (October 1978): 726.

³⁹ Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 2nd ed. (New York: McMillan, 1957), 125.

⁴⁰ Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations** (New York: John Wiley & Sons, 1966), 218.

⁴¹ Robert L. Peabody, "Perceptions of Organization Authority: A Comparative Analysis," in **Joseph A. Litterer, Organization: Structure and Behavior** (New York: John Wiley & Sons, 1969), 115.

⁴² Harold W. Boles and James A. Davenport, **Introduction to Educational Leadership** (New York: Harper & Row, 1975), 132.

นอกจากนั้น กอร์ดัน (Gorton) และ อัลสตัน (Alston) ยังได้กล่าวถึง อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียน เพื่อประกอบการตัดสินใจ เพื่อการประนีประนอมและช่วยลดความขัดแย้งอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี และช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ประสบผลสำเร็จ ซึ่งโดยอำนาจหน้าที่นั้นเป็นไปตามกฎหมาย⁴³

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ชอบด้วยกฎหมายและเป็นอำนาจที่ถูกคิดยึดกับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง บุคคลที่ได้รับตำแหน่งนั้นก็จะมียอำนาจหน้าที่ตามทีระบุไว้อย่างเป็นทางการ เพื่อให้บุคคลนั้นมีสิทธิในการบังคับบัญชา วินิจฉัยสั่งการ ตัดสินใจ ในการบริหารงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับคำว่า อิทธิพล (Influence) เป็นอำนาจในรูปแบบหนึ่ง ซึ่งไม่เป็นทางการ (Informal power) และมีผู้ให้คำนิยามไว้หลายท่าน ดังนี้

แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) ได้ให้แนวคิดในเรื่องของอิทธิพลไว้ว่า อิทธิพลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอีกคนหนึ่ง เพื่อให้ปฏิบัติตามหรือคล้อยตามความมุ่งหมายของตน⁴⁴

ฮอร์ตันและฮันท์ (Horton and Hunt) มีความเห็นว่า อิทธิพล หมายถึง ความสามารถที่จะชักนำการตัดสินใจ และการกระทำของบุคคลอื่นได้⁴⁵

สก๊อตและมิทเชลล์ (Scott and Mitchell) กล่าวถึงอิทธิพลในลักษณะเดียวกันว่า อิทธิพล คือการดำเนินการทางสังคม โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถชักจูงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ให้กระทำตามความต้องการของตน ซึ่งโดยปกติแล้วฝ่ายหลังจะไม่ทำเช่นนั้น⁴⁶ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของฮอร์ตันและฮันท์

⁴³ Richard A. Gorton and Judy A. Alston, **School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies, & Simulations**, 9thed. (New York: Mc Graw-Hill, 2011), 82-86.

⁴⁴ Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations** (New York: John Wiley & Sons, 1966), 125.

⁴⁵ Paul B. Horton and Chester L. Hunt, **Sociology**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1968), 321.

⁴⁶ W.G. Scott and T.R. Mitchell, **Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis** (Illinois: Irwin, 1972), 211.

โบลส์และดาเวนพอร์ท (Boles and Davenport) ได้อธิบายว่า อิทธิพล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่ง มีผลกระทบต่อความคิดและเจตคติของบุคคลอีกคนหนึ่ง⁴⁷

ลูธันส์ (Luthans) มีความเห็นว่า อิทธิพลเป็นอำนาจที่มาจากคุณสมบัติส่วนตัว (personal qualities) รวมถึงความเชี่ยวชาญ คุณวุฒิ บุคลิกลักษณะส่วนตัว จากองค์ประกอบสถานการณ์อื่นๆ (Situational factors)⁴⁸

ไบเออร์สเตท (Bierstedt) กล่าวว่า อิทธิพลจะแตกต่างจากอำนาจตรงที่อิทธิพลมีลักษณะโน้มน้าวหรือชักจูง (Persuasive) ให้ปฏิบัติหรือคล้อยตาม ในขณะที่อำนาจมีลักษณะบังคับ (Coercive) มากกว่า⁴⁹

ดังนั้น คำว่า “อิทธิพล” จึงเป็นคำที่มีความหมายกว้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมากกว่าอำนาจ จึงสามารถสรุปความหมายของอิทธิพลดังกล่าวข้างต้นได้ว่า อิทธิพล คือ ความสามารถหรือศักยภาพเฉพาะตัวของบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลอื่นในหลายๆ ด้าน ทั้งเจตคติ ค่านิยม ความคิดเห็น และพฤติกรรม ในรูปของการโน้มน้าวหรือชักจูง ไม่ใช่การบังคับข่มขู่

ความสำคัญและลักษณะของอำนาจ

อำนาจเป็นผลของการมีความสัมพันธ์ต่อกันในสังคม ในลักษณะที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนยอมรับหรือปฏิบัติตามความต้องการของอีกบุคคลหนึ่ง และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กรทางสังคมทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก เช่น ครอบครัว ชุมชน หรือองค์กรขนาดใหญ่ เช่น โรงเรียน โรงงาน หรือบริษัทก็ตาม กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเหล่านั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะอำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรทุกองค์กร เช่นเดียวกับนักวิชาการที่มีความเห็นกับเรื่องนี้ ดังนี้

⁴⁷ Harold W. Boles and James A. Davenport, **Introduction to Educational Leadership** (New York: Harper & Row, 1975), 132.

⁴⁸ Fred S. Luthans, **Organizational Behavior**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1985), 447.

⁴⁹ Robert Bierstedt, **The Social Order**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1947), 353.

สต็อกคิล (Stogdill) ซึ่งเป็นนักปรัชญาได้พยายามอธิบายว่า ทำไมคนคนเดียว จึงสามารถควบคุมกลุ่มคนหรือบุคคลอื่นได้ คำตอบที่ได้รับก็คือ การใช้อำนาจ⁵⁰

ไบเออร์สเตท (Bierstedt) ได้กล่าวไว้ว่า อำนาจเป็นตัวประกันความคงอยู่ขององค์กร และทำให้บรรทัดฐานขององค์กรมีผลใช้บังคับ ถ้าปราศจากอำนาจแล้วก็จะไม่มีองค์กรและไม่มีความเป็นระเบียบ⁵¹

วิรัช สงวนวงษ์วาน ได้กล่าวว่า อำนาจเปรียบเสมือน “กาว” ที่ช่วยยึดเหนี่ยวความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร เป็นตัวหลักในการผลักดันให้กลไกต่างๆ ภายในองค์กรให้ทำงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ และนำมาสู่ประสิทธิภาพของการบริหารองค์กร⁵²

ส่วนลักษณะของอำนาจนั้น รากินส์ และซันด์สตรอม (Ragin and Sundstrom) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของอำนาจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานกรอบการวิเคราะห์อำนาจที่ครอบคลุม 4 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระดับองค์กร และระดับสังคม ซึ่งสามารถสรุปลักษณะของอำนาจที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้⁵³

1. อำนาจเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลหรือสิ่งที่บุคคลได้มาภายหลัง นักรัฐศาสตร์และนักสังคมวิทยามีความเห็นสอดคล้องกันว่า อำนาจเป็นพลังความสามารถหรือศักยภาพอันเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นได้
2. อำนาจเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลจะมีอำนาจได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคมใดสังคมหนึ่ง โดยเฉพาะ อำนาจจึงมีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลภายในกลุ่ม ในรูปกระบวนการกลุ่ม อำนาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
3. อำนาจบางอย่างได้มาจากการจัดโครงสร้างตำแหน่งในองค์กรเรียกว่า อำนาจหน้าที่ (authority) หรืออำนาจโดยตำแหน่ง (position power) ซึ่งกำหนดให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งมีอำนาจ

⁵⁰ Ralph M. Stogdill, **Hand Book of Leadership** (New York: The Free Press, A Division of McMillan Publishing, 1964), 257.

⁵¹ Robert Bierstedt, “An Analysis of Social Power,” **American Sociological Review** (December 1950): 735.

⁵² วิรัช สงวนวงษ์วาน, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: แมส พับลิชชิ่ง, ม.ป.ป.), 170.

⁵³ Rose Belle Ragins and Fric Sunstrom, “Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective,” **Psychological Bulletin**, no. 1 (1989): 51-88.

และใช้อำนาจนั้นภายในขอบเขตที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ สำหรับใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและการใช้อำนาจยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานและเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวมด้วย

4. อำนาจมีทั้งอำนาจจริง (objective power) และอำนาจจากการรับรู้ (perceived power) โดยตนเองและผู้อื่น อำนาจจริงเป็นอำนาจอันชอบธรรมโดยตำแหน่ง ในหน่วยงานหรือองค์กร ผู้มีอำนาจมีสิทธิอันชอบธรรม (legitimacy) ในอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ที่จะให้คุณให้โทษแก่ผู้ร่วมงานได้ ส่วนอำนาจจากการรับรู้ได้มาจากแหล่งอื่น ๆ อาทิเช่น บุคลิกลักษณะ การกระทำ หรือพฤติกรรมของบุคคล ทักษะความรู้ความชำนาญ เป็นต้น อำนาจเหล่านี้ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือคล้อยตาม ในทางตรงกันข้ามอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้ที่มีอำนาจได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีทั้งอำนาจจริงและอำนาจจากการรับรู้ บุคคลจะมีอำนาจแท้จริงในการควบคุมทรัพยากรหรือรางวัลต่างๆ ในองค์กร ซึ่งตนเองหรือผู้อื่นอาจไม่รู้ อำนาจนี้ก็ได้ ด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดปัญหาการใช้อำนาจเพราะไม่สามารถแยกแยะอำนาจแท้จริงกับอำนาจจากการรับรู้ได้ชัดเจน ทั้งจากฝ่ายมีอำนาจและฝ่ายยอมตามอำนาจ

5. อำนาจมีทิศทางการแพร่อิทธิพล (direction of influence) จากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งต่างฝ่ายต่างแพร่อิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังเช่น โครงสร้างการบริหารงานในองค์กร จะมีอำนาจในสายงานการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้บริหารเป็นผู้ใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทิศทางของอำนาจจะไหลจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (downward) แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลและให้การสนับสนุนแก่ผู้บริหาร ทิศทางของอำนาจจะพุ่งขึ้นจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (upward) และอำนาจนั้นจะมีลักษณะเสริมซึ่งกันและกัน (reciprocal) ลักษณะของอำนาจแบบนี้ เป็นอำนาจที่มีทิศทางในแนวดิ่ง (vertical direction) และในทำนองเดียวกัน อำนาจยังมีทิศทางการแพร่อิทธิพลในแนวนอน (lateral or horizontal direction) ซึ่งเป็นอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันหรือสายการบังคับบัญชาในระดับเดียวกัน อำนาจสู่เบื้องล่างจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับอำนาจสู่เบื้องบน และอำนาจตามแนวนอนของผู้ร่วมงาน อำนาจทั้งแนวดิ่งและแนวนอนจะรวมกันกลายเป็นอำนาจรวมของบุคคล

6. อำนาจมีลักษณะสั่งสมได้และเพิ่มขึ้นจากแหล่งอำนาจต่างๆ ได้ บุคคลจะมีอำนาจในตนเองเพิ่มขึ้นได้ จากการแสวงหาแหล่งอำนาจใหม่ๆ มาสะสมเพิ่มเติม แต่อย่างไรก็ตามอำนาจจากบางแหล่งที่มีอย่างเหลือล้น ก็ไม่สามารถเพิ่มอำนาจสะสมได้ เช่น อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อาจไม่เพิ่มอำนาจอ้างอิงให้แก่ตนเองได้เลย ในทางกลับกันการผสมผสานของอำนาจอาจไม่ได้สัดส่วนกัน เช่น บุคคลได้รับตำแหน่งสูงขึ้น น่าจะมีผลให้บุคลิกลักษณะเด่นด้วยการมีอำนาจอ้างอิงเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม

7. แหล่งอำนาจสามารถทดแทนกันได้ (compensatory) บุคคลซึ่งขาดอำนาจหรือมีอำนาจน้อยกว่าแหล่งหนึ่งย่อมสามารถแสวงหาอำนาจจากแหล่งอื่นๆ มาทดแทนอำนาจที่ด้อยนั้นได้ เช่น ผู้มีอำนาจอ้างอิงน้อย อาจหาอำนาจจากความรู้ความชำนาญ ด้วยการฝึกอบรมให้มีอำนาจเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น เป็นการทดแทนอำนาจที่ด้อยนั้นได้

8. แหล่งอำนาจอาจจะหาได้เพิ่มขึ้นหรือสูญเสียไปได้ตามกาลเวลา ดังนั้นอำนาจสะสมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา แม้ว่าแหล่งอำนาจเดิมยังคงมีอยู่ก็ตาม เช่น คนที่ทำงานมานานอาจมีการเลื่อนสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และมีผลให้มีอำนาจอื่นๆ ตามมาด้วย ในทางตรงกันข้ามอำนาจจากความรู้ความชำนาญที่มีอยู่เดิม อาจค่อยๆ หดไปเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา ทำให้ความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ล้าสมัย กล่าวคือ การรวมของแหล่งอำนาจอาจมีผลทำให้บุคคลมีอำนาจเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ได้ อาจมีการทดแทนอำนาจนั้นและอำนาจนั้นสามารถเปลี่ยนไปด้วยเงื่อนไของเวลา

9. อำนาจเป็นสิ่งที่สามารถแสวงหาและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าได้ บุคคลสามารถแสวงหาอำนาจได้จากแหล่งอำนาจต่างๆ เช่น อำนาจจากการให้คุณ อำนาจจากการให้โทษ อำนาจอ้างอิง อำนาจพึงพา หรืออื่นๆ

จากความสำคัญและลักษณะของอำนาจที่ได้กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า อำนาจเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กร อำนาจจะอยู่ในบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรในระดับต่างๆ ผู้บริหารถ้ามีอำนาจเพียงพอจะมีพลังความสามารถที่จะมีอิทธิพลมากพอที่จะควบคุมกิจกรรมหรือประสานงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานไปตามบทบาท และก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแล้วยังต้องมีอำนาจและอิทธิพลที่เป็นพลังที่ซ่อนเร้นด้วย เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้บริหารขาดอำนาจหรือมีอำนาจไม่เพียงพอ ย่อมทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลไม่มากพอที่จะควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหรือคล้อยตามไปในทิศทางที่องค์กรต้องการได้

แหล่งที่มาและฐานของอำนาจ

แหล่งที่มาและฐานอำนาจ (sources and base of power) ต่างก็เป็นตัวการก่อให้เกิดอำนาจ แต่มีวิธีการที่ต่างกันออกไป นักการศึกษาหลายๆ ท่าน ได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป ดังนี้

เฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาและฐานอำนาจว่า หมายถึง แหล่งที่ทำให้เกิดอำนาจ⁵⁴

แซชาแรชและลอเยอร์ (Bacharach and Lawyer) ได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ แหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง การกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาควบคุมฐานอำนาจ และฐานอำนาจ ซึ่งหมายถึงสิ่งใดก็ตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปควบคุมและสามารถใช้สิ่งนั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้⁵⁵

โรบบินส์ (Robbins) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาของอำนาจว่า วิธีที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาควบคุมฐานอำนาจ ส่วนฐานอำนาจก็หมายถึง สิ่งที่มีอำนาจมีอยู่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลมีอำนาจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึงวิธีการที่จะได้อำนาจมาจากที่ใดบ้าง ส่วนฐานอำนาจ หมายถึง การนำอำนาจจากแหล่งที่มาไปใช้ในเรื่องต่างๆ⁵⁶

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แหล่งที่มาของอำนาจ (sources of power) หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคล เช่น บุคลิกลักษณะ ความรู้ความชำนาญ ชื่อเสียง ยศถาบรรดาศักดิ์ และหรือทรัพยากรที่บุคคลนั้นครอบครองอยู่ เช่น ทรัพย์สิน เงินทอง ตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมาย ฯลฯ ซึ่งบุคคลจะใช้คุณสมบัติเหล่านี้เป็นฐานสร้างอำนาจ (base of power) ให้แก่ตนเอง

ส่วนที่มาของแหล่งอำนาจนั้น ไม่สามารถมาจากแหล่งอำนาจเดียวได้ เพราะจะยากเกินไปให้เกิดอำนาจในตัวบุคคลได้ ซึ่งอำนาจจะเกิดขึ้นได้ต้องได้รับการยอมรับ สรรพคุณ เชื่อถือ และเห็นประจักษ์ในแหล่งอำนาจโดยผู้อื่น หากมีแต่แหล่งอำนาจแต่ไม่มีผู้ยอมรับในอำนาจนั้น ก็ถือว่าบุคคลนั้นไร้อำนาจ ดังนั้น อำนาจจะต้องเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของการครอบครองแหล่งอำนาจที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นในสังคม จึงมีผู้กล่าวถึงแหล่งอำนาจว่ามาจากหลายแหล่งด้วยกัน ดังนี้

เฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ได้กล่าวถึง แหล่งที่มาของอำนาจว่า มาจากแหล่งใหญ่ๆ 5 แหล่ง คือ (1) การให้ค่าหรือรางวัลหรือสิ่งตอบแทน (reward) ขึ้นกับความสามารถและทรัพยากรที่จะให้รางวัลกับบุคคลอื่น โดยบุคคลนั้นเต็มใจและเห็นคุณค่าของรางวัลนั้น (2) การ

⁵⁴ French and Raven, **The bases of social power.** In D. Cartwright(Ed.), **Studies in social power** (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1968), 141.

⁵⁵ Samuel B. Bacharach and Edward J. Lawyer, **Power and Politics in Organization** (San Francisco: Jossey-Bass, 1980), 34.

⁵⁶ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior** (Englewood Cliffs: N.J.: Prentice-Hall, 1983), 132.

ให้โทษหรือการบังคับ (coercive) ขึ้นกับความเกรงกลัวการถูกลงโทษของผู้มีอำนาจ บุคคลจึงปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษนั้น (3) ความชอบธรรมหรือตามกฎหมาย (legitimacy) ขึ้นกับตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ สามารถให้คุณให้โทษแก่บุคคลอื่นได้ โดยความชอบธรรม (4) การอ้างอิง (reference) เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคล เช่น ความมีชื่อเสียง เป็นคนเด่นคนดังในสังคม เป็นผู้ที่ได้รับความนิยมนิยมชอบ ทำให้ผู้อื่นเอาเป็นแบบอย่าง (5) ความรู้ความชำนาญ (expert) เกิดจากการยอมรับในภูมิรู้ ภูมิปัญญา หรือความเชี่ยวชาญ และทักษะประสบการณ์เฉพาะสาขา⁵⁷

ชาร์พ (Sharp) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจว่ามาได้จากสิ่งต่อไปนี้ (1) อำนาจหน้าที่ คือสิทธิที่จะออกคำสั่ง หรือชักนำคนอื่นๆ ให้ทำตาม โดยยอมรับอย่างไม่มีข้อโต้แย้ง ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่จึงเป็นที่มาสำคัญของอำนาจ (2) ความรู้ความสามารถ ผู้ที่มีความรอบรู้ ความชำนาญในเรื่องราวต่างๆ ย่อมมีอำนาจเหนือผู้อื่น (3) ทรัพยากรทางวัตถุ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถครอบครองทรัพย์สิน ทรัพยากรธรรมชาติ เงินงบประมาณ ระบบเศรษฐกิจ การสื่อสาร สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของอำนาจได้อย่างกว้างขวางตามปริมาณทรัพยากรที่ตนครอบครองอยู่ (4) ปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น เจตคติ อุดมคติ อุดมการณ์ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจและคนอื่นๆ (5) การลงโทษ คือการลงโทษผู้ที่ต่อต้านหรือมีความเห็นขัดแย้งต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ การลงโทษเป็นการบังคับให้ผู้ที่ไม่เชื่อฟังยอมรับในอำนาจของตน โดยการลงโทษที่รุนแรงหรือไม่รุนแรงก็ได้⁵⁸

แนดเลอร์ ทัชแมน และแฮทวานี (Nadler, Tushman and Hatvany) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า อำนาจเกิดจากแหล่งที่มาอื่นๆ อีก ได้แก่ เกิดจากการทำงานใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ เกิดจากการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น และเกิดจากการสนับสนุนของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดภาวะไม่สมดุล อันนำไปสู่การมีอำนาจได้ในที่สุด⁵⁹

คิมบราวและนันเนอร์ (Kimbrough and Nunnery) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้ที่มีอำนาจทางสังคมมักจะเป็นบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษเหนือบุคคลอื่น มีความรู้ดี มีตำแหน่งหน้าที่ราชการใหญ่โต เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้นำในวงสังคม ปราบกฏตัวต่อ

⁵⁷ French and Raven, **The bases of social power.** InD. Cartwright(Ed.), **Studies in social power** (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1968), 667-673.

⁵⁸ Gene Sharp, **The Politic of Nonviolent Action** (Boston: Porter Sarogent Publisher, 1973), 11-12.

⁵⁹ David A. Nadler, Michael L. Tushman, and Nine G. Hatvany, **Managing Organization** (Boston: Little, Brown and Company, 1982), 382-383.

สื่อมวลชนสม่ำเสมอ มีฐานะทางสังคมดี มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีความรู้เรื่องระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองดี⁶⁰

โรบบินส์ (Robbins) ได้ให้แนวคิดถึงแหล่งที่มาของอำนาจว่ามาได้จากสิ่งต่อไปนี้ (1) อำนาจตามตำแหน่ง (position power) เกิดจากการที่กลุ่มคนหรือองค์กรยอมรับอำนาจของบุคคลตามตำแหน่งนั้น (2) อำนาจเฉพาะบุคคล (personal power) เกิดจากบุคลิกลักษณะเด่นเฉพาะของบุคคลนั้น จนเกิดความศรัทธา เชื่อถือ สามารถทำให้บุคคลอื่นกระทำตามหรือคล้อยตามได้โดยง่าย เป็นอำนาจที่เกิดจาก “บารมี” (3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการสั่งสมความรู้ความชำนาญ ทักษะ ประสบการณ์เฉพาะในสาขานั้นๆ จนมีอำนาจในการควบคุมงาน และนำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้ (4) อำนาจทางโอกาส (opportunity power) เป็นการจับความเหมาะสมในระยะเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ⁶¹

อุทัย หิรัญโต ได้รวบรวมแหล่งที่มาของอำนาจ เพิ่มเติมจากแหล่งอำนาจซึ่งเฟรนซ์ และเรเวนได้เสนอไว้อีก 4 ประการ ดังนี้⁶²

1. ความยิ่งใหญ่ขององค์กรหรือสถาบัน ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรหรือสถาบันที่ใหญ่ มีบทบาทสำคัญ และมีอำนาจมากกว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งในองค์กรหรือสถาบันเล็กซึ่งมีบทบาทน้อยกว่า แม้จะมีตำแหน่งเท่ากัน เช่น สามัญศึกษาจังหวัด มีอำนาจมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาในระดับเดียวกันหรือสูงกว่า

2. การควบคุมทรัพยากร ผู้ที่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษ ให้ผลประโยชน์พิเศษแก่คนอื่นได้ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะมีอำนาจมากกว่าผู้ดำรงตำแหน่งอื่นแม้จะมีระดับเท่ากัน เช่น หัวหน้างานการเงินในโรงเรียน จะมีอำนาจมากกว่าหัวหน้างานประชาสัมพันธ์

3. ฐานะตำแหน่งทางสังคม ถ้าบุคคลใดมีฐานะตำแหน่งทางสังคมสูง อำนาจก็มีสูงตามไปด้วย ซึ่งนักสังคมวิทยายอมรับว่า เครื่องแบบ ขลุ่ยบรรดาศักดิ์ รวมทั้งสิ่งของเครื่องใช้ที่มีราคาแพงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของคนอื่นๆ มาก เช่น คนขับรถเบนซ์ย่อมเป็นที่น่าเกรงขามมากกว่าคนที่ขับรถราคาถูกอย่างแน่นอน

⁶⁰ Ralph B. Kimbrough and Michael Y. Nunnery, **Educational Administration**, 2nd ed. (New York: McMillan Publishing, 1983), 462.

⁶¹ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior** (Englewood Cliffs : N.J.: Prentice-Hall, 1983), 134.

⁶² อุทัย หิรัญโต, **ประมุขศิลป์ ศิลปะการเป็นผู้นำ** (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2524), 160-161.

4. บุคลิกภาพ เป็นแหล่งที่มาของอำนาจที่เกิดจากลักษณะพฤติกรรมส่วนรวมของบุคคล เช่น พฤติกรรมทางกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม อุปนิสัยใจคอและความสามารถ คนที่มีบุคลิกลักษณะดีโดยทั่วไปจะเป็นที่ดึงดูดใจแก่ผู้พบเห็น ให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา อยากรับหาสมาคมด้วย อยากร่วมงานด้วยและให้ความเคารพยำเกรงเสมอ ดังนั้น คนที่บุคลิกลักษณะดี จึงเป็นคนที่มียอำนาจอยู่ในตัวตลอดไป

จากแหล่งที่มาของอำนาจที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า อำนาจเกิดจากคุณสมบัติหรือบุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น รูปร่าง กริยาวาจา ท่าทาง การแสดงออก ฯลฯ และสิ่งที่หามาได้ภายหลัง เช่น ความรู้ความชำนาญ ชื่อเสียงเกียรติยศ ทรัพย์สิน ตำแหน่งหน้าที่การงาน และปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ บุคคลสามารถแสวงหาอำนาจเพิ่มขึ้นหรือสูญเสียแหล่งที่มาของอำนาจบางแหล่งหรือทั้งหมดได้ตามเงื่อนไขของเวลาและสถานการณ์ เช่น บุคคลมีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาเฉพาะ เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาทำให้ความรู้ความชำนาญที่มีอยู่เดิมนั้นล้าสมัย แต่เมื่อได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม อำนาจนั้นก็เพิ่มขึ้นหรือกลับคืนมาได้ หรืออาจแสวงหาอำนาจจากแหล่งอื่นๆ มาทดแทนแหล่งอำนาจที่สูญเสียไปได้เช่นกัน

ประเภทของอำนาจ

อำนาจที่มาจากแหล่งอำนาจหลายแหล่งย่อมที่จะสามารถแบ่งประเภทอำนาจได้หลายประเภทเช่นกัน ดังนั้นจึงมีผู้พยายามแบ่งประเภทอำนาจตามแหล่งที่มาของอำนาจ และนักวิชาการที่นำแนวคิดการแบ่งประเภทอำนาจตามแหล่งที่มาของอำนาจมาหล่อหลอมจนเป็นที่รู้จัก และนำไปใช้อย่างแพร่หลาย มีดังนี้

แนวคิดของเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) แบ่งประเภทของอำนาจโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจที่สำคัญออกเป็น 5 ประเภท คือ⁶³

1. อำนาจการให้คุณ (reward power) อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่น และผู้รับรางวัลจะต้องเห็นคุณค่าของสิ่งที่ให้ ผู้ให้จึงจะมีอำนาจหากผู้รับไม่เต็มใจรับและไม่เห็นคุณค่าของสิ่งของที่เสนอให้ผู้ให้ก็ไร้อำนาจประเภทนี้ไป เช่น ค่ายก๋วยเตี๋ยว การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง

2. อำนาจการให้โทษหรืออำนาจบังคับ (coercive power) อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความกลัวผู้บริหารที่มีอำนาจการลงโทษ หรือการแสดงปฏิปักษ์กับอีกฝ่ายหนึ่ง อย่างน้อยที่สุดก็มี

⁶³ French and Raven, *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1968), 141.

พลังข่มขู่ให้บุคคลอื่นเชื่อว่าจะเกิดโทษหรือผลเสียกับตน อำนาจนี้สามารถทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพียงเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามกฎหมายหรือระเบียบวินัย

3. อำนาจอันชอบธรรมหรืออำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ผู้บริหารครอบครองอยู่ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งหรือบทบาทมากก็จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตามเพื่อมิให้เป็นการละเมิดต่อกฎหมายเป็นอำนาจที่ไม่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้อื่น แต่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือบทบาทที่ผู้บริหารมีอยู่

4. อำนาจอ้างอิง (referent power) อำนาจประเภทนี้เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาอยากลอกเลียนหรือเอาแบบอย่างพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา โดยไม่ได้หวังผลตอบแทน คนทั้งหลายจะมอบอำนาจอ้างอิงให้ผู้บริหารเนื่องจากผู้บริหารมีบุคลิกลักษณะเด่นเป็นที่ถูกใจตน

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ หรือความรู้ความชำนาญ (expert power) อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับ การยอมรับนับถือ ศรัทธาในเรื่องความรู้ ภูมิปัญญา และความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะอำนาจความเชี่ยวชาญ จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมกระทำตามเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถเหนือตน

แนวคิดของเรเวน (Raven) และกรุงกลันสกี (Kruglanski) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจสารสนเทศ (information power) ซึ่งอำนาจสารสนเทศนี้ เกิดจากผู้บริหารที่มีความรอบรู้ ข่าวสารหรือข้อมูลต่างๆ ที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจนี้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการข่าวสารข้อมูลนี้ หรือต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้⁶⁴

แนวคิดของเฮร์เซย์และโกลด์สมิท (Hersey and Goldsmith) ได้ร่วมกันเสนอแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจพึ่งพาหรืออำนาจแฝง (connection power) ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารมีเส้นสายเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีอิทธิพล หรือบุคคลสำคัญภายในหรือภายนอกองค์กร ผู้บริหารที่มีอำนาจนี้สูงสามารถทำให้คนอื่นยอมปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพอใจ หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจ อันเกิดจากอำนาจพึ่งพาหรืออำนาจแฝงนี้⁶⁵

⁶⁴ Beraeam H. Raven and W. Krunglanski, "Conflict and Power," in P.G. Swingle (ed.) *The Structure of Conflict* (New York: Academic Press, 1975), 177-219.

⁶⁵ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, "Situational Leadership Perception and Impact of Power," *Management of Organization Behavior Utilizing Human Resources*, 4th ed. (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1985), 178.

แนวคิดของมุลเดอร์และคณะ (Mulder and others) ได้จัดแบ่งอำนาจประเภทต่างๆ ที่ผู้บริหารใช้มากในองค์กร โดยปรับและขยายจากแหล่งอำนาจของเฟรนช์และเรเวนได้เป็น 8 ประเภท ดังนี้⁶⁶

1. อำนาจการให้โทษและให้โทษ (sanction power) บุคคลตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความหมายว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนจากผู้บริหารทั้งด้านที่เป็นวัตถุและด้านจิตวิทยา หากมีการยินยอมปฏิบัติตาม และเกรงกลัวการถูกลงโทษหากไม่ยินยอมปฏิบัติตาม อำนาจประเภทนี้รวมเอาอำนาจการให้โทษและอำนาจการให้โทษของเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) เข้าไว้ด้วยกัน

2. อำนาจที่เป็นทางการ (formal power) บุคคลปฏิบัติตามภายในขอบเขตบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งของตนเองที่กำหนดให้ปฏิบัติและรู้ว่าควรจะทำตามบทบาทหน้าที่นั้น

3. อำนาจอ้างอิง (referent power) บุคคลมีความรู้สึกว่าเขาและผู้บริหารเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงยินยอมปฏิบัติตามโดยยอมรับอิทธิพลของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการลอกเลียนแบบด้านพฤติกรรม การกระทำ หรือเจตคติ

4. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) บุคคลยกย่องผู้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะสาขามากกว่าตนให้เป็นผู้มีอำนาจเชี่ยวชาญ จึงยินยอมเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

5. อำนาจการร่วมปรึกษาหารือ (reciprocal open consultation) อำนาจประเภทนี้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน หรือความไม่สอดคล้องกันในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง จึงต้องแก้ปัญหาด้วยการเปิดอภิปราย โดยมีฝ่ายที่สามเข้าร่วมอภิปรายเพื่อหาข้อสรุป ผู้บริหารจึงมีอำนาจประเภทนี้

6. อำนาจความเชี่ยวชาญระดับสูง (expertise power) บุคคลได้รับการยกย่องให้เป็นผู้เชี่ยวชาญระดับสูง โดยไม่มีการเปรียบเทียบกับความรู้ของตนเอง ซึ่งต่างจากอำนาจความเชี่ยวชาญซึ่งเกิดจากการยอมรับเมื่อมีความรู้มากกว่าตน

7. อำนาจสู่เบื้องบน (upward power) เป็นอำนาจที่ผู้บริหารใช้ในระดับที่สูงกว่าตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ในระบบทั้งหมดหรือทั้งองค์กร โดยไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนช่วยหรือไม่ก็ตาม

⁶⁶ Mauk Mulder and others, "Power, Situation and Leader's Effectiveness: An Organization Field Study," *Journal of Applied Psychology*, no. 4 (1986): 566-567.

8. อำนาจสู่ภายนอก (outward power) เป็นอำนาจที่ผู้บริหารใช้จัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ในกรณีที่ต้องมีการติดต่อกับบุคคลภายนอกอำนาจประเภทนี้เป็นอิสระนอกเหนือจากอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประเภทอำนาจ แล้วนำอำนาจประเภทต่างๆ มาหล่อหลอมแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวเข้าด้วยกัน พอสรุปได้ว่า อำนาจประเภทต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร มีอยู่ 8 ประเภทด้วยกัน คือ (1) อำนาจการให้รางวัล (reward power) ซึ่งรวมความหมายของส่วนหนึ่งของอำนาจการให้คุณให้โทษ (sanction power) ไว้ด้วยกัน (2) อำนาจการบังคับ (coercive power) ซึ่งรวมความหมายอีกส่วนหนึ่งของอำนาจการให้คุณให้โทษ (sanction power) ไว้ด้วยกัน (3) อำนาจตามกฎหมาย (legitimacy power) ซึ่งรวมถึงอำนาจเป็นทางการ (formal power) ไว้ด้วยกัน (4) อำนาจอ้างอิง (reference power) (5) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) รวมความหมายของอำนาจความเชี่ยวชาญระดับสูง (expertise power) เข้าไว้ด้วยกัน (6) อำนาจสารสนเทศ (information power) (7) อำนาจพึ่งพาหรืออำนาจแฝง (connection power) ซึ่งรวมถึงอำนาจสู่เบื้องบน (upward power) และอำนาจสู่ภายนอก (outward power) ไว้ด้วยกันแล้ว และ (8) อำนาจร่วมปรึกษาหารือ (reciprocal open consultation power) การหล่อหลอมทฤษฎีดังกล่าวแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 3

นักทฤษฎี	ประเภทของอำนาจ							
	รางวัล	บังคับ	ตามกฎหมาย	อ้างอิง	เชี่ยวชาญ	สารสนเทศ	พึ่งพา	ร่วมปรึกษาหารือ
French & Raven								
Raven & Krunglanski						สารสนเทศ		
Hersey & Goldsmith							พึ่งพา	
Mulder and others	ให้คุณให้โทษ		เป็นทางการ	อ้างอิง	เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญ ระดับสูง		สู่เบื้องบน สู่ภายนอก	ร่วมปรึกษาหารือ

แผนภูมิที่ 3 การหล่อหลอมทฤษฎีต่างๆ

ที่มา

: French and Raven, **The bases of social power**. In D. Cartwright(Ed.), **Studies in social power** (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1968), 141.

: Berneam H. Raven and W. Krunglanski, “**Conflict and Power,**” in P.G. Swingle (ed.) **The Structure of Conflict** (New York: Academic Press, 1975), 177-219.

: Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, “**Situational Leadership Perception and Impact of Power,**” **Management of Organization Behavior Utilizing Human Resources**, 4th ed. (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1985), 178.

: Mauk Mulder and others, “Power, Situation and Leader’s Effectiveness: An Organization Field Study,” **Journal of Applied Psychology**, no. 4 (1986): 566-567.

เมื่อพิจารณาถึงการบริหารงานในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ และภารกิจด้านต่างๆ มากมาย ในการบริหารงานของแต่ละฝ่ายย่อมมีกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารโรงเรียนมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคนานาประการจนบางครั้งถึงกับเกิดความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงก็มี ปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนนั้นย่อมมาจากสาเหตุหลายอย่าง สาเหตุประการหนึ่งก็คือ การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและงานนั้นๆ ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรศึกษาวิธีการใช้ประเภทของอำนาจ และแนวคิดของเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ ดังนี้⁶⁷

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ว่าผู้บริหารสามารถจะให้รางวัลแก่เขาได้ รางวัลอาจเป็นค่ายกย่องชมเชย เงิน วัตถุหรือสิ่งของ โอกาสหรือความสะดวกในการทำงาน ประสิทธิภาพของรางวัลขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลแต่ละคน หากไม่สามารถสนองความต้องการในขณะนั้นได้ การใช้อำนาจนั้นก็จะมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาการให้รางวัลนั้นให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย ส่วนในระบบราชการของไทยเราการได้เงินเดือนขึ้นสองขั้น เป็นรางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ดังนั้น ผู้บริหารคนใดที่สามารถบันดาลสิ่งนี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ก็จะมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นมากทีเดียว ขอบข่ายของอำนาจนี้จะครอบคลุมทุกพฤติกรรมหรือทุกสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลที่บุคคลรับรู้ว่า ถ้ายอมทำตามหรือเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะได้รับรางวัลที่ต้องการ ส่วนความคงทนของผลที่เกิดจากอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับกรณีที่

⁶⁷ French and Raven, **The bases of social power**. In D. Cartwright (Ed.), **Studies in social power** (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1968), 150-167.

ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าจะได้รับรางวัลอีกในอนาคต

2. อำนาจการบังคับ (coercive power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าจะได้รับโทษถ้าไม่ยอมทำตามที่ผู้บริหารต้องการ ความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับรับรู้ว่าจะโทษที่เขาจะได้รับจากการไม่ยอมทำตามนั้นสูงกว่าผลเสียที่เกิดจากการยอมทำตามแค่ไหน และพฤติกรรมหรือสภาพทางจิตวิทยาอื่นๆ ของบุคคลที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะอำนาจจากการบังคับนี้จะคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าเขาอยู่ในสายตาของผู้บริหาร ถ้ารู้ว่าผู้บริหารไม่อาจล่วงรู้ถึงการกระทำของเขาได้แล้ว เขาจะหยุดทำตามทันที นอกจากนี้ยังพบว่าผลงานอันเกิดจากการใช้อำนาจชนิดนี้ มักจะมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็นตามความสามารถของบุคคลและทำให้บุคคลมีแนวโน้มในทางต่อต้านอีกด้วย

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimacy power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมาย จะกำหนดให้เขามีพฤติกรรมใดได้บ้าง อำนาจชนิดนี้มีความหมายกว้างขวางกว่าอำนาจที่มาจากตำแหน่ง และความแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับ 3 สิ่งคือ (1) ค่านิยมที่ผู้ใต้บังคับบัญชายังถือว่า ผู้บริหารมีสิทธิในการกำหนดพฤติกรรมของเขามากน้อยแค่ไหน (2) โครงสร้างทางสังคมของหน่วยงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ทั้งโครงสร้างตามรูปแบบและนอกรูปแบบ และ (3) กฎหมายที่รองรับอำนาจและสิทธิของผู้บริหาร โดยขอบข่ายของอำนาจจากกฎหมายนี้ผู้บริหารมีอิทธิพลครอบคลุมทุกพฤติกรรมที่กฎหมายกำหนดไว้ในพรรณานงาน (job description) ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และค่านิยมของสังคมที่หน่วยงานตั้งอยู่

4. อำนาจอ้างอิง (reference power) เป็นอำนาจอันเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่เอาอย่างผู้บริหาร ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกและความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยแค่ไหน ผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศิษย์เก่าสถาบันเดียวกัน สีเดียวกัน ศิษย์อาจารย์เดียวกัน บวชพรรษาเดียวกัน คนบ้านเดียวกัน และไม่มีสาเหตุขัดแย้งกันมาก่อน ย่อมมีอำนาจทางสังคมชนิดนี้มากขึ้น หรือผู้บริหารที่มีลักษณะวาจาท่าทางเป็นที่ประทับใจ ดึงดูดใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเอาอย่างก็จะเกิดอำนาจนี้เช่นกัน

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ หรือมีความชำนาญในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะในงานที่รับผิดชอบอยู่และสามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้อง ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณความรู้ ความชำนาญที่ผู้บริหารมีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตั้งขึ้น ซึ่งโดยมากแล้วก็มักเอาตัวผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นเป็นเกณฑ์ อิทธิพลของอำนาจนี้มักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญา (cognitive) ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกยอมรับในความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ หรือเปล่าอีกด้วยความคงทนของความรู้ความคิดหรือพฤติกรรมอันเกิดจากอำนาจชนิดนี้จะคงอยู่ตราบเท่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดการลืม ทั้งนี้ไม่ว่าผู้บริหารยังคงอยู่หรือไม่ก็ตาม

6. อำนาจสารสนเทศ (information power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ว่าผู้บริหารเป็นคนที่มีความรอบรู้ข่าวสารข้อมูล และข่าวสารข้อมูลนั้นมีประโยชน์ มีคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการข่าวสารข้อมูลหรือต้องการเรียนรู้ในข่าวสารข้อมูลเหล่านั้น ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของข่าวสารข้อมูล และความต้องการมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นผลทำให้อำนาจสารสนเทศมีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตาม

7. อำนาจพึ่งพาหรืออำนาจแฝง (connection power) เป็นอำนาจที่มีได้มีอยู่กับตัวผู้บริหารโดยตรง แต่เป็นอำนาจที่ได้รับอิทธิพลมาจากอำนาจของบุคคลอื่น เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าเป็นผู้มีเส้นสาย เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีอำนาจหรือบุคคลที่มีความสำคัญภายในหรือภายนอกองค์กร อิทธิพลของอำนาจพึ่งพาสูงสามารถทำให้คนอื่นยอมปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพอใจหรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันเกิดจากอำนาจพึ่งพาหรืออำนาจแฝงนั้น

มุลเดอร์และคณะ (Mulder and others) ได้เสนอประเภทอำนาจที่ผู้บริหารใช้มากในองค์กร โดยเพิ่มเติมจากแนวคิดของเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ไว้คือ อำนาจการร่วมปรึกษาหารือ (reciprocal open consultation power) กล่าวคือ เป็นอำนาจประเภทที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นไม่สอดคล้องกันในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยวิธีเปิดอภิปรายกว้าง โดยมีฝ่ายที่สามเข้ามาร่วมอภิปรายจนสามารถหาข้อสรุปได้ด้วย จึงทำให้ผู้บริหารมีอำนาจประเภทนี้⁶⁸

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารในทุกองค์กรจะใช้เลือกใช้ประเภทอำนาจทั้งหมดที่กล่าวมานี้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ และมีแนวโน้มจะใช้อำนาจประเภทใดอำนาจหนึ่งมากกว่าประเภทอื่นๆ หรือใช้หลายๆ ประเภทพร้อมกัน เพื่อปรับให้เข้ากับข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกระบบ

⁶⁸ Mauk Mulder and others, "Power, Situation, and Leader's Effectiveness: An Organizational Field Study," *Journal of Applied Psychology*, no. 4 (1986): 566-570.

