

## อำนาจในการบริหาร

### ความหมาย

อำนาจในการบริหาร (Administration Power) หมายถึง การใช้พลังของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามเพื่อความสำเร็จขององค์การ

มีผู้นิยามอำนาจในการบริหารไว้ ดังเช่น

พระธรรมปิฎก (ประยูร ปยุตโต) (2545) กล่าวว่า อำนาจในการบริหารคือเครื่องมือหรือสื่อของผู้นำที่จะนำมาช่วยประสานให้คนทั้งหลายรวมกันอยู่และรวมกันทำ เพื่อจะได้อยู่ด้วยกันอย่างดี และกระทำด้วยกัน พากันไปด้วยดี โดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นอันตราย และเป็นสุข ได้บรรลุจุดมุ่งหมาย อันดีงามเป็นประโยชน์สุข โดยถูกต้องตามธรรม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hershey and Blanchard, 1993) กล่าวว่า อำนาจในการบริหาร หมายถึง อิทธิพลจากความสามารถหรือทรัพยากรที่ผู้บริหารมีอยู่นำมากระตุ้นให้ผู้อื่นยินยอมและยึดมั่นผูกพันต่อการปฏิบัติงาน

### ความเป็นมา

อาจกล่าวได้ว่า เมื่อมีมนุษย์เกิดขึ้นมาในโลกแล้ว บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในจุดมุ่งหมายอันใดอันหนึ่ง ก็ย่อมมีผู้นำในการทำงานหรือมีผู้บริหารงาน ผู้นำหรือผู้บริหารก็ต้องมีพลังอำนาจในการทำให้ผู้ร่วมงานทำงานไปด้วยกัน ความคิดเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารนี้เกิดขึ้นมาตั้งแต่สมัยอินเดียนโบราณ จีนโบราณ กรีกและโรมัน พระพุทธเจ้าได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำเหนือผู้นำ เพราะใช้อำนาจทางธรรมในการทำให้พุทธบริษัท ได้แก่ ภิกษุ

สามเณร ชี และพุทธศาสนิกชนรวมตัวกันอยู่ด้วยกัน ร่วมกันปฏิบัติธรรม

ในการบริหารองค์การ เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) (Barnard, 1938) เป็นผู้คิดเรื่องอำนาจในการบริหาร ในปี ค.ศ. 1938 ในปี ค.ศ. 1947 แมก เวบเบอร์ (Max Weber) (Weber, 1947) เสนอแหล่งที่มาของอำนาจ ต่อมาในปี ค.ศ. 1968 จอห์น อาร์ พี เฟรนช์ (John R.P. French) และ เบอร์tram เอช ราเวน (Bertram H. Raven) (French and Raven, 1968) ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นสองคนแรก ที่บุกเบิกวิเคราะห์แหล่งของอำนาจและชนิดของอำนาจได้อย่างชัดเจน จากนั้นในปี ค.ศ. 1983 เฮนรี มินท์ซเบิร์ก (Henry Mintzberg) (Mintzberg, 1983) เป็นผู้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารองค์การอีกแบบหนึ่ง ต่อมาในปี ค.ศ. 1993 พอล เฮอร์เชย์ (Paul Hershey) และเคนเนธ เอช บลันชาร์ด (Kenneth H. Blanchard) (Hershey and Blanchard, 1993) ได้เสนอประเภทของอำนาจในการบริหารให้กว้างขวางออกไปอีก เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 พระธรรมปิฎก (ประยูร ปยุตโต, 2545) เสนออำนาจในการบริหารตามหลักพุทธธรรม แหล่งของการเกิดอำนาจในการบริหารของผู้บริหาร

เมื่อมีกลุ่มคนมาทำงานร่วมกัน ก็ย่อมมีผู้นำในการทำงานเรียกว่า ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ผู้นำเหล่านี้ก็ย่อมเกิดมีอำนาจในการสั่งการ ชักจูงคน

กระตุ้นผู้คนที่เรียกว่าผู้ตามให้ช่วยกันทำงาน อำนาจในการบริหารของผู้บริหารนั้น เกิดจาก

