

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการเรื่อง การใช้อำนาจทางการบริหารของหัวหน้าสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับอำนาจทางการบริหาร ครอบคลุมประเด็นใหญ่ 4 ประเด็นคือ แหล่งที่มาของอำนาจ การใช้อำนาจทางการบริหาร ผลกระทบจากการใช้อำนาจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมี รายละเอียดดังนี้

แหล่งที่มาของอำนาจ

French and Raven (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2522, หน้า 8 - 9) ได้เสนอที่มา ของแหล่งที่มาของอำนาจมาจากฐาน 5 ฐาน ดังนี้

1. ฐานอำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้นำ สามารถให้หรือเพิ่มรางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการช่วยเหลือหรือให้ผลประโยชน์แก่บุคคลที่ ให้ความร่วมมือแก่ตน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว จะได้สิ่ง ตอบแทนเป็นรางวัล จัดเป็นอำนาจประเภทที่เกิดจากพระคุณ

2. ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานมา จากการสร้างความกลัว ผู้นำสามารถที่จะลงโทษบุคคลที่ขัดคำสั่ง หรือไม่ร่วมมือกับตน จัดเป็น อำนาจประเภทที่เกิดจากพระเดช

3. ฐานอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากสถานภาพหรือ ตำแหน่งของหัวหน้า เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากกฎ ระเบียบ และเป็นอำนาจที่มีระดับสูงต่ำ ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา บางที่เรียกว่าอำนาจหน้าที่ (Authority)

4. ฐานอำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคล สามารถอ้างอิงถึงผู้มีอำนาจ โดยอาศัยความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ แล้วทำให้ตนเองมีอำนาจไป ด้วยหรือเกิดจากการประพุดิเลียนแบบบุคคลที่มีลักษณะน่ายกย่องชมเชย

5. ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความรู้อ ความสามารถ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญพิเศษที่เหนือผู้อื่นหรือเกิดจากการที่บุคคลผู้นั้น มีประสบการณ์มากกว่าผู้อื่น

ในการบริหารจัดการศึกษา หัวหน้าสถานศึกษาต้องแสวงหาแหล่งอำนาจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือและเป็นทรัพยากรที่มีพลังในการผลักดันให้การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผล ทั้งอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งหัวหน้าสถานศึกษาสามารถแสวงหาได้จากฐานอำนาจต่างดังที่กล่าวมา

การใช้อำนาจทางการบริหาร

อำนาจทางการบริหาร หมายความว่า การที่ผู้บริหารสามารถหลอมรวมเอาอำนาจ ทั้งที่เป็นอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และอำนาจส่วนบุคคลเข้าด้วยกันอย่างมีศิลปะเนื่องจากอำนาจ เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง และอำนาจก็เป็นวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นจะต้องรู้จักสมดุลของอำนาจ พยายามใช้ศิลปะและ ศาสตร์มาก กว่าการใช้อำนาจ ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 174) ได้อธิบายว่า โดย ปกติแล้วอำนาจมีอยู่ 2 อย่างคือ

1. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Formal Authority) เป็นอำนาจที่ติดมากับตำแหน่ง เป็น อำนาจเฉพาะของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น และ ผู้บริหารใช้อำนาจนี้ตาม กฎ ระเบียบหรือคำสั่งต่าง ๆ ตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา เป็นอำนาจจากข้างบนลงมาข้างล่าง

2. อำนาจเฉพาะตัวของบุคคล (Functional Authority) เป็นอำนาจเฉพาะของบุคคล ซึ่ง เกิดจากการทำงานหรือการสร้างขึ้นมาเอง เป็นอำนาจจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน มีพื้นฐานมา จากทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยา พื้นฐานทางกายภาพ เช่น สายเลือด ตระกูล รูปร่าง ท่าทาง เป็นต้น พื้นฐานทางจิตวิทยา ได้แก่ บารมี การยกย่องชมเชย การถูกเอาเป็นแบบอย่าง เสน่ห์ของบุคคล การเป็นตัวอย่างที่ดี ความสามารถในการจูงใจ เป็นต้น

ดังนั้นประสิทธิภาพของผู้บริหารจึงอยู่ที่ความสามารถในการใช้อำนาจจากฐานต่าง ๆ ที่ ตนมีอยู่ ให้เหมาะสมกับกลุ่มคนและสอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง Yukl (อ้างในสมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 256-259) ได้เสนอแนวทางในการใช้อำนาจจากฐานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การใช้อำนาจการให้รางวัล

อำนาจการให้รางวัลเป็นฐานของอำนาจที่ใช้ได้ง่ายที่สุด ผู้บริหารงานสามารถเพิ่ม คุณค่าของอำนาจการให้รางวัลได้ ด้วยการตรวจสอบการปฏิบัติตาม ผู้นำควรจะค้นหาว่า ผู้ที่อยู่ ใต้บังคับบัญชา ได้ปฏิบัติตามคำสั่งหรือไม่ ก่อนการให้รางวัล มิฉะนั้นแล้วผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา อาจจะไม่รับรู้การเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานและรางวัล คำสั่งต้องมีทั้งเหตุผลและเป็นไปได้

เพราะว่ารางวัลจะไม่จูงใจ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่คิดว่าคำสั่งไม่ควรจะถูกปฏิบัติตามหรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ เหมือนกับคำสั่งที่ไม่เหมาะสมหรือผิดจริยธรรม เหนือสิ่งอื่นใด รางวัลของการปฏิบัติตามคำสั่งต้องไม่ถูกรับรู้ว่าเป็นสินบน หรือข้อเสนอกับขอบกลอย่างอื่น ๆ และถ้าผู้นำสัญญาจะให้รางวัลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในสิ่งที่ไม่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ หรือใช้ประโยชน์จากรางวัลที่ผู้บริหารสามารถให้ได้น้อยแล้ว ก็จะไม่จูงใจให้ปฏิบัติตามคำสั่ง ยิ่งกว่านั้น อาจเกิดความสงสัยเพิ่มขึ้น ต่อความสามารถของผู้นำ ที่จะให้รางวัลที่มีคุณค่าด้วย

2. การใช้อำนาจการบังคับหรือลงโทษ

การบังคับจะเป็นวิธีการใช้อำนาจที่ยุ้งยากที่สุด เนื่องจากอำนาจการบังคับจะทำให้เกิดความไม่พอใจและทำลายอำนาจการอ้างอิงลงได้ อำนาจการบังคับไม่ควรจะถูกใช้บ่อยครั้งหรือไม่ใช้เลย การปฏิบัติตามอย่างเดียวกันนั้น ที่บุคคลสามารถคาดหวังได้ จากการใช้อำนาจการบังคับและต่อเมื่ออำนาจการบังคับจะถูกใช้ด้วยวิถีทางที่ช่วยเหลือและไม่ถูกลงโทษเท่านั้น ถ้าการลงโทษเบาและไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้จากมันแล้ว ส่วนใหญ่แล้วจะเกิดการต่อต้านขึ้นมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าอำนาจการบังคับได้ถูกใช้ด้วยวิถีทางที่เป็นศัตรูหรือเพทุบาย การใช้อำนาจบังคับ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ควรจะได้รับทราบ กฎ และการลงโทษจากการละเมิดกฎ จะช่วยป้องกันการละเมิดกฎโดยบังเอิญได้ สิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้นำคือ การมองข้ามการละเมิดข้อบังคับ จากความเขลา อาจจะทำลาย กฎหรืออำนาจ ตามกฎหมายของผู้นำได้ ดังนั้นต้องให้คำเตือนที่มีเหตุผลก่อนการลงโทษ การละเมิดกฎครั้งแรกอาจจะเพียงแต่ได้รับการเตือนถึงโทษที่จะได้รับจากการที่ละเมิดกฎในคราวต่อไป การฝ่าฝืนกฎอย่างรุนแรงผู้นำควรจะได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนที่จะสั่งลงโทษ เพราะว่าการลงโทษบุคคลที่ไม่ผิดอาจก่อกระแสความไม่พอใจ เกิดการต่อต้านอำนาจที่รุนแรงขึ้นได้ ความเชื่อถือและความเด็ดขาดของอำนาจจะต้องถูกรักษาไว้ เพราะว่าผู้นำที่ข่มขู่เป็นประจำ แต่ไม่สามารถลงโทษได้จะสูญเสียทั้งความเคารพและอำนาจ ในทำนองเดียวกัน ถ้าผู้นำใช้การข่มขู่ที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้ว่าอยู่นอกเหนือความสามารถแล้ว ความพยายามใช้อำนาจการบังคับจะไม่บังเกิดผล โดยทั่วไปความรุนแรงของการลงโทษ ควรจะสอดคล้องกับความรุนแรงของการฝ่าฝืนกฎ การลงโทษบุคคลบางคนต่อหน้าบุคคลอื่น จะสร้างความอับอายได้ ซึ่งจะสะท้อนถึงภาพพจน์ของผู้บริหารไปในทางลบ และเกิดสภาพความตึงเครียดในองค์กร

