

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ

1. ความหมายและความสำคัญของอำนาจ
2. แหล่งกำเนิดของอำนาจ
3. การใช้อำนาจของผู้บริหาร
4. กลยุทธ์ในการสร้างอำนาจ

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

1. ความหมายและความสำคัญของประสิทธิผล
2. เป้าหมายของสถานศึกษา
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล
4. เกณฑ์การวัดความสำเร็จของสถานศึกษา
5. วิธีการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
 - 1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจ
 - 1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลสถานศึกษา
2. งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ

1. ความหมายของอำนาจ

อำนาจ (power) คือ สิ่งที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างเกิดขึ้น ถ้าปราศจากอำนาจนั้นแล้วพฤติกรรมบางอย่างจะไม่เกิดขึ้น อำนาจหน้าที่และอิทธิพลต่าง ๆ เป็นส่วนย่อยของอำนาจ อำนาจในทางสังคมวิทยา หมายถึง ความเป็นไปได้ที่บุคคลหนึ่งกำหนดให้อีกบุคคลหนึ่งกระทำตามความต้องการของตน โดยไม่คำนึงว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องการกระทำหรือไม่ ผู้มีอำนาจมีวิธีการที่จะบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งกระทำตามความต้องการของตน การใช้อำนาจเป็นการกระทำที่หวังผลที่เกิดขึ้นอย่างเดิย และไม่คำนึงว่าผู้ถูกใช้อำนาจบังคับจะรู้สึกอย่างไร ต่างกับการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้ใช้อำนาจหน้าที่มักจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ถูกใช้อำนาจหน้าที่ เพราะอำนาจนั้นมีความถูกต้องและชอบธรรม ด้วยเหตุนี้คำสั่งใด ๆ ที่ผู้มีอำนาจใช้จึงได้รับการปฏิบัติตามโดยไม่รู้สึกว่าเป็นการบังคับ (พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาอังกฤษ – ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2532: 35) มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับอำนาจไว้ดังนี้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540 : 72) ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เป็นเจ้าของอำนาจ เพื่อที่จะนำไปสู่ผลที่ออกมาตามที่ตนต้องการ

สุขชัย ชันอัศวะ (2541 : 11) ให้ความหมาย อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ผลักดัน บังคับ โน้มน้าว ให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำที่ตนต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2542 : 93) ให้ความหมาย อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น

สยามรัฐ กุลประดิษฐ์ (2542 : 14) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงความมีอิทธิพลของบุคคลหนึ่ง ที่ได้รับมอบหมายจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เข้าสู่อำนาจดำรงตำแหน่ง

นภาพร คมสัน (2544 : 26) กล่าวว่า อำนาจ หมายถึง แรงผลักดันและอิทธิพลในการบังคับ จูงใจ ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็น ทศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม เบี่ยงเบนไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เพื่อประโยชน์ของตนเองและส่วนรวม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) กล่าวว่า อำนาจ เป็นศักยภาพด้านความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม หรือผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยเป็นแหล่งที่มาของความสามารถของผู้นำที่สามารถชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้

วินเตอร์ (Winter, 1973: 4 อ้างถึงใน เสาวนิต เสาวนันท, 2542: 12) อธิบาย หมายถึง ความสามารถที่บุคคลหนึ่งกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกรักของบุคคลอีกบุคคลหนึ่ง

ยุกต์ (Yukl, 1989: 14 อ้างถึงใน เสาวนิต เสาวนันท, 2542: 12) อธิบาย หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติไปในทิศทางที่ต้องการ

ลูทธานส์ (Luthans, 1981: 388-389) กล่าวว่า อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้คนอื่นหรือกลุ่มดำเนินการ สิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือกลุ่มเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

โดยสรุป อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนเพื่อบังคับ จูงใจ โน้มน้าว ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็น ทัศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ และค่านิยม ไปตามที่มีอำนาจต้องการและเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

2. ความสำคัญของอำนาจ

สุรชัย ชันอัสวะ (2541: 10) กล่าวว่า อำนาจมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงควรตระหนักทำความเข้าใจและบริหารในเรื่องอำนาจให้ดี ความสำคัญของอำนาจที่มีอยู่ในองค์กรนั้น เป็นการยากที่จะเน้นถึงให้เด่นชัด แต่ในทางปฏิบัติอำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในทุกระดับขององค์กรที่ประกอบขึ้นด้วยคน อำนาจจะเป็นพลังหลักในการผลักดันให้กลไกต่าง ๆ ภายในองค์กรทำงานไปตามปกติในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรแล้วอำนาจยังเป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอีกด้วย และในทางกลับกัน ความรับผิดชอบก็เป็นทางทำให้บุคคลสามารถจะได้มาซึ่งอำนาจ บุคคลใด ๆ อาจจะมีอำนาจหน้าที่เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ แต่สำหรับตัวผู้ทำหน้าที่บริหารองค์กรระดับต่าง ๆ แล้ว จะต้องต้องมีทั้งอำนาจหน้าที่และอำนาจ เพราะอำนาจเป็นพลังซ่อนเร้น (latent energy) ที่ช่วยให้บุคคลสามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีอำนาจในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น ควรจะอยู่ในระดับที่พอเหมาะต่ออำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมี เพราะความไม่สมดุลอาจจะทำให้เกิดปัญหา กล่าวคือ มีอำนาจน้อยเกินไป ทำให้ผู้บริหารมีความอ่อนแอ เกิดความสับสนและล่าช้าในองค์กร และมีอำนาจมากเกินไป หรือมีอำนาจแต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ อาจจะทำให้เกิดการก้าวท้าวในหน้าที่การงาน เกิดการกระทำที่ขัดกับการยอมรับเป็นการผิดประเพณี กฎระเบียบหรือกฎหมายเป็นตัวการของความขัดแย้ง

สัมพันธ รมยะพันธ (2542: 10-11) ได้กล่าวว่า อำนาจเป็นสิ่งแรกที่จะประกันความคงอยู่ของกลุ่ม และทำให้บรรทัดฐานของกลุ่มมีผลบังคับใช้ถ้าปราศจากอำนาจ แล้วก็จะไม่มีองค์กร และไม่มีความเป็นระเบียบ อำนาจจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เพราะการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นจำนวนมาก ผู้นำจะต้องมีเทคนิคในการบริหารงานหรือมีเทคนิคในการสั่งการให้คนทำงานลุล่วงไปด้วยดีจนบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ฉะนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้บุคคลอื่น เชื่อฟังและปฏิบัติตาม

จากความสำคัญดังกล่าวสรุปได้ว่า อำนาจมีความสำคัญและจำเป็นเพราะเป็นการประกันความคงอยู่ของกลุ่มและทำให้บรรทัดฐานมีผลบังคับใช้ นอกจากนี้ยังมีพลังซ่อนเร้นที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อำนาจจึงเปรียบเสมือนการยึด โครงสร้าง และกิจกรรมขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

3. แหล่งกำเนิดของอำนาจ

อำนาจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน การศึกษาทำความเข้าใจอำนาจแหล่งกำเนิดของอำนาจ การใช้อำนาจและการรักษาอำนาจ จึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้นำ เฟรนซ์และราเวน ได้เสนอแหล่งกำเนิดของอำนาจไว้ 5 แหล่ง คือ (เฟรนซ์และราเวน อ้างถึงใน อาคม วัชโรตอง, 2547: 10-12)

1. อำนาจเกิดจากการให้รางวัล (reward power) แหล่งอำนาจที่เกิดจากรางวัลขึ้นอยู่กับที่บุคคลมีความสามารถและมีทรัพยากรที่จะให้รางวัลแก่คนอื่น เป้าหมายหรือความหมายของอำนาจอยู่ที่ค่าของรางวัล ตัวอย่างอำนาจรางวัลอย่างเช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การให้ผลย้อนกลับ การมอบหมายงานให้ทำ การมอบความรับผิดชอบ การให้เครื่องมือใหม่ ๆ การยอมรับหรือให้เกียรติ เป็นต้น อำนาจรางวัลอยู่บนพื้นฐานของความคาดหวังของผู้ตาม ผู้ตามจะเป็นคนกำหนดและตีค่าของรางวัลนั้น ๆ

2. อำนาจเกิดจากการบังคับข่มขู่ (coercive power) อำนาจบังคับจะอยู่บนพื้นฐานของความกลัวที่เกิดจากการบังคับ ข่มขู่ หรือทำโทษ ให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม อำนาจบังคับอาจเกิดจากการใช้กำลังอาวุธ หรือใช้คำพูด ตัวอย่างอำนาจบังคับที่เกิดในองค์กรต่าง ๆ เช่น การปลดออก การไล่ออก หรือการตัดเงินเดือน อำนาจประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้ถูกบังคับรับรู้ว่าเขาไม่กระทำตามก็จะถูกลงโทษ

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่ได้จากตำแหน่งที่บุคคลครองอยู่ ผู้ครองตำแหน่งจะมีอำนาจที่เขามีตำแหน่ง เมื่อพ้นตำแหน่ง อำนาจตามกฎหมายก็จะหมดไป อำนาจตามกฎหมายยังหมายถึง อำนาจจากตำแหน่งทางสังคม เช่น พ่อแม่ ครู ผู้นำทางศาสนา พ่อแม่ว่ากล่าวตักเตือนลูกได้ ครูอบรมสั่งสอนลูกศิษย์ได้ นักวิชาการมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เตือนผู้มีตำแหน่งทั้งหลาย ให้ระมัดระวังการใช้อำนาจตามกฎหมายไว้ดังนี้ “ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่นด้วยการสั่งการ โดยใช้อำนาจตามตำแหน่งอย่างเดียวจะไม่เกิดผลดี เหตุผลประการแรก คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายต้องอาศัยความร่วมมือจากบางคนที่ผู้นำไม่มีตำแหน่งเหนือคนเหล่านั้น ประการที่สองคือ จะไม่มีบุคคลใดเลยที่อยู่ในองค์กรสมัยใหม่ ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำอย่างหลับหูหลับตาเพียงแต่เห็นว่าเป็นผู้นำ”

4. อำนาจอ้างอิง (referent power) อำนาจมีลักษณะแปลกอยู่อย่างหนึ่ง คือ สามารถถ่ายทอดหรือแผ่อิทธิพลถึงกันได้ คนทุกคนจะมีอำนาจอ้างอิงถ้าหากเขายินยอมใช้อำนาจนั้น อำนาจอ้างอิงได้จากความรู้สึกหรือความต้องการที่บุคคลจะกล่าวอ้างแหล่งของอำนาจ ที่บุคคลคิดว่าถ้าหากกล่าวอ้างแหล่งอำนาจนั้น ๆ แล้วเขาจะพลอยมีอำนาจด้วย คนบางคนยอมรับและเลียนแบบคนอื่นเพราะความสง่างามน่าสนเท่ห์ของเขาหรือเป็นเพราะเขามีทรัพยากรที่ตนต้องการ อำนาจอ้างอิงจะพบกันมากในการโฆษณาสินค้า หรือกรณีเกิดการขัดแย้งในองค์กร ถ้าหากผู้นำไม่มีอำนาจเหนือผู้อื่น ผู้นำต้องอ้างอิงคนบางคนที่ผู้อื่นให้ความเคารพ ศรัทธา ขึ้นมากกล่าวอ้างเพื่อให้ผู้นำมีอำนาจ

5. อำนาจเกิดจากความเชี่ยวชาญ (expert power) อำนาจเกิดจากความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคคลนั้น ๆ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญพิเศษสาขาใดสาขาหนึ่งหรือทางใดทางหนึ่ง โดยทั่วไปแหล่งอำนาจทุกแหล่งจะเกิดขึ้นได้ต้องอยู่บนพื้นฐานการยอมรับของผู้ตาม อำนาจความเชี่ยวชาญยังต้องขึ้นอยู่กับที่การยอมรับของผู้ตามเป็นอย่างมาก ผู้ตามต้องยอมรับแหล่งอำนาจนั้นว่าเป็นแหล่งที่น่าให้ความเชื่อถือ ศรัทธา ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต่าง ๆ จะใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญกันมาก โดยการมีทีมที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ ผู้มีอำนาจเชี่ยวชาญก็ต้องมีความซื่อสัตย์ ถ้าขาดความซื่อสัตย์เขาก็จะหมดความเชื่อถือศรัทธาปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นและมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ อำนาจความเชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้น

