

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้ศึกษา ได้กำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ

1. ความหมายของอำนาจ
2. ความสำคัญของอำนาจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ
4. อำนาจในองค์กร
5. แหล่งที่มาของอำนาจ
6. ฐานอำนาจ
7. กลยุทธ์ในการสร้างอำนาจ

ตอนที่ 2 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ

1. **ความหมายของอำนาจ** มีผู้ให้ความหมายของคำว่าอำนาจไว้หลายท่าน ดังนี้

เสรีศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 14) ให้ความหมายของอำนาจว่า เป็นพลังซ่อนเร้นภายใน (Potential Power) ของผู้ที่ เป็นผู้ นำ เป็นอำนาจที่พร้อมจะให้ผู้ นำ ได้นำไปใช้ โดยผู้ นำ จะได้รับอำนาจจากหน่วยเหนือหรือองค์กร โดยใช้สิทธิที่จะสั่งการ ประเมิผล หรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2542, หน้า 93) กล่าวว่า อำนาจหมายถึง ความสามารถที่จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น

ธีรศักดิ์ คงเจริญ (2545, หน้า 95) กล่าวว่า อำนาจหมายถึง อิทธิพลหรือความสามารถที่กระทำให้อื่นเกิดความคิด เกิดการรู้สึกเกิด การกระทำ ตามความประสงค์ของผู้ที่มีอิทธิพลนั้น ไม่ว่าจะโดยสมัครใจหรือไม่ก็ตาม

มณเฑียร รัตนไสววงศ์ (2546, หน้า 11) สรุปได้ว่า อำนาจ คือ ศักยภาพหรือความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทัศนคติ ความคิดเห็นค่านิยมและอื่นๆ

สัจชัย ฉลาดคิด (2549, หน้า 13) สรุปได้ว่า อำนาจเป็นศักยภาพของบุคคลหนึ่งที่จะชักจูงให้บุคคล หรือกลุ่มคนอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องต้องการนั่นคือ บุคคลใดก็ตาม เมื่อมีอำนาจมากเท่าใด ก็ย่อมที่จะมีความสามารถในการให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามตนมากเท่านั้น

พฤษภา แก้วภู และคณะ (2551, หน้า10) สรุปได้ว่า อำนาจเป็นแรงผลักดันและอิทธิพลในการบังคับ จูงใจ ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความคิดเห็น ทัศนคติจุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งเพื่อประโยชน์ของตนเองและส่วนรวม

จันทรานี สงวนนาม (2551, หน้า 272) เห็นว่าอำนาจสามารถทำให้ผู้หนึ่งผู้ใดดำเนินการในสิ่งที่ตนปรารถนาได้โดยผ่านบุคคลอื่น เป็นความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นตามความต้องการของบุคคลฝ่ายแรก ดังนั้นการเป็นผู้มีอำนาจก็คือผู้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำสิ่งต่างๆ ซึ่งปกติบุคคลเหล่านั้นจะไม่ทำ

เนทวิช (Knexevich, 1934, pp. 31-32) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ “อำนาจ” ว่าเป็นเจ้าของหรือผู้ครอบครองทรัพยากรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ บุคคล เศรษฐกิจ สังคม หรือทางจิตวิทยา ซึ่งบุคคลอื่นอยากจะมี ดังนั้น บุคคลที่เป็นเจ้าของทรัพยากรจึงเป็นผู้มีอำนาจเหนือคนอื่นๆ

บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1938 อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 271) ให้ความหมายว่า อำนาจคือสิ่งที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกอันเป็นเหตุให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอำนาจเหนือบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่นในการปฏิบัติตามได้

บลัว (Blau, 1964, pp.19-26) เห็นว่า อำนาจจะเกิดกับผู้ที่สามารถให้ในสิ่งที่คนอื่น ๆ ต้องการ และแลกเปลี่ยนที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้ที่มีทรัพยากรกับผู้ที่ไม่มืทรัพยากร จะนำไปสู่การมีอำนาจของฝ่ายที่มีทรัพยากรมากกว่า ผู้ที่คนอื่นจะต้องพึ่งพิงจะเป็นผู้ที่มีอำนาจและอำนาจยังเป็นเครื่องมือในการจัดระบบผู้อยู่ใต้อำนาจ

ยูคัล (Yukl, 1994, p.18) ได้ทำการศึกษาการใช้อำนาจของเฟรนซ์ และเรเวน ได้ให้คำนิยาม อำนาจหมายถึง ความสามารถของบุคคลใด บุคคลหนึ่งในการชักจูงบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ

จากความหมายของคำว่า อำนาจ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า อำนาจหมายถึงพลังใดๆ ที่เป็นแรงผลักดัน เป็นศักยภาพ และอิทธิพลของบุคคลหนึ่ง ในการบังคับหรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความคิดเห็น ทศนคติ ค่านิยม จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ไปในทิศทางที่ตนเองต้องการไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจโดยตรงหรือทางอ้อมจะโดยสมัครใจหรือไม่ก็ตาม เพื่อประโยชน์ของตนเองและส่วนรวม

2. ความสำคัญของอำนาจ

นักทฤษฎีทางการบริหารหลายๆ คน มีความเห็นสอดคล้องดังที่ พฤษภา แก้วภู และคณะ (2551, หน้า 10) กล่าวว่า อำนาจมีความสำคัญเพราะเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้กิจกรรมของคนประสานกันเพื่อเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ การให้มีทางเลือกเป็นการยุ่งยากและจะไม่เป็นที่ยอมรับก็เพราะว่าคนจะหงุดหงิดและไม่แน่ใจอย่างที่สุดเมื่อเกิดความยุ่งยากขึ้น และความยุ่งยากจะกำจัดผลประโยชน์โดยส่วนรวมที่จะได้รับจากองค์การที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นถึงแม้ว่าคนจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่ออำนาจหรือการแสดงออกของอำนาจบางอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชา แต่ความกลัวความยุ่งยากและการขาดการควบคุมทำให้คนเต็มใจที่จะไม่เป็นตัวของตัวเอง และยินยอมปฏิบัติตามผู้อื่น นั่นคือ อำนาจจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้พ้นจากความยุ่งยากระหว่างความยุ่งยากกับอำนาจ อำนาจมักจะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่า อำนาจซึ่งมีอยู่ในตัวของผู้ที่ทำหน้าที่บริหารองค์การในระดับต่างๆ มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็น เพราะหน้าที่ของนักบริหารคือการริเริ่ม วางแผนจัดตั้งองค์การ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม ติดต่อสื่อสารและควบคุม ควบคุมไปกับการตัดสินใจเพื่อให้ทุกอย่างดำเนินไปตามสิ่งที่วางไว้ ถ้าเขาเป็นผู้ที่มีอำนาจเพียงพอหมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลมากพอที่จะทำให้กิจกรรมของบุคคลอื่นซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาประสานงาน เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน การที่ผู้บริหารขาดอำนาจหรือมีไม่เพียงพอยอมทำให้เขาไม่มีอิทธิพลเพียงพอที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ และจะนำมาซึ่งความสับสน เจ็บช้ำและความขัดแย้งในองค์กร

อำนาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างยิ่ง เนื่องจากการบริหารงานนั้นเป็นการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ แต่ก็เป็นการใช้อำนาจเพียงบางลักษณะเท่านั้น ทั้งนี้เพราะการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารควรคำนึงเสมอว่าบุคลากรในสถานศึกษามีลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากองค์การอื่น เพราะเป็นการทำงานร่วมกับครูอาจารย์ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักของสถานศึกษาที่มีเสรีภาพในการทำงาน ไม่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ตามคุณลักษณะของ

วิชาที่พหุศาสตร์สูงตั้งที่กล่าวมาแล้ว ประกอบกับอำนาจบางลักษณะ มีความซ้าซ้อนอยู่ในอำนาจประเภทอื่น เช่น อำนาจความเป็นผู้มีเหตุผล (Rational Persuasion) และอำนาจบารมีหรืออำนาจโดยเสน่ห์ (Charismatic Power) นั้นเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดอำนาจการอ้างอิง (Reference Power) และช่วยให้ผู้บริหารใช้อำนาจการอ้างอิงได้อย่างประสิทธิผล (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 75)

3. แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ

คนไทยส่วนใหญ่ให้การยอมรับนับถือผู้ที่มียศถาบรรดาศักดิ์ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีชื่อเสียงในสังคม ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้ใหญ่หรือผู้อาวุโส เวลาให้พรลูกหลานในโอกาสต่างๆ มักกล่าวอวยพรในลักษณะที่ว่า โตขึ้นขอให้เป็นผู้ใหญ่เป็นโต มีอำนาจวาสนา เป็นเจ้าคนนายคนอยู่เสมอ ถ้าเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี (Optimistic) หรือด้านบวกแล้วอำนาจไม่ได้เป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไป แต่ยังมีค่าในตัวของมันเองอยู่ ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายส่วนหนึ่งมาจากการใช้อำนาจในการบังคับให้เปลี่ยนแปลง พัฒนา อาจโดยการชักจูงโน้มน้าวหลอกล่อ หรือทำตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามที่ได้กำหนดไว้

ถ้าเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ร้าย (Pessimistic) คำว่า “อำนาจ” เป็นคำที่บ่งบอกถึงความรู้สึกในทางลบ หมายถึง ความเลวร้าย ก้าวร้าว รุนแรง จะมีความรู้สึกต่อต้านถ้าถูกผู้อื่นใช้อำนาจกับตน แต่ในขณะที่เดียวกันคนทั่วไปก็มีความต้องการให้ได้มาซึ่งอำนาจด้วยกันทั้งนั้น แม้จะปากปฏิเสธ แต่ในใจส่วนลึกภายในมีความอยากได้อำนาจด้วยกันทุกคน จึงไม่เป็นเรื่องแปลกที่มีการเรียกร้องหาอำนาจกันอยู่เสมอ เช่น ต้องการให้มีการกระจายอำนาจ แบ่งปันอำนาจ ต้องการมีส่วนร่วม และต้องการอำนาจคืนมาจากผู้ที่ครองอำนาจ ฯลฯ อำนาจเป็นสิ่งที่หาได้ยากและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นที่จะแสดงออก ดังนั้นคนส่วนมากจึงดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ แม้จะต้องทุ่มเทกำลังกายกำลังใจมากเท่าใดก็ตาม (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2537, หน้า 93) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำเร็จ โภธิวรรณ (2531, หน้า 13) อ้างอิงใน พฤษภา แก้วภู และคณะ, 2551, หน้า 14-15) ว่าความต้องการอำนาจนั้นมิได้อยู่ในหมู่มนุษย์ทั่วไปไม่ว่าจะเป็นชายหรือหญิง แต่การแสวงหาอำนาจจะถูกมองว่าเป็นเรื่องไม่เหมาะสมไม่ควร เพราะคำที่เกี่ยวกับอำนาจมักจะทำให้ความรู้สึกที่เลวร้าย มีลักษณะทำนองเดียวกับความรุนแรง ความก้าวร้าวหรือการรุกราน เช่น กระจายอำนาจบ้าง บ้าอำนาจ รวบอำนาจ หรืออำนาจมืด เป็นต้น ผู้บริหารส่วนใหญ่จะไม่ยอมรับว่าตนต้องการอำนาจขณะเดียวกันคนที่มีอำนาจก็พยายามสุดความสามารถที่จะรักษาอำนาจของตนไว้

สุขชัย ชันธศวะ (2541, หน้า 10) กล่าวว่าอำนาจมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานเพื่อให้การบริหารงานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงควรตระหนักทำความเข้าใจและบริหารในเรื่องอำนาจให้ดี

ผู้มีอำนาจย่อมมีบางสิ่งบางอย่างที่เหนือกว่าผู้อื่นเสมอ เช่น พละกำลัง ความรู้ความสามารถ ความอดทน หรือโดยตำแหน่งหน้าที่จนเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังนั้นทุกคนจึงมีอำนาจอยู่ในตัวไม่มากก็น้อยที่จะสามารถบังคับชักจูงจนเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังนั้นทุกคนจึงมีอำนาจอยู่ในตัวไม่มากก็น้อย ที่จะสามารถบังคับชักจูงผู้อื่นได้ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในสังคมมนุษย์ เมื่อมีการรวมเป็นกลุ่มเป็นองค์การ แต่ถ้าปราศจากอำนาจขององค์การจะไม่มีระเบียบ อำนาจจะช่วยให้คนประสานกัน เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล ช่วยให้พ้นจากความยุ่งยาก (โลว์จ แลนศิริพันธ์, 2527, หน้า 175 อ้างอิงใน พฤษภา แก้วภู และคณะ, 2551, หน้า 15) อำนาจโดยตัวของมันเองเป็นสิ่งที่ไม่เห็น แต่จะรู้ได้ก็ต่อเมื่อได้มีการใช้อำนาจขึ้นแล้ว การนำอำนาจไปใช้อย่างผิดๆ หรือด้วยความไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้แล้ว อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้ (ธงชัย สันติพงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2542, หน้า 94)