3. การใช้อำนาจตามกฎหมาย

โดยทั่วไป ผู้นำใช้อำนาจตามกฎหมาย ด้วยการสั่งการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้กระทำบางสิ่งบางอย่างเป็นทางการ การใช้อำนาจตามกฎหมาย ผู้นำควรระมัดระวังเพื่อที่จะให้

คำสั่งเป็นไปอย่างสุภาพและจริงใจ โดยเฉพาะกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่อ่อนไหวต่อความสัมพันธ์ของเขากับผู้นำ คำสั่งควรจะสุภาพ และกระทำด้วยความเชื่อมั่น ผู้นำต้องรับผิดชอบและจำเป็นต้องแสดงการควบคุมสถานการณ์ การใช้อำนาจที่ขาดความชอบธรรม อาจจะทำให้เกิดการขาดความผูกพันหรือการต่อต้านได้ ดังนั้นคำสั่งควรจะชัดเจน ผู้นำอาจจะต้องตรวจสอบเพื่อความมั่นใจว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจคำสั่งอย่างถูกต้อง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าคำสั่งถูกมองว่าเหมาะสมและชอบธรรมต่อสถานการณ์ ผู้นำอาจจะอธิบายเหตุผลของคำสั่งด้วย บ่อยครั้งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่งและจะขาดความกระตือรือร้นต่อคำสั่ง ผู้นำจะต้องใช้ช่องทางที่เหมาะสม เมื่อปฏิบัติกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การใช้อำนาจหน้าที่ประจำจะช่วยเสริมแรงการปรากฏอยู่และชอบธรรมของอำนาจหน้าที่ ในสายตาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะยอมรับหรือต่อต้าน การใช้อำนาจตามกฎหมายควรจะอยู่บนบรรทัดฐานของความถูกต้องชอบธรรมเพราะว่าถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิเสธคำสั่งแล้ว ฐานอำนาจของผู้นำอาจจะลดน้อยถอยลง ดังนั้นผู้นำต้องบังคับการปฏิบัติตามถ้าจำเป็น ประการสุดท้ายผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายควรจะพยายามตอบสนองต่อปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย

4. การใช้อำนาจการอ้างอิง

อำนาจการอ้างอิงจะมีส่วนช่วยอย่างมากต่อผู้นำ เพื่อการสร้างอำนาจการอ้างอิง ผู้นำอาจจะเพิ่มพูนอำนาจด้วยการอ้างอิงถึงบุคคลอื่นที่มีอำนาจ หรือประเพณีเลียนแบบผู้นำอื่นที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ หรือเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกับพวกเขาเอง ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจจะสร้างฐานของอำนาจการอ้างอิงโดยการว่าจ้างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน วิธีการที่ฉลาดมากขึ้นของการใช้อำนาจการอ้างอิงคือการเป็นแบบจำลองบทบาท ผู้นำ จะปฏิบัติเหมือนกับที่เขาต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์และผูกพันกับผู้นำที่มีอำนาจการอ้างอิง โดยพวกเขาอาจจะกำลังพยายามเอาอย่างพฤติกรรมของผู้นำในภายหลัง เพราะพฤติกรรมของผู้นำจะมีส่วนอย่างยิ่ง ต่อการชักนำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามในทิศทางที่พึงประสงค์

5. การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ

ผู้บริหารสามารถส่งเสริมภาพพจน์ของความเชี่ยวชาญ โดยการทำให้บุคคลรู้ถึงการศึกษาประสบการณ์ และความสำเร็จของพวกเขาอย่างฉลาดเพื่อที่จะรักษาความเชื่อถือไว้ ผู้นำไม่ควรจะแสวงหาว่า รู้ในสิ่งที่เขาไม่รู้อย่างแท้จริง เพราะจะทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธาและขาดความเชื่อถือ เกิดการสูญเสียอำนาจความเชี่ยวชาญอย่างได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจ แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในสถานการณ์และความรับผิดชอบ สถานการณ์จะช่วยเพิ่มพูนอำนาจความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารควรจะพัฒนาตนเองให้ตามทันกับ

การพัฒนาที่เกี่ยวกับงาน การพัฒนาที่มีคุณค่าต่อองค์กรและการพัฒนาที่เกี่ยวพันกับความเชี่ยวชาญ ผู้นำที่ยอมรับความหวังโยของผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามเข้าใจลักษณะของข้อปัญหาเหล่านี้ การดำเนินตามขั้นตอนที่เหมาะสมจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามั่นใจในตัวผู้นำ ดังนั้นผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญควรจะมีระดับที่ ไม่อวดความเชี่ยวชาญหรือทำราวกับว่าเป็นบุคคลที่รู้ทุกอย่าง การใช้อำนาจทางการบริหารตามแนวคิดข้างต้นสรุปได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวทางการใช้อำนาจ

รากฐานของอำนาจ	แนวทางการใช้
อำนาจการให้รางวัล	ตรวจสอบการปฏิบัติตาม ออกคำสั่งที่เป็นไปได้และมีเหตุผล ออกคำสั่งที่เหมาะสมและไม่ผิดจริยธรรม ให้รางวัลตามที่ที่ต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัลที่น่าเชื่อถือได้เท่านั้น
อำนาจการบังคับ	บอกกล่าวกฎและการลงโทษแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตักเตือนก่อนการลงโทษ บริหารการลงโทษอย่างสม่ำเสมอและเสมอภาค เข้าใจสถานการณ์ก่อนการลงโทษ รักษาความน่าเชื่อถือ ลงโทษเป็นการส่วนตัว ลงโทษให้เหมาะสมกับการฝ่าฝืนกฎ
อำนาจตามกฎหมาย	สุภาพและจริงใจ มีความมั่นใจ ชัดเจนและติดตามเพื่อการตรวจสอบความเข้าใจ อธิบายเหตุผลของคำสั่ง ใช้ช่องทางที่เหมาะสม ใช้อำนาจเป็นประจำ บังคับการปฏิบัติตาม รู้สึกไวต่อความหวังโยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รากฐานของอำนาจ	แนวทางการใช้อำนาจ
อำนาจอ้างอิง	ไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ป้องกันผลประโยชน์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้สึกไวต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คัดเลือกผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่คล้ายคลึงกับตัวเราเอง สร้างแบบจำลองบทบาท
อำนาจความเชี่ยวชาญ	ส่งเสริมภาพพจน์ของความเชี่ยวชาญ รักษาความน่าเชื่อถือ กระทำด้วยความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจ รักษาการได้รับการบอกกล่าวเอาไว้ รับรู้ความห่วงใยของผู้ใต้บังคับบัญชา หลีกเลี่ยงการคุกคามชื่อเสียงของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ที่มา : สมยศ นาวิกการ (2540, หน้า 257)