จากแนวคิดของเฟรนซ์และราเวน สรุปได้ว่า แหล่งอำนาจมีอยู่ 5 แหล่ง คือ 1) อำนาจจากการให้รางวัล 2) อำนาจจากการบังคับข่มขู่ 3) อำนาจตามกฎหมาย 4) อำนาจจากการอ้างอิงและ 5) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ ซึ่งในการเลือกใช้อำนาจในแต่ละประเภทขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และการบริหารของผู้บริหารงานขององค์กรนั้น ๆ

เฮอร์เซย์, บลันชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard & Johnson, 201 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545: 223-224) ได้แบ่งรูปแบบและที่มาของอำนาจไว้ 7 รูปแบบ คือ

1. อำนาจจากการบังคับ (coercive power) หมายถึง การควบคุม การลงโทษผู้บริหาร จำเป็นต้องควบคุมการลงโทษผู้อื่นเสมอ ความสามารถนี้รู้จักกันในชื่อว่าอำนาจจากการบังคับ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำตามคำสั่งเพราะเกรงกลัวการถูกลงโทษถ้าไม่ปฏิบัติตามคำสั่งจะถูกลงโทษ เช่น การตัดเงินเดือน การโยกย้าย การลดขั้น การไล่ออก การปลดออก การตัดเดือนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น การมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสม การลงโทษถือว่ามีประสิทธิภาพที่สุดถ้าใช้อย่างเหมาะสมแต่ถ้าใช้ไม่ถูกต้องอาจเกิดการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ดังนั้น การใช้อำนาจจากการบังคับของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารจึงควรใช้อย่างระมัดระวังและรอบคอบ

กล่าวโดยสรุป อำนาจบังคับคือ ความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นยินยอมกระทำตาม หากไม่ยินยอมย่อมจะถูกลงโทษ ได้รับการดำเนินหรือว่ากล่าวตักเตือน รวมทั้งคาดโทษ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ไล่ออก ฯลฯ ซึ่งอำนาจดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของความกลัวที่จะถูกลงโทษ

2. อำนาจจากการเชื่อมโยง (connection power) อำนาจการเชื่อมโยงเป็นอำนาจที่สำคัญสำหรับผู้นำแบบสั่งการ (telling) และผู้นำแบบขายความคิด (selling) อย่างไรก็ตามผู้ตามที่มีความพร้อมระดับต่ำ ต้องการหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษหรือต้องการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้มีอำนาจความสัมพันธ์นั้นอาจจะจริงหรือไม่จริงก็ได้ เช่น ความเกี่ยวข้องเป็นญาติกัน ความเป็นเพื่อนสนิท เป็นต้น

สรุปอำนาจเชื่อมโยง หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้มีอำนาจหรือมีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานได้ ทำให้ผู้นั้นยินยอมปฏิบัติตามความต้องการ เนื่องจากเกรงกลัวหรือยินยอมปฏิบัติเพื่อหวังต้องการพึ่งอำนาจอิทธิพลนั้นสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการและมุ่งประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ

3. อำนาจจากการให้รางวัล (reward power) เป็นอำนาจในการให้คุณให้โทษ ในด้านทรัพยากรหรือสิ่งของที่ผู้อื่นพึงอยากได้ เป็นอำนาจที่ผู้บริหารทุกคนแสวงหาเพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้งานมีผลผลิตเพิ่มขึ้น การให้รางวัลอาจออกมาในรูปแบบของการยกย่อง การให้โบนัสประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าตามที่บุคคลต้องการ อำนาจจากการให้รางวัลจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้บริหารสามารถให้รางวัลได้อย่างเหมาะสมแม้ว่าบางกรณีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถทำได้ แต่จะพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ ถ้าเขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องการให้รางวัลรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือน โบนัส การยกย่องหรือการโยกย้าย การไปสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้น ผู้บริหารอาจกระทำ

หรือปฏิบัติด้วยการกล่าวชมเชยทั้งต่อหน้าและลับหลังซึ่งถือเป็นการให้รางวัลอีกทางหนึ่ง อำนาจการให้รางวัลจะลดลงถ้าผู้บริหารสัญญาว่าจะให้รางวัลแล้วไม่รักษาสัญญา นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคอีกหลายประการ เช่น ผู้บริหารควรบอกเหตุผลในการให้รางวัลการแจกรางวัลจะต้องชัดเจน มีคุณธรรม มีความยุติธรรมในการให้รางวัลจะต้องเหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้รับ รวมทั้งคำนึงถึงประโยชน์ในการใช้สอยด้วย

สรุป อำนาจการให้รางวัล หมายถึง ความสามารถในการให้รางวัลแก่ผู้ที่ยอมกระทำตามหรือปฏิบัติตามซึ่งรางวัลอาจเป็นในรูปของการกระทำ การกล่าวชมเชยทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง การให้สิ่งของรางวัลการมอบหมายงานที่ดีเหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือการมอบตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นหรือการโยกย้ายไปสู่ที่ดีขึ้นหรืออาจจะเป็นแบบนามธรรม

4. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ บทบาทที่มีอยู่ในองค์กร เป็นอำนาจที่ได้มาและหมดไปพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่ของทางราชการโดยปกติแล้วตำแหน่งยิ่งสูงเท่าใดอำนาจตามกฎหมายยิ่งมีแนวโน้มมากขึ้น ผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมายสูงจะสามารถจูงใจให้ปฏิบัติตามหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพราะพวกเขาจะรู้สึกว่าคุณคนผู้นี้ดำรงตำแหน่งอยู่ในองค์กรมีสิทธิ์ที่จะคาดหมายว่า คำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติตามเสมอ สำหรับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะระดับปานกลาง ผู้นำจะต้องใช้การสั่งและการมีส่วนร่วมการใช้การสั่งและการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิผลอำนาจตามกฎหมายจะมีส่วนช่วยได้มากเมื่อวุฒิภาวะเจริญถึงจุดนี้ อำนาจของผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามยอมปฏิบัติหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามในฐานะที่มีตำแหน่งตามสายงานบังคับบัญชาในองค์กรหรือหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคบางประการที่สามารถนำมาใช้ประกอบการใช้อำนาจตามกฎหมาย เช่น ต้องทำความเข้าใจถึงเหตุผลของกฎหมายอย่างถ่องแท้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุภาพเป็นคนทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ ข้อมูลข่าวสารต้องชัดเจน มีการติดตามความเคลื่อนไหวหรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่เสมอ และควรมีความชัดเจนในการออกคำสั่งด้วย

โดยสรุปแล้ว อำนาจตามกฎหมาย เป็นสิ่งที่มีอยู่ตามตำแหน่งของผู้บริหารทุกคนตามสายงานการบังคับบัญชาที่ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปกำหนดหรือมอบหมาย เพื่อสะดวกในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะสั่งการได้ อาจเป็นในรูปของคำสั่ง กฎข้อบังคับหรือนโยบายให้ถือปฏิบัติซึ่งเป็นอำนาจที่ได้รับโดยชอบธรรมและทุกคนยอมรับได้

5. อำนาจจากการอ้างอิงหรือ อ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะเกิดจากพื้นฐานทางด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคลของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีอำนาจอันเกิดจากการอ้างอิงจะได้รับความนับถือยกย่องจากบุคคลอื่นอันเนื่องมาจากบุคลิกภาพของผู้บริหารที่สามารถจะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือได้ กล่าวได้ว่า อำนาจอ้างอิงว่าหมายถึง ความพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลที่มีความรู้สึกไม่มั่นคงหรือไม่มีอำนาจทางใจ ผู้บริหารที่สัมพันธ์ที่ดีจึงมีความจำเป็นการให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความชื่นชมความไว้วางใจ การเป็นผู้มีฐานทางด้านการเงินดีเป็นผู้มี ชื่อเสียงในสังคมรวมทั้งมีบุคลิกลักษณะที่ดี จะทำให้มีอำนาจอ้างอิงมากขึ้นด้วย มีความคิดเห็นและทัศนคติแบบเดียวกัน ผู้ตามที่มีระดับความพร้อมปานกลางถึงระดับสูงจะต้องการให้ผู้นำสั่งการ ไม่มากแต่ควรมีการประสานงานหรือติดต่อและได้รับการเอาใจใส่จากผู้นำระดับสูง โยอาคัยรูปแบบการมีส่วนร่วมซึ่งฐานอำนาจนี้ตั้งอยู่บนฐานของความสัมพันธ์ที่กระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในทางบวก

โดยสรุปแล้ว อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกิดจากความเคารพเชื่อฟัง ความรัก ความศรัทธา ความชื่นชม ความไว้วางใจ ความนิยมยกย่อง การมีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์เป็นที่ดึงดูดใจ ความพึงพอใจในรูปลักษณะ ก่อให้เกิดความประทับใจต่อผู้พบเห็นจนต้องการที่ปฏิบัติตามหรือเลียนแบบตามแบบอย่างของผู้มีอำนาจดังกล่าว

6. อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (information power) เป็นอำนาจที่มาจากกรที่เป็นเจ้าของข้อมูลที่มีคุณค่าเป็นที่ต้องการ การที่บุคคลที่เป็นเจ้าของข้อมูลมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เนื่องจากบุคคลนั้นมีความต้องการได้รับข่าวสาร ข้อมูล จึงยินยอมปฏิบัติตามผู้ที่มีข้อมูลข่าวสารนั้น ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับสูงให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้ โดยใช้การมีส่วนร่วมและการมอบหมายงาน เพราะผู้ตามกลุ่มนี้ต้องการผู้นำที่สามารถหาข้อมูลที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือรักษาคุณภาพของงานให้ดีขึ้นเสมอ การให้ข้อมูลที่มีคุณค่าทันสมัยทันเหตุการณ์และช่วยให้พวกเขาพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำที่มีอำนาจข่าวสาร ข้อมูลจะชักจูงให้ผู้ตามพัฒนาตนเองและพัฒนางานไปในเวลาเดียวกันสิ่งที่ควรเอาใจใส่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของอำนาจข่าวสารข้อมูล คือ ต้องกลั่นกรอง ข้อมูลที่ได้มาให้เป็นข้อมูลที่ถูกต้องพยายามหาแหล่งข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อทำให้ข้อมูลที่มีอยู่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นพยายามรักษาข้อมูลที่เป็นความลับให้เป็นความลับอย่างแท้จริง

สรุป ความหมายของอำนาจข้อมูลข่าวสาร คือ ความสามารถที่ได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นที่ต้องการต่อองค์กรต่อเพื่อนร่วมงานและทำให้องค์กรหรือเพื่อนร่วมงานยินยอมปฏิบัติตามเพราะต้องการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล

7. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert power) ผู้ที่มีประสบการณ์และได้รับการศึกษาสูง ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะมีความต้องการในการให้คำแนะนำหรือสนับสนุนเพียงเล็กน้อยจากผู้บริหารเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ได้บังคับบัญชา เรียกว่า เป็นการใช้อำนาจทางความเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจที่จะทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจประเภทนี้จะมีผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้ และมีทักษะอันเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในสังคม

สรุปได้ว่า อำนาจจากความเชี่ยวชาญ หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญชำนาญการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษหรือมีทักษะในหลาย ๆ ด้านประกอบกัน จนเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติตามรวมทั้งองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ และบุคคลทั่วไปด้วย

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2544:75-79) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนี้

1. อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position power) เป็นขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นอำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์กรซึ่งบุคคลนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ ดังนี้