- (1) บารมีของผู้บริหาร
- (2) ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ผู้คนยอมรับในอำนาจของผู้นำ และ
- (3) เกิดจากกฎหมายกำหนดให้ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ (Weber, 1947) มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1983) ได้วิเคราะห์อำนาจทั้งในและรอบๆ องค์การว่าเป็นแหล่งอำนาจของผู้บริหารในองค์การเกิดจาก

- (1) การควบคุมทรัพยากร (control over resource)
  - (2) ทักษะทางเทคนิค (technical skill)
  - (3) ความรอบรู้ (body of knowledge)
  - (4) กฎหมายกำหนดอำนาจให้ (legal prerogatives)
  - (5) ผู้อยู่เคียงข้างหรือผู้ที่เข้าถึงได้ (access)
- นอกจากนั้น มินท์ซเบิร์ก ยังเสนอแหล่งของอำนาจที่มีต่อองค์การอีก 4 ชนิด คือ
- (1) ระบบของอำนาจที่ได้รับมาอย่างเป็นทางการตามกฎหมาย
  - (2) วัฒนธรรมองค์การ
  - (3) ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาวิกฤต
  - (4) ระบบการเมือง

### ชนิดของอำนาจในการบริหารของผู้บริหาร

เฟรนช์และราเวน (French and Raven, 1968) แบ่งอำนาจเป็น 5 ชนิด ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานจากการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ เช่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงาน

2. อำนาจในการบังคับ (coercive power) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการลงโทษ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม การใช้อำนาจนี้อยู่ที่ความเข้มงวดของการลงโทษที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เช่น การไล่ออก ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน การวิจารณ์ กลั่นแกล้ง ปฏิเสธการช่วยเหลือและสนับสนุน มอบงานที่ไม่ต้องการ ใช้กำลังบังคับ หรือทำร้ายร่างกายหรือจิตใจ การเข้มงวดจากกฎระเบียบข้อบังคับ

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่เกิดจากค่านิยมทางวัฒนธรรมในทางการกำหนดพิธีกรรม โครงสร้างทางสังคม และการได้รับมอบหมายว่าเป็นผู้มีอำนาจ อาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง เมื่อได้รับอำนาจนั้นแล้วจะมีสิทธิในการใช้อำนาจนั้น

4. อำนาจอ้างอิง (referent power) มีพื้นฐานมาจากความเป็นเอกลักษณ์กับแรงจูงใจของผู้นำและความต้องการที่จะเหมือนผู้นำ ผู้บริหารที่มีแรงดึงดูดจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันโดยไม่สนใจว่าในกายภาคหน้าจะได้รับรางวัลหรือความชอบอันใด หรือเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ อำนาจอ้างอิงเป็นความสามารถที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะเป็นที่เคารพนับถือยกย่องสรรเสริญและถูกเลียนแบบ

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ใช้กับผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านในระดับสูง และต้องเป็นประโยชน์และเชื่อถือได้ อำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับ

บัญชา โดยทั่วไปในองค์การสมัยใหม่ที่ต้องการเทคโนโลยีขั้นสูง ต้องใช้อำนาจชนิดนี้สร้างความ เป็นเลิศและกำหนดทิศทางอนาคตขององค์การ

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hershey and Blanchard, 1993 : 135 - 136) แบ่งอำนาจไว้ 7 ชนิดดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) เป็นความสามารถที่ผู้นำทำให้สิ่งตอบแทนแก่ผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตามเพราะจะมีประโยชน์แก่ตน

2. อำนาจจากการบังคับ (coercive power) เป็นความสามารถของผู้นำที่สามารถบังคับชักจูงให้ผู้อื่นยอมทำตาม มิฉะนั้นจะถูกลงโทษ

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่กฎหมายกำหนดให้ผู้นำมีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

4. อำนาจอ้างอิง (referent power) หมายถึง อำนาจของผู้นำที่เกิดจากการที่ผู้ตามนิยมชมชื่นนับถือศรัทธา ผู้ตามจึงยอมปฏิบัติตาม

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้นำมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะเหนือผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและปฏิบัติตาม

6. อำนาจข่าวสารข้อมูล (information power) เป็นอำนาจจากการเป็นเจ้าของหรือเข้าถึงข่าวสารข้อมูลที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม

7. อำนาจการเชื่อมโยง (connection power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ที่มีอิทธิพลทั้งในและนอกองค์การ ทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม

ยูล์ค (Yulk, 2002) เสนอว่าอำนาจของผู้นำมี 5 ชนิด คือ (1) อำนาจอ้างอิง (2) อำนาจความเชี่ยวชาญ (3) อำนาจตามกฎหมาย (4) อำนาจการให้รางวัล (5) อำนาจการบังคับ อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญผู้ปฏิบัติตามให้ความร่วมมือมากที่สุดต่อต้านน้อยที่สุด อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัลผู้ตามให้ความร่วมมือน้อย ต่อต้านน้อย อำนาจจากการบังคับผู้ตามให้ความร่วมมือน้อยที่สุดและต่อต้านมากที่สุด

พระธรรมปิฎก (ประยูรธ ฺปยุตโต) (2545) กล่าวถึงอำนาจตามหลักพุทธธรรมว่าเกิดจากลักษณะผู้นำ 15 ประการดังนี้

1. อำนาจที่เกิดจากผู้นำเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและรู้จักเลือกเพื่อนร่วมงานให้เป็นกัลยาณมิตรกับผู้นำด้วย เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้นำตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์แก่หมู่ชนมนุษยชาติและประโยชน์แก่ผู้ตาม

2. อำนาจที่เกิดจากผู้นำรู้จุดหมายชัดเจน รู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมาย สามารถช่วยให้คนไปสู่จุดหมายได้

3. อำนาจเกิดจากผู้นำช่วยให้ผู้ตามได้ศึกษาเล่าเรียนหรือฝึกฝนตนเอง จนกระทั่งผู้ตามสามารถข้ามพ้นความทุกข์หรือปัญหาไปสู่จุดหมายได้

4. อำนาจเกิดจากผู้นำมีความสามารถในการ  
ประสานคนกับคนด้วยการที่ตนเองมีความสามารถ  
มีความดี เป็นแบบอย่างให้คนเกิดความศรัทธาใน  
ผู้นำ ทำให้ผู้ตามยอมรับฟังปฏิบัติตาม
5. อำนาจที่เกิดจากผู้นำมีศักยภาพที่จะทำ  
กิจการงานได้สำเร็จ ถ้าผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีความ  
สามารถที่นำทำกิจกรรมได้สำเร็จ ผู้ตามก็จะเชื่อ  
ถือ
6. อำนาจที่เกิดจากผู้นำทำให้บุคคลเกิด  
ความสามัคคี มีการประสานกันเอง ร่วมมือร่วมใจ  
กันทำงาน
7. อำนาจที่เกิดจากผู้นำสามารถชี้ให้ผู้ตาม  
เห็นว่่างานที่ทำนี้ดี เกิดประโยชน์สุขทั้งต่อตนเอง  
และต่อสังคม เห็นคุณค่าของงาน
8. อำนาจที่เกิดจากผู้นำส่งเสริมสนับสนุนให้  
ผู้ตามเจริญก้าวหน้ามั่นคงในการทำงาน
9. อำนาจที่เกิดจากผู้นำมีพรหมวิหาร 4  
ได้แก่ 1) มีเมตตาต่อผู้ร่วมงาน 2) มีกรุณาต่อผู้  
ร่วมงาน 3) มีมุทิตาต่อผู้ร่วมงาน 4) มีอุเบกขา  
ต่อผู้ร่วมงาน
10. อำนาจจากผู้นำใช้ธรรมาธิปไตย ไม่ถือ  
ตนเองเป็นใหญ่
11. อำนาจที่เกิดจากผู้นำเป็นผู้สื่อสารให้ผู้  
ตามเห็นทางสว่างตา สว่างใจ ด้วยการพูดแจ่ม  
แจ้ง พูดจูงใจ พูดเร้าใจและพูดให้เร้าใจ
12. อำนาจที่เกิดจากผู้นำได้พัฒนาความ  
ต้องการของคนที่ถูกต้อง ดึงมาและให้หมู่ชนมี  
ความต้องการที่จะประสานเป็นอันเดียวกัน
13. อำนาจที่เกิดจากผู้นำยึดหลักสัปปริสธรรม  
7 ประการ คือ 1) ฐัหลักการ 2) ฐัจุดหมาย  
3) ฐัจักตน 4) ฐัประมาณ 5) ฐักาล 6) ฐัชุมชน  
7) ฐับุคคล
14. อำนาจเกิดจากผู้นำมีกัลยาณมิตรธรรม  
7 คือ 1) นำรัก 2) นำเคารพ 3) นำเจริญใจ  
4) เป็นผู้รู้จักพูด 5) รู้จักฟัง 6) รู้จักแถลงเรื่องที่  
ยากให้เข้าใจง่าย 7) ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง
15. อำนาจที่เกิดจากผู้นำมองกว้าง คิดไกล  
ใฝ่สูง มองกว้าง คือ มองทั่วไป มองภาพรวม  
ไม่ใช่มองเฉพาะองค์กรหรือชุมชนของตน คิด  
ไกล คือ คิดถึงสาเหตุ ปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหลัง  
และสืบไปข้างหน้า ก็จะยิ่งเห็นอนาคต สามารถ  
วางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย  
ใฝ่สูง คือ ใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่สูงส่ง ความดี  
งามของมนุษย์ ความดีงามของสังคม ความเจริญ  
ก้าวหน้า สันติสุขของมวลมนุษย์
- ฉวีวรรณ เคยพูดชา (2554) ได้สรุปอำนาจ  
ในการบริหารของผู้บริหารไว้ 7 ชนิดดังนี้
1. อำนาจทางวิชาการ หมายถึง อำนาจ  
ของผู้บริหารที่มาจากความรู้ความสามารถ การ  
มีทักษะเฉพาะด้าน มีความชำนาญตามสาขา มี  
ประสบการณ์ จนกระทั่งคนอื่นยอมรับและปฏิบัติ  
ตามคำสั่งโดยไม่มีข้อโต้แย้ง
  2. อำนาจบารมี หมายถึง อำนาจของผู้  
บริหารที่มาจากบุคลิกน่าเกรงขาม น่าเชื่อถือ น่า  
ไว้วางใจ มีอุดมการณ์ มีเกียรติยศ มีชื่อเสียง  
ทางสังคม ได้รับการยอมรับเคารพและนับถือจาก