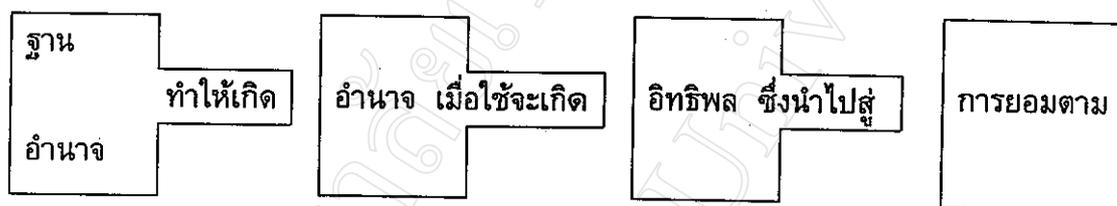
นอกจากนี้ McClelland (อ้างใน นพตล เจนอักษร, 2538, หน้า 34 -35) ได้อธิบายแนวทางการใช้อำนาจไว้ 2 แนวทาง คือ

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้ จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคล มากกว่า จุดหมายขององค์กร ทำให้บุคคลขาดความคิดริเริ่ม

การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สำหรับ Tosi, Rizzo and Carroll (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538, หน้า 36) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจว่า จะเกิดผลได้ก็ต่อเมื่อมีการยอมตาม (Compliance) ของผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน การใช้อำนาจเพื่อให้เกิดการยอมตามเกิดขึ้นได้ ซึ่งแสดงภาพได้ตามแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 การใช้อำนาจในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่าง ฐานอำนาจ อำนาจ อิทธิพล และการยอมตาม



ที่มา: Tosi, Rizzo and Carroll (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538, หน้า 36 - 37)

และต่อมา Abbott and Carachio (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538, หน้า 37) เสนอความเห็นที่ว่า อำนาจมีฐานะเป็นศักยภาพ (Potential) ซึ่งเกิดจากฐานอำนาจสำคัญ 2 ประเภท ได้แก่ อำนาจ (Authority) หรืออำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และศักดิ์ศรี (Prestige) หรืออำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) การใช้อำนาจทั้งสองนั้นอาจกระทำได้เป็น 2 แนวทาง คือการใช้อำนาจโดยพระเดชคือการบังคับและการลงโทษ (Coercive and Punishment) หรือโดยพระคุณคือการชักจูงหรือให้รางวัล (Persuasion and Reward) นักวิชาการทั้งสามยังได้เปรียบเทียบฐานอำนาจที่มาจากอำนาจหน้าที่และศักดิ์ศรีตามแนวคิดนี้กับฐานอำนาจทั้งห้าของ French and Raven ด้วยว่าฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ และฐานอำนาจตามกฎหมายคืออำนาจและหน้าที่ (Authority and Function) ส่วนฐานอำนาจการให้รางวัล ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ คือ ศักดิ์ศรี (Prestige)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 174 - 176) ได้รวบรวมแนวทางการสร้างฐานอำนาจเสนอไว้ ดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนประโยชน์ เป็นการเจรจาหรือทำสัญญา ซึ่งอาจเป็นสัญญาที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร หรือสัญญาสุภาพบุรุษ สารของการเจรจาหรือสัญญานั้นก็คือ แต่ละฝ่ายจะประกันว่า จะให้อะไรแก่อีกฝ่ายหนึ่งบ้าง การแลกเปลี่ยนประโยชน์เป็นความร่วมมือเพื่อแบ่งปันผลประโยชน์ภายในกลุ่ม ตัวอย่างเช่น หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย ขอให้อาจารย์คนหนึ่ง

ทำหน้าที่เลขานุการภาควิชา หากอาจารย์คนนี้ตกลงเป็นเลขานุการภาควิชาให้ หัวหน้าภาควิชา ก็จะขอความดีความชอบ 2 ชั้นให้ หรือหากคนงานยินดีปฏิบัติตามเงื่อนไขบางอย่างของอาจารย์ใหญ่แล้ว อาจารย์ใหญ่จะยินยอมให้อยู่บ้านพักในโรงเรียน หรือในกรณีการหาเสียงเลือกตั้งในมหาวิทยาลัย ก็มักจะพบวิธีการแลกเปลี่ยนประโยชน์โดยไม่ยากนัก

2. การเอามาเป็นพวก เป็นวิธีการสร้างฐานอำนาจให้แก่ตนเอง โดยอาจกระทำได้หลายลักษณะ เช่น

2.1 ส่งเสริมให้เป็นใหญ่ เป็นหัวหน้าหรือเป็นผู้บริหารในกลุ่มนั้น ด้วย เชื่อว่าเมื่อเขาได้ดิบได้ดีเขาไม่ควรจะลืมเรา ผู้ซึ่งแต่งตั้งให้มาเป็นกรรมการระดับนโยบายที่สูงขึ้น เมื่อตนเองต้องมาร่วมเป็นกรรมการ เพื่อกำหนดนโยบายในระดับที่สูงขึ้น จึงยากที่จะมาวิพากษ์วิจารณ์หรือเรียกร้องอะไร เพราะตัวเองก็เป็นส่วนหนึ่งของกรรมการที่มากำหนดนโยบายนี้ วิธีการนี้ใช้กันมากในช่วงที่นักเรียน นิสิต นักศึกษา มีอำนาจ เมื่อนักศึกษาเรียกร้องอะไร ผู้บริหารก็จะแต่งตั้งให้มีผู้แทนของนักศึกษาในคณะกรรมการเพื่อการนั้น จะเห็นได้ว่า ในคณะกรรมการเช่นว่านี้ นักศึกษาจะเป็นสมาชิกส่วนน้อยของกรรมการและยากที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกรรมการคณะนี้ เมื่อนักศึกษาถูกเอามาเป็นพวก ในลักษณะเช่นนี้แล้ว ก็เป็นการยากที่จะออกโรงคัดค้าน

2.2 แต่งตั้งให้เป็นกรรมการบริหารระดับสูง เป็นความพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนเองกับหน่วยงานอื่น จึงเชิญผู้บริหารของหน่วยงานอื่น มาเป็นกรรมการบริหารหน่วยงานของตน โดยอ้างให้เห็นว่าหน่วยงานทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในบางลักษณะ เช่น เชิญมาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เชิญมาเป็นกรรมการที่ปรึกษาของสมาคมผู้ปกครอง เป็นต้น

3. การสร้างพันธมิตร วิธีการนี้เป็นการร่วมมือระหว่างกลุ่มหรือเป็นการรวมทรัพยากรของสองกลุ่ม หรือมากกว่าสองกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะให้มีอำนาจเหนือกลุ่มที่ไม่ได้เข้ามาเป็นพันธมิตรด้วย ดังจะเห็นได้จากประเทศต่าง ๆ รวมตัวกันเป็นพันธมิตร ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เพื่อที่จะให้กลุ่มพันธมิตรนี้มีอำนาจเหนือกลุ่มอื่น หรือมีอำนาจพอที่จะต่อต้าน ต่อรอง กลุ่มอื่นได้

4. การมีอิทธิพลในการกำหนดเกณฑ์ องค์กร มักไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรด้วยกฎเกณฑ์ที่มีเหตุผลอย่างแท้จริง ถ้าหากผู้บริหารสูงสุดเป็นคนกำหนดกฎเกณฑ์ ย่อมจะเกิดความลำเอียงส่วนบุคคลขึ้นได้ หากให้ผู้แทนของกลุ่มมาร่วมกันเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ ผู้แทนของกลุ่มก็มักจะนึกถึงประโยชน์ของกลุ่มตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม ดังนั้นหากใครมีอำนาจในการกำหนดกฎเกณฑ์ก็ย่อมจะมีอำนาจ ดังจะเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนในการตั้งกฎเกณฑ์ประกอบการพิจารณาความดีความชอบพิเศษในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บริหารระดับสูง คือผู้มีอำนาจ