สรุปอำนาจมีทั้งในด้านลบและด้านบวก อำนาจไม่ได้เป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอ แต่ในทางลบจะมีความรู้สึกต่อต้านถ้าถูกผู้อื่นใช้อำนาจกับตน คนทั่วไปก็มีความต้องการให้ได้มาซึ่งอำนาจด้วยกันทั้งนั้น ผู้มีอำนาจย่อมมีบางสิ่งบางอย่างที่เหนือกว่าผู้อื่นเสมอ อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในสังคมมนุษย์ ถ้าปราศจากอำนาจขององค์การจะไม่มีระเบียบ การนำอำนาจไปใช้อย่างผิดๆ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้

4. อำนาจในองค์กร

อำนาจที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น สามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงประสิทธิผลขององค์กรได้ นักปราชญ์และนักวิชาการได้พยายามอธิบายว่า ทำไมคนเดียวจึงสามารถควบคุมคนหรือบุคคลอื่นได้ คำตอบที่ได้รับคือ “อำนาจ” (Power) สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p.275 อ้างอิงใน สัญชัย ฉลาดคิด, 2549, หน้า 12) ได้กล่าวว่าอำนาจในที่นี้ หมายถึง อำนาจทางสังคม นั่นก็คือ อำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมได้และมีอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมทุกชนิด อำนาจยังมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคมอยู่ตลอดเวลา อำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานในองค์การ ย่อมเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สัญชัย ฉลาดคิด (2549, หน้า 12) กล่าวได้ว่าบุคคลที่จะทำงานได้ทั้งหมดขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ต้องบริหารงานเพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ ฉะนั้น อำนาจจึงเป็น

องค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคน

เจเวียง ทองธรรมชาติ (2541, หน้า 28) ได้เสนอแนะว่าที่มาของอำนาจในองค์กรนั้นมีที่มาจากการควบคุมสิ่งต่อไปนี้

1. การควบคุมทรัพยากร (Resource)
2. การมีทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)
3. การมีองค์ความรู้ (Body of Knowledge)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 68-69) ได้สรุปในองค์กรหรือหน่วยงานจะประกอบไปด้วยอำนาจหลัก 3 ประเภทดังนี้

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 อำนาจทางการ (Formal Power) เป็นอำนาจที่ผูกติดกับตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการ และมีลักษณะเดียวกับอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) ของเฟรนช์และราเวน

1.2 อำนาจในการควบคุมการลงโทษ (Power to Control over Punishment) เป็นอำนาจที่เป็นทางการใช้เพื่อการลงโทษหรืออาจเรียกว่าเป็น อำนาจการบังคับ (Coercive Power)

1.3 อำนาจในการให้รางวัลและการควบคุมทรัพยากร (Power to Control Resources and Rewards) เป็นส่วนหนึ่งของอำนาจที่เป็นทางการ คือผู้บริหารที่มีตำแหน่งอยู่ในระดับสูงย่อมจะมีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรและให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 อำนาจในการควบคุมสารสนเทศ (Power to Control to Information) เป็นอำนาจที่มีความสำคัญมากต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เพราะเป็นความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศที่สำคัญ หรือการมีอำนาจควบคุม การอนุญาตให้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตามที่ตนเห็นสมควรให้แก่บุคคลอื่น

1.5 อำนาจในการควบคุมสถานการณ์ภาวะสิ่งแวดล้อม (Ecological Control) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เทคโนโลยี การกำกับภาวะเงื่อนไขทางกายภาพและทางสังคมที่เป็นอุปสรรคให้เกิดเป็นโอกาสและการจัดระเบียบงานเพื่อให้เกิดความคล่องแคล่วตัวในการปฏิบัติงาน

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ซึ่งประกอบด้วย

2.1 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน

2.2 อำนาจที่เกิดจากการนับถือกันฉันมิตรและมีความภักดี (Friendship and Loyalty) เป็นอำนาจหน้าที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ รักใคร่ เคารพ หรือศรัทธาต่อบุคคลคนหนึ่ง ซึ่งเหมือนกับอำนาจการอ้างอิง (Reference Power) ของเฟรนด์ และราเวน

2.3 อำนาจบารมี หรือ อำนาจโดยเสน่ห์หา (Charismatic power) เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคคลนั้นมีความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเหนือคนทั่วไป ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจ และเกิดแรงบันดาลใจในการสนับสนุนและปฏิบัติตามเพราะเห็นว่าบุคคลนั้นทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

3. อำนาจเชิงการเมือง (Political Power) ซึ่งประกอบด้วย

3.1 อำนาจที่เกิดจากการมีอำนาจควบคุมการตัดสินใจ (Control over Decision Process)

3.2 อำนาจที่เกิดจากการผสมหรือร่วมกันระหว่างกลุ่ม (Coalitions)

3.3 อำนาจที่เกิดจากแรงต้านของฝ่ายตรงข้าม (Co-optation)

3.4 อำนาจที่อ้างอิงสถาบัน (Intitutionalization)

สรุปอำนาจในองค์กรนั้นเครื่องบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์การได้ มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคมอยู่ตลอดเวลาผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม อำนาจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำ ในองค์กรจะประกอบไปด้วยอำนาจหลัก คือ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจส่วนบุคคล อำนาจเชิงการเมือง การใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะเลือกใช้ให้ถูกต้องเหมาะสม

5. แหล่งที่มาของอำนาจ

การวิเคราะห์แหล่งที่มาของอำนาจ มีผู้ศึกษาและเสนอแนะไว้ตามลำดับดังนี้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 97) ได้ระบุแหล่งที่มาของอำนาจว่าเกิดจากสาเหตุ 3 ประการคือ

1. ความเลื่อมใสในตัวคน เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม อาจเนื่องจากการเป็นผู้มีผลงานดี ประพฤติดีหรือประสบความสำเร็จในการทำงานรวมทั้งการมีบุคลิกภาพดี บุคคลเห็นแล้วนิยมชมชอบ

2. อำนาจที่เกิดจากกฎหมายระบุไว้ คืออำนาจที่เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้

3. อำนาจประเพณีนิยมที่เคยทำกันมา เป็นอำนาจที่เกิดจากการถ่ายทอดและสืบทอดจนถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ยอมรับเป็นวัฒนธรรมประเพณี

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 4-5) กล่าวว่าแหล่งที่มาของอำนาจจะมาจาก 2 แหล่งคือ

1. อำนาจที่เกิดจากหน้าที่หรือข้อผูกพันที่จะต้องยอมรับ อันเป็นผลมาจากการสมัครใจที่จะเข้าร่วมทำงานในองค์การนั้นๆ เพื่อผลตอบแทนบางอย่างเป็นการแลกเปลี่ยน อำนาจประเภทนี้มาจากเงื่อนไขรวมทั้งอิทธิพลบางอย่างที่องค์การตั้งไว้ หรือต้องการทำตามอำนาจที่กฎหมายระบุไว้ เป็นอำนาจที่มีความเด็ดขาด ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ใช้ในกรณีหาทางเลือกอื่นได้ยาก

2. อำนาจที่เกิดจากตัวบริหารเอง ได้แก่ อำนาจที่เกิดจากความมีเมตตา ความเป็นผู้อยู่ในธรรม ความเป็นผู้รอบรู้ สามารถเป็นที่พึ่งได้ทั้งเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว อำนาจชนิดนี้มักจะมีการสืบทอดกันได้

อรุณ รัทธธรรม (2543, หน้า 65-70) ได้รวบรวมที่มาของอำนาจไว้ดังนี้

1. หน้าที่ปฏิบัติ หน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ย่อมแสดงถึงการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นเช่นกัน พูดอีกนัยหนึ่งก็คือ เขาารู้สึกว่าเพราะทำอยู่กับมือ เช่นเมื่อเราไปโรงพยาบาล หมอหรือพยาบาล ย่อมมีอำนาจเหนือเรา หรือไปธนาคารเจ้าหน้าที่ของธนาคารนั้นๆ ย่อมมีอำนาจเหนือเราเพราะเขารู้เรื่องดีกว่า สารวัตรสอบสวนยศพันตำรวจตรีต้องเชื่อฟังจรรยายศสิบตำรวจตรีขณะขับรถบนท้องถนนบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ย่อมมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น หน้าที่ที่ปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลมีอำนาจ (Power) ด้วย

2. จำนวนสมาชิกที่ทำงาน ถ้าเราจะสังเกตในที่ประชุมนายอำเภอที่วราชอาณาจักร หรือผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศก็จะสังเกตดูได้ในด้านพฤติกรรมของผู้ว่าราชการจังหวัดใหญ่ๆ เช่น อุบลราชธานี เชียงใหม่ เป็นจังหวัดที่มีอำเภอมากๆ และมีบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบมาก งานที่ต้องปฏิบัติมาก ถ้าไปเทียบกับจังหวัดเล็กๆ เช่น ระนอง กระบี่ “เสียง” ของผู้ว่าราชการจังหวัดกลุ่มหลังย่อม “เบา” หรือไม่ค่อยจะมีน้ำหนัก ผู้ว่าราชการจังหวัดในกลุ่มแรกไม่ได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอำนาจนั้นย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิก หรือเราเรียกว่า “บริวาร” มากน้อยที่ทำงานอยู่ด้วย

3. การคบค้าสมาคมกับบุคคลประเภทใด การคบค้าสมาคมหรือการคบเพื่อนกับบุคคลที่มีอำนาจ เราย่อมจะมีอำนาจชนิดนั้นๆ ไปด้วยในบางครั้ง ซึ่งแล้วแต่ชนิดขององค์การงานหรือสิ่งที่เรากำลังติดต่อสัมพันธ์ด้วยเป็นกรณีๆ ไป ซึ่งยังมีอำนาจมากน้อยตามแต่สมาคมนั้นๆ และเรื่องต่างๆ ตามที่จะพิจารณาอีกด้วย

4. บุคลิกลักษณะ บุคลิกลักษณะของบุคคลแต่ละคนมีความสำคัญยิ่งโดยเฉพาะผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร หัวหน้าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่มีหวังจะก้าวหน้าในหน่วยงานหรือผู้ที่มีหวังจะก้าวหน้าในตำแหน่งการบริหารงาน ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะดีถือว่าเป็นผู้ได้เปรียบหรือกำไรในระยะแรก จะเป็นผู้ที่ไม่นับถือ นำเคารพ เลื่อมใสต่อบุคคลที่ได้พบเห็นโดยมิต้องมีการพูดจาสนทนาแต่ประการใด ฉะนั้นจะมีปัญหาต่อไปว่าจะทำอย่างไร บุคคลเหล่านั้นจะมีบุคลิกลักษณะดีตลอดไป พูดถึงบุคลิกลักษณะมีตนให้ข้อสังเกตในด้านต่างๆ ไว้เป็นที่น่าสนใจ เช่น รูปลักษณะ ร่างกาย การแต่งกาย ท่าทางและวาทะ เหล่านี้เป็นต้น นอกนั้นยังรวมถึงรูปร่างหน้าตาอีกด้วย ผู้หญิงสวยหรือผู้ชายหล่อย่อมมีอำนาจอยู่อย่างใดอย่างหนึ่งต่อฝ่ายตรงข้ามเป็นธรรมดา

5. มนุษย์สัมพันธ์ มนุษย์ต่อมนุษย์มีความสัมพันธ์กันเป็นปัจจัยแรกที่ติดต่อกัน เป็นเรื่องของคนต่อคน เราอาจจะพูดย่อๆ ได้ว่า วิชามนุษย์สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ต่อมนุษย์ เป็นวิชาที่ว่าด้วยความเข้าใจอันดี เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ มนุษย์สัมพันธ์นับเป็นกำลังภายในบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด หรือจะทำหน้าที่เป็นประชาชนธรรมดา หรือกล่าวอีกในหนึ่งก็คือการชนะจิตใจคนได้ต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ยอมเปรียบเสมือน “อำนาจแฝง” นั้นเอง

6. ชนิดของของที่ใช้ บางครั้งอำนาจได้มาจากของที่ใช้และอาจรวมถึงฐานะทางเศรษฐกิจสัญลักษณ์ของฐานะหรือสถานภาพทางสังคม อาจพิจารณาได้ดังนี้ ตำแหน่งงาน เงินเดือน เสื้อผ้าที่ใส่ ขนาดของหน่วยงาน รวมทั้งขนาดและที่ตั้งของโต๊ะทำงาน ที่สำหรับจอดรถ ชนิด ของรถ เลขานุการ มีห้องส่วนตัวหรือไม่ มีเครื่องเฟอร์นิเจอร์ต่างๆ เช่น พรม รูปภาพ โต๊ะ ฯลฯ รวมทั้งบ้าน ที่อยู่อาศัย ซึ่งการใช้ของดีมีราคาแพงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่นที่ใช้ของราคาถูกเป็นธรรมดา

7. การควบคุมทรัพยากร ตลอดจนการควบคุมข้อมูล วัสดุต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน เช่น หัวหน้ากองคลัง พัสดุ ของหน่วยงานต่างๆ มักจะมีอำนาจเหนือกว่าหัวหน้ากองหรือแผนกอื่นๆ ในระดับเดียวกัน เป็นที่รู้กันว่า ใครกำถุงเงินคนนั้นมีอำนาจ ดังนั้นพฤติกรรมต่างๆ ของหัวหน้าคนใหม่ที่เราอาจพบได้ในระบบราชการไทยก็คือ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนตำแหน่งในระดับสูง มักจะมี