บุคคลอื่นที่แวดล้อมพร้อมที่จะปฏิบัติตาม แม้ไม่มีรางวัลตอบแทนโดยตรงจากองค์การ

3. อำนาจบังคับ หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มาจากความสามารถดำเนินการตัดสินใจเหนือบุคคลอื่นที่แวดล้อม ถ้าไม่ยอมตามจะถูกลงโทษตามนโยบาย ระเบียบ กฎ มีวิธีการเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามที่พึงประสงค์ เช่น การตำหนิด้วยวาจา การลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร การแสดงท่าทีที่ไม่พอใจ

4. อำนาจทางเศรษฐกิจ หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มาจากฐานะทางครอบครัวที่ดีมีกำลังทรัพย์พร้อมที่จะดำเนินงานที่ต้องใช้งบประมาณได้ทันที โดยไม่ต้องรอนงบประมาณจากราชการ และต้องยืนยันว่าจะไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน

5. อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มาจากกฎหมายมอบให้หรือกำหนดให้ สามารถดำเนินการตัดสินใจให้คุณให้โทษได้จากหน้าที่ที่ปฏิบัติ

6. อำนาจอ้างอิง หมายถึง อำนาจจากผู้บริหารที่มาจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำตาม คือ การมีวุฒิ

ภาวะทางอารมณ์และความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีบุคลิกภาพดี มีอุปนิสัย อึดยาคัย และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถูกต้องแม่นยำ มีคนสนิทที่มีอิทธิพลหรือใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจสูงกว่าหรือเฉพาะสาขาเฉพาะสถานการณื

7. อำนาจตามหลักพุทธธรรม หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มาจากกรยึดหลักพุทธธรรม เช่น กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ พรหมวิหาร 4 ประการ สัมปปริสธรรม 7 ประการ