1.1 อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้ตามตำแหน่งหน้าที่ซึ่งบุคคลที่อยู่ในระดับสูงขององค์กรจะมีอำนาจมากกว่าบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำกว่า อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมขององค์กรจะทำให้อำนาจของบุคคลตำแหน่งต่าง ๆ มีขีดจำกัด

1.2 อำนาจให้รางวัล (reward power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีอำนาจหน้าที่ในการให้รางวัล เช่น ถูกรองปรชานฝ่ายปฏิบัติการให้รางวัลหัวหน้างาน ได้โดยตรงด้วยการให้โบนัสเป็นเงินสดเมื่อพนักงานทำผลงานบรรลุเป้าหมาย รองปรชานผู้นี้ก็จะได้รับการพิจารณาว่ามีอำนาจ ผู้นำสามารถใช้อำนาจจากรางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ารางวัลนั้นมีความหมายหรือเป็นที่ต้องการสำหรับผู้รับ

1.3 อำนาจจากการข่มขู่บังคับ (coercive power) เป็นอำนาจของผู้นำที่มีอิทธิต่อพนักงานทำให้พนักงานเกิดความกลัวและยอมรับ ได้แก่ อำนาจด้านการลงโทษ อำนาจจากการข่มขู่บังคับนี้เป็นยุทธวิธีของผู้บริหารระดับสูงที่จะใช้บังคับลูกน้องในกรณีที่ลูกน้องไม่ปฏิบัติตาม

1.4 อำนาจข้อมูลข่าวสาร (information power) เป็นอำนาจซึ่งมาจากการเข้าถึงการควบคุม การเผยแพร่ข้อมูล ที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานแผนกรในอนาคตขององค์กร เป็นอำนาจที่มาจากกรควบคุมอย่างเป็นทางการเหนือข้อมูลของบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงาน

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal power) เป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคล โดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานในองค์กร โดยมีแหล่งที่มาของบุคคล 3 แหล่ง ดังนี้

2.1 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจของบุคคลซึ่งเกิดขึ้นเพราะมีผู้ยอมรับเนื่องจากทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคลนั้น

2.2 อำนาจจากการอ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดขึ้นจากลักษณะของผู้นำซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ ความพึงพอใจ ความปรารถนาที่จะใช้ผู้นำเป็นแบบอย่าง และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามคำสั่งผู้นำ

2.3 อำนาจจากชื่อเสียง (presting power) เป็นอำนาจที่มาจากสถานภาพและความมีชื่อเสียงของบุคคล เช่น ผู้บริหารซึ่งมีธุรกิจที่สำคัญและประสบความสำเร็จจะได้รับอำนาจจากชื่อเสียง

3. อำนาจที่มาจากความเป็นเจ้าของ (Power stemming from ownership) เป็นอำนาจของผู้นำที่เกิดจากการเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทในจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้เขามีจุดแข็งจากอำนาจความเป็นเจ้าของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นที่สำคัญจะได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารให้ออกจากงานน้อยกว่าผู้ซึ่งไม่ได้มีส่วนเป็นเจ้าของบริษัท

4. อำนาจที่ได้มาจากการจัดสรรทรัพยากร (Power stemming from providing resources) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีหน้าที่ควบคุม จัดสรร (จัดการ) หรือครอบครองทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจากการพึ่งพาอาศัยทรัพยากร (Resource dependence perspective) ทรัพยากรต่าง ๆ ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ (Humanresources) เงิน (Money) ลูกค้า (Customers and clients) ปัจจัยนำเข้าที่เป็นเทคโนโลยี (Technological input) และวัสดุที่ใช้ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Materials to continue of function) บุคคลใดก็ตามสามารถจัดหาทรัพยากรที่สำคัญเหล่านี้ได้ก็จะเป็นผู้มีอำนาจในทางตรงกันข้ามเมื่อบุคคลดังกล่าวสูญเสียอำนาจในการควบคุมทรัพยากร อำนาจของเขาจะลดลง

5. อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแสวงหาโอกาส (Power stemming from apitalizing on opportunity) เป็นอำนาจที่เกิดจากการอยู่ในสถานการณ์ที่ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสมมีการแสวงหาโอกาส โดยบุคคลจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่มีความเหมาะสมด้วยเพื่อลงทุนให้เกิดโอกาส ผู้นำสามารถเพิ่มอำนาจประเภทนี้ด้วยการทำให้เป็นไปตามความต้องการของเวลา William Rothschild ได้กำหนดประเภทของผู้นำซึ่งมีอำนาจจากการลงทุนเป็น 4 ชนิด แต่ละชนิดจะมีอำนาจมากที่สุดเมื่อลักษณะของผู้นำเหมาะสมกับเวลา ดังนี้

5.1 ผู้กล้าเสี่ยง (Risk Taker) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่จะเริ่มธุรกิจด้วยการลงทุน ถ้าความเสี่ยงของเขาเหมาะสมกับสถานการณ์อาจทำให้เขาได้กำไรจากการลงทุนนั้น และอาจมีกำไรอย่างมหาศาล ซึ่งทำให้เขากลายเป็นผู้มีอำนาจจากกำไรที่เขาได้รับมาจากการลงทุนนั้น

5.2 ผู้มีความรอบคอบ (Care Taker) เป็นบุคคลที่จัดทำธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นผู้มีความรอบคอบมักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งถูกจ้างโดยผู้กล้าเสี่ยง (Risk taker) เพื่อบริหารธุรกิจแบบมืออาชีพ การเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ ความรอบคอบจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้

5.3 ผู้อาสา (Under Taker) เป็นบุคคลที่อาสาสมัครเข้าทำงาน อาจเป็นระยะที่ธุรกิจตกต่ำ ถ้าบุคคลประเภทนี้สามารถฟื้นสถานการณ์ของบริษัทจากที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นได้เขาก็จะกลายเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและมีอำนาจได้

5.4 ผู้นำที่ เป็นผู้ผ่าตัด (Surgeon leader) เป็นผู้ซึ่งสามารถแก้ไขสถานการณ์ของบริษัทด้วยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับอดีตเขาจะไม่กลัวสิ่งใด โดยเขาจะสามารถเคลื่อนย้ายสิ่งที่ไม่ทำกำไรออกไป ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจทั้งหมดของเขาแก้ปัญหา โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจมีขนาดใหญ่มากเกินไปจนทำให้การดำเนินงานล่าช้า

6. อำนาจที่มาจากจัดการกับปัญหาที่สำคัญ (Power stemming from managing critical problems) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแก้ปัญหาที่สำคัญให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ที่ทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อที่จะอธิบายว่า เหตุใดบางหน่วยงานขององค์กรจึงมีอำนาจมากกว่าอีกหน่วยงานหนึ่ง จากทฤษฎีสถานการณ์ด้านกลยุทธ์ (Strategic contingency theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับอำนาจ อธิบายว่า หน่วยงานที่ดีที่สุดที่จะจัดการกับปัญหาที่สำคัญของบริษัทได้จะมีอำนาจมากทฤษฎีนี้ใช้เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาที่สำคัญมาก ๆ เช่น ปัญหาด้านกฎหมาย ซึ่งจะทำให้แผนกฎหมายมีอำนาจเพิ่มขึ้น และมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของอีกฝ่ายอื่นขององค์กร อำนาจที่เกิดขึ้นจะมาในความสามารถจากการแก้ปัญหาด้านกฎหมายให้กับองค์กร ลักษณะอีกประการหนึ่งของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับอำนาจของหน่วยย่อย (subunit) จะได้มาจากความเป็นศูนย์กลาง (Centrality) ความเป็นศูนย์กลาง (Centrality) เป็นการขยายกิจกรรมของหน่วยย่อยขององค์กร โดยจะเชื่อมเข้าสู่ระบบกิจกรรมขององค์กร และเป็นส่วนที่ประสมประสานงานที่ทำมาจากหน่วยอื่น ๆ หน่วยนั้นก็จะมีความเป็นศูนย์กลางมาก เช่น ในองค์กรแผนกขายจะมีความเป็นศูนย์กลางที่สูงกว่าอีกหลาย ๆ แผนก และจากการศึกษาของ ฮิมมินเนีย โอบารา (Hermminia Ibarra) เป็นการค้นหอำนาจที่มีอิทธิพลด้านความเป็นศูนย์กลาง และหน่วยย่อยสามารถมีอำนาจได้ งานวิจัยดังกล่าวได้ดำเนินการกับหน่วยตัวแทน โฆษณาและประชาสัมพันธ์ซึ่งมีพนักงาน 94 คน ขณะนั้นบริษัทได้เข้าสู่ระยะของความวุ่นวาย และต้องการได้ลูกค้าใหม่ ๆ เพื่อทดแทนลูกค้าเก่า

ที่สูญเสียไปมีการวัดความเป็นศูนย์กลางด้วยจำนวนของการเชื่อมโยงที่บุคคลมีต่อผู้อื่นไปบริษัท ถึงแม้วิธีนี้จะไม่ใช่วิธีวัดเพื่อหาความใกล้ชิดกับอำนาจจากความเป็นศูนย์กลาง แต่ก็เป็นการชี้ให้เห็นถึงการขยายการติดต่อของบุคคลกับผู้อื่นจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่สำคัญเนื่องจากเครือข่ายการเป็นศูนย์กลางจะชี้ให้เห็นถึงตำแหน่งที่สูงในสายการบังคับบัญชาที่มีการวัดอำนาจโดยการนำการบริหารและความคิดด้านเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ จากการศึกษาได้ค้นพบว่า การเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายงานจะเกี่ยวข้องกับการบริหารนวัตกรรม อย่างไรก็ตามการมีตำแหน่งเป็นศูนย์กลางก็ไม่ได้ช่วยนวัตกรรมด้านเทคนิคมากนัก (เช่น กลยุทธ์ใหม่ ๆ สำหรับการบริหารลูกค้า) แต่การนำนวัตกรรมด้านเทคนิคที่เกิดขึ้นทันทีเข้ามาจะสัมพันธ์อย่างมากกับข้อมูลที่เป็นอำนาจอย่างเป็นทางการ ในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคนิค

7. อำนาจที่ได้มาจากการใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ (Power stemming from being close to power) บุคคลผู้ใกล้ชิดกับอำนาจจะมีอำนาจมากขึ้น ตัวอย่าง หน่วยงานตามสายการบังคับบัญชามีระดับสูงมากเท่าใดก็จะยังมีอำนาจมากขึ้นเท่านั้น เช่น หัวหน้าแผนกที่รายงานสู่ประธานบริษัทจะมีอำนาจมากกว่านี้หัวหน้าแผนกที่มีหน้าที่รายงานต่อรองประธาน ดังนั้น ผู้นำที่มีความต้องการแสวงหาอำนาจมากขึ้นจะพยายามแทรกตัวเข้าสู่ตำแหน่งการรายงานที่สูงขึ้นในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นเพิ่มอำนาจขึ้น

สรุปแหล่งที่มาของอำนาจตามแนวความคิดของรังสรรค์ ได้คือ อำนาจตามตำแหน่งงาน อำนาจส่วนบุคคล อำนาจที่มาจากความเป็นเจ้าของ อำนาจที่ได้มาจากการจัดสรรทรัพยากร อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแสวงหาโอกาส อำนาจที่มาจากการจัดการกับปัญหาที่สำคัญ อำนาจที่ได้มาจากการใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ

4. การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน

การใช้อำนาจจัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของการดำเนินงานในสถานศึกษา เพราะอำนาจที่ยอมรับ สามารถเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของครูและนักเรียน ซึ่งอำนาจดังกล่าว ได้แก่ อำนาจที่เป็นทางการ (Formal Authority) ที่มีอยู่ในสถานศึกษา และอยู่กับตำแหน่งต่าง ๆ (Merton, 1957: 195) ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้บริหาร ครู และนักเรียนเข้ามาเป็นสมาชิกของโรงเรียนแล้ว จะต้องยอมรับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน

Hoy & Williams(1971) และ Hoy & Rees (1974) ได้วิจัยเพื่ออธิบายวิธีการใช้อำนาจพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมาก ใช้อำนาจตามรูปแบบ และอำนาจตามกฎหมายเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผู้บริหารสถานศึกษาของไทยนิยมใช้กันมาก ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเป็นระบบราชการที่ยึดกฎหมายเป็นเกณฑ์

Barnard (1938: 168-171) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจทั้งทางการกับไม่เป็นทางการ ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการบริหาร ดังภาพ

		การใช้อำนาจบังคับบัญชาทางการ (Formal Authority)	
		มาก	น้อย
การใช้อำนาจบังคับบัญชา ไม่เป็นทางการ (Informal Authority)	มาก	ผู้นำทางการ	ผู้นำไม่เป็นทางการ
	น้อย	เจ้าหน้าที่สำนักงาน	ผู้ตาม

ที่มา : จันทรานี สงวนนาม 2545: 228

จากภาพ แสดงให้เห็นว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารบังคับบัญชาทั้งทางการและไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดพฤติกรรมบริหาร ดังนี้

1) ผู้นำทางวิชาการ (Formal leader)

ผู้บริหารที่ใช้อำนาจบังคับบัญชาตามทางการมากและใช้อำนาจบังคับบัญชาไม่เป็นทางการมากเช่นกัน พฤติกรรมการบริหาร จะเน้นทั้งการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา สนองความคาดหวังของโรงเรียน ขณะเดียวกันผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับอำนาจไม่เป็นทางการแสดงออกโดยสร้างปฏิสัมพันธ์กับครูและบุคลากรต่าง ๆ ร่วมมือกันทำงานเกิดความผูกพัน จงรักภักดีต่อโรงเรียน ผู้บริหารประเภทนี้เป็นผู้บริหารที่มีสมรรถภาพสูง เรียกว่า เป็นผู้นำทางวิชาการ

2) ผู้นำไม่เป็นทางการ (Informal leader)

ผู้บริหารที่ใช้อำนาจบังคับบัญชาทางการน้อย แต่ใช้อำนาจบังคับบัญชาไม่เป็นทางการมาก พฤติกรรมการบริหารจะไม่เน้นการสั่งการให้ครูทำงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอำนาจไม่เป็นทางการที่มุ่งสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมมือกับครูและบุคลากรต่าง ๆ ร่วมมือกันทำงานเกิดความผูกพัน จงรักภักดีต่อโรงเรียน ผู้บริหารประเภทนี้เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถทางวิชาชีพสูง เหมาะกับการเป็นผู้บริหารโรงเรียน เรียกว่า เป็นผู้นำไม่เป็นทางการ

3) เจ้าหน้าที่สำนักงาน (Officer)

ผู้บริหารที่ใช้อำนาจบังคับบัญชาทางการมาก และใช้อำนาจบังคับบัญชาไม่เป็นทางการน้อย พฤติกรรมการบริหารจะเน้นการสั่งการ ให้ผู้ทำงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนสถานเดียว ไม่ค่อยออกมาสูงส่งกับครู ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ใช้การสั่งการด้วยเอกสาร ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานให้รางวัล และลงโทษตามกฎหมายที่กำหนด ผู้บริหารประเภทนี้จัดได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถภาพต่ำ เรียกว่าเป็นผู้นำแบบ “เจ้าหน้าที่สำนักงาน”

4) ผู้ตาม (Follower)

ผู้บริหารที่ใช้ทั้งอำนาจการบังคับบัญชาทางการและไม่เป็นทางการน้อยทั้งสองอย่าง พฤติกรรมการบริหารจะแสดงให้เห็นในลักษณะ “อ่อนแอ” มีสมรรถภาพต่ำมาก เรียกว่าเป็นผู้นำแบบ “ผู้ตาม”

บาร์นาร์ด (Barnard, 1984: 165) ได้ให้ข้อคิดสำหรับผู้บริหารในการใช้อำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. พิจารณาความพร้อมหรือข้อจำกัดของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความสามารถทักษะ และแรงจูงใจ
3. การออกคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องอธิบายรายละเอียดและเหตุผลของการออกคำสั่ง
4. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงคำสั่งได้ คือมีการยืดหยุ่น หรือการประนีประนอม
5. การออกคำสั่งต้องมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้ ถ้าหากคำสั่งใดผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ได้ จะมีผลทำให้อำนาจการบริหารเสื่อมลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อคำสั่งอื่นๆ ต่อไปอีก

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1989 อ้างถึงใน นกคณ เจนอักษร, 2537: 25) ได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหารไว้ 5 ประการ คือ

1. อย่างเพิกเฉยในการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่
2. อย่างกลัวที่จะสร้างพันธมิตรในเรื่องบุญคุณให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. สร้างความรู้สึกผูกพันให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้ทำงานร่วมกับผู้บริหาร
4. สร้างและเชื่อมั่นในตัวผู้เกี่ยวข้องแต่ละเรื่องที่มีอยู่ในองค์กรใช้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์

5. การใช้อำนาจจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการให้เกียรติซึ่งกันและกันในฐานะที่ต่างก็เป็นปัจเจกบุคคล

แมคเคลีแลนด์ (McClelland, 1975 อ้างถึงใน นกคณ เจนอักษร, 2537: 20) ได้อธิบายถึงการใช้อำนาจ มี 2 แนวทาง

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาเสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าอุดมการณ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่ม ถ้าองค์กรขาดผู้นำประเภทนี้มันจะล้มเหลว อาจทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์กรได้

2. การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

สมยศ นาวิการ (2543: 246-247) กล่าวถึงการใช้อำนาจและผลลัพธ์ของอำนาจว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติหรือพฤติกรรมของบุคคลที่ขึ้นอยู่กับพวกเขาแล้ว ปฏิกริยาของพนักงานจะขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาของอำนาจและวิถีทางที่อำนาจได้ถูกใช้ ซึ่งมีผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานโน้มเอียงที่จะแสดงความผูกพันกับการใช้อำนาจจากการอ้างอิงกับอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ

2. พนักงานจะมีความพอใจและปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เมื่อถูกสั่งการโดยผู้บริหารที่ใช้อำนาจจากการอ้างอิงและอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ แต่เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร หรืออำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลแล้ว พนักงานโน้มเอียงที่จะแสดงปฏิกริยาขินยอมเท่านั้น เมื่ออำนาจจากบังคับถูกใช้แล้วพนักงาน โนมเอียงจะแสดงปฏิกริยาการต่อต้าน

อิทซีโอนิ ได้ชี้ให้เห็นถึงการใช้อำนาจที่สำคัญมีอยู่ด้วยกัน 3 แบบ ในการจัดระเบียบและควบคุมการทำงานในองค์กรมีดังต่อไปนี้ (อิทซีโอนิ อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2548: 166-167)

1. การใช้อำนาจแบบบังคับ (Coercion power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการคุกคามขู่เข็ญการทำให้เกิดอันตรายแก่ร่างกายหรือการใช้อำนาจเพื่อควบคุมความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคล เช่น การใช้อำนาจจากควบคุมปัจจัยสี่หรือความสะดวกสบายอื่น ๆ เพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามเป็นต้น

2. การใช้อำนาจแบบใช้สิ่งตอบแทน (Remunerative power) เป็นการใช้ที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นโดยอาศัยบทบาทการควบคุมทรัพยากรหรือสิ่งตอบแทนรางวัล (Reward) หรือเป็นผู้มีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากร เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือสิ่งอื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ทั้งหลายและใช้สิ่งดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เกิดการปฏิบัติของผู้มีอำนาจ เป็นต้น

3. การใช้อำนาจทางสังคมและคุณงามความดี (Moral and social power) วิธีการนี้ผู้ใช้อำนาจจะใช้วิธีจูงใจให้สิ่งตอบแทนในเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic rewards) การให้คนในองค์กรชื่นชมกับสัญลักษณ์ทางเกียรติยศ ชื่อเสียง การใช้พิธีกรรมเพื่อให้เกิดการยอมรับและตอบสนองในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพิจารณาการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างรอบคอบ การคิดจะใช้อำนาจตามตำแหน่งในการปกครองบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว คงไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องอาศัยความเป็นผู้นำของตนประกอบด้วย เพราะการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่บุคคลจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ผู้บริหารที่ฉลาดต้องสร้างภาวะผู้นำของตนเองให้เกิดขึ้น อันจะส่งผลต่อการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของเราด้วย นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและมีภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทย์อุดม (2548: 169-170) ได้สรุปแนวทางการเพิ่มและคงไว้ของชนิดของอำนาจและการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอำนาจตามกฎหมาย สามารถเพิ่มและคงไว้ได้ จะต้องใช้อำนาจอย่างเป็นทางการ ใช้อำนาจอย่างสม่ำเสมอ ใช้อำนาจอย่างถูกต้อง มีการสนับสนุนใช้อำนาจหน้าที่พร้อมกับให้รางวัลและใช้การบังคับ ส่วนการใช้อำนาจให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการอธิบายเหตุผล ไม่ควรใช้อำนาจเกินตน มีความสนใจในเป้าหมายและแสดงความมีอำนาจเมื่อจำเป็น อำนาจการให้รางวัล จะต้องมีการค้นหาสิ่งที่ต้องการให้ มีการควบคุมเมื่อให้รางวัล แสดงให้คนอื่นรู้ว่าคุณสามารถควบคุมในการให้ได้ ในการให้รางวัลไม่ควรมีระบบที่ซับซ้อน การใช้อำนาจให้รางวัลให้ได้ประสิทธิภาพจะต้อง เสนอรางวัลที่น่าสนใจ มีความถูกต้องและเหมาะสม อธิบายถึงขั้นตอนในการให้รางวัล อำนาจของการอ้างอิง มีการแสดงความสนใจในด้านบวก สนับสนุนให้การช่วยเหลือ ไม่ใช่คนอื่นเพื่อประโยชน์ส่วนตน รักษาความสัตย์สุจริต เสียสละตนเพื่อแสดงความสนใจ และใช้ความจริงใจ การใช้อำนาจอ้างอิงให้ได้ประสิทธิภาพ ต้องแสดงความโดดเด่นของตนเมื่อจำเป็น ไม่ขอความช่วยเหลือเกินกว่าความสัมพันธ์ มีการแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม อำนาจจากการบังคับ ต้องแสดงบทบาทลงโทษที่น่าเชื่อถือเพื่อปกป้องพฤติกรรมที่ไม่น่ายอมรับ อย่าบีบบังคับที่รุนแรงจนเกินไป ลงโทษอย่างถูกต้อง และมีความเหมาะสม การใช้อำนาจบังคับให้ได้ประสิทธิภาพ ต้องข้อมูลในเรื่องกฎและการลงโทษ มีการตักเตือนที่พอสมควร เข้าใจในสถานการณ์ก่อนลงโทษ มีสติในขณะลงโทษ ไม่ใช่ความรุนแรง สนับสนุนความก้าวหน้าเพื่อ

หลีกเลี่ยงการลงโทษ อำนาจของผู้ชำนาญการ ต้องพยายามใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค พัฒนาแหล่งข้อมูล ข่าวสาร อย่าโกหกหรือเสนอสิ่งผิด ๆ จากความจริงพิสูจน์ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ๆ ใช้สัญลักษณ์บ่งบอกถึงความชำนาญ การใช้อำนาจให้ได้ประสิทธิภาพ เสนอหลักฐานว่าข้อเสนอจะประสบความสำเร็จแสดงความมั่นใจและมุ่งมั่นในเป้าหมาย เชื่อมมั่นในการปฏิบัติและตัดสินใจในเหตุการณ์วิกฤต มีการแสดงความเคารพในบุคคลอื่นอย่างจริงจัง

5. กลยุทธ์ในการสร้างอำนาจ (Strategy to Acquire Power)