การเปลี่ยนหัวหน้ากองคลัง พัสดุ แผนกการเงิน ซึ่งมักจะเป็นมือขวาของหัวหน้าระดับสูงคนนั้นตามไปด้วย ดังนั้นการควบคุมทรัพยากรย่อมหมายถึงการมีอำนาจหรือคนที่มีทรัพยากรสมบัติมากๆ ย่อมมีอำนาจมาก การมีที่ดินหลายร้อยไร่ รถยนต์หลายคัน ย่อมเป็นที่มาของบริวารและอำนาจ เป็นต้น

8. ประเพณีนิยม ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจยอมรับนับถือผู้มีอำนาจในลักษณะของตัวบุคคล ซึ่งได้อำนาจหรือตำแหน่งนั้นมาตามระเบียบประเพณีมากกว่ายอมรับนับถือเพราะกฎเกณฑ์ นอกนั้นยังรวมถึงระบบอาวุโส ระยะเวลาที่อยู่ที่นั้นมา คนไทยถูกอบรมสั่งสอนให้มีความเคารพเชื่อฟังและยำเกรงผู้อาวุโสเสมอมา ยากที่จะปฏิเสธได้ เช่น ลูกเชื่อฟังพ่อแม่ น้องเชื่อพี่ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นอำนาจอย่างหนึ่งในประเพณีนิยม

9. ความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม เป็นการยึดมั่นในคุณธรรม มีความยุติธรรมและให้ความเสมอหน้าแก่ทุกคน ความเป็นผู้มีน้ำใจ มีความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเมตตา

นอกจากนี้ สุเมธ แสงนิมนวล (2544, หน้า 12-18) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจไว้ 6 แหล่ง คือ

1. อำนาจจากตำแหน่ง (Legitimate Power) คืออำนาจที่ได้มาจากการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ หรือระเบียบ ใครก็ตามที่ได้รับแต่งตั้ง จะมีอำนาจขึ้นทันที

2. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) เกิดจากการบุคคลมีความสามารถที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่นได้ จึงทำให้เกิดบุญคุณผูกพันกัน ส่วนใหญ่อำนาจจากการให้รางวัลนี้มักจะมา กับอำนาจจากตำแหน่ง คือเมื่อเลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาแล้ว ก็สามารถแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือให้อะไรแก่ลูกน้องได้มากมาย และอำนาจประเภทนี้อาจเรียกว่าอำนาจจาก “พระคุณ” ก็ได้

3. อำนาจจากการลงโทษ (Coercive Power) เกิดจากการที่บุคคลมีความสามารถที่จะลงโทษบุคคลอื่นได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ตรงข้ามกับการให้รางวัล การให้โทษกับผู้อื่นจะเป็นการสร้าง ความทุกข์ให้ ทำให้เกิดความเกรงกลัวและยอมตกอยู่ในอำนาจ เพื่อมิให้ได้รับโทษหรือทุกข์ ดังกล่าว และการลงโทษในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้บังคับบัญชามักจะลงโทษทางวินัย ด้วยการตัดเงินเดือน ให้ออก ปลดออก ไล่ออก ตามแต่กรณี ซึ่งอำนาจประเภทนี้อาจเรียกว่าอำนาจจาก “พระเดช” ก็ได้

4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างจริงจัง ซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่รู้ ไม่เชี่ยวชาญด้วย ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมักจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญเสมอ

5. อำนาจบารมี (Charismatic Power) เกิดจากบารมีหรือคุณงามความดีที่สะสมมาจนเกิดเป็นอำนาจ ซึ่งคุณงามความดีที่ควรบำเพ็ญมีอยู่ 10 ประการคือ ทาน ศีล เนกขัมม ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิฏฐาน เมตตา อุเบกขา ใครก็ตามที่มีบารมีดังนี้ จะเป็นผู้ที่มีอำนาจมาก และเป็นอำนาจที่เสื่อมคลายยาก

6. อำนาจความสัมพันธ์ (Association Power) เกิดจากความสัมพันธ์ของบุคคล หากเรามีความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจ เราก็จะมีอำนาจตามไปด้วย

ต่อมา เวเบอร์ (Weber, 1947 อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 275-276) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจและแบ่งรูปแบบของอำนาจหน้าที่ออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legal Power) เป็นอำนาจที่มีและอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายกำหนด ไม่ผูกพันกับตัวบุคคลหรือตำแหน่ง กล่าวคือสามารถขยายไปสู่บุคคลและตำแหน่งเฉพาะตามที่กฎหมายระบุ และภายในขอบเขตของหน้าที่ในหน่วยงานเท่านั้น

2. อำนาจตามประเพณี (Traditional Power) เป็นอำนาจที่มีอยู่บนพื้นฐานความเชื่อในความศักดิ์สิทธิ์ของสถานภาพบุคคล ซึ่งได้ใช้อำนาจนั้นมาในอดีต เป็นอำนาจที่เป็นมรดกตกทอดมาจากประเพณีค่านิยมจากอดีต

3. อำนาจตามคุณลักษณะ (Charismatic Power) เป็นอำนาจที่ได้รับจากการยกย่องบูชาหรือให้ความนับถือในตัวบุคคลเป็นพิเศษจากคุณลักษณะที่ดีที่มีในตัวเอง เป็นเรื่องของทัศนคติหรือการยอมรับเฉพาะบุคคล เช่น บุคลิกภาพของบุคคลแล้วเกิดเป็นค่านิยมที่ปกติร่วมกันภายในกลุ่ม

สก๊อต (Scott, 2003 อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 276) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของอำนาจว่า เป็นเสมือนการปฏิบัติที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ขึ้นอยู่ปัจจัยทางกฎหมายที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของอำนาจ 3 ประการคือ

1. Formal Authority เป็นอำนาจที่องค์การสร้างขึ้นภายใต้ตำแหน่ง ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มี เพื่อเชื่อมโยงระหว่างองค์การกับการยอมรับที่จะปฏิบัติตามของพนักงานภายใต้ขอบเขตที่แน่นอน ซึ่งองค์การมีสิทธิในการปกครองบังคับบัญชา และพนักงานก็มีหน้าที่เชื่อฟังและปฏิบัติตาม

2. Functional Authority เป็นอำนาจที่เกิดจากปัจจัยหลายอย่างในองค์การ เช่น ความมีสมรรถภาพ (Competence) และตัวบุคคล (Person) เป็นต้น ซึ่งความมีสมรรถภาพของบุคคล ไม่มีขอบเขตจำกัดต่อการปฏิบัติงานของผู้มีตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ

3. Informal Authority เป็นอำนาจที่ไม่เป็นทางการ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล และแยกแยะคุณสมบัติของแต่ละบุคคล โดยปราศจากตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ สมาชิกขององค์การสามารถพัฒนาปทัสถานอย่างไม่เป็นทางการขึ้น เพื่อเป็นเครื่องป้องกัน และเป็นอำนาจที่นำมาใช้ในรูปแบบของความไม่เป็นทางการ

สรุปได้ว่า แหล่งอำนาจเป็นคุณสมบัติของบุคคลหรือทรัพยากรที่บุคคลครอบครอง อยู่ซึ่งบุคคลใช้เป็นฐานสร้างอำนาจให้แก่ตนเอง แหล่งอำนาจเพียงอย่างเดียวไม่สามารถก่อให้เกิดอำนาจขึ้นในตัวบุคคลได้ ต้องได้รับการยอมรับ นับถือ เชื่อถือ ศรัทธา และเห็นประจักษ์ในแหล่งอำนาจโดยผู้อื่น หากมีแหล่งอำนาจแต่ไม่มีผู้ยอมรับ นับถือ เชื่อถือ ศรัทธา ก็ถือว่าบุคคลนั้นไร้ซึ่งอำนาจ ดังนั้นอำนาจจะต้องเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขการครอบครองแหล่งอำนาจที่ได้รับการยอมรับ โดยบุคคลอื่นในสังคม อำนาจของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้ใช้อำนาจกับผู้ถูกใช้อำนาจ นอกจากนั้นอำนาจยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม และการเวลาด้วย

6. ฐานอำนาจ

ฐานอำนาจได้มีนักวิชาการ ทำการค้นคว้าและเสนอไว้ดังนี้

พีบอดี (Peabody, 1962, pp.463-472) ได้แบ่งฐานอำนาจออกเป็น 4 ฐาน ดังนี้

1. ฐานอำนาจที่เป็นกฎหมาย (Legitimacy) ขอบบังคับหรือกฎเกณฑ์ กำหนดอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง

2. ฐานอำนาจตามตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์การย่อมจะมีการแบ่งสายงาน การบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใครและใครมีอำนาจที่จะสั่งการได้ ใครเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัล หรือลงโทษบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะดลบันดาลสิ่งปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดให้เป็นผู้ใช้อำนาจในแง่นี้ด้วย

3. ฐานอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง อาจเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดีมีคุณธรรม คนอื่นๆ จึงให้ความเคารพนบถนอบและนับถือ จัดเป็นอำนาจบารมีที่มีเฉพาะเป็นคนๆ เท่านั้น

4. ฐานอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะสายงาน การบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น เป็นที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เป็นต้น

เอทซีโอน (Etzion, 1961, pp.12-21) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพื้นฐานอำนาจตามแนวทางการปฏิบัติในองค์กร ได้แก่

1. พลังอำนาจการบังคับ (Coercie Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการบังคับ การขู่ เชื้อเชิญหรือลงโทษ

2. อำนาจที่เกิดจากอรรถประโยชน์ (Renumcrative Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้ที่มีอำนาจ มีทรัพยากรที่จะให้ผลประโยชน์ต่อผู้อื่นได้ หรือการให้ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา

3. อำนาจปทัสถาน (Normative Power) เป็นอำนาจเกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับบุคคล เช่นความต้องการในความสำเร็จ ความเป็นเพื่อน และค่านิยมของกลุ่ม หรือการใช้ความสามารถในการจัดการ กระตุ้นให้บุคคลอื่นคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามที่เราต้องการ

นอกจากนี้ เอทซีโอน (Etzion) ได้กล่าวถึงอำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และอำนาจบุคคล (Personal Power) ที่มีการถกเถียงกันว่า อำนาจทั้งสองเป็นแหล่งที่มาหรือฐานอำนาจ โดยสรุปว่า อำนาจบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับความรัก ส่วนอำนาจตามตำแหน่งขึ้นอยู่กับความกลัว อย่างไรก็ตามทั้งอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจบุคคล นับว่าสำคัญและเป็นประโยชน์ในการพิจารณาอำนาจ

นอกจากนี้ ดิน ปรัชญาพฤทธิ (2534, หน้า 558) ได้แบ่งฐานอำนาจโดยทั่วไป ออกเป็น 5 อย่างคือ

1. ฐานอำนาจทางการเมือง หมายถึง อำนาจที่ทำให้การตัดสินใจและการบังคับให้เป็นไปตามการตัดสินใจนั้นๆ ในส่วนที่มีความสำคัญต่อสังคม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้มีอำนาจทางด้านนี้สามารถจะจัดสรรความชอบธรรม (Legitimacy) หรือสิทธิ์ที่จะเป็นเจ้าของเรื่องของหน้าที่การงานที่ถูกต้องตามตัวบทกฎหมายให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ตัวอย่างของบุคคลที่มีอำนาจทางการเมืองได้แก่ นักการเมือง เช่น สมาชิกวุฒิสภา คณะรัฐมนตรี ตลอดจนบุคคลอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายงานจากบุคคลเหล่านี้

2. ฐานอำนาจทางเศรษฐกิจ หมายถึง อำนาจที่จะจัดสรรสินค้าและบริการให้แก่บุคคลอื่นโดยบุคคลที่มีทรัพยากรทางเศรษฐกิจมากกว่า เช่นมีเงินมากกว่าบุคคลอื่น เป็นต้น บุคคลที่ได้ชื่อว่ามีอำนาจทางด้านนี้ได้แก่ นายธนาคาร ประธานบริษัท หรือผู้ถือหุ้นของบริษัทมากกว่าคนอื่นๆ

3. ฐานอำนาจทางการทหาร หมายถึง อำนาจที่เกิดจากการผูกขาดขุมกำลังและอาวุธที่ใช้ในการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในและการป้องกันประเทศ หรือดังที่มีผู้กล่าวว่า “อำนาจเกิดจากปลายกระบองปืน” หรือ “อำนาจคือธรรม” เป็นต้น

4. อำนาจทางสังคม หมายถึง อำนาจที่เกิดจากสถานภาพและบทบาททางสังคมของบุคคล ยกตัวอย่างเช่น ในสังคมไทยนั้น อำนาจของบุคคลที่เกิดจากสถานภาพและบทบาททางสังคมเรียงจากสูงไปต่ำได้ดังนี้ พระมหากษัตริย์และราชวงศ์ ภิกษุสงฆ์ ชนชั้นหัวกะทิทางด้าน

การทหาร การเมืองและข้าราชการประจำระดับสูง ข้าราชการพลเรือนและทหารระดับล่าง กรรมกร และชาวนา

5. **ฐานอำนาจทางศีลธรรม** หมายถึง อำนาจที่เกิดจากความรู้สึกับผิดชอบชั่วดีตามแนวทางศีลธรรมที่บุคคลส่วนใหญ่ยึดถือ ยึดมั่นและยกย่อง บุคคลที่ได้ชื่อว่ามีอำนาจทางศีลธรรมเห็นจะได้แก่พระพุทธเจ้า มหาตมะคานธี เป็นต้น