#### เครื่องมือวัดการใช้อำนาจของผู้บริหาร

ฉวีวรรณ เคยพุดชา (2554) ได้สร้างเครื่องมือวัดการใช้อำนาจในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการโรงเรียนไว้ ไปสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียนได้ประเมินการใช้อำนาจของเขา และสุ่มตัวอย่าง ครูมาโรงเรียนละ 3 - 5 คน ประเมินการใช้อำนาจของผู้อำนวยการโรงเรียน นำคำตอบของบุคคลเหล่านี้มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยบอกระดับการใช้อำนาจชนิดต่างๆ ของผู้อำนวยการโรงเรียน เครื่องมือวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ดังนี้

### แบบสอบถามวัดระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจงตอนที่ 1** แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามวัดระดับการใช้อำนาจในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ขอความกรุณาท่านโปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้ววินิจฉัยว่าท่านใช้อำนาจตามข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด (ถ้าให้ครูประเมินก็ต้องเปลี่ยนคำว่าท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียนของท่านทั้งหมดในแบบสอบถาม) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขที่บ่งชี้ระดับ ดังนี้

- |   |              |                    |
|---|--------------|--------------------|
| 1 | คะแนนหมายถึง | ใช้อำนาจน้อยที่สุด |
| 2 | คะแนนหมายถึง | ใช้อำนาจน้อย       |
| 3 | คะแนนหมายถึง | ใช้อำนาจปานกลาง    |
| 4 | คะแนนหมายถึง | ใช้อำนาจมาก        |
| 5 | คะแนนหมายถึง | ใช้อำนาจมากที่สุด  |

ข้อ ที่	ท่านได้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการตามรายการนี้มากน้อยเพียงใด	ระดับการใช้อำนาจของท่าน				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>อำนาจทางวิชาการ</b>						
1.	ท่านนำความรู้จากการศึกษาและจากประสบการณ์ที่ท่านได้รับมาใช้บริหารจัดการโรงเรียนจนเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อโต้แย้ง					
2.	ท่านนำความรู้ในการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาพร้อมทั้งริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนจนสามารถนำมาเป็นแบบอย่างได้					
3.	ท่านมีความรอบรู้ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานทุกระดับได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งกำกับติดตามประเมินผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>อำนาจบารมี</b>						
4.	ท่านมีบุคลิกที่น่าเกรงขาม น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ จึงนำมาใช้ประกอบการบริหารจัดการโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของงาน					
5.	ท่านมีอุดมการณ์ในการทำงานอย่างเด่นชัด เช่น ทำงานให้สำเร็จและเกิดผลดีต่อทางราชการ เป็นแบบอย่างให้บุคคลแวดล้อมพร้อมที่จะปฏิบัติตามแม้ไม่มีรางวัลตอบแทน					

ข้อ ที่	ท่านได้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการตามรายการนี้มากน้อย เพียงใด	ระดับการใช้อำนาจของท่าน				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
6.	ท่านมีเกียรติยศชื่อเสียงทางสังคม ให้รับการยอมรับการเคารพนับถือ จากบุคคลทั่วไป สนับสนุนและให้กำลังใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อ มั่นในตัวท่าน พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามแม้ไม่มีรางวัลตอบแทน					
<b>อำนาจบังคับ</b>						
7.	ท่านกำหนดแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ใช้วิธีการลงโทษตาม กฎระเบียบเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์					
8.	ท่านติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้มงวดในการปฏิบัติเพื่อมิให้เกิดผลเสียหายต่องานที่ได้รับมอบหมาย					
9.	ท่านสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามาปฏิบัติงานนอกเหนือเวลาราชการ แต่ไม่มีค่าตอบแทน					
<b>อำนาจทางเศรษฐกิจ</b>						
10.	เมื่อเกิดปัญหาด้านงบประมาณ ท่านใช้ทรัพยากรที่หามาโดยสุจริต ของท่านช่วยในการดำเนินงานได้ทันที					
11.	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนด้านการเงิน ท่านใช้เงิน ส่วนตัวของท่านช่วยเหลือเขาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน					
12.	ท่านหาแหล่งเงินทุนมาสนับสนุนส่งเสริมในการบริหารจัดการโดย ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน					
<b>อำนาจตามกฎหมาย</b>						
13.	ท่านสามารถดำเนินการตัดสินใจให้ขึ้นเงินเดือนหรือไม่ให้ขึ้นเงิน เดือนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตามกฎหมาย					
14.	ท่านพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา ตามกฎหมายที่วางไว้					
15.	ท่านมอบงานหรือมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามสาย การบังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเสมอ					
<b>อำนาจอ้างอิง</b>						
16.	ท่านใช้ความขยันในการปฏิบัติงานของตัวเองเป็นแบบอย่างแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
17.	ท่านมักอ้างอิงคำสั่งผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาปฏิบัติงาน					
18.	ท่านใช้ความใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจสูง ความสนิทกับผู้มีอิทธิพลจัดการ กับปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหาร					