การได้มาซึ่งอำนาจในองค์กรและการเสื่อมอำนาจ

การที่บุคคลจะมีอำนาจได้นั้น ขึ้นกับปัจจัยต่างๆ ซึ่งบุคคลนั้นอาจมีอยู่ในตัวหรือสร้างเสริมขึ้นมาเองภายหลังปัจจัยเหล่านี้มีหลายอย่างและเป็นสิ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีอำนาจมากหรือน้อยเพียงใด เช่นแนวความคิดของแนวคิดของ ลาสเวลล์และแคพแลน (Lasswell and Kaplan) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดอำนาจไว้ดังนี้ (1) อำนาจหน้าที่ (2) ความสามารถในการให้คุณให้โทษ (3) ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในงาน (4) หน้าที่ความรับผิดชอบ (5) จำนวนลูกน้องที่รับผิดชอบ (6) การคบค้าเพื่อนฝูงและการเข้าสังคม และ (7) บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวบุคคล⁶⁹

นอกจากนี้ การได้มาซึ่งอำนาจมีวิธีการบางอย่างที่จะทำให้บุคคลซึ่งก้าวเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารงานในองค์กร สามารถเพิ่มพูนอำนาจของตนเองได้ การได้มาซึ่งอำนาจในองค์กร สามารถจำแนกได้เป็น 2 แนวทางคือ การได้มาซึ่งอำนาจที่ถูกต้อง และการได้มาซึ่งอำนาจที่ไม่ถูกต้อง

การได้มาซึ่งอำนาจที่ถูกต้อง เป็นแนวทางที่ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสนใจ ซึ่ง อรุณ รักธรรม ได้เสนอแนวทางการได้มาซึ่งอำนาจที่ถูกต้องไว้ ดังนี้⁷⁰

1. พยายามมองรูปและการดำเนินงานขององค์กรในมุมกว้างที่เรียกว่า ระดับมหภาค (macro) เพราะจะทำให้สามารถมองความสัมพันธ์ ทั้งหมดในองค์กรได้ ทำให้เกิดความคิดและนำไปปฏิบัติในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ได้อย่างประสานสอดคล้องกับส่วนอื่น เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

2. ขยายพลังอำนาจเข้าไปในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ซึ่งไม่เคยใช้อำนาจหน้าที่นั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเลย แต่จะต้องระลึกร่วมว่าตนได้ทำการในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนซึ่งได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์แล้วและมีพลังเพียงพอที่จะกระทำการดังกล่าว

3. ฝึกฝนวิเคราะห์ปัญหาความสับสนของส่วนต่างๆ ขององค์กร พร้อมทั้งมองหาช่องทางในการแก้ไข โดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเองและเข้าไปแก้ไขปัญหาเมื่อมีโอกาส

4. คิดค้นวาดภาพวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กร โดยสมมติว่าถ้าองค์กรเป็นกิจการของตนเองจริง ๆ แล้ว ตนควรจะทำอย่างไรเพื่อให้เป็นประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด แล้วจึงนำมาเปรียบเทียบกับความเป็นจริงอันจะเป็นทางที่ตนสามารถนำมาปรับปรุงองค์กรได้

⁶⁹ Harold D. Lasswell and Abraham Kaplan, **Power and Society** (New York: Yale University Press, 1960), 37.

⁷⁰ อรุณ รักธรรม, **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2527), 59.

5. พยายามค้นคิด พัฒนาเทคนิควิธีและขั้นตอนของการทำงานที่จะส่งผลให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและอาจจะทำให้พบโอกาสในการขยายอำนาจได้

6. หาโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง และเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร นอกจากวิธีการดังกล่าวแล้วจะต้องมีความเข้าใจว่า (ก) กฎเกณฑ์ต่างๆ ในการบริหารไม่ใช่เป็นสิ่งตายตัว สามารถจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ ถ้าการเปลี่ยนแปลงแก้ไขนั้นสอดคล้องกับสถานการณ์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว (ข) ต้องกล้าที่จะเสี่ยงในการเข้ารับผิดชอบต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จ อันเป็นผลมาจากความคิดริเริ่มและมาตรการในการขยายอำนาจของตนเอง โดยคำนึงถึงว่าค่อยๆ ขยายขอบเขตความรับผิดชอบออกไปทีละน้อยและใช้อย่างละมุนละม่อม

สำหรับการได้มาซึ่งอำนาจที่ไม่ถูกต้องนั้น ในสังคมปัจจุบันมักมีการแสวงหาอำนาจที่ไม่ถูกต้องให้เห็นอยู่เสมอ ทั้งในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ซึ่ง สุพิน เดชาคุปต์ ได้กล่าวถึงการแสวงหาอำนาจที่ไม่ถูกต้องไว้ดังนี้⁷¹

1. รักษาความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจหรือเข้าเป็นพวกเดียวกันกับผู้มีอำนาจเพียงเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน หรือเพื่อก้าวไปสู่ศูนย์อำนาจให้ใกล้ชิดขึ้น
2. กำจัดศัตรูคู่แข่ง โดยวิธีการที่สกปรก เช่น การทำใบปลิว บัทรสนเทห์ การสร้างข่าวลือ ฯลฯ
3. ในฝ่ายผู้มีอำนาจพยายามทำให้กลุ่มต่างๆ แยกความสามัคคี เพื่อไม่ให้รวมตัวกันมาท้าทายอำนาจผู้ปกครองหรือการกระทำที่เป็นการข่มขู่ผู้มีอำนาจ
4. พยายามหาข้อมูลหรือเป็นผู้รักษาข้อมูลลับที่สำคัญๆ หรือพยายามหาความลับ ซึ่งจะช่วยให้ได้เปรียบคนอื่นที่ไม่รู้ และเป็นการทำให้ผู้อื่นต้องมาหาติดต่อ เพื่อขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ

5. การต่อรองผลประโยชน์กับคู่แข่ง ในกรณีที่มีกลุ่มอื่นกำลังแสวงหาอำนาจ เช่นเดียวกัน และมีกำลังความสามารถที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน คู่แข่งนั้นก็อาจจะตกลงประนีประนอมหรือแบ่งปันผลประโยชน์กัน เพื่อว่าทั้งสองฝ่ายจะได้ไม่ทำลายจนสูญเสียบริษัทหรือองค์กรทั้งคู่

จะเห็นได้ว่า การได้มาซึ่งอำนาจที่ไม่ถูกต้องเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก เพราะง่ายและเห็นผลเร็ว แม้จะไม่เกิดผลดีในระยะยาวก็ตาม เพื่อผลประโยชน์ของตนเองโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นการไม่ถูกต้องขาดคุณธรรม แนวทางการได้มาซึ่งอำนาจที่ถูกต้องและ

⁷¹ สุพิน เดชาคุปต์, พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร (สงขลา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2530), 179.

เหมาะสมจะทำให้เกิดผลดีในระยะยาวมากกว่า โดยสร้างความรัก ความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน อันจะนำมาซึ่งความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

เมื่อมีการได้มาซึ่งอำนาจย่อมมีการเสื่อมอำนาจเป็นเรื่องที่ควบคู่กัน เพราะอำนาจเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ การใช้อำนาจจึงเป็นเรื่องของการรับรู้ (perception) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อผู้มีอำนาจเหนือกว่ามากกว่าการแสดงอำนาจ ดังนั้นผู้บริหารจะมีอำนาจแบบใดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกรอบรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เมื่อใดที่ผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจในการชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมแสดงให้เห็นว่า อำนาจของผู้บริหารได้เสื่อมถอยลงไปแล้วนั่นเอง แต่เนื่องด้วยเหตุผลจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีอำนาจหลายๆ อย่าง เพื่อสนับสนุนหรือชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายใหญ่ขององค์กร แต่หากผู้บริหารไม่รู้จักรู้จักใช้อำนาจในทางที่ถูกที่ควรหรือละเลยการใช้อำนาจ ในที่สุดผู้บริหารจะสูญเสียอำนาจนั้นไปโดยสิ้นเชิง ดังเช่น วิโรจน์ อัจฉานง และคณะ ได้กล่าวถึงการสูญเสียอำนาจไว้ โดยแยกตามอำนาจประเภทต่างๆ ดังนี้⁷²

1. อำนาจในการบังคับลงโทษ หากผู้บริหารเพียงแต่ขู่ว่าจะลงโทษแต่ไม่เคยลงโทษจริง ถ้าเป็นเช่นนี้บ่อย ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่กลัวเกรงต่อการขู่เช่นนี้ เพราะเขาเรียนรู้หรือรู้สึกที่ผู้บริหารไม่มีอำนาจในการลงโทษอย่างแท้จริง ในคราวต่อไปเขาจะไม่เชื่อถือในอำนาจ การบังคับลงโทษของผู้บริหารอีกต่อไป

2. อำนาจที่มีผู้สนับสนุน การที่ผู้บริหารอ้างอำนาจของบุคคลอื่นมาสนับสนุนการใช้แบบภาวะผู้นำของตนเพื่อสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชานั้น หากอำนาจของบุคคลอื่นนั้นไม่มีอิทธิพลเพียงพอ หรือเป็นการกล่าวอ้างลอยๆ ปราศจากความจริงหรือไม่สามารถให้คุณให้โทษต่อการปฏิบัติงานแล้ว คราวต่อไปผู้บริหารก็ไม่สามารถใช้อำนาจอ้างอิงบุคคลนั้นอีก เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือหรือกลัวเกรง

3. อำนาจในการให้บำเหน็จรางวัล ผู้บริหารที่ชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนไม่ว่าผลงานของเขาจะดีหรือไม่ก็ตาม คำชมเชยและรางวัลจะไม่มี ความหมายในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดีขึ้น หากเป็นเช่นนี้แสดงว่าผู้บริหารปล่อยให้อำนาจในการให้บำเหน็จรางวัลของคนเสื่อมลงไป ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องรู้จักเลือกให้รางวัลเฉพาะพฤติกรรมหรือผลงานที่ดี

⁷² วิโรจน์ อัจฉานงค์, แก้วตา ไตรงาม และประณีต ศรีศักดิ์, “ภาวะผู้นำตามสถานการณ์” (เอกสารประกอบการอบรมสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2532), 19-20.

เท่านั้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกชนิดของรางวัลให้เหมาะสมกับระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะนั้นด้วย

4. อำนาจตามกฎระเบียบ อำนาจตามกฎระเบียบเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ แต่หากการวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดบ่อยครั้ง หรือวินิจฉัยแล้วไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน หรือทำให้การทำงานสับสน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เชื่อถือ ศรัทธา ในคำวินิจฉัยของผู้บริหาร เมื่อเป็นเช่นนี้ เขาอาจจะไม่ขอให้ผู้บริหารช่วยตัดสินใจสั่งการอีก นั่นหมายความว่าผู้บริหารได้สูญเสียอำนาจตามกฎระเบียบไปแล้ว

5. อำนาจเนื่องจากบุคลิกภาพส่วนตัว หากผู้บริหารใช้บุคลิกภาพของตนไม่เหมาะสม หรือมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานทั้งดีและไม่ดีเหมือน ๆ กันแล้ว ความเชื่อถือศรัทธาต่อผู้บริหารจะเสื่อมถอยลงไปตามลำดับ

6. อำนาจในการมีข่าวสารข้อมูลและอำนาจเนื่องจากความรอบรู้เชี่ยวชาญ อำนาจทั้งสองอย่างนี้จะเสื่อมถอยลงไปได้หากผู้บริหารใช้ข่าวสารข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่แล้ว ไม่แสวงหาสิ่งใหม่มาเพิ่มเติมให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับวุฒิภาวะสูงจะเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วกว่า ผู้บริหารมีข่าวสารข้อมูลและความรอบรู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ เพียงใด หากข่าวสารข้อมูลและความรอบรู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานของเขาแล้ว เขาจะแสวงหาสิ่งที่ต้องการด้วยตนเองและจะไม่มาหาหรือขอข่าวสารข้อมูลต่างๆ จากผู้บริหารอีกต่อไป นั่นแสดงว่าผู้บริหารได้สูญเสียอำนาจดังกล่าวไปแล้ว

ผู้บริหารโรงเรียนกับการใช้อำนาจ

ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถบริหารงานภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นกับความร่วมมือจากคณะครูและบุคลากรทุกๆ ฝ่ายในโรงเรียน การใช้อำนาจของผู้บริหารก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพล อันจะทำให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมายในการกิจทุกๆ ด้านตามที่กำหนดไว้ให้สูงสุดเท่าที่จะกระทำได้ ดังความเห็นของ เซอร์จิโอแวนนี และสตาร์เรทท์ (Sergiovanni and Starratt) ได้กล่าวเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารไว้ว่า การบริหารงานในโรงเรียนย่อมเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมผู้อื่นให้เชื่อฟัง ปฏิบัติและคล้อยตามการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน บางครั้งอาจเกี่ยวพันระหว่างอำนาจหน้าที่และตำแหน่งที่เป็นทางการในด้านการบังคับบัญชา แต่บางครั้งการใช้อำนาจนั้นอาจมาจากแหล่งอื่นๆ ทำให้การใช้อำนาจหน้าที่ (authority) กับอำนาจ (power) มีความสับสน ซึ่งอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องกับงาน ขึ้นกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในสายการบังคับบัญชา ต้องการการสั่งการที่มี

เหตุผลและการปฏิบัติให้เป็นไปในแนวเดียวกัน การใช้อำนาจจึงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและจัดการในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อบรรลุเป้าหมายเท่าที่จะทำได้⁷³

ส่วนลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหารนั้น เคลแลนด (Clelland) ได้กล่าวไว้ว่า การใช้อำนาจในทางปฏิบัติมีอยู่ 2 แนวทางด้วยกัน คือ (1) การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในสภาพที่อ่อนแอ ต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จด้วยตัวของตัวเองได้ ขาดความเชื่อมั่น ไม่กล้าตัดสินใจ ถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม ผู้บริหารหรือผู้นำที่ใช้อำนาจในแนวทางนี้จะประสบความสำเร็จในการรักษาตำแหน่งของตนไว้ได้นาน แต่เมื่อนานวันเข้าความเสียหายจะเกิดแก่องค์กรเนื่องจากบุคลากรขาดความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา มีความผูกพันกับตัวบุคคลมากกว่าเป้าหมายขององค์กร ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารเกิดตายหรือย้ายไปจากองค์กรก็จะเกิดสถานการณ์วิกฤตภายในองค์กรได้ (2) การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในและการรู้จักควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งสร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันที่เกิดขึ้นกับตัวผู้บริหาร มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข่าวสารข้อมูลอย่างเปิดเผย ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ⁷⁴

ด้าน พันธ์ หันนาคินทร์ ได้แจกแจงลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารงานไว้ว่ามีทั้งส่วนที่เป็นพระเดชและส่วนที่เป็นพระคุณ ในส่วนที่เป็นพระเดชยอมทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัวต่ออำนาจและต้องทำตามคำสั่งของผู้บริหาร พระเดชเป็นอำนาจตามกฎหมายย่อมจะหมดไปตามตำแหน่งและหน้าที่ ส่วนพระคุณเป็นอำนาจที่ไม่รู้จักตายเป็นอำนาจที่อ่อนโยนได้ผลในทางได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำงานให้ด้วยความเต็มใจและกำลังใจ อย่างไรก็ตามการใช้อำนาจในการบริหารจะหวังพึ่งแต่พระคุณอย่างเดียวไม่ได้ ในบางครั้งเมื่อพบปัญหาที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับก็ต้องดำเนินการไปตามระเบียบ แต่ขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเป็นความจำเป็นต้องทำ หลีกเลียงมิได้ สิ่งที่ต้องตั้งอยู่บนความยุติธรรมโดยไม่มีอคติ⁷⁵

⁷³ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, **Supervision Human Perspectives** (New York: McGraw-Hill, 1988), 104.

⁷⁴ McClelland, "The Two Face of Power," **Journal of International Affairs** 24 (1970): 29-47.

⁷⁵ พันธ์ หันนาคินทร์, **หลักการบริหารโรงเรียน** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2524), 7-8.

นอกจากนี้ ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ ได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหาร เพิ่มเติมไว้ดังนี้⁷⁶

1. พยายามที่จะซื่อสัตย์และจริงใจกับผู้อื่น
2. หลีกเลี่ยงการคืนรนต่อผู้เพื่ออำนาจโดยไม่จำเป็น
3. พึงเข้าใจเสมอว่าไม่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ต้องการอำนาจ
4. คำนึงถึงเสมอว่าองค์กรรวมเอากลุ่มต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน อำนาจและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและหลีกเลี่ยงไม่ได้

ส่วน ประชุม รอดประเสริฐ ได้เสนอหลักการที่ควรพิจารณาในการใช้อำนาจของผู้บริหารในแต่ละกรณี ดังนี้⁷⁷

1. อำนาจจะต้องส่งผลดีต่อผู้ปฏิบัติปฏิบัติชอบ และควรจะสร้างความเสียหายให้แก่ผู้ประพฤติผิดขาดความรับผิดชอบ
2. ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการใช้อำนาจขึ้นอยู่กับประเภทของผู้นำคุณลักษณะของผู้นำ บรรทัดฐานของสังคม คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
3. ผู้นำหรือผู้บริหารจะประสบความสำเร็จหากสามารถมีความรู้และมีความเข้าใจในแหล่งที่มาของอำนาจที่นำมาใช้
4. อำนาจมิใช่เพียงลายลักษณ์อักษรที่เขียนไว้อย่างสละสลวย แต่เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ให้เกิดการปฏิบัติอย่างยุติธรรมแก่บุคคลทุกคน
5. อำนาจที่ใช้อย่างยุติธรรมจะเสริมสร้างความสำเร็จในการบริหารงานให้แก่ผู้นำโดยผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพร้อมที่จะรับฟัง เชื่อถือ และปฏิบัติตาม

จากสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน คือ การใช้อำนาจด้วยความจำเป็นและเป็นการใช้อย่างมีเหตุมีผล ซึ่งต้องคำนึงถึงการใช้อำนาจที่สมดุลเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าการใช้อำนาจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอย่างเต็มที่ จึงจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพและความสงบสุขของส่วนรวม อำนาจจึงเป็นเครื่องมืออันสำคัญของผู้บริหาร โรงเรียน และตัวผู้บริหาร โรงเรียนก็

⁷⁶ ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 100.

⁷⁷ ประชุม รอดประเสริฐ, “อำนาจเครื่องมือของผู้นำ,” มิตรครู 31, 24 (ธันวาคม 2532):

จะต้องใช้อำนาจนั้นอย่างผู้มีวิจรรย์ญาณ เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานโรงเรียน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์

การบริหารงานให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ของตน จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่สำคัญ คือ กลุ่มคนที่รวมเอาผู้ที่มีความคิดหรือมีผลประโยชน์อย่างเดียวกัน หรือหลายอย่างไปในทางเดียวกันต่างรวมกันเป็นหมู่คณะ ซึ่งส่งผลให้เกิดอำนาจ และอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ผลประโยชน์จึงเป็นเรื่องที่มาพร้อมกับเรื่องของอำนาจและกลุ่มคน โดยไม่สามารถแยกออกจากกันได้ในองค์กร

ความหมายของผลประโยชน์

นักวิชาการแต่ละท่านต่างก็มีทัศนะและมุมมองเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์และกลุ่มผลประโยชน์ที่แตกต่างกันรวมถึงการให้ความหมายที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งเป็นเรื่องของผลตอบแทนที่ได้จากการใช้อำนาจและอิทธิพล ดังนั้น จึงได้มีนักวิชาการหลายท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ ดังนี้

กลุ่มผลประโยชน์ตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง กลุ่มสังคมที่รวมกันขึ้น โดยมีเป้าหมายและทัศนคติร่วมกัน เพื่อพยายามให้มีอิทธิพลเหนือหรือบังคับกลุ่มอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือพฤติกรรมให้เป็นที่ไปตามที่ต้องการ⁷⁸

วู้ดตัน (Wootton) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกกลุ่มหรือองค์การทุกองค์การแสวงหาอิทธิพลเหนือนโยบายสาธารณะ (Public Policy) ตามวิธีทางที่กำหนดในขณะเดียวกันก็ปฏิเสธที่จะรับผิดชอบโดยตรงต่อส่วนรวม⁷⁹

กรีนเบิร์ก (Greenberg) กล่าวว่า เป็นสิ่งที่กลุ่มมีเป้าหมายใหญ่ คือ ผลประโยชน์ในการเป็นเจ้าของหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายที่จะมีผลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อสมาชิกของ

⁷⁸ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พระนคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2524), 196-197.

⁷⁹ Graham Wootton, **Interest Groups** (N.J.: Prentice-Hall, Engle-Wood Cliffs, 1970), 1-2.

กลุ่มคน ซึ่งความแตกต่างระหว่างกลุ่มผลประโยชน์จะอยู่ที่ขนาดที่ใหญ่หรือเล็ก ความมั่งคั่งในทางการเงิน อำนาจต่อรอง เป้าหมาย แต่วิธีการดำเนินงานนั้นเกือบจะเหมือนหรือคล้ายกัน⁸⁰

ในความหมายของ ไชซเลอร์ (Zeigler) พูกว่า เป็นกลุ่มที่แสวงหาอิทธิพลเหนือการตัดสินใจขององค์กร⁸¹

ลักษณะของผลประโยชน์

นักวิชาการที่มีการพูดถึงลักษณะของผลประโยชน์และการแบ่งประเภทของกลุ่มผลประโยชน์ มีดังนี้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ แสดงความเห็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ขององค์กร ไว้ว่า องค์กรที่อยู่ในระบบเปิดจำเป็นต้องสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กร ผลประโยชน์ของประชาชน และผลประโยชน์ของสังคมโดยรวมด้วย โดยผลประโยชน์ทั้งสามนี้ควรไปด้วยกัน นอกจากนี้การพิจารณาเรื่องผลประโยชน์ หากมีการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปเพื่อประชาชนกลุ่มเดียว หรือพื้นที่เฉพาะแห่ง โดยที่สังคมโดยรวมไม่ได้รับประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดนั้น เท่าที่ควร ย่อมทำให้เกิดความไม่สมดุลและนำไปสู่ความขัดแย้งได้⁸²

บรรพต วีระสัย และคณะ กล่าวว่า ลักษณะของกลุ่มผลประโยชน์ทางอุดมการณ์ คือ กลุ่มนี้มีเป้าหมายที่จะส่งเสริมสนับสนุน อุดมการณ์ ส่งเสริมความคิด เป้าหมายของกลุ่มไม่ได้มุ่งเฉพาะที่จะรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มเท่านั้น แต่จะรักษาผลประโยชน์ให้แก่คนทุกคน คนทุกชั้น คนทุกเพศ และคนทุกวัย⁸³

⁸⁰ Plano S. Greenberg, **Political Science Dictionary** (Llillion: The Dryden Press, 1976), 165.

⁸¹ Harmon Zeigler, **Interest Groups in American Society** (N.J.: Prentice-Hall, Englewood Clifts, 1964), 30.

⁸² ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: แชนท โฟร์ พรินติ้ง, 2554), 236.

⁸³ บรรพต วีระสัย และคณะ, **รัฐศาสตร์ทั่วไป** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532), 210-214.

ดูแวร์เซ่ (Duverger) แบ่งกลุ่มผลประโยชน์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผลประโยชน์จริง และกลุ่มผลประโยชน์แฝง กล่าวคือ⁸⁴

1. กลุ่มผลประโยชน์จริง หมายถึง กลุ่มผลประโยชน์ที่จัดองค์กรของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกลุ่มที่มีอำนาจบังคับบัญชาในทางการเมือง เรียกกันว่าเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ ที่แน่นอนเด่นชัด

2. กลุ่มผลประโยชน์แฝง เป็นกลุ่มลักษณะกลุ่ม องค์กร ชุมชน ที่มีได้จัดอยู่ในลักษณะของกลุ่มผลประโยชน์จริง เป็นกลุ่มที่มุ่งผลประโยชน์ของผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะต้องมีการค่าจ้างตอบแทน

จากความเห็นดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า เรื่องผลประโยชน์เป็นเรื่องของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีอำนาจคอยแสวงหาผลประโยชน์เหนือนโยบายสาธารณะ (Public Policy) ตามวิธีทางที่กำหนด ในขณะที่เดียวกันก็ปฏิเสธที่จะรับผิดชอบโดยตรง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้นปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้นั้น ผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในการบริหารงานสถานศึกษาเปรียบเสมือนอาวุธประจำกาย ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ซึ่งตัวชี้วัดในการนำองค์กรของผู้บริหาร คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน การบริหารปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหาร (management) คน บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญของการดำเนินงานทุกประการ โดยเฉพาะผู้นำที่มีความรู้ ทักษะหรือมีความสามารถในการขับเคลื่อนของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อบทบาทภาวะผู้นำว่าจะสามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางเดียวกันและงานบรรลุตรงตามเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเจริญให้กับองค์กร เพื่อมีความพร้อมในการสร้างและพัฒนาเด็กในชาติให้มีคุณภาพด้วยคุณค่าปริมาณทั้งทางโลกและทางธรรมสอดคล้องเดินหน้าคู่กัน ไปให้เจริญเป็นต้นกล้าที่พร้อมเจริญงอกงามในการพัฒนาประเทศชาติต่อไปในอนาคต

⁸⁴ Maurice Duverger, **Party Politics and Pressure Groups** (New York: Thomas Y. Cromwell, 1972), 104-125.

ดังนั้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถย่อมทำให้การบริหารงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้ จึงมีนักวิชาการได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลายมุมมอง หลากหลายมิติ ดังนี้

กวี วงพุด กล่าวไว้ว่า การบริหารงานสถานศึกษา ผู้นำเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารดำเนินงาน การที่หน่วยงานหรือองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะในการบริหารของผู้นำและการทำหน้าที่ทำให้สมาชิกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารที่จะมีความพร้อมด้วยคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ย่อมสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์แบบได้⁸⁵

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือปฏิบัติในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ ปัญหาของผู้นำก็คือ ควรปฏิบัติอย่างไรซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ผู้นำจะประสบความสำเร็จตามขั้นตอนดังกล่าวได้ก็ต้องมีธรรมะประจำใจ ธรรมะสำหรับผู้นำ และความอ่อนน้อมถ่อมตน⁸⁶

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้ที่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารตลอดจนหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรควรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหรือ โครงการต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูง และต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีมีประมุขศิลป์สูง⁸⁷

สรุปได้ว่า ผู้นำบุคคลซึ่งจะเน้น ในเรื่องบุคลิกภาพของตัวบุคคลนั้น แต่ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลนั้นซึ่งจะส่งเสริมในด้านการดำเนินการของหมู่คณะให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีนักวิชาการนักคิดในประเทศและต่างประเทศหลายท่านได้ให้ความหมายของคำนี้ไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

⁸⁵ กวี วงพุด, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, 2542), 95.

⁸⁶ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร (กรุงเทพฯ: มหาจุฬา ลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), 3-5.

⁸⁷ พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล), หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์ (กรุงเทพฯ: มงคลชัยพริ้นติ้ง, 2548), 121-122.

เทนเนนบิลท์ (Tennenbaum) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือ ความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการและคำสั่ง เป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น⁸⁸

ยูกิ (Yuki) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” ที่มีความหมายแตกต่างกันนั้น ขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์ แต่ในที่นี้ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลที่ให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย⁸⁹

สตรีฟส์และเซเลส (Strauss and Sayless) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามความเรียบร้อย ช่วยให้อุบัติการณ์ของ องค์กรได้รับการประสานงาน แนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับพฤติกรรม ของตนเองให้เป็นไปตามเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานฝ่ายต่างๆ ของ องค์กรให้ดำเนินการตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการ พัฒนาการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุ ถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย⁹⁰

เฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ และกระบวนการภาวะผู้นำ (leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation)⁹¹

ประพันธ์ ผาสุกยี่ด ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของภาวะผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติ ทักษะส่วนตัวของแต่ละบุคคล ที่สามารถสร้างขึ้นได้หากได้รับการพัฒนาฝึกฝน ผู้นำที่พบอาจจะไม่ มีความสามารถในการนำที่ตีพอก็ได้ จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นมากมายทั้งในระดับองค์กร

⁸⁸ Tennenbaum, **Leadership and organization: A behavior science approach** (New York: McGraw-Hall, 1959), 24.

⁸⁹ G. A. Yuki, **Leadership in organization** (New York: Prentice-hall, 1989), 72.

⁹⁰ Strauss and Sayless, **Personal: The human problem of management** (New York: Prentice-Hall, 1977), 142.

⁹¹ Hersey and Blanchard, **Management of organizational behavior: Utilizing human resources** (New York: Prentice-Hall, 1982), 94.

ระดับประเทศ คนที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม ที่มีภาวะผู้นำมีความพร้อมและเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำต่อภาวะผู้นำองค์กรได้ดีมีความพร้อมประกอบกับคุณสมบัติเหมาะสมย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร⁹²

ธวัช บุญยฆณี ได้กล่าวถึงผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการคลบคลานใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้ ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำ แต่ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ธวัช บุญยฆณี ยังได้กล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำว่ามีอยู่ 2 รูปแบบด้วยกันคือ⁹³

1. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ เป็นภาวะผู้นำที่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำ โดยการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ

2. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ หรือตำแหน่งที่เป็นทางการ แต่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น พิจารณาจากพฤติกรรมจะพบภาวะผู้นำเชิงติดตามดูแลกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แหล่งที่มาของอำนาจ การให้รางวัล อำนาจการบังคับตามกฎหมาย ความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง โดยทั่วไปผู้บริหารจะมีอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย ในขณะที่ผู้นำมักจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงจะก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด และต่อต้านน้อยที่สุด ส่วนการใช้อำนาจการบังคับจะเกิดความผูกพันน้อยที่สุดและเกิดการต่อต้านมากที่สุด สำหรับการใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัลจะเกิดการยินยอมมากที่สุด และการต่อต้านน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีภาวะเป็นผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ มีความสามารถที่ดี เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ โดยสามารถที่จะประสานชักจูงบุคคลทั้งหลายให้เกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ โดยช่วยกันคิดและร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสามัคคี ผู้นำอาจได้มาจากการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้งก็ได้ แต่ต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร ให้ดำเนินกิจการประสานงานและแก้ไขปัญหา รักษาขวัญกำลังใจของกลุ่มที่

⁹² ประพันธ์ ผาสุกยี่ด, ทางเลือก ทางรอด (กรุงเทพฯ: เอเออาร์ อินฟอर्मเมชัน แอนด์ พับลิเคชัน, 2541), 87.

⁹³ ธวัช บุญยฆณี, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550), 6-

กำหนดไว้ การใช้อิทธิพลซึ่งมีอยู่ในผู้บริหารแต่ละบุคคลในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยปฏิบัติการอำนวยความสะดวก แบบกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่าเน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

คุณลักษณะและความสำคัญของภาวะผู้นำ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานทางการศึกษา และสามารถทำให้งานบรรลุจุดประสงค์ได้ ผู้บริหารมีความสำคัญในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำต้องมีศักยภาพ มีทักษะ วิสัยทัศน์ ไม่พอดีต้องมีคุณลักษณะที่ดีทั้งกายและใจพร้อมเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อนำพาองค์กรสู่เป้าหมายอย่างลุล่วงไปด้วยดีและดีพร้อมด้วยคุณลักษณะที่ดีของตัวบุคคล ดังคำกล่าวของนักวิชาการต่อไปนี้

พะดากุล ปนลาชนาค ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นภาวะผู้นำว่า เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวผู้นำแต่ละคน (leadership as trait within individual leader) ซึ่งในอดีตมีความเชื่อว่า ผู้นำเป็นผลจากพันธุกรรมมีมาตั้งแต่เกิด แต่ในปัจจุบันลักษณะความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้ ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (leadership as a function of the group) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคม หรือกลุ่มมากกว่าบุคคล สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม กำหนดด้วยโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว⁹⁴

ความเป็นผู้นำจึงเป็นลักษณะธรรมชาติหรือคุณสมบัติหนึ่งของกลุ่ม ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (leadership as a function of the situation) นอกจากความเป็นภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคล และบทบาทหน้าที่ภายในกลุ่มสถานการณ์ของกลุ่มในขณะนั้นด้วย

วิเชียร วิทษอุดม กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จที่ขาดไม่ได้มีดังนี้⁹⁵

⁹⁴ พะดากุล ปนลาชนาค, “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนเตรียมทหาร” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544), 20-21.

⁹⁵ วิเชียร วิทษอุดม, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไชนเท็กซ์, 2548), 265-270.

1. ความฉลาดหลักแหลม (superior intelligence) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำในการปฏิบัติงานการบริหารบุคคล และตนเองคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ ต้องมีความฉลาด รอบคอบ มีสติปัญญาดี

2. วุฒิภาวะทางอารมณ์ (emotional maturity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำทางอารมณ์ อันได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถที่จะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างราบรื่น และการที่ประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ผู้นำที่ดีก็ควรจะใช้ประสบการณ์และจังหวัดที่เหมาะสมที่จะแนะนำ ให้คำปรึกษา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามใหญ่โตต่อไป ผู้นำควรจะมีวุฒิภาวะที่สมควรมองว่า ไม่ควรต่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตั้งใจทำงานอย่างยิ่ง

3. พลังจูงใจ (motivation drive) ผู้ที่มีประสิทธิภาพมักมีพลังจูงใจสูง พลังที่สำคัญเป็นพลังในการรู้จักควบคุมสถานการณ์ พลังจูงใจในการรู้จักใช้อำนาจที่ต้องการให้งานประสบผลสำเร็จ

4. ทักษะการแก้ไขปัญหา (problem solving skills) ผู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะการแก้ไขปัญหา ความมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเปิดโอกาสให้พิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน ทักษะการแก้ไขปัญหาเกี่ยวข้องกับพลังจูงใจของผู้นำด้วย ถ้าผู้นำที่ขาดพลังจูงใจมักจะไม่นับถือสิ่งที่จะแก้ไขปัญหา

5. ทักษะการเป็นผู้นำ (leadership skills) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ คุณลักษณะส่วนบุคคลบางอย่างช่วยให้ผู้บริหารมีทักษะการเป็นผู้นำ ผู้นำบางคนมีคุณลักษณะทางด้านงานหรือเน้นงานมาก แต่บางคนมีคุณลักษณะทางสังคมหรือเก่งทางด้านสังคม คุณลักษณะทางด้านงานที่จะช่วยให้กลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้แก่ ความสามารถในการบริหารทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถติดต่อและการเจรจา ในการขอความร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมงานกับสังคมนักคิดเชิงปฏิบัติผู้ร่วมงาน เป็นต้น

6. ความต้องการที่จะนำ (desire to lead) การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีความต้องการสนใจ ความตั้งใจที่รับผิดชอบในตำแหน่งของตน และมีความตั้งใจที่จะเข้าไปบริหารงานปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายที่วางแผนการดำเนินงานได้

7. ทักษะการจัดการ (managerial skills) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีทักษะในการจัดการสูง ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมมนุษย์ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องต่างๆ จุดประสงค์ นโยบาย กระบวนการทำงาน เพื่อที่จะพัฒนาคนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในองค์กรให้ดีที่สุด และมีสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรวมทั้งมี

ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ไม่ชัดเจนว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นแบบมาตรฐานแบบเดียวกันเพราะคุณสมบัตินำที่ดีต้องมีความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

7.1 มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรและมีความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ มีทักษะความคิดเห็นที่กว้าง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเข้าใจสิ่งแวดล้อมสถานการณ์นั้น ๆ ได้ กล้าที่จะตัดสินใจรับผิดชอบในภาวะผู้นำได้ดี

7.2 มีความสามารถในการรับรู้ได้ดี ผู้นำที่ทุกคนจำเป็นต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการรับรู้และล่วงรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างถูกต้อง เพราะส่งผลต่อการเกิดการผิดพลาดขึ้น และจะส่งผลต่อการตัดสินใจและการดำเนินการนโยบายในการทำงานของผู้นำเป็นอย่างยิ่ง ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักเห็นความสำคัญในเรื่องความสามารถในการรับรู้

7.3 มีความสามารถเหมาะสมเป็นอันดับแรก ผู้นำต้องเป็นคนที่มีจิตใจหนักแน่น มีความยุติธรรมความเสมอภาคกันของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการมองประเด็นต่าง ๆ และมองปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ไม่เข้าข้างตนเองละอคติใดๆ และผู้นำจะต้องเรียนรู้การควบคุมอารมณ์ตนเอง การใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ที่ตัดสินใจและมีจิตใจที่เป็นธรรมชาติความเสมอภาคไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

7.4 มีความสามารถในการจัดการลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำที่มีการจัดลำดับขบวนการทำงาน ความสำคัญก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม เลือกทางใดที่มีคุณค่า ผู้นำรู้จักวางแผน แบ่งงานให้เหมาะสมกับคนสามารถจัดสรรงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์ได้อย่างเหมาะสม รู้จักเตรียมการหนทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้

7.5 มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสารและรับข่าวสารได้อย่างถูกต้องและชัดเจน การสื่อสารผิดพลาดจะทำให้เกิดปัญหาต่อองค์กรได้ การทำงานต้องมีการแปลสารติดต่อกับคนภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ความฉลาดหลักแหลม วุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการสื่อสารและประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาเป็นคนที่ตั้งใจเข้ามาทำงานในองค์กรในการจัดการลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีความตั้งใจที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรและมีความรับผิดชอบในงาน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ขาดไม่ได้ นอกเหนือจากความชาญฉลาดในการวางแผนงาน ทักษะความเป็นผู้นำที่ดี ความขยันหมั่นเพียร มีพลังการสร้างแรงจูงใจต่อการทำงานความสำเร็จของ

องค์กรแล้ว วุฒิต่างอารมณ์ก็สำคัญ เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้จากการมีทักษะที่ดี ตลอดจนการสื่อสารต่าง ๆ ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสู่การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งๆ ขึ้นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำในองค์กรสถานศึกษาเป็นผู้เป็นผู้ที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลสัมฤทธิ์ของงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้ด้วยเห็นผลเพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่นเดียวกับ ยงยุทธ เกษสาคร ที่ได้กล่าวไว้ว่า แม้ว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความรู้สูง แต่หากไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ท่านก็จะไม่สามารถนำองค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นภาระหน้าที่ของ ผู้นำจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงเฉพาะภารกิจหน้าที่ประจำ ภารกิจ การเป็นผู้นำและการมีทักษะในการจูงใจผู้ร่วมงานก็นับเป็นความสำคัญที่สุดเช่นกัน ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ดี จำเป็นต้องมีความรู้และมีความชำนาญเฉพาะด้านในเทคนิคจะนำความรู้ความสามารถของผู้อื่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์⁹⁶

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. อำนาจในการบังคับบัญชา ที่ได้รับการยอมรับ หรืออำนาจในการให้คุณ ให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะสั่งการควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ
2. กระบวนการสื่อสาร เป็นวิธีการสื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงานหรือสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันภายในหน่วย เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
3. การนำไปสู่จุดประสงค์ เป็นการขับเคลื่อนงานขององค์กรให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งจุดประสงค์ขององค์กร จุดประสงค์ของกลุ่ม จุดประสงค์ส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคน และจุดประสงค์ส่วนตัวของผู้บริหาร โดยประสานจุดประสงค์ทั้งหมดให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และประสานผลงานให้สนองต่อจุดประสงค์ของทุกฝ่าย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก การใช้ภาวะผู้นำเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกระทำของบุคคลมากกว่าเป็นลักษณะของบุคคล และที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การที่จะทำงานให้สำเร็จหรือล้มเหลวก็อยู่ที่ตัวผู้นำและการใช้ภาวะผู้นำในการจูงใจกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดและแสดงความสามารถออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าขาดประการใดประการหนึ่งจะทำให้เป็นผู้บริหารขาดความเป็นผู้บริหารงานไม่ได้

⁹⁶ ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและสวนดุสิต, 2541), 233.

ประสิทธิภาพ เช่น ถ้าขาดอำนาจในการบังคับบัญชาหรือสั่งการ ก็จะทำให้ทำงานขาดระบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือ ถ้าขาดกระบวนการสื่อสาร ก็ขาดเครื่องมือในการกำหนดงานและสร้างความเข้าใจในงาน ถ้าขาดการควบคุมไปสู่จุดประสงค์ ก็ทำให้งานดำเนินไปแบบไร้ทิศทาง เสียพลังงาน เสียเวลา และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การเป็นผู้นำจึงต้องมีอำนาจในการบังคับบัญชา กระบวนการสื่อสารการนำไปสู่จุดประสงค์

ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์กร

ผู้นำองค์กรต้องมีการบริหารองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์นโยบายในการบริหารของภาวะผู้นำที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น นักวิชาการจึงได้พูดถึงเรื่องเหล่านี้ไว้ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รวบรวมความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จไว้ ดังนี้⁹⁷

1. กลยุทธ์การเผยแพร่ข่าวสารนโยบาย โดยอาศัยสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ของกรมประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ สถานีวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง ก็ได้รับการนำมาเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์นโยบาย เพราะเป็นสื่อที่เข้าถึงทุกพื้นที่และเข้าถึงตัวกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด

2. กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน พระสงฆ์ ผู้นำอาวุโสในหมู่บ้าน ฯลฯ ยังให้ความสนับสนุนและร่วมมือค่อนข้างมาก กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ คือ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะ ผู้มีอำนาจสามารถใช้อำนาจสั่งการตามกฎหมาย เพื่อให้มีและใช้บุคคล เครื่องมือ งบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาสนับสนุน โครงการหรือแผนงาน ในขณะที่ผู้นำในระดับต่างๆ มีอิทธิพลสูงใจในบุคคลอื่นๆ เห็นความสำคัญของนโยบายและพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จสำหรับในสังคมไทย

3. กลยุทธ์การจัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกัน ตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับหมู่บ้าน โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้มีลักษณะเด่นด้านความคล่องตัว การประสานนโยบายกับการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ มีความคล่องตัวด้านการ

⁹⁷ สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย, นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ 1-5 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549), 10.

ไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารสามารถนำปัญหาอุปสรรคในระดับปฏิบัติส่งถึงระดับนโยบายได้รวดเร็ว ช่วยให้ฝ่ายนโยบายปรับเปลี่ยนให้รับสถานการณ์ของปัญหาได้ทันเวลา ลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์กรที่นำมาใช้จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์การเฉพาะกิจที่อาศัยการสื่อสารสัมพันธ์ไม่เป็นทางการนำแบบเป็นทางการ ผู้นำจากองค์กรเอกชน ผู้นำชุมชน รวมทั้งผู้นำของสถาบันทางสังคมอื่นๆ เช่น ผู้นำศาสนา ประมุขนิธิ ฯลฯ ร่วมเป็นกรรมการในกลไกโครงสร้างองค์การบริหารและประสานงานแต่ละระดับ

4. กลยุทธ์การระดมอบรมหรือการสัมมนาปัญหา การระดมอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เข้าใจเหตุผลและความสำคัญของนโยบาย และแสวงหาแนวทางนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จร่วมกันหรือผู้เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับนำจะเป็นการขยายความรู้ ความคิด แลกเปลี่ยนความเห็นก่อนนโยบายการระดมอภิปรายหรือการสัมมนาในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเปิดโอกาสให้บุคคลสำคัญที่รับผิดชอบนโยบายได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การพบปะพูดคุยเพื่อให้คำปรึกษาหารือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้รักษาขอบนโยบาย จะช่วยสร้างความเข้าใจและหาทางช่วยเหลือหากพบว่ามีปัญหา

5. กลยุทธ์การใช้เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน มีการจัดคู่มือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแจกจ่ายแก่บุคลากรที่รับผิดชอบนโยบาย จัดประชุมชี้แจงแนวการปฏิบัติแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติร่วมกัน ทำเข้าใจและคลี่คลายปัญหาแนวปฏิบัติหรือข้อขัดข้องต่างๆ ในการใช้เอกสารคู่มือให้เข้าใจตรงกัน

6. กลยุทธ์การคัดเลือกผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญที่รับผิดชอบงานบริหารควรได้รับการคัดเลือกจากผู้ที่มิภาวะผู้นำสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ เคยมีประสบการณ์ความสำเร็จจากการเป็นผู้บริหาร โครงการอันมาแล้ว

7. กลยุทธ์ในการออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้บริหารโครงการควรมีแผนการตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการตรวจเยี่ยม การตรวจเยี่ยมเป็นกลยุทธ์ในการเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน การตรวจเยี่ยมช่วยให้ผู้บริหารทราบปัญหาการปฏิบัติในภาคสนาม การตรวจเยี่ยมเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาจะช่วยคลี่คลายปัญหาข้อขัดข้องแก่ผู้ปฏิบัติงาน

8. กลยุทธ์การตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลมีการวางระบบการตรวจสอบควบคุม กำกับ ควบคุมและประเมินผลเอาไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบควบคุมและการกำกับดูแลและการประเมินผลบางระดับ อาจมอบหมายให้อยู่ในความ

รับผิดชอบของผู้บริหารโครงการแต่ละระดับโยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติเป็นระยะ นำผลการประเมินแต่ละระยะมาปรับปรุงแนวปฏิบัติ และหาทางเสนอแนะการแก้ปัญหาจากกลไกขององค์กรในระดับที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาการทำงาน การประเมินผลแบบลี้กควรให้หน้าที่ขององค์กรหรือทีมงานอิสระ เช่น ทีมนักวิจัยประเมินผลนโยบายจากมหาวิทยาลัย

9. กลยุทธ์การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนเป็นการให้สิ่งเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้สิ่งเสริมแรงสามารถกระทำได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้รับและผู้ให้ เช่น ให้ของที่ระลึก ให้ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้บุคคลดีเด่น ให้คำชมเชย มอบโล่เกียรติยศ หรืออาจเป็นค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานดีเด่นเพื่อส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้แก่นโยบาย

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ โดยเฉพาะนโยบายที่มีเนื้อหาทางด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ควรดำเนินการด้วยกลยุทธ์ เผยแพร่ ข่าวสารนโยบายให้เข้าใจกว้างขวางและต่อเนื่อง ใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจจัดองค์กรบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันอย่างเหมาะสม ทุกระดับเพื่อรับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติประหุมอบรมหรือสัมมนาปัญหา นโยบายเป็นระยะสม่ำเสมอ แจกจ่ายเอกสารแนวปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ คัดเลือกผู้นำคนสำคัญที่มีคุณลักษณะเป็นนักประชาธิปไตยที่มีภาวะผู้นำสูงออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สม่ำเสมอ ตรวจสอบควบคุมกำกับดูแลและประเมินผลเป็นระบบ ให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

ส่วนเรื่องภาวะผู้นำกับความสำเร็จของงานนั้น มีผู้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้
 ทิชี่ โนแอล เอ็ม กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจว่าควรทำอะไร และเป็นผู้นำสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เหตุผลที่ผู้นำสำคัญกว่าวัฒนธรรมขององค์กรและเครื่องมือการจัดการ เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นหรือหล่อหลอมตนเองได้ แต่ต้องอาศัยผู้นำสร้างขึ้นมา ⁹⁸

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ยังได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานไว้ว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง แต่องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง

⁹⁸ ทิชี่ โนแอล เอ็ม, กลไกสร้างภาวะผู้นำ (ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ แปล) (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2542), 35-36.

คือ ผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และชี้แนวทางเพื่อความสำเร็จของงาน ผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหลายประการ คือ⁹⁹

1. การยอมรับ (acceptance) ผู้นำที่ดีนั้นผู้ตามจะยอมรับทั้งในตัวผู้นำและการเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ นั่นคือผู้ตามยอมรับทั้งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การยอมรับจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน

2. ความพอใจในการทำงาน (job satisfaction) การที่บุคคลทำงานตามเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ตนเองยอมรับ ย่อมทำงานด้วยความสบายใจมีความพอใจในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้ ความสามารถ และมีความพอใจในการทำงานย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการทำงานที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

3. ขวัญ (morale) ภายใต้การนำของผู้นำที่ดี สมาชิกในองค์กรย่อมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีขวัญดีย่อมใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น (extra effort) มากกว่าเดิมในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ง่ายขึ้น

4. แรงจูงใจ (motivation) ผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามแล้วยังยกระดับของแรงจูงใจให้สูงขึ้น เช่น ยกระดับของแรงจูงใจที่ทำงานเพื่อตนเองไปสู่ระดับของการทำงานเพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร การที่สมาชิกขององค์กรมีแรงจูงใจมากขึ้นและมีระดับของแรงจูงใจสูงขึ้น ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานในที่สุด

5. การเป็นแหล่งวิทยาการ (resource person) ผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ ความรอบรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะ โดยธรรมชาติแล้วการทำงานย่อมมีปัญหาและอุปสรรค ระดับของอุปสรรคและปัญหาย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของภารกิจ เมื่อผู้นำสามารถเป็นแหล่งวิทยาการได้เป็นอย่างดีย่อมสามารถช่วยแก้หรือลดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการทำงานที่ปราศจากปัญหาและอุปสรรคย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานจากอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของงานดังกล่าวมาแล้ว

จากที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานขององค์กรหรือสถานศึกษา ผู้นำเปรียบเป็นหลักสำคัญในการดำเนินงาน และเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของงานด้านต่างๆ โดยรวม พฤติกรรมของผู้นำ เป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นตัวกำหนดบทบาท และจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ เพราะมีอำนาจ มีอิทธิพล มีความรู้ ความสามารถที่ทำให้ได้รับการยกย่อง และสามารถจูงใจชักจูงให้ผู้อื่นทำตามผู้นำ

⁹⁹ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ: ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538), 78.

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษา เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

แนวคิดประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน

ประเด็นสำคัญที่จะกล่าวถึงในแนวคิดประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนนี้ ได้แก่ สถานการณ์ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิดดังกล่าวได้มากขึ้น

สถานการณ์ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ภายในโรงเรียนมัศึกษามักประสบปัญหาต่างๆ มากมาย จนก่อให้เกิดสถานการณ์วิกฤตภายในโรงเรียน เช่น ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ ปัญหาการขาดแคลนครู-บุคลากรเฉพาะสาขาหรือเฉพาะงาน ความขาดแคลนในเรื่องของวัสดุ ครุภัณฑ์ และสื่อในการจัดการเรียนการสอน ความไม่เหมาะสมของอาคารเรียน ห้องเรียน ปัญหาด้านการจัดสวัสดิการแก่นักเรียนและครูในบางพื้นที่ ข้อจำกัดด้านทรัพยากรเหล่านี้มีผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียน ยังประสบปัญหาด้านอื่นๆ อีกในหลายลักษณะ คือ ครู-อาจารย์ภายในโรงเรียนขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดการกระตุ้นส่งเสริมให้ครู-อาจารย์เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ระบบการติดต่อสื่อสารด้อยประสิทธิภาพทำให้ประสิทธิผลการทำงานลดลง ตัวครู-อาจารย์เองยึดถือวิธีการสอนแบบเดิมๆ ไม่ค่อยสนใจการพัฒนาารูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเท่าที่ควร ขาดการส่งเสริมและกระตุ้นให้ครู-อาจารย์ ผลิตผลงานทางวิชาการอย่างจริงจัง เป็นต้น จากสภาพปัญหาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องประสบปัญหาต่างๆ อันจะนำไปสู่การเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตภายในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากได้รับแรงกดดันด้านเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจในรูปแบบต่างๆ ที่ตนมีอยู่ในการตัดสินใจบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากสิ่งที่โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ประสบปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้สอดคล้องกับสิ่งที่ มุลเดอร์ และคณะ ได้นำเสนอไว้เกี่ยวกับการสถานการณ์ภายในโรงเรียน โดยกล่าวว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศภายในโรงเรียนที่มีผลกระทบในการปฏิบัติงานตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ สถานการณ์ปกติ (non-crisis situation) และ

สถานการณ์วิกฤต (crisis situation) โดยอาศัยตัวบ่งชี้ (indicators) ที่สำคัญ คือ ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู-อาจารย์ภายในโรงเรียน ความสามัคคีของครู-อาจารย์ภายในโรงเรียน การปฏิบัติหน้าที่ของครู-อาจารย์ ความพร้อมด้านทรัพยากรและเวลา ดังนี้¹⁰⁰

1. สถานการณ์ปกติ ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการบริหารงานตามที่วางแผนไว้ ปฏิบัติงานต่อเนื่องเป็นประจำในทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายได้ ไม่ว่าจะด้วยเรื่องของคน เรื่องของงาน เรื่องเงิน เวลา และทรัพยากรอื่นๆ เป็นไปตามปกติ ตามที่วางแผนปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ราบรื่น ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งหรือมีน้อยมากจนไม่ถือว่าเป็นอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียน

2. สถานการณ์วิกฤต เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากเหตุปัจจัยสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์แวดล้อมที่ทำให้เกิดสภาวะล่อแหลมในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลกระทบหรือนำความสูญเสียมาสู่วัตถุประสงค์ย่อยๆ ของงาน และนำมาซึ่งความเสียหายต่อเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานโรงเรียนในที่สุด เช่น เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการตัดสินใจ ในขณะที่ถูกแรงกดดันด้านเวลาหรือทรัพยากรเข้ามาเกี่ยวข้องกับขาดแคลนข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ ผู้บริหารต้องใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมสถานการณ์และกระตุ้นให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าการตัดสินใจนั้นจะเป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ก็ตาม

จากการแบ่งสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤตภายในโรงเรียน โดยอาศัยหลักการแบ่งสถานการณ์ของมุลเดอร์และคณะ (Mulder and others) ดังกล่าว สามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบตามตารางต่อไปนี้

¹⁰⁰ Mulder and others, "An Organization in Crisis and Non-crisis Situations,"

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบสถานการณืปกติและสถานการณืวิกฤตในโรงเรียน

สถานการณืปกติ	สถานการณืวิกฤต
1. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับครู-อาจารย์ภายในโรงเรียนดีพอสมควร	1. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับครู-อาจารย์ภายในโรงเรียนน้อยมาก
2. ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการบริหารและกิจกรรมที่เคยปฏิบัติมาเป็นประจำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้	2. ผู้บริหารไม่สามารถใช้เทคนิคการบริหารและกิจกรรมที่เคยปฏิบัติต่อเนื่องมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้
3. ผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจได้ทันตามกำหนดเวลาอยู่เสมอ	3. ผู้บริหารประสบปัญหาความกดดันด้านเวลาในการปฏิบัติภารกิจอยู่เสมอ
4. ผู้บริหารมีโอกาสร่างกระบวนการสารสนเทศ-การชักนำได้อย่างเต็มที่	4. ผู้บริหารไม่มีโอกาสร่างกระบวนการสารสนเทศ-การชักนำได้อย่างเต็มที่
5. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือและเปิดโอกาสให้ครู-อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะของครู-อาจารย์ในโรงเรียนด้วย	5. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมครู-อาจารย์ในโรงเรียนน้อยครั้งมาก
6. ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้ในการประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ดี	6. บ่อยครั้งที่ผู้บริหารมีข้อมูลไม่มากพอในการตัดสินใจ
7. การตัดสินใจของผู้บริหารเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายน้อยมาก	7. การตัดสินใจของผู้บริหารเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายมาก
8. ทรัพยากรภายในโรงเรียนมีเพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้	8. ทรัพยากรภายในโรงเรียนมีจำกัดและอาจไม่เพียงพอที่จะใช้ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้
9. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมาก	9. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในโรงเรียนด้อยประสิทธิภาพ
10. ครู-อาจารย์ในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี	10. ครู-อาจารย์ในโรงเรียนไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ
11. ครู-อาจารย์ในโรงเรียนมีความรักใคร่สนิทสนม สามัคคีกลมเกลียวกันดี	11. ครู-อาจารย์ในโรงเรียนไม่ค่อยมีความรักใคร่สนิทสนม สามัคคีกลมเกลียวกันเท่าที่ควร มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานการณ์ปกติ	สถานการณ์วิกฤต
12. ครู-อาจารย์ในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนได้ดี	12. ครู-อาจารย์ในโรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงานและยากที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนได้

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในภาครัฐ และได้ดำเนินการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ รวมทั้งมีนักวิชาการต่างๆ ได้อธิบายถึงการบริหารโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ ดังนี้

แคมเบล (Campbell) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษابรรลุเป้าหมายให้ดีที่สุด¹⁰¹

กู๊ด (Good) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ว่า เพื่อ 1) อำนวยความสะดวกต่อการกำหนดนโยบายและเป้าหมายตามความต้องการทางการศึกษา เพื่อพัฒนานโยบายของโรงเรียนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ 2) เร่งรัดควบคุมวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนให้พัฒนายิ่งขึ้น และ 3) จัดระบบการบริหารงานให้บังเกิดผลตามแผนงานที่กำหนดไว้¹⁰²

ส่วน กริฟฟิธส์ (Griffiths) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนอยู่ในระดับดี ได้ 4 ประการ คือ 1) เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน 2) เป็นผู้ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษา 3) เป็นผู้ทำหน้าที่รับและปรับปรุงบุคลากร และ 4) เป็นผู้ทำหน้าที่จัดหา รักษา เงิน อาคาร และสถานที่ในโรงเรียน¹⁰³

¹⁰¹ Ronald Campbell, **Introduction to Educational Administration**, 4th ed.

(New York: Allyn and Bacon, 1971), 32.

¹⁰² Carter V. Good, **Dictionary of Education** (New York: McGraw-Hill, 1973), 92.

¹⁰³ Daniel E. Griffiths, **Human Relations in School Administration** (New York: Appleton-Century Crofts, 1956), 3-13.

ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน

ในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนรวมถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ได้มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป ดังนี้

จาค็อบเซน ลองดอน และเวทแมน (Jacobson, Logsdon and Weigman) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคม และเป็นองค์กรหนึ่งในระบบบริหารการศึกษา มีการจัดการ มีการบริหารงานอย่างมีขั้นตอน โดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่รวมกันแล้วแบ่งหน้าที่ให้บังเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพื่อมุ่งสร้างคนให้มีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองดีของสังคม¹⁰⁴

บีดเวล (Bidwell) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นระบบสังคมรูปนัยที่จะต้องจัดความสัมพันธ์ภายนอกกับภายในให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของกระบวนการศึกษาของสังคม กล่าวคือ ระบบของโรงเรียนจะมั่นคงต่อเมื่อผลิตสิ่งที่สังคมยอมรับ และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม¹⁰⁵

มิลเลต (Millet) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย¹⁰⁶

ไซมอน (Simon) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง สัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไปเพื่อทำในสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุนนั้น ซึ่งพิจารณาจากความพยายามกับผลงานที่ปรากฏหรือสัดส่วนระหว่างรายรับกับรายจ่าย¹⁰⁷

โวล์แมน (Wolman) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความพร้อมและความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้¹⁰⁸

¹⁰⁴ Paul B. Jacobson, James D. Logsdon, and Robert R. Weigman, **The**

Principalship: New Perspectives (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1973), 132-141.

¹⁰⁵ Charles E. Bidwell, “**The School as a Formal Organization**” in James G. March, ed., **Handbook of Organization** (Chicago: Rand McNally, 1965), 972-1002.

¹⁰⁶ John D. Millet, **Management in public service** (New York: McGraw-Hill, 1954), 4.

¹⁰⁷ Herbert A. Simon, **Administrative Behavior** (New York: McMillan, 1960), 180-181.

¹⁰⁸ Benjamin B. Wolman, **Dictionary of Behavior Science** (New York: Nostrand Reinhold, 1973), 83.

ส่วน กู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ในทำนองเดียวกันว่า หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความต้องการ โดยใช้เวลาและความพยายามเพียงเล็กน้อยก็สามารถทำให้ได้ผลงานที่สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์¹⁰⁹

กริบ (Gibb) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะมีมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่คอยกระตุ้น เป็นที่ปรึกษาและสามารถเป็นที่พึ่งของผู้ร่วมงานได้¹¹⁰

ส่วนนักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

สุปัญญา กิตติวิสาร กล่าวว่า โรงเรียนในปัจจุบันต้องปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดในลักษณะขององค์กร โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีภารกิจที่สำคัญเพิ่มขึ้นจากการบริหารโดยทั่วไป คือ การพัฒนาเพิ่มพูนความก้าวหน้าขององค์กร และตรวจสอบความก้าวหน้าของโรงเรียนว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดจากการบริหารโรงเรียน และทรัพยากรที่มีอยู่ทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย¹¹¹ อันเป็นการนำมาซึ่งประสิทธิภาพของโรงเรียนหรืออีกนัยหนึ่งก็คือประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน

วีระพล สุวรรณนันท์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำใดๆ เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง และภายในงบประมาณที่จำกัด กิจกรรมใดสามารถก่อให้เกิดผลสูงสุด ก็ถือว่ากิจกรรมนั้นเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ¹¹²

ส่วน เอกวิทย์ ณ ถลาง ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้นต้องประกอบด้วย 1) มีการประเมินวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอยู่เสมอ 2) ประเมินความต้องการควบคู่ไปกับความสัมพันธ์ของใคร โดยแยกความต้องการออกเป็น 4 แบบ คือ ความต้องการของผู้บังคับบัญชา ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการของประเทศชาติโดยส่วนรวม

¹⁰⁹ Carter V. Good, **Dictionary of Education** (New York: McGraw-Hill, 1973), 193.

¹¹⁰ Jack R. Gibb, "Dynamics Leadership," in Gred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (eds), **Organization and Human Behaviors Process a School** (New York: McGraw-Hill, 1969), 262.

¹¹¹ สุปัญญา กิตติวิสาร, "การประเมินประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน," **มิตรครู** 28, 17 (กันยายน 2529): 19.

¹¹² วีระพล สุวรรณนันท์, **การวิเคราะห์และประเมินโครงการ** (กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา, 2527), 87.

และความต้องการเฉพาะของกลุ่มผลประโยชน์ 3) การผูกน้ำใจคนในการทำงาน 4) การใช้สติปัญญาร่วมกันของคนเป็นหมู่เหล่า โดยถือว่าไม่มีใครเก่งในโลกนี้เพียงคนเดียว 5) จัดคนให้ถูกกับงาน 6) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศิลปะในการให้รางวัลและการลงโทษ 7) ต้องแสดงให้เห็นบุคคลทั่วไปเห็นว่าผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นชัยชนะของส่วนรวม ไม่ใช่ความเก่งของผู้บริหารเอง และ 8) ต้องมีความเฉียบขาดมั่นคงไม่อ่อนแอ¹¹³

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น เป็น ความพร้อม ความพยายามและความสามารถ ที่จะบริหารงานให้ได้รับผลสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมาย โดยมีสัดส่วนระหว่างการลงทุนและเทคนิคในการทำงานกับผลงานที่ปรากฏ ดังนั้น หากโรงเรียนมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี ก็ถือว่าโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำก็จะถือว่าประสิทธิภาพการบริหารงานต่ำไปด้วย นั่นคือ ถ้าต้องการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนจะสามารถประเมินได้จากผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้เช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศต่างๆ ไว้ ดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

อิสรภรณ์ รินไชสง ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยทำให้ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจ กลวิธีการใช้อิทธิพลกับสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

ฐานอำนาจในตำแหน่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลในทางบวก โดยค่าอิทธิพล

¹¹³ เอกวิทย์ ฌ ถलग, “การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” (เอกสารการสัมมนาระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รุ่นที่ 1 วันที่ 15-19 มิถุนายน 2530), 32-36.

มาตรฐานต่อกลวิธีการใช้อธิพลแบบแข็งมากกว่าค่าอิทธิพลมาตรฐานต่อกลวิธีการใช้อธิพลแบบนุ่มนวลและแบบมีเหตุมีผลอย่างชัดเจน

ฐานอำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อธิพลแบบนุ่มนวลในทางบวกสูงกว่าค่าอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อธิพลแบบแข็งและแบบมีเหตุมีผลอย่างชัดเจน

ฐานอำนาจในตำแหน่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันในทางบวก แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา

ฐานอำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวกและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการต่อต้านในทางลบ แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

ฐานอำนาจในตำแหน่งมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก โดยผ่านกลวิธีการใช้อธิพลแบบนุ่มนวล และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบเมื่อใช้ผ่านกลวิธีการใช้อธิพลแบบแข็ง ในขณะที่ฐานอำนาจส่วนบุคคลไม่พบว่ามียอิทธิพลโดยอ้อมต่อสัมพันธภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

กลวิธีการใช้อธิพลแบบแข็งมีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก กลวิธีการใช้อธิพลแบบนุ่มนวลมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก และกลวิธีการใช้อธิพลแบบมีเหตุมีผลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการต่อต้านในทางบวก

2. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อธิพลกับฐานอำนาจที่มีต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งและกลวิธีการใช้อธิพลแบบแข็งมีผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้าน โดยพบว่าผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งสูงและมีการใช้กลวิธีการใช้อธิพลแบบแข็งสูง จะรับรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความผูกพันสูง ในขณะที่พบว่าผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งต่ำแต่มีกลวิธีการใช้อธิพลแบบแข็งในระดับสูง ผู้บริหารรับรู้ว่าการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีค่าสูงสุด

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อธิพลแบบนุ่มนวลไม่มีผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พบว่า กลวิธีการใช้อธิพลแบบนุ่มนวลมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อธิพลแบบนุ่มนวลมีผลต่อความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ไม่มีผลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีผลต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ไม่มีผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้าน

3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับฐานอำนาจส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

ฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลส่งผลโดยตรงต่อความผูกพัน ในขณะที่ฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลไม่ส่งผลโดยตรงต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

ฐานอำนาจในตำแหน่งไม่ได้ส่งผลต่อการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง แต่ฐานอำนาจส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบและมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ฐานอำนาจ กลวิธีการใช้อิทธิพล และสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในทางบวกสูงกว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลอย่างชัดเจน และสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจส่วนบุคคลในทางลบ

สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยไม่มีอิทธิพลต่ออำนาจในตำแหน่ง แต่มีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจส่วนบุคคล

สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนทั้งกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล และมีค่าอิทธิพลมาตรฐานสูงกว่าค่าอิทธิพลมาตรฐานจากสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยไปยังฐานอำนาจส่วนบุคคล

5. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์กับกลวิธีการใช้อิทธิพลที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ส่งผลต่อการต่อต้านมากที่สุด โดยพบว่าในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับสูง ไม่ว่าจะมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลระดับใด จะได้รับการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ส่งผลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเด่นชัด มากกว่าการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพบว่าความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีค่าสูงสุดเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยอยู่ในระดับต่ำและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลสูงและค่าความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต่ำสุดในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยอยู่ในระดับสูงแต่มีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลต่ำ

กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมีความสัมพันธ์กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งสูง ซึ่งการใช้กลวิธีแบบแข็งนี้จะได้รับอิทธิพลโดยตรงจากสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งไม่มีผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร ฐานอำนาจ กลวิธีการใช้อิทธิพล และสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจในตำแหน่ง ฐานอำนาจส่วนบุคคล และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมีอิทธิพลในทางบวก โดยพบว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงต่ออำนาจในตำแหน่งในทางบวกสูงกว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจส่วนบุคคล และแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความเชื่ออำนาจในตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคล โดยมีค่าอิทธิพลมาตรฐานต่อฐานอำนาจส่วนบุคคลมากกว่าค่าอิทธิพลมาตรฐานต่ออำนาจในตำแหน่ง และความเชื่ออำนาจในตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในทางลบ นอกจากนี้ ความเชื่ออำนาจในตนยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบ

คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่มีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคล โดยมีค่าอิทธิพลมาตรฐานต่อฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงกว่าค่าอิทธิพลมาตรฐานต่อฐานอำนาจในตำแหน่ง และคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในทางลบและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในทางบวก นอกจากนี้ คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันในทางบวกและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบ

คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพัน การยอมตาม และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ 1. แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพัน

ของผู้ได้บังคับบัญชาในทางบวก ในขณะที่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา 2. ความเชื่ออำนาจในตนมีอิทธิพลโดยอ้อมและอิทธิพลโดยรวมต่อความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาในทางบวก ในขณะที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาในทางลบ และ 3. พรหมวิหารสี่มีอิทธิพลโดยตรง อิทธิพลโดยอ้อมและอิทธิพลโดยรวมในทางบวกต่อความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ และการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาในทางลบ¹¹⁴

ปิติชาย ต้นปิติ ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความสามารถในการปรับตัว พบว่า สถานศึกษามีความตื่นตัวและพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความตระหนักอยู่เสมอในการแสวงหาแนวคิดและวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อความเติบโต ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีการแสดงออกซึ่งแนวคิดที่แปลกใหม่ และสถานศึกษายังสามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามแนวทางแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ส่วนปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การด้านความสามารถในการปรับตัว พบว่า มี 9 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การ ได้แก่ 1) ระบบย่อยการจัดการด้านการควบคุม 2) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี 3) การจัดทำหลักสูตร 4) ระบบย่อยเป้าหมาย 5) ระบบย่อยโครงสร้าง 6) ความสามารถของผู้บริหาร 7) การจัดทำนโยบาย 8) ระบบย่อยการจัดการด้านการจัดองค์การ และ 9) ระบบย่อยการจัดการด้านการนำ

2. ประสิทธิภาพองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนในการสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา สถานศึกษาสามารถจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์แข็งแรง ส่วนปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย พบว่า มี 11 ปัจจัย

¹¹⁴ อิศรัภัสร์ รินไชสง, “ผลฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543), หน้า 205-221.

ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ 1) ระบบย่อยเทคโนโลยี 2) ระบบย่อยการจัดการด้านการควบคุม 3) ความสามารถของนักเรียน 4) การจัดทำหลักสูตร 5) ความร่วมมือจากชุมชน 6) ระบบย่อยโครงสร้าง 7) ระบบย่อยการจัดการด้านการนำ 8) ระบบย่อยการจัดการด้านการจัดองค์การ 9) ระบบย่อยจิตสังคม 10) สภาพแวดล้อมทางสังคม และ 11) ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์

3. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความสามารถในการบูรณาการ พบว่า สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน มีรูปแบบการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในสถานศึกษาที่ชัดเจนทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การด้านความสามารถในการบูรณาการ พบว่า มี 8 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ได้แก่ 1) ระบบย่อยเทคโนโลยี 2) ระบบย่อยการจัดการด้านการนำ 3) ระบบย่อยการจัดการด้านการจัดองค์การ 4) ระบบย่อยการจัดการด้านการควบคุม 5) ความร่วมมือจากชุมชน 6) ระบบย่อยการจัดการด้านการวางแผน 7) การจัดทำหลักสูตร และ 8) ความสามารถของผู้บริหาร

4. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดี สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู ผู้บริหารและครูยังสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน รวมทั้งครูและบุคลากรยังมีความรัก ความผูกพัน และศรัทธาต่อสถาบัน มีความภาคภูมิใจที่มีส่วนในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ส่วนปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม พบว่า มี 8 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ได้แก่ 1) ระบบย่อยการจัดการด้านการนำ 2) ระบบย่อยจิตสังคม 3) ระบบย่อยการจัดการด้านการควบคุม 4) ความสามารถในการสอนของครู 5) ระบบย่อยการจัดการด้านการจัดองค์การ 6) ระบบย่อยโครงสร้าง 7) ความร่วมมือจากชุมชน และ 8) การจัดทำงบประมาณ

5. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในมิติรวม พบว่า ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 12 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ได้แก่ 1) ระบบย่อยการจัดการด้านการควบคุม 2) ระบบย่อยการจัดการด้านการนำ 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการด้านการจัดองค์การ 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน 7)

ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ 10) ระบบย่อยจิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย¹¹⁵

สมบูรณ์ นนทสกุล ทำการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 8 องค์ประกอบ คือ 1. การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่หมายถึง กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล 2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม ดำเนินการวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง ประเมินและติดตามผล 3. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครอบงำคน พัฒนาตนเองเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อ และกล้าเผชิญปัญหา 4. หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน 5. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม 6. กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ จัดลำดับชั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ มีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษา และฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรม และให้คำปรึกษา กำหนดเวลา และใช้บุคลากรภาพประทับใจ 7. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทน การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล และ 8. ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ได้แก่ พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู

¹¹⁵ ปิติชาย ต้นปิติ, “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 149-152.

บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน¹¹⁶

สุรัตน์ ศรีดาเดช ได้ทำการวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญทางการบริหาร 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านระบบสังคม ในฐานะที่โรงเรียนเป็นระบบสังคมแบบเปิดจึงมีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุวัตถุประสงค์ การบูรณาการ และการรักษาแบบแผน
2. องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะจำเป็นสำหรับการบริหารงานที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะเชิงมนคติ ทักษะเชิงจริยธรรม ทักษะเชิงวิชาการ ทักษะเชิงเทคโนโลยี ทักษะเชิงการวินิจฉัย ทักษะเชิงการติดต่อสื่อสาร และทักษะเชิงการเมือง
3. องค์ประกอบด้านหน้าที่การบริหาร หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยหน้าที่ที่เป็นกระบวนการ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การนำ การประสานงาน การงบประมาณ และการควบคุม
4. องค์ประกอบด้านบทบาทการบริหาร ประกอบด้วย 3 กลุ่มบทบาทหลัก คือ 1) กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล ประกอบด้วย บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ บทบาทเป็นผู้นำองค์การ บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้สร้างทีมงาน 2) กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้นิเทศงาน 3) กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ

¹¹⁶ สมบูรณ์ นนท์สกุล, “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548), บทคัดย่อ.

ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้ประกอบการ บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งก่อคุณ บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง¹¹⁷

อนุสรณ์ ยกให้ ได้ทำการวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบผลการวิจัยที่ได้รูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถาน 3 ด้าน คือ การบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน ดังนี้

1. การบริหารตน คือ การเป็นต้นแบบที่ดี องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงานเพื่อสร้างทักษะการบริหาร การเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้จากคนอื่นเพื่อสร้างบุคลิกภาพ และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์

2. การบริหารคน คือ การใช้คนอย่างเหมาะสมและเต็มศักยภาพ องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ด้วยการจัดสวัสดิการ จัดของขวัญ และจัดทัศนศึกษา การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา คือ พรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 การเสริมสร้างทีมงาน ด้วยหลักการความไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน ตกลงร่วมกัน และผลประโยชน์ร่วมกัน และจัดการเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง ด้วยการเข้าถึงเข้าใจ ป้องกัน แก้ไขและพัฒนา

3. การบริหารงาน คือ การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจ และร่วมแก้ไข ผ่านคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการตัดสินใจ ได้แก่ คณะกรรมการนักเรียน คณะกรรมการช่วงชั้น/สายชั้น คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสมาคม คณะกรรมการ

¹¹⁷ สุรัตน์ ศรีดาเดช, “การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549), บทคัดย่อ.

มูลนิธิ คณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้ คณะกรรมการงานวิชาการ คณะกรรมการงานบุคลากร คณะกรรมการงานการเงิน คณะกรรมการงานบริหารทั่วไป¹¹⁸

อภิชัย นุชเนื่อง ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้ชุมชนร่วมพัฒนาโรงเรียน 2) การรับรู้และร่วมดำเนินการพัฒนาโรงเรียน 3) ความรู้ความสามารถต่อหน้าที่ 4) ความสามารถในการปฏิบัติตนต่อส่วนรวม 5) ความสามารถในการเข้าร่วมดำเนินงาน 6) ความภาคภูมิใจและความศรัทธา และ 7) ประโยชน์ตอบแทนที่ควรจะได้รับ

2. รูปแบบการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านบทบาทของกรรมการสถานศึกษา เป็นลักษณะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกับโรงเรียนและชุมชน ประกอบด้วย 1) การสร้างความร่วมมือกับชุมชน 2) การสนับสนุนการบริหารโรงเรียน และ 3) การเข้าร่วมดำเนินงาน ส่วนอีกด้าน คือ คุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษา เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ความสามารถในหน้าที่ 2) คุณลักษณะการปฏิบัติตน 3) ความพึงพอใจ และ 4) ผลตอบแทน¹¹⁹

รัชชัช รัตติคุณ ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผลการวิจัย พบว่า หลักการบริหารมี 7 หลักการประกอบด้วย

1. หลักการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

¹¹⁸ อนุสรณ์ ยกให้, “การนำเสนอรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549), บทคัดย่อ.

¹¹⁹ อภิชัย นุชเนื่อง, “รูปแบบการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550), บทคัดย่อ.

2. หลักการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบคร้ว องค์กรชุมชน สถานประกอบการ มีสิทธิจัดการศึกษาได้ หรือการมีตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชนไปร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน

4. หลักการบริหารตนเอง ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามนโยบายของชาติ

6. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการนี้เน้นการมีผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ

7. หลักการพัฒนาทั้งระบบ คือ มีการปรับทั้งในเรื่อง โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ผู้เกี่ยวข้องในระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

8. การบูรณาการและการประยุกต์เป้าหมาย โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ประมวลความต้องการของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น และนำมาพัฒนาปรับปรุงแผนและแนวทางการจัดการศึกษาและกิจกรรมการศึกษา¹²⁰

มนตรีพิชัย ทรงกิติพสิลา ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย ได้แก่ 1) การสนับสนุนส่งเสริม 2) ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การประกันคุณภาพ และ 3) ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พฤติกรรมการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2. โมเดลพระระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยระดับเขตพื้นที่การศึกษา คือ การสนับสนุนส่งเสริมของเขตพื้นที่การศึกษา ปัจจัยระดับสถานศึกษา คือ การสร้างความสัมพันธ์กับ

¹²⁰ ธวัชชัย รัตตัญญู, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสยาม, 2551), บทคัดย่อ.

ชุมชน การประกันคุณภาพการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ปัจจัยระดับครู คือ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน พฤติกรรมการสอนของครู ตำแหน่งหน้าที่ของครู ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย¹²¹

สมจิตร พึ่งพรหมพร ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี กล่าวคือ ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อปัจจัยเชิงระบบมากที่สุด คือ ปัจจัยระบบการเมือง รองลงมา คือ ปัจจัยระบบโครงสร้าง ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยระบบวัฒนธรรม และปัจจัยระบบปัจเจกบุคคล โดยสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยระบบโครงสร้าง ได้แก่ สถานศึกษาสามารถดึงผู้คนเก่งคนดี มีความสามารถเป็นเลิศ มีใจรักในวิชาชีพครูมาเป็นครู รองลงมา คือ สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรบุคคลที่พร้อมด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้าน และผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชน/ท้องถิ่น เพื่อเป็นผู้สอนและพัฒนาการเรียนรู้ และสถานศึกษามีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับสถานศึกษาต่างๆ สามารถร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมสร้างสรรค้อย่างมีพลัง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยระบบวัฒนธรรม ได้แก่ สถานศึกษามีการเสริมสร้างให้บุคลากรมีระเบียบวินัย ร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างเป็นกัลยาณมิตร รองลงมา คือ สถานศึกษามีการเสริมสร้างและพัฒนาแนวคิดจิตสาธารณะ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และสถานศึกษามีการนำหลักธรรมของคริสตศาสนาไปบูรณาการในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยระบบการเมือง ได้แก่ ผู้บริหารมีระบบการคัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่สามารถรักษามูลค่าที่เป็นคนดี คนเก่ง และมีใจรักในวิชาชีพครู รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและจูงใจบุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ และผู้บริหารยึดหลักการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้

¹²¹ มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552), บทคัดย่อ.

ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยระบบปัจเจกบุคคล ได้แก่ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ บุคลากรมีบุคลิกภาพที่ดี มีความชำนาญในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และบุคลากรสามารถจัดการเรียนการสอนที่ดึงดูดความสนใจของผู้เรียน และสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานศึกษามีระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพ ใช้เทคโนโลยีเครือข่ายไร้สายความเร็วสูง รองลงมา คือ สถานศึกษามีเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ทันสมัย และเพียงพอ และสถานศึกษามีสื่อ อุปกรณ์หรือเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนใหม่ๆ ที่ทันสมัยดึงดูดและสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนสนใจสถานศึกษา

2. ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีดังนี้

ประสิทธิผลด้านการเงินของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ปัจจัยระบบการเมืองและปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม

ประสิทธิผลด้านผู้รับบริการของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลต่อประสิทธิผลด้านผู้รับบริการมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยระบบวัฒนธรรม และปัจจัยระบบปัจเจกบุคคล

ประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยระบบปัจเจกบุคคล และปัจจัยระบบวัฒนธรรม

ประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนามากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยระบบปัจเจกบุคคล

3. ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในภาพรวม สรุปได้ว่า ปัจจัยการบริหารทั้ง 5 ปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ดังนี้

ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนามากที่สุด รองลงมา ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลต่อประสิทธิผลด้านผู้รับบริการเท่ากับส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน และส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงิน

ปัจจัยระบบปัจเจกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในมากที่สุด รองลงมา ปัจจัยระบบปัจเจกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา และส่งผลต่อประสิทธิผลด้านผู้รับบริการ

ปัจจัยระบบการเมืองส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินมากที่สุด แต่กลับไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน และไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านผู้รับบริการ

ปัจจัยระบบวัฒนธรรมส่งผลต่อประสิทธิผลด้านผู้รับบริการมากที่สุด รองลงมา ปัจจัยระบบวัฒนธรรมส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน

ปัจจัยระบบโครงสร้างไม่มีด้านใดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยระบบการเมือง ปัจจัยระบบวัฒนธรรม ปัจจัยปัจเจกบุคคล และปัจจัยระบบโครงสร้าง ในส่วนของประสิทธิผลองค์การ ด้านที่ส่งผลมากที่สุดต่อประสิทธิผลองค์การ คือ ประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา รองลงมา คือ ประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน ประสิทธิผลด้านการเงิน และประสิทธิผลด้านผู้รับบริการ¹²²

วัลลภ สุภิสงห์ ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า รูปแบบการบริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ คือ รูปแบบเป็นทางการ-เพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ สภาพที่ควรจะเป็นในการบริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจใน 4 ด้าน ดังนี้

ด้านวิชาการในการกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัด โครงสร้าง ควรมีรูปแบบเป็นทางการที่มีสภาพให้ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายให้เป็นที่ไปตามหลักสูตร การจัด โครงสร้างองค์การมีความชัดเจนเป็นไปในรูปแบบ โรงเรียนนิติบุคคลที่มุ่งกระจายอำนาจ และต้องมีรูปแบบเพื่อนร่วมงานที่ครูผู้สอนต้องมีการทำงานร่วมกันทั้งภายในและ

¹²² สมจิตร พึ่งทรัพย์พร, “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 215-220.

ภายนอก มีการอบรม ประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและงานที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ต้องร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ

ด้านงบประมาณ ควรมีรูปแบบเป็นทางการในทุกองค์ประกอบ โดยมีสภาพต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่บริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารงบประมาณมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การบัญชี การพัสดุและสินทรัพย์ และงานแผนงาน จึงจำเป็นต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ แบบแผนของทางราชการ และมีการควบคุมที่เป็นกระบวนการกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่องค์การคาดหวังไว้

ด้านการบริหารงานบุคคล ที่มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดโครงสร้าง ภาวะผู้นำ ควรมีรูปแบบเป็นทางการที่มีสภาพให้บุคคลยึดถือกฎ ระเบียบ แบบแผนทางราชการ ข้าราชการครูทุกคนต้องปฏิบัติตนอยู่ในกรอบที่กำหนด และต้องทำงานด้านการสอนร่วมกัน ต้องปะทะสังสรรค์กับคนในชุมชน จึงควรมีรูปแบบเพื่อนร่วมงานที่ต้องใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจึงจะเกิดประสิทธิผล

ด้านการบริหารทั่วไป ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดโครงสร้าง ควรมีรูปแบบเป็นทางการที่มีสภาพให้กระจายอำนาจการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบด้วยตนเองทั้งหมด และต้องมีรูปแบบเพื่อนร่วมงานที่ครูผู้สอนต้องมีการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก มีการอบรม ประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องเป็นนักประสานที่ดี ต้องร่วมมือ ร่วมใจ จริงใจ และไม่แปลกแยกจากชุมชน

ดังนั้น รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจจะต้องมีลักษณะผสมผสานกันของรูปแบบเป็นทางการกับรูปแบบเพื่อนร่วมงานจึงจะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้¹²³

พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ ได้ทำการวิจัยเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามองค์ประกอบของจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภาวะคุกคาม รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางของนโยบายและกลไกของนโยบายในด้านโครงสร้าง ด้านงาน ด้านคน ด้านวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ซึ่งผลการวิจัยของข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีดังนี้

¹²³ วัลลภ สุภิสงห์, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2553), 102-106.

จุดเด่นที่สำคัญ คือ 1. มีอำนาจตามกฎหมายในการจัดการศึกษาครอบคลุมทุกระดับ 2. การกำหนดภาระงานในสถานศึกษามีกฎหมายรองรับอย่างชัดเจน 3. ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนต่อในระดับสูงขึ้น 4. มีนโยบายการสร้างค่านิยมของบุคลากรในสถานศึกษา และ 5. สนับสนุนให้มีระบบการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์

จุดด้อยที่สำคัญ คือ 1. ขาดการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม 2. ขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี 3. การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ 4. ขาดความชัดเจนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร และ 5. ความไม่พร้อมในการใช้เทคโนโลยีของครู

โอกาสที่สำคัญ คือ 1. มีกฎหมายการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2. มีขอบเขตความรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมายชัดเจน 3. มีนโยบายให้ทุนพัฒนาบุคลากร โดยทำ MOU กับมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากร 4. สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรม และ 5. บริบทสถานศึกษาเป็นสังคมกึ่งเมืองและสังคมเมือง

ภาวะคุกคามที่สำคัญ คือ 1. มีกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร 2. บทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาไม่ชัดเจน 3. ความไม่พร้อมของบุคลากรฝ่ายต่างๆ และ 4. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทัศนคติแบบอนุรักษ์นิยมปฏิเสธหรือต่อต้านเทคโนโลยี

ข้อเสนอแนะแนวทางของนโยบายที่สำคัญ คือ 1. ควรส่งเสริมการจัดรูปแบบการจัดการศึกษาท้องถิ่นแบบบูรณาการที่เน้นการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา 3. กระจายอำนาจการสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไปยังสถานศึกษา 4. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 5. นำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ข้อเสนอแนะกลไกของนโยบายที่สำคัญ คือ 1. สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. จัดหลักสูตรการศึกษาในระบบให้มีโปรแกรมอย่างหลากหลาย 3. มีแผนพัฒนาศักยภาพและวิชาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ 4. สร้างวัฒนธรรมท้องถิ่นให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5. จัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้บูรณาการ 6. พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อ และนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวโน้มหรือกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ 7. ควรจัดตั้งกรมการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเฉพาะ¹²⁴

¹²⁴ ปริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ, “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

แบชแมนและคณะ (Bachman and others) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรที่สัมพันธ์กับประเภทอำนาจ ความพึงพอใจและประสิทธิผลของงานในองค์กร 5 ประเภท คือ ธนาคาร วิทยาลัย บริษัทประกันภัย บริษัทผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ และบริษัทผลิตอาหาร โดยใช้ทฤษฎีการแบ่งประเภทอำนาจของเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) 5 ประเภท ผลสรุปจากการวิจัยครั้งนี้คือ

1. อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและประสิทธิผลของงานอยู่ในระดับสูง
2. อำนาจตามกฎหมายและอำนาจความเชี่ยวชาญเป็นประเภทอำนาจที่สำคัญที่สุดในการยอมตามอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของงาน
3. อำนาจอ้างอิง เป็นประเภทอำนาจที่ผู้ได้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของงานในระดับสูง
4. อำนาจการให้รางวัลมีความสำคัญในระดับปานกลางในการยอมตามอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชาและไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับประสิทธิผลของงาน
5. อำนาจการบังคับ มีความสำคัญในระดับต่ำสุดในการยอมตามอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลของงาน¹²⁵

แพทเชน (Patchen) ได้ศึกษาทฤษฎีและวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการใช้ประเภทอำนาจกับการบริหารงานในองค์กร ข้อสรุปที่สำคัญมีดังนี้ คือ

1. การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความเชื่อถือและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงาน การใช้อำนาจประเภทนี้อาจทำให้บุคคลขาดความรอบคอบ ขาดการใช้ดุลพินิจของตนในการทำงานได้
2. อำนาจตามกฎหมาย จะได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาในตอนแรก แต่เมื่อนานเข้าอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ได้ดังนี้
 - 2.1 ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารไร้อำนาจ และก่อให้เกิดความไม่เชื่อถือ ไม่พึงพอใจ มีการต่อต้านและก่อให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา

¹²⁵ Jerald G. Bachman and others, "Base of Supervisory Power: A Comparative Study in Five Organization Settings," in *Control in Organization*, ed. Arnold S. Tannenbaum (New York: McGraw-Hill, 1968), 229-238.