ฐานอำนาจแหล่งที่เกิดอำนาจที่เป็นที่รู้จัก และนำไปใช้อย่างแพร่หลาย คือ ฐานอำนาจของ จอห์น อาร์.พี. เฟรนช์ และเบอร์แทรม เฮช. ราเวน (John R.P. French and Bertram H. Raven, 1968 อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 273-275) ได้แบ่งลักษณะของอำนาจพื้นฐานภายในของบุคคล ออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

1. **อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)** เป็นอำนาจที่เกิดจากการเป็นผู้ที่มีอำนาจในการให้รางวัลหรือพิจารณาความดีความชอบ เป็นอำนาจในการให้คุณให้โทษในด้านทรัพยากรหรือสิ่งของที่ผู้อื่นพึงอยากได้ เป็นอำนาจที่ผู้บริหารทุกคนแสวงหาเพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้งานมีผลผลิตเพิ่มขึ้น การให้รางวัลอาจออกมาในรูปแบบของการยกย่อง การให้โบนัสประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าตามที่บุคคลต้องการ

2. **อำนาจบังคับหรืออำนาจให้คุณให้โทษ (Coercive Power)** เป็นอำนาจที่ได้มาจากการบังคับขู่เข็ญ การลงโทษต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาในหลายรูปแบบ เช่น การประท้วง การตัดเงินเดือน การโยกย้าย การลดขั้น การลดขั้น การไล่ออก การปลดออก เป็นต้น

3. **อำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจชอบธรรม (Legitimate Power)** เป็นอำนาจที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ตามบทบาทที่มีอยู่ในองค์กร หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นอำนาจตามกฎหมายคล้ายกับอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นอำนาจที่ได้มาและหมดไปพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่ของทางราชการ

4. **อำนาจอ้างอิง (Reference Power)** อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง ความดีใจชื่นชมอันเกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหาร ส่วนใหญ่เกิดจากพื้นฐานทางด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคลของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีอำนาจอันเกิดจากการอ้างอิงจะได้รับความนับถือยกย่องจากบุคคลอื่นอันเนื่องมาจากบุคลิกภาพของผู้บริหารที่สามารถจะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือได้

5. **อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power)** เป็นอำนาจที่เกิดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือเป็นผู้มีประสบการณ์มาก่อน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพและยังมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะมีความต้องการในการให้คำแนะนำหรือสนับสนุนเพียงเล็กน้อยจากผู้บริหาร เนื่องจากมี

ความสามารถในการดำเนินการด้วยตนเองได้ การให้คำแนะนำจากผู้บริหาร เพื่อโน้มน้าวจิตใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา เรียกว่า เป็นการใช้อำนาจทางความเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจที่จะทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจประเภทนี้จะมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ มีความสามารถ และมีทักษะ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในสังคม ต่อมา เฮอร์เชย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blandchard and Johnson, 2001) ได้นำเสนอ รูปแบบของอำนาจเพิ่มเติมต่อจากแนวคิดของ เฟรนช์ และราเวน (French and Ravan) อีก 2 รูปแบบ รวมทั้งสิ้นเป็น 7 รูปแบบ คือ

6. อำนาจการเชื่อมโยง (Connection Power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการเชื่อมโยง เป็นอำนาจที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร เช่น ความเกี่ยวข้อง เป็นญาติกัน เป็นเพื่อนสนิทกับผู้มีอำนาจ หรือเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจในองค์กร เป็นต้น

7. อำนาจข้อมูลข่าวสาร (Information Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการได้รับหรือ การเป็นเจ้าของข้อมูลอันเป็นประโยชน์ ที่สามารถโน้มน้าวผู้ปฏิบัติให้มีความพร้อมในระดับที่สูงขึ้น ในการทำงานร่วมกัน ข้อมูลต่างๆ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารแบบนี้ ที่สามารถจะเก็บรวบรวม และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารและการพัฒนาองค์กร

รูปแบบของอำนาจแบบต่างๆ นี้ เป็นที่ถกเถียงกันว่าแบบใดเป็นแบบที่ดีที่สุดที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารและการพัฒนาองค์กรมากที่สุดคำตอบขึ้นอยู่กับตัวของผู้บริหารเองและเทคนิควิธีที่จะเลือกนำมาใช้ ซึ่งทั้งสองจะเป็นตัวแปรที่สำคัญ

สรุปได้ว่าฐานอำนาจเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรม ในด้านความคิดเห็น ทศนคติ ค่านิยม และความต้องการ ของบุคคลอื่น ให้เป็นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร และนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

7. กลยุทธ์ในการสร้างอำนาจ

แคทเธอรินเบนซิงเจอร์ (Katherine Benzinger citing Hersey, Blanchard and Johnson, 2001 อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 279-281) เธอได้กล่าวว่าผู้บริหารทุกคนต่างก็ปรารถนาที่จะทำให้บทบาทในฐานะผู้นำองค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสม ด้วยการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหาร การให้คำแนะนำและการอำนวยความสะดวกเพื่อโน้มน้าวพฤติกรรมร่วมงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยเธอได้เสนอแนะวิธีการที่จะสร้างสมอำนาจว่ามี “The Ability to Get Your Way” และให้ข้อสังเกตที่สำคัญไว้ถึงความแตกต่างกันระหว่างอำนาจตามตำแหน่ง ซึ่งเธอเรียกว่า Organizational Power กับอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ว่า ในสมัยก่อนผู้บริหารมีอิทธิพลมากกว่าที่จะสามารถเลือกผู้ร่วมงานได้ เพราะมีกลุ่มคนน้อย แต่ในสมัยปัจจุบันผู้บริหารไม่มีอิทธิพล

ในการเลือกผู้ร่วมงานหรือผู้ให้คำแนะนำได้ตามขอบใจเพราะมีกลุ่มบุคคลใหญ่ขึ้น การพัฒนาหรือการสร้างให้เกิดความไว้วางใจและการยอมรับจากกลุ่มผู้ร่วมงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารจะต้องแสวงหา เบนซิงเจอร์ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารหญิงมีแนวโน้มที่จะแสวงหาประสบการณ์เหล่านี้ได้ดีกว่า เนื่องจากการใช้รูปแบบของการรวมกลุ่มแบบเพื่อนสนิท (Peer Group) หรือแบบครอบครัว (Family-Sized Group) เป็นฐานของอำนาจ ซึ่งจะสามารถควบคุมคนใกล้ชิดเหล่านี้ได้ ผู้บริหารก็จะได้รับการยอมรับและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เบนซิงเจอร์เห็นว่า อำนาจที่เกิดขึ้นนี้เป็นอำนาจจากภายนอก (External Power) ที่เกิดขึ้นในผู้บริหารทุกคนในปัจจุบัน ส่วนผู้บริหารชายในความคิดเห็นของเบนซิงเจอร์ มักจะพยายามควบคุมผู้ร่วมงานและจัดให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งที่สามารถจะใช้อำนาจภายนอกนี้ได้ตามฝ่ายหรือแผนงาน จึงก่อให้เกิดความจำเป็นในประการที่สองที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาโน้มมนำให้เกิดแรงจูงใจในกลุ่มคนที่มีจำนวนมากใหญ่ขึ้น

เบนซิงเจอร์ได้ให้คำแนะนำว่า ผู้บริหารที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของอำนาจ ตลอดจนแสวงหากิจกรรมและความชำนาญที่จะได้มาซึ่งอำนาจพยายามป้องกันตัวเองมิให้เกิดอารมณ์ฉุนเฉียวขุ่นมัว และไม่ยอมแพ้ต่อสิ่งต่างๆ อย่างง่ายตาย รวมทั้งพยายามระลึกอยู่เสมอว่าตราบใดที่เรายังต้องการเป็นผู้มีอำนาจ สิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

1. พึงระลึกอยู่เสมอว่า การที่จะได้มาซึ่งอำนาจใดๆ ก็ตาม ต้องใช้ระยะเวลาและความมั่นคงในจิตใจ หากไม่ยอมเสียเวลาเพื่อการได้มาซึ่งอำนาจ อำนาจที่ได้รับอาจเป็นอำนาจที่ไม่ถูกต้อง
2. การได้มาซึ่งอำนาจในองค์กร มักจะเกิดจากการเผชิญหน้ากัน หากผู้บริหารไม่คิดที่จะเล่นเกม “King of Mountain” เพื่อที่จะนำท่านไปยืนอยู่บนยอดเขาสูงได้แล้วท่านก็จะไม่ประสบความสำเร็จในการแสวงหาอำนาจ

เบนซิงเจอร์ได้เสนอแนะไว้ว่า ในเมื่อผู้บริหารทุกคนต่างก็ประสงค์ที่จะสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง จึงควรปฏิบัติตาม 12 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและปฏิบัติให้เป็นไปโดยไม่ขัดกับความรู้สึกและการกระทำของทุกคนในองค์กร ทั้งในด้านภาษาและสัญลักษณ์เดียวกัน
2. ศึกษาและปฏิบัติตามลำดับว่าอะไรควรทำก่อน-หลัง
3. ศึกษาที่มาของสายแห่งอำนาจ (The Power Lines)
4. ยอมรับในตัวของคุณบุคคลผู้มีอำนาจ และทำความรู้จักคุ้นเคยด้วย

5. พัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ (Professional Knowledge)
6. พัฒนาทักษะด้านอำนาจ (Power Skill)
7. ต้องทำตนให้เป็นคนทีคล่องแคล่วว่องไว และพร้อมที่จะก้าวหน้าอยู่เสมอ (Proactive)
8. ต้องตั้งสมมติฐานว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่ปฏิบัติเป็นที่มาของอำนาจ (Assume Authority)
9. ต้องรู้จักเสี่ยงที่จะกระทำ (Take Risks)
10. ต้องรู้จักใช้การประชาสัมพันธ์แบบทำแล้วต้องกล้าที่จะตีฆ้องร้องป่าว (Beat your own drum)
11. ให้เวลาพบกับผู้ให้คำแนะนำตามต้องการ (Meet your supervisor's needs)
12. ต้องรู้จักควบคุมดูแลตนเอง (Take care of yourself)

เบนซิงเจอร์ สรุปว่า กลยุทธ์ทั้ง 12 ประการนี้เป็นสิ่งที่มีคุณค่า ซึ่งเอบุ้บริหารได้ปฏิบัติแล้ว อาจพบว่า การที่จะได้มาซึ่งความเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจมิได้เป็นสิ่งที่ยากเย็นซึ้งใจเสมือนที่บางคนคิด แต่ที่จริงแล้วเมื่อปฏิบัติตามข้อแนะนำดังกล่าวอาจพบว่า การได้มาซึ่งอำนาจเป็นสิ่งที่สนุกสนาน (Fun) เพราะท่านได้ทำในสิ่งที่ต้องการกระทำ

ตอนที่ 2 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

อำนาจ (Power) นับเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะการใช้ความเชี่ยวชาญหรือความสามารถส่วนตัวเพียงอย่างเดียว ไม่อาจจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงาน และในปัจจุบันนักวิชาการต่างยอมรับว่าอำนาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล นอกจากนั้นการจะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรต้องเป็นผู้ที่บรรลุความสำเร็จในการสร้างและรักษาระดับของอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคลไว้ได้ตลอดและเพียงพอ (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 253) อำนาจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้บริหาร ส่วนการใช้อำนาจอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคนที่จะเลือกใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับหรือปฏิบัติตาม อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่หน่วยงาน (จำเริญ บัวเลิศ, 2538, หน้า 2)

ในการบริหารองค์การโดยทั่วไปผู้บริหารมักจะต้องใช้อำนาจในการสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับกันในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจในการสร้างสรรค์กิจกรรมที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดให้กับสถานศึกษา เพื่อให้ครู

ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีศรัทธา เชื่อใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงมีความพึงพอใจในงานจึงจะเกิดผลที่ดีตามมา ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจและมีวิธีใช้อำนาจแต่ละอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 70)

การใช้อำนาจ (พฤษภา แก้วภู และคณะ, 2551, หน้า 19) คือการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา และพฤติกรรมนั้น มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ถูกใช้อำนาจ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร ฉะนั้นอำนาจจึงเป็นตัวการที่ก่อให้เกิดความไม่สะดวกใจและเป็นผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับจะมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการกระทำบางอย่าง แต่ผลกระทบนั้นมิได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเกิดความรู้สึกปฏิบัติต่อผู้บริหารเป็นการส่วนตัวได้ และการใช้อำนาจต้องประกอบด้วยบุคคลสองฝ่ายขึ้นไป ฝ่ายแรกอาจเรียกว่าผู้ใช้อำนาจ อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ถูกใช้อำนาจ ดังนั้นกระบวนการใช้อำนาจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อฝ่ายผู้ใช้อำนาจทำให้ผู้ถูกใช้อำนาจ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง หรือกระทำพฤติกรรมบางอย่าง ตามความประสงค์ของผู้ใช้อำนาจ ถ้าจะพิจารณาในแง่ของความรู้สึกก็อาจอธิบายได้ว่า อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายผู้ถูกใช้อำนาจมีความรู้สึกว่างานนั้นขึ้นอยู่กับฝ่ายผู้ใช้อำนาจเป็นการคิดหรือการประพฤติปฏิบัติก็ตาม