คำชี้แจงตอนที่ 2 แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามวัดระดับการใช้อำนาจในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการโรงเรียนตามหลักพุทธธรรม ขอความกรุณาท่านโปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและวินิจฉัยว่าท่านใช้อำนาจตามข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด (ถ้าให้ครูประเมินก็ต้องเปลี่ยนคำว่าท่านเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนของท่านทั้งหมดในแบบสอบถาม) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขที่บ่งชี้ระดับ ดังนี้

- |   |              |                    |
|---|--------------|--------------------|
| 1 | คะแนนหมายถึง | ใช้อำนาจน้อยที่สุด |
| 2 | คะแนนหมายถึง | ใช้อำนาจน้อย       |
| 3 | คะแนนหมายถึง | ใช้อำนาจปานกลาง    |
| 4 | คะแนนหมายถึง | ใช้อำนาจมาก        |
| 5 | คะแนนหมายถึง | ใช้อำนาจมากที่สุด  |

ข้อ ที่	ท่านได้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการตามรายการนี้มากน้อยเพียงใด	ระดับการใช้อำนาจของท่าน				
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5
<b>หลักสัปปริสธรรม 7</b>						
1.	ท่านได้บริหารโรงเรียนโดยยึดหลักการ กฎเกณฑ์ ระเบียบแนวปฏิบัติของทางราชการอย่างเคร่งครัด					
2.	ท่านมีการวางเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายเสมอ					
3.	ท่านรู้จักกำลังสติปัญญา ความสามารถของตนเองและบริบททุกด้านของโรงเรียน พร้อมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
4.	ท่านรู้จักขอบเขตความพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจของโรงเรียนและรู้ว่ามี่ปัจจัยอะไรบ้างในการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
5.	ท่านเป็นคนรู้เวลาในการปฏิบัติงาน การพูดและการวางแผนในการบริหารโรงเรียนเสมอ					
6.	ท่านมีความใกล้ชิดกับชุมชน รู้ทันข่าวสารของประเทศและของโลก นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้แก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ					
7.	ท่านมีความสัมพันธ์กับบุคคลทุกคนที่มาเกี่ยวข้องกับท่าน รู้จักใช้ให้เหมาะสมกับงานและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ					



ข้อ ที่	ท่านได้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการตามรายการนี้มากน้อย เพียงใด	ระดับการใช้อำนาจของท่าน				
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5
<b>หลักพรหมวิหาร 4</b>						
8.	ท่านเป็นผู้มีน้ำใจ มีความปรารถนาดี มีความเป็นมิตร มีไมตรีจิต กับเพื่อนร่วมงานเสมอ					
9.	ท่านมีความรู้สึกถึงความทุกข์ ความเดือดร้อน และปัญหาของเพื่อน ร่วมงาน และช่วยเหลือให้เพื่อนร่วมงานได้พ้นทุกข์					
10.	ท่านแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานเปลี่ยนแปลง ในทางที่ดีขึ้นหรือได้ดีมีสุข ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงามและประสบความสำเร็จ					
11.	ท่านเป็นผู้นำที่มีความเป็นธรรม ให้ความเป็นกลางกับทุกคนในการ ปฏิบัติงาน และต้องทำงานให้ได้ทั้งคนและทั้งงาน					
<b>หลักกัลยาณมิตร 7</b>						
12.	ท่านเป็นผู้ที่บริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ไม่ เสียหลักการ เป็นที่รักของทุกคน					
13.	ท่านเป็นคนมีหลักการ มีความหนักแน่น เป็นที่เคารพของผู้พบเห็น					
14.	ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารงานของโรงเรียน สามารถนำไป ปฏิบัติได้ อีกทั้งผู้ได้บังคับบัญชา นำเอาไปเป็นแบบอย่าง					
15.	ท่านเป็นนักพูดที่ดี พูดให้ได้ผลทุกสถานการณ์ เป็นคนพูดแจ่มแจ้ง พูดเข้าใจ พูดร่าเริง โดยรวมแล้วท่านเป็นผู้สื่อสารที่ดี					
16.	ท่านมีความอดทนในการรับฟังต่อถ้อยคำของคนอื่น เพื่อการสื่อสาร ที่ดีและผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ					
17.	ท่านเป็นผู้รู้จักแกล้งเรื่องราวต่างๆ ที่ลึกซึ้ง ปัญหาที่หนักและยาก เอามาชี้แจงและอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย					
18.	ท่านไม่ชักนำผู้ที่ร่วมงานกระทำในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ ไม่มีสาระ ไม่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน					