แคทเธอริน เบนซิงเจอร์ (Katherine Benzinger citing Hersey, Blanchard and Johnson, 2001) กล่าวว่าผู้บริหารทุกคนต่างก็ปรารถนาที่จะทำให้บทบาทในฐานะผู้นำองค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสม ด้วยการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหาร การให้คำแนะนำและการอำนวยความสะดวกเพื่อโน้มน้าวพฤติกรรมความร่วมมือกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยได้เสนอแนะวิธีการที่จะสร้างอำนาจ โดยมี “The Ability to Get Your Way” และให้ข้อสังเกตที่สำคัญไว้ถึงความแตกต่างกันระหว่างอำนาจตามตำแหน่ง ซึ่งเรียกว่า Organizational Power กับอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ว่าในสมัยก่อนผู้บริหารมีอิศระมากกว่าที่จะสามารถเลือกผู้ร่วมงานได้ เพราะมีกลุ่มคนน้อย แต่ในสมัยปัจจุบัน ผู้บริหารไม่มีอิศระในการเลือกผู้ร่วมงานหรือผู้ให้คำแนะนำได้ตามใจชอบ เพราะมีกลุ่มบุคคลใหญ่ขึ้น การพัฒนาหรือการสร้างให้เกิดความไว้วางใจและการยอมรับจากกลุ่มผู้ร่วมงานจึงเป็นเรื่องสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารจะต้องแสวงหา เบนซิงเจอร์ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารหญิงมีแนวโน้มที่จะแสวงหาประการณ์เหล่านี้ได้ดีกว่า เนื่องจากใช้รูปแบบของการรวมกลุ่มแบบเพื่อนสนิท (Peer Group) หรือแบบครอบครัว (Family-Sized Group) เป็นฐานของอำนาจ ซึ่งถ้าสามารถควบคุมกลุ่มคนใกล้ชิดเหล่านี้ได้ ผู้บริหารก็จะได้รับการยอมรับและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เบนซิงเจอร์เห็นว่าอำนาจที่เกิดขึ้นนี้เป็นอำนาจภายนอก (External Power) ที่เกิดขึ้นในผู้บริหารทุกคนในปัจจุบัน ส่วนผู้บริหารชายในความคิดของเบนซิงเจอร์ คือ มักจะพยายามควบคุมผู้ร่วมงานและจัดให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งที่สามารถใช้อำนาจภายนอกนี้ได้ตามฝ่ายหรือแผนกงาน จึงก่อให้เกิดความจำเป็นในประการที่สองที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาโน้มน้าวให้เกิดแรงจูงใจในกลุ่มคนที่มีจำนวนใหญ่ขึ้น เบนซิงเจอร์ได้ให้คำแนะนำว่า ผู้บริหารที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของอำนาจ ตลอดจนแสวงหากิจกรรมและความชำนาญที่จะได้มาซึ่งอำนาจ พยายามป้องกันตัวเองมิให้เกิดอารมณ์รุนแรงขุ่นมัว และไม่ยอมแพ้ต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างง่ายตาย รวมทั้งพยายามระลึกอยู่เสมอว่าตราบดีที่เราต้องการเป็นผู้มีอำนาจ สิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญมี 2 ประการ คือ 1) พึงระลึกอยู่เสมอว่า การที่จะได้มาซึ่งอำนาจใด ๆ ก็ตาม ต้องใช้ระยะเวลาและความมั่นคงในจิตใจ หากไม่ยอมเสียเวลาเพื่อการได้มาซึ่งอำนาจ อำนาจที่ได้รับอาจเป็นอำนาจที่ไม่ถูกต้อง 2) การได้มาซึ่งอำนาจในองค์กร มักจะเกิดจากการเผชิญหน้ากัน

หากผู้บริหารไม่คิดที่จะเล่นเกม “King of Mountain” เพื่อที่จะนำท่าน ไปยืนอยู่บนยอดเขาสูงได้แล้ว ท่านก็จะไม่ประสบความสำเร็จในการแสวงหาอำนาจ

การสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ควรปฏิบัติตาม 12 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและปฏิบัติให้เป็น ไปโดยไม่ขัดกับความรู้สึกและการกระทำของทุกคนในองค์กร ทั้งในด้านภาษาและสัญลักษณ์เดียวกัน

2. ศึกษาและปฏิบัติตามลำดับว่าอะไรควรทำก่อน-หลัง

3. ศึกษาที่มาของสายแห่งอำนาจ (The Power Lines)

4. ยอมรับในตัวของคุณคดียุทธศาสตร์อำนาจ และทำความเข้าใจกับคุณคดียุทธศาสตร์

5. พัฒนาคำพูดด้านวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ (Professional Knowledge)

6. พัฒนาทักษะด้านอำนาจ (Power Skills)

7. ต้องทำตนให้เป็นคนทีคล่องแคล่วว่องไว และพร้อมที่จะก้าวหน้าอยู่เสมอ (Proactive)

8. ต้องตั้งสมมติฐานว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่ปฏิบัติเป็นที่มาของอำนาจ (Assume Authority)

9. ต้องรู้จักเสี่ยงที่จะกระทำ (Take Risks)

10. ต้องรู้จักใช้การประชาสัมพันธ์แบบทำแล้วต้องกล้าที่จะตีฆ้องร้องป่าว (Beat your own drum)

11. ให้เวลาพบกันผู้ให้คำแนะนำตามต้องการ (Meet your supervisor's needs)

12. ต้องรู้จักควบคุมดูแลตนเอง (Take care of yourself)

สรุปว่า กลยุทธ์ทั้ง 12 ประการนี้เป็นสิ่งที่มีคุณค่า ซึ่งเมื่อผู้บริหารได้ปฏิบัติแล้วอาจจะพบว่า การที่จะได้มาซึ่งความเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจมิได้เป็นสิ่งยากเย็นเหมือนที่บางคนคิดแต่ที่จริงแล้วเมื่อปฏิบัติตามข้อแนะนำดังกล่าวอาจพบว่า การได้มาซึ่งอำนาจเป็นสิ่งที่สนุกสนาน เพราะท่านได้ทำในสิ่งที่ต้องการจะทำ (จันทราณี สงวนนาม, 2545: 228)

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

จากระบบสังคมที่มุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรต่าง ๆ นั้น สามารถมองได้สองด้าน คือ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เรียกว่า Effectiveness กับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยถือเอาระดับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานหรือบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพประการหลังนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) เรียกว่า Efficiency งานบางอย่างอาจบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กร

กำหนดไว้ แต่อาจจะได้ผลไม่เป็นที่พอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ปฏิบัติและผู้รับผลทั้งสองฝ่าย หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ลักษณะเช่นนี้บาร์นาร์ดเรียกว่า พฤติกรรมนั้นมี Effectiveness แต่ไม่มี Efficiency พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีทั้ง Effectiveness และ Efficiency ซึ่งพฤติกรรมที่ดีนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติตรงตามบทบาทหน้าที่และความคาดหวังตามที่องค์กรกำหนดไว้ บทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ก็เป็นสิ่งที่พึงพอใจและตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติตามแนวคิดของระบบสังคม

1. ความหมายและความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผล (effectiveness) เป็นตัวบ่งชี้หรือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารหรือองค์การประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด คำว่า ประสิทธิผลมีความแตกต่างกัน ดังมีผู้ให้ความหมายที่หลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525 : 510) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 97) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อาจิริส (Chris Argyris, 1964 : 21) ให้นิยามของประสิทธิผลว่า หมายถึง สภาวะที่องค์การสามารถเพิ่มผลผลิตขึ้น ในขณะที่ปัจจัยการผลิตลดลงหรือ ผลผลิตคงที่

บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1966: 82) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จสมตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

อาร์มสตรอง (Armstrong, 1989 : 155 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 31) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 401) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่สามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ทั้งสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งระบบ

เปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536 : 9) ประสิทธิผลคือผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ซึ่งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

สถิต กองคำ (2542 : 58) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลพิจารณาถึงผลงานที่ได้รับ เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลรวดเร็ว โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาการบรรลุผลถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

สมพงษ์ เกษมสิน (2533 : 55) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงตามประสงค์ หรือความคาดหวังเป็นหลัก ในการนำเอาผลงานที่สำเร็จตามที่หวังไว้มาพิจารณาและความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพ

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่ได้ หมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการผสมผสานการคงสภาพสมบูรณ์ของระบบค่านิยมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. เป้าหมายของสถานศึกษา

สถานศึกษามีหน้าที่สำคัญโดยทั่วไป คือ ต้องเตรียมนักเรียนให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2551:88)

1. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านการเมือง โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกชั้นเรียนให้นักเรียนมีประสบการณ์ และมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับวิถีทางแห่งระบอบประชาธิปไตย
2. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจ สถานศึกษาต้องให้ความรู้ในการประกอบอาชีพแก่นักเรียน ต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพสุจริตสร้างอุปนิสัยให้เป็นคนขยันขันแข็ง เป็นผู้บริหารที่ดี และเป็นผู้บริโภคที่ดี
3. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ในทางสังคมและวัฒนธรรม สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้นักเรียนมีความคิดที่จะรักษา หวงแหนวัฒนธรรมไทยต่าง ๆ และรู้จักการวางตนในสังคม ทำงานเป็นหมู่คณะ มีความรักชาติรักแผ่นดิน
4. เพื่อให้นักเรียนเคารพเหตุผล การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนสมเหตุสมผล โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น
5. เพื่อฝึกให้นักเรียนเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ สถานศึกษาต้องรู้จักส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

6. เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ได้รับประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนให้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของนักเรียนเพื่อออกจากโรงเรียนไปแล้ว

7. เพื่อให้นักเรียนเคารพในกฎ กติกา ระเบียบต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อฝึกหัดให้นักเรียนได้ปฏิบัติตามระเบียบของสังคม และกฎหมายของบ้านเมืองในโอกาสต่อไป

กล่าวโดยสรุป สถานศึกษามีหน้าที่สั่งสอน อบรม กุลบุตร กุลธิดา ให้รู้จักสังคม ประชาธิปไตย การปกครองของไทย สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างไว้ซึ่งสังคมไทยในด้านวัฒนธรรมที่ดีงาม ตลอดจนปลูกฝังนิสัยส่วนตัวให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ได้แก่ เป็นคนมีระเบียบ วินัย มีเหตุผล รับผิดชอบ และเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาวิจัย และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกันไป เช่น แนวคิดที่มีชื่อเสียงของสเตียร์ที่เห็นว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายบริหารและการปฏิบัติ (Richard M. Steers, 1977: 8) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแมนลอร์เรนท ที่พบว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศในโรงเรียน (Dale Mann, 1989: 83) ในทำนองเดียวกัน ได้มีนักการศึกษาและคนอื่นได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งพบปัจจัยหลายประการ เช่น ปัจจัยในด้านการบริหารงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านโรงเรียน (Hopkins Dayia and Holly Perter, 1988: 59)

นอกจากนี้ในแต่ละปัจจัยดังกล่าวข้างต้นยังมีตัวแปรย่อย ๆ ที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศหลายท่านได้ศึกษา และพบว่าเป็นตัวแปรสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียนได้แก่

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2532 : 51) พบว่าอัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

บำรุง จันทวานิชและคณะ (2527 : 98) กล่าวว่า ลักษณะทางชีวสังคมบางประการของผู้บริหาร เช่น ประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

สำหรับในด้านพฤติกรรมบริหารนั้น วิมเพิลเบิร์ก และคณะ (Robert W. Wimpelberg and others, 1989 : 89) ได้สังเคราะห์งานวิจัยตัวแปรที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เอดมอนด์ (R. R. Edmonds, 1979 : 27) ได้ศึกษาวิจัยและสรุปปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งการมีบรรยากาศในด้านวิชาการ การเรียน การสอน ที่เน้นในทักษะพื้นฐาน