การใช้อำนาจในความหมายของผู้บริหารโรงเรียน บางครั้งอาจมาจากความเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และตำแหน่งที่เป็นทางการบังคับบัญชาในโรงเรียน แต่ในบางครั้งความสามารถนี้อาจมาจากแหล่งอื่นๆ ด้วย อย่างไรก็ตามการใช้อำนาจหน้าที่กับอำนาจในตัวบุคคลก็ยังสัมพันธ์อยู่ อำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องตามกฎหมายและขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งในโรงเรียน อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานและสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในสายการบังคับบัญชา ซึ่งตรงกับอำนาจที่อ้างถึงศักยภาพของแต่ละคน ต่ออิทธิพลในการตัดสินใจอำนาจหน้าที่จึงเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจหน้าที่ในตัวบุคคล นั่นก็คือความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมายของแต่ละบุคคลในการตัดสินใจ แต่นั่นมิใช่อำนาจหน้าที่ที่มีอิทธิพล

ในการใช้อำนาจของผู้บริหารหากแบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจ สามารถแบ่งออกได้ 2 แนวทาง ได้แก่ (นวล กัลยาณธรรม, 2530, หน้า 102 อ้างอิงใน พฤษภา แก้วภู และคณะ, 2551, หน้า 19)

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อ่อนแอต้องพึ่งพาผู้นำเสมอ ผู้นำที่ใช้อำนาจแนวทางนี้จะประสบความสำเร็จในการรักษาตำแหน่งของตนไว้ได้ แต่เมื่อใช้ไปนานๆ จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร เนื่องจากบุคลากรขาดความริเริ่มในการแก้ปัญหา

ความผูกพันกับตัวบุคคลมากกว่าจุดมุ่งหมายขององค์กร ถ้าผู้นำตายหรือลาออกไปจากองค์กร จะเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์กร

2. การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและสร้างความมั่นใจในตัวเองแก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายใน สร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันกับผู้นำมีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลและข่าวสารที่ทันสมัยอย่างเปิดเผย เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้องค์กรนั้นมีความเจริญก้าวหน้า

อำนาจในตัวบุคคลและอำนาจหน้าที่ เป็นสิ่งที่ยากจนจะแยกแยะออกจากกันในทางปฏิบัติแต่จะมีความแตกต่างระหว่างคำสองคำ ซึ่งสามารถจะช่วยให้เข้าใจกันได้ก็คือ แหล่งที่เกิดการแสดงออกและผลของอำนาจหน้าที่เป็นสิทธิในการแสดงออก หรือต้องการให้คนอื่น ๆ แสดงออกในพฤติกรรมอันเป็นที่พึงประสงค์ของโรงเรียนซึ่ง วีเบอร์ (Weber, 1947, p.148) ให้คำจำกัดความว่า อำนาจหน้าที่ก็คือ ความยินยอมพร้อมใจของคนซึ่งมีพื้นฐานมาจากความเชื่อที่ว่า อำนาจหน้าที่เป็นเรื่องที่ถูกต้องตามกฎหมายในการที่จะให้ผู้หน้าที่ได้รับการแต่งตั้งมาหรือผู้บริหารโรงเรียนสามารถบังคับให้ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือกับผู้นำหรือผู้บริหารได้ บาร์นาร์ด (Barnard, 1979, p. 3 อ้างอิงใน สัญชัย ฉลาดคิด, 2549, หน้า 19) ได้ให้ความเห็นว่า อำนาจหน้าที่จะเกี่ยวข้องกับตำแหน่งของบุคคลและสิทธิในการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น ๆ

ประเภทของอำนาจของผู้บริหารใช้ในโรงเรียน อำนาจมีความสำคัญต่อองค์กร และการใช้อำนาจก่อให้เกิดผลดี ผลเสีย ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนัก ทำความเข้าใจ และบริหารการใช้อำนาจให้ดี ต่อไปนี้เป็นแนวทางที่ผู้บริหารใช้ความสามารถด้วยอำนาจในการบริหารงาน คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 100)

1. พยายามที่จะซื้อสัตย์ จริ่งใจกับผู้อื่น เป็นธรรมชาติในการที่คนหนึ่งดีต่ออีกคนหนึ่งผลที่ได้ก็คือคนนั้นจะดีตอบด้วย

2. หลีกเลี่ยงการดิ้นรนต่อสู้เพื่ออำนาจโดยไม่จำเป็น โดยระบุอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายและอำนาจหน้าที่มากกว่าหน้าที่การงาน โครงสร้างเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กร ผู้ออกแบบโครงสร้างจึงได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมเรื่องอำนาจ

3. อธิบายต่อผู้อื่นที่ว่า องค์กรมีการประนีประนอมและมีข้อตกลงทางจิตวิทยาระหว่างองค์กรกับตัวบุคคลถึงเรื่องที่ต้องการความคาดหวังและทัศนคติและสิ่งจำเป็นก็คือ การเจรจาต่อรองกัน

4. เข้าใจว่า ไม่เพียงผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ต้องการอำนาจ

5. คำเนื่งถึงองค์กรไ้รวมเอากลุ่มต่าๆ กัน ที่ม่มีความคาตหมายที่ต่ากันเข้าไว้ด้วยกัน การดี้นรนซึ่งอำนาจ และความขัดแย้งเป็นลิ่งหล็กเลียงม่ได้ที่จะเกดขึ้น

การใช้อำนาจของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาม่หลายวิธี เสนาะ ตีเยาว์ (2535, หน้า 22-23) ได้แบ่งการใช้อำนาจเป็น 6 วิธีคือ

1. วิธีบอก (Tell Approach) เป็นการบอกโดยตรงถึงการตัดสินใจต่าๆ ของผู้บริหาร โดยม่ต้องถามความคิดเห็น

2. วิธีบอกและชี้นำ (Tell and Sell Approach) ซึ่งขณะบอกก็จะพยายามชักจูงให้เห็นถึงผลดีผลเสียเพื่อให้เห็นคล้อยตามด้วย

3. วิธีบอกและฟัง (Tell and Listen Approach) บอกและฟังความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

4. วิธีถามและบอก (Ask and Tell Approach) ถามข้อมูลก่อนแล้วจึงบอกถึงการตัดสินใจของเขา

5. วิธีถามและฟัง (Ask and Listen Approach) ใช้วิธีถามปัญหาและฟังคำตอบโดยไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ออกมาให้ปรากฏว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

6. วิธีร่วมกันแก้ปัญหา (Problem Solving Approach)

บัญชา อิ่งสกุล (2545, หน้า 26) ได้กล่าวว่แนวทางการใช้อำนาจเพื่อการจัดการกรบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา นั้น ย่อมขึ้นอยู่กัแนวคิดพื้นฐานของผู้บริหารว่ามองผู้ร่วมงานในแง่ใด ถ้ามองในแง่ม่ดี การใช้อำนาจการบังคับบัญชาในการศึกษาก็จะเป็นไปในแนวทางที่ปฏิบัติที่ม่เหมาะสม การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการใช้อำนาจในการจัดการเป็นสำคัญ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการ และม่มีการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร ไม่ใช่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะลูกน้อง ทั้งนี้เพราะการใช้อำนาจการจัดการในการบริหารเป็นงานสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้คนทำงานอย่างได้ผล และมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะรู้จักใช้คนให้เป็นไปตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ อาจกล่าวได้ว่เป็นเรื่องของความพยายามของผู้บริหารที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหากผู้บริหารหน่วยงานใดขาดหลักการใช้อำนาจการบริหารที่ดีแล้ว การบริหารงานในหน่วยงานนั้นๆ ย่อมจะเกดความซ้ำซ้อน และสิ้นเปลือง จะเป็นผลทำให้รัฐต้องสูญเสียทรัพยากร และทำให้ด้อยประสิทธิภาพในการพัฒนาหน่วยงาน โดยเฉพาะด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาจะมีผลต่อการพัฒนาที่น้อยกว่ที่ควรจะได้อย่างมาก

การบริหารงานโรงเรียนนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้อำนาจทางสังคมในการบริหารเพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน และงานนั้นๆ ดำเนินไปด้วยดี มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้บริหารก็ควรศึกษาวิธีการใช้อำนาจตามที่ เฟรนช์ และราเวน กำหนดไว้ดังนี้

อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้รางวัล จุดแข็งของอำนาจชนิดนี้อยู่ที่การดึงดูดใจของรางวัลการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบริหารสามารถจะให้รางวัลแก่เขาได้ รางวัลในที่นี้อาจเป็นเงิน สิ่งของ โอกาส ความสะดวกในการทำงาน หรือคำชมเชย ได้แก่ การยกย่องชมเชย การพิจารณาความดีความชอบ การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่ง การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระประสิทธิภาพของรางวัลขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลแต่ละคนด้วย หากสิ่งที่คุณจะได้รับไม่สามารถสนองตอบความต้องการของเขาในขณะนั้นได้ถือว่าคุณที่มีประสิทธิภาพไม่สูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาให้รางวัลนั้นสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 61) กล่าวถึงอำนาจการให้รางวัลตามแนวคิดของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven) ว่าเป็นอำนาจที่กลุ่มบุคคลเป้าหมายยอมรับเนื่องจากต้องการได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน หรือความดีความชอบจากผู้มีอำนาจนั้น อำนาจดังกล่าวอาจเรียกว่าอำนาจการให้คุณก็ได้

จำเริญ บัวเลิศ (2538, หน้า 32) ได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจการให้รางวัลว่า อำนาจจากการให้รางวัลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นรากฐานแห่งอำนาจที่จะดึงดูดใจให้เกิดการยอมรับตาม การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องกระทำอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและถูกต้องตามหลักจริยธรรม

อันตรายของการใช้อำนาจในการให้รางวัล (พฤษภา แก้วภู และคณะ, 2551, หน้า 21-22) คือ ผู้บริหารต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีพอๆ กับภาระงาน ซึ่งส่วนใหญ่ชอบที่จะรับการจูงใจภายในด้วยรางวัลที่เกิดจากการเรียนรู้งาน หรือในฐานะของความรู้สึกพึงพอใจ และความสำเร็จจากงานที่ทำได้ดีหรืองานที่น่าสนใจและท้าทายมากกว่ารางวัลภายนอกทั้งในรูปของวัตถุและนามธรรม ซึ่งอาจจะทำลายความสนใจในงานหรือ แรงจูงใจภายในของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

มณฑิยา รัตนไสวงค์ (2546, หน้า 23) ได้เสนอแนวคิดผลดีแลผลเสียของการใช้อำนาจการให้รางวัลคือ

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ (1) การให้รางวัลแก่คนใดคนหนึ่งจะมีผลให้เกิดเยี่ยงอย่างที่ดีแก่คนอื่น จะมีกำลังใจ มุมนานะ ที่จะทำงานเพื่อจะได้รางวัลเช่นเดียวกัน (2) ผู้ใต้บังคับบัญชามี

ความรู้สึกสนิทสนมกับผู้นำ จะส่งผลให้บุคคลชื่นชมผู้ใช้อำนาจมากขึ้นและลดการต่อต้านลง (3) บุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริงๆ ก็จะเกิดความหวังในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มสติกำลังปัญญาความสามารถต่อไป

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ (1) อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดและถูกกล่าวหาว่าเล่นพรรคเล่นพวกกัน (2) การที่ผู้นำให้ความใกล้ชิดมากเกินไปย่อมกระทบกระเทือนต่อการใช้อำนาจ (3) การใช้อำนาจประเภทนี้จะมีผลในระยะสั้น (4) อาจจะนำไปสู่สภาพความสัมพันธ์ที่ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาต้องคอยพึ่งพาฝ่ายบริหารตลอดเวลา ทำให้ไม่มีอิสระในการคิด การทำ และในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาเองอาจรู้สึกถูกหลอกและไม่พอใจได้ในที่สุด (5) การชมเชยที่ไม่ถูกกาลเทศะและไม่จริงใจ ใช้พร่ำเพรื่อจนเกินไปจะเป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นไร้ค่า หมดความหมาย (6) อำนาจการให้รางวัลจะไม่สามารถจูงใจ หากให้รางวัลทุกคนเท่ากันและเหมือนกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 73) ได้เสนอแนวปฏิบัติการใช้อำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรค้นห้พบว่า สิ่งที่เป็นและสิ่งที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร
2. ผู้บริหารไม่ควรใช้รางวัลเป็นเครื่องมือต่อรองให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ
3. รางวัลที่ให้แกผู้ใต้บังคับบัญชาควรตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคล
4. เน้นความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการให้รางวัล
5. เลือกการให้รางวัลเป็นเชิงสัญลักษณ์เพื่อเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์