เพราะเป็นผู้สร้างกฎเกณฑ์ต่างๆ หากผู้บริหารไร้คุณธรรม ก็มักจะสร้างกฎเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อประโยชน์ของพวกเขา ผู้บริหารระดับอธิบดีท่านหนึ่งเคยกล่าวว่า ท่านยินดีให้อาจารย์ทั้งหลายมีอิสระในการทำงาน ท่านขอควบคุมเพียง 2 เรื่องเท่านั้น คือ คนกับเงิน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสร้างอำนาจ

5. การควบคุมข้อมูล เนื่องจากข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการตัดสินใจ ดังนั้นใครมีข้อมูลผู้นั้นก็มีอำนาจ ในสถานการณ์ขัดแย้งแต่ละฝ่ายจึงพยายามปกปิดข้อมูล ผู้บริหารบางคนมักจะเปิดเผยข้อมูลเฉพาะพรรคพวกของตนก่อน แล้วจึงจะประกาศให้คนทั้งหลายทราบในภายหลัง คนได้รับข้อมูลก่อนย่อมมักจะเป็นฝ่ายชนะ เช่น การเขียนโครงการเพื่อขอรับทุนวิจัย หากฝ่ายหนึ่งมีข้อมูลที่ถูกต้องกว่า ในการพิจารณาทุนวิจัยนั้นมีเกณฑ์เฉพาะอะไรบ้าง เช่น ระยะเวลา วงเงิน ทิศทาง ผู้มีข้อมูลย่อมสามารถเขียนโครงการได้ดีกว่าและมีโอกาสที่จะได้รับทุนมากกว่าผู้ไม่มีข้อมูล หรือการลงเลือกตั้งในมหาวิทยาลัย ผู้ได้รับข้อมูลก่อนย่อมมีเวลาเหลือเพื่อในการวางแผนหาเสียง เพราะทราบว่าจะประกาศเมื่อใดจะใช้เกณฑ์หรือวิธีการอย่างไร จะลงเสียงเมื่อใด ผู้มีข้อมูล ย่อมดำเนินการเตรียมวางแผนมาก่อน หากอีกฝ่ายหนึ่งทราบข้อมูลตอนประกาศเป็นทางการก็ย่อมจะเสียเปรียบ จะเห็นได้ว่าผู้ควบคุมข้อมูลเป็นฝ่ายได้เปรียบเพราะมีอำนาจ

6. การให้บริการพิเศษ ผู้ที่สามารถให้บริการพิเศษแก่คนอื่น ๆ ได้ ผู้นั้นย่อมมีอำนาจ การให้บริการพิเศษ หมายถึงการให้ที่บริการนอกเหนือจากการปฏิบัติตามธรรมเนียมราชการในสภาพปกติ เช่น การให้บริการที่สะดวกกว่า หรือเร็วกว่า ดังจะเห็นได้จากผู้ปฏิบัติงานในงานการเงินและงานการเจ้าหน้าที่ มักจะถือว่าตนมีอำนาจเพราะสามารถเลือกให้บริการพิเศษแก่คนอื่นได้ ผู้บริหารบางคนก็มักจะสร้างอำนาจโดยการอนุมัติเรื่องราวต่างๆ โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนตามลำดับ

โลว์จ แชนศิริพันธ์ (2528, หน้า 53 - 54) ให้ความเห็นว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ซึ่งผู้บริหารควรคำนึงถึง เรื่องต่อไปนี้

1. เป็นอุปสรรคต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ให้เกิดคุณธรรมความยุติธรรม
2. เป็นอุปสรรคการควบคุมความสงบเรียบร้อยแก่บ้านเมือง และสังคม
3. ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายที่วางไว้
4. สิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหารที่จะสั่งการเมื่อไม่มีทางเลือก

โดยเน้นย้ำเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารว่า ต้องคำนึงถึง กฎหมาย ศีลธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และการยอมรับของสังคม หากใช้แล้วก่อให้เกิดความเสียหายมาก ก็ไม่ควรใช้ แต่ถ้าเป็นการสร้างสรรค์ ควรจะนำมาดำเนินการทันที ส่วนการดำเนินการ ได้เสนอแนะ

ไว้ว่า ใช้ขณะที่เขาทำผิดจึงจะได้สำนึก ใช้เมื่อมีการกระทำผิดระเบียบ ควรมีกรรมการผู้รู้เห็น รับทราบหรือเป็นพยาน การใช้อำนาจควรมีพอเหมาะแก่ตำแหน่งหน้าที่ และ เปิดโอกาสให้มีการ แก้ไขปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ได้ตามควรแก่กรณี

ทั้งนี้ โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2528, หน้า 54 - 57) ยังเสนอว่าผู้บริหารควรรักษาอำนาจอย่าง ฉลาด เพราะความสำเร็จของผู้บริหารนั้น เกิดขึ้นจาก

1. อำนาจเกิดจากตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การอนุมัติจ่ายเงิน การลงชื่อฎีกา การอนุญาตลาจลาป่วย ซึ่งระบุไว้ว่า ตำแหน่งใดให้มีอำนาจทำสิ่งใดบ้าง

2. อำนาจที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง เช่น การมอบหมายให้ลงชื่ออนุมัติแทน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า ปกติแล้วอำนาจนี้ไม่มีในตำแหน่งของเราเลย เช่น ทำการแทน ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือสั่งการแทน อำนาจดังกล่าวต้องแต่งตั้ง มอบหมายกัน เป็นคราว ๆ ไป

3. อำนาจแฝง ไม่อาจเรียกว่าอำนาจในหน้าที่ หรือผู้ใดขอให้สั่งการ ทำการแทน เป็น อำนาจที่เกิดขึ้นภายหลังจากรับตำแหน่ง และมีคนมาขอ โดยผู้ขอหรือผู้สั่งไม่ทราบจะปรึกษาใคร ก็ได้อนวัตร (อนุโลม) ตามที่ขอมา อนุมัติบ่อย ๆ เข้ากลายเป็นหน้าที่ เลยครอบครองอำนาจนั้น โดยลักษณะประวัติกษหรือเข้าใจผิด แต่ก็มีคนยอมรับกันอย่างชื่นชม

นอกจากนี้ โสรัจ แสนศิริพันธ์ ยังได้สรุปอำนาจของผู้บริหารเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. Formal Authority Concept อำนาจทางการที่จะสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เป็นอำนาจที่ถูกต้องตามลักษณะของสถาบัน ทุกคนต้องยอมรับตามแบบแผน เป็นความศักดิ์สิทธิ์ ที่อยู่กับตำแหน่งจะใช้ได้มากน้อยเพียงใดก็สุดแต่วาสนาของผู้ครองตำแหน่ง เป็นอำนาจทางการ ที่ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ อำนาจจะมีลดหลั่นกันไป ส่วนใหญ่อำนาจจะออกจากผู้บริหารสูงสุดลงมา มอบให้ตัวแทนอีกทอดหนึ่ง

2. Acceptance Authority Concept เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้วิธีชักจูง แนะนำ เจรจา ที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อการยอมรับ และเกิดพฤติกรรมต่อผู้น้อย เขาจะเลือกสั่งการ ให้ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติก็ได้ ถ้าผู้บริหารมีความสามารถสูงควรจะเชื่อโดยไม่สงสัยใด ๆ เลย และ ก็อาจขึ้นอยู่กับเหตุผลส่วนตัวของผู้ปฏิบัติตามอีกด้วย เราจึงต้องดูในเรื่อง เข้าใจในคำสั่งการไม่ ขัดผลประโยชน์ และปฏิบัติได้โดยง่าย

3. Competence Authority Concept อำนาจที่มาจาก ความรู้ ความสามารถของ ผู้บริหาร อาจเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น ทางการผ่าตัด การสั่งการด้านวิชาการ การมี วุฒิปริญญาเอก อำนาจที่เกิดขึ้นเป็นอำนาจจากการต่อรอง ความเกรงใจ หวังพึ่งพาอาศัยกัน มากกว่า เป็นอำนาจในการบริหารงาน เราอาจมองในแง่ต่าง ๆ คือ ผู้บริหารมีอำนาจสั่งการ

ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน อำนาจที่มีควรจะมีมากพอที่จะสั่งการ และอำนาจที่แท้จริงคืออำนาจแห่งการยอมรับที่ใช้อย่างถูกต้องทำนองครองธรรม โดยยึดถือกฎหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์เป็นหลัก นอกจากนี้อำนาจอาจถูกจำกัดโดย กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประเพณี ศาสนา การที่ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความสามารถ เหตุผลของคำสั่ง และสภาพการณ์ รวมทั้งการใช้อำนาจที่ผิดทำนองครองธรรม ตลอดจนความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาว่าถ้าปฏิบัติตามแล้ว เขาจะได้อะไรตอบแทนบ้าง เกิดผลดีต่อตัวเขาอย่างไร ถ้าไม่ทำจะได้อะไรเสียอะไรกับตัวเขาบ้าง อย่างไรก็ตามการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา จะช่วยให้การใช้อำนาจได้ผลดียิ่ง

4. Charismatic Authority Concept อำนาจที่เกิดจากใจ เกิดจากความเคารพนับถือศรัทธาในตัวบุคคล นับเป็นอำนาจบารมี

ทั้งนี้ โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2529, หน้า 416) ได้ให้ทรรศนะว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร แม้จะมีอำนาจตามตัวบทกฎหมาย ก็ไม่อาจใช้อำนาจดังกล่าวได้โดยง่าย ทั้งนี้จะต้องคิดถึงผลเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นก่อน กล่าวคือเป็นอุปสรรคต่อการปกครอง เพื่อความสงบเรียบร้อย การควบคุมด้วยคุณธรรม การบรรลุถึงความเป็นประชาธิปไตย ในขณะที่ต้องช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบาย และบรรลุวัตถุประสงค์ แม้ว่าอำนาจจะเป็นสิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารควรใช้อย่างระมัดระวัง ควรยึดความถูกต้อง กฎหมาย ศีลธรรม ประเพณี และเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนจะต้องมีคุณธรรมและปราศจากอคติ อาจกล่าวได้ว่า ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องแสวงหาและพัฒนาฐานอำนาจด้านต่าง ๆ ให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และรู้จักเลือกใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างมีศิลปะ เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลและสถานการณ์แวดล้อม เพราะการใช้อำนาจดังกล่าวจะส่งผลต่อปฏิกริยาในการตอบสนองของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งในทางลบและทางบวก ทำให้การบริหาร จัดการมีประสิทธิภาพและจะส่งผลให้องค์การมีศักยภาพสูงที่สุดในการปฏิบัติงาน

การใช้อำนาจถือเป็นศิลปะที่จำเป็นที่หัวหน้าสถานศึกษาต้องพัฒนาให้เกิดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว การฝึกฝนและพัฒนาจะทำให้การใช้อำนาจเป็นไปอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับบุคคล กาลเวลา สถานที่และสภาวะการณ์แวดล้อมอื่นๆ เพื่อทำให้งานในความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ผลกระทบจากการใช้อำนาจ

เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจจะเกิดอิทธิพลต่อทัศนคติหรือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการใช้อำนาจ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลอาจจะแสดงความผูกพันยอมรับเป้าหมายของผู้นำของพวกเขาอย่างกระตือรือร้นและทำงานหนักเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย
2. บุคคลที่แสดงการยินยอม แต่จะไม่กระตือรือร้น และพวกเขาจะใช้ความพยายามน้อยเพื่อที่จะดำเนินตามคำสั่งของผู้นำของพวกเขา
3. บุคคลที่แสดงการต่อต้าน จะขัดขวางเป้าหมายของผู้นำและพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ

ซึ่ง Hoy and Miskel (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538, หน้า 38) สรุปความเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา

อำนาจ	กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา		
	เชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตาม	ยอมตาม	ต่อต้าน
อ้างอิง	xxx	xx	x
ความเชี่ยวชาญ	xxx	xx	x
ตามกฎหมาย	xx	xxx	x
การให้รางวัล	xx	xxx	x
การลงโทษ	x	xx	xxx

xxx หมายถึง ส่งผลดีมากที่สุด

xx หมายถึง ส่งผลน้อย

x หมายถึง ส่งผลน้อยที่สุด

ที่มา: Hoy and Miskel (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538, หน้า 38)

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่า การใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3 กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตาม กลุ่มที่ยอมตาม และกลุ่มต่อต้าน เมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจจากการอ้างอิงและอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ จะส่งผลดีมากที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตาม ส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมตาม และส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจจากการให้รางวัล จะส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตาม จะส่งผลดีมากที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมตาม และส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจการบังคับหรือการลงโทษ จะส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตาม ส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมตาม แต่จะส่งผลดีมากที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่ต่อต้าน หรืออาจสรุปได้ว่า การใช้อำนาจการอ้างอิง อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล ล้วนส่งผลน้อยที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกลุ่มต่อต้าน ด้วยเหตุนี้ สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกลุ่มต่อต้านแล้ว ผู้บริหารควรใช้อำนาจการบังคับหรือการลงโทษเท่านั้นจึงจะเกิดผล

ทงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 206) ให้ความเห็นว่า อำนาจคือความสามารถของบุคคลใน การที่จะทำให้บุคคลอื่นๆ ประพฤติ ปฏิบัติไปในทางที่ตนเองต้องการ รากฐานของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ที่ วิธีใช้อำนาจของผู้นำแต่ละคนเพื่อให้บุคคลอื่นๆ ในองค์การทุ่มเทความพยายาม เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เมื่อผู้นำใช้อำนาจออกไปแล้ว ก็เกิดปฏิกิริยาต่ออำนาจนั้น เป็น 3 ประการคือ การผูกพัน ยอมรับต่อเป้าหมายของผู้นำอย่างกระตือรือร้น ยินยอมตามเป้าหมายนั้นแต่ไม่กระตือรือร้น และต่อต้าน

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539, หน้า 396) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปฏิกิริยาของบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชายังขึ้นอยู่กับฐานอำนาจต่างๆ ของผู้นำอีกด้วยซึ่งสามารถ นำเสนอได้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 อำนาจและปฏิกิริยาตอบสนอง

ลักษณะของอำนาจ (Type of power)	ปฏิกิริยา (Reaction)		
	ความผูกพันยอมรับ (Commitment)	การยินยอมตาม (Compliance)	การต่อต้าน (Resistance)
การให้รางวัล (Reward)	เป็นไปได้ ถ้าใช้ด้วย วิธีการที่ฉลาดเฉพาะ อย่าง	เป็นไปได้ ถ้าใช้ด้วยวิธีการที่ไม่ เป็นทางการ	เป็นไปได้ ถ้าถูกใช้ ด้วยวิถีทางที่มีเล่ห์ เหลี่ยมหรือคดโกง
การลงโทษ (Coercive)	ไม่น่าเป็นไปได้อย่าง มาก	เป็นไปได้ถ้าใช้ใน ลักษณะให้การช่วย เหลือหรือถ้าใช้วิธี การ	เป็นไปได้ถ้าใช้ใน ลักษณะการเป็นศัตรู หรือมีเล่ห์เหลี่ยม
ตามกฎหมาย (Legitimate)	เป็นไปได้ ถ้าคำสั่ง สุภาพและเหมาะสม	ไม่ลงโทษ น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำ สั่งถูกมองว่าถูกต้อง ชอบธรรม	เป็นไปได้ ถ้าผู้นำมี คำสั่งที่ดูแล้วไม่ เหมาะสมหรือไม่ชอบ ธรรม
การอ้างอิง (Referent)	น่าจะเป็นไปได้ ถ้า คำสั่งถูกเชื่อว่ามี ความสำคัญต่อผู้นำ	เป็นไปได้ ถ้าคำสั่ง ถูก	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งทำ ให้เกิดบางสิ่งบาง อย่างที่นำอันตรายมา สู่ผู้นำ
ความเชี่ยวชาญ (Expert)	น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำ สั่งถูกชักจูงและ บุคคล อื่นรู้สึกว่ามีส่วนร่วม กับเป้าหมายของ ผู้นำ	รับรู้ว่ามี สำคัญต่อผู้นำ เป็นไปได้ ถ้าคำสั่ง ถูกชักจูง แม้บุคคล อื่น ๆ ไม่สนใจต่อเป้าหมาย	เป็นไปได้ ถ้าผู้นำ เยอหยิ่งและดูหมิ่น หรือถ้าบุคคลอื่นไม่ เห็นด้วยกับเป้าหมาย ของเขา