### การนำมาใช้ในสถานศึกษา

ทุกองค์การทางสังคม เช่น โรงเรียน มีการควบคุมบุคลากรในองค์การ ความสัมพันธ์ของอำนาจต่างๆ ในโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตของบุคลากรในโรงเรียน โรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน บุคลากรแต่ละกลุ่มต่างก็มีอำนาจและอำนาจของแต่ละกลุ่มต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันตามบทบาทและหน้าที่ทั้งตามที่กฎหมายกำหนดและตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติกันมา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ แนะนำ ชักจูง กระตุ้น ให้อำนาจ หรือลงโทษ เพื่อให้การทำงานของโรงเรียนดำเนินการไปได้เป็นอย่างดี เพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ผู้บริหารควรต้องรู้ว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง และควรมีสติปัญญาคิดใคร่ครวญในกาใช้อำนาจให้เหมาะสมด้วยเหตุด้วยผล คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ฉวีวรรณ เคยพูดชา (2554) ทำวิจัย *อำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา* ชั้นพื้นฐานของไทย พบว่า (1) ผู้อำนวยการของโรงเรียนที่เป็น “ต้นแบบโรงเรียนในฝัน” และผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงาน

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ใช้อำนาจบารมีมากที่สุด พร้อมกับใช้อำนาจตามหลักพุทธธรรมมากด้วยเช่นกัน (2) ผู้อำนวยการโรงเรียนในฝันและผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ใช้ทั้งอำนาจบารมี อำนาจบังคับ อำนาจทางเศรษฐกิจ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง แต่ใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด พร้อมกันนั้นก็ใช้อำนาจตามหลักพุทธธรรมด้วยเช่นกัน (3) ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ใช้อำนาจวิชาการมากที่สุด พร้อมกันนั้นก็ใช้อำนาจตามหลักพุทธธรรมด้วยเช่นกัน (4) ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ใช้อำนาจกัลยาณมิตรตามหลักพุทธธรรมมากที่สุด พร้อมกันนั้นก็ใช้อำนาจสัพปริสธรรม และอำนาจพรหมวิหารมากด้วยเช่นกัน ในขณะที่เดียวกันก็ใช้อำนาจทางกฎหมายมากที่สุด

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

## บรรณานุกรม

- ณวีวรรณ เคยพุดชา. (2554). **อำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด สาขาวิชาการบริหารการศึกษา นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2545). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาตน การพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันน็ลือธรรม.
- Barnard, C.I. **Functions of an Executive**. (1938). Cambridge, MA : Harvard University Press.
- French, J.R.P. and Raven, B.H. (1968). "Bases of Social Power." in D. Cartwright and A. Zander (Eds). **Group Dynamics : Research and Theory**. p. 159 - 170. New York : Harper & Row.
- Hershey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1993). **Management of Organizational Behavior**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). **Power In and Around Organization**. Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social Economic Organization** in T. Parsons (Ed.), A.M. Henderson and T. Parsons (Trans.) New York : Free Press.
- Yulk, G. (2002). **Leadership in Organization**. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.