เอเวอร์ฮาร์ดและมอริซ (K. B. Everard and Geoffery Morris, 1985: 6) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ผู้บริหารต้องสามารถบริหารในด้านต่าง ๆ คือ บริหารตนเอง เช่น การบริหารความขัดแย้ง การพัฒนาบุคลากร บริหารองค์การ และบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของนักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ส่วนใหญ่จะมีแนวคิดที่คล้ายกัน ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน เช่น ที่ตั้งของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน อัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ภาวะผู้นำอันที่เพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นทางวิชาการ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และปัจจัยด้านครู ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ การปฏิบัติงานตามบทบาท การตั้งใจ

องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนตามสภาพสังคมไทย ได้แก่

1. ด้านนโยบายโรงเรียน ได้แก่ การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่าง เทคโนโลยีและอุปกรณ์

1.1 การกระจายอำนาจ (decentralization) หมายถึง การบริหารโรงเรียนซึ่งมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงไป การกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์กับแนวคิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยิ่งองค์การมีการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่าไร โอกาสที่คนระดับล่างจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และกิจกรรมในอนาคตขององค์การก็มีมากขึ้น

1.2 ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) จากแนวคิดในการจัดแบบวิทยาศาสตร์ เพราะสมมติฐาน (hypothesis) แนวคิดนี้มีอยู่ว่า การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่างจะนำไปสู่ประสิทธิผลสูงขึ้น เพราะวิธีดังกล่าวเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญ (expertise) เฉพาะอย่าง ซึ่งจะทำให้ผลงานของแต่ละคนมีส่วนเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายได้สูงมากขึ้น และจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อน หรือการเหลื่อมล้ำในการทำงาน (duplicate and overlap) ในหน้าที่ด้วย ในการทำงานถ้ามีการแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ แล้วมอบให้แต่ละคนไปทำตามความถนัด และฝีมือในการทำงาน งานโดยรวมก็จะสำเร็จเรียบร้อยได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพกว่าการที่จะมอบทั้งชิ้นงานให้แต่ละบุคคล (สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 116)

1.3 เทคโนโลยีและอุปกรณ์ (technology & material) หมายถึง กระบวนการที่โรงเรียนแปลงวัตถุดิบ หรือตัวป้อน (input) ให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต (output) ที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและสมอง ประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เทคนิคใหม่ และต้องมีความรู้กว้างขวาง มีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหาร และจำเป็นต้องฝึกฝนพัฒนาการให้มีฝีมือ เจตคติและความรู้อย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล จากการศึกษาของวูดเวิร์ด (Woodward, 1985: 152) พบว่าองค์กรใดที่มีเทคโนโลยีซึ่งต่างกันจำเป็นต้องใช้โครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างกันด้วย

2. ด้านบุคคล สามารถแยกออกเป็นผู้บริหาร ได้แก่การอุทิศตนในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับปรุงงาน และครู ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติตามบทบาทการจูงใจ

2.1 ผู้บริหาร

2.1.1 การอุทิศตนในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยมีเวลาในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา เพื่อดูแลการปฏิบัติงานภายในให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย

2.1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง เป็นการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล มีการริเริ่มนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา การดำเนินการนั้นประสบผลสำเร็จ (Bernard M. Bass, 1985: 95)

2.1.3 การปรับปรุงงาน หมายถึง การปรับปรุงงานเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของชุมชน ถึงแม้ว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติงานสำเร็จถึงขั้นหนึ่งแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างสิ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติทำให้อีก โดยใช้เวลาที่ว่างงานต่าง ๆ ปรับปรุง ให้ดีขึ้นได้อยู่เสมอ ทำให้ดีขึ้น ทำให้มากขึ้น ทำให้เร็วขึ้น ทำให้ต้นทุนต่ำลงและใช้วัสดุอุปกรณ์น้อยลง

2.2 ครู

กรณี กิรติบุตร (2529: 93) ในเรื่องลักษณะของบุคลากรในองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร เพราะพฤติกรรมของบุคลากรส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (job performance) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

สตีเยอร์ส (Steers, 1977: 81) เชื่อว่าตัวแปรที่มีผลโดยตรงความสำเร็จขององค์กร คือ พฤติกรรมของคนในองค์กรนั่นเอง

แคทซ์และคาน (Katz & Kahn, 1966 : 115) เห็นว่ามีพฤติกรรมสำคัญ 3 ประการด้วยกันที่องค์การจะต้องได้รับการสนองตอบจากคนในองค์การ เพื่อองค์การจะสามารถมีประสิทธิผลสูงสุด คือ

1. องค์การจะต้องมีความสามารถในการสรรหา และธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณภาพ

2. องค์การจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้พนักงานขององค์การ ปฏิบัติงานได้ตามบทบาทที่กำหนดไว้ (dependable role performance) ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิภาพขององค์การ คือ การคาดคะเนได้ทั้งในเรื่องของเครื่องมือ เครื่องใช้ และเรื่องของคน

3. องค์การต้องทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ และเป็นธรรมชาติ (Daniel Katz and Robert L. Kahn, 1966 : 115) สิ่งที่น่าพิจารณาในเรื่องของลักษณะบุคลากรมี 3 ประการด้วยกัน คือ

3.1 ความผูกพันต่อองค์การ

3.2 การปฏิบัติงานตามบทบาท

3.3 การจงใจ

3. ด้านการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นทางวิชาการ

3.1 ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน (Collegial Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก ซึ่งความเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เช่น มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน แสดงความใจกว้าง และมีความเสมอภาค จากความหมายนี้ ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงานจะเป็นกระบวนการที่ผู้นำจะชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในเรื่องของการตั้งจุดประสงค์นั้น ผู้บริหารควรตั้งเกณฑ์การประเมินไว้และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังที่ผู้บริหารมีต่อพวกเขา เกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ มีผู้ให้ทัศนะไว้จากการค้นคว้า และรวบรวมที่สำคัญ คูนซ์ และดอนเอลล์ (Harold Koontz & Cyril O'Donnell, 1970: 276) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้ปฏิบัติตามเพื่อความสัมฤทธิ์ของเป้าหมายร่วมกัน (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530: 219)

เทอร์รี่ (Geroge R. Terry, 1977: 119) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อคนอื่น เพื่อให้บุคคลมานะพยายามอย่างเต็มอกเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

บาร์นาร์ด (Barnard) และ ซิลเวอร์ (Silver) ยังได้ให้ความหมายใกล้เคียงกัน สรุปได้ว่า บุคคลที่มีอำนาจในการบริหารเป็นบุคคลที่ได้รับการนับถือ เนื่องจากการมีความรู้และตำแหน่ง ดังนั้น อำนาจหน้าที่ของภาวะผู้นำ (authority of leadership) จึงมีอิทธิพลต่อหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ บทบาท

กลวิธี ที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ชักจูง กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามปฏิบัติตามบรรล
วัตถุประสงค์ที่กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และเมื่อพิจารณาถึงผู้นำในองค์การผู้นำจะใช้
อำนาจหน้าที่ของตนแสดงภาวะผู้นำ (พรธณี สุวดี, 2537: 87)

ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมี
อิทธิพลต่อผู้ตาม ชักจูง กระตุ้นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นภาวะหน้าที่อันจำเป็น และสำคัญยิ่งของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน
เพราะผู้บริหารจะต้องอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสำเร็จเรียบร้อยได้

โดยสรุปที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมของ
ผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการสร้างคน และสร้างงานให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นเครื่องมือหรือสื่อที่
จะบอกได้ว่า การบริหารโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า
บทบาทของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน ดังนั้น จึงได้ระบุให้ภาวะผู้นำอันดี
เพื่อนร่วมงานเป็นมิติหนึ่งที่ใช้วัดองค์ประกอบด้านการบริหารของโรงเรียน เพราะมีงานวิจัยหลาย
เรื่องให้ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรม
ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมักมีองค์ประกอบด้าน ภาวะผู้นำเป็น
องค์ประกอบหลัก ดังนั้น ทางทฤษฎีระบบสังคมจึงกำหนดให้ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงานเป็น
พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการจัดการ (managerial level) ที่เป็นเครื่องมือบ่งบอกให้
เห็นว่า ได้ทำการตอบสนองการกระทำตามหน้าที่ที่สำคัญของระบบสังคมด้านการทำให้บรรลุ
เป้าหมายของโรงเรียน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ระบุคำจำกัดความ หมายถึง ระดับสภาวะการ
ปฏิบัติตามด้านพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการสร้างมิตรสัมพันธ์ และ
มุ่งเน้นการสร้างกิจสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียนโดยปฏิบัติตัวเป็นเสมือนเพื่อนร่วมงาน ที่สามารถ
กำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบกระตุ้นให้ครูได้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

3.2 การมุ่งเน้นวิชาการ (academic emphasis) ในการบริหารสถานศึกษานั้นถือว่า
งานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะมาตรฐานและคุณภาพของการศึกษานั้นสามารถ
พิจารณาได้จากผลงานวิชาการ จากการศึกษาพบคุณภาพองค์กรในมิติการมุ่งเน้นวิชาการนี้ ได้มุ่งจุด
สนใจไปที่นักเรียนและการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย โดยที่คาดหวังถึงผลสัมฤทธิ์ทางการ
เรียนของนักเรียน ตลอดจนความเอาใจใส่ในด้านการเรียนของนักเรียน เช่น การค้นคว้าหาความรู้
เพิ่มเติมของนักเรียน การช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนด้วยกันในเรื่องการเรียน การมุ่งเน้นวิชาการจะต้อง
เป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอนต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนให้สูง เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้ ต้องพยายามหาเทคนิควิธีการต่าง ๆ

มาตรฐานสนับสนุนขอบข่ายของวิชาการให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงตนเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง โดยให้ความสนใจและมีความรู้ทั้งทางด้านหลักสูตร การจัดการกรรมการเรียนการสอน การวัดผล และประเมินผลการนิเทศ การสอนอย่างเป็นระบบ เป็นต้น ขณะเดียวกันบุคลากรที่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนต้องใช้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนเพื่อมุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้นักเรียน โดยนักเรียนได้รับความรู้เพิ่มเติมที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์อยู่ในระดับดีมากและพัฒนาให้สูงขึ้นไปได้

ดังนั้น การมุ่งเน้นวิชาการ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลได้ดี ตามทฤษฎีระบบสังคมได้กำหนดให้องค์ประกอบนี้เป็นภารกิจทางด้านเทคนิค (technical level) ซึ่งแสดงออกโดยใช้เครื่องมือหรือสื่อต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกหน้าที่สำคัญของระบบสังคมด้านการบรรลุเป้าหมาย มิติการมุ่งเน้นวิชาการเป็นมิติหนึ่งขององค์ประกอบโรงเรียน และเป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดสื่ออุปกรณ์ การนิเทศภายในตลอดจนการวัดและประเมินผลที่เอื้อต่อการเรียนการสอนที่ดีทำให้นักเรียนมีความมุ่งมั่นในการเรียนสูง (Wayne L. Hoy and Cecil G. Miskel, 1991: 380)

แทนเนอร์ (Tanner, 1981) ได้ศึกษาพบว่า แบบของผู้นำกับบรรยากาศทางสถานศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เห็นได้ชัดต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ส่วนการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพที่จำเป็นในงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาของกาบัน (Gaban, 1982) ที่พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จมี 43 ด้าน ในจำนวนนี้มีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารการฝึกอบรมประจำการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของผู้บริหาร และประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

รูล (Ruhl, 1985) พบว่า ปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จมี 5 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา เป้าหมายทางวิชาการ และโปรแกรมการประเมินผลซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคิไจ (Kijai, 1987) ที่พบว่า สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ บรรยากาศของสถานศึกษา ภาพพจน์ของสถานศึกษา ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณและความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา แต่ความสำคัญทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาแนวคิดและผลงานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสถานศึกษา พอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหาร
2. การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา
3. การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
4. บรรยากาศของสถานศึกษา
5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
6. การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
7. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน
8. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน
10. ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า
11. ประสิทธิภาพทางการบริหาร
12. ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