จากตารางที่ 3 จะเห็นว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่าง ๆ ออกไปแล้ว ก็จะเกิดปฏิกริยาต่ออำนาจนั้นได้เป็น 3 ประการ คือ การผูกพันและยอมรับต่อเป้าหมายของผู้นำ อย่างกระตือรือร้น ยินยอมตามเป้าหมายนั้นแต่ไม่กระตือรือร้น และต่อต้าน อาทิ การใช้อำนาจตามกฎหมาย ถ้าผู้นำใช้คำสั่งที่สุภาพและเหมาะสม ก็จะเกิดการผูกพันยอมรับอย่างกระตือรือร้น ถ้าคำสั่งดังกล่าวมองว่าชอบธรรมก็จะเกิดการยินยอมตามเป้าหมาย แม้จะไม่กระตือรือร้นก็ตาม แต่ถ้าคำสั่งดังกล่าวไม่เหมาะสมก็จะเกิดการต่อต้าน ความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างตามที่ต้องการให้กระทำ จึงเป็นศิลปะที่สำคัญของผู้นำ ด้วยเหตุนี้รากฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงอยู่ที่ความสามารถในการใช้อำนาจของผู้นำแต่ละคนเพื่อให้บุคคลอื่นในองค์กรทุ่มเทความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับอำนาจและการใช้อำนาจในประเทศไทยที่น่าสนใจมีดังต่อไปนี้

สุชาติ กรเพชรปรางณี (2521) ได้ทำวิจัยเรื่อง มูลฐานอำนาจการนิเทศของนักวิชาการ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ การใช้อำนาจตามแนวคิดทฤษฎีของ French and Raven ว่าฐานอำนาจที่ทำให้ให้นักวิชาการเชื่อฟัง และหรือ ปฏิบัติตามคืออะไร และฐานอำนาจของนักวิชาการ ที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อฟัง และหรือ ปฏิบัติตามคืออะไร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ อาจารย์ในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ฐานอำนาจที่ทำให้อาจารย์ครุศาสตร์เชื่อฟัง และหรือปฏิบัติตามมากที่สุด รวมทั้งเป็นฐานอำนาจที่อาจารย์คณะครุศาสตร์ใช้ทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและหรือปฏิบัติตามมากที่สุดเช่นกันคือฐานอำนาจการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ต่อมา ทวีชัย บุญเต็ม (2526) ได้ศึกษาเรื่อง การยอมรับอำนาจผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น:การศึกษาเฉพาะกรณี โดยอาศัยทฤษฎีของ French and Raven ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ยอมรับตามฐานอำนาจจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคือ ฐานอำนาจตามกฎหมายหรือฐานอำนาจหน้าที่ ส่วนฐานอำนาจอื่น ๆ ที่เหลือนั้น บุคลากรบางกลุ่มยอมรับตามบางฐานอำนาจ และบางกลุ่มยอมรับตามทุกฐานอำนาจ แต่ส่วนใหญ่แล้วไม่ยอมรับตามฐานอำนาจการบังคับหรือการลงโทษ

ส่วน นวล กัลยาณธรรม (2530) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร เพื่อต้องการทราบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากฐานอำนาจ 7 ฐาน ได้แก่ ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ

ฐานอำนาจอ้างอิง ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจการให้รางวัล ฐานอำนาจการบังคับ ฐานอำนาจข่าวสารและฐานอำนาจพึ่งพา มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในลักษณะใด และการใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างไร กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจแต่ละฐานที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ใช้ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจการอ้างอิง ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจการบังคับ ฐานอำนาจข่าวสารและฐานอำนาจพึ่งพามาก ส่วนฐานอำนาจการให้รางวัลใช้ปานกลาง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจแต่ละฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูนั้น พบว่ามีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .003 มาจากฐานอำนาจ 5 ฐาน คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจข้อมูลข่าวสาร อำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนนั้นไม่ว่าจะโดยฐานอำนาจใดก็ตาม ล้วนเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมาก ฉะนั้นเพื่อให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรเลือกใช้ฐานอำนาจที่มีความสัมพันธ์สูงกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู

ในปีเดียวกัน สำเร็จ โภธิวรรณ (2530) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ฐานอำนาจตามกฎหมายมากที่สุด รองลงมาคือ ฐานอำนาจการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ฐานอำนาจการให้รางวัล ฐานอำนาจการบังคับและการลงโทษ และฐานอำนาจการอ้างอิง ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ยอมรับตามฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด ฐานอำนาจการบังคับและการลงโทษ และฐานอำนาจการอ้างอิง น้อยที่สุด

ในปีต่อมา สิทธิศักดิ์ นิระนัย (2531) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และระดับบุคลิกภาวะของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยในการศึกษาครั้งนี้ ได้อาศัยแนวคิดและทฤษฎีเรื่องอำนาจของ French, Raven, Kruglanski, Hersey and Goldsmith และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ร้อยละ 61.11 ใช้อำนาจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนร้อยละ 38.89 ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสามขนาดเลือกใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) มากที่สุด
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ร้อยละ 61.11 ใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอีกร้อยละ 38.89 ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง เลือกใช้ภาวะผู้นำแบบการขาย (Selling) ส่วนขนาดเล็กเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบการร่วม (Participating) มากที่สุด
5. ครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดในจังหวัดฉะเชิงเทรามีวุฒิภาวะสูง
6. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ร้อยละ 88.89 ใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับแบบภาวะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ.05 ส่วนอีกร้อยละ 11.11 ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจสัมพันธ์กับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีว่าด้วยอำนาจ ของ French, Raven, Kruglanski, Hersey, Goldsmith and ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard
7. อำนาจซึ่งใช้โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับระดับวุฒิภาวะของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 คิดเป็นร้อยละ 88.89 ส่วนอีกร้อยละ 11.11 นั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้อำนาจสัมพันธ์กับระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีว่าด้วยอำนาจของ French, Raven, Kruglanski, Hersey and Goldsmith และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้แบบภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้อง ตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และได้สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับอำนาจ แต่ไม่ได้สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ส่วนอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะของครู อาจารย์ในโรงเรียนนั้น และสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำในทางตรงข้ามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา

สำหรับ อนงค์พร สถิตย์ภาติกุล (2536) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ตามแนวคิดทางทฤษฎี ของ French and Raven, Ravenand, Kruglanski, Hersey and Goldsmith และมาตรฐานการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

1. ในภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนใช้พลังอำนาจจากฐานต่าง ๆ ทั้ง 7 ฐานมาก และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายฐาน ก็พบว่าปฏิบัติมากที่สุดทั้ง 7 ฐาน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การใช้พลังอำนาจสารสนเทศ การใช้พลังอำนาจพึ่งพา การใช้พลังอำนาจการให้รางวัล การใช้พลังอำนาจอ้างอิง การใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ การใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย และการใช้พลังอำนาจบังคับ

2. การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่าปฏิบัติมากที่สุดทั้ง 5 ด้านเช่นกัน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนด้านการกำหนดผู้รับผิดชอบงานนิเทศภายในอย่างชัดเจน การปฏิบัติการนิเทศตามแผนที่วางไว้ การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนการนิเทศการวางแผนการนิเทศที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และการประเมินผลและการนำผลการประเมินไปใช้

3. การใช้อำนาจจากฐานต่าง ๆ ทั้ง 7 ฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ได้ดังนี้คือ การใช้พลังอำนาจสารสนเทศ การใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ การใช้พลังอำนาจอ้างอิง การใช้พลังอำนาจพึ่งพา การใช้พลังอำนาจการให้รางวัล การใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย และการใช้พลังอำนาจบังคับ