สรุปได้ว่าอำนาจการให้รางวัลนั้นเป็นอำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะให้คุณประโยชน์ หรือรางวัลแกผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งที่เป็นรางวัลนั้นควรต้องมีคุณค่าในสายตาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยที่ผู้บริหารต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีว่าควรจะให้รางวัลประเภทใดจึงจะเป็นการเสริมสร้างพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการ และไม่เป็นการทำลายความสนใจงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าจะได้รับโทษตามที่ผู้บริหารขู่ไว้ถ้าไม่ยอมทำตามที่ผู้บริหารต้องการความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าโทษที่เขาจะได้รับจากการไม่ยอมทำตามนั้นสูงกว่าผลเสียที่เกิดจากการยอมทำตามแค่ไหน เช่น เมื่อพนักงานบริษัททราบว่ามีงานก่อนเวลา แต่แต่ละครั้งจะถูกตัดเงินเดือน 50 บาท หรือถ้าหากพิจารณาเห็นว่าการทำงานที่เร็วก่อนเวลาครั้งหนึ่งๆ จะทำให้ได้รับผลประโยชน์เป็นเงินถึง 500 บาท การข่มขู่ว่าจะตัดเงินเดือนแค่นั้นก็ดูไม่มีความหมาย

หรือครูผู้สอน ซึ่งเป็นหัวใจของครูกลุ่มหนึ่งต้องการขัดคำสั่งของผู้บริหารที่ชอบด้วยเหตุผลเมื่ออยู่ต่อหน้าลูกสมุน ทั้งๆ ที่รู้ว่าการกระทำเช่นนี้จะได้รับโทษแต่ก็มีน้ำหนักน้อยกว่าความเสียหายเสียศักดิ์ศรีอันเกิดจากการทำตามผู้บริหาร การใช้อำนาจการบังคับได้แก่ การออกกฎระเบียบ และการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน มีการลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม กำกับติดตามควบคุม เร่งรัดการปฏิบัติงาน

วิเชียร ไพรเลิศ (2540, หน้า 26) ได้กล่าวถึงอำนาจการบังคับว่า เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่า จะได้รับโทษตามที่ผู้บริหารขู่ไว้ หากไม่ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารต้องการ

สุเมธ แสงนิมมวล (2544, หน้า 14) กล่าวถึงอำนาจประเภทนี้ว่า เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลมีความสามารถที่จะให้โทษแก่ผู้อื่นได้ ทำให้ผู้อื่นเกรงกลัวและยอมตกอยู่ในอำนาจเพื่อมิให้ได้รับโทษดังกล่าว

เจเวียง ทองธรรมชาติ (2541, หน้า 38) กล่าวว่า อำนาจจากการบังคับนี้ เกิดจากการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเป็นอำนาจที่สามารถลงโทษผู้อื่นได้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ อำนาจชนิดนี้มีฐานมาจากความกลัวทางด้านร่างกาย ความมั่นคงและปลอดภัย

อย่างไรก็ตาม การใช้อำนาจบังคับในการบริหารนั้น มักไม่นิยมนำมาใช้ในองค์การที่มุ่งความสำเร็จ จะนำมาใช้บ้างเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น หรือเมื่อไม่สามารถหาวิธีการที่ดีกว่าได้ และมักเป็นการใช้เพื่อการแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมบุคคลากรมากกว่า (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 66)

ธีรศักดิ์ คงเจริญ (2545, หน้า 101) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขในการใช้อำนาจการบังคับไว้ 3 ประการคือ

1. พลังในการใช้อำนาจการบริหารของผู้บริหารจะเพิ่มขึ้น เมื่อมีการจัดการลงโทษอย่างเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่กระทำตามที่ผู้บริหารต้องการ
2. มีการใช้อำนาจบังคับตามอำนาจที่มีอยู่จริง และใช้อย่างเป็นธรรม
3. หากลดความเข้มแข็งและความเป็นธรรมในการลงโทษจะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจประเภทนี้

แม้ว่าอำนาจจากการบังคับจะไม่ใช่ที่นิยม และมีผู้บริหารใช้ลดน้อยลงมาก แต่ยังคงเป็นรูปแบบอำนาจที่ยังจำเป็นต้องใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ครู เช่นในปัจจุบัน โดยมีผู้เสนอแนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการบังคับไว้ 2 ประเด็นดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 73)

1. วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจบังคับของผู้บริหาร มีแนวปฏิบัติ คือ

- 1.1 กำหนดวิธีการลงโทษที่สมเหตุสมผลต่อพฤติกรรมที่ไม่อาจยอมรับได้
- 1.2 ต้องแน่ใจว่าตนมีอำนาจในการลงโทษนั้น
- 1.3 หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์โกรธ ช่มชู้หรือทำให้อาย
- 1.4 อย่าใช้การลงโทษเป็นเครื่องต่อรอง
- 1.5 เลือกเฉพาะการลงโทษด้วยกฎหมาย
- 1.6 ใช้วิธีการลงโทษที่ตรงกับการฝ่าฝืนหรือพฤติกรรมแห่งความผิด

2. วิธีการใช้อำนาจบังคับอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

- 2.1 ควรแจ้งบุคคลที่เป็นเป้าหมายทราบว่า กฎ ระเบียบของการลงโทษมี อย่างไรบ้าง
- 2.2 ใช้มาตรการตักเตือนก่อน
- 2.3 ศึกษาสถานการณ์ให้ชัดเจนก่อนที่จะตัดสินใจลงโทษ
- 2.4 ควบคุมอารมณ์ให้สุ่มเยือกเย็น แสดงความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือปรารถนา

ดี และไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

2.5 กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรม เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษโดยไม่จำเป็น

มณฑลเทศาภิบาล รัตนไสวงค์ (2546, หน้า 25) ได้เสนอแนวคิดผลดีและผลเสียของการใช้อำนาจการบังคับคือ

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ (1) เมื่อบุคคลประพฤติตนไม่ถูกต้องตามระเบียบที่วางไว้ จะมีการลงโทษ เพื่อให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่นจะได้ไม่กล้าปฏิบัติเช่นนั้นอีก (2) การใช้อำนาจบังคับ จะส่งผลดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นกลุ่มต่อต้าน (3) เป็นการรักษามาตรฐานและการควบคุมการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (4) การใช้อำนาจบังคับหรือการลงโทษที่เป็นไปด้วยความชอบธรรมมากขึ้นเท่าใด ก็จะลดความรู้สึกต่อต้านและความไม่ชื่นชมลงได้มากขึ้นเท่านั้น

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ (1) ทำให้บุคคลเกิดความเดือดร้อน เจ็บปวดทางกาย หวาดกลัว รู้สึกขายหน้าหรือสูญเสียความรัก (2) ทำให้มีผลงานที่เลวลง ความไม่พึงพอใจในการทำงานและการออกจางาน (3) อำนาจบังคับอาจเสื่อมได้ถ้าผู้บริหารดีแต่ขู่ไม่เคยลงโทษจริง

สรุปได้ว่าอำนาจการบังคับนั้น หมายถึงอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารสามารถลงโทษผู้อื่นได้ เมื่อบุคคลดังกล่าวมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรนำอำนาจการบังคับมาใช้ในโอกาสที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้นเพื่อมิให้เกิดผลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการต่อต้าน (Resistance) ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิธีการที่ไม่ทำให้อำนาจประเภทนี้เสื่อม

ลงไป เช่น ไม่ใช่อำนาจประเภทนี้เป็นเครื่องต่อรอง หรือใช้อำนาจในการลงโทษ และเมื่อจะต้องใช้อำนาจนี้ควรมีวิธีการให้ผู้ถูกใช้อำนาจยอมรับในผลแห่งพฤติกรรมนั้นเสียก่อน

อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบริหารมีสิทธิตามกฎหมาย หรือตามขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงาน หรือสังคมที่จะกำหนดให้เขามีพฤติกรรมใดบ้าง อำนาจชนิดนี้มีความหมายกว้างขวางกว่าอำนาจที่มาจากตำแหน่ง (Authority) ที่เรารู้จักกันอยู่แล้วอีกด้วย เช่นการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำงาน และครุยอมทำตามที่คุณบริหารกำหนด หรือมอบหมายให้ทำทั้งๆ ที่งานนั้นอยู่นอกเหนืออำนาจตำแหน่ง แต่ยอมทำเพราะเห็นว่าไม่ควรเสียคำพูด กรณีนี้จัดเป็นการยอมทำตามเพราะอำนาจตามกฎหมายนี้ด้วยเช่นกัน ได้แก่ การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การสั่งงานตามขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชา พิจารณาผลการปฏิบัติงานตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่วางไว้ การสั่งงานตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ดูไร รัชชนะธรรม (2544, หน้า 18) กล่าวว่า อำนาจประเภทนี้เกิดจากค่านิยมของบุคคลในการให้สิทธิอันชอบธรรมแก่บุคคลคนหนึ่ง ในการที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มคนกลุ่มนั้นโดยรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องยอมรับ และปฏิบัติตาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 62) กล่าวว่า อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่กลุ่มบุคคลเป้าหมายยอมปฏิบัติตาม เนื่องจากยอมรับว่าคุณบังคับบัญชามีความชอบธรรมในการที่จะใช้คำสั่งและจะต้องยอมปฏิบัติตาม ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อำนาจตามกฎหมายนั้น มักจะอยู่คู่กับการดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ

นอกจากนี้ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 238) ได้กล่าวถึงอำนาจตามกฎหมายว่าเป็นอำนาจที่เกิดจากวัฒนธรรมขององค์การ โดยต้องมีลักษณะของความชอบธรรมอยู่ด้วย เช่น อำนาจอันเนื่องมาจากตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ตามที่กฎหมายได้ให้อำนาจไว้ ตำแหน่งที่อยู่ในระดับชั้นของการบังคับบัญชาสูงกว่าจะมีอำนาจสูงกว่าตำแหน่งในระดับชั้นการบังคับบัญชาของลงมา

วิเชียร ไพรเลิศ (2540, หน้า 27) กล่าวถึงอำนาจตามกฎหมายว่า แหล่งอำนาจประเภทนี้เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบริหารมีสิทธิตามกฎหมาย และตามขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงานหรือสังคม ในการที่จะกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมใดบ้างส่วนอำนาจชนิดนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากเพียงใดนั้นมีปัจจัยที่ส่งผลถึงพลังของอำนาจตามกฎหมายอยู่ 3 ประการคือ

1. ค่านิยมที่ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิในการกำหนดพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

2. โครงสร้างขององค์การหรือสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงโครงสร้างองค์การในรูปแบบและโครงสร้างองค์การนอกรูปแบบ

3. กฎหมายที่รองรับอำนาจและสิทธิของผู้บริหาร

นอกจากนี้ เฉวียง ทองธรรมชาติ (2541, หน้า 39) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มักใช้อำนาจตามกฎหมายเป็นเครื่องมือในการจัดงานของสถานศึกษาต่อไปนี้

1. การจัดโครงสร้างขององค์การสถานศึกษา
2. การจัดวางตัวบุคคลในองค์การหรือสถานศึกษา
3. การจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะทำงานอื่นๆ

อย่างไรก็ตามแม้ว่าอำนาจตามกฎหมายจะเป็นอำนาจโดยชอบธรรมของผู้บริหาร แต่พลังอำนาจดังกล่าวนี้อาจเสื่อมถอยลงได้หากผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดบ่อยครั้งหรือวินิจฉัยแล้วไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน หรือทำให้การทำงานสับสนผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เชื่อศรัทธาคำวินิจฉัยครั้งต่อไปของผู้บริหาร ซึ่งแสดงถึงว่าอำนาจตามกฎหมายของผู้บริหารได้เสื่อมลงแล้ว

การยอมรับในการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของผู้บังคับบัญชาที่จะสั่งการหรือมีคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนั้น ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 91) ได้ชี้ให้เห็นเงื่อนไขที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคำสั่ง 3 ประการคือ

1. เข้าใจคำสั่ง
2. เชื่อว่าคำสั่งนั้นสัมพันธ์กับความสนใจส่วนบุคคล
3. สามารถรับคำสั่งนั้นทางกายและความรู้สึก

มณฑิยา รัตนไสวงค์ (2546, หน้า 27) ได้เสนอแนวคิดผลดีแลผลเสียของการใช้อำนาจตามกฎหมายคือ

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ (1) ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้คำสั่งที่สุภาพและเหมาะสมก็จะเกิดการผูกพันและยอมรับอย่างกระตือรือร้น (2) เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงซึ่งผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีลักษณะเป็นการปฏิบัติประจำ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่สนับสนุน (3) เป็นการใช้อำนาจในลักษณะของการประนีประนอมและประสานประโยชน์มากกว่าการหักหาญเอาด้วยอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวเป็นวิธีป้องกันความขัดแย้ง

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ (1) ถ้าคำสั่งดังกล่าวไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดการต่อต้าน (2) ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ (3) การใช้อำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจตามสายงานตลอดเวลา ทำยที่สุดก็จะก่อให้เกิดการไม่ยอมทำตามและเกิดการต่อต้านที่จะต้องรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ (4) อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกไว้ใจอำนาจ (power lessens) สร้างความไม่พอใจก่อให้เกิดความต่อต้านและความคับแค้นใจในบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา (5) ถ้าการใช้อำนาจนี้มีได้กระทำควบคู่ไปกับอำนาจที่มาจากพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องแล้ว ก็จะทำให้การใช้กำลังคนเป็นไปอย่างไร้ประสิทธิภาพ (6) เป็นการไม่ประสานกับสภาพคุณค่าใหม่ๆ ในชีวิตการทำงาน กล่าวคือ คนรุ่นใหม่ที่ได้รับการศึกษาสูงขึ้น เข้าสู่ยุคความมั่นคงและมั่นคงต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