ปัจจัยดังกล่าว เป็นปัจจัยรวม ๆ ที่มีได้มีการจัดลำดับความสำคัญจำเป็นมากน้อยต่างกัน แต่ในระบบบริหารการศึกษาไทย รวมทั้งจากผลการวิจัยในประเทศสนับสนุนแนวความคิดที่ว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

ฮอลตัน (ฮอลตัน อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ , 2548: 324) โดยฮอลตัน ได้กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ

1. การมีจุดหมายร่วม
 - 1.1 มีค่านิยมร่วมและความเชื่อร่วม
 - 1.2 มีจุดหมายชัดเจน
 - 1.3 มีภาวะผู้นำทางการสอน
2. เน้นการเรียนรู้
 - 2.1 ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ
 - 2.2 มีความคาดหวังสูง
 - 2.3 มีการพัฒนาครู
 - 2.4 เน้นการสอนและหลักสูตร
3. มีบรรยากาศการเรียนรู้
 - 3.1 ความเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบของนักเรียน
 - 3.2 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

3.3 การยอมรับ

3.4 พฤติกรรมทางบวกของนักเรียน

3.5 การสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง

รัทเทอร์ (รัทเทอร์ อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548: 325) เห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะ ดังนี้คือ

1. มีการกำหนดค่านิยม ความคาดหวัง และมาตรฐานของโรงเรียน
2. มีการบริหารห้องเรียนที่ดี
3. มีการสอนของครูและความคาดหวังที่สูง
4. มีครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี
5. มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน
6. มีสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับนักเรียนและครู
7. มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน
8. มีการประสบความสำเร็จของนักเรียน
9. มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

มอร์ทิมอร์ (มอร์ทิมอร์ อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548: 326) โดยกล่าวว่าถึงปัจจัยสำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. การมีส่วนร่วมของหัวหน้าฝ่าย
3. การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผน การพัฒนาและการตัดสินใจ
4. ความสามัคคีของคณะครู
5. เน้นการเรียนรู้
6. การสอนที่ทำท่าย
7. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน
8. เน้นการเรียนการสอน
9. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
10. การบันทึกข้อมูลเพื่อการวางแผนและการประเมินผล
11. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับวิถีชีวิตในโรงเรียน
12. มีบรรยากาศทางบวก

ประสิทธิผลของโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ประกาศเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549: 25-30)

มาตรฐานด้านผู้เรียน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานด้านการเรียนการสอน ได้แก่ มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบหมั่นพัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่ มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารและจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบครบวงจร มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

4. เกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์การ (Criterion Measures of Effectiveness)

ความสำเร็จขององค์การสามารถมองได้สองทาง คือ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งโดยความเป็นจริงองค์การหนึ่งอาจจะประสบความสำเร็จมากกว่าอีกองค์การหนึ่ง จึงมีความเป็นไปได้ว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จมากกว่ามีการออกแบบโครงสร้างขององค์การที่ดีกว่า เกณฑ์ที่จะตัดสินว่าองค์การใดประสบความสำเร็จมีหลายรูปแบบทั้งเกณฑ์เดี่ยวและเกณฑ์รวม

1. เกณฑ์เดี่ยวที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์การ (Single-Criterion)

1.1 การมีผลกำไรสูง (Profit Maximization)

การมีผลกำไรสูง เป็นเกณฑ์เดี่ยวที่นิยมนำมาใช้ตัดสินความสำเร็จขององค์การ แต่เดิมตราบนปัจจุบันนี้ ด้วยความคิดที่ว่า การลงทุนที่ก่อให้เกิดความสำเร็จน่าจะมีผลตอบแทนให้เห็นจากผลกำไรที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นที่ยอมรับของนักเศรษฐศาสตร์ทั่วไป วิธีการก็คือ เป็นการเปรียบเทียบจากรายได้ทั้งหมดกับต้นทุนที่ลงไป เพื่อดูความแตกต่างว่ามีผลกำไรสูงกว่ามากน้อยเพียงใด

1.2 ความพอใจ (Satisficing)

เฮร์เบิร์ต ไชมอน มีแนวความคิดว่า โดยทั่วไปหน่วยงานไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ต่างก็มุ่งหวังที่จะได้รับกำไรในระดับที่คงที่แน่นอน ซึ่งอาจจะไม่ใช่ในระดับที่สูงสุดก็ได้ โดยได้รับผลกำไรจากการตลาดในสภาพที่มั่นคงแน่นอน และมีผลกำไรที่ถึงแม้จะไม่สูงนัก แต่อยู่ในระดับที่องค์การพอใจ

1.3 เกณฑ์เดี่ยวอื่น ๆ (Other Single-Criterion)

จอห์นสัน แคมป์เบลล์ (John Campbell) ได้รวบรวมเกณฑ์เดี่ยวอื่น ๆ ไว้ทั้งสิ้น 19 ปัจจัย ที่นำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์การ และที่นิยมนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ 1) ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม (Overall Performance) ซึ่งจะวัดและจัดอันดับโดยพนักงานหรือที่ปรึกษาขององค์การ 2) ผลผลิตขององค์การ (Productivity) เป็นการวัดที่มีรูปแบบที่เป็นผลผลิต (Output) ซึ่งเกิดจากข้อมูลการปฏิบัติจริง (Actual) 3) ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Employee Satisfaction) ซึ่งวัดได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ร่วมงานทุกคน 4) ผลกำไรหรือสิ่งที่ได้รับกลับคืน (Profit or Rate of Return) ซึ่งวัดได้จากข้อมูลทางบัญชีและการเงิน 5) การลาออก (Withdrawal) ซึ่งสามารถดูข้อมูลได้จากการสมัครเข้า การลาออก ตลอดจนการขาดงานของพนักงาน

2. เกณฑ์รวมที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กร (Multiple Criteria)

ริชาร์ด สตีเยร์ส (Richard Steers) ได้ทำการสำรวจเกณฑ์รวมหลายรูปแบบ และพบว่าแต่ละรูปแบบต่างก็ให้ความหมายของความสำเร็จขององค์กร (Effectiveness) ในรูปแบบที่หลากหลายของปัจจัยหลายตัว และมีความแตกต่างกันในแนวความคิด คือ

ยัชแมนและซีซอร์ (Yuchman – Seashore) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จขององค์กร (Organizational Effectiveness) ที่ค่อนข้างกว้างในแง่ของการต่อรองตำแหน่ง (Bargaining Position) ในความหมายของการต่อรองตำแหน่งมีปัจจัยหลายตัว สรุปได้ว่า มีดัชนี 2 ตัว ที่สำคัญในการวัดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

1) ความโหดต่อการได้มาซึ่งปัจจัยที่หาได้ยากและไม่ค่อยมีใครนำมาใช้ แต่เป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Scarce and Valued Resources)

2) การควบคุมสภาพแวดล้อม มีปัจจัยต่อปัจจัยนั้นๆ (The Control of its Environment)
 บาร์นาร์ด เบส (Bernard Bass) กล่าวว่า องค์กรควรประเมินความสำเร็จในประเด็นต่อไปนี้

1) ระดับของการผลิต ผลกำไรที่คาดว่าจะรับ และการดูแลรักษาขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดี

2) ระดับของค่านิยมของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

3) ระดับของค่านิยมของสมาชิกที่มีต่อสังคม

เบสมีความเชื่อว่า ทั้งสามประเด็นดังกล่าวสามารถเป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จขององค์กรได้ เพราะมีผลการศึกษาที่เชื่อถือได้เช่นเดียวกับปัจจัยด้านอื่น ๆ เป็นเรื่องยืนยัน เบสมุ่งความสนใจไปที่ความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม เช่นเดียวกับแนวความคิดของศาสตราจารย์เจ ลอยด์ ซัทเทิล (Prof. J. Lloyd Suttle) ที่ได้ให้ความหมายของประเด็นดังกล่าวว่าเป็นการวัดระดับการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในองค์กรซึ่งในปัจจุบันประเด็นเหล่านี้ได้กลายเป็นเกณฑ์ที่สำคัญในการวัดความสำเร็จขององค์กร

แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1967) มีแนวความคิดว่าการที่จะวัดความสำเร็จขององค์กรนั้น สามารถวัดด้วยเกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence)

2. การควบคุมตนเอง (Self-Control)

3. ยุทธวิธีในการบริหารและการนิเทศงาน (Supervision and Management Strategy)

4. ความสามารถในการปรับตัวและการทำความเข้าใจ (Flexibility and Understanding)

มอทท์ (Mott, 1972) มีแนวคิดว่า ในการที่จะวัดความสำเร็จขององค์การสามารถวัดได้ด้วยปัจจัย 8 ประการ ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การร่วมกันสร้างขึ้น
2. ความสำเร็จในงานย่อยแต่ละงาน
3. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของบุคลากรในการทำงาน
4. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มในการทำงาน
5. ความสามารถในการประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคลในองค์การกับงานที่ทำ
6. สัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างบุคคลในองค์การกับหน่วยงานย่อยที่ได้รับมอบหมาย
7. ความสามารถในการสนองต่อความต้องการของบุคคลในองค์การที่เกี่ยวกับงานอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล
8. ระดับของความสำเร็จที่ผู้บริหารตั้งไว้

มีความคิดที่สอดคล้องกับแนวความคิดของมอทท์ คือ แนวความคิดของ มาดาส และคณะ (Madaus and others, 1980) ที่กล่าวถึงความหมายของความสำเร็จขององค์การว่าเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objectives)
2. ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement)

ดังนั้น การที่ประเมินว่าสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่ ควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับผลการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า เกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์การสามารถใช้ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ ตรงกับสิ่งที่องค์การต้องการจะวัด ผู้บริหารองค์การจึงควรเลือกใช้โดยการผสมผสานเกณฑ์จากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกณฑ์รวม โดยมีต้องยึดถือเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยเฉพาะตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการแต่ละคน ข้อสำคัญที่ต้องคำนึงถึงก็คือ เกณฑ์เหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์ขององค์การธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางการศึกษาจึงต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม

5. วิธีการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

การประเมินประสิทธิผลเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น Cherrington (1989) กล่าวว่า องค์การจะดำรงอยู่รอดได้ ต้องมีผลความสำเร็จตามเป้าหมาย ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ หากปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้ว จะไม่มีทางทราบได้ว่าการปฏิบัติการขององค์การเป็นอย่างไร การประเมินผล หรือการวัดผลของประสิทธิผลการ

ปฏิบัติงาน มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยมากมาย เพื่อที่จะหาตัวแปรหรือบรรทัดฐานที่จะใช้วัดประสิทธิผล เช่น ใช้ตัวแปรที่เกี่ยวกับปริมาณผลผลิต แรงจูงใจ ความพอใจในงาน ขวัญและความสามัคคี ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ จากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พบว่า ตัวแปรบางตัวขัดแย้งกัน และไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์การ วิธีประเมินผลงานหรือประสิทธิผลของงานมีหลายประการ อาจสรุปได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นวิธีที่ใช้ประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละบุคคล ใช้ประเมินผู้ที่ต้องการประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้ง และไม่นำไปเปรียบเทียบกับผู้อื่น

กลุ่มที่ 2 วิธีประเมินที่ใช้กับคนหลาย ๆ คน พร้อม ๆ กัน วิธีนี้จะประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมกันหลาย ๆ คน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ในครั้งเดียวกัน

กลุ่มที่ 3 วิธีประเมินวิธีอื่น ๆ มี 2 วิธี คือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) เป็นวิธีการออกแบบทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่ามีผลงานดี เลว อย่างไร

2. วิธีการประมวลผลงานรอบด้าน (Field Review Technique) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน จะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้มาตรวจ หรือผู้ประเมินจากภายนอก

ฮอย และมิสเกิล (Hoy and Miskel, 1991: 380-383) ได้เสนอรูปแบบการประเมินแบบบูรณาการ ตามทฤษฎีของ พาร์สัน (Parsons) ที่ถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ความอยู่รอดของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ เป็นพื้นฐานที่ทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนทุกระบบสังคมต้องสามารถแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนหรือพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากการยอมรับในความสามารถและความรวดเร็วในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

2. การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Goal Attainment) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

3. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการของโรงเรียน การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน

4. การมีจิตมุ่งต่อองค์กร (Latency) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ลักษณะงาน ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการบริหาร หรือความก้าวหน้าในอาชีพ

Campbell (1977: 13-35) และ Steers (1975) ได้เสนอการวัดประสิทธิผล ไว้ดังนี้

1. การปรับตัว ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม
 - 1.2 การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน
 - 1.3 การเจริญเติบโตขององค์กร
 - 1.4 การพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง
2. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
 - 2.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และ โครงการต่าง ๆ
 - 2.2 ความมีคุณภาพของปัจจัยกระบวนการ และ ผลผลิตขององค์กร
 - 2.3 ความเพียงพอของทรัพยากรที่องค์กรต้องการ
 - 2.4 ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร
3. การบูรณาการ
 - 3.1 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
 - 3.2 บรรยากาศขององค์กร หรือ สุขภาพจิตของบุคลากร
 - 3.3 การติดต่อสื่อสารในองค์กร
 - 3.4 การวัดระดับ และ แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
4. คุณธรรมจริยธรรม
 - 4.1 ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร
 - 4.2 การกำหนดเป้าหมายชีวิตของบุคลากร
 - 4.3 แรงจูงใจในการทำงาน
 - 4.4 ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรแต่ละคน

Mott (1972) ได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งแง่เป้าหมาย และระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิผลการเรียน Miskel และ Ferguson (1985: 55) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลเรียก IPOE (Index of Perceived Organizational Effectiveness) ซึ่งมีการพัฒนาเครื่องมือของ Mott ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียน ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
4. ความสามารถการแก้ปัญหาในโรงเรียน

มิติของประสิทธิผล	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล Campbell	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล Hoy and Miskel
การปรับตัว (adaptation)	ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน การเจริญเติบโตขององค์กร การพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง	ความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม ความก้าวหน้า การพัฒนา
การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Goal Attainment)	การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการต่าง ๆ ความมีคุณภาพของปัจจัยกระบวนการ ผลผลิต ความเพียงพอของทรัพยากรที่องค์กรต้องการ ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร	ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การได้มาซึ่งทรัพยากร ประสิทธิภาพ
การบูรณาการ (integration)	ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บรรยากาศองค์กร หรือสุขภาพจิตของบุคลากร การติดต่อสื่อสารในองค์กร การวัดระดับ และแก้ปัญหาความขัดแย้ง	ความพึงพอใจ บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้ง
การมีจิตมุ่งต่อองค์กร (latency)	ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การกำหนดเป้าหมายชีวิตของบุคลากร แรงจูงใจในการทำงาน ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร	ความจงรักภักดี ความสนใจในชีวิต การจูงใจ ความมีเอกลักษณ์ขององค์กร

โดยสรุป ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประสิทธิผลในการวิจัยครั้งนี้ได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการปรับตัว คือ ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กรและ การพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ ความสามารถของโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและโครงการต่าง ๆ ความมีคุณภาพของกระบวนการและผลผลิต ความเพียงพอและการได้มาซึ่งทรัพยากร และประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

3. ด้านการบูรณาการ คือ ความสามารถของโรงเรียนในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บรรยากาศองค์กรหรือสุขภาพจิตของบุคลากร และความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

4. ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร คือ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การกำหนดเป้าหมายและความสนใจในชีวิตของบุคลากร ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรและความมีเอกลักษณ์ขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

ชัชชม ทองแย้ม (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 6 ด้านการใช้อำนาจเรียงตามลำดับ ด้านการอ้างอิง ด้านข่าวสาร ด้านความเชี่ยวชาญ ด้านการพึ่งพา ด้านกฎหมาย และด้านการให้รางวัล ส่วนด้านการบังคับอยู่ในระดับน้อย ความพึงพอใจของครูต่อการใช้พลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน ความพึงพอใจ พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจพึ่งพา พลังอำนาจตามกฎหมายและพลังอำนาจการให้รางวัล ส่วนพลังอำนาจการบังคับครูพอใจในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการใช้พลังอำนาจไม่แตกต่างกัน ความพึงพอใจของครูต่อการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครูในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณรงค์ศักดิ์ เหมือนชาติ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ พบว่า การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อำนาจรูปแบบต่าง ๆ โดยรวมและแต่ละรูปแบบอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางมีการใช้อำนาจจากการให้รางวัลมากกว่าทุกอำนาจและผู้บริหารสถานศึกษาทุกขนาดมีการใช้อำนาจเชื่อมโยงน้อยกว่าทุกอำนาจเช่นเดียวกัน ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีประสิทธิผลด้านการอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่มากกว่าทุกด้านและมีประสิทธิผลด้านการเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนน้อยกว่าทุกด้าน ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีประสิทธิผลด้านการอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่มากกว่าทุกด้าน สถานศึกษาขนาดกลางมีประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าทุกด้านและสถานศึกษาขนาดเล็ก มีประสิทธิผลด้านความคาดหวังของสถานศึกษาที่มีต่อนักเรียนมากกว่าทุกด้าน ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีประสิทธิผลด้านการเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนน้อยกว่าทุกด้านและในสถานศึกษาขนาดกลางมีประสิทธิผลด้านการอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่น้อยกว่าทุกด้าน และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .824 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ซึ่งการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจบังคับ และอำนาจเชื่อมโยงมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับกลาง ส่วนอำนาจจากการให้รางวัลมีความสัมพันธ์น้อยกว่าทุกอำนาจและอยู่ในระดับต่ำ

นิตยา แสนใจกล้า (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลและอำนาจอ้างอิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจข่าวสาร และอำนาจการติดต่อเชื่อมโยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คมกริช วงศาโรจน์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากยกเว้นรายด้านอยู่ 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านอำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของ

สถานศึกษา พบว่า โรงเรียนขยายโอกาสมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนขยายโอกาส โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) ส่วนด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และด้านอำนาจเชิงสัมพันธ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กษิภณ ชินวงศ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 โดยรวมและรายได้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการใช้อำนาจด้านการบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

อานวย ศิริรแพทย์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทาการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจ ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน แต่ละด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียนแต่ละด้านและโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทนา มั่นคง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า องค์ประกอบ

ที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) การเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5) องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญเชิด ขำชุ่ม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารการจัดการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ตอน การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 อยู่ในระดับมาก 4) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) การบริหารจัดการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อุทัย โนนาศ (2547 : บทคัดย่อ) การใช้อำนาจทั้ง 5 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ถึง มากที่สุด เป็นส่วนใหญ่ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากที่สุดไปตามลำดับได้แก่ ผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ ส่วนการศึกษาประสิทธิผลของการทำงาน พบว่า ด้านการปรับตัว และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมากถึงปานกลาง ส่วนประสิทธิผลด้านการบูรณาการและการมีจิตมุ่งต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด

ตรีเพชร จันทร์ส่องศรี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 201 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ดี ความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติเชิงบวก และความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมมี 2 ตัวแปร คือ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนและการจัดการด้านการเรียนการสอน

วิรัตน์ มโนวัฒนา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี จำนวน 107 โรงเรียน เป็นครูผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 815 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ รองลงไป คือ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านความเสนาหา ด้านการคล้อย ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล และสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสามารถของโรงเรียนในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถของโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติในทางบวก และด้านความสามารถของโรงเรียนในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับปานกลาง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮอว์นเนอร์ (Homer, 1985 : 231:A) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ตามแนวคิดของพาร์สัน จากการศึกษาพบว่า การบูรณาการ การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยมและการปรับตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และการบูรณาการ การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยมและการปรับตัวยังมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วย

ฮอปป์ (Hopping, 2006) ได้ศึกษาเรื่องการกระจายอำนาจ: การศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และการได้มาซึ่งอำนาจแห่งความเป็นผู้นำ ผลการศึกษาปรากฏว่าความเกี่ยวข้องกันของอำนาจแห่งภาวะผู้นำถูกรับรู้ขณะที่ต้องการ โดยผู้บริหารมากกว่าอีกหากอาจแห่งภาวะผู้นำอื่น ๆ อำนาจแห่งภาวะผู้นำทั้งหมดที่รับรู้ได้ว่าได้รับมาในระดับสูงกว่าผลของการมีที่ปรึกษาดูแลอย่างเป็นทางการ พอ ๆ กับการคัดค้านต่อเพียงมีที่ปรึกษาโดยตรงแต่ละข้อของความแตกต่างนี้ ยังถูกพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติอย่างเด่นชัดกับข้อยกเว้นของอำนาจแบบบีบบังคับ การจับคู่หรือการไม่จับคู่เพศของผู้ดูแล หรือที่ปรึกษาโดยตรง ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกันอย่างเด่นชัดในการรับรู้ที่ได้รับมาซึ่งอำนาจแห่งภาวะผู้นำใด ๆ ทั้งชนิดอำนาจแห่งภาวะผู้นำทั้งแบบอ้างอิงและเชื่อมโยงกัน เป็นเพียงอำนาจที่แสดงออกอย่างเด่นชัดเท่านั้น เมื่อจับคู่กับผู้ให้การดูแลหรือพี่เลี้ยงหรือชาติพันธุ์ของที่ปรึกษาโดยตรงที่นำมาสู่การพิจารณา การยกย่องนับถือใน Protégé ที่เกาะกับผู้ดูแลหรือที่ปรึกษาที่รับรู้กันได้ คือ แบบตามด้วยทฤษฎีหมาย (Legitimate) แบบอ้างอิง (Referent) แบบเชี่ยวชาญ (Expert) และแบบเชื่อมโยง (Connection) อย่างเด่นชัด ในที่สุดจำนวนเป็นปีของประสบการณ์ซึ่งพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษามีนั้นแหละเป็นผู้บริหารที่ไม่มีผลกระทบต่อระดับการได้มาซึ่งอำนาจแห่งภาวะผู้นำเจ็ดชนิด ที่รับรู้กัน มีนัยอย่างแจ่มชัดในการใช้อำนาจร่วมกัน

ฮาสเซนบอห์เลอร์ (Hassenboehler, 2004) ได้ศึกษา การฝึกหัดการใช้อำนาจโดยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัยเหล่านี้ได้อธิบายถึงการรายงานด้วยตนเองของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในรัฐหลุยเซียน่า และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ใหญ่เหล่านั้นที่มีต่อโรงเรียนต่าง และประชากรศาสตร์มองอาจารย์ใหญ่ เช่น ทำเลที่ตั้ง ระดับความยากจน โรงเรียน ผลการปฏิบัติงาน ชนิดของโรงเรียน และประสบการณ์ เพศ การศึกษา การฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำ ชาติพันธุ์ เป็นต้น ของการรายงานของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย การวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงข้อมูลพื้นฐานซึ่งอยู่เหนือการตรวจสอบที่จะใช้เป็นฐานตรวจสอบครั้งต่อไปเท่านั้น มันเกิดขึ้นพร้อมกับการศึกษาวิจัยที่จำกัดบางตัวในขอบข่ายนี้ แต่ไม่ได้แนะนำข้อมูลที่ไม่ปรกติบางอย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจที่ได้รับ

มอบหมายของทางราชการ โดยให้อาจารย์ใหญ่ปฏิบัติตามผลการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า อาจารย์ใหญ่รายงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงต่อการตอบสนองของพวกเขาในสถานการณ์ที่สำคัญชวนวิพากษ์ เนื่องจากการบังคับผู้เชิญจากภายนอก อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ยังได้เสนอให้เห็นอย่างแจ่มชัดว่า อาจารย์ใหญ่อาจจะไม่รายงานการตอบสนองที่แท้จริงในสถานการณ์เหล่านี้