2.2 ถ้าขาดสมดุลระหว่างอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชา อาจมีผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และนำมาซึ่งความไม่มีประสิทธิผลของงาน

2.3 อำนาจตามกฎหมายไม่สอดคล้องกับค่านิยมในการทำงานสมัยใหม่ ซึ่งเน้นการเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร

2.4 ผู้บังคับบัญชาที่พึ่งแต่อำนาจตามกฎหมายอาจนำไปสู่การยอมตามอำนาจแบบไม่เต็มใจ และในที่สุดก็จะเกิดการต่อต้านหรือเกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นในองค์กร

3. อำนาจอ้างอิง เป็นเรื่องของจิตใจ อำนาจนี้อาจมีผลให้บุคคลเชื่อถือ ศรัทธาอย่างไร เหตุผล มีการยอมตามอำนาจด้วยความจงรักภักดี และสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ เรื่อง การใช้อำนาจประเภทนี้อาจมีผลกระทบต่อการทำงานประจำ เพราะจะกลายเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเล่นพรรคเล่นพวกได้

4. การใช้อำนาจการให้รางวัล มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดของอำนาจประเภทนี้ คือ

4.1 รางวัลที่เป็นรูปธรรมที่ผู้บริหารสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4.2 การให้รางวัลมีผลในระยะสั้น เมื่อหมดรางวัลก็หมดอำนาจประเภทนี้ไป

4.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าหรือไม่ยินดีในของรางวัลนั้น

4.4 การให้รางวัลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล อาจเกิดความไม่พอใจ หรือไม่เห็นด้วยก็ได้ และอาจนำมาซึ่งความรู้สึกไม่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา

5. การใช้อำนาจการบังคับ มีผลให้เกิดการยอมตามอำนาจแบบชั่วคราว เกิดความเกรงกลัว โกรธเคือง ต่อต้าน ไม่พึงพอใจ มีผลทำให้ประสิทธิผลของงานต่ำ เพราะบุคคลจะเกิดการหลบเลี่ยงงาน ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

จะเห็นได้ว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลหรืออำนาจการบังคับนั้น ตัวผู้บังคับบัญชาต้องให้ความใกล้ชิด ความเอาใจใส่ตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต่างจากการใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญ เพราะไม่ต้องคำนึงว่าจะปฏิบัติตามหรือไม่ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับการยอมรับในการใช้อำนาจประเภทนี้แล้ว¹²⁶

อดัมส์ (Adams) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โครงสร้างของการควบคุมองค์กรและประเภทอำนาจในภาควิชาของมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับ

¹²⁶ Matin Patchen, “The Locus and Basic of Influence on Organizational Decision,”

ประสิทธิผลของงาน” ผลการวิจัยพบว่า คณบดีและคณะกรรมการการบริหารควบคุมบุคคลอื่น โดยใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมายมากที่สุด ใช้อำนาจอ้างอิง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับมีการใช้น้อยที่สุด อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนอำนาจตามกฎหมายไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลของงาน จะแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของศาสตราจารย์และสภาพแวดล้อมของแต่ละภาควิชา¹²⁷

เนทเมเยอร์ (Natemeyer) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การสืบสวนเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหาร การใช้ประเภทอำนาจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ใช้วิธีการให้เงินหรือสิ่งตอบแทนในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารที่ใช้ความเป็นผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา¹²⁸

สเตฟเฟอร์ริค (Stefferd) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ อำนาจและอำนาจหน้าที่ในมหาวิทยาลัยอาร์แคนซอร์ ผลของการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยอาจารย์มีความเห็นว่า อาจารย์ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงกับนักศึกษา แต่นักศึกษากลับมีความเห็นว่าบรรยากาศการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อมของตน

¹²⁷ David R. Adams, “Organizational Control Structures and Bases of Power in University Department and their Faculty Job Satisfaction and Professional Output Correlation,” **Dissertation Abstracts International** 36 (December 1975): 3428A.

¹²⁸ Water E. Natemeyer, “An Empirical Investigation of The Relationships Between Leader Behavior, Leader Power Bases and Subordinate Performance and Satisfaction,” **Dissertation Abstracts International** 36 (December 1975): 3436A.

เป็นไปในทิศทางอำนาจการบังคับ ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่าสภาพแวดล้อมคนไปในทิศทางอำนาจการให้รางวัล¹²⁹

ริงโรส (Ringrose) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูกับประเภทอำนาจของครูใหญ่ ระบบการบริหารในโรงเรียน และบุคลิกลักษณะของครูใหญ่” ผลการวิจัยพบว่า ประเภทอำนาจของครูใหญ่ที่ยอมรับก็คืออำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย และถ้าพิจารณาตามลำดับประเภทอำนาจที่ครูใหญ่ใช้มากที่สุด ก็คืออำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล มีเพียงร้อยละห้าเท่านั้นที่เห็นว่าครูใหญ่ใช้อำนาจการบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะมีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย ซึ่งทำให้สามารถควบคุมครูได้ดีกว่า และครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับความไว้วางใจและความเชื่อถือ ศรัทธามากกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมายอีกด้วย¹³⁰

เซตตี (Shetty) ได้ศึกษาการใช้ประเภทอำนาจตามหลักการแบ่งของเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ได้ผลสรุปดังนี้คือ ประเภทอำนาจที่ใช้และเกิดการยอมรับมากที่สุด เรียงลำดับคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจโดยตำแหน่ง อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับและได้ให้ข้อสรุปในส่วนของการใช้อำนาจของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารเผด็จการมักจะเน้นการใช้อำนาจโดยตำแหน่ง หรืออำนาจตามกฎหมาย เพื่อให้บรรลุพฤติกรรมกรรมการบริหารมากกว่าจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงของตน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาเกรงกลัวการถูกลงโทษ และมุ่งหวังการได้รับรางวัล จึงพอใจกับการใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัลจากผู้บริหาร
3. ในองค์กรที่มีการกระจายอำนาจในรูปแบบคณะกรรมการ ผู้บริหารโครงการ ซึ่งไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งหรืออำนาจตามกฎหมาย มักจะพึ่งพิงบุคลิกลักษณะส่วนตน การสร้างบารมี ความสามารถในการจูงใจและการปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

¹²⁹ Kjin A. Stefferud, “Perception of Power and Authority at The University of Arkansas,” **Dissertation Abstracts International** 36 (December 1976): 3459A.

¹³⁰ Carol K. Ringrose, “Anexploratory Study of the Relationship Between the Teacher’s Perception of the Bases of Power Used By Selected Elementary Principals, The Management Systems of their Schools, and Selected Characteristics of the Principals,” **Dissertation Abstracts International** 38 (July 1977): 59A.

สำหรับประสิทธิภาพการใช้อำนาจในองค์กร เซตตี้ (Shetty) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 2 ประการ คือ (1) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับอำนาจประเภทต่าง ๆ และสามารถใช้อำนาจนั้นได้อย่างหลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ (2) การใช้อำนาจให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของตัวแปรการบริหารงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบรรยากาศองค์การด้วย¹³¹

ชาพลิน (Chaplin) ได้ศึกษาเรื่อง “การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของประเภทของอำนาจ” พบว่า ประเภทอำนาจที่ทำให้พนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามมากที่สุด คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคืออำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับตามลำดับ¹³²

แคเชอร์ (Cachur) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับต้นกับประเภทอำนาจของครูใหญ่” พบว่าผู้บริหารระดับต้นรับรู้ประเภทอำนาจตามกฎหมายเป็นเหตุผลที่ทำให้เขายอมตามอำนาจของครูใหญ่ อำนาจต่อมาคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามน้อยที่สุด ส่วนความพึงพอใจในการทำงานนั้นเกิดขึ้นจากการที่ครูใหญ่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิงและอำนาจตามกฎหมาย ตามลำดับ และจะสามารถผลิตผลงานได้มากยิ่งขึ้นด้วย¹³³

ซุลลิแวน (Sullivan) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ประเภทอำนาจของครูใหญ่ระดับประถมศึกษากับระดับความเป็นอิสระของการบริหารแบบมีส่วนร่วม” ผลการวิจัย พบว่า

1. ครูใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมากที่สุด
2. ครูใหญ่มักจะไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม ในการใช้อำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ

¹³¹ Y.K. Shetty, “Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency analysis,” *Journal of Management Studies* (May 1978): 178-181.

¹³² Arthur D. Chaplin, “Power Base Effectiveness Perceptions: An Empirical Study,” *Dissertation Abstracts International* 38 (June 1978): 7436A.

¹³³ Thomas John Cachur, “A Study of Relationships between the Job Satisfaction of Secondary School Subordinate Administrators and their Perceptions of the Bases of Power of their Principals,” *Dissertation Abstracts International* 40 (May 1980): 5659A.

3. ครูใหญ่ที่ใช้ประเภทอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิง ในระดับสูง มักยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ครูใหญ่ที่มีความรู้และได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชามักจะคิดว่าตนเป็นผู้มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น

5. ครูใหญ่ที่มีความเห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยดีแต่ควรจำกัดการมีส่วนร่วมไว้สำหรับเรื่องที่สำคัญบางประการ¹³⁴

สตาโชวิช (Stachowicz) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูการศึกษาพิเศษกับประเภทอำนาจของครูใหญ่ระดับประถมศึกษา และผู้ประสานงานการศึกษา กับระบบบริหารภายในโรงเรียน” ผลสรุปว่า การใช้อำนาจของครูใหญ่มีผลกระทบต่อระบบบริหารย่อย เป็นอย่างมาก ส่วนการใช้อำนาจของผู้ประสานงานการศึกษามีผลกระทบต่อระบบบริหารของโรงเรียน และประเภทอำนาจที่ครูใหญ่และผู้ประสานงานใช้ก็คืออำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจตามกฎหมาย¹³⁵

คอปส์ (Copes) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูถึงประเภทอำนาจของครูใหญ่กับระบบบริหารในโรงเรียน” พบว่า ครูกับครูใหญ่มีความเห็นที่แตกต่างกันในการยอมตามประเภทอำนาจของครูใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่เห็นได้ชัดว่าอำนาจความเชี่ยวชาญกับอำนาจตามกฎหมายทำให้ระบบบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ในโรงเรียนประถมแถบชานเมือง อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ระบบบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด¹³⁶

มุลเดอร์และคณะ (Mulder and others) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อำนาจสถานการณ์และประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร : การศึกษาองค์กรภาคสนาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

¹³⁴ Edward Joseph Sullivan, “Relationship of the Elementary School Principal’s Perception of Dominant Bases of Power and Degree of Independence to Degree of Participatory Management,” **Dissertation Abstracts International** 42 (January 1981): 2961-2962A.

¹³⁵ Michell Anthony Stachowicz, “A Study of the Relationship between the Special Education Teacher’s Perception of the Bases of Power used by Selected Elementary Principals and Coordinators of Special Education and the Management System within the School,” **Dissertation Abstracts International** 43 (July 1982): 42A.

¹³⁶ Lenard Paul Copes, “The Relationship between the Teacher’s Perception of the Bases of Power used by Selected Secondary Principals and the Management Systems of their Schools,” **Dissertation Abstracts International** 43 (January 1983): 2173A.

การใช้ประเภทอำนาจต่าง ๆ ของผู้บริหารในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤต และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ประเภทอำนาจตามสถานการณ์ กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ในสถานการณ์ปกติผู้บริหารใช้ประเภทอำนาจร่วมปรึกษาหารือและอำนาจอ้างอิงมากกว่าในสถานการณ์วิกฤต อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในสถานการณ์ปกติการใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจอ้างอิงในระดับสูง ส่วนในสถานการณ์วิกฤตการใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือ ไม่มีความสัมพันธ์กับอำนาจอ้างอิงแต่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับอำนาจการให้คำแนะนำและให้โทษ การใช้อำนาจตามกฎหมายกับอำนาจให้คำแนะนำและให้โทษ และการใช้อำนาจตามกฎหมายกับอำนาจเบี่ยงเบนในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤตมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ .04 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการใช้อำนาจแตกต่างกันไป

สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจโดยตำแหน่งหรืออำนาจตามกฎหมายในสถานการณ์วิกฤตมากกว่าในสถานการณ์ปกติ และใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมากกว่าในสถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญระดับสูงและอำนาจผู้เบี่ยงเบนมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ¹³⁷

แคมเบลล์ (Camball) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาการใช้รูปแบบอำนาจเพื่อการพัฒนาองค์กร” ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเมืองออนแทรีโอประเทศแคนาดา วัตถุประสงค์เพื่อค้นหาแบบแผนการใช้อำนาจในกระบวนการจัดสรรงบประมาณในโรงพยาบาลเพื่อเสนอแนะรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร แนวคิดในการวิจัยนี้อยู่บนพื้นฐานการใช้อำนาจ 2 แบบ คือ การใช้อำนาจแบบยึดหลักหน้าที่เป็นหลัก (functionalist paradigm) ซึ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรที่จำกัดในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ และการใช้อำนาจแบบร่วมตัดสินใจ (interpretive paradigm) ซึ่งเน้นการตัดสินใจร่วมกัน พบว่า ผู้บริหารโรงพยาบาล บริหารงานแบบยึดหน้าที่เป็นหลัก โดยรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารฝ่ายเดียว โดยปราศจากข้อมูลเพียงพอและพยายามปิดกั้นช่องทางการสื่อสาร โดยผู้บริหารหาทางเพิ่มอำนาจให้แก่ตนเองเพื่อเพิ่มมาตรการควบคุมงบประมาณที่จำกัดโดยใช้วิธีสร้างสถานการณ์วิกฤต ด้านงบประมาณ ให้เกิดความกังวลใจแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น สร้างข่าวการขาดทุนที่เกิดขึ้นในปีต่อไป ปลอ่ยข่าวลือว่าจะตัดคนงานออก ลดจำนวนเตียงผู้ป่วยลงหรือสร้างเรื่องในภาพลบอื่น ๆ

¹³⁷ Mauk Mulder and others, “Power, Situation, and Leader’s Effectiveness: An Organizational Field Study,” *Journal of Applied Psychology*, no. 4 (1986): 566-570.

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กร ให้มีการใช้อำนาจแบบร่วมตัดสินใจอันเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับรู้กิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่และเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจ มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น ข้อค้นพบนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้¹³⁸

สรุป

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทบทวนวรรณกรรมทั้งงานเอกสาร ตำรา และงานวิจัยทั้งประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัยการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาหลายตัวแปร ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นหาปัจจัยต่างๆ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ออกเป็น 5 แนวคิดโดยทบทวนมาจากหลากหลายนักทฤษฎี นักคิด นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยครอบคลุมเนื้อหาทั้งในเรื่องของการเมืองในองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ ผลประโยชน์ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหาร และประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน

¹³⁸ Patricia Bradshaw Camball, “The Implications of Multiple Perspectives on Power for Organization Development,” **Journal of Applied Behavioral Science**, no. 1 (1989): 31-44.

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นลักษณะการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methodology) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ทั้ง 42 เขต เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) และมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู ซึ่งการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยโดยละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย โดยเริ่มด้วยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำราต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ข้อมูลทางสถิติ เอกสารประกอบการประชุม สัมมนาทางวิชาการ รายงานประจำปี วารสาร บทความ สื่อสิ่งพิมพ์ที่เผยแพร่ต่างๆ อินเทอร์เน็ต รวบรวมข้อมูลจากการศึกษา แนวคิด หลักการ ทฤษฎีจากนักวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำผลข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุป จนได้ทราบถึงปัจจัยและแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา และนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นเริ่มจัดทำโครงร่างงานวิจัยเพื่อนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ และดำเนินการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย ในขั้นตอนสุดท้ายเป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัยก่อนนำเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อดำเนินการทำวิจัยในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเพื่อทราบถึงปัจจัยและแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยเริ่มด้วยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากนั้นนำข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ระดับการวางแผนนโยบาย 3 คน ระดับนักวิชาการ 3 คน และระดับปฏิบัติการ 3 คน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คนจะต้องเป็นบุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับคุณวุฒิปริญญาตรีและมีความรู้หรือประสบการณ์ทางการบริหารจัดการการเมืองในองค์กร จากนั้นข้อสรุปที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญจะนำมาประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม (questionnaire) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาควบคุมคุณภาพนิพนธ์

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อสรุปได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาแล้ว นำมาสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม และเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธี IOC หลังจากนั้นมีการปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปทดสอบหาความเที่ยง โดยการเก็บข้อมูลกับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง วิธีนี้เป็นการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) และทำการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมัธยมในเขตพื้นที่การศึกษามัธยม จำนวน 100 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยการบริหารจัดการการเมืองในองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา

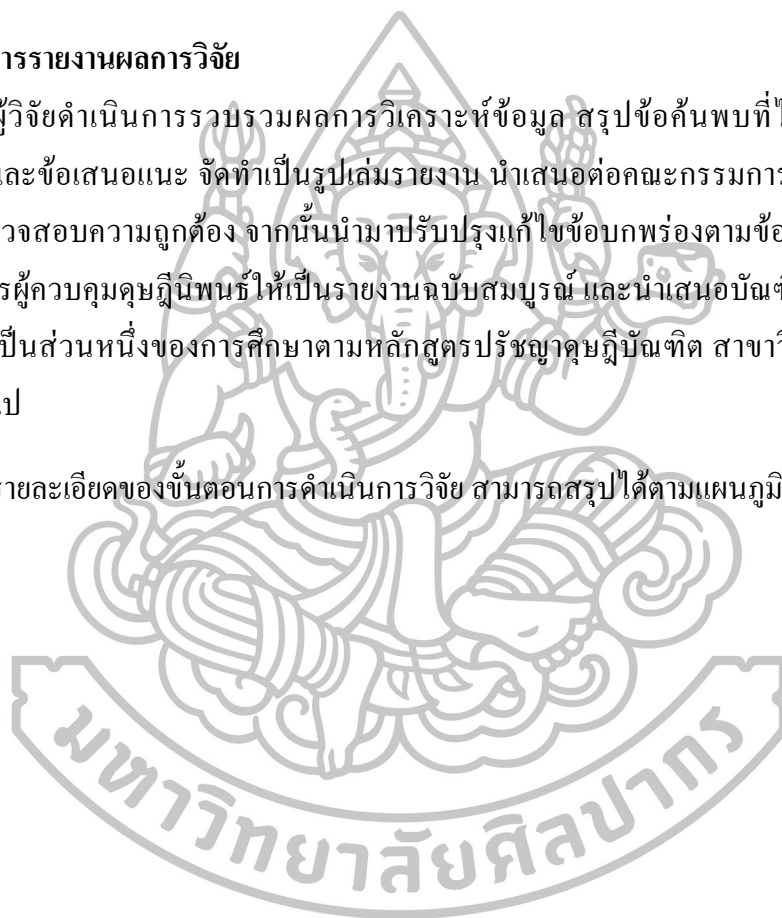
ขั้นที่ 3 การหาแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยนำปัจจัยการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากขั้นที่ 2 มาสร้างเป็นคำถามเพื่อหา

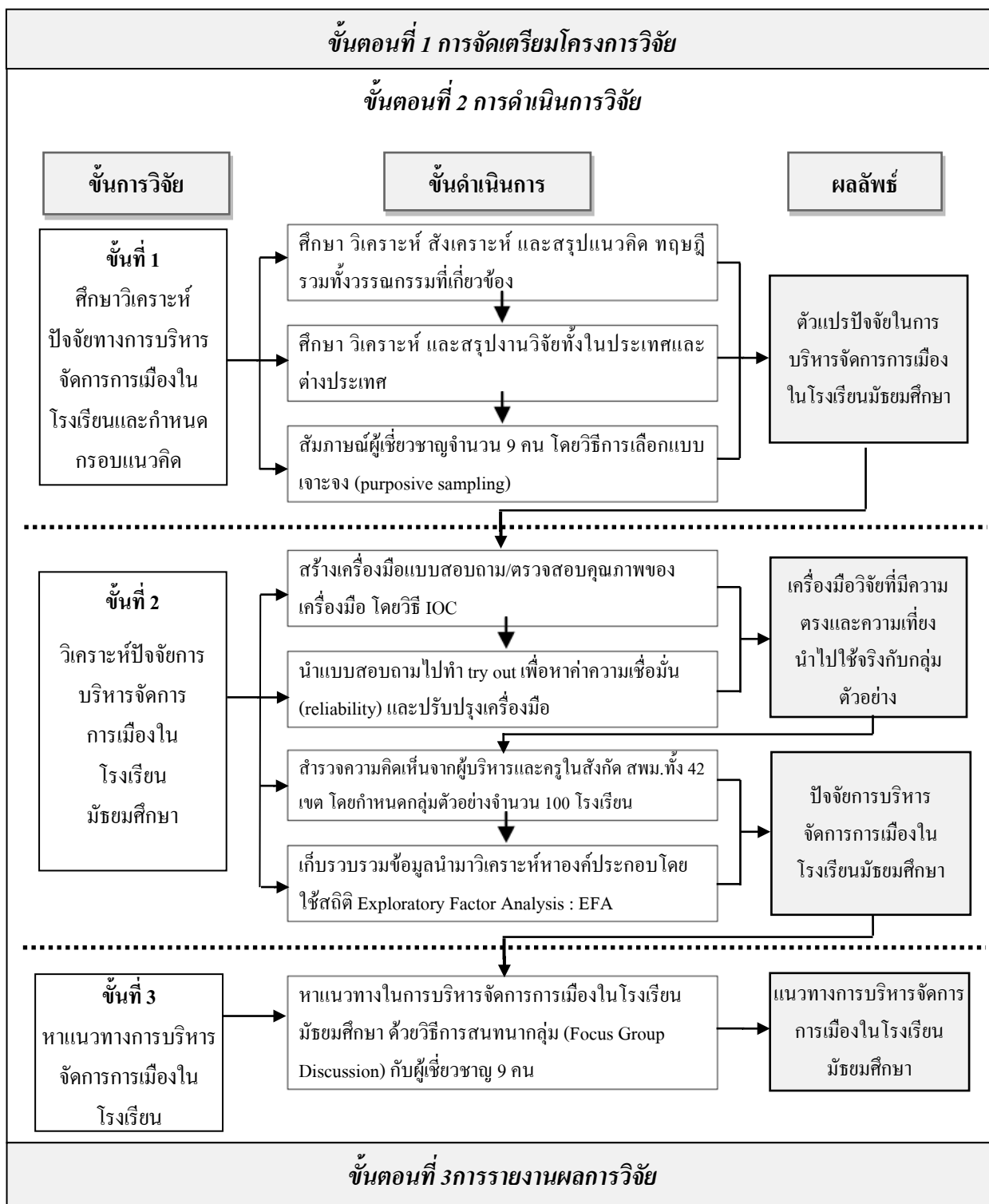
แนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา และนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ในลักษณะการจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) โดยคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คนต้องเป็นบุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับคุณวุฒิบัณฑิตและมีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จากนั้น นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา และจัดทำเป็นแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำเป็นรูปเล่มรายงาน นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมคุณวุฒิ นิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการผู้ควบคุมคุณวุฒิ นิพนธ์ให้เป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ และนำเสนอบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อ ขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาต่อไป

รายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สามารถสรุปได้ตามแผนภูมิต่อไปนี้





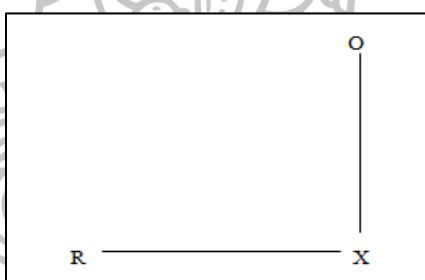
แผนภูมิที่ 4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดี่ยว สภาวะการณ์แบบไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่นำมาศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้ง 42 เขต จำนวนทั้งสิ้น 2,361¹ โรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการศึกษາสามารถเป็นตัวแทนในการอธิบายการบริหารของโรงเรียนทั้งหมดได้

¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา 42 เขต, สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.obec.go.th/>

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาทั้ง 42 เขต จำนวน 2,361 โรงเรียน มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 90 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 โรงเรียน และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. ในแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จะประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา	จำนวนโรงเรียน/ ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง /โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล			รวม
			ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รอง ผู้อำนวยการ	ครู	
1	62	3	3	3	6	12
2	52	2	2	2	4	8
3	47	2	2	2	4	8
4	43	2	2	2	4	8
5	64	3	3	3	6	12
6	54	2	2	2	4	8
7	44	2	2	2	4	8
8	55	2	2	2	4	8
9	61	3	3	3	6	12
10	60	2	2	2	4	8
11	66	3	3	3	6	12
12	99	4	4	4	8	16
13	44	2	2	2	4	8
14	27	1	1	1	2	4
15	46	2	2	2	4	8
16	53	2	2	2	4	8
17	39	2	2	2	4	8

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา	จำนวนโรงเรียน/ ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง /โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล			รวม
			ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รอง ผู้อำนวยการ	ครู	
18	50	2	2	2	4	8
19	52	2	2	2	4	8
20	63	3	3	3	6	12
21	56	2	2	2	4	8
22	81	3	3	3	6	12
23	45	2	2	2	4	8
24	55	2	2	2	4	8
25	84	3	3	3	6	12
26	35	1	1	1	2	4
27	60	3	3	3	6	12
28	83	3	3	3	6	12
29	81	3	3	3	6	12
30	37	2	2	2	4	8
31	50	2	2	2	4	8
32	66	3	3	3	6	12
33	85	4	4	4	8	16
34	42	2	2	2	4	8
35	46	2	2	2	4	8
36	59	3	3	3	6	12
37	46	2	2	2	4	8
38	47	2	2	2	4	8
39	58	2	2	2	4	8
40	39	2	2	2	4	8
41	62	4	4	4	8	16
42	58	2	2	2	4	8
รวม	2,361	100	100	100	200	400

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียดของตัวแปรดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่หลักในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยของการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งได้จากการรวบรวมวิเคราะห์งานเอกสาร ทั้งแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้ตัวแปรย่อยมาทั้งหมดจำนวน 130 ตัวแปร และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ตามสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอนรวม 3 ฉบับ ได้แก่

1. เครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิดที่กำหนดข้อความแบบกว้างๆ ให้ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ที่มีคุณสมบัติเป็นบุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตและมีความรู้หรือประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการการเมืองในองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการสร้างเครื่องมือวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. เครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่หลักในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าว ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 130 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert's rating scale) ซึ่งมีความหมายดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในระดับสำคัญมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง มีการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในระดับสำคัญมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง มีการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในระดับสำคัญปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง มีการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในระดับสำคัญน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง มีการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในระดับสำคัญน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

3. เครื่องมือแบบสอบถามปลายเปิด (open-ended questions) ใช้สำหรับการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) กับผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ที่มีคุณสมบัติเป็นบุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับคุณวุฒิบัณฑิตและมีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา และนำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ (content analysis) มาเป็นองค์ความรู้ของการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา แล้วจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จากนั้นนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และทำการปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

2.1 รวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาทำการสังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามได้จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 138 ข้อ จากนั้นนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และทำการปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

2.2 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยการนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามหาความตรงเชิงเนื้อหาและสำนวนการใช้ภาษา ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ถือว่ามีความตรงตามเนื้อหาใช้ได้ และหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้ว พบว่า จากข้อคำถามทั้งหมด 138 ข้อ มีข้อคำถามที่มีความตรงตามเนื้อหาใช้ได้จำนวน 130 ข้อ และมีการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3 การนำแบบสอบถามไปทำการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน และมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ตอบกลับแล้ว มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.965 จากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้สอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจริง

3. แบบสอบถามปลายเปิด (open-ended questions) เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการหาแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยการใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นจัดทำเป็นแบบสอบถามปลายเปิดภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามตามขั้นตอนดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และสถานศึกษาที่เป็นกลุ่ม try out ผู้วิจัยมีการดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง มีการขอหนังสือจากทางบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อทำการขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูล และมีการประสานกับทางผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และสถานศึกษาเพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ รวมถึงการนัดหมายวัน-เวลา และสถานที่ในการเข้าสัมภาษณ์
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 โรงเรียน (ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 400 คน) ผู้วิจัยมีการดำเนินการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้วิธีทอคแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือการจัดส่งและรับคืนทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนแล้ว ผู้วิจัยมีการตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่หลักในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ซึ่งการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้ในแต่ละข้อมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความสำคัญมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความสำคัญน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้สถิติวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการหมุนแกนปัจจัยแบบแวนริแมกซ์ (varimax rotation) ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัยครั้งนี้ คือ ใช้เกณฑ์ในการเลือกปัจจัยที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป ค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1 ขึ้นไป และมีตัวแปรในแต่ละปัจจัยจำนวน 3 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมเป็นไปตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's criterion)

3. การวิเคราะห์หาแนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยนำข้อมูลความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ของผู้เชี่ยวชาญ มาทำการวิเคราะห์

เนื้อหา (content analysis) เพื่อหาข้อสรุปเป็นแนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

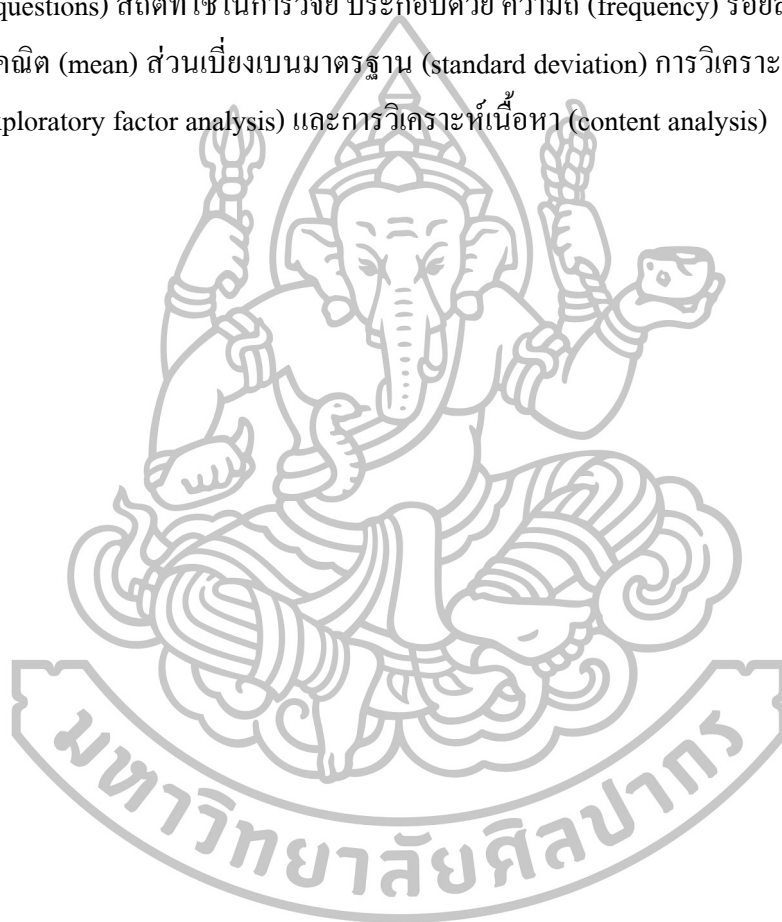
การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตาราง แผนภูมิ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

สรุป

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบปัจจัยทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ทราบแนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาข้อมูล เอกสาร ตำราต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย โดยเริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย จากนั้นนำข้อสรุปที่ได้มาสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และนำมาประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม นำเครื่องมือมาตรวจสอบคุณภาพ โดยวิธี IOC เพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา และนำเครื่องมือที่ปรับปรุงคุณภาพเรียบร้อยแล้วไปทดสอบหาความเที่ยงด้วยการหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และทำการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้สมบูรณ์ จากนั้นดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่เป็น โรงเรียนมัธยมในเขตพื้นที่การศึกษามัธยม จำนวน 100 โรงเรียน และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) จากนั้น นำผลการวิเคราะห์ไปหาแนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) กับผู้เชี่ยวชาญ และรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาทำการสรุปเป็นประเด็นแนวทางการวิจัยครั้งนี้ และขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัยโดยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำเป็นรูปเล่มรายงานที่สมบูรณ์ ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้มีการเลือกตัวอย่างจากประชากรที่เป็น โรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ทั้ง 42 เขต จำนวน 2,361 โรงเรียน กำหนด

ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย 1.แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) 2.แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และ 3. แบบสอบถามปลายเปิด (open-ended questions) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)



บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามให้กับโรงเรียนมัธยมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 100 โรงเรียน จำนวนแบบสอบถาม 400 ชุด และได้รับกลับมาครบทั้งหมด 100 โรงเรียน 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาปัจจัยของการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการการเมืองในองค์กร ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และสรุปการวิเคราะห์ทั้ง 2 ส่วนนำมาสร้างเป็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principle component analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยนำผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ที่สกัดได้ตัวแปรที่สำคัญของการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาสร้างเป็นแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 การศึกษาปัจจัยของการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ผลงานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยนำข้อมูลจากเอกสาร ผลงาน

วิชาการด้านหลักการ แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษามาทำการสังเคราะห์

จากการสังเคราะห์งานเอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ผู้วิจัยได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ

ข้อ	รายการ	รายชื่อผู้แต่ง																				
		1. สตรีฟส์ (Strauss)	2. ยูกิ (Yuki)	3. เทนเนบาร์ท (Tennenbaum)	4. เซอร์เชย์และบันสันชาร์ด	5. ทิช โนแอล เอ็ม	6. วินเตอร์ (Winter)	7. เวเบอร์ (Weber)	8. ดาห์ล (Dahl)	9. ชีน (Schein)	10. ไฮเดนเบอร์กและสไตน์ไดวิก	11. เนซิวิช (Knezevich)	12. ฟลิปโป (Flippo)	13. คอสเตอร์ (Coser)	14. วอเรน (Warren)	15. นอร์ด (Nord)	16. มอร์แกนทัว (Morgenthau)	17. โรบบินส์ (Robbins)	18. ลุกส์ (Lukes)	19. ยูเคิล (Yukel)	20. ลูธันส์ (Luthans)	21. ดูบิน (Dubin)
1	สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์		/		/																	
2	มีภาวะผู้นำสูง					/																
3	มีวิธีการจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์	/		/																		
4	สนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร	/																				
5	ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน	/																				
6	แนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	/																				
7	รักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง	/																				
8	ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อม	/																				
9	ประสานฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการตามลักษณะภายในองค์กร	/																				

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
10	ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ	/																				
11	ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ	/			/																	
12	มีความสามารถเหนือผู้อื่น						/								/							
13	ความสามารถที่ทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้							/					/									
14	ความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นทำตาม								/	/	/			/			/	/		/	/	
15	การเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายเหนือคนอื่นๆ											/				/		/				
16	การตัดสินใจของบุคคลที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย																		/			
17	อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีสิทธิทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง							/										/				/
18	ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียน																					
19	เป็นอำนาจที่มาจากบุคลิกลักษณะเด่นเฉพาะส่วนตัว																	/			/	
20	อำนาจหน้าที่ที่ใช้ถูกระเบียบเป็นมาตรการบังคับ																	/				

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
21	อำนาจมีลักษณะสั่งสมได้และเพิ่มขึ้นจากแหล่งอำนาจต่างๆ																						
22	อำนาจสามารถเปลี่ยนไปด้วยเงื่อนไขของเวลา																	/					
23	อำนาจเป็นสิ่งที่สามารถแสวงหาและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าได้																						
24	เป็นอำนาจที่มาจากคุณวุฒิ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะประสบการณ์																	/			/		
25	ความสามารถที่มีทรัพยากรให้รางวัลกับบุคคลอื่น																						
26	เจตคติ อุดมคติของผู้มีอำนาจที่มีผลต่อคนอื่นๆ																						
27	มีอำนาจในบทลงโทษอย่างแท้จริง																						
28	ทำงานใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ																						
29	ให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น																						
30	ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม																						
31	จำนวนสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงาน																						
32	คบค้าสมาคมกับบุคคลที่มีอำนาจ																						
33	มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน																						

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
34	มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลให้คุณให้โทษผู้อื่น															/							
35	มีความรอบรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่มีประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา				/																		
36	มีอำนาจร่วมปรึกษาอภิปรายเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน			/																			
37	สร้างความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน																	/					
38	การแสวงหาการสนับสนุนเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เป็นประโยชน์			/			/																
39	การใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มได้รับตามที่ต้องการ																						
40	การได้มาซึ่งทรัพยากรตามความต้องการของตนหรือกลุ่ม																						
41	การจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด																						
42	บริหารเพื่อเป้าหมายขององค์กร																						
43	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ																						
44	กระบวนการตัดสินใจของผู้นำ																						

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
45	การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มภายในองค์กร																					
46	การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร							/														
47	โครงสร้างองค์กรแบบปิรามิด							/														
48	สภาพแวดล้อมองค์กรที่ขาดความมั่นคง ไม่แน่นอน																					
49	ความรู้สึกลึกซึ้งความมั่นคงด้านอารมณ์ต้องคอยประจบเอาใจนาย							/		/												
50	ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี																					
51	ความขัดแย้งในเรื่องสำคัญเพื่อ โน้มน้ำใจให้ผู้มีอำนาจหันมาสนับสนุนตน																					
52	การเมืองสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีภายนอก																					
53	การกระจายอำนาจขององค์กร																					
54	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา																					
55	ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย																					

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
56	ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจได้ทันตามกำหนดเวลา																					
57	ผู้บริหารสร้างกระบวนการสารสนเทศการชักนำได้อย่างเต็มที่									/												
58	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปรึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ									/												
59	ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้ในการประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ																					
60	การตัดสินใจของผู้บริหาร								/		/											
61	จัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม																					
62	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ																					
63	ครูอาจารย์ให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่																					
64	ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีความรักใคร่สามัคคีกัน																					
65	ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ																		/			

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
66	ผลิตสิ่งที่สังคมยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม																					
67	ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรอยู่ตลอดเวลา															/						
68	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย																					
69	ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ																					
70	ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับผลกำไรจากงานนั้น																					
71	ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้				/				/													
72	ลงทุนในเรื่องคน เงิน วัสดุ และเทคโนโลยีในการทำงานน้อยแต่ได้ผลผลิตของงานมาก			/					/													
73	มีการให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง																					
74	จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน																					
75	ผู้บริหารคอยกระตุ้นชักนำเป็นที่พึงใจให้กับผู้ร่วมงานได้																					

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
76	รวมตัวกันเพื่อเป้าประสงค์และทัศนคติร่วมกัน			/																	/	
77	มีอิทธิพลเหนือกลุ่มอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลง																					
78	แสวงหาอิทธิพลเหนือนโยบายสาธารณะตามวิธี ทางที่กำหนด					/																
79	มีเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่แน่นอนเด่นชัด				/																	
80	จัดสายงานบริหารงานในองค์กร																					
81	มีจุดประสงค์ที่จะรักษาผลประโยชน์ในเรื่องหนึ่ง เรื่องใดโดยเฉพาะ				/			/														
82	กิจกรรมบางอย่างของกลุ่มที่เข้าไปปกป้องรักษา ผลประโยชน์กลุ่ม																/					
83	ใช้อิทธิพลกำหนดนโยบายของรัฐในการรักษา ผลประโยชน์															/						
84	จัดโครงสร้างของกลุ่มที่เข้มแข็ง																					
85	มีบทบาทต่อการตัดสินใจของรัฐบาล															/			/			
86	มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง																					
87	แสวงหาหลักการเพื่อความเป็นธรรมให้แก่ทุกฝ่าย																					

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
88	ที่รวมของอำนาจที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ																						
89	กลุ่มที่มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจเหมือนกัน								/														
90	ร่วมกันทำงานรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม								/														
91	เข้าร่วมมีบทบาทในวิถีทางการเมือง																						
92	ปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของกลุ่ม								/		/												
93	เป็นพลังบีบบังคับอีกกลุ่มหนึ่ง																						



ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	22. กริม (Grimes)	23. ไชมอน (Simon)	24. เคทซ์และคาห์ม (Katz & Kahn)	25. พีบอดี (Peabody)	26. โบลส์และดาเวนพอร์ท (Boles & Davenport)	27. กอร์ติน (Gorton)	28. ฮอร์ตันและฮันท์ (Horton and Hunt)	29. สก็อตและมิทเชลล์ (Scott and Mitchell)	30. ไบเออร์สเตท (Bierstedt)	31. ฟิวดอร์และเชอร์เมอร์ (Fiedler & Cherner)	32. ราเกินและซันด์สตรอม (Ragin & Sundstrom)	33. สตีอกิลด์ (Stogdill)	34. เฟรนช์และราเวน (French & Raven)	35. แซซซาเรทและลอคฮอร์ (Bacharach & Lawyer)	36. ชาร์พ (Sharp)	37. นาดเลอร์ ทัชแมน และเฮทวานี (Nadler, Tushman and Hatvany)	38. คิมบราวและนัมเมอร์ (Kimbrough & Nunnery)	39. เรเวนและครูกลันสกี (Raven & Krunglanski)	40. เฮอร์เซย์และโกลด์สมิท (Hershey & Goldsmith)	41. มุลเดอร์และคณะ (Mulder & others)
1	สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์		/	/																	
2	มีภาวะผู้นำสูง																				
3	มีวิธีการจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์																				
4	สนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร																				
5	ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน																				
6	แนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง																				
7	รักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง																				
8	ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อม																				
9	ประสานฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการตามลักษณะภายในองค์กร						/														

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
10	ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ																				
11	ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ																				
12	มีความสามารถเหนือผู้อื่น																	/			
13	ความสามารถที่ทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้																				
14	ความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นทำตาม					/		/	/			/	/		/						/
15	การเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายเหนือคนอื่นๆ											/				/					
16	การตัดสินใจของบุคคลที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามบรรทัดฐาน		/									/		/							
17	อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีสิทธิทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง	/		/	/							/		/	/	/					/
18	ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียน						/				/	/									
19	เป็นอำนาจที่มาจากบุคลิกลักษณะเด่นเฉพาะส่วนตัว											/	/					/			
20	อำนาจหน้าที่ที่ใช้ถูกระเบียบเป็นมาตรการบังคับ									/		/	/								

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
21	อำนาจมีลักษณะสั่งสมได้และเพิ่มขึ้นจากแหล่งอำนาจต่างๆ											/									
22	อำนาจสามารถเปลี่ยนไปด้วยเงื่อนไขของเวลา											/									
23	อำนาจเป็นสิ่งที่สามารถแสวงหาและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าได้											/									
24	เป็นอำนาจที่มาจากคุณวุฒิ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะประสบการณ์											/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
25	ความสามารถที่มีทรัพยากรให้รางวัลกับบุคคลอื่น												/								/
26	เจตคติ อุดมคติของผู้มีอำนาจที่มีผลต่อคนอื่นๆ														/						/
27	มีอำนาจในบทลงโทษอย่างแท้จริง												/	/	/						
28	ทำงานใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ																/				
29	ให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น																/				
30	ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม																/				
31	จำนวนสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงาน																				/
32	คบค้าสมาคมกับบุคคลที่มีอำนาจ													/						/	/
33	มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน													/							

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
34	มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลให้คุณให้โทษผู้อื่น													/							/
35	มีความรอบรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่มีประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา													/				/			
36	มีอำนาจร่วมปรึกษาอภิปรายเพื่อแก้ไขปัญหในการปฏิบัติงาน																				/
37	สร้างความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน																				
38	การแสวงหาการสนับสนุนเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เป็นประโยชน์																				
39	การใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มได้รับตามที่ต้องการ																				
40	การได้มาซึ่งทรัพยากรตามความต้องการของตนหรือกลุ่ม																				
41	การจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด																				
42	บริหารเพื่อเป้าหมายขององค์กร																				
43	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ																				

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
44	กระบวนการตัดสินใจของผู้นำ												/	/							
45	การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มภายในองค์กร																				
46	การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร															/					
47	โครงสร้างองค์กรแบบปิรามิด																				
48	สภาพแวดล้อมองค์กรที่ขาดความมั่นคง ไม่แน่นอน															/					
49	ความรู้สึกลึกซึ้งความมั่นคงด้านอารมณ์ต้องคอยประจบเอาใจนาย																				
50	ความต้องการมีอำนาจบังคับกับคนอื่นในแง่ไม่ดี																				
51	ความขัดแย้งในเรื่องสำคัญเพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้มีอำนาจหันมาสนับสนุนตน																				
52	การเมืองสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีภายนอก																				
53	การกระจายอำนาจขององค์กร																				
54	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา																				/

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
55	ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย																				/
56	ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจได้ทันตามกำหนดเวลา																				/
57	ผู้บริหารสร้างกระบวนการสารสนเทศการชักนำได้อย่างเต็มที่																				/
58	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปรึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ																				/
59	ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้ในการประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ																				/
60	การตัดสินใจของผู้บริหาร																				/
61	จัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม																				/
62	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ																				/
63	ครูอาจารย์ให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่																				/

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
64	ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีความรักใคร่สามัคคีกัน																				/
65	ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ																				/
66	ผลิตสิ่งที่สังคมยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม																				
67	ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรอยู่ตลอดเวลา											/									
68	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย															/					
69	ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ																				
70	ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับผลกำไรจากงานนั้น		/																		
71	ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้																				
72	ลงทุนในเรื่องคน เงิน วัสดุ และเทคโนโลยีในการทำงานน้อยแต่ได้ผลผลิตของงานมาก																				
73	มีการให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง																				

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
74	จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน				/																
75	ผู้บริหารคอยกระตุ้นชักนำเป็นที่พึงให้กับผู้ร่วมงานได้																				
76	รวมตัวกันเพื่อเป้าประสงค์และทัศนคติร่วมกัน							/													
77	มีอิทธิพลเหนือกลุ่มอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลง																				
78	แสวงหาอิทธิพลเหนือนโยบายสาธารณะตามวิธีทางที่กำหนด							/	/												
79	มีเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่แน่นอนเด่นชัด																				
80	จัดสายงานบริหารงานในองค์กร																				
81	มีจุดประสงค์ที่จะรักษาผลประโยชน์ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ																				
82	กิจกรรมบางอย่างของกลุ่มที่เข้าไปปกป้องรักษาผลประโยชน์กลุ่ม											/									
83	ใช้อิทธิพลกำหนดนโยบายของรัฐในการรักษาผลประโยชน์																				
84	จัดโครงสร้างของกลุ่มที่เข้มแข็ง																				

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
85	มีบทบาทต่อการตัดสินใจของรัฐบาล											/	/								
86	มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง																				
87	แสวงหาหลักการเพื่อความเป็นธรรมให้แก่ทุกฝ่าย														/						
88	ที่รวมของอำนาจที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ																				
89	กลุ่มที่มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจเหมือนกัน															/					
90	ร่วมกันทำงานรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม																				
91	เข้าร่วมมีบทบาทในวิถีทางการเมือง																				
92	ปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของกลุ่ม																				
93	เป็นพลังบีบบังคับอีกกลุ่มหนึ่ง																				



ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	42. เลสเวลและเคปแลน (Lasswell & Kaplan)	43. เซอร์รี โอเวนส์และสตาร์เรทท์ (Serfaty & Starratt)	44. เคลแลนด (Clelland)	45. เพฟเฟอร์ (Peffer)	46. กรามเนอร์ และคินิกิ (Grammer & Kinicki)	47. ดิวบริน (Dubrin)	48. ไมล์ (Miles)	49. เจคอบสัน ลอกซดอนและวิกแมน (Jacobson, Lousdon & Wigman)	50. บิดเวลล์ (Bidwell)	51. มิลเลต (Millet)	52. โวล์แมน (Wolman)	53. กูด (Good)	54. กริบ (Gibb)	55. แคมเบล (Campbell)	56. กริฟฟิธส์ (Griffiths)	57. วูตตัน (Wootton)	58. กรีนเบิร์ก (Greenberg)	59. ไซเซเลอร์ (Zeigler)	60. ดูแวร์เซ่ (Duverger)
1	สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์																			
2	มีภาวะผู้นำสูง			/																
3	มีวิธีการจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์																			
4	สนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร																			
5	ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน																			
6	แนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง																			
7	รักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง																			
8	ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อม	/																		
9	ประสานฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการตามลักษณะภายในองค์กร											/								

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
10	ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ																			
11	ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ																			
12	มีความสามารถเหนือผู้อื่น		/																	
13	ความสามารถที่ทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้																			
14	ความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นทำตาม		/																	
15	การเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายเหนือคนอื่น ๆ																			
16	การตัดสินใจของบุคคลที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย		/																	
17	อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีสิทธิทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง		/	/																
18	ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียน																			
19	เป็นอำนาจที่มาจากบุคลิกลักษณะเด่นเฉพาะส่วนตัว		/																	
20	อำนาจหน้าที่ที่ใช้ถูกระเบียบเป็นมาตรการบังคับ		/																	
21	อำนาจมีลักษณะสั่งสมได้และเพิ่มขึ้นจากแหล่งอำนาจต่างๆ																			
22	อำนาจสามารถเปลี่ยนไปด้วยเงื่อนไขของเวลา																			

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
23	อำนาจเป็นสิ่งที่สามารถแสวงหาและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าได้																			
24	เป็นอำนาจที่มาจากคุณวุฒิ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ประสบการณ์	/		/																
25	ความสามารถที่มีทรัพยากรให้รางวัลกับบุคคลอื่น																			
26	เจตคติ อุดมคติของผู้มีอำนาจที่มีผลต่อคนอื่น ๆ																			
27	มีอำนาจในบทลงโทษอย่างแท้จริง																			
28	ทำงานใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ																			
29	ให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น			/																
30	ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม																			
31	จำนวนสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงาน	/		/																
32	คบค้าสมาคมกับบุคคลที่มีอำนาจ	/																		
33	มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน			/																
34	มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลให้คุณให้โทษผู้อื่น	/																		
35	มีความรอบรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่มีประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา			/																

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
36	มีอำนาจร่วมปรึกษาอภิปรายเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน			/																
37	สร้างความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน			/																
38	การแสวงหาการสนับสนุนเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เป็นประโยชน์				/															
39	การใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มได้รับตามที่ต้องการ				/															
40	การได้มาซึ่งทรัพยากรตามความต้องการของตนหรือกลุ่ม				/															
41	การจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด				/	/	/	/												
42	บริหารเพื่อเป้าหมายขององค์กร				/	/	/	/												
43	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ				/	/	/	/												
44	กระบวนการตัดสินใจของผู้นำ				/	/	/	/												
45	การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มภายในองค์กร					/														
46	การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร				/	/		/												
47	โครงสร้างองค์กรแบบปิรามิด						/													
48	สภาพแวดล้อมองค์กรที่ขาดความมั่นคง ไม่แน่นอน				/	/	/	/												

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
49	ความรู้สึกลึกซึ้งความมั่นคงด้านอารมณ์คอยประจบเอาใจนาย						/													
50	ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี						/													
51	ความขัดแย้งในเรื่องสำคัญเพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้มีอำนาจหันมาสนับสนุนตน						/													
52	การเมืองสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีภายนอก				/	/		/												
53	การกระจายอำนาจขององค์กร				/															
54	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา															/				
55	ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย												/							
56	ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจได้ทันตามกำหนดเวลา																			
57	ผู้บริหารสร้างกระบวนการสารสนเทศชักนำได้อย่างเต็มที่																			
58	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปรึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ													/						
59	ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้ในการประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ																			
60	การตัดสินใจของผู้บริหาร																			

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	จัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม															/				
62	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ																			
63	ครูอาจารย์ให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่								/											
64	ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีความรักใคร่สามัคคีกัน																			
65	ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ								/											
66	ผลิตสิ่งที่สังคมยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม									/										
67	ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง												/			/				
68	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้จัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย														/	/				
69	ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ										/									
70	ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับผลกำไรจากงานนั้น										/									
71	ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายตั้งไว้											/	/							

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
72	ลงทุนในเรื่องคน เงิน วัสดุ และเทคโนโลยีในการทำงาน น้อยแต่ได้ผลผลิตของงานมาก										/									
73	มีการให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง													/						
74	จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน															/				
75	ผู้บริหารคอยกระตุ้นชักนำเป็นที่พึงให้กับผู้ร่วมงานได้													/						
76	รวมตัวกันเพื่อเป้าประสงค์และทัศนคติร่วมกัน																			/
77	มีอิทธิพลเหนือกลุ่มอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลง																	/		/
78	แสวงหาอิทธิพลเหนือนโยบายสาธารณะตามวิธีทางที่กำหนด																/		/	/
79	มีเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่แน่นอนเด่นชัด																			/
80	จัดสายงานบริหารงานในองค์กร																			/
81	มีจุดประสงค์ที่จะรักษาผลประโยชน์ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยเฉพาะ																			/
82	กิจกรรมบางอย่างของกลุ่มที่เข้าไปปกป้องรักษา ผลประโยชน์กลุ่ม																			/
83	ใช้อิทธิพลกำหนดนโยบายของรัฐในการรักษาผลประโยชน์																			/
84	จัดโครงสร้างของกลุ่มที่เข้มแข็ง																			/

ตารางที่ 4 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
85	มีบทบาทต่อการตัดสินใจของรัฐบาล																			/
86	มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง																			/
87	แสวงหาหลักการเพื่อความเป็นธรรมให้แก่ทุกฝ่าย																			/
88	ที่รวมของอำนาจที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ																			/
89	กลุ่มที่มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจเหมือนกัน																			/
90	ร่วมกันทำงานรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม																			/
91	เข้าร่วมมีบทบาทในวิถีทางการเมือง																			/
92	ปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของกลุ่ม																			/
93	เป็นพลังบีบบังคับอีกกลุ่มหนึ่ง																			/

จากตารางที่ 4 พบว่า ภายหลังจากสังเคราะห์เอกสารต่างประเทศจากนักวิชาการทั้งหมด 60 คน ทำให้สามารถสังเคราะห์ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาออกมาได้ทั้งหมด 93 ตัวแปร

เมื่อมีการสังเคราะห์งานเอกสารจากต่างประเทศแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสารของไทยจากนักวิชาการไทยหลายคน จนได้ตัวแปรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย

ข้อ	รายการ	1. กวี วัฒน	2. พระธรรม โทศจาโร	3. พระราชญาณวิธาน	4. ชวิชัย บุญเฉล	5. อุทัย ธีรวิญ โ	6. ประพันธ์ พาสัก	7. ตะกวด บันดา	8. วิเชียร วิท	9. ยงยุทธ เกษ	10. สุโขทัยธรรม	11. เติร์มศักดิ์	12. ราชบัณฑิตย	13. สุปัญญา กิต	14. อรุณ รัก	15. วิรัช สง
1	มีความสามารถและทักษะในการบริหาร	/							/		/					
2	นำผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติงาน	/		/					/	/						
3	สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์	/	/		/	/			/	/						
4	มีธรรมะประจําใจสำหรับผู้		/													
5	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน		/													
6	มีภาวะผู้นำสูง			/	/		/			/	/					
7	สามารถบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ			/										/		
8	มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี			/												
9	เป็นผู้นำโดยใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ				/											
10	มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น				/											
11	เป็นผู้นำที่มีอำนาจการให้รางวัล				/						/					
12	มีอำนาจการบังคับ				/					/	/					

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
13	มีอำนาจตามกฎหมาย			/												
14	มีอำนาจความเชี่ยวชาญ			/												
15	มีอำนาจการอ้างอิง			/												
16	มีอำนาจหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกริเริ่ม					/										
17	มีอำนาจหน้าที่ประนีประนอม					/										
18	มีวิธีการจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์					/		/	/		/					
19	เป็นผู้หน้าที่ได้รับการพัฒนาฝึกฝน						/	/			/					
20	มีความพร้อมและเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่						/	/								
21	สนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร							/		/						
22	ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน					/										
23	แนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง							/								
24	ประสานฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการตามลักษณะภายในองค์กร										/					
25	มีความฉลาด รอบคอบ มีสติปัญญาดี								/							
26	มีความเชื่อมั่นในตนเอง								/							
27	มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์								/							

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
28	รู้จักควบคุมสถานการณ์								/							
29	มีทักษะการแก้ไขปัญหา								/		/					
30	มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย								/							
31	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน								/	/						
32	มีความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์								/							
33	มีความสามารถติดต่อสื่อสารและเจรจา								/	/						
34	มีความตั้งใจรับผิดชอบในตำแหน่งของตน								/							
35	มีความตั้งใจปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร								/							
36	มีทักษะทางเทคนิคชำนาญเฉพาะด้าน								/	/						
37	มีทักษะทางด้านจิตวิทยา								/							
38	มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ								/							
39	มีความคิดเห็นที่กว้าง คิดริเริ่มสร้างสรรค์								/							
40	มีความสามารถในการรับรู้และล่วงรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ								/							
41	เป็นคนที่มีความตั้งใจหนักแน่น								/							
42	มีความยุติธรรม ความเสมอภาคกับผู้ได้บังคับบัญชา								/							

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
43	มีความสามารถในการมองปัญหาได้อย่างมีเหตุผล								/							
44	มีการใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ตัดสินใจ								/							
45	เป็นผู้นำที่มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของทำงานอย่างเหมาะสม								/							
46	เป็นผู้นำที่รู้จักวางแผน แบ่งงานให้เหมาะสมกับคน								/							
47	เผยแพร่ข่าวสารนโยบายให้เข้าใจกว้างขวางและต่อเนื่อง									/						
48	ปฏิบัติประชมอบรมหรือสัมมนาปัญหา นโยบายเป็นระยะสม่ำเสมอ									/						
49	มีการแจกจ่ายเอกสารแนวปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ									/						
50	คัดเลือกผู้นำที่มีคุณลักษณะเป็นนักประชาธิปไตย									/						
51	ออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ									/						
52	ตรวจสอบควบคุมกำกับดูแลและประเมินผลเป็นระบบ									/						
53	สร้างกำลังใจ ความพึงพอใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา										/					
54	ความสามารถที่ทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้											/				
55	ความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นทำตาม															
56	การเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายเหนือคนอื่น ๆ					/									/	
57	การตัดสินใจของบุคคลที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมาย														/	/

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
58	อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีสิทธิทำให้นักลเกิดการเปลี่ยนแปลง					/										
59	ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียน															/
60	เป็นอำนาจที่มาจากบุคคลลักษณะเด่นเฉพาะส่วนตัว					/					/				/	
61	อำนาจหน้าที่ที่ใช้ถูกระเบียบเป็นมาตรการบังคับ														/	
62	อำนาจสามารถเปลี่ยนไปด้วยเงื่อนไขของเวลา															
63	เป็นอำนาจที่มาจากคุณวุฒิ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะประสบการณ์										/				/	
64	ความสามารถที่มีทรัพยากรให้รางวัลกับบุคคลอื่น												/			
65	มีอำนาจในบทลงโทษอย่างแท้จริง															
66	ทำงานใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ										/					
67	ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม															
68	จำนวนสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงาน														/	
69	คบค้าสมาคมกับบุคคลที่มีอำนาจ										/				/	
70	มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน														/	
71	มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลให้คุณให้โทษผู้อื่น					/									/	

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
72	มีการล้อมกลาทางสังคมด้วยความเคารพเชื่อฟังผู้อาวุโสหรือปฏิบัติ สืบต่อกันมา														/	
73	มีความยุติธรรมให้แก่ทุกฝ่าย														/	
74	มีความรอบรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่มีประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา															
75	มีอำนาจร่วมปรึกษาอภิปรายเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน														/	
76	มีมุมมองการดำเนินงานขององค์กรในมุมกว้าง													/	/	
77	ฝึกฝนวิเคราะห์แก้ปัญหาขององค์กร														/	
78	คิดค้นหาวิธีการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรให้มากที่สุด														/	
79	คิดค้น พัฒนาเทคนิควิธี ขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ													/	/	
80	สร้างความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน															/
81	การได้มาซึ่งทรัพยากรตามความต้องการของตนหรือกลุ่ม					/										
82	อำนาจที่ยอมรับกันตามปกติขององค์กร															
83	พฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อประโยชน์ส่วนตัว															
84	ต้องการแสวงหาอำนาจหรือรักษาอำนาจของตน															
85	แสวงหาอำนาจและใช้อำนาจเพื่อป้องกันผลประโยชน์ส่วนตัว			/												

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
86	ถูกกระทำโดยพนักงานขององค์กร															
87	การกระทำที่คนในองค์กรนำมาใช้เพื่อให้ผู้อื่นทำบางสิ่งบางอย่างให้ตนบรรลุเป้าหมาย													/		
88	การจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด													/		
89	โครงสร้างที่ใช้ระบบการเลือกตัวแทนเป็นผู้บริหารในองค์กร			/												
90	กลุ่มที่มีจำนวนมากจะได้รับผลประโยชน์มาก															
91	กิจกรรมที่ให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนเพื่อนำไปสู่การมีอำนาจและทรัพยากร					/								/		
92	แสวงหาอำนาจโดยตรงด้วยการผูกมิตรกับผู้มีอำนาจ															
93	ให้ความช่วยเหลืองานต่างๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคย															
94	เชิญผู้มีอำนาจเข้าร่วมกิจกรรมที่สำคัญของสถานศึกษา					/										
95	เชิญผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ยอมรับจากฝ่ายต่างๆภายนอกมาร่วมงานด้วย															/
96	เป็นนักสร้างอุดมคติ สร้างบรรทัดฐานทางสังคม															
97	มีความกระตือรือร้น ซื่อสัตย์สุจริต มีเมตตา															
98	มีความรับผิดชอบสูงและเอาใจใส่งาน															
99	สร้างสัมพันธภาพกับบุคคลและเครือข่าย															
100	ขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน															

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
101	หลีกเลี่ยงความผิดพลาดต่างๆ ในการทำงาน															
102	ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในองค์กร			/												
103	พฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาที่คัดค้านหรือต่อต้าน															
104	สภาพแวดล้อมองค์กรที่ขาดความมั่นคง ไม่แน่นอน						/									
105	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา															
106	ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย												/			
107	ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจได้ทันตามกำหนดเวลา															
108	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปรึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ								/							
109	จัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม													/		
110	ผลิตสิ่งที่สังคมยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม								/							
111	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้จัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย				/									/		
112	ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับผลกำไรจากงานนั้น															
113	ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้						/							/		
114	ลงทุนในเรื่องคน เงิน วัสดุ และเทคโนโลยีในการทำงานน้อยแต่ได้ผลผลิตของงานมาก											/				

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
115	กำหนดแนวคิดในการทำงานให้ชัดเจน															
116	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม															
117	งานที่ต้องเชื่อถือได้															
118	มีการให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง															
119	งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง									/						
120	ผู้บริหารมีศิลปะในการให้รางวัลและการลงโทษ															
121	มีการประเมินวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอยู่เสมอ															
122	จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน															
123	ส่งเสริมผลงานที่ประสบความสำเร็จว่ามาจากส่วนรวม															
124	ผู้บริหารมีความสามารถด้านวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล															
125	ผู้บริหารคอยกระตุ้นชักนำเป็นที่พึงใจให้กับผู้ร่วมงานได้															
126	บุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์												/			
127	รวมตัวกันเพื่อเป้าประสงค์และทัศนคติร่วมกัน												/			
128	มีอิทธิพลเหนือกลุ่มอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลง												/			
129	ส่งเสริมสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มในการรักษาผลประโยชน์													/		
130	ร่วมกันทำงานรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม															

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	16. สุพิน เตชคุปต์	17. วิโรจน์ อัจฉรินทร์ และคณะ	18. ชงชัย แสนด้วงษ์	19. พันสีหพันธ์ นกอินทรี	20. ประพนธ์ รอดประเสริฐ	21. ชูเทพ พงศ์ศรีรัตน์	22. สมยศ เนิ่วการ	23. กันตนา จันทร์บรรจง	24. สร้อยตระกูล อรรถธมมานะ	25. สมหมาย ปวีร์จิตต์	26. วิชัย ตันศิริ	27. เก้า ทองเว	28. ภิภาส ทองสุทธิ	29. วีระพล นันท์สุวรรณ	30. บรรพดี วีระสิทธิ์ และคณะ	31. ธีรพรเชษฐ์ หนะพรและคณะ	
1	มีความสามารถและทักษะในการบริหาร																	
2	นำผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติงาน																	
3	สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์																	
4	มีธรรมชาติประจำใจสำหรับผู้นำ																	
5	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน																	
6	มีภาวะผู้นำสูง																	
7	สามารถบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ			/														
8	มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี																	
9	เป็นผู้นำโดยใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ																	
10	มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น																	
11	เป็นผู้นำที่มีอำนาจการให้รางวัล																	
12	มีอำนาจการบังคับ															/		

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
13	มีอำนาจตามกฎหมาย						/										
14	มีอำนาจความเชี่ยวชาญ																
15	มีอำนาจการอ้างอิง																
16	มีอำนาจหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก																
17	มีอำนาจหน้าที่ประนีประนอม						/										
18	มีวิธีการจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์																
19	เป็นผู้นำที่ได้รับการพัฒนาฝึกฝน																
20	มีความพร้อมและเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่																
21	สนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร											/					
22	ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน																
23	แนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง																
24	ประสานฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการตามลักษณะภายในองค์กร											/				/	
25	มีความฉลาด รอบคอบ มีสติปัญญาดี			/													
26	มีความเชื่อมั่นในตนเอง			/													
27	มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์																

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
28	รู้จักควบคุมสถานการณ์																
29	มีทักษะการแก้ไขปัญหา																
30	มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย			/													
31	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน																
32	มีความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์																
33	มีความสามารถติดต่อสื่อสารและเจรจา														/		
34	มีความตั้งใจรับผิดชอบในตำแหน่งของตน																
35	มีความตั้งใจปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร				/												
36	มีทักษะทางเทคนิคชำนาญเฉพาะด้าน																
37	มีทักษะทางด้านจิตวิทยา																
38	มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ																
39	มีความคิดเห็นที่กว้าง คิดริเริ่มสร้างสรรค์																
40	มีความสามารถในการรับรู้และล่วงรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ																
41	เป็นคนที่มีความตั้งใจหนักแน่น																
42	มีความยุติธรรม ความเสมอภาคกับผู้ได้บังคับบัญชา																
43	มีความสามารถในการมองปัญหาได้อย่างมีเหตุผล																

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
44	มีการใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ตัดสินใจ																
45	เป็นผู้นำที่มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของทำงานอย่างเหมาะสม									/							
46	เป็นผู้นำที่รู้จักวางแผน แบ่งงานให้เหมาะสมกับคน																
47	เผยแพร่ข่าวสารนโยบายให้เข้าใจกว้างขวางและต่อเนื่อง																
48	ปฏิบัติประมุขอบรมหรือสัมมนาปีนุหวนนโยบายเป็นระยะสม่ำเสมอ																
49	มีการแจกจ่ายเอกสารแนวปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ		/														
50	คัดเลือกผู้นำที่มีคุณลักษณะเป็นนักประชาธิปไตย																
51	ออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ																
52	ตรวจสอบควบคุมกำกับดูแลและประเมินผลเป็นระบบ																
53	สร้างกำลังใจ ความพึงพอใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา																
54	ความสามารถที่ทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้																
55	ความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นทำตาม			/													
56	การเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายเหนือคนอื่น ๆ																/
57	การตัดสินใจของบุคคลที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย			/													
58	อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีสิทธิทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง																

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
59	ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียน			/													
60	เป็นอำนาจที่มาจากบุคลิกลักษณะเด่นเฉพาะส่วนตัว		/			/											
61	อำนาจหน้าที่ที่ใช้กฎระเบียบเป็นมาตรการบังคับ		/		/												
62	อำนาจสามารถเปลี่ยนไปด้วยเงื่อนไขของเวลา		/	/		/											
63	เป็นอำนาจที่มาจากคุณวุฒิ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะประสบการณ์					/											
64	ความสามารถที่มีทรัพยากรให้รางวัลกับบุคคลอื่น		/														
65	มีอำนาจในบทลงโทษอย่างแท้จริง		/														
66	ทำงานใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ																
67	ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม		/	/	/												
68	จำนวนสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงาน																
69	คบค้าสมาคมกับบุคคลที่มีอำนาจ																
70	มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน																
71	มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลให้คุณให้โทษผู้อื่น																
72	มีการกลมเกลียวทางสังคมด้วยความเคารพเชื่อฟังผู้อาวุโสหรือปฏิบัติ สืบต่อกันมา																

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
73	มีความยุติธรรมให้แก่ทุกฝ่าย				/	/											
74	มีความรอบรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่มีประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา		/														
75	มีอำนาจร่วมปรึกษาอภิปรายเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน																
76	มีมุมมองการดำเนินงานขององค์กรในมุมกว้าง																
77	ฝึกฝนวิเคราะห์แก้ปัญหาขององค์กร																
78	คิดค้นหาวิธีการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรให้มากที่สุด																
79	คิดค้น พัฒนาเทคนิควิธี ขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ																
80	สร้างความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและ ผู้ร่วมงาน	/			/	/											
81	การได้มาซึ่งทรัพยากรตามความต้องการของตนหรือกลุ่ม							/									/
82	อำนาจที่ยอมรับกันตามปกติขององค์กร						/										
83	พฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อประโยชน์ส่วนตัว						/										
84	ต้องการแสวงหาอำนาจหรือรักษาอำนาจของตน						/										
85	แสวงหาอำนาจและใช้อำนาจเพื่อป้องกันผลประโยชน์ส่วนตัว							/						/			
86	ถูกกระทำโดยพนักงานขององค์กร							/									

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
87	การกระทำที่คนในองค์กรนำมาใช้เพื่อให้ผู้อื่นทำบางสิ่งบางอย่างให้ตนบรรลุเป้าหมาย								/					/			
88	การจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด							/		/							/
89	โครงสร้างที่ใช้ระบบการเลือกตัวแทนเป็นผู้บริหารในองค์กร										/						
90	กลุ่มที่มีจำนวนมากจะได้รับผลประโยชน์มาก										/						
91	กิจกรรมที่ให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนเพื่อนำไปสู่การมีอำนาจและทรัพยากร											/		/			
92	แสวงหาอำนาจโดยตรงด้วยการผูกมิตรกับผู้มีอำนาจ												/				
93	ให้ความช่วยเหลืองานต่างๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคย												/				
94	เชื้อเชิญผู้มีอำนาจเข้าร่วมกิจกรรมที่สำคัญของสถานศึกษา												/				
95	เชิญผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ยอมรับจากฝ่ายต่างๆภายนอกมาร่วมงานด้วย												/				
96	เป็นนักสร้างอุดมคติ สร้างบรรทัดฐานทางสังคม												/				
97	มีความกระตือรือร้น ซื่อสัตย์สุจริต มีเมตตา												/				
98	มีความรับผิดชอบสูงและเอาใจใส่งาน												/				
99	สร้างสัมพันธภาพกับบุคคลและเครือข่าย												/				

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
100	ขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน												/				
101	หลีกเลี่ยงความผิดพลาดต่างๆ ในการทำงาน												/				
102	ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในองค์กร													/			
103	พฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาที่คัดค้านหรือต่อต้าน													/			
104	สภาพแวดล้อมองค์กรที่ขาดความมั่นคง ไม่แน่นอน													/			
105	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา						/										
106	ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย				/												
107	ผู้บริหารปฏิบัติตามภารกิจได้ทันตามกำหนดเวลา								/								
108	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปรึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ							/									
109	จัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม																
110	ผลิตสิ่งที่สังคมยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม																
111	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย																
112	ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับผลกำไรจากงานนั้น														/		
113	ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้																

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
114	ลงทุนในเรื่องคน เงิน วัสดุ และเทคโนโลยีในการทำงานน้อยแต่ได้ผลผลิตของงานมาก														/		
115	กำหนดแนวคิดในการทำงานให้ชัดเจน								/								
116	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม		/				/										
117	งานที่ต้องเชื่อถือได้								/								
118	มีการให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง					/				/							
119	งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง												/				
120	ผู้บริหารมีศิลปะในการให้รางวัลและการลงโทษ			/								/					
121	มีการประเมินวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอยู่เสมอ								/					/			
122	จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	/					/									/	
123	ส่งเสริมผลงานที่ประสบความสำเร็จจามาจากส่วนรวม				/					/				/			
124	ผู้บริหารมีความสามารถด้านวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล						/										
125	ผู้บริหารคอยกระตุ้นชักนำเป็นที่พึงใจให้กับผู้ร่วมงานได้		/														
126	บุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์											/		/			
127	รวมตัวกันเพื่อเป้าประสงค์และทัศนคติร่วมกัน			/													

ตารางที่ 5 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
128	มีอิทธิพลเหนือกลุ่มอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลง																
129	ส่งเสริมสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มในการรักษาผลประโยชน์															/	
130	ร่วมกันทำงานรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม																/

จากตารางที่ 5 พบว่า จากการรวบรวมเอกสารไทยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากนักวิชาการไทยทั้งหมด 31 คนแล้ว และได้ทำการสังเคราะห์งานจนได้ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาออกมาทั้งหมด 130 ตัวแปรตามตาราง

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์งานที่มาจากเอกสารต่างประเทศและเอกสารไทยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้มีการค้นคว้าเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งผลงานวิจัยในประเทศและผลงานวิจัยต่างประเทศ และทำการสังเคราะห์งานเพื่อให้ได้ตัวแปรเพิ่มเติม ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 6 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อ	รายการ	ผู้วิจัยที่เกี่ยวข้อง																								
		1. แบบชแมนและคณะ	2. แพทเชิน (Patchen)	3. อัดัมส์ (Adams)	4. นาทเมเยอร์ (Natemeyer)	5. สเตฟเฟอริช (Steferud)	6. ริงโรส (Ringrose)	7. เชตตี (Shetty)	8. ชาพลิน (Charplin)	9. แคชอร์ (Cachur)	10. ซุลลิแวน (Sullivan)	11. สตาโชวิทซ์ (Stachowicz)	12. คอปส์ (Copes)	13. มุสคอร์และคณะothers	14. แคมเบลล์ (Camball)	15. อีร์วิน โรส	16. สุวีร์ดี ศรีคาเดช	17. อนุสรณ์ ยกให้	18. มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาก	19. พรพิมพร วราพันธุ์พิธิช	20. บิตรีชย ดันเบ็ด	21. อภิชัย นุชเนื่อง	22. วัลลภ สุภสิงห์	23. ชวิรัช รัตติญู	24. สมบูรณ์ นนท์สกุล	25. สมจิตร พิงทรพร
1	อำนาจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา	/		/		/	/							/	/					/						
2	อำนาจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน	/	/			/	/				/		/		/					/						
3	อำนาจอ้างอิงสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน	/		/	/						/		/		/											
4	การใช้อำนาจบังคับมากส่งผลทางลบต่อประสิทธิผลของงาน	/			/										/					/						
5	อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	/	/	/				/	/	/	/	/			/											
6	ความสมดุลระหว่างอำนาจตามกฎหมายและอำนาจเชี่ยวชาญมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน	/										/			/							/				
7	อำนาจอ้างอิงมีผลให้บุคคลเชื่อถือ ศรัทธาด้วยความจงรักภักดี	/													/						/			/	/	/

ตารางที่ 6 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
8	อำนาจการให้รางวัลมีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา		/	/	/											/										/	
9	การใช้อำนาจบังคับมีผลให้เกิดความไม่พึงพอใจ ต่อต้าน หลบเลี่ยงงาน		/	/	/					/																	
10	อำนาจเชี่ยวชาญทำให้เกิดภาวะผู้นำ							/			/					/										/	
11	อำนาจเชี่ยวชาญทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา							/		/						/						/				/	
12	บุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน							/								/	/	/	/		/	/	/	/	/	/	/
13	การสร้างบารมีของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน							/								/	/	/	/		/				/	/	
14	ความสามารถในการจูงใจของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน							/								/	/	/	/							/	
15	การปรึกษาหารือของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน							/							/	/	/	/	/		/	/			/		

ตารางที่ 6 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
16	ผู้บริหารใช้ประเภทอำนาจที่เหมาะสมกับ สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม							/						/	/	/		/		/	/		/	/		
17	ผู้บริหารใช้อำนาจเชี่ยวชาญเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ									/				/	/	/		/		/	/		/	/	/	
18	อำนาจอ้างอิงของผู้บริหารมีไว้ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ									/				/	/	/		/		/	/		/	/	/	
19	การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยสร้าง บรรยากาศในการทำงาน									/				/	/	/		/	/	/	/		/	/	/	/
20	มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงาน แบบมีส่วนร่วม																/	/	/	/	/		/	/	/	
21	ระคมทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาใน สถานศึกษา																/	/		/	/		/		/	
22	วางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด																/	/		/	/					
23	ผู้บริหารมีการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมอยู่ เสมอ																/	/			/					

ตารางที่ 6 ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ข้อ	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
24	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ให้ชัดเจน																/	/		/	/		/		/	
25	มีการประสานงานร่วมกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น																/	/	/	/	/			/	/	/

จากตารางที่ 6 พบว่า การค้นคว้าในส่วนที่เป็นผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งผลงานวิจัยในประเทศและผลงานวิจัยต่างประเทศจากงานวิจัยทั้งหมด 25 เรื่อง และนำงานวิจัยทั้งหมดมาทำการสังเคราะห์จนได้ตัวแปรเพื่อการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งหมด 25 ตัวแปร

หลังจากการค้นคว้างานจากเอกสารต่างๆ เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการการเมืองในองค์กรจำนวน 9 คน ในระดับนโยบาย ระดับนักวิชาการ และระดับปฏิบัติการ ได้ตัวแปรที่มาจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 7 ตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	รายการ	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
14	สิ่งแวดล้อมโดยรอบของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก	/								
15	อิทธิพลจากชุมชนที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา	/				/				/
16	การเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	/								
17	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานในองค์กร	/								
18	เสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง	/	/	/	/	/	/	/	/	
19	เสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ	/	/	/	/	/	/	/	/	
20	เสริมสร้างพลังอำนาจสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำ	/	/	/	/	/	/	/	/	
21	วัฒนธรรมโรงเรียน		/							
22	ค่านิยมของครูและผู้บริหาร		/							
23	จริยธรรม วินัย และความรับผิดชอบในการทำงานกับผู้อื่น		/							
24	การร่วมมือทำงานกับผู้อื่น		/							
25	ผู้บริหารมีความยุติธรรม โปร่งใส				/					
26	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างเหมาะสม				/					/
27	การบริหารจัดการคนให้ทำหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกัน				/	/				/
28	บริหารงานโดยมอบหมายภาระงานที่เหมาะสมกับความต้องการและตรงตามหน้าที่ให้กับบุคลากร				/					/
29	สร้างความพึงพอใจกับผู้บริหารหน้าที่				/					/

ตารางที่ 7 ตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	รายการ	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
30	ศึกษาที่มาของการเกิดการเมืองในองค์กรประเภทอำนาจ และผลประโยชน์ในองค์กร									/
31	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนฝ่ายการเมืองที่ทำให้การส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ตามภารกิจของสถานศึกษา									/
32	ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่จริงใจในการทำงานตามภารกิจ									/
33	เป็นผู้นำทางวิชาการ									/
34	ควบคุมกำกับติดตามพฤติกรรมกรให้ข่าวกับองค์กรภายนอก									/
35	เข้าหาผู้มีอิทธิพลท้องถิ่นเพื่อขอคำปรึกษา ความคิดเห็น และหาวิธีการทางออกร่วมกัน									/
36	บริหารจัดการเรื่องอำนาจของผู้บริหารกับผลประโยชน์ให้เกิดความสมดุลในโรงเรียน					/				

จากประเด็นข้อคำถามในตารางที่ 4-7 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดจนได้จำนวนตัวแปรทั้งสิ้น 138 ข้อ จากนั้น ผู้วิจัยได้นำตัวแปรทั้ง 138 ข้อมาสร้างเป็นเครื่องมือ และนำไปทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item Objective Congruence) จนได้ข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป จำนวน 130 ข้อ และทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามบางข้อตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้น นำเครื่องมือการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเรียบร้อยแล้วมาทำการทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น โรงเรียนมัธยมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียว จำนวน 10 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจำนวน 40 คน และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability)

ของแบบสอบถาม ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.965 ซึ่งถือว่าเครื่องมือมีความเที่ยงอยู่ในระดับที่ใช้ได้ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ต่อไป

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 โรงเรียน และมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้นจำนวน 400 คน โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่หลักในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ตำแหน่งหน้าที่หลักในสถานศึกษา						รวม	
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน		รองผู้อำนวยการ โรงเรียน		ครู		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
เพศ								
ชาย	90	90.00	59	59.00	77	38.50	226	56.50
หญิง	10	10.00	41	41.00	123	61.50	174	43.50
รวม	100	100.00	100	100.00	200	100.00	400	100.00
อายุ								
น้อยกว่า 31 ปี					12	6.00	12	3.00
31-40 ปี			5	5.00	32	16.00	37	9.25
41-50 ปี	38	38.00	44	44.00	110	55.00	192	48.00
51 ปีขึ้นไป	62	62.00	51	51.00	46	23.00	159	39.75
รวม	100	100.00	100	100.00	200	100.00	400	100.00

ตารางที่ 8 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

	ตำแหน่งหน้าที่หลักในสถานศึกษา						รวม	
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน		รองผู้อำนวยการ โรงเรียน		ครู		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ระดับการศึกษา								
ปริญญาตรี					75	37.50	75	18.75
ปริญญาโท	83	83.00	98	98.00	122	61.00	303	75.75
ปริญญาเอก	17	17.00	2	2.00	3	1.50	22	5.50
รวม	100	100.00	100	100.00	200	100.00	400	100.00
ประสบการณ์การทำงาน								
น้อยกว่า 11 ปี			1	1.00	17	8.50	18	4.50
11-20 ปี	1	1.00	9	9.00	27	13.50	37	9.25
21-30 ปี	40	40.00	50	50.00	117	58.50	207	51.75
31 ปีขึ้นไป	59	59.00	40	40.00	39	19.50	138	34.50
รวม	100	100.00	100	100.00	200	100.00	400	100.00
ประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน								
น้อยกว่า 6 ปี			4	4.00	14	7.00	18	4.50
6-10 ปี	1	1.00	6	6.00	7	3.50	14	3.50
11-15 ปี	1	1.00	2	2.00	9	4.50	12	3.00
16-20 ปี	3	3.00	3	3.00	16	8.00	22	5.50
21-25 ปี	14	14.00	18	18.00	54	27.00	86	21.50
26 ปีขึ้นไป	81	81.00	67	67.00	100	50.00	248	62.00
รวม	100	100.00	100	100.00	200	100.00	400	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 100 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 100 คน และครู จำนวน 200 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 400 คน แยกเป็นเพศชาย จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 56.50 เพศหญิง จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 43.50 สถานภาพด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุ 41-50 ปี จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ

48.00 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 75.75 ด้านระยะเวลาการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ที่ 21-30 ปี จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 51.75 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากที่สุด 26 ปีขึ้นไป จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00

สำหรับด้านการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารจัดการการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 130 ข้อ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	ตัวแปร	(\bar{X})	S.D.	ระดับความสำคัญ
1	ผู้บริหารมีความสามารถและทักษะในการบริหาร	4.80	.492	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสามารถเนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติงาน	4.69	.557	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์	4.74	.499	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง	4.71	.540	มากที่สุด
5	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีอำนาจในการให้รางวัล	4.21	.549	มาก
6	ผู้บริหารมีอำนาจการบังคับ	4.08	.536	มาก
7	ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์	4.55	.564	มากที่สุด
8	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ได้รับการพัฒนาฝึกฝน	4.68	.552	มากที่สุด
9	ผู้บริหารมีความพร้อมและความเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่	4.67	.549	มากที่สุด
10	ผู้บริหารสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร	4.62	.572	มากที่สุด
11	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการประสานงานจากภายนอก	4.52	.645	มากที่สุด

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=100)