สรุปได้ว่าอำนาจตามกฎหมาย หมายถึงอำนาจความชอบธรรมที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอันเนื่องมาจากการอยู่ในตำแหน่งบริหาร โดยมีพื้นฐานมาจาก กฎ ระเบียบ คำสั่ง และวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษามักจะใช้อำนาจประเภทนี้เป็นเครื่องมือในการจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาจัดวางตัวบุคคลในสถานศึกษา และจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะทำงานอื่นๆ อิทธิพลของการมีอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้างของสถานศึกษา และกฎหมายที่รองรับ อาจกล่าวได้ว่าอำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่ผู้บริหารจะต้องใช้อยู่ประจำ ดังนั้นจึงควรระมัดระวังเรื่องความผิดพลาดในการวินิจฉัยสั่งการเพราะอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสื่อมความศรัทธาและไม่เชื่อมั่นในการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลให้อำนาจทางกฎหมายของผู้บริหารสถานศึกษาเสื่อมลง

อำนาจอ้างอิง (Reference Power) เป็นอำนาจอันเกิดขึ้นมาจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่เอาอย่างผู้บริหาร ความแข็งของอำนาจขึ้นอยู่กับความรู้สึก และความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นศิษย์เก่าสถาบันเดียวกัน สีเดียวกัน ศิษย์อาจารย์เดียวกัน คนบ้านเดียวกัน และไม่มีสาเหตุขัดแย้งมาก่อน ย่อมมีอำนาจทางสังคมชนิดนี้มากขึ้น หรือผู้บริหารที่มีลักษณะวาจาทำทางเป็นที่ประทับใจดึงดูดใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเอาอย่างก็จะเกิดอำนาจนี้เช่นกันได้แก่ การมีบุคลิกที่ดีเป็นที่น่าเคารพนับถือวางตัวเหมาะสมกับทุกโอกาส เวลา และสถานที่ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์เป็นกันเอง ให้ความยุติธรรมและเสมอภาค มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่ มีความมั่นคงทางอารมณ์กับผู้ร่วมงานทุกระดับ

ขอบข่ายของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกภูมิใจในตัวผู้บริหารของผู้ใต้บังคับบัญชา และความน่าดึงดูดใจของผู้บริหาร ผู้บริหารมีสิ่งเหล่านี้มากเท่าใดก็มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

มากเท่านั้น ความคงทนของพฤติกรรมหรือสภาพทางจิตวิทยาที่เปลี่ยนแปลงไปในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคงอยู่ตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่สายตาของผู้บริหารหรือไม่ก็ตาม

เวรียง ทองธรรมชาติ (2541, หน้า 27) กล่าวว่า อำนาจรูปแบบนี้เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความนิยมชมชอบผู้บริหาร หรือมีความปรารถนาที่จะเอาเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารที่มีอำนาจการอ้างอิง มักจะเป็นบุคคลที่น่ายอมรับ ยกย่อง และน่ายึดถือเป็นแบบอย่าง ที่มาของอำนาจประเภทนี้มักจะมาจากการมีคุณลักษณะพิเศษที่ผู้อื่นชื่นชอบ

วิเชียร ไพรเลิศ (2540, หน้า 28) กล่าวถึงอำนาจการอ้างอิงว่า ความปรารถนาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างจะมีมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับความรู้สึกภาคภูมิใจในตัวผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ทำให้เกิดความประทับใจ นอกจากนี้ความคงทนของอิทธิพลดังกล่าวจะคงอยู่ในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในสายตาของผู้บริหารหรือไม่ก็ตาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 69) กล่าวว่า นอกจากอำนาจการอ้างอิงจะมาจากคุณลักษณะที่ดีของผู้บังคับบัญชา และความภาคภูมิใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วยังอาจมาจากการรู้จักมักคุ้นกันดีที่มีต่อกันมานานจนเกิดเป็นความศรัทธา จงรักภักดี จนกลายเป็นอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้บริหารที่มีอำนาจการอ้างอิงจะต้องพยายามคงไว้ซึ่งศรัทธาหรือความคาดหมายจากผู้อื่น หากมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ทำให้ศรัทธานั้นหมดไป หรือทำให้ความคาดหมายจากบุคคลอื่นเปลี่ยนไป แสดงว่าอำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารได้เสื่อมลงแล้ว (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงศ์, 2542, หน้า 96)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 75) ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจการอ้างอิงอย่างมีประสิทธิภาพไว้ ดังต่อไปนี้

1. แสดงการยอมรับและการนับถือเชิงบวกแก่ทุกคนในองค์กร
2. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
3. ช่วยปกป้องผลประโยชน์ทางที่ถูกต้องของผู้อื่น
4. รักษาความลับสัญญา
5. แสดงการเสียสละส่วนตนเพื่อบุคคลอื่นๆ
6. แสดงออกอย่างจริงใจในการผูกมิตร
7. แสดงตนเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม (Role Modeling)

มณเฑียร รัตนไสวงค์ (2546, หน้า 29-30) ได้เสนอแนวคิดผลดีแลผลเสียของการใช้อำนาจอ้างอิงคือ

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ ก่อให้เกิดพลังความมุ่งมั่น ความเชื่อถือผู้บริหาร โดยไม่รู้ตัว ซึ่งได้รับการยอมรับตามและควมสวามิภักดิ์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงดลใจจากภายใน การทำงานไม่จำเป็นต้องมีการติดตามสอดส่องอย่างใกล้ชิด

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ (1) อำนาจนี้หากใช้ไม่เหมาะสมหรือใช้กับคนที่มีผลงานดีและไม่ดี ไม่เหมือนกัน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธา (2) หากผู้บริหารขาดคุณธรรมอำนาจนี้ก็ลดลง (3) จะกระทบกระเทือนถึงสภาพการทำงานประจำ ซึ่งอาจนำไปสู่สภาพความเป็นกันเองเกินไปทำให้มีความเห็นแก่ตัว

สรุปได้ว่า อำนาจการอ้างอิง เป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่นๆ ให้ความเลื่อมใสศรัทธาและชื่นชมในคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงความมีบารมีเป็นที่ยกย่องได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป

ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจการอ้างอิง จึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นมิตร แสดงออกถึงความรัก ความห่วงใย เอื้ออาทรต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกซึ่งความเชื่อใจ ไว้วางใจ และให้เกียรติเสมอ และที่สำคัญที่สุดคือต้องเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม (Role Modeling) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึงอำนาจต่างๆที่เกิดขึ้นมาจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าผู้บริหารเป็นคนมีความรู้ความสามารถ หรือมีความชำนาญในเรื่องนั้น โดยเฉพาะในงานหน่วยงานนั้นที่รับผิดชอบอยู่ สามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้อง ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณความรู้ ความชำนาญที่ผู้บริหารมีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งขึ้น ซึ่งโดยมากแล้วก็มักเอาตัวผู้ใต้บังคับบัญชานั้นแหละเป็นเกณฑ์ อิทธิพลของอำนาจนี้มักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาในผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกในความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในเรื่องอื่นๆ ที่เขายังไม่ทราบมาก่อนว่าผู้บริหารมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ หรือเปล่าอีกด้วย ความคงทนของความรู้ความคิด หรือพฤติกรรมอันเกิดจากอำนาจชนิดนี้จะคงอยู่ตราบเท่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดการลืมทั้งนี้ไม่ว่าผู้บริหารจะปรากฏอยู่หรือไม่ก็ตาม ได้แก่ การมีทักษะบริหารงานทุกงานที่เกี่ยวข้อง แก้ปัญหาในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ สามารถแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดนโยบาย ติดตามกำกับงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีแนวคิด หลักการและ ทฤษฎีใหม่ๆ ในการบริหารงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 67-68) กล่าวว่าอำนาจความเชี่ยวชาญนั้นเป็นอำนาจ ส่วนตัวของบุคคลโดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่และอำนาจประเภทนี้จะมีความชัดเจนมากขึ้น เมื่อมีบุคคลอื่นๆ เกิดความจำเป็นต้องขอคำแนะนำช่วยเหลือ หากปัญหาที่นำมาขอคำแนะนำเป็น เรื่องที่มีความสำคัญ ก็จะมีเพิ่มอำนาจความเชี่ยวชาญให้แก่บุคคลที่ให้คำแนะนำมากขึ้น

วิเชียร ไพโรเลิศ (2540, หน้า 28) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของอำนาจประเภทนี้ว่า พลังอำนาจ ความเชี่ยวชาญจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความรู้ความชำนาญ ที่ผู้บริหารที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอิทธิพลของอำนาจประเภทนี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทางปัญญาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกยอมรับในความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารจะอยู่ในตำแหน่งใดๆ ก็ตาม

พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 136) ได้อธิบายถึงผลของอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารว่า เมื่อผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานมัก จะได้รับการยอมรับ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าผู้บังคับบัญชาเป็นคนเก่ง มีความสามารถ ดังนั้นความเป็นผู้เชี่ยวชาญจึงเป็นที่มาของอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานศรัทธา และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม

ในการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารนั้นมีแนวปฏิบัติเพื่อให้การใช้อำนาจเกิด ประสิทธิภาพดังต่อไปนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 74)

1. ผู้บริหารต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงสูง เช่นในปัจจุบัน
2. พยายามรับรู้และตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงงานด้านเทคนิค
3. แสดงความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ หรือท้าทาย
4. ควบคุมอารมณ์ตนเองเสมอ อย่าใจร้อนพูดจาโดยขาดความระมัดระวัง
5. ตรวจสอบข้อมูลที่จะนำมาใช้ออยู่เสมอ เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดเนื่องจากจะทำให้ อำนาจความเชี่ยวชาญเสื่อมถอยลง

สรุปได้ว่าอำนาจความเชี่ยวชาญนั้น เป็นอำนาจส่วนตัวที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีและต้อง แสดงให้ปรากฏแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั่วไป เพื่อที่จะได้เป็นที่พึ่งในการให้คำแนะนำปรึกษาใน การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะส่งผลให้เกิดความศรัทธา และผูกพันต่อ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

แต่เนื่องจากอำนาจทุกรูปแบบมีทั้งโอกาสที่จะกล้าแข็งและเสื่อมถอยลง ขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้ของผู้บริหาร การจะคงไว้ซึ่งอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ และนำความรู้นั้นมาแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างราบรื่นต่อไป

มณฑิยา รัตนไสวงค์ (2546, หน้า 32) ได้เสนอแนวคิดผลดีและผลเสียของการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญคือ

ผลดีของการใช้อำนาจนี้ คือ (1) การใช้อำนาจเชี่ยวชาญจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามมากที่สุด (2) ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลดความวิตกกังวล ลดความขัดแย้ง ช่วยสร้างความสำเร็จและงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (3) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่ามีที่พึ่งพิงทางวิชาการและการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างปกติ

ผลเสียของการใช้อำนาจนี้ คือ (1) หากผู้บริหารไม่แสวงหาอำนาจเชี่ยวชาญเพิ่มเติมหรือใช้อำนาจไปในทางที่ผิด อำนาจนั้นจะเสื่อมถอยไป (2) การบริหารงานของผู้บริหารที่มีอำนาจเชี่ยวชาญจะมีลักษณะเป็นแบบเน้นงานมากกว่าเน้นคนโดยมุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลัก

สรุปได้ว่าอำนาจความเชี่ยวชาญนั้น เป็นอำนาจส่วนตัวที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีและต้องแสดงให้เห็นปรากฏแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั่วไป เพื่อที่จะได้เป็นที่พึ่งในการให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะส่งผลให้เกิดความศรัทธา และผูกพันต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

อำนาจข่าวสาร (Information Power)

อำนาจประเภทนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารมีความรอบรู้ในข่าวสารข้อมูลที่มีประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการข่าวสารข้อมูล หรือต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในสารสนเทศนั้นด้วย (จำเริญ บัวเลิศ, 2538, หน้า 23-24)

อำนาจการมีข่าวสารข้อมูลมีความสำคัญต่อการบริการอย่างมากเนื่องจากเป็นอำนาจที่รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงข่าวสารข้อมูลที่สำคัญ และการมีอำนาจในการควบคุมการอนุญาตเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลตามที่ตนเห็นสมควรให้แก่บุคคลอื่น ตำแหน่งผู้บริหารในองค์กร บางตำแหน่งสามารถเข้าถึงข่าวสารข้อมูลโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นๆ ไม่มีโอกาสเช่นนั้น เช่น ผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งกำกับดูแลการเข้าออกของข่าวสารข้อมูลจากภายนอกโดยมีหน้าที่ในการวินิจฉัยตีความ หรือใช้ข่าวสารข้อมูลเหล่านี้ให้เกิดผลดีต่องานและบุคคลในองค์กรจึงเป็นผลให้

ผู้บริหารมีอำนาจมากขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 66) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เฉวียง ทองธรรมชาติ (2541, หน้า 43) คือ ถ้าบุคคลใดก็ตามมีอำนาจข่าวสารที่บุคคลอื่นปรารถนา บุคคลนั้นย่อมมีอำนาจ นอกจากนั้นความเข้มแข็งของพลังอำนาจนี้จะขึ้นอยู่กับความสำคัญของข่าวสารข้อมูลด้วย คือถ้า ข้อมูลมีความสำคัญมาก พลังอำนาจของการได้ควบคุมข่าวสารข้อมูลยิ่งทำให้มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารมีสิทธิในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลเฉพาะบุคคลนั้น ทำให้ผู้ควบคุมข่าวสารข้อมูลมีอำนาจมากขึ้น และสามารถนำข่าวสารข้อมูลดังกล่าวไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวได้เช่นกัน นอกจากนี้ การไม่ยอมให้บุคคลอื่นได้รับข่าวสารข้อมูลเพื่อให้เห็นว่าตนมีอำนาจทางด้านความเชี่ยวชาญสูง และคนอื่นจำเป็นต้องอยู่ในฐานะพึ่งพาตนตลอดไปจึงอาจเกิดขึ้นได้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 66)

ปัจจุบันการบริหารสถานศึกษามีความยากลำบากมากขึ้นเนื่องจากการบริหารท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ข่าวสารข้อมูลจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารรวมทั้งการพัฒนาการศึกษา เพราะผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจที่ดีนั้นควรอยู่บนพื้นฐานของข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่เดียวกันผู้ที่เป็นครูก็มีการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ต่างๆ ตามกฎหมาย ดังนั้นการที่ผู้บริหารแสวงหาและรวบรวมข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไว้ย่อมเป็นอำนาจอีกลักษณะหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานได้สำเร็จลุล่วงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเพื่อ ช่วยเหลือให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้สำเร็จลุล่วง

สรุปได้ว่าอำนาจข่าวสารข้อมูล หมายถึงอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอันเนื่องมาจากการเป็นเจ้าของข่าวสารที่มีประโยชน์ และเป็นเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่หากข่าวสารข้อมูลใดมีความสำคัญมาก และเป็นที่ต้องการมากของผู้ใต้บังคับบัญชา จะยิ่งส่งผลให้บุคคลนั้นมีอำนาจมากตามไปด้วย

ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันสามารถเพิ่มพลังอำนาจข่าวสารข้อมูลของตนได้เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการจัดการศึกษามีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดข่าวสารข้อมูลต่างๆ มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจสูงมาก สถานศึกษาจึงควรมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา หรือ EMIS (Educational Management Information System) ไว้เพื่อ

ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของ
ครู

แต่เนื่องจากอำนาจทุกรูปแบบมีทั้งโอกาสที่จะกล้าแข็งและเสื่อมถอยลง ขึ้นอยู่กับ
ลักษณะการใช้ของผู้บริหาร การจะคงไว้ซึ่งอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษานั้น
ผู้บริหารจะต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ และนำความรู้นั้นมาแนะนำ
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างราบรื่นต่อไป

จากแนวคิดนักวิชาการที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่างๆ ดังกล่าวมานี้
ผู้บริหารควรคำนึงถึงอำนาจ วิธีการได้มา และรู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารบางคน
ประสบผลสำเร็จทั้งการได้มาและการใช้อำนาจ ในขณะที่ผู้บริหารบางคนไม่ประสบผลสำเร็จ
บางคนได้มาแล้วรักษาอำนาจ ไว้ไม่ได้ เพราะเขาไม่รู้จักใช้อำนาจในทางที่ถูกที่ดี แต่กระทำไป
เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือพรรคพวก จึงเป็นสาเหตุให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์การถดถอย
ลง พฤติกรรมในการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนอาจแสดงได้ในรูปของการกระทำดังต่อไปนี้

1. ความไม่ซื่อสัตย์ (Dishonest) เช่นการบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร หรือใช้ข้อมูลของ
องค์การไปเพื่อเสริมประโยชน์ของตนเอง
2. ใช้ช่องว่างของระเบียบ กฎหมาย เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน
3. ความไม่เคารพในกฎหมาย
4. การลงโทษลูกน้องที่ซื่อสัตย์ หรือผู้ที่กล้าแสดงความคิดเห็น
5. การละเลยเพิกเฉยต่อผู้มาติดต่อขอรับบริการ
6. ปกปิดความผิดโดยร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นในการทำผิด
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 162) ที่มีข้อเสนอเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
โดยไม่มีเหตุอันควร 5 ประการ ดังนี้

1. การห่วงเหนียวไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ
2. ไม่ปรึกษาอีกฝ่ายหนึ่งในการตัดสินใจ ทั้งที่มีผลต่อฝ่ายนั้น
3. ประวิงการหารือในประเด็นสำคัญ จนกระทั่งไม่มีเวลาพอ
4. พยายามให้คนอื่น ๆ ได้เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจ แล้วเลือกตัดสินใจข้างที่พวกตนได้
ประโยชน์

5. ย้ายบุคคลโดยไม่สนใจความรู้ความสามารถ

เฟรนช์และราเวน (J.R.P. French and B. Raven อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551,
หน้า 275) ได้เน้นถึงความสำเร็จขององค์การว่า เปรียบเสมือนความสำเร็จของผู้บริหารสถาบัน

เค.อาร์, สตีเวนธ์ (K.R. Student) ได้ศึกษาถึงผลผลิตของกลุ่มบริษัทโรงงานผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า 2 สาขา จำนวน 40 คน พนักงานทุกคนต่างก็ลงคะแนนให้หัวหน้างานของเขาว่า การใช้อำนาจทางกฎหมายได้รับการลงคะแนนมากที่สุด เพราะเป็นการใช้อำนาจที่มีเหตุผลที่สุด รองลงมา ได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการอ้างถึง และท้ายที่สุด คือ อำนาจการบังคับขู่เข็ญ

นอกจากนี้ยังมีการทดลองอื่นๆ อีก ซึ่งพบว่า การใช้อำนาจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานในองค์การมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ อำนาจทางกฎหมาย อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างถึง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับขู่เข็ญ เป็นต้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า ในองค์การใดก็ตามที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่เกิดจากการอ้างถึง และอำนาจที่เกิดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญมาใช้ ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจะสูงขึ้น องค์การใดที่มีการนำอำนาจการให้รางวัลมาใช้สูง ผลการปฏิบัติงานมีแนวโน้มลดลงต่ำลง และไม่เกิดความพึงพอใจ ส่วนอำนาจการบังคับขู่เข็ญ และอำนาจทางกฎหมาย ต่างก็มีส่วนสัมพันธ์กับความไม่พึงพอใจ การใช้อำนาจชนิดนี้จึงไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ผู้บริหารจึงไม่ควรใช้อำนาจในการออกคำสั่งเพื่อให้คน “ทำตาม” เท่านั้น แต่ควรให้ทุกคนในองค์การมีสิทธิมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นร่วมตัดสินใจและเห็นความสำคัญจนเขายินดีเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้นด้วยความเต็มใจในที่สุด ซึ่งจะทำให้เขาทำงานด้วยความกระตือรือร้น และเอาใจจริงเอาใจมากกว่าการใช้อำนาจในการมอบหมายงานให้เท่านั้น ตามความเข้าใจของบุคคลอื่นแม้ในความเป็นจริง ผู้บริหารจะได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง เช่น การได้รับโอกาสมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสารจากหน่วยเหนือ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาในการออกจากที่ทำงานสามารถเลือกงานบางอย่างที่ชอบหรือไม่ชอบ การมีสิทธิไปดูงาน ฯลฯ ดังนั้นในการใช้อำนาจจึงควรคำนึงถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยว่า มีการยอมรับหรือเต็มใจในตัวผู้บริหารหรือไม่ทั้งด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะที่เป็นภาพรวมของผู้บริหารงานแต่บางที่ก็ต้องมีการใช้อำนาจเพื่อระงับเหตุการณ์ฉุกเฉินวุ่นวายไม่สงบสุขที่เกิดขึ้นในองค์การได้บ้าง แต่ต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้นั้นต้องมีกฎหมายรองรับ เป็นอำนาจที่ตนมีอยู่จริงและต้องการเป็นการกระทำไปโดยความบริสุทธิ์ใจไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนเองแอบแฝง

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษามีดังนี้

จวน สุตใจรัก (2544) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

ขนาดกลาง และขนาดเล็ก อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพา อำนาจบารมี อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจข่าวสาร และอำนาจการบังคับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานและจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางใช้อำนาจมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

จงรักษ์ แสงแก้ว (2543) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน และศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก จำแนกตามพื้นที่ตั้งของโรงเรียน เพศ อายุ และขนาดโรงเรียน พร้อมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที วิเคราะห์ข้อมูลความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก จำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน พบว่า มีการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานพบว่า มีการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก จำแนกตามพื้นที่ตั้งของโรงเรียน เพศและอายุ พบว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับทางสถิติที่ระดับ .05 5) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมและราย

ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชำนาญ ตรีศมี (2544) ศึกษาการใช้อำนาจการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอป่องทอง จังหวัดชลบุรี ตามแนวคิดและ
ทฤษฎีของ เฟรนช์ และราเวน (French and Raven) ได้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ อำนาจการให้
รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่าง
ที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอ ป่องทอง จังหวัดชลบุรี 181 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified
Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert)
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test)
สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้
อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอป่องทอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้พลังอำนาจอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงตามลำดับ คือ
อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการให้รางวัล ส่วนการใช้
อำนาจบังคับอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
ป่องทอง ที่ประสบการณ์ในการบริหารงานแตกต่างกัน มีการใช้อำนาจการบริหารงานแตกต่างกันอย่าง
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอป่องทอง
ที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการใช้อำนาจการบริหารงานแตกต่างกันอย่างไม่มี
นัยสำคัญทางสถิติ

มณฑิยา รัตนไสวงค์ (2546) ได้ทำการศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ศึกษาพบว่าในการใช้อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ซึ่งโดยรวมอยู่ในระดับปาน
กลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจ
ความเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก อำนาจการให้รางวัล อยู่ในระดับปานกลาง และอำนาจการบังคับ
อยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มี
นัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อำนาจการบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติ ($p < .05$) โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางใช้อำนาจ

บังคับมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนการใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประทีป ศรีรักษา (2547) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ปรากฏว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กใช้อำนาจมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่

นิตยา แสนใจกล้า (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานพบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายตัวพบว่าใช้อำนาจการให้รางวัลและอำนาจอ้างอิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าการใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับอำนาจข่าวสาร และอำนาจการติดต่อเชื่อมโยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คมกริช วงศาโรจน์ (2549) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นรายด้านอยู่ 2 ข้ออยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านอำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนขยายโอกาสมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าไม่ใช่โรงเรียนขยายโอกาส โดยรวมแตกต่างกันมีนัยสำคัญ ($p < .05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจอ้างอิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านอำนาจบังคับ ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และด้านอำนาจเชิงสัมพันธ์ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชาญชัย ศรีสังข์ (2549) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 และได้พบว่า 1. การใช้อำนาจผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย 3 อันดับแรก คือ อำนาจข่าวสาร อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ ยกเว้นอำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง 2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้น ด้านอำนาจการบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญและอำนาจข่าวสาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ซึ่งจำแนกตามอายุของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สัญญาชัย ฉลาดคิด (2549) ศึกษาและเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอสรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 5 ด้าน คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจเชี่ยวชาญ จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แก่ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาอำเภอสรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 242 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามศูนย์ประสานงาน 9 ศูนย์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อำนาจตามกฎหมาย อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล อยู่ในระดับมาก ส่วนอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง 2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอสรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิมัธยมศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีจะมีการใช้อำนาจมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรี 3. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยที่ผู้บริหาร

สถานศึกษาขนาดเล็กใช้อำนาจมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ยกเว้นอำนาจอ้างอิงผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ใช้อำนาจมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

พฤษภา แก้วภู (2551) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า (1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก (2) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน (4) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่าขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสริมสิทธิ์ รุ่งรัฐจี (2552) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา ที่มีประสบการณ์บริหารงานน้อยกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารงานมากมีการใช้อำนาจโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานสถานศึกษาการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีขนาดกลางกับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการใช้อำนาจโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ การใช้อำนาจของผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ใช้อำนาจที่ยอมตามน้อยที่สุดคืออำนาจบังคับหรือการลงโทษ เมื่อเป็นเช่นนี้จะเห็นได้ว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารแต่ละครั้งจำเป็นที่จะต้องดูความเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงที่

เกิดขึ้น เพื่อจะนำอำนาจไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ศาสตร์บริหารด้านการใช้อำนาจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนัก และนำมาเป็นหลักในการบริหารงาน ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหน่วยงานนั้นๆ ขึ้นอยู่กับการได้รับความร่วมมือร่วมใจบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้อำนาจได้ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรมเพื่อสนับสนุนส่งเสริมและเสริมสร้างแรงกระตุ้นตลอดทั้งการเสริมแรงจูงใจที่เป็นประโยชน์ และสร้างสรรคิให้ผู้ร่วมงานรู้จักการทำงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และควบคุมตนเอง สร้างความคิดให้เป็นระบบ และฝึกให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ ตลอดจนให้การสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานให้ค้นพบความสามารถของตนเอง และใช้ความสามารถนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้หน่วยงานได้รับพัฒนาอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพโดยแท้จริง