4. การใช้พลังอำนาจจากฐานอำนาจทั้ง 7 ฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยใช้พลังอำนาจสารสนเทศ การใช้พลังอำนาจอ้างอิง การใช้พลังอำนาจบังคับ การใช้พลังอำนาจพึ่งพา การใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย การใช้พลังอำนาจการให้รางวัล และการใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติการนิเทศ งานวิชาการภายในโรงเรียนได้ร้อยละ 55.08

นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะว่า การใช้พลังอำนาจทั้ง 7 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติการณ์เทศงานวิชาการภายในโรงเรียนประถมศึกษา ดังนั้นเพื่อให้การนิเทศการปฏิบัติงานดังกล่าวบรรลุ สมดังเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรเพิ่มพูนการใช้พลังอำนาจสารสนเทศและเสริมสร้างพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ ในขณะเดียวกัน ควรตระหนักถึงความเหมาะสมของการใช้พลังอำนาจบังคับ นอกจากนี้ควรให้ความสนใจเพิ่มขึ้นในเรื่องการปฏิบัติการณ์เทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ด้านการประเมินผลและการนำผลการประเมินไปใช้

ต่อมา นพดล เจนนอักษร (2536) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารทางการบริหารการศึกษาไทย:กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาที่มาของฐานอำนาจและการใช้อำนาจของผู้บริหารทางการศึกษาไทย โดยการศึกษาเชิงคุณภาพกับกรณีศึกษาซึ่งเป็นผู้บริหารทางการศึกษาท่านหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ฐานอำนาจประเภทต่าง ๆ ของกรณีศึกษาได้เริ่มพัฒนาขึ้นโดยลำดับ ในลักษณะการสั่งสมทีละเล็กทีละน้อยตลอดระยะเวลายาวนานในชีวิตของกรณีศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่าฐานอำนาจเหล่านี้มีที่มาจาก

1. บรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวง ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

2. องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ ความรู้ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพ และคุณสมบัติส่วนตัวของกรณีศึกษา สำหรับการใช้อำนาจจากฐานอำนาจทุกประเภทของกรณีศึกษาจะกระทำอย่างแนบเนียนและเหมาะสมกับกาลเทศะเป็นอย่างยิ่งซึ่งมีรายละเอียดตามกรอบทฤษฎีของ French and Raven ดังต่อไปนี้

2.1 ฐานอำนาจการให้รางวัล ใช้อำนาจเป็นสองกรณีคือ การให้รางวัลเป็นวัตถุและการให้รางวัลในลักษณะอื่น

2.2 ฐานอำนาจการบังคับหรือการลงโทษ ใช้อำนาจโดยการดำหนิด้วยวาจา การดำหนิด เป็นลายลักษณ์อักษร และการเจียม

2.3 ฐานอำนาจตามกฎหมาย ใช้อำนาจภายใต้หลักการ กระจายอำนาจ การเชื่อถือ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาการเร่งให้ปฏิบัติโดยไม่ชักช้าและการประนีประนอมประสานผลประโยชน์

2.4 ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ใช้ผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัว กรณีศึกษาซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับฐานอำนาจนอกเหนือกรอบทฤษฎีของ French and Raven ได้แก่ ฐานอำนาจพึ่งพา หรือการประสานอำนาจ ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ใช้อำนาจจากความสัมพันธ์ส่วนตัว ฐานอำนาจที่เกิดบารมี ใช้ผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัวของกรณีศึกษา ซึ่งจากการบำเพ็ญความดีมาโดยตลอด จนเป็นที่ยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามของผู้อื่น

ปีต่อมา สุกัญญา เผือกสภนธ์ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศขององค์การของโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้ รางวัล อำนาจอ้างอิงและอำนาจบังคับบัญชา มาก
2. บรรยากาศขององค์การในโรงเรียน เป็นแบบปิด 9 โรงเรียน แบบเปิด 7 โรงเรียน แบบอิสระและแบบควบคุม แบบละ 6 โรงเรียน และแบบสนิทสนมและแบบรวบอำนาจ แบบละ 5 โรงเรียน

จากการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับ บรรยากาศขององค์การของโรงเรียน

ในปีเดียวกัน อารีย์ สุวรรณपाल (2537) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามการรับรู้ ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบทฤษฎีอำนาจของ Hersey and Blanchard จำนวน 7 ด้านคือ อำนาจบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้ รางวัล อำนาจข้อมูลข่าวสารและอำนาจเชื่อมโยง/แฝง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจมากที่สุดในด้านอำนาจข้อมูลข่าวสารมากที่สุดคือ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้รางวัล และอำนาจเชื่อมโยง/แฝง น้อยคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิงและอำนาจบังคับ
2. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนยอมตามอำนาจมาก ในด้าน อำนาจข้อมูลข่าวสาร และอำนาจ ความเชี่ยวชาญ ส่วนที่ยอมรับน้อยคือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจเชื่อมโยง/แฝง อำนาจอ้างอิงและอำนาจบังคับ
3. ครูอาจารย์ยอมตามอำนาจมาก ในด้านข้อมูลข่าวสาร อำนาจตามกฎหมายและ อำนาจเชี่ยวชาญ ส่วนที่ยอมรับน้อยที่สุดคืออำนาจจากการให้รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจเชื่อมโยง/แฝง และอำนาจอ้างอิง

เมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกประเภทของอำนาจ

ในปีต่อมา เกรียงไกร ไชยกุล (2538) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอ และการยอมตามอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา เขตการศึกษา 6 ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้กรอบแนวคิด อำนาจของ Hersey and Blanchard ได้แก่ อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจาก

ความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจข้อมูลข่าวสารและอำนาจเชื่อมโยง/แฝง ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษาศึกษาธิการอำเภอใช้อำนาจมากในด้าน อำนาจข้อมูลข่าวสาร อำนาจเชื่อมโยง/แฝง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล ส่วนอำนาจที่ใช้ น้อยที่สุดคือ อำนาจตาม กฎหมาย และอำนาจบังคับ

2. ผู้ช่วยศึกษาศึกษาธิการอำเภอยอมตามอำนาจมาก ในด้านความเชี่ยวชาญ อำนาจข้อมูล ข่าวสาร อำนาจเชื่อมโยงและอำนาจตามกฎหมาย ส่วนที่ยอมตามอำนาจน้อยที่สุดคือ อำนาจ บังคับ อำนาจอ้างอิงและอำนาจการให้รางวัล ส่วนเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาศึกษาธิการอำเภอ ยอมตาม อำนาจมาก ในด้าน อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข้อมูลข่าวสาร อำนาจเชื่อมโยง/แฝง อำนาจ ตามกฎหมายและอำนาจบังคับ ส่วนที่ยอมรับน้อย คือ อำนาจอ้างอิงและอำนาจการให้รางวัล

เมื่อเปรียบเทียบการใช้ อำนาจของศึกษาศึกษาธิการอำเภอกับการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีเพียงแต่ อำนาจความ เชี่ยวชาญเท่านั้น ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบ ความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า มีเพียงระดับการยอมรับตามอำนาจของผู้ช่วยศึกษาศึกษาธิการอำเภอ กับ เจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาศึกษาธิการอำเภอไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปีเดียวกัน จตุพร บุณยะตม (2538) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้ อำนาจในการบริหารของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอ เจ้าหน้าที่ในสำนักงานและผู้บริหารโรงเรียน ที่มีต่อการใช้อำนาจของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เมื่อพิจารณาโดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นโดยรวมว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอใช้อำนาจในการให้ รางวัลและอำนาจบารมีมาก ใช้ อำนาจการพึ่งพา อำนาจข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ อำนาจ ความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมายปานกลาง ใช้ อำนาจอ้างอิงและอำนาจลงโทษน้อย เมื่อ พิจารณาแต่ละฐานอำนาจ พบว่า ความเห็นต่อการใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจข้อมูลข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจการลงโทษ อำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจ พึ่งพา และอำนาจบารมี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และในปีเดียวกัน จำเริญ บัวเลิศ (2538) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจ ของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม ศึกษาจังหวัดตรัง ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดตรัง ใช้พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจอ้างอิง และพลังอำนาจความเชี่ยวชาญสูง ส่วนพลังอำนาจตามกฎหมาย และพลังอำนาจบังคับปานกลาง ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อการให้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ส่วนครูที่มี อายุ ประสบการณ์การสอน และวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการให้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

2. องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ 8 มิติ ในองค์การประกอบด้วย ด้านพฤติกรรมครูผู้สอน มิติขาดความสามัคคีมีพฤติกรรมแสดงออกต่ำ มิติอุปสรรคและมิติมิตรสัมพันธ์แสดงออกปานกลาง มิติขวัญมีพฤติกรรมแสดงออกสูง ส่วนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของผู้บริหารทั้ง 4 มิติ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี มีพฤติกรรมแสดงออกปานกลาง ครูผู้สอน ที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัันมีทัศนคติต่อองค์ประกอบบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน

4. การใช้พลังอำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ และการใช้พลังอำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมผู้บริหารใน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง มิติกรุณาปราณีและมิติพฤติกรรมครูผู้สอนในมิติขวัญ ส่วนการใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมผู้บริหารทั้ง 4 มิติ และพฤติกรรมครูผู้สอนในมิติขวัญ สำหรับการให้พลังอำนาจอ้างอิงและการให้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทุกมิติ ยกเว้น มิติห่างเหิน

ในปีถัดมา อันธ์ิกา เสรีวัฒนา (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารภายใต้สถานการณ์ปกติและวิกฤติกับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. การดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา อยู่ในสถานการณ์ปกติคิดเป็นร้อยละ 85.87 ส่วนอีกร้อยละ 14.13 อยู่ในสถานการณ์วิกฤติ และพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในสถานการณ์วิกฤติมากที่สุด ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษอยู่ในสถานการณ์วิกฤติน้อยที่สุด

2. เมื่อแยกเป็นลักษณะการใช้อำนาจผู้บริหารโรงเรียน ใช้อำนาจในภาพรวมมากที่สุด 5 ประเภท เรียงตามลำดับได้ดังนี้คือ อำนาจสารสนเทศ อำนาจการให้รางวัล อำนาจร่วมปรึกษาหารือ อำนาจตามกฎหมายและอำนาจอ้างอิง ส่วนอำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพาและอำนาจบังคับ ใช้ปานกลาง

3. ผู้บริหารโรงเรียนภายใต้สถานการณ์ปกติใช้อำนาจมากทั้ง 7 ประเภท เรียงตามลำดับได้ดังนี้คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจร่วมปรึกษาหารือ อำนาจสารสนเทศ อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจพึ่งพา และอำนาจความเชี่ยวชาญ ส่วนอำนาจการบังคับใช้ปานกลาง

4. ผู้บริหารโรงเรียนภายใต้สถานการณ์วิกฤติใช้อำนาจปานกลาง 6 ประเภท เรียงตามลำดับได้ดังนี้คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจสารสนเทศ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจร่วมปรึกษาหารือ ส่วนอำนาจพึ่งพาและอำนาจอ้างอิงใช้น้อย

5. การใช้อำนาจแต่ละประเภทของผู้บริหารโรงเรียนในสถานการณ์ปกติแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียน ในสถานการณ์วิกฤติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจสารสนเทศ อำนาจพึ่งพาและอำนาจร่วมปรึกษาหารือ โดยผู้บริหารโรงเรียนในสถานการณ์ปกติใช้อำนาจทุกประเภทมากกว่าผู้บริหารในสถานการณ์วิกฤติ ส่วนอำนาจตามกฎหมายนั้นไม่แตกต่างกัน

6. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและภายใต้สถานการณ์ปกติพบว่ามีมากทั้ง 5 หมวดงาน เรียงตามลำดับได้ดังนี้คือ งานธุรการ งานปกครองนักเรียน งานวิชาการ การบริหารทั่วไปและบริการ ส่วนหมวดงานโรงเรียนกับชุมชนประสิทธิภาพการบริหารมีปานกลาง สำหรับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สถานการณ์วิกฤติพบว่า มีปานกลางทุกงาน เรียงลำดับได้ดังนี้คือ งานปกครองนักเรียน งานวิชาการ งานธุรการ การบริหารทั่วไป และงานโรงเรียนกับชุมชน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจแต่ละประเภท ของผู้บริหารโรงเรียน ภายใต้สถานการณ์ปกติ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้อำนาจทุกประเภท

8. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจแต่ละประเภทของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนภายใต้สถานการณ์วิกฤติ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับอำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจสารสนเทศ และอำนาจร่วมปรึกษาหารือ

ต่อมา สุขชัย ชันอัสวะ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ฐานอำนาจ 5 ฐาน ของ French and Raven คือ ฐานการให้รางวัล ฐานการบังคับหรือลงโทษ ฐานตามกฎหมาย ฐานอ้างอิง และฐานการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจจากฐานตามกฎหมายมากที่สุด จากฐานอ้างอิงจากฐานให้รางวัล และจากฐานการเป็นผู้เชี่ยวชาญใช้มาก ส่วนจากฐานการบังคับหรือการลงโทษใช้น้อย สำหรับความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมนั้น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจจากฐานตามกฎหมาย และ

ฐานอ้างอิงในระดับมาก จากฐานการให้รางวัล และฐานการเป็นผู้เชี่ยวชาญใช้ปานกลาง ส่วนจากฐานการบังคับและลงโทษใช้น้อย

และล่าสุดนี้ สยามรัฐ กุลประดิษฐ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจในการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้กรอบทฤษฎีของ Hersey and Blanchard จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันป่าตอง ได้ใช้อำนาจข้อมูลข่าวสาร ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจเชื่อมโยง/แฝง อำนาจบารมีและอำนาจการให้คุณให้โทษตามลำดับ สำหรับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้อำนาจข้อมูลข่าวสารมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจบารมี อำนาจเชื่อมโยง/แฝง อำนาจจากการให้รางวัลและอำนาจให้คุณให้โทษตามลำดับ

จากทฤษฎี แนวคิด ผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ฐานอำนาจ และการใช้อำนาจของผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ จำเป็นต่อการบริหารงานภายในองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้นำถือเป็นหลักชัยขององค์การ หากองค์การใดมีหลักชัยที่ปักอยู่บนฐานที่มั่นคง แข็งแรง มีเสถียรภาพก็จะมีแต่ความเจริญวัฒนาสืบไป

ดังนั้นผู้บริหารที่ทำหน้าที่หัวหน้า ในการนำองค์การต้องแสวงหาและพัฒนาฐานอำนาจ และเลือกใช้อำนาจให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือควบคุมสถานการณ์ให้สอดคล้องกับอำนาจที่ตนมีอยู่ รู้จักเลือกใช้อำนาจทั้งในส่วนอำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และอำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Power) จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องข้างต้น พบว่า ผู้บริหารที่ใช้อำนาจในกลุ่มอำนาจส่วนบุคคลอันได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า ส่วนการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) อันได้แก่ การใช้อำนาจตามกฎหมายและการใช้อำนาจบังคับหรือการลงโทษ จะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาลดน้อยลงตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงานในแต่ละองค์การมีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบทที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่ยกมาข้างต้น จึงสามารถอธิบายผล ข้อค้นพบ ในช่วง เวลา สถานทีบุคคล และสถานการณ์นั้น ๆ เท่านั้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอกรอบแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลากหลายกว้างขวาง เพื่อนำไปประกอบการศึกษา วิเคราะห์ และอภิปรายผลการศึกษา การใช้อำนาจทางการบริหารของหัวหน้าสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ ต่อไป