ข้อ	ตัวแปร	(\bar{X})	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
12	ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.66	.552	มากที่สุด
13	ผู้บริหารประสานฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการตามลักษณะงานภายในองค์กร	4.70	.563	มากที่สุด
14	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาบรรลุถึงความต้องการต่างๆ	4.63	.588	มากที่สุด
15	ผู้บริหารมีทักษะในการแก้ไขปัญหา	4.61	.590	มากที่สุด
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน	4.53	.617	มากที่สุด
17	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเจรจา	4.64	.570	มากที่สุด
18	ผู้บริหารมีทักษะทางเทคนิคชำนาญเฉพาะด้าน	4.30	.665	มาก
19	ผู้บริหารมีความสามารถเหนือบุคคลอื่น	4.34	.686	มาก
20	ผู้บริหารมีความสามารถทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้	4.60	.656	มากที่สุด
21	ผู้บริหารมีความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นทำตามได้	4.60	.621	มากที่สุด
22	ผู้บริหารเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายเหนือบุคคลอื่น	4.25	.878	มาก
23	ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่มีผลบังคับให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมาย	4.70	.601	มากที่สุด
24	ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีสิทธิทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลง	4.68	.646	มากที่สุด
25	ผู้บริหารใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียน	4.26	.873	มาก
26	อำนาจของผู้บริหารเป็นอำนาจที่มาจากบุคลิกลักษณะเด่นเฉพาะส่วนตัว	4.48	.693	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัธยิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=100)

ข้อ	ตัวแปร	(\bar{X})	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
27	อำนาจของผู้บริหารเป็นอำนาจหน้าที่ที่ใ้กฎระเบียบ เป็นมาตรการบังคับ	4.55	.631	มากที่สุด
28	อำนาจของผู้บริหารสามารถเปลี่ยนไปด้วยเงื่อนไขของ เวลา	4.40	.665	มาก
29	อำนาจของผู้บริหารเป็นอำนาจที่มาจากคุณวุฒิ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะประสบการณ์	4.59	.578	มากที่สุด
30	ผู้บริหารมีทรัพยากรที่สามารถให้รางวัลกับบุคคลอื่น	4.20	.642	มาก
31	ผู้บริหารมีเจตคติ อุดมคติที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น	4.32	.665	มาก
32	ผู้บริหารมีอำนาจในบทลงโทษอย่างแท้จริง	4.24	.718	มาก
33	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น	4.39	.689	มาก
34	ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม	4.37	.635	มาก
35	ผู้บริหารมีจำนวนสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงานอย่างพอเพียง	4.62	.563	มากที่สุด
36	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.64	.540	มากที่สุด
37	ผู้บริหารมีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่สามารถ ให้คุณให้โทษแก่บุคคลอื่น	4.34	.810	มาก
38	ผู้บริหารมีความยุติธรรมให้แก่ทุกฝ่าย	4.63	.590	มากที่สุด
39	ผู้บริหารมีความรอบรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เป็น ประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.67	.576	มากที่สุด
40	ผู้บริหารมีอำนาจร่วมปรึกษาอภิปรายเพื่อแก้ไขปัญหา ในการปฏิบัติงาน	4.53	.671	มากที่สุด
41	ผู้บริหารสร้างความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดขึ้น ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.61	.594	มากที่สุด
42	ผู้บริหารแสวงหาทรัพยากรตามความต้องการของตน หรือกลุ่ม	4.06	.895	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=100)

ข้อ	ตัวแปร	(\bar{X})	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
43	ผู้บริหารแสวงหาอำนาจและใช้อำนาจเพื่อป้องกันผลประโยชน์ส่วนตัว	4.06	.951	มาก
44	ผู้บริหารมีการใช้ให้บุคคลอื่นทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ตนบรรลุเป้าหมาย	4.31	.848	มาก
45	ผู้บริหารมีการจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	4.44	.615	มาก
46	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการมีอำนาจและทรัพยากร	4.53	.637	มากที่สุด
47	ผู้บริหารบริหารงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร	4.69	.509	มากที่สุด
48	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.65	.542	มากที่สุด
49	ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจของผู้นำ	4.65	.599	มากที่สุด
50	องค์กรภายในเกิดการเปลี่ยนแปลง	4.34	.732	มาก
51	สภาพแวดล้อมขององค์กรขาดความมั่นคง ไม่แน่นอน	3.91	.967	มาก
52	การเมืองสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีภายนอกส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ	4.38	.859	มาก
53	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.69	.541	มากที่สุด
54	ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.66	.549	มากที่สุด
55	ผู้บริหารปฏิบัติตามภารกิจได้ทันตามกำหนดเวลา	4.68	.537	มากที่สุด
56	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปรึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.59	.607	มากที่สุด
57	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรได้เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม	4.71	.566	มากที่สุด

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=100)

ข้อ	ตัวแปร	(\bar{X})	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
58	ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่	4.63	.598	มากที่สุด
59	ผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.63	.594	มากที่สุด
60	โรงเรียนผลิตสิ่งที่สังคมยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม	4.53	.596	มากที่สุด
61	ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรอยู่ตลอดเวลา	4.65	.558	มากที่สุด
62	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย	4.61	.545	มากที่สุด
63	ผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา	4.65	.538	มากที่สุด
64	ผู้บริหารมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.67	.524	มากที่สุด
65	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการน้อยแต่ได้ผลผลิตของงานมาก	4.61	.631	มากที่สุด
66	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมเที่ยงธรรมโปร่งใส	4.49	.653	มาก
67	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง	4.47	.648	มาก
68	ผู้บริหารมีศิลปะในการให้รางวัลและการลงโทษ	4.36	.657	มาก
69	ผู้บริหารจัดสรรผู้ได้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกับงาน	4.54	.620	มากที่สุด
70	ผู้บริหารคอยกระตุ้นและเป็นที่ยิ่งให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้	4.64	.544	มากที่สุด

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=100)

ข้อ	ตัวแปร	(\bar{X})	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
71	ผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายในองค์กรมีทัศนคติร่วมกันเพื่อเป้าประสงค์ในสิ่งเดียวกัน	4.67	.555	มากที่สุด
72	ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือกลุ่มอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลง	4.43	.683	มาก
73	ผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายร่วมกันทำงานเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม	4.43	.756	มาก
74	ผู้บริหารใช้อำนาจสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน	4.56	.619	มากที่สุด
75	การใช้อำนาจบังคับของผู้บริหารส่งผลทางลบต่อประสิทธิผลของงาน	4.54	.755	มากที่สุด
76	อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	4.72	.562	มากที่สุด
77	ความสมดุลระหว่างอำนาจตามกฎหมายกับอำนาจเชี่ยวชาญมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน	4.34	.720	มาก
78	อำนาจอ้างอิงส่งผลให้บุคคลมีความเชื่อถือ ศรัทธา ด้วยความรักภักดี	4.37	.738	มาก
79	อำนาจการให้รางวัลส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	4.39	.742	มาก
80	การใช้อำนาจบังคับมีผลทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจ ต่อต้าน และหลบเลี่ยงงาน	4.03	.968	มาก
81	ผู้บริหารมีอำนาจเชี่ยวชาญทำให้เกิดภาวะผู้นำ	4.61	.591	มากที่สุด
82	อำนาจเชี่ยวชาญทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา จากผู้ได้บังคับบัญชา	4.48	.637	มาก
83	บุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา	4.49	.637	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัธยเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=100)

ข้อ	ตัวแปร	(\bar{X})	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
84	การสร้างบารมีของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน	4.48	.671	มาก
85	ความสามารถในการจูงใจของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.61	.582	มากที่สุด
86	การปรึกษาหารือของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.57	.592	มากที่สุด
87	ผู้บริหารใช้ประเภทอำนาจได้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม	4.48	.600	มาก
88	ผู้บริหารใช้อำนาจเชี่ยวชาญเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.31	.687	มาก
89	อำนาจอ้างอิงของผู้บริหารมีไว้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.48	.621	มาก
90	การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.68	.559	มากที่สุด
91	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม	4.62	.575	มากที่สุด
92	ผู้บริหารมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาเพื่อพัฒนาองค์กร	4.68	.561	มากที่สุด
93	ผู้บริหารมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด	4.68	.550	มากที่สุด
94	ผู้บริหารมีการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมอยู่เสมอ	4.59	.546	มากที่สุด
95	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ได้ชัดเจน	4.67	.524	มากที่สุด
96	ผู้บริหารมีการประสานงานกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	4.59	.549	มากที่สุด

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัธยิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=100)

ข้อ	ตัวแปร	(\bar{X})	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
97	ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลการจัดการที่เหมาะสมจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	4.65	.543	มากที่สุด
98	ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	4.69	.533	มากที่สุด
99	ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถพัฒนาองค์กร	4.67	.540	มากที่สุด
100	ผู้บริหารสร้างความสามัคคีในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา	4.60	.562	มากที่สุด
101	ผู้บริหารจัดการทรัพยากรเรื่องบุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการในองค์กรได้เหมาะสม	4.67	.548	มากที่สุด
102	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	4.64	.609	มากที่สุด
103	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา นักเรียน และผู้ปกครอง	4.67	.580	มากที่สุด
104	ผู้บริหารมีทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.68	.546	มากที่สุด
105	ผู้บริหารมีทักษะการคิดเชิงระบบ	4.65	.583	มากที่สุด
106	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	4.63	.583	มากที่สุด
107	ผู้บริหารมีทักษะการเลือกใช้คน	4.49	.653	มาก
108	การเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรมีความไม่แน่นอน	4.03	.808	มาก
109	สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีผลต่อการบริหารองค์กร	4.45	.619	มาก
110	ชุมชนมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กร	4.40	.648	มาก
111	การเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรมีผลต่อการบริหาร	4.50	.625	มากที่สุด
112	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรมีผลต่อการบริหาร	4.52	.605	มากที่สุด
113	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง	4.60	.570	มากที่สุด

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=100)

ข้อ	ตัวแปร	(\bar{X})	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
114	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.55	.586	มากที่สุด
115	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะผู้นำ	4.58	.591	มากที่สุด
116	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้เป็นหนึ่งเดียว	4.63	.578	มากที่สุด
117	ค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารมีผลต่อการ บริหารองค์กร	4.61	.595	มากที่สุด
118	ผู้บริหารมีจริยธรรม วินัย และความรับผิดชอบในการ ทำงานกับบุคคลอื่น	4.56	.630	มากที่สุด
119	ผู้บริหารมีการร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.72	.497	มากที่สุด
120	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างเหมาะสม	4.70	.529	มากที่สุด
121	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการคนให้ทำหน้าที่ไปใน ทิศทางเดียวกัน	4.71	.523	มากที่สุด
122	ผู้บริหารบริหารงานโดยมอบหมายภาระงานที่เหมาะสม กับความต้องการและตรงตามหน้าที่ให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.75	.507	มากที่สุด
123	ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.68	.564	มากที่สุด
124	ผู้บริหารมีการศึกษาที่มาของการเกิดการเมืองในองค์กร ประเภทอำนาจ และผลประโยชน์ในองค์กร	4.59	.611	มากที่สุด
125	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนฝ่ายการเมืองที่ให้การ ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ตามภารกิจขององค์กร	4.06	.759	มาก
126	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จริงจังในการทำงานตามภารกิจ	4.84	.410	มากที่สุด
127	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.82	.458	มากที่สุด

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=100)

ข้อ	ตัวแปร	(\bar{X})	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
128	ผู้บริหารควบคุมกำกับติดตามพฤติกรรมกาให้ข่าวกับ องค์กรภายนอก	4.62	.615	มากที่สุด
129	ผู้บริหารเข้าหาผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นเพื่อขอคำปรึกษา ความคิดเห็น และหาทางออกร่วมกัน	4.46	.659	มาก
130	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเรื่องอำนาจของผู้บริหารกับ ผลประโยชน์ในองค์กรให้มีความสมดุล	4.81	.477	มากที่สุด
ค่ามัชฌิมเลขคณิตรวม		4.54	.618	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 130 ข้อ ในภาพรวมมีระดับความสำคัญมากที่สุด ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.618 โดยค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ของแต่ละข้ออยู่ระหว่าง 3.91-4.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.410-0.968 สำหรับข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) สูงที่สุด เท่ากับ 4.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.410 คือ ข้อ 126 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จริงใจในการทำงานตามภารกิจ และข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ต่ำสุด เท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.967 คือ ข้อ 51 สภาพแวดล้อมขององค์กรขาดความมั่นคง ไม่นั่นอน

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principle component analysis) เพื่อทราบปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ คือ การทดสอบความเหมาะสมของตัวแปรและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ 1) ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูล มีค่าสัมประสิทธิ์ที่อยู่ระหว่าง 0-1 และ 2) ค่าการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และจากการวิเคราะห์สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 10 ค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.962
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	51065.274
	df	8385
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.962 ซึ่งค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า ข้อมูลมีความเพียงพอ มีความสัมพันธ์กัน และมีความเหมาะสม และเมื่อทดสอบด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า Chi-Square ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ทำให้สามารถนำข้อมูล ไปวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) ต่อไปได้

การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยวิธีการสกัดปัจจัยองค์ประกอบหลัก (principal component analysis) ด้วยวิธีการหมุนแกนปัจจัยแบบเวริแมกซ์ (varimax rotation) มีข้อตกลงเบื้องต้นในการกำหนดเลือกองค์ประกอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป 2) มีค่าไอเกน (eigenvalues) ที่มีค่ามากกว่า 1.00 และ 3) มีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจำนวนตั้งแต่ 3 ตัวแปร ขึ้นไป

จากผลการวิเคราะห์โดยการสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ทั้งหมด 19 องค์ประกอบ และมีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1 ขึ้นไป ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 องค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียน
มัธยมศึกษา

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative% of Variance)	ค่าความแปรปรวน (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative% of Variance)	ค่าความแปรปรวน (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative% of Variance)
1	52.745	40.573	40.573	52.745	40.573	40.573	17.494	13.457	13.457
2	9.346	7.189	47.763	9.346	7.189	47.763	16.861	12.970	26.428
3	4.057	3.120	50.883	4.057	3.120	50.883	10.409	8.007	34.434
4	3.338	2.568	53.451	3.338	2.568	53.451	9.326	7.174	41.608
5	3.185	2.450	55.901	3.185	2.450	55.901	5.430	4.177	45.785
6	2.436	1.874	57.775	2.436	1.874	57.775	5.073	3.902	49.687
7	2.385	1.835	59.610	2.385	1.835	59.610	4.739	3.646	53.333
8	2.160	1.661	61.271	2.160	1.661	61.271	3.756	2.889	56.222
9	1.751	1.347	62.618	1.751	1.347	62.618	3.263	2.510	58.732
10	1.625	1.250	63.869	1.625	1.250	63.869	2.457	1.890	60.622
11	1.607	1.236	65.105	1.607	1.236	65.105	2.436	1.874	62.496
12	1.416	1.090	66.194	1.416	1.090	66.194	2.006	1.543	64.039
13	1.354	1.042	67.236	1.354	1.042	67.236	1.924	1.480	65.518
14	1.282	.986	68.222	1.282	.986	68.222	1.787	1.375	66.893
15	1.247	.960	69.181	1.247	.960	69.181	1.710	1.315	68.209
16	1.146	.882	70.063	1.146	.882	70.063	1.533	1.179	69.388
17	1.114	.857	70.920	1.114	.857	70.920	1.517	1.167	70.555
18	1.068	.822	71.742	1.068	.822	71.742	1.312	1.009	71.564
19	1.022	.786	72.528	1.022	.786	72.528	1.254	.965	72.528

จากตารางที่ 11 แสดงจำนวนองค์ประกอบการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเก็น (eigenvalues) มากกว่า 1 ขึ้นไป มีจำนวน 19 องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกนแล้วอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 72.528 และเมื่อพิจารณา

ตามข้อตกลงเบื้องต้นในการกำหนดเลือกองค์ประกอบแล้ว พบว่า จำนวนองค์ประกอบที่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นมี 6 องค์ประกอบ และเมื่อพิจารณาจากการหมุนแกนปัจจัยแบบแวนริแมกซ์ (varimax rotation) แล้ว สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 49.687 และเมื่อแยกพิจารณาทีละองค์ประกอบ พบว่า

- องค์ประกอบที่ 1 มีค่าไอเกน (eigenvalues) สูงสุดเท่ากับ 17.494 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 13.457
- องค์ประกอบที่ 2 มีค่าไอเกน (eigenvalues) เท่ากับ 16.861 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 12.970
- องค์ประกอบที่ 3 มีค่าไอเกน (eigenvalues) เท่ากับ 10.409 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 8.007
- องค์ประกอบที่ 4 มีค่าไอเกน (eigenvalues) เท่ากับ 9.326 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 7.174
- องค์ประกอบที่ 5 มีค่าไอเกน (eigenvalues) เท่ากับ 5.430 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.177
- องค์ประกอบที่ 6 มีค่าไอเกน (eigenvalues) เท่ากับ 5.073 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.902

เมื่อพิจารณาที่ค่าน้ำหนักของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ สามารถสรุปรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 12 จำนวนตัวแปร และค่าน้ำหนักองค์ประกอบการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
1	16	0.561 - 0.735
2	16	0.560 - 0.764
3	7	0.553 - 0.755
4	6	0.563 - 0.752
5	5	0.578 - 0.710
6	3	0.561 - 0.725
รวม	53	0.553 - 0.764

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ รวมตัวแปรอธิบายองค์ประกอบได้ 53 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.553–0.764 แยกออกเป็น องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 16 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 16 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 5 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในแต่ละองค์ประกอบ ผู้วิจัยได้อธิบายรายละเอียดและตั้งชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องกับตัวแปร ดังนี้

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 1

อันดับ	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	122	บริหารงานโดยมอบหมายภาระงานที่เหมาะสมกับความต้องการและตรงตามหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.735
2	119	มีการร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.717
3	121	มีการบริหารจัดการคนให้ทำหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกัน	0.717
4	123	สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.710
5	120	มีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างเหมาะสม	0.690
6	95	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ได้ชัดเจน	0.658
7	124	มีการศึกษาที่มาของการเกิดการเมืองในองค์กร ประเภทอำนาจ และผลประโยชน์ในองค์กร	0.657
8	98	มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	0.633
9	93	มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด	0.611
10	97	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลการจัดการที่เหมาะสมจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	0.607
11	90	การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	0.601
12	91	มีการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม	0.594
13	118	มีจริยธรรม วินัย และความรับผิดชอบในการทำงานกับบุคคลอื่น	0.590
14	104	มีทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.583

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

อันดับ	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
15	92	มีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาเพื่อพัฒนาองค์กร	0.573
16	117	ค่านิยมของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารมีผลต่อการบริหารองค์กร	0.561
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			= 17.494
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			= 13.457
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			= 13.457

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 16 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.561 - 0.735 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 17.494 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 13.457 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent) เท่ากับ 13.457 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 นี้ว่า “การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 2

อันดับ	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	25	ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียน	0.764
2	42	แสวงหาทรัพยากรตามความต้องการของตนหรือกลุ่ม	0.763
3	52	การเมืองสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีภายนอกส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ	0.736
4	79	อำนาจการให้รางวัลส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	0.734
5	108	การเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรมีความไม่แน่นอน	0.708
6	77	ความสมดุระหว่างอำนาจตามกฎหมายกับอำนาจเชี่ยวชาญมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน	0.693
7	78	อำนาจอ้างอิงส่งผลให้บุคคลมีความเชื่อถือ ศรัทธา ด้วยความจงรักภักดี	0.686
8	43	แสวงหาอำนาจและใช้อำนาจเพื่อป้องกันผลประโยชน์ส่วนตัว	0.666

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

อันดับ	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
9	80	การใช้อำนาจบังคับมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจ ต่อต้าน และหลบเลี่ยงงาน	0.655
10	125	ส่งเสริมสนับสนุนฝ่ายการเมืองที่ให้การส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ตาม ภารกิจขององค์กร	0.649
11	51	สภาพแวดล้อมขององค์กรขาดความมั่นคง ไม่แน่นอน	0.629
12	32	มีอำนาจในบทลงโทษอย่างแท้จริง	0.585
13	128	ควบคุมกำกับติดตามพฤติกรรมทำให้ข่าวกับองค์กรภายนอก	0.580
14	27	อำนาจของผู้บริหารเป็นอำนาจหน้าที่ที่ใช้กฎระเบียบเป็นมาตรการ บังคับ	0.579
15	129	เข้าหาผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นเพื่อขอคำปรึกษา ความคิดเห็น และหาทาง ออกร่วมกัน	0.569
16	85	ความสามารถในการจูงใจของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จในการ ปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.560
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			= 16.861
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			= 12.970
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			= 26.428

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 16 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.560 - 0.764 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 16.861 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 12.970 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent) เท่ากับ 26.428 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 นี้ว่า “การใช้อำนาจ”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 3

อันดับ	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	69	จัดสรรผู้ได้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกับงาน	0.755
2	67	มีการให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง	0.708
3	66	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมเที่ยงธรรมโปร่งใส	0.701
4	68	มีศิลปะในการให้รางวัลและการลงโทษ	0.700
5	70	คอยกระตุ้นและเป็นที่ยึดให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้	0.655
6	38	มีความยุติธรรมให้แก่ทุกฝ่าย	0.569
7	107	มีทักษะการเลือกใช้คน	0.553
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			= 10.409
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			= 8.007
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			= 34.434

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.553 - 0.755 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 10.409 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 8.007 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent) เท่ากับ 34.434 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 นี้ว่า “ประสิทธิภาพการบริหารงาน”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 4

อันดับ	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	2	สามารถแนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติงาน	0.752
2	3	สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์	0.752
3	1	มีความสามารถและทักษะในการบริหาร	0.676
4	7	มีวิธีการจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์	0.619
5	4	มีภาวะผู้นำสูง	0.603
6	15	มีทักษะในการแก้ไขปัญหา	0.563
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			= 9.326
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			= 7.174
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			= 41.608

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.563 - 0.752 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 9.326 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 7.174 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent) เท่ากับ 41.608 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 4 นี้ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 5

อันดับ	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	44	มีการใช้ให้บุคคลอื่นทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ตนบรรลุเป้าหมาย	0.710
2	75	การใช้อำนาจบังคับของผู้บริหารส่งผลทางลบต่อประสิทธิผลของงาน	0.650
3	37	มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่สามารถให้คุณให้โทษแก่บุคคลอื่น	0.627
4	24	มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีสิทธิทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลง	0.588
5	22	เป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายเหนือบุคคลอื่น	0.578
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			= 5.430
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			= 4.177
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			= 45.785

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.578 - 0.710 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 5.430 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 4.177 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent) เท่ากับ 45.785 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 5 นี้ว่า “ผลประโยชน์ภายในองค์กร”

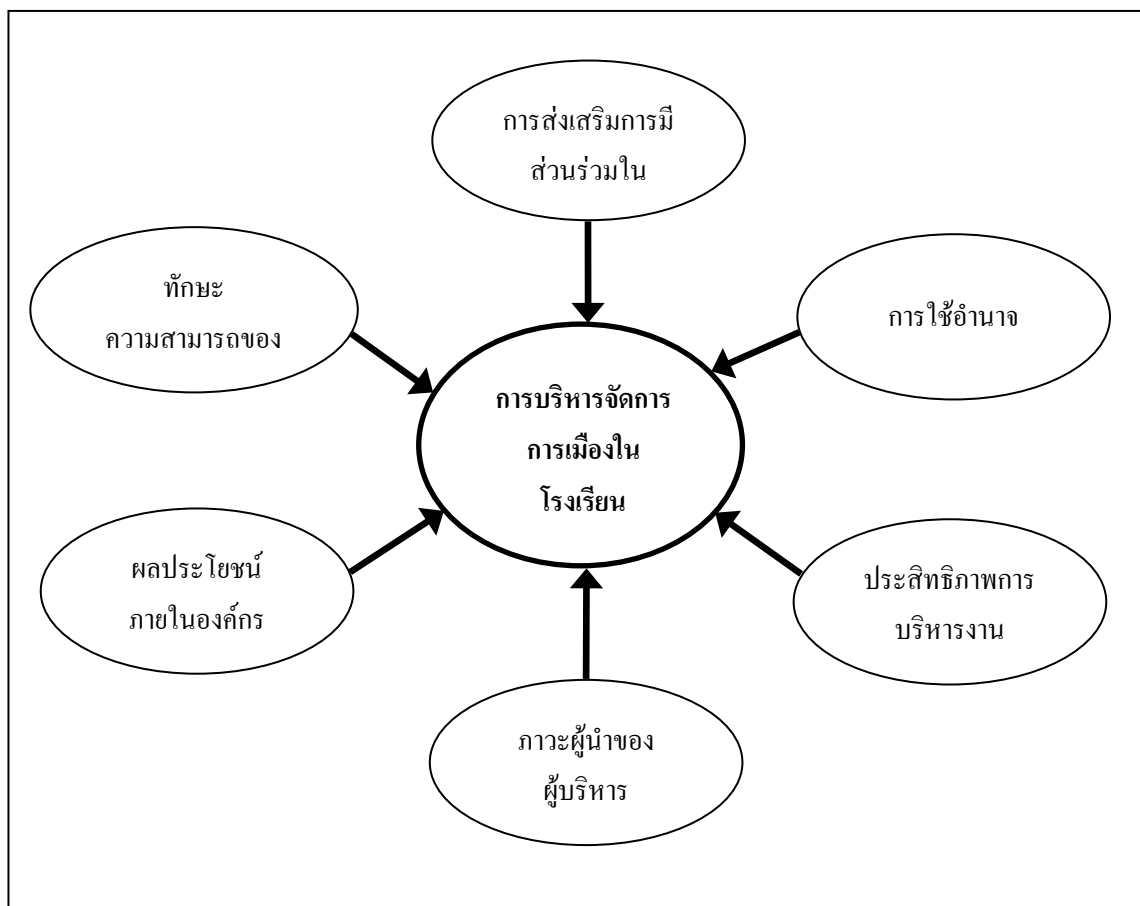
ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 6

อันดับ	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	18	มีทักษะทางเทคนิคชำนาญเฉพาะด้าน	0.725
2	19	มีความสามารถเหนือบุคคลอื่น	0.711
3	20	มีความสามารถทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้	0.561
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			= 5.073
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			= 3.902
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			= 49.687

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.561 - 0.725 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 5.073 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 3.902 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent) เท่ากับ 49.687 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 6 นี้ว่า “ทักษะความสามารถของผู้บริหาร”



จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยของการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดองค์ประกอบได้ 6 องค์ประกอบ สามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากแผนภูมิที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ 1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร 2) การใช้อำนาจ 3) ประสิทธิภาพการบริหารงาน 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ผลประโยชน์ภายในองค์กร และ 6) ทักษะความสามารถของผู้บริหาร

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมา ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรอธิบายองค์ประกอบที่สำคัญในแต่ละองค์ประกอบ และนำมาสร้างเป็นแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจัดให้มีการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านบริหารได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มสามารถสรุปแยกเป็นประเด็นที่สำคัญได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร

1. บริหารงานโดยมอบหมายภาระงานที่เหมาะสมกับความต้องการและตรงตามหน้าที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา
 1. มอบหมายภาระงานที่เหมาะสมกับความต้องการ ความถนัดของบุคคล
 2. จัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถให้ตรงกับสายงานในหน้าที่
 3. พัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา
 4. เข้าใจต่อการทำงานและวัตถุประสงค์ร่วมกันของบุคคลในองค์กร
 5. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะ
2. มีการร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 1. มีการร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
 2. จูงใจให้เกิดการสร้างกระบวนการความคิดให้เกิดในทุกกลุ่มงาน
 3. สร้างศรัทธาความเชื่อมั่นต่อตนเองและกลุ่ม
3. มีการบริหารจัดการคนให้ทำหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกัน
 1. จัดทำแผนบุคลากรขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
 2. บริหารจัดสรรบุคคลให้ทำหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร
 3. ศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถและทักษะของการบริหารงานบุคคล
 4. จัดหาบุคลากรประจำตำแหน่งที่ขาดแคลนอย่างเร่งด่วน
 5. สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร
 6. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทางด้านสายงานตนเอง
4. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา
 1. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร

2. ระดมความคิดของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรเพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงาน
 3. ปรับปรุงบุคลิกภาพให้มีลักษณะดึงดูดส่วนบุคคล
 4. พยายามปลุกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง
5. มีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างเหมาะสม
1. มีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างเหมาะสม
 2. กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการระดมทรัพยากร
 3. จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
6. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ได้ชัดเจน
1. จัดทำยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการองค์กร
 2. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ได้ชัดเจน
 3. กำหนด วิธีการ แนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร
 4. สื่อสารถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายได้นำไปปฏิบัติ
7. มีการศึกษาที่มาของการเกิดการเมืองในองค์กร ประเภทอำนาจ และผลประโยชน์ในองค์กร
1. ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเบื้องต้น (SWOT) ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 2. ศึกษาที่มาของการเกิดการเมืองในองค์กร อำนาจ และผลประโยชน์ในองค์กร
 3. จัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้สนับสนุนแผนปฏิบัติการ
 4. สนับสนุนให้ระดับผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ
8. มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
1. กำหนดนโยบายเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร
 2. เรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่มว่ามีขั้นตอนอย่างไร
 3. สร้างข่ายงานที่มีการพึ่งพาต่อกันทั้งเพื่อนร่วม ผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา
 4. เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของทุกภาคส่วน
9. มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด
1. กำหนดเป้าหมายของการระดมทรัพยากรให้ชัดเจน
 2. มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด
10. ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลการจัดการที่เหมาะสมจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
1. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลการจัดการที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ
 2. สนับสนุนแนวความคิดที่สามารถเป็นแบบอย่างได้
 3. จัดให้มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร

11. การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
 1. สร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรแบบมีส่วนร่วม
 2. สร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
 3. ลดและขจัดความคิดเห็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กร
 4. เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ
12. มีการกระจายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม
 1. จัดทำยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการสร้างการมีส่วนร่วม
 2. กระจายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม
 3. วางแผนไว้ล่วงหน้าโดยมีระยะเวลา
 4. ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการเรียนรู้ในกิจกรรมของตนหรือหน้าที่ของตนเองอย่างต่อเนื่อง
13. มีจริยธรรม วินัย และความรับผิดชอบในการทำงานกับบุคคลอื่น
 1. สร้างความกล้าต่อการแสดงออกของผู้ได้บังคับบัญชา
 2. หาแนวคิดและวิธีการในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นเสมอตลอดเวลา
 3. เข้าใจต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของบุคคลในองค์กร
 4. สร้างจริยธรรม วินัย และความรับผิดชอบในการทำงานอย่างมีส่วนร่วมในองค์กร
14. มีทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 1. กำหนดระยะเวลาที่แน่นอนของการทำโครงการ
 2. ร่วมพัฒนาแผนการดำเนินงานขององค์กรเป็นระยะ
 3. จัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว
 4. สร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานแผนกลยุทธ์ที่วางไว้
 5. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ
15. มีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาเพื่อพัฒนาองค์กร
 1. จัดการระดมทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาพัฒนาองค์กร
 2. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกับชุมชนและผู้มีส่วนได้เสีย
 3. สนับสนุนให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กร
16. ค่านิยมของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารมีผลต่อการบริหารองค์กร
 1. คัดเลือกค่านิยมแบบมีส่วนร่วมที่ผู้อยู่ในองค์กรเข้าใจได้ง่าย และเหมาะกับการนำไปปรับใช้ในการทำงานได้
 2. อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายเข้าใจถึงข้อดีของค่านิยมแบบมีส่วนร่วม

3. ใช้โอกาสในการประชุมทุกครั้งพูดถึงค่านิยมร่วมก่อนเข้าเนื้อหาการประชุม
4. ผู้บริหารทำตัวให้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามค่านิยมร่วม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป็นตัวอย่างเสมอๆ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการใช้อำนาจ

1. ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียน
 1. หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจโดยไม่จำเป็น
 2. พึงเข้าใจเสมอว่าทุกฝ่ายในองค์กรต้องการอำนาจ
2. แสวงหาทรัพยากรตามความต้องการของตนหรือกลุ่ม
 1. มีความซื่อสัตย์และจริงใจกับผู้อื่น
 2. คำนึงถึงเสมอว่าภายในองค์กร มีการรวมกลุ่มต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ย่อมมีเรื่องของอำนาจและความขัดแย้งเกิดขึ้นและหลีกเลี่ยงไม่ได้
3. การเมืองสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีภายนอกส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ
 1. แสวงหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสม
 2. วิเคราะห์สถานการณ์การเมือง สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารภายในองค์กร
 3. เปิดรับข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายช่องทาง เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วขึ้น
4. อำนาจการให้รางวัลส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
 1. ผู้นำต้องไว้วางใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรมีความไม่แน่นอน
 1. วางแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน
 2. หาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมต่างๆ เช่น การสัมมนา การประชุม เพื่อให้มีโอกาสรับทราบข้อมูลนวัตกรรมใหม่ๆ มากขึ้น
 3. โน้มน้าวบุคลากรภายในองค์กรให้ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
6. ความสมดุลระหว่างอำนาจตามกฎหมายกับอำนาจเชิงชาวยุมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน
 1. ติดตามสถานการณ์ภายนอกให้ทันกับการพัฒนางานภายในองค์กร

2. ดำเนินการใช้อำนาจเพื่อในการรักษาระเบียบวินัยอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างเดียวกัน
7. อำนาจอ้างอิงส่งผลให้บุคคลมีความเชื่อถือ ศรัทธา ด้วยความจงรักภักดี
 1. ปฏิบัติตนเหมือนกับที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
 2. สร้างความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจ
8. แสวงหาอำนาจและใช้อำนาจเพื่อป้องกันผลประโยชน์ส่วนตัว
 1. ผู้บริหารต้องปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร
9. การใช้อำนาจบังคับมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจ ต่อต้าน และหลบเลี่ยงงาน
 1. ให้พนักงานได้ทราบกฎและการลงโทษจากการละเมิด เพื่อป้องกันการละเมิดข้อบังคับ
 2. แสดงความเข้าใจในสถานการณ์ที่รับผิดชอบอย่างมั่นใจ
10. ส่งเสริมสนับสนุนฝ่ายการเมืองที่ให้การส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ตามภารกิจขององค์กร
 1. เข้าใจเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
 2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม
 3. วางแผนยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรในระยะยาว
11. สภาพแวดล้อมขององค์กรขาดความมั่นคง ไม่แน่นอน
 1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของภายในองค์กรอย่างละเอียด
 2. กระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรมีความตื่นตัวตั้งรับกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
 3. จัดฝึกอบรมทักษะการทำงานของบุคลากรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง
 4. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร
12. มีอำนาจในบทลงโทษอย่างแท้จริง
 1. การใช้บทลงโทษต้องมีคำเตือนก่อนการลงโทษ
13. ควบคุมกำกับติดตามพฤติกรรมทำให้ข่าวกับองค์กรภายนอก
 1. วางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรภายในองค์กร และผู้เกี่ยวข้อง
 2. ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามข้อตกลงและกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด

14. อำนาจของผู้บริหารเป็นอำนาจหน้าที่ที่ใช้กฎระเบียบเป็นมาตรการบังคับ
 1. สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยคำสั่งที่สุภาพ จริงใจ และชัดเจน
 2. การออกคำสั่งต้องมีความถูกต้องเหมาะสมและชอบธรรมต่อสถานการณ์
15. เข้าหาผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นเพื่อขอคำปรึกษา ความคิดเห็น และหาทางออกร่วมกัน
 1. ปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
 2. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างชุมชนรอบข้าง และผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาคมศิษย์เก่า
16. ความสามารถในการจูงใจของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
 1. สร้างแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
 2. ปรับทัศนคติการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มองไปในทิศทางเดียวกัน
 3. พัฒนาความสามารถ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการบริหารงาน

1. จัดสรรผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกับงาน
 1. จัดสรรงานให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพ อุปนิสัย ทักษะ และศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
 2. พิจารณาเลือกจากงานที่เคยทำหรือเคยมีประสบการณ์
 3. เลือกคนที่เข้าใจงานเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม
 4. จัดทำแผนกำลังคนสำรอง เพื่อเตรียมความพร้อม
2. มีการให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง
 1. ให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง
 2. กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม
 3. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
 4. ร่วมรับผิดชอบแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมเที่ยงธรรมโปร่งใส
 1. บริหารงานด้วยความยุติธรรม โปร่งใส และให้ความเสมอภาคกับทุกคน
 2. คอยรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
 3. กล้าตัดสินใจโดยใช้มาตรฐานเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

4. บริหารด้วยความจริงใจ โดยไม่ใช้อารมณ์มามีส่วนในการตัดสินใจ
4. มีศิลปะในการให้รางวัลและการลงโทษ
 1. ใช้ศิลปะในการให้รางวัลและการลงโทษ
 2. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสามารถแสดงความคิดเห็นได้
 3. รับฟังสิ่งที่คนอื่นคิด โดยสอบถามข้อมูลรอบด้านจากหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน
5. คอยกระตุ้นและเป็นที่พึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
 1. คอยกระตุ้นให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
 2. สนับสนุนทรัพยากรให้เพียงพอต่อการบริหารองค์กร
 3. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเอง
 4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ก้าวหน้าในสายอาชีพ
6. มีความยุติธรรมให้แก่ทุกฝ่าย
 1. เป็นคนมีเหตุผลในการบริหารองค์กร
 2. รู้จักแยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน
 3. ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก วางตัวเป็นกลาง ให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่ายเท่ากัน
 4. ฝึกฝนตนให้รู้จักใจแข็ง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
7. มีทักษะการเลือกใช้คน
 1. ปรับวิธีการทำงาน โดยการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 2. เข้าใจคนก่อนใช้คน มองคนจากจุดแข็งที่มี
 3. เลือกคนจากลักษณะนิสัยให้เหมาะกับประเภทงาน
 4. เลือกคนที่เป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมงาน เพื่อทำงานได้อย่างราบรื่น

องค์ประกอบที่ 4 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1. สามารถเนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติงาน
 1. ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
 2. มอบหมายงานให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร
 3. ตรวจสอบติดตามงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ
 4. สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

5. สร้างระบบการบริหารในปัจจุบัน ให้ตรงกับความเป็นจริงที่ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ
 6. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบ หรือรายละเอียดในการทำงาน ควรแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบอย่างทันเวลา
2. สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
 1. บริหารงานอย่างเป็นระบบ
 2. มีการวางแผนงาน ได้ตรงเป้าหมายขององค์กร
 3. กำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับองค์กร
 4. แก้ไขปัญหาได้เหมาะสม
 5. ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานบ่อยเกินไป
 3. มีความสามารถและทักษะในการบริหาร
 1. พัฒนาความสามารถและทักษะในการบริหาร
 2. สร้างทิศทางการทำงานให้ชัดเจน
 3. กำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น
 4. รวบรวมบุคคลให้เป็นเครือข่าย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร
 4. มีวิธีการจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
 1. พுகชื่นชมงานที่สำเร็จแล้วหรืออาจเสร็จแค่บางส่วนกับผู้ได้บังคับบัญชา
 2. เรียกพุดคุยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหา เพื่อถามถึงปัญหาและร่วมกันแก้ไข
 3. พัฒนาเส้นทางอาชีพของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น เลื่อนขั้นจากการวัดผลการทำงาน
 4. ชี้แจงให้ชัดเจนถึงความคาดหวังที่ต้องการในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง
 5. แบ่งงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนทำ โดยมีเนื้องานที่หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ
 6. แสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่างานที่ทำก่อประโยชน์ต่อองค์กรมากแค่ไหน
 7. ชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าสิ่งที่ทำมีความหมายมากเพียงใดต่อองค์กร
 8. ดิชมหรือชี้แนะการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาไม่ว่าจะด้านบวกหรือด้านลบ
 9. ให้อิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการรับผิดชอบงานที่เขาทำ
 10. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ประสบความสำเร็จในสายงานที่เขาทำ
 11. สร้างความลึกซึ้งของงานด้วยการพัฒนาความสามารถที่แต่ละคนทำ ด้วยการส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม
 5. มีภาวะผู้นำสูง
 1. มีความกล้าตัดสินใจ หรือตัดสินใจอย่างเด็ดขาด
 2. แสดงความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นของทีม

3. เป็นผู้ที่พูดจริง ทำจริง จิตใจมั่นคง
 4. มีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันในงานที่ต้องทำภายในองค์กร
 5. สร้างความร่วมมือ ใช้การโน้มน้าวให้เกิดการทำงานเป็นทีม
6. มีทักษะในการแก้ไขปัญหา
1. มีทักษะในการแก้ไขปัญหา
 2. กล่าวพูด กล่าวแสดงความคิดเห็นเพื่อปกป้องผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องต่างๆ
 3. เป็นที่พึงพิง เวลาที่เกิดปัญหาระหว่างปฏิบัติงาน
 4. ใช้การจูงใจและกระตุ้นจุดประกายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดพลังที่จะฝ่าฟันอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 5 ด้านผลประโยชน์ภายในองค์กร

1. มีการใช้ให้บุคคลอื่นทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ตนบรรลุเป้าหมาย
 1. แสวงหาอำนาจโดยตรง ด้วยการผูกมิตรกับผู้ที่มีอำนาจ
 2. ให้ความช่วยเหลืองานต่างๆ ของผู้มีอำนาจ เพื่อสร้างความสนิทสนม
 3. เชื้อเชิญผู้มีอำนาจเข้าร่วมกิจกรรมที่สำคัญของสถานศึกษา
 4. สร้างสัมพันธภาพกับบุคคลและเครือข่ายภายนอก เพื่อหวังผลด้านความร่วมมือ
 5. เชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีเป็นที่ยอมรับของฝ่ายต่างๆ จากภายนอกมาร่วมงาน
 6. ส่งบัตรอวยพรถึงบุคคลสำคัญในโอกาสวันสำคัญต่างๆ
 7. หาโอกาสที่จะได้รับการยกย่องส่วนบุคคล โดยการติดต่อกับบุคคลสำคัญ
2. การใช้อำนาจบังคับของผู้บริหารส่งผลทางลบต่อประสิทธิผลของงาน
 1. มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด
 2. ประสานงานร่วมกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์
3. มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่สามารถให้คุณให้โทษแก่บุคคลอื่น
 1. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบกฎและการลงโทษจากการละเมิดกฎระเบียบ
 2. เพิ่มบทบาทในการรับผิดชอบด้านข้อมูลที่ผ่านหน่วยงานภายนอก
 3. ขยายเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น
 4. เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโครงการสำคัญขององค์กร
 5. สร้างโอกาสให้กลายเป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ตรวจสอบหรือประเมินกิจกรรม เป็นที่ปรึกษาทั้งภายในและภายนอก

6. แสดงความรับผิดชอบและเอาใจใส่งานต่อเหตุการณ์หรือปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างทันที
 7. ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาด้านการเชิญที่ปรึกษาจากข้างนอกมาให้คำแนะนำ
 8. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะ
4. มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีสิทธิทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลง
1. มอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้สร้างผลงานตามโอกาสอันควร
 2. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ของหน่วยงานระดับนโยบายหรือต้นสังกัด
5. เป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายเหนือบุคคลอื่น
1. จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรภายในสถานศึกษา
 2. ร่วมกันวางแผน กำหนดกฎระเบียบในการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม
 3. จัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะเข้าดูแลเรื่องทรัพยากรภายในองค์กร
 4. แบ่งภาระหน้าที่ให้ตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร
 5. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร เพื่อการตรวจสอบ
 6. ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม
 7. มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 8. จัดตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานเฉพาะเรื่องเพื่อทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์พัฒนา
 9. จัดให้มีมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้งในเรื่อง การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบภายใน
 10. มีระบบตรวจสอบที่มีความโปร่งใส
 11. จัดตั้งระบบ MIS ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร
 12. สนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ กิจกรรม ทั้ง คน วัสดุ หรือสิ่งอื่นๆ
 13. สร้างระบบการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 6 ด้านทักษะความสามารถของผู้บริหาร

1. มีทักษะทางเทคนิคชำนาญเฉพาะด้าน
 1. สามารถนำเสนอสิ่งที่ตนรู้หรือคิดต่อหน้าผู้อื่นได้อย่างมั่นใจ
 2. สามารถเจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

3. สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารต่างๆ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ฝึกฝนความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะทางให้เกิดความเชี่ยวชาญ
5. เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะเทคนิคงานเฉพาะทาง
6. จัดให้มีการฝึกอบรม การสัมมนา เกี่ยวกับความสามารถเฉพาะด้าน

2. มีความสามารถเหนือบุคคลอื่น

1. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเติบโต ก้าวหน้าในสายอาชีพ
2. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
3. ประสานความเข้าใจกับทุกฝ่ายในองค์กร
4. มีศิลปะในการครองใจคน พุดจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้เต็มใจร่วมมือทำงาน
5. หาวิธีการประสานประโยชน์ให้เกิดกับองค์กร
6. บริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กรได้ดี
7. รู้จักอดทนอดกลั้นทั้งทางอารมณ์และจิตใจ

3. มีความสามารถทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

1. มีความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งที่เป็นไปได้
2. สามารถจัดระบบความคิดให้เชื่อมโยงถึงภาพรวมขององค์กร
3. รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้ชัดเจน
4. สามารถคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. สร้างวิสัยทัศน์ได้แม่นยำ และกว้างไกล
6. สามารถหาทางป้องกันปัญหาด้วยการคิดหาวิธีการแก้ไข

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) แนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยต่างๆ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา และขั้นตอนที่ 3 การหาแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้ง 42 เขต จำนวนทั้งสิ้น 2,361 โรงเรียน มีการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 90 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 โรงเรียน และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยในแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จะประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) สำหรับการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.965 และ 3) แบบสอบถามปลายเปิด (open-ended questions) เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการหาแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สถิติวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นในการกำหนดเลือกองค์ประกอบ คือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป มีค่าไอเก็น (eigenvalues) มากกว่า 1.00 และมีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจำนวนตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ทำให้ได้องค์ประกอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 องค์ประกอบ 53 ตัวแปร ได้แก่ 1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 16 ตัวแปร 2) การใช้อำนาจ มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 16 ตัวแปร 3) ประสิทธิภาพการบริหารงาน มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 7 ตัวแปร 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร 5) ผลประโยชน์ภายในองค์กร มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 5 ตัวแปร และ 6) ทักษะความสามารถของผู้บริหาร มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร ดังนั้น ปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงเป็นพหุองค์ประกอบที่มีหลายปัจจัย

2. แนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ รวบรวมแนวทางได้ทั้งหมด 210 แนวทาง จำแนกเป็นรายองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร 62 แนวทาง 2) การใช้อำนาจ 35 แนวทาง 3) ประสิทธิภาพการบริหารงาน 27 แนวทาง 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 35 แนวทาง 5) ผลประโยชน์ภายในองค์กร 32 แนวทาง และ 6) ทักษะความสามารถของผู้บริหาร 19 แนวทาง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 16 ตัวแปร โดยมีแนวทางในการบริหารที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ จำนวน 62 แนวทาง

องค์ประกอบที่ 2 การใช้อำนาจ มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 16 ตัวแปร โดยมีแนวทางในการบริหารที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ จำนวน 35 แนวทาง

องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงาน มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 7 ตัวแปร โดยมีแนวทางในการบริหารที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ จำนวน 27 แนวทาง

องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร โดยมีแนวทางในการบริหารที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ จำนวน 35 แนวทาง

องค์ประกอบที่ 5 ผลประโยชน์ภายในองค์กร มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 5 ตัวแปร โดยมีแนวทางในการบริหารที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ จำนวน 32 แนวทาง

องค์ประกอบที่ 6 ทักษะความสามารถของผู้บริหาร มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร โดยมีแนวทางในการบริหารที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ จำนวน 19 แนวทาง

ดังนั้น แนวทางในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เหมาะสมในแต่ละปัจจัยจึงมีหลายแนวทางเป็นพหุวิธี

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถนำประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 16 ตัวแปร 2) การใช้อำนาจ มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 16 ตัวแปร 3) ประสิทธิภาพการบริหารงาน มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 7 ตัวแปร 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร 5) ผลประโยชน์ภายในองค์กร มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 5 ตัวแปร และ 6) ทักษะความสามารถของผู้บริหาร มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร ทั้งนี้เป็นเพราะในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้องมีการใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียน เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม มีทักษะความรู้ความสามารถ เป็นผู้ส่งเสริมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้องให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมถึงการจัดสรรผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับงาน จนสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จนเกิดเป็นความร่วมมือในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทำให้ผลการทำงานออกมามีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมบูรณ์ นนท์สกุล เรื่องรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พบว่า ปัจจัยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 8 องค์ประกอบ คือ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล 2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สำนวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การ

ปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง ประเมินและติดตามผล 3. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเองเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าเผชิญปัญหา 4. หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน 5. กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม 6. กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ จัดลำดับชั้น บังคับบัญชา ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม ให้คำปรึกษา และใช้บุคลากรภาพประทับใจ 7. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทน การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล และ 8. ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ได้แก่ พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับงานวิจัยของวัลลภ สุภิสงห์ ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจจะต้องมีลักษณะผสมผสานกันของรูปแบบเป็นทางการกับรูปแบบเพื่อนร่วมงานจึงจะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ โดยสภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารทั้ง 4 ฝ่ายควรมีลักษณะดังนี้ 1) ด้านวิชาการ ควรมีสภาพที่ผู้บริหารเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนเป็นไปในรูปแบบโรงเรียน นิติบุคคลที่มุ่งกระจายอำนาจ และต้องมีรูปแบบเพื่อนร่วมงานที่ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก มีการอบรม ประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและงานที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ต้องร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ 2) ด้านงบประมาณ ควรมีสภาพให้ผู้บริหารบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ และมีการควบคุมที่เป็นกระบวนการกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่องค์การคาดหวังไว้ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล ที่มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดโครงสร้าง ภาวะผู้นำ ให้ทุกคนยึดถือกฎ ระเบียบ แบบแผนทางราชการ ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบที่กำหนด และต้องทำงานร่วมกันกับคนในชุมชน มีรูปแบบ

เพื่อนร่วมงานที่ใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจึงจะเกิดประสิทธิผล และ4) ด้านการบริหารทั่วไป ที่ควรมีสภาพให้กระจายอำนาจการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบด้วยตนเองทั้งหมด และต้องมีรูปแบบเพื่อนร่วมงานที่ครูผู้สอนต้องมีการทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและภายนอก มีการอบรม ประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องเป็นนักประสานที่ดี ต้องร่วมมือ ร่วมใจ จริงใจ และไม่แปลกแยกจากชุมชน และเมื่อพิจารณาที่ละองค์ประกอบสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 คือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 16 ตัวแปร ทั้งนี้เพราะ พื้นฐานของการบริหารการเมืองในองค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องเกิดจากการที่บุคคลในองค์กรได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารให้การสนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วมช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงการกระจายอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ระดมทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาในสถานศึกษา วางแผนจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแคมเบลล์ (Camball) ที่ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาการใช้รูปแบบอำนาจเพื่อพัฒนาองค์กรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเมืองออนทาร์โอประเทศแคนาดา แนวคิดในการวิจัยนี้อยู่บนพื้นฐานการใช้อำนาจ 2 แบบ คือ การใช้อำนาจแบบยึดหลักหน้าที่เป็นหลัก (functionalist paradigm) ซึ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรที่จำกัดในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ และการใช้อำนาจแบบร่วมตัดสินใจ (interpretive paradigm) ซึ่งเน้นการตัดสินใจร่วมกัน พบว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลบริหารงานแบบยึดหน้าที่เป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารฝ่ายเดียว ปรากฏข้อมูลเพียงพอและพยายามปิดกั้นช่องทางการสื่อสาร โดยผู้บริหารหาทางเพิ่มอำนาจให้แก่ตนเองเพื่อเพิ่มมาตรการควบคุมงบประมาณที่จำกัด ใช้วิธีสร้างสถานการณ์วิกฤตด้านงบประมาณให้เกิดความกังวลใจแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น สร้างข่าวการขาดทุนที่เกิดขึ้นในปีต่อไป ปล่อยข่าวลือว่าจะคัดคนงานออก ลดจำนวนเตียงผู้ป่วยลงหรือสร้างเรื่องในภาพลบอื่นๆ ดำเนินการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กร ให้มีการใช้อำนาจแบบร่วมตัดสินใจอันเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับรู้กิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจ มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งได้ส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น ข้อค้นพบนี้จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิชัย นุชเนื่อง ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการมีส่วนร่วม

พัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งค้นพบว่า องค์ประกอบการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้ชุมชนร่วมพัฒนาโรงเรียน 2) การรับรู้และร่วมดำเนินการพัฒนาโรงเรียน 3) ความรู้ความสามารถต่อหน้าที่ 4) ความสามารถในการปฏิบัติตนต่อส่วนรวม 5) ความสามารถในการเข้าร่วมดำเนินงาน 6) ความภาคภูมิใจและความศรัทธา และ 7) ประโยชน์ตอบแทนที่ควรจะได้รับ

1.2 องค์ประกอบที่ 2 คือ การใช้อำนาจ มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบนี้ 16 ตัวแปร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากอันดับ 2 ของการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา รองจากองค์ประกอบการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร ทั้งนี้ เพราะอำนาจถือเป็นเครื่องมืออันสำคัญของความเป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรปฏิบัติหรือคล้อยตามให้การทำงานดำเนินการไปได้อย่างลุล่วง จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชงชัย สันติวงษ์ ที่กล่าวว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลทำให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมายในภารกิจต่างๆ ด้าน โดยมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการจัดการในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด หรือด้วยความเต็มใจเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารที่ใช้อำนาจเป็นสำคัญ หากผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชามีท่าทีในทำนองไม่ยอมรับหรือต่อต้านผู้บริหาร อำนาจที่มีอยู่ก็ไม่อาจใช้ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพได้ หากผู้บริหารใช้อำนาจไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมกับบุคคลหรือสถานการณ์ ตลอดจนขาดหลักการและเหตุผลที่ดีแล้วอาจมีผลกระทบต่อการบริหารงานของโรงเรียนได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพทเชิน (Patchen) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการใช้ประเภทอำนาจกับการบริหารงานในองค์กร ที่ได้ข้อสรุปที่สำคัญ คือ 1) การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความเชื่อถือและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงาน 2) การใช้อำนาจตามกฎหมาย จะได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาในตอนแรก แต่เมื่อนานเข้าอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น การยอมตามอำนาจแบบไม่เต็มใจ จนก่อให้เกิดการต่อต้านหรือเกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นในองค์กร ความไม่สอดคล้องกับค่านิยมในการทำงานสมัยใหม่ ซึ่งเน้นการเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร และหากขาดสมดุลระหว่างอำนาจตามกฎหมายกับอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชาจะส่งผลทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และนำมาซึ่งความไม่มีประสิทธิผลของงาน 3) การใช้อำนาจอ้างอิงเป็นเรื่องของจิตใจ มีผลทำให้บุคคลเชื่อถือ ศรัทธาอย่างไร้เหตุผล มีการยอมตามอำนาจด้วยความจงรักภักดี และสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในทุกๆ เรื่อง การใช้อำนาจประเภทนี้อาจมีผลกระทบต่อการทำงานประจำ เพราะจะกลายเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเล่นพรรคเล่นพวกได้ 4) การใช้อำนาจการให้รางวัล มีอิทธิพลโดยตรงต่อ

พฤติกรรมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยข้อจำกัดของอำนาจประเภทนี้ คือ เป็นการให้รางวัลที่มีผลในระยะสั้น เมื่อหมดรางวัลก็หมดอำนาจประเภทนี้ไป ผู้ได้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นคุณค่าหรือไม่ยินดีในของรางวัลนั้น และการให้รางวัลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล อาจเกิดความไม่พอใจหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ จนนำมาซึ่งความรู้สึกไม่พึงพอใจผู้บังคับบัญชา และ 5) การใช้อำนาจการบังคับ มีผลให้เกิดการยอมตามอำนาจแบบชั่วคราว เกิดความเกรงกลัว โกรธเคืองต่อต้าน ไม่พึงพอใจ ส่งผลทำให้ประสิทธิผลของงานต่ำ เพราะบุคคลจะเกิดการหลบเลี่ยงงาน ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1.3 องค์ประกอบที่ 3 คือ ประสิทธิภาพการบริหารงาน มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบนี้ 7 ตัวแปร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้ เพราะ ประสิทธิภาพการบริหารงานต้องอาศัยหลักการสร้างระบบการบริหารที่ผ่านการวางแผน การวิเคราะห์อย่างมีขั้นตอน ความร่วมมือจากทุกฝ่าย ความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร รวมถึงลักษณะภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พร้อมจะพัฒนาองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเอกวิทย์ ณ ถลาง ที่ว่า การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปนั้นต้องประกอบด้วย 1) มีการประเมินวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอยู่เสมอ 2) ประเมินความต้องการควบคุมไปกับการสัมพันธ์ของใคร โดยแยกความต้องการออกเป็น 4 แบบ คือ ความต้องการของผู้บังคับบัญชา ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ความต้องการของประเทศชาติ โดยส่วนรวม และความต้องการลักษณะเฉพาะของกลุ่มผลประโยชน์ 3) การผูกน้ำใจคนในการทำงาน 4) การใช้สติปัญญาร่วมกันของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา 5) จัดคนให้ถูกกับงาน 6) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศิลปะในการให้รางวัลและการลงโทษ 7) ต้องแสดงให้เห็นบุคคลทั่วไปเห็นว่าผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นชัยชนะของส่วนรวม ไม่ใช่ความเก่งของผู้บริหารเอง และ 8) ต้องมีความเหนียวแน่นคงไม่อ่อนแอ ขณะเดียวกัน ก็สอดคล้องกับงานวิจัยของมุลเดอร์ และคณะ (Mulder and others) ได้ทำการวิจัยเรื่องอำนาจสถานการณ์และประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร: การศึกษาองค์กรภาคสนาม พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจโดยตำแหน่งหรืออำนาจตามกฎหมายในสถานการณ์วิกฤตมากกว่าในสถานการณ์ปกติ และใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมากกว่าในสถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญระดับสูงและอำนาจสู่เบื้องบนมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมจิตร์ พึ่งพรหมพร ที่ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมากที่สุดคือ ปัจจัยเชิงระบบการเมือง รองลงมา คือ ปัจจัยระบบโครงสร้าง ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยระบบ

วัฒนธรรม และปัจจัยระบบปัจเจกบุคคล ซึ่งปัจจัยในระบบการเมืองที่ว่านี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีระบบการคัดสรร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่สามารถรักษาบุคลากรที่เป็นคนดี คนเก่ง และมีใจรักในวิชาชีพครู รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและจูงใจบุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ และผู้บริหารยึดหลักการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้

1.4 องค์ประกอบที่ 4 คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบนี้ 6 ตัวแปร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้ เพราะ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำย่อมทำให้การบริหารจัดการการเมืองในองค์กรของโรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร ทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกวี วงพุด แสดงความเห็นไว้ว่า การบริหารงานสถานศึกษา ผู้นำเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารดำเนินงาน การที่หน่วยงานหรือองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะในการบริหารของผู้นำ และการทำหน้าที่คอยทำให้สมาชิกผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่จะมีความพร้อมด้วยคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ย่อมสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์แบบได้ ขณะเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของรัช บุนยณมณี ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการคลบบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้ ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำ แต่ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิทยอุดม ที่ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร คือ ต้องมีความฉลาดหลักแหลม มีความขยันหมั่นเพียร มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีพลังใจในการใช้อำนาจควบคุมสถานการณ์ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ มีทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการเป็นผู้นำที่ดี ทักษะการจัดการ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมมนุษย์ รวมถึงต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการสื่อสารและการรับรู้ได้ดี มีความสามารถในการจัดการลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีความตั้งใจที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรและมีความรับผิดชอบในงานนั้นๆ ซึ่งถึงคุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.5 องค์ประกอบที่ 5 คือ ผลประโยชน์ภายในองค์กร มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบนี้ 5 ตัวแปร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้ เพราะ การบริหารจัดการการเมืองในองค์กรนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการได้มาซึ่ง

อำนาจ การพัฒนาอำนาจ การใช้อำนาจ และเมื่อมีการใช้อำนาจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ย่อมมีเรื่องของผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิกาน ที่ให้ความเห็นว่า การเมืองในองค์กร คือ การแสวงหา การคุ้มครองและการใช้อำนาจเพื่อที่จะเพิ่มพูน หรือป้องกันผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือกลุ่มที่เป้าหมายของพวกเขาอาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร การกระทำทางการเมืองอาจจะถูกกระทำโดยพนักงานขององค์กรหรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการและผู้บริหารแต่ละคนที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย และแหล่งที่มาของอำนาจอย่างอื่นของพวกเขา และสอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย หิรัญโต ที่กล่าวว่า การควบคุมทรัพยากรนั้น ผู้ที่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษ ให้ผลประโยชน์พิเศษแก่คนอื่นได้ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะมีอำนาจมากกว่าผู้ดำรงตำแหน่งอื่น แม้จะมีระดับเท่ากัน เช่น หัวหน้างานการเงินในโรงเรียน จะมีอำนาจมากกว่าหัวหน้างานประชาสัมพันธ์

1.6 องค์ประกอบที่ 6 คือ ทักษะความสามารถของผู้บริหาร มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบนี้ 3 ตัวแปร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้ เพราะ การที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีทักษะความสามารถที่ดีทางด้านบริหารจัดการ จึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิทญ์อุดม ที่กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่ขาดไม่ได้ นอกเหนือจากความชาญฉลาดในการวางแผนงานแล้ว เรื่องทักษะต่างๆ ก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ซึ่งทักษะที่ว่านี้ ได้แก่ 1) ทักษะการแก้ไขปัญหา (problem solving skills) ผู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะการแก้ไขปัญหา ความมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเปิดโอกาสให้พิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน 2) ทักษะการเป็นผู้นำ (leadership skills) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ คุณลักษณะส่วนบุคคลบางอย่างช่วยให้ผู้บริหารมีทักษะการเป็นผู้นำ ผู้นำบางคนมีคุณลักษณะทางด้านงานหรือเนื้องานมาก แต่บางคนมีคุณลักษณะทางสังคมหรือเก่งทางด้านสังคม คุณลักษณะทางด้านงานที่จะช่วยให้กลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้แก่ ความสามารถในการบริหารทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถติดต่อและการเจรจา ในการขอความร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมงานกับสังคมการดึงจุดจิตใจผู้ร่วมงาน เป็นต้น และ 3) ทักษะการจัดการ (managerial skills) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีทักษะในการจัดการสูง ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมมนุษย์ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ นโยบาย กระบวนการทำงาน เพื่อที่จะพัฒนาตนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในองค์กรให้ดีที่สุด และมีสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ ขณะเดียวกันก็

สอดคล้องกับงานวิจัยของเนทีเมเยอร์ (Natemeyer) ที่ทำการศึกษาเรื่องการสืบสวนเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหาร การใช้ประเภทอำนาจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหารที่ใช้ความเป็นผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับงานวิจัยของซุลลิแวน (Sullivan) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ประเภทอำนาจของครูใหญ่ระดับประถมศึกษาเกี่ยวกับระดับความเป็นอิสระของการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า 1) ครูใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมากที่สุด 2) ครูใหญ่ที่ใช้ประเภทอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงในระดับสูง มักยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 3) ครูใหญ่ที่มีความรู้และได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชามักจะคิดว่าตนเป็นผู้มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น

2. แนวทางในการบริหารจัดการการเมืองใน โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ระดมความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คนนั้น พบว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบในการบริหารจัดการการเมืองใน โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งหมด 6 องค์ประกอบ มีแนวทางทั้งหมด 210 แนวทาง สามารถจำแนกเป็นรายองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 16 ตัวแปร มีแนวทางที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ 62 แนวทาง องค์ประกอบที่ 2 การใช้อำนาจ มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 16 ตัวแปร มีแนวทางที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ 35 แนวทาง 3) ประสิทธิภาพการบริหารงาน มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 7 ตัวแปร มีแนวทางที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ 27 แนวทาง 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 6 ตัวแปร มีแนวทางที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ 35 แนวทาง 5) ผลประโยชน์ภายในองค์กร มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 5 ตัวแปร มีแนวทางที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ 32 แนวทาง และ 6) ทักษะความสามารถของผู้บริหาร มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 3 ตัวแปร มีแนวทางที่ทำให้้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ 19 แนวทาง จากแนวทางของแต่ละองค์ประกอบที่มีประเด็นรายละเอียดที่หลากหลายนั้น เป็นเพราะแนวทางเหล่านั้นได้มาจากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาหลายแห่งที่มีบริบทที่แตกต่างกัน มีความรู้ความสามารถ มีการสะสมประสบการณ์ด้านการบริหารมาเป็นเวลานาน ทำให้ได้มุมมองแนวทางการบริหารจัดการการเมืองใน โรงเรียนมัธยมศึกษาที่หลากหลายมิติ ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการการเมืองใน โรงเรียนมัศึกษานี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของอรุณ รักรธรรม ที่เสนอแนวทางในเรื่องนี้ไว้ ดังนี้ 1) พยายามมองรูปและการดำเนินงานขององค์กรในมุมกว้าง เพราะทำ

ให้เกิดความคิดและนำไปปฏิบัติในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ได้อย่างประสานสอดคล้องกับส่วนอื่น 2) ขยายพลังอำนาจเข้าไปในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้อื่นที่ไม่เคยใช้อำนาจหน้าที่นั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 3) ฝึกฝนวิเคราะห์ปัญหาความล้มเหลวของส่วนต่างๆ ขององค์กร พร้อมทั้งมองหาช่องทางในการแก้ไข โดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเองและเข้าไปแก้ไขปัญหาเมื่อมีโอกาส 4) คิดค้นวาดภาพวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กร 5) พยายามค้นคิด พัฒนาเทคนิควิธีและขั้นตอนของการทำงานที่จะส่งผลให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ 6) หาโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร นอกจากนี้ อรุณ รัชธรรม ได้เสนอแนวทางเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการใช้อำนาจของผู้บริหาร ไว้ว่า 1) การให้คำปรึกษาหารือ ซึ่งผู้บริหารที่ฉลาดในการใช้อำนาจจะต้องระมัดระวังในการรับคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะผลักดันให้ผู้บริหารตัดสินใจผิดๆ ได้ 2) การผูกพันเป็นมิตร ผู้บริหารที่ฉลาดมักจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในองค์กร 3) การเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงนโยบายและแบบงานขององค์กรอย่างเรียบร้อย โดยที่ตนเองจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงเพียงคนเดียวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น 4) การติดต่อสื่อสาร ซึ่งการให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปอาจเป็นความผิดพลาด เพราะข้อมูลมากๆ อาจกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคาดหมายผิดๆ และอาจทำให้อำนาจหน้าที่ในด้านการบังคับบัญชาบิดเบือน 5) การประนีประนอม ในบางโอกาสผู้บริหารควรจะประนีประนอมโอนอ่อนผ่อนตาม ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ขัดกับวัตถุประสงค์ของตน เพื่อป้องกันการขัดแย้งอย่างรุนแรง 6) การปฏิบัติตรงข้าม บางครั้งผู้บริหารจะต้องยอมรับฟังข้อเสนอแม้จะไม่เห็นด้วยแต่ก็ไม่ควรปฏิเสธทันทีทันใด ทั้งอาจยอมรับในระยะแรกและเลื่อนข้อเสนอไปโดยทำการศึกษา วางแผน ทำให้ล่าช้ากว่า ข้อเสนอแนะจะยุติไปเอง 7) การเป็นนักแสดง ผู้บริหารจะต้องใช้คำพูดและการแสดงออกในลักษณะของนักแสดงเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย 8) ความเชื่อมั่น ภายหลังจากการตัดสินใจของผู้บริหารก็ต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นของตนว่าการตัดสินใจนั้นสำเร็จแล้ว และ 9) เป็นเจ้านายเสมอ ซึ่งผู้บริหารที่มีอำนาจจะบทบาทเป็นเจ้านายเสมอ การเป็นเพื่อนใกล้ชิดกันมากอาจทำให้ฐานะของอำนาจเสียไป และอาจเป็นการปิดบังวัตถุประสงค์อื่นๆ ได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของเคลแลนด์ (Clelland) ที่ให้ความเห็นว่า การใช้อำนาจในทางปฏิบัติ มีอยู่ 2 แนวทางด้วยกัน คือ 1) การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในสภาพที่อ่อนแอ ต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จด้วยตัวของตัวเองได้ ขาดความเชื่อมั่น ไม่กล้าตัดสินใจถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม ผู้บริหารหรือผู้นำที่ใช้อำนาจในแนวทางนี้จะประสบความสำเร็จในการรักษาตำแหน่งของตนไว้ได้นาน แต่เมื่อวันเข้าความเสียหายจะเกิดแก่องค์กรเนื่องจากบุคลลากรขาดความคิดริเริ่มในการ

แก้ปัญหา มีความผูกพันกับตัวบุคคลมากกว่าเป้าหมายขององค์กร ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารเกิดตายหรือย้ายไปจากองค์กรก็จะเกิดสถานการณ์วิกฤตภายในองค์กรได้ และ 2) การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในและการรู้จักควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งสร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันที่เกิดขึ้นกับตัวผู้บริหารมีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข่าวสารข้อมูลอย่างเปิดเผย ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาในครั้งนี้ ได้ค้นพบข้อสรุปที่เป็นแนวทางอันมีประโยชน์ นำไปสู่การปฏิบัติในเชิงรูปธรรมของการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในส่วนของข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานโรงเรียนโดยตรง ควรส่งเสริมสนับสนุนในการนำแนวทางการจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปเป็นทางเลือกในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจกำหนดนโยบาย วิธีการ เพื่อพัฒนาการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานโรงเรียนโดยตรง ควรสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมภายในองค์กรอย่างจริงจัง
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานโรงเรียนโดยตรง ควรสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำที่ดี ฝึกพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการที่ดี รวมถึงพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ เพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ตั้งแต่การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันการณ์ และทั่วถึง เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันพัฒนางาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารควรเพิ่มเติมความรู้และข้อมูลเฉพาะด้านจากการศึกษา ฝึกอบรม และประสบการณ์ตรง แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการทำงานหนักอย่างรับผิดชอบและจริงจัง รวมถึงการปรับปรุงบุคลิกภาพ เสริมลักษณะที่น่าชื่นชอบเพื่อให้มีลักษณะดึงดูดส่วนบุคคลทั้งทางกายและพฤติกรรมทั่วไป ช่วยเพิ่มอำนาจส่วนบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่ดี

3. ผู้บริหารควรสร้างความศรัทธาด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความยุติธรรม ซื่อตรง โปร่งใส และให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเกิดความเชื่อถือและศรัทธา ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

4. ผู้บริหารควรนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือแนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาในปีประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียน โดยจัดลำดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบให้เหมาะสมกับสภาพบริบทจริงของโรงเรียน และมีการติดตามประเมินผลในการนำไปใช้เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในรูปแบบของการวิจัยเชิงทดลอง โดยการนำแนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาในครั้งนี้นำไปทดลองใช้ในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อหาข้อสรุปในภาพรวมของแนวทางได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนอย่างแท้จริง

2. ควรศึกษาวิจัยในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

3. ควรศึกษาวิจัยแนวทางการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้ในภาพรวมหรือแต่ละองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารของโรงเรียน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2558. เข้าถึงได้จาก <https://www.mwit.ac.th/~person/01-Statutes/NationalEducation.pdf>
- กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา. รายงานการแบ่งกลุ่มย่อยอภิปรายปัญหา 1 หัวข้อ และ ปัญหาถาม-ตอบจากที่ประชุม. กรุงเทพฯ: ประชาชนการพิมพ์, 2527.
- กล้า ทองขาว. การเมืองในสถานศึกษา. เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.dpu.ac.th/ces/download.php?filename=1394269911.pdf>
- กวี วงพุด. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, 2542.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. จิตวิทยาการบริหาร. พิษณุโลก: ตรีภูมิตไทย, 2545.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: แชนท โฟร์ พรินติ้ง, 2554.
- ทิชี่. โนแอล เอ็ม. กลไกสร้างภาวะผู้นำ (ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ แปล). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2542.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- ธวัช บุญยณิ. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550
- ธวัชชัย รัตตัญญู. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสยาม, 2551.
- บรรพต วีระสัย และคณะ. รัฐศาสตร์ทั่วไป (PS103). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.
- ประชุม รอดประเสริฐ. “อำนาจเครื่องมือของผู้นำ.” มิตรเศรษฐ 31, 24 (ธันวาคม 2532) : 6.
- ประพันธ์ ผาสุกยัด. ทางเลือก ทางรอด. กรุงเทพฯ: เอเออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับบลิชซิ่ง, 2541.
- ปิติชาย ต้นปิติ. “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ผดุงกุล ปิ่นลาชนาค. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนเตรียมทหาร.”

ปริญญาบัตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544.

พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2524.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺกโล). **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์**. กรุงเทพฯ: มงคลชัยพรีนติ้ง, 2548.

พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ. “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.

มนตรีพิทักษ์ ทรวงกิตติพิศาล. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552.

ขงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและสวนดุสิต, 2541.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. พระนคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2524.

_____. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์, 2525.

วัลลภ สุภิสสิงห์. “รูปแบบการบริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2553.

วิชัย ต้นศิริ. “การเมือง เรื่องการปฏิรูปการศึกษา.” **มติชนรายวัน** (25 มกราคม 2549): 7.

วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2548.

วิภาส ทองสุทธิ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: อินทเกษ, 2552.

วิรัช สวงวนวงศ์วาน. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: แมส พับลิชชิ่ง, ม.ป.ป..

วิโรจน์ สารรัตนะ. **โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒนา, 2544.

วิโรจน์ อาจจางงค์, แก้วตา ไทรงาม และประณีต ศรีศักดิ์ดา. “ภาวะผู้นำตามสถานการณ์.” เอกสารประกอบการอบรมสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2532.

- วิระพล สุวรรณนนท์. **การวิเคราะห์และประเมินโครงการ**. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา, 2527.
- สมจิตร พึ่งหรรษพร. “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า, 2540.
- สมหมาย ปาริฉัตร. “สื่อจากการเมืองในองค์กรครู ต้นเหตุปฏิรูปการศึกษาล้มเหลว.” **มติชนรายวัน** (25 มกราคม 2549): 12.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. **การศึกษาด้วยตนเองหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. **นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ 1-5**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **อำนาจและการเมืองในองค์กร**. เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.crru.ac.th/mgnt18.doc>.
- _____. **เอกสารคำสอนวิชาพฤติกรรมองค์กร**. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2544.
- สุปัญญา กิตติวิสาร. “การประเมินประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน.” **มิตรครู** 28, 17 (กันยายน 2529): 19.
- สุพิน เดชาคุปต์. **พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร**. สงขลา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2530.
- สุรัตน์ ศรีดาเดช. “การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ: ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัยศิลปากร**
การศึกษา หน่วยที่ 1-5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538.

อมรวิชัย นาคทรพรพ. “วิกฤตคุณภาพการศึกษา: บทวิเคราะห์เพื่อหาทางออก.” เอกสารในการ
ประชุมสมัชชาคุณภาพการศึกษา เสนอที่ห้องแกรนด์ไดมอนด์ บอลรูม อิมแพค เมือง
ทองธานี นนทบุรี, 23-24 พฤศจิกายน 2550.

อนุสรณ์ ยกให้. “การนำเสนอรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549.

อภิชัย นุชเนื่อง. “รูปแบบการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550.

อรุณ รักธรรม. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

อิศรวิทย์ รินไชสง. “ผลฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการวิจัย
พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.

อุทัย หิรัญโต. **ประมุขศิลป์ ศิลปะการเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2524.

เอกวิทย์ ณ ถลาง. “การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.” เอกสารการสัมมนา
ระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รุ่นที่ 1 วันที่ 15-19 มิถุนายน 2530.

ภาษาอังกฤษ

Adams, David R. “Organizational Control Structures and Bases of Power in University
Department and their Faculty Job Satisfaction and Professional Output Correlation.”
Dissertation Abstracts International 36 (December 1975): 3428A.

Bacharach, Samuel B., and Edward J. Lawyer. **Power and Politics in Organization**. San
Francisco: Jossey-Bass, 1980.

Bachman, Jerald G., and others. “Base of Supervisory Power : A Comparative Study in Five
Organization Settings” in **Control in Organization**, ed. Arnold S. Tannenbaum.
New York: McGraw-Hill, 1968.

- Bidwell, Charles E. **"The School as a Formal Organization"** in James G. March, ed., **Handbook of Organization**. Chicago: Rand McNally, 1965.
- Bierstedt, Robert. **The Social Order**. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1947.
- _____. "An Analysis of Social Power." **American Sociological Review** (December 1950): 735.
- Boles, Harold W., and James A. Davenport. **Introduction to Educational Leadership**. New York: Harper & Row, 1975.
- Cachur, Thomas John. "A Study of Relationships between the Job Satisfaction of Secondary School Subordinate Administrators and their Perceptions of the Bases of Power of their Principals." **Dissertation Abstracts International** 40 (May 1980): 5659A.
- Camball, Patricia Bradshaw. "The Implications of Multiple Perspectives on Power for Organization Development." **Journal of Applied Behavioral Science**, no. 1 (1989): 31-44.
- Campbell, Ronald. **Introduction to Educational Administration**. 4th ed. New York: Allyn and Bacon, 1971.
- Chaplin, Arthur D. "Power Base Effectiveness Perceptions: An Empirical Study." **Dissertation Abstracts International** 38 (June 1978): 7436A.
- Clelland, Mc. "The Two Face of Power." **Journal of International Affairs** 24 (1970): 29-47.
- Copes, Lenard Paul. "The Relationship between the Teacher's Perception of the Bases of Power used by Selected Secondary Principals and the Management Systems of their Schools." **Dissertation Abstracts International** 43 (January 1983): 2173A.
- Coser, Lewis A. **Sociological Theory**. 4th ed. New York: McMillan, 1976.
- Dahl, Robert A. "The concept of Power." **Behavioral Science** (July 1957): 201-205.
- Dubin, Robert. **Human Relations in Administration**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1951.
- Dubrin, Andrew J. **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1998.
- Duverger, Maurice. **Party Politics and Pressure Groups**. New York: Thomas Y. Cromwell, 1972.

- Fieldler, Fred E., and Martin M. Chermier. **Leadership and Effect Management**. Lllinois: Scott, Foresman, 1976.
- Flippo, Edwin B. **Principles of Personnel Management**. New York: McGraw-Hill, 1971.
- French and Raven. **The bases of social power**. InD. Cartwright(Ed.), **Studies in social power**. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1968.
- Gibb, Jack R. “Dynamics Leadership,” in Gred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (eds), **Organization and Human Behaviors Process a School**. New York: McGraw-Hill, 1969.
- Good, Carter V. **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill, 1973.
- Gorton, Richard A., Richard A. Gorton, and Judy A. Alston. **School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies, & Simulations**. 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Greenberg, Plano S. **Political Science Dictionary**. Lllionis: The Dryden Press, 1976.
- Griffiths, Daniel E. **Human Relations in School Administration**. New York: Appleton-Century Crofts, 1956.
- Grimes, A. J. “Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis.” **Academy of Management Review** (October 1978): 726.
- Hersey and Blanchard. **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. New York: Prentice-Hall, 1982.
- Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. “Situational Leadership Perception and Impact of Power,” **Management of Organization Behavior Utilizing Human Resources**. 4th ed. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1985.
- Horton, Paul B., and Chester L. Hunt. **Sociology**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1968.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. **Educational Administration: Theory Research and Practice**. 6th ed. Singapore: McGraw-Hill, 2001.
- Jacobson, Paul B., James D. Logsdon, and Robert R. Weigman. **The Principalsip: New Perspectives**. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1973.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- _____. **The Social Psychology of Organization**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

- Kimbrough, Ralph B., and Michael Y. Nunnery. **Educational Administration**. 2nd ed. New York: McMillan, 1983.
- Knezevich, Stephen J. **Administration In Public Education**. New York: Harper & Row, 1969.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. **Organizational Behavior**. 6th ed. Boston: McGraw Hill, 2004.
- Lasswell, Harold D., and Abraham Kaplan. **Power and Society**. New York: Yale University Press, 1960.
- Lukes, S. **Power: A Radical View**. London: The Mcmillan Press, 1980.
- Luthans, Fred S. **Organizational Behavior**. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1985.
- _____. **Organization Behavior**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1981.
- Miles, Robert H. "Reviewed Work: Macro Organizational Behavior." **The Academy of Management Review** 5, 4 (October 1980): 613-615.
- Millet, John D. **Management in public service**. New York: McGraw-Hill, 1954.
- Morgenthau, Hans J. **Politics Among Nations**. New York: Alfred A. Knopf, 1968.
- Mulder, Mauk, and others. "Power, Situation, and Leader's Effectiveness: An Organizational Field Study." **Journal of Applied Psychology**, no. 4 (1986): 566-570.
- Mulder, and others. "An Organization in Crisis and Non-crisis Situations." **Human Relations**, no. 1 (1970): 19-41.
- Nadler, David A., Michael L. Tushman, and Nine G. Hatvany. **Managing Organization**. Boston: Little, Brown and Company, 1982.
- Natemeyer, Water E. "An Empirical Investigation of The Relationships Between Leader Behavior, Leader Power Bases and Subordinate Performance and Satisfaction." **Dissertation Abstracts International** 36 (December 1975): 3436A.
- Nord, Walter R. "Dreams of Humanization and the Realities of Power." **Academy of Management Review** (July 1978): 675.
- Patchen, Martin. "The Locus and Basic of Influence on Organizational Decision." **Organization Behavior and Human Performance** (April 1974): 216.
- Peabody, Robert L. "Perceptions of Organization Authority: A Comparative Analysis," in **Joseph A. Litterer, Organization: Structure and Behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1969.

- Pfeffer, Jeffrey. **Power in organizations**. Michigan: Pitman Pub., 1981.
- Ragins, Rose Belle, and Fric Sunstrom. "Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective." **Psychological Bulletin**, no. 1 (1989): 51-88.
- Raven, Beraeam H., and W. Krunglanski. "**Conflict and Power**," in P.G. Swingle (ed.) **The Structure of Conflict**. New York: Academic Press, 1975.
- Ringrose, Carol K. "Anexploratory Study of the Relationship Between the Teacher's Perception of the Bases of Power Used By Selected Elementary Principals, The Management Systems of their Schools, and Selected Characteristics of the Principals." **Dissertation Abstracts International** 38 (July 1977): 59A.
- Robbins, Stephen P. **Essentials of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs : N.J.: Prentice-Hall, 1983.
- _____. **Organization Behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- _____. **Organization Behavior**. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- Schein, Edgar. **Organization Psychology**. New York: Prentice-Hall, 1965.
- Scidenberg and Snadowsky. **Power and Bargaining in Social Psychology: An Introduction**. New York: The Free Press, A division of McMillan Publishing, 1967.
- Scott, W.G., and T.R. Mitchell. **Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis**. Lllinois: Irwin, 1972.
- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Starratt. **Supervision Human Perspectives**. New York: McGraw-Hill, 1988.
- Sharp, Gene. **The Politic of Nonviolent Action**. Boston: Porter Sarogent Publisher, 1973.
- Shetty, Y.K. "Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency analysis." **Journal of Management Studies** (May 1978): 178-181.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior**. New York: McMillan, 1960.
- _____. **Administrative Behavior**. 2nd ed. New York: McMillan, 1957.
- Stachowicz, Michell Anthony. "A Study of the Relationship between the Special Education Teacher's Perception of the Bases of Power used by Selected Elementary Principals and Coordinators of Special Education and the Management System within the School." **Dissertation Abstracts International** 43 (July 1982): 42 A.

Stefferd, Kjin A. "Perception of Power and Authority at The University of Arkansas."

Dissertation Abstracts International 36 (December 1976): 3459A.

Stogdill, Ralph M. **Hand Book of Leadership**. New York: The Free Press, A Division of
McMillan, 1964.

Strauss and Sayless. **Personal: The human problem of management**. New York:
Prentice-Hall, 1977.

Sullivan, Edward Joseph. "Relationship of the Elementary School Principal's Perception of
Dominant Bases of Power and Degree of Independence to Degree of Participatory
Management." **Dissertation Abstracts International** 42 (January 1981): 2961-
2962A.

Tennenbaurn. **Leadership and organization: A behavior science approach**. New York:
McGraw-Hall, 1959.

Warren, Carol A. **Sociology: Change and Continuity**. Illinois: The Dorsey Press, 1977.

Weber, Max, Talcott Parsons, and A.M. Henderson. **The Theory of Social and Economic
Organization**. New York: The Free Press, 1946.

Winter, D.G. **The Power Motive**. New York: The Free Press, 1973.

Wolman, Benjamin B. **Dictionary of Behavior Science**. New York: Nostrand Reinhold, 1973.

Wootton, Graham. **Interest Groups**. N.J.: Prentice-Hall, Engle-Wood Cliffs, 1970.

Yuki, G. A. **Leadership in organization**. New York: Prentice-Hall, 1989.

Yukl, Gary A. **Leadership in organization**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981.

_____. **Leadership in Organizations**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.

Zeigler, Harmon. **Interest Groups in American Society**. N.J.: Prentice-Hall, Englewood Clifts,
1964.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์
แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง



ที่ ศธ 0520.203.2/050



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 มกราคม 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายบัญชา ศิริเรืองชัย รหัสนักศึกษา 54252910 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการการเมืองในองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการเมืองในองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

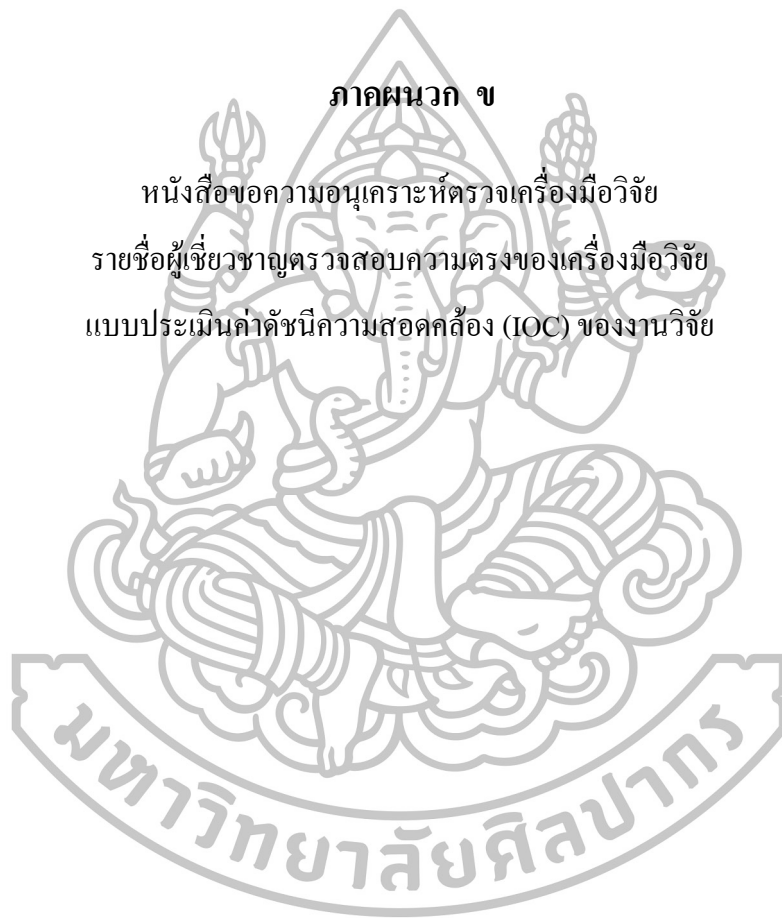
โทรศัพท์/โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์

1. ดร.สุรรัฐ ศิลปะอนันต์
ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ
2. ว่าที่ ร.ต. ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 1 สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ
3. ดร.เกรียงพงษ์ ภูมิราช
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 9 สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ
4. รศ.ดร.ประกอบ คุณารักษ์
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
5. ดร.คณิต สุขรัตน์
อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี
6. ผศ.ดร.สาทร ทรัพย์รวงทอง
ผู้อำนวยการกองแผนงาน สำนักอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
7. ดร.สุปราณี ไกรวัฒนุสรณ์
ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีวิทยา
จังหวัดกรุงเทพฯ สังกัด สพม.1
8. ดร.ชาญณรงค์ แก้วเล็ก
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสระเกตุ
จังหวัดกรุงเทพฯ สังกัด สพม.1
9. ดร.สุริยะ ทวีบุญญาวัตร
รองผู้อำนวยการ โรงเรียนโยธินบูรณะ
จังหวัดกรุงเทพฯ สังกัด สพม.1

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย
แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของงานวิจัย





ที่ ศธ 0520.203.2 / 411

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายบัญชา ศิริเรืองชัย รหัสนักศึกษา 5 4252910 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการการเมืองในองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์
อาจารย์ประจำภาควิชาคณิตศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ดร.บำรุง ชำนาญเรือ
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาไทย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ดร.ถาวร เส็งเอียด
อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
4. ดร.รุ่งชีวา สุขศรี
ผู้อำนวยการโรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
5. ดร.ณรินทร์ ชำนาญคู
ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของงานวิจัย

เรื่อง “การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา”

ชื่อผู้วิจัย : นายบัญชา ศิริเรืองชัย

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามงานวิจัย โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่าง

การพิจารณา ในแต่ละข้อความตามความคิดเห็นของท่าน ท่านมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนนเท่ากับ +1 แน่ใจว่าข้อความคำถามมีความสอดคล้องเหมาะสม

ให้คะแนนเท่ากับ 0 ไม่แน่ใจว่าข้อความคำถามมีความสอดคล้องเหมาะสม

ให้คะแนนเท่ากับ -1 ข้อความคำถามไม่มีความสอดคล้องเหมาะสม

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ค่า IOC			ข้อความที่แก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1	มีความสามารถและทักษะในการบริหาร				
2	นำผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมมือปฏิบัติงาน				
3	สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์				
4	มีภาวะผู้นำสูง				
5	เป็นผู้นำที่มีอำนาจการให้รางวัล				
6	มีอำนาจการบังคับ				
7	มีวิธีการจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์				
8	เป็นผู้นำที่ได้รับการพัฒนาฝึกฝน				
9	มีความพร้อมและเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่				
10	สนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร				
11	ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน				
12	แนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง				
13	ประสานฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการตามลักษณะภายในองค์กร				
14	ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ				
15	มีทักษะการแก้ไขปัญหา				

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ค่า IOC			ข้อความที่แก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
16	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน				
17	มีความสามารถติดต่อสื่อสารและเจรจา				
18	มีทักษะทางเทคนิคชำนาญเฉพาะด้าน				
19	มีความสามารถเหนือผู้อื่น				
20	ความสามารถที่ทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้				
21	ความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นทำตามได้				
22	การเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายเหนือคนอื่น ๆ				
23	การตัดสินใจของบุคคลที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมาย				
24	อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีสิทธิทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง				
25	ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โรงเรียน				
26	เป็นอำนาจที่มาจากบุคลิกลักษณะเด่นเฉพาะส่วนตัว				
27	อำนาจหน้าที่ที่ใช้กฎระเบียบเป็นมาตรการบังคับ				
28	อำนาจสามารถเปลี่ยนไปด้วยเงื่อนไขของเวลา				
29	เป็นอำนาจที่มาจากคุณวุฒิ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะประสบการณ์				
30	ความสามารถที่มีทรัพยากรที่ให้รางวัลกับบุคคลอื่น				
31	เจตคติ อุดมคติของผู้มีอำนาจที่มีผลต่อคนอื่น ๆ				
32	มีอำนาจในบทลงโทษอย่างแท้จริง				
33	ทำงานใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ				
34	ให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น				
35	ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม				
36	จำนวนสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงาน				
37	คบค้าสมาคมกับบุคคลที่มีอำนาจ				
38	มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน				
39	มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลให้คุณให้โทษผู้อื่น				
40	มีการกล่อมเกลாதงสังคมด้วยความเคารพเชื่อฟังผู้อาวุโสหรือปฏิบัติสืบต่อกันมา				
41	มีความยุติธรรมให้แก่ทุกฝ่าย				

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ค่า IOC			ข้อความที่แก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
42	มีความรอบรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่มีประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา				
43	มีอำนาจร่วมปรึกษาอภิปรายเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน				
44	สร้างความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน				
45	การได้มาซึ่งทรัพยากรตามความต้องการของตนหรือกลุ่ม				
46	แสวงหาอำนาจและใช้อำนาจเพื่อป้องกันผลประโยชน์ส่วนตัว				
47	การกระทำที่คนในองค์กรนำมาใช้เพื่อให้ผู้อื่นทำบางสิ่งบางอย่างให้ตนบรรลุเป้าหมาย				
48	การจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด				
49	กิจกรรมที่ให้ ได้มาซึ่งการสนับสนุนเพื่อนำไปสู่การมีอำนาจและทรัพยากร				
50	บริหารเพื่อเป้าหมายขององค์กร				
51	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ				
52	กระบวนการตัดสินใจของผู้นำ				
53	การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร				
54	สภาพแวดล้อมองค์กรที่ขาดความมั่นคง ไม่แน่นอน				
55	การเมืองสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีภายนอก				
56	มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา				
57	ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย				
58	ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจได้ทันตามกำหนดเวลา				
59	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปรึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				
60	จัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม				
61	ครูอาจารย์ให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่				
62	ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
63	ผลิตสิ่งที่สังคมยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม				
64	ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรอยู่ตลอดเวลา				
65	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย				

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ค่า IOC			ข้อความที่แก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
66	ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับผลกำไรจากงานนั้น				
67	ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้				
68	ลงทุนในเรื่องคน เงิน วัสดุ และเทคโนโลยีในการทำงานน้อยแต่ได้ผลผลิตของงานมาก				
69	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม				
70	มีการให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง				
71	ผู้บริหารมีศิลปะในการให้รางวัลและการลงโทษ				
72	จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน				
73	ผู้บริหารคอยกระตุ้นชักนำเป็นที่พึงใจให้กับผู้ร่วมงานได้				
74	รวมตัวกันเพื่อเป้าประสงค์และทัศนคติร่วมกัน				
75	มีอิทธิพลเหนือกลุ่มอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลง				
76	แสวงหาอิทธิพลเหนือนโยบายสาธารณะตามวิธีทางที่กำหนด				
77	ร่วมกันทำงานรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม				
78	อำนาจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา				
79	อำนาจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงาน				
80	อำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงาน				
81	การใช้อำนาจบังคับมากส่งผลทางลบต่อประสิทธิภาพของงาน				
82	อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
83	ความสมดุลระหว่างอำนาจตามกฎหมายและอำนาจเชี่ยวชาญมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน				
84	อำนาจอ้างอิงมีผลให้บุคคลเชื่อถือ ศรัทธาด้วยความจงรักภักดี				
85	อำนาจการให้รางวัลมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
86	การใช้อำนาจบังคับมีผลให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อต้าน หลบเลี่ยงงาน				
87	อำนาจเชี่ยวชาญทำให้เกิดภาวะผู้นำ				
88	อำนาจเชี่ยวชาญทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา				
89	บุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน				

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ค่า IOC			ข้อความที่แก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
90	การสร้างบารมีของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน				
91	ความสามารถในการจูงใจของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน				
92	การปรึกษาหารือของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน				
93	ผู้บริหารใช้ประเภทอำนาจได้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม				
94	ผู้บริหารใช้อำนาจเชี่ยวชาญเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				
95	อำนาจอ้างอิงของผู้บริหารมีไว้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				
96	การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน				
97	มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม				
98	ระดมทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาในสถานศึกษา				
99	วางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด				
100	ผู้บริหารมีการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมอยู่เสมอ				
101	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ให้ชัดเจน				
102	มีการประสานงานร่วมกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น				
103	ได้รับข้อมูลการจัดการที่เหมาะสมจากผู้บริหาร				
104	บริหารงานแบบมีส่วนร่วม				
105	ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถพัฒนาองค์กร				
106	สร้างความสามัคคีในกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษา				
107	จัดการทรัพยากรเรื่องบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้เหมาะสม				
108	สร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา				
109	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ				
110	ผู้บริหารสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา				
111	ผู้บริหารมีทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์				

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ค่า IOC			ข้อความที่แก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
112	ผู้บริหารมีทักษะการคิดเชิงระบบ				
113	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารและประชาสัมพันธ์				
114	ผู้บริหารมีทักษะการเลือกใช้คน				
115	ความไม่แน่นอนหรือการเปลี่ยนแปลงของผู้น้องค์กร				
116	สิ่งแวดล้อมโดยรอบของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก				
117	อิทธิพลจากชุมชนที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา				
118	การเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร				
119	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานในองค์กร				
120	เสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง				
121	เสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ				
122	เสริมสร้างพลังอำนาจสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำ				
123	วัฒนธรรมโรงเรียน				
124	ค่านิยมของครูและผู้บริหาร				
125	จริยธรรม วินัย และความรับผิดชอบในการทำงานกับผู้อื่น				
126	การร่วมมือทำงานกับผู้อื่น				
127	ผู้บริหารมีความยุติธรรม โปร่งใส				
128	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างเหมาะสม				
129	การบริหารจัดการคนให้ทำหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกัน				
130	บริหารงานโดยมอบหมายภาระงานที่เหมาะสมกับความต้องการและตรงตามหน้าที่ให้กับบุคลากร				
131	สร้างความพึงพอใจกับผู้ปฏิบัติหน้าที่				
132	ศึกษาที่มาของการเกิดการเมืองในองค์กร ประเภทอำนาจ และผลประโยชน์ในองค์กร				
133	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนฝ่ายการเมืองที่ให้การส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ตามภารกิจของสถานศึกษา				
134	ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่จริงจังในการทำงานตามภารกิจ				
135	เป็นผู้นำทางวิชาการ				
136	ควบคุมกำกับติดตามพฤติกรรมกรให้เข้ากับองค์กรภายนอก				

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ค่า IOC			ข้อความที่แก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
137	เข้าหาผู้มีอิทธิพลท้องถิ่นเพื่อขอคำปรึกษา ความคิดเห็น และหาวิธีการ ทางออกร่วมกัน				
138	บริหารจัดการเรื่องอำนาจของผู้บริหารกับผลประโยชน์ให้เกิดความสมดุล ในโรงเรียน				

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 / 535

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 เมษายน 2559

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายบัญชา ศิริเรืองชัย รหัสนักศึกษา 54252910 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการการเมืองในองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือใน หน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนมัธยมวัดมกุฎกษัตริย์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
2. โรงเรียนโยธินบูรณะ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
3. โรงเรียนวิสุทธิรังษี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
4. โรงเรียนศรัทธาสมุทร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
5. โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
6. โรงเรียนเบ็ญจะมะมหาราช
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29
7. โรงเรียนระยองวิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
8. โรงเรียนปากพนัง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12
9. โรงเรียนเชิงกลาง “ประชาพัฒนา”
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37
10. โรงเรียนเทพมงคลรังษี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	A1	3.6250	.5401	40.0
2.	A2	3.4250	.7121	40.0
3.	A3	3.3250	.7970	40.0
4.	A4	3.2000	.8228	40.0
5.	A5	3.0250	.8912	40.0
6.	A6	3.0250	.7334	40.0
7.	A7	3.2000	.6869	40.0
8.	A8	3.1000	.6325	40.0
9.	A9	2.9250	.6938	40.0
10.	A10	2.8250	.6751	40.0
11.	A11	2.6750	.7299	40.0
12.	A12	2.8250	.6360	40.0
13.	A13	2.9000	.6325	40.0
14.	A14	2.8750	.8224	40.0
15.	A15	2.6500	.8336	40.0
16.	A16	2.7750	.6975	40.0
17.	A17	3.0250	.6597	40.0
18.	A18	2.9750	.8317	40.0
19.	A19	3.0750	.7970	40.0
20.	A20	2.9250	.7642	40.0
21.	A21	2.9250	.6938	40.0
22.	A22	2.8250	.6751	40.0
23.	A23	2.8250	.6360	40.0
24.	A24	2.9000	.7442	40.0
25.	A25	3.3250	.6938	40.0
26.	A26	3.2000	.7579	40.0
27.	A27	3.2250	.6975	40.0
28.	A28	3.2500	.8397	40.0
29.	A29	3.0250	.8002	40.0
30.	A30	2.9500	.7828	40.0
31.	A31	2.8750	.6480	40.0
32.	A32	2.8500	.7355	40.0
33.	A33	2.7000	.6485	40.0
34.	A34	2.7250	.6400	40.0
35.	A35	2.8000	.7579	40.0
36.	A36	2.7750	.8002	40.0
37.	A37	2.6000	.9282	40.0
38.	A38	2.9250	.8590	40.0
39.	A39	2.8250	.7808	40.0
40.	A40	2.7750	.8002	40.0
41.	A41	2.7250	.7506	40.0
42.	A42	2.8500	.8638	40.0
43.	A43	2.8000	.9115	40.0
44.	A44	2.9000	.9001	40.0
45.	A45	2.8750	.7228	40.0
46.	A46	2.8250	.7472	40.0
47.	A47	2.9250	.6558	40.0
48.	A48	2.6500	.6222	40.0
49.	A49	2.8250	.7121	40.0
50.	A50	2.9000	.9001	40.0
51.	A51	3.0500	.8756	40.0

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
52.	A52	3.0000	.7845	40.0
53.	A53	2.7500	.7071	40.0
54.	A54	2.7000	.6869	40.0
55.	A55	2.9250	.6558	40.0
56.	A56	2.8500	.6998	40.0
57.	A57	2.9000	.7442	40.0
58.	A58	2.8750	.6071	40.0
59.	A59	3.0500	.5038	40.0
60.	A60	3.2500	.5883	40.0
61.	A61	3.2750	.5986	40.0
62.	A62	3.1500	.6998	40.0
63.	A63	3.0000	.7161	40.0
64.	A64	2.9500	.7494	40.0
65.	A65	2.7750	.7675	40.0
66.	A66	2.8750	.7574	40.0
67.	A67	2.8500	.9753	40.0
68.	A68	2.8250	.8439	40.0
69.	A69	2.7500	.8697	40.0
70.	A70	2.8000	.7910	40.0
71.	A71	2.8250	.8439	40.0
72.	A72	2.8750	.7906	40.0
73.	A73	2.9750	.6197	40.0
74.	A74	2.8000	.7579	40.0
75.	A75	2.9250	.7970	40.0
76.	A76	2.7000	.7910	40.0
77.	A77	2.9500	.9594	40.0
78.	A78	3.0250	.7675	40.0
79.	A79	2.8000	.8228	40.0
80.	A80	2.7000	.6869	40.0
81.	A81	2.8250	.7121	40.0
82.	A82	2.8000	.6869	40.0
83.	A83	2.6000	.7779	40.0
84.	A84	2.7750	.6975	40.0
85.	A85	2.9250	.7299	40.0
86.	A86	3.0500	.7494	40.0
87.	A87	2.8250	.8130	40.0
88.	A88	2.8500	.7696	40.0
89.	A89	2.7250	.7157	40.0
90.	A90	3.0250	.5768	40.0
91.	A91	3.0250	.7675	40.0
92.	A92	2.8750	.6864	40.0
93.	A93	2.9250	.6938	40.0
94.	A94	3.3750	.4903	40.0
95.	A95	3.2000	.6076	40.0
96.	A96	3.0000	.7511	40.0
97.	A97	3.0250	.6597	40.0
98.	A98	3.0000	.6794	40.0
99.	A99	3.0000	.6405	40.0
100.	A100	2.9500	.7828	40.0
101.	A101	2.9750	.7334	40.0
102.	A102	2.9750	.7675	40.0
103.	A103	2.9250	.9711	40.0
104.	A104	2.9000	.8712	40.0
105.	A105	2.9750	.8912	40.0

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
106.	A106	3.0250	.8317	40.0
107.	A107	2.9750	.7675	40.0
108.	A108	2.8250	.9026	40.0
109.	A109	2.8000	.8228	40.0
110.	A110	2.8250	.7808	40.0
111.	A111	2.9500	.8149	40.0
112.	A112	2.9250	.7642	40.0
113.	A113	2.7500	.8086	40.0
114.	A114	2.9000	.8102	40.0
115.	A115	2.7500	.7071	40.0
116.	A116	2.9250	.8590	40.0
117.	A117	2.8500	.6998	40.0
118.	A118	2.8250	.7121	40.0
119.	A119	2.7750	.7334	40.0
120.	A120	2.9500	.8149	40.0
121.	A121	3.0250	.8002	40.0
122.	A122	3.0250	.7675	40.0
123.	A123	2.9500	.7828	40.0
124.	A124	2.9750	.7675	40.0
125.	A125	3.0250	.6597	40.0
126.	A126	3.4500	.5524	40.0
127.	A127	3.0000	.5991	40.0
128.	A128	2.6750	.7642	40.0
129.	A129	2.8000	.7232	40.0
130.	A130	2.9250	.7642	40.0

Statistics for Mean Variance Std Dev N of Variables
SCALE 380.5500 1712.1000 41.3775 130

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	376.9250	1686.9429	.5605	.9641
A2	377.1250	1686.4712	.4295	.9642
A3	377.2250	1678.1276	.5105	.9641
A4	377.3500	1684.9000	.3927	.9643
A5	377.5250	1668.9224	.5821	.9639
A6	377.5250	1680.7173	.5130	.9641
A7	377.3500	1689.5667	.3907	.9643
A8	377.4500	1695.8949	.3034	.9644
A9	377.6250	1685.1635	.4644	.9642
A10	377.7250	1681.7942	.5391	.9641
A11	377.8750	1699.8558	.1946	.9646
A12	377.7250	1705.0763	.1260	.9646
A13	377.6500	1691.5154	.3880	.9643
A14	377.6750	1682.2763	.4321	.9642

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A15	377.9000	1686.8615	.3584	.9643
A16	377.7750	1689.7173	.3818	.9643
A17	377.5250	1695.1276	.3044	.9644
A18	377.5750	1683.1737	.4138	.9642
A19	377.4750	1699.8455	.1768	.9646
A20	377.6250	1689.2147	.3550	.9643
A21	377.6250	1686.3429	.4435	.9642
A22	377.7250	1693.6917	.3231	.9644
A23	377.7250	1688.1019	.4515	.9642
A24	377.6500	1679.1051	.5319	.9640
A25	377.2250	1693.6660	.3144	.9644
A26	377.3500	1686.2846	.4055	.9642
A27	377.3250	1686.6865	.4351	.9642
A28	377.3000	1683.2410	.4086	.9642
A29	377.5250	1693.1788	.2776	.9645
A30	377.6000	1675.9385	.5546	.9640
A31	377.6750	1697.6609	.2625	.9644
A32	377.7000	1685.2923	.4349	.9642
A33	377.8500	1693.1051	.3481	.9643
A34	377.8250	1687.3276	.4634	.9642
A35	377.7500	1671.2692	.6497	.9639
A36	377.7750	1694.6404	.2553	.9645
A37	377.9500	1693.7923	.2284	.9646
A38	377.6250	1687.2147	.3422	.9644
A39	377.7250	1672.4096	.6120	.9639
A40	377.7750	1671.4096	.6121	.9639
A41	377.8250	1685.9942	.4144	.9642
A42	377.7000	1678.1128	.4697	.9641
A43	377.7500	1673.9359	.5006	.9641
A44	377.6500	1685.9769	.3424	.9644
A45	377.6750	1694.0199	.2951	.9644
A46	377.7250	1685.2814	.4280	.9642
A47	377.6250	1687.9327	.4405	.9642
A48	377.9000	1683.1179	.5601	.9641
A49	377.7250	1694.0506	.2993	.9644
A50	377.6500	1674.1821	.5038	.9641
A51	377.5000	1682.9744	.3947	.9643
A52	377.5500	1681.1769	.4711	.9641
A53	377.8000	1693.1897	.3164	.9644
A54	377.8500	1688.3872	.4117	.9642
A55	377.6250	1690.1891	.3983	.9643
A56	377.7000	1683.4462	.4904	.9641
A57	377.6500	1680.7462	.5047	.9641
A58	377.6750	1694.9429	.3358	.9643
A59	377.5000	1691.5897	.4888	.9642
A60	377.3000	1704.1128	.1573	.9646
A61	377.2750	1692.9224	.3820	.9643
A62	377.4000	1685.4769	.4548	.9642
A63	377.5500	1685.8949	.4369	.9642

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A64	377.6000	1680.5538	.5043	.9641
A65	377.7750	1684.3840	.4306	.9642
A66	377.6750	1678.8404	.5266	.9641
A67	377.7000	1671.9077	.4920	.9641
A68	377.7250	1684.6660	.3857	.9643
A69	377.8000	1685.3949	.3634	.9643
A70	377.7500	1690.4487	.3233	.9644
A71	377.7250	1677.4353	.4912	.9641
A72	377.6750	1681.2506	.4662	.9641
A73	377.5750	1686.5071	.4953	.9641
A74	377.7500	1684.0385	.4419	.9642
A75	377.6250	1693.9840	.2664	.9645
A76	377.8500	1673.4128	.5882	.9639
A77	377.6000	1654.1949	.7302	.9636
A78	377.5250	1674.7173	.5857	.9640
A79	377.7500	1690.3462	.3115	.9644
A80	377.8500	1699.4641	.2148	.9645
A81	377.7250	1693.2301	.3133	.9644
A82	377.7500	1691.3205	.3595	.9643
A83	377.9500	1690.7154	.3248	.9644
A84	377.7750	1695.3071	.2839	.9644
A85	377.6250	1687.7276	.3975	.9643
A86	377.5000	1692.1026	.3153	.9644
A87	377.7250	1679.4865	.4795	.9641
A88	377.7000	1683.0359	.4509	.9642
A89	377.8250	1682.4558	.4962	.9641
A90	377.5250	1692.8199	.3992	.9643
A91	377.5250	1676.2558	.5610	.9640
A92	377.6750	1684.7891	.4763	.9641
A93	377.6250	1681.4712	.5298	.9641
A94	377.1750	1693.7378	.4491	.9642
A95	377.3500	1685.7718	.5202	.9641
A96	377.5500	1677.6897	.5501	.9640
A97	377.5250	1690.0506	.3985	.9643
A98	377.5500	1686.2538	.4550	.9642
A99	377.5500	1696.6641	.2848	.9644
A100	377.6000	1687.6821	.3701	.9643
A101	377.5750	1691.1737	.3380	.9643
A102	377.5750	1692.7122	.2977	.9644
A103	377.6250	1690.5994	.2574	.9646
A104	377.6500	1693.0026	.2558	.9645
A105	377.5750	1681.9942	.4010	.9643
A106	377.5250	1685.6917	.3766	.9643
A107	377.5750	1688.4045	.3663	.9643
A108	377.7250	1686.6147	.3328	.9644
A109	377.7500	1684.2949	.4017	.9643
A110	377.7250	1678.8199	.5106	.9641
A111	377.6000	1682.7077	.4297	.9642
A112	377.6250	1694.3942	.2722	.9645

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A113	377.8000	1692.1641	.2898	.9644
A114	377.6500	1680.6949	.4629	.9641
A115	377.8000	1695.1385	.2827	.9644
A116	377.6250	1678.5994	.4655	.9641
A117	377.7000	1687.1897	.4248	.9642
A118	377.7250	1689.4353	.3785	.9643
A119	377.7750	1687.7686	.3949	.9643
A120	377.6000	1687.1692	.3625	.9643
A121	377.5250	1697.3840	.2135	.9646
A122	377.5250	1673.2301	.6096	.9639
A123	377.6000	1678.4000	.5158	.9641
A124	377.5750	1684.6609	.4262	.9642
A125	377.5250	1684.4609	.5023	.9641
A126	377.1000	1696.0410	.3463	.9643
A127	377.5500	1689.6385	.4487	.9642
A128	377.8750	1673.8558	.6023	.9639
A129	377.7500	1688.0897	.3952	.9643
A130	377.6250	1688.6506	.3641	.9643

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items =130

Alpha = 0.9645





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ จฉ.๕๕๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

19 เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

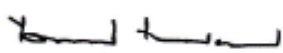
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นายบัญชา สิริเรืองชัย รหัสประจำตัว 54252910 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการ
การเมืองในองค์กรของ โรงเรียนมัธยมศึกษา” มีความประสงค์ จะขอเก็บ รวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ
รองผู้อำนวยการ และครูผู้ปฏิบัติการสอน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้อำนวยการ
รองผู้อำนวยการ และครูผู้ปฏิบัติการสอน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าว
ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยช ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ที่	โรงเรียนมัธยมศึกษา	ที่	โรงเรียนมัธยมศึกษา
1	สามเสนวิทยาลัย	29	สตรีพัทลุง
2	นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล	30	พัทลุงพิทยาคม
3	วัดราชาธิวาส	31	เมืองกระบี่
4	นวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา	32	อำนวยการพานิชกุล
5	หอวัง	33	ภูเก็ตวิทยาลัย
6	รัตนธิเบศร์	34	นราสิกขาลัย
7	บางบัวทอง	35	เบญจมาชราชูทิศ จังหวัดปัตตานี
8	ปทุมวิไล	36	หาดใหญ่วิทยาลัย
9	ชัยบุรี	37	สงขลาพิทยาคม
10	วัดสิงห์	38	ศรียานุสรณ์
11	สรรพยาวิทยา	39	ตราดสรรเสริญวิทยาคม
12	หั่นคาพิทยาคม	40	ชลกันยานุกูล แสนสุข
13	เบญจมาชราชูทิศ	41	ชลราษฎรอำรุง
14	บดินทรเดชา(สิงห์ สิงหเสนี) สมุทรปราการ	42	เลยพิทยาคม
15	นครนายกวิทยาคม	43	ภูเรือวิทยา
16	ปราชญ์ราษฎรอำรุง	44	อุดรพิทยานุกูล
17	ท่ามะกาพิทยาคม	45	โนนสะอาดชุมแสงวิทยา
18	ปากท่อพิทยาคม	46	อุดรธานีพิทยาคม
19	พระปฐมวิทยาลัย	47	หนองคายวิทยาการ
20	ศรีวิชัยวิทยา	48	เวียงคำวิทยาการ
21	กำแพงแสนวิทยา	49	ปิยะมหาราชาลัย
22	ประจวบวิทยาลัย	50	นครพนมวิทยาคม
23	หัวหินพิทยาคม	51	บ้านฝางพิทยาคม
24	เมืองชุมพรวิทยา	52	สกลราชวิทยานุกูล
25	สุราษฎร์พิทยา	53	ธาตุนารายณ์วิทยา
26	ประจักษ์พิทยาคม	54	กาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
27	เบญจมาชราชูทิศ	55	เมืองกาฬสินธุ์
28	เมืองนครศรีธรรมราช	56	ขอนแก่นวิทยายน

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ที่	โรงเรียนมัธยมศึกษา	ที่	โรงเรียนมัธยมศึกษา
57	แก่นนครวิทยาลัย	79	สุรินทร์พิทยาคม
58	นครขอนแก่น	80	หอพระ
59	สารคามพิทยาคม	81	ยุพราชวิทยาลัย
60	ร้อยเอ็ดวิทยาลัย	82	บุญวาทย์วิทยาลัย
61	สตรีศึกษา	86	เขलगันคร
62	หนองผึ้งวิทยาคาร	84	สามัคคีพิทยาคม
63	ยโสธรพิทยาคม	85	ดำรงราษฎร์สงเคราะห์
64	สอนแก้วว่องไววิทยา	86	เมืองเชียงราช
65	สิงห์สามัคคีวิทยา	87	ศรีสวัสดิ์วิทยาคาร
66	ปทุมพิทยาคม	88	สตรีศรีน่าน
67	ศรีปทุมพิทยาคาร	89	ตากพิทยาคม
68	หนองบ่อสามัคคีวิทยา	90	วังประจวบพิทยาคม
69	ชัยภูมิภักดีชุมพล	91	พิชญ์โลกพิทยาคม
70	เมืองพญาแลวิทยา	92	ท่าทองพิทยาคม
71	บุญวัฒนา	93	เพชรพิทยาคม
72	บุญเหลือวิทยานุสรณ์	94	เพชรบูรณ์วิทยา
73	บุรีรัมย์พิทยาคม	95	กำแพงเพชรพิทยาคม
74	ธารทองพิทยาคม	96	ทุ่งโพธิ์ทะเลพิทยา
75	ลำปลายมาศ	97	วิชรวิทยา
76	สุรวิทยาคาร	98	หนองกองพิทยาคม
77	สิรินธร	99	นครสวรรค์
78	สุรินทร์ราชมงคล	100	จिरประวัตติพิทยาคม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน

3. กรุณาตอบทุกข้อคำถามตามสภาพที่เกิดขึ้นจริง เพราะทุกคำตอบของท่านทำให้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาของท่าน ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลจากท่านจะถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่อย่างใด

4. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย โดยรวบรวมแบบสอบถามให้ครบทั้ง 4 ฉบับจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 คน และนำใส่ซองที่เจ้าหน้าที่ผู้วิจัยที่แนบมาพร้อมนี้ จากนั้นจัดส่งคืนทางไปรษณีย์ให้แก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในครั้งนี้เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายบัญชา สิริเรืองชัย

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

น้อยกว่า 31 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

น้อยกว่า 11 ปี

11 - 20 ปี

21 - 30 ปี

31 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งหน้าที่หลักในสถานศึกษา

ผู้อำนวยการ โรงเรียน

รองผู้อำนวยการ โรงเรียน

ครูโรงเรียน

6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

น้อยกว่า 6 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 - 20 ปี

21 - 25 ปี

26 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง : แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวน 130 ข้อ ในแต่ละข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องขวามือ ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์ระดับการพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัศึกษานั้นมี

ความสำคัญมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัศึกษานั้นมี

ความสำคัญมาก

ระดับ 3 หมายถึง ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัศึกษานั้นมี

ความสำคัญปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัศึกษานั้นมี

ความสำคัญน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัศึกษานั้นมี

ความสำคัญน้อยที่สุด

ข้อ	ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	มีความสามารถและทักษะในการบริหาร					
2	สามารถแนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติงาน					
3	สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์					
4	มีภาวะผู้นำสูง					
5	เป็นผู้นำที่มีอำนาจในการให้รางวัล					
6	มีอำนาจการบังคับ					
7	มีวิธีการจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์					
8	เป็นผู้นำที่ได้รับการพัฒนาฝึกฝน					
9	มีความพร้อมและความเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่					
10	สนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร					
11	อำนวยความสะดวกให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการประสานงานจากภายนอก					
12	แนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
13	ประสานฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการตามลักษณะงานภายในองค์กร					
14	ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาบรรลุถึงความต้องการต่างๆ					

ข้อ	ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
15	มีทักษะในการแก้ไขปัญหา					
16	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน					
17	มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเจรจา					
18	มีทักษะทางเทคนิคชำนาญเฉพาะด้าน					
19	มีความสามารถเหนือบุคคลอื่น					
20	มีความสามารถทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้					
21	มีความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นทำตามได้					
22	เป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายเหนือบุคคลอื่น					
23	มีการตัดสินใจที่มีผลบังคับให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามบรรลุปเป้าหมาย					
24	มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีสิทธิ์ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลง					
25	ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โรงเรียน					
26	อำนาจของผู้บริหารเป็นอำนาจที่มาจากบุคลิกลักษณะเด่นเฉพาะส่วนตัว					
27	อำนาจของผู้บริหารเป็นอำนาจหน้าที่ที่ใช้กฎระเบียบเป็นมาตรการบังคับ					
28	อำนาจของผู้บริหารสามารถเปลี่ยนไปด้วยเงื่อนไขของเวลา					
29	อำนาจของผู้บริหารเป็นอำนาจที่มาจากคุณวุฒิ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะประสบการณ์					
30	มีทรัพยากรที่สามารถให้รางวัลกับบุคคลอื่น					
31	มีเจตคติ อุดมคติที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น					
32	มีอำนาจในบทลงโทษอย่างแท้จริง					
33	ให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น					
34	ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม					
35	มีจำนวนสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงานอย่างพอเพียง					
36	มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา					
37	มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่สามารถให้คุณให้โทษแก่บุคคลอื่น					
38	มีความยุติธรรมให้แก่ทุกฝ่าย					
39	มีความรอบรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา					
40	มีอำนาจร่วมปรึกษาอภิปรายเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน					
41	สร้างความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา					

ข้อ	ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
42	แสวงหาทรัพยากรตามความต้องการของตนหรือกลุ่ม					
43	แสวงหาอำนาจและใช้อำนาจเพื่อป้องกันผลประโยชน์ส่วนตัว					
44	มีการใช้ให้บุคคลอื่นทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ตนบรรลุเป้าหมาย					
45	มีการจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด					
46	มีการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการมีอำนาจและทรัพยากร					
47	บริหารงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร					
48	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
49	มีกระบวนการตัดสินใจของผู้นำ					
50	องค์กรภายในเกิดการเปลี่ยนแปลง					
51	สภาพแวดล้อมขององค์กรขาดความมั่นคง ไม่แน่นอน					
52	การเมืองสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีภายนอกส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ					
53	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
54	ใช้เทคนิคการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
55	ปฏิบัติภารกิจได้ทันตามกำหนดเวลา					
56	จัดให้มีการประชุมปรึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
57	จัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรได้เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม					
58	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่					
59	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
60	โรงเรียนผลิตสิ่งที่ยังคงยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม					
61	มีการปรับปรุงพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรอยู่ตลอดเวลา					
62	จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย					
63	ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา					
64	มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
65	ใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการน้อยแต่ได้ผลผลิตของงานมาก					
66	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมเที่ยงธรรมโปร่งใส					
67	มีการให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง					
68	มีศิลปะในการให้รางวัลและการลงโทษ					
69	จัดสรรผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกับงาน					

ข้อ	ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
70	คอยกระตุ้นและเป็นที่ยึดให้กับผู้ที่บังคับบัญชาได้					
71	ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายในองค์กรมีทัศนคติร่วมกันเพื่อเป้าประสงค์ในสิ่งเดียวกัน					
72	มีอิทธิพลเหนือกลุ่มอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลง					
73	ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายร่วมกันทำงานเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม					
74	ใช้อำนาจสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน					
75	การใช้อำนาจบังคับของผู้บริหารส่งผลทางลบต่อประสิทธิผลของงาน					
76	อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
77	ความสมดุลระหว่างอำนาจตามกฎหมายกับอำนาจเชี่ยวชาญมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน					
78	อำนาจอ้างอิงส่งผลให้บุคคลมีความเชื่อถือ ศรัทธา ด้วยความจงรักภักดี					
79	อำนาจการให้รางวัลส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
80	การใช้อำนาจบังคับมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจต่อต้านและหลบเลี่ยงงาน					
81	มีอำนาจเชี่ยวชาญทำให้เกิดภาวะผู้นำ					
82	อำนาจเชี่ยวชาญทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา จากผู้ใต้บังคับบัญชา					
83	บุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
84	การสร้างบารมีของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน					
85	ความสามารถในการจูงใจของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
86	การปรึกษาหารือของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
87	ใช้ประเภทอำนาจได้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม					
88	ใช้อำนาจเชี่ยวชาญเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
89	อำนาจอ้างอิงของผู้บริหารมีไว้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
90	การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
91	มีการกระจายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม					
92	มีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาเพื่อพัฒนาองค์กร					
93	มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด					
94	มีการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมอยู่เสมอ					
95	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ได้ชัดเจน					
96	มีการประสานงานกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
97	ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลการจัดการที่เหมาะสมจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ					
98	มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม					
99	ใช้ความรู้ความสามารถพัฒนาองค์กร					
100	สร้างความสามัคคีในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา					
101	จัดการทรัพยากรเรื่องบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการในองค์กรได้เหมาะสม					
102	สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา					
103	สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา นักเรียน และผู้ปกครอง					
104	มีทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
105	มีทักษะการคิดเชิงระบบ					
106	มีทักษะการสื่อสารและประชาสัมพันธ์					
107	มีทักษะการเลือกใช้คน					
108	การเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรมีความไม่แน่นอน					
109	สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีผลต่อการบริหารองค์กร					
110	ชุมชนมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กร					
111	การเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรมีผลต่อการบริหาร					
112	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรมีผลต่อการบริหาร					
113	มีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง					
114	มีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา					
115	มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะผู้นำ					
116	สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้เป็นหนึ่งเดียว					

ข้อ	ตัวแปรการบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
117	ค่านิยมของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารมีผลต่อการบริหารองค์กร					
118	มีจริยธรรม วินัย และความรับผิดชอบในการทำงานกับบุคคลอื่น					
119	มีการร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
120	มีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างเหมาะสม					
121	มีการบริหารจัดการคนให้ทำหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกัน					
122	บริหารงานโดยมอบหมายภาระงานที่เหมาะสมกับความต้องการและตรงตามหน้าที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา					
123	สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา					
124	มีการศึกษาที่มาของการเกิดการเมืองในองค์กร ประเภทอำนาจ และผลประโยชน์ในองค์กร					
125	ส่งเสริมสนับสนุนฝ่ายการเมืองที่ให้การส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ตามภารกิจขององค์กร					
126	มีวิสัยทัศน์ที่จริงจังในการทำงานตามภารกิจ					
127	เป็นผู้นำทางวิชาการ					
128	ควบคุมกำกับติดตามพฤติกรรมกรให้เข้ากับองค์กรภายนอก					
129	เข้าหาผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นเพื่อขอคำปรึกษา ความคิดเห็น และหาทางออกร่วมกัน					
130	มีการบริหารจัดการเรื่องอำนาจของผู้บริหารกับผลประโยชน์ในองค์กรให้มีความสมดุล					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก จ

หนังสือขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม



ที่ ศธ 0520.203.2 / ๑๖๔

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน

ด้วย นายบัญชา ศิริเรืองชัย รหัสนักศึกษา 54252910 นักศึกษาระดับปริญญาโท ศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการการเมืองในองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันเสาร์ที่ 11 มิถุนายน 2559 เวลา 9.30 น. - 12.00 น. ณ ห้อง ศษ 1310 อาคารศึกษาศาสตร์ 1 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มดังกล่าวด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

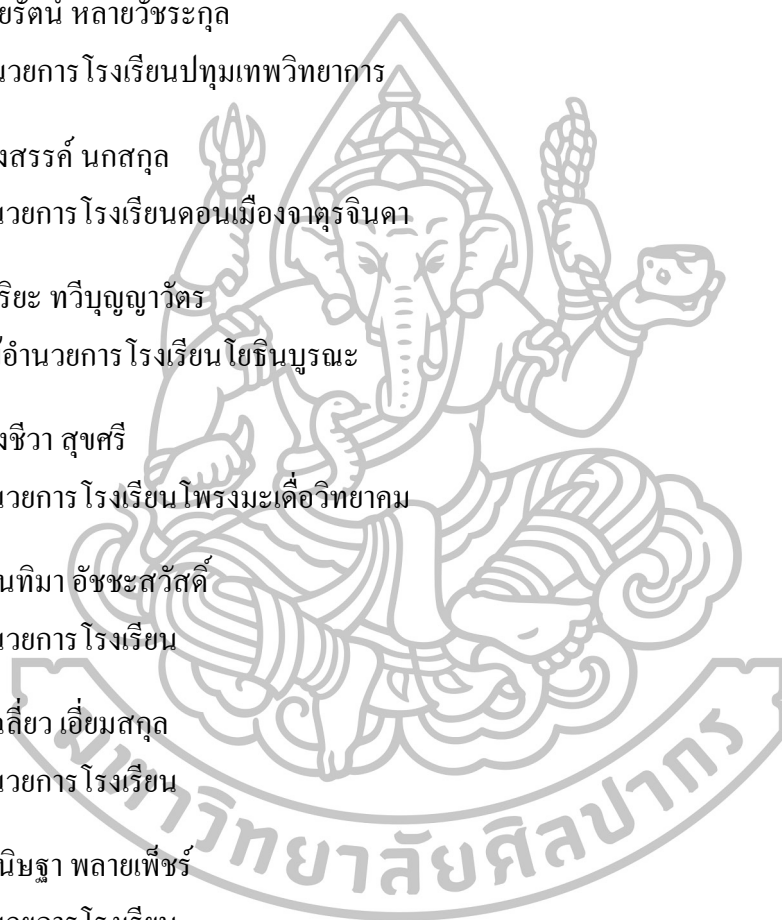
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

1. ดร.เฉลียว ยาจันทร์
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบางบัวทอง
2. ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล
ผู้อำนวยการ โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร
3. ดร.รังสรรค์ นกสกุล
ผู้อำนวยการ โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา
4. ดร.สุริยะ ทวีบุญญาวัตร
รองผู้อำนวยการ โรงเรียนโยธินบูรณะ
5. ดร.รุ่งชีวา สุขศรี
ผู้อำนวยการ โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม
6. ดร.จันทิมา อชชะสวัสดิ์
ผู้อำนวยการ โรงเรียน
7. ดร.เฉลียว เอี่ยมสกุล
ผู้อำนวยการ โรงเรียน
8. ดร.ขนิษฐา พลายเพชร
ผู้อำนวยการ โรงเรียน
9. ดร.กฤษณ์ กิตติฐานันท์
อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดป่ามะม่วง



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	นายบัญชา ศิริเรืองชัย
ที่อยู่	55 หมู่ 2 ตำบลดอนคลัง อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนสายธรรมจันทร์ ตำบลท่าหนด อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130
ประวัติการศึกษา	<p>พ.ศ. 2522 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง จังหวัดราชบุรี</p> <p>พ.ศ. 2546 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม</p> <p>พ.ศ.2552 สำเร็จการศึกษาปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม</p> <p>พ.ศ.2558 สำเร็จการศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม</p>
ประวัติการทำงาน	<p>พ.ศ.2523-2525 ครู 2 โรงเรียนชุมชน ตำบลชุมชน อำเภอชุมชน จังหวัดศรีสะเกษ</p> <p>พ.ศ.2526-2527 อาจารย์ 2 โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี</p> <p>พ.ศ.2528-ปัจจุบัน ครู คศ.3 (2) โรงเรียนสายธรรมจันทร์ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี</p>