

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยเรื่องการใช้อำนาจทางการบริหารของหัวหน้าสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้อำนาจ ทางการบริหารของหัวหน้าสถานศึกษา ตามแนวคิดเรื่องฐานอำนาจ 5 ฐาน ของ French and Raven คือฐานอำนาจการให้รางวัล ฐานอำนาจการบังคับหรือลงโทษ ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจการอ้างอิงและฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ โดยทำการวิจัยจากประชากรทั้งหมด คือ หัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 27 คน ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ จำนวน 259 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ 2 ชุด สำหรับหัวหน้าสถานศึกษา และสำหรับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ ที่ถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม การใช้อำนาจของหัวหน้าสถานศึกษา และความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของ หัวหน้าสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ นำเสนอ ผลในรูปตารางประกอบคำบรรยายและจัดลำดับในส่วนข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด ผลการ วิจัยสรุปได้ดังนี้

หัวหน้าสถานศึกษาทั้งหมดเป็นชาย เกินครึ่งหนึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน มีอายุอยู่ในช่วง 45-54 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์การทำงาน มามากกว่า 16 ปีขึ้นไป แต่อย่างไรก็ตามหัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่รับผิดชอบในการบริหาร จัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ในแบบ 1 และแบบ 2 กล่าวคือมีเด็กนักเรียนต่ำกว่า 300 คน ลงมา ในส่วนของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ ส่วนใหญ่ เป็นหญิงดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 และอาจารย์ 2 จำนวนใกล้เคียงกัน มีอายุในช่วง 25 - 44 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์การทำงาน ไม่เกิน 10 ปี และ ปฏิบัติงานในโรงเรียนแบบ 3 ซึ่งมีจำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป

ส่วนการใช้อำนาจทางการบริหารของหัวหน้าสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

ความเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของหัวหน้าสถานศึกษาโดยภาพรวม เมื่อจัดอันดับการใช้อำนาจโดยจำแนกว่าฐานอำนาจใดที่หัวหน้าสถานศึกษา ใช้มากที่สุดและฐานอำนาจใดที่มีการใช้น้อยที่สุดจากฐานต่าง ๆ พบว่าหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์มีความเห็นสรุปได้ดังนี้

ฐานอำนาจที่หัวหน้าสถานศึกษาใช้มากที่สุดคือ ฐานอำนาจตามกฎหมาย โดยหัวหน้าสถานศึกษาให้เหตุผลว่า เป็นฐานอำนาจที่มีความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ตามอำนาจที่มีอยู่กับตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ระเบียบกฎหมายที่เป็นปทัสถานให้สมาชิกและผู้บังคับบัญชายึดถือปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ทุกฝ่ายเข้าใจสบายใจที่ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย เกิดการยอมรับบังเกิดผลดีกับทุกฝ่าย และถ้าหากไม่ยึดกฎระเบียบจะเป็นผลเสียหายแก่ราชการได้ ส่วน ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ให้เหตุผลประกอบว่า การใช้อำนาจจากฐานนี้มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นอำนาจที่มีอยู่จริงตามตำแหน่งหน้าที่ มีความยุติธรรม เป็นหลักการที่โปร่งใส ทุกคนรับทราบโดยทั่วกัน สามารถอ้างอิงได้ ถือเป็นหลักการและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ส่วนฐานอำนาจที่หัวหน้าสถานศึกษาใช้น้อยที่สุดคือฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ โดยหัวหน้าสถานศึกษาให้เหตุผลว่า การบังคับหรือลงโทษจะทำให้เสียขวัญ บั่นทอนกำลังใจในการทำงาน เกิดความหวาดกลัว เกิดผลเสียต่อตัวผู้บริหารกระทบต่อการพัฒนา ขาดความร่วมมือ และเห็นว่าควรใช้ฐานอำนาจนี้เป็นอันดับสุดท้ายหลังจากใช้วิธีการอื่นไม่ได้ผล สำหรับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ให้ความเห็นว่า หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่มีคุณธรรมใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน ให้เสรีภาพในการทำงาน ให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน คอยดูแลตักเตือน การอยู่เสมอ ไม่ชอบใช้ความรุนแรง ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ทำความผิดกฎระเบียบน้อยลง และยินดีปฏิบัติงานตามที่รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมาย

สำหรับความเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของหัวหน้าสถานศึกษาจำแนกเป็นรายฐานอำนาจปรากฏผลดังนี้

การใช้อำนาจจากฐานการให้รางวัล หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์มีความเห็นพ้องกันว่า หัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจจากการให้รางวัลบ่อยครั้ง เกี่ยวกับการสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อ ฝึกอบรม และดูงาน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน พิจารณาความดีความชอบด้วยหลักคุณธรรม ส่วนในเรื่องเกี่ยวกับการยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานขยัน และการสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น หัวหน้าสถานศึกษามีความเห็นว่าตนเองใช้อำนาจใน

เรื่องนี้บ่อยครั้ง ในขณะที่ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ เห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจในเรื่องเดียวกันนี้เป็นบางครั้ง นอกจากนี้หัวหน้าสถานศึกษาผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ ยังเห็นพ้องกันว่าหัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจเป็นบางครั้ง เกี่ยวกับการการยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานตามที่มอบหมายสำเร็จ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่เชื่อฟังคำสั่งให้ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเนื่องในโอกาสพิเศษต่าง ๆ และการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาทางครอบครัวและเรื่องส่วนตัว

ในขณะที่การใช้อำนาจจากฐานการบังคับหรือลงโทษ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์มีความเห็นพ้องกันว่า หัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจฐานนี้บ่อยครั้ง เกี่ยวกับการสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของโรงเรียน และการให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาที่กระทำผิดได้แก้ตัวใหม่ ส่วนเรื่องการตำหนิและตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่เชื่อฟัง และการใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้าสถานศึกษาความเห็นว่าตนเองมีการใช้อำนาจในกรณีนี้บ่อยครั้ง ในขณะที่ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์เห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษามีการใช้เป็นบางครั้ง ในส่วนที่เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพของงานโดยตรวจสอบการปฏิบัติงานและการควบคุมครูอย่างเข้มงวดในปฏิบัติงานทั้งหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ มีความเห็นพ้องกันว่าหัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจนี้เป็นบางครั้ง นอกจากนี้ยังมีความเห็นพ้องกันว่า หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่เคยใช้อำนาจฐานนี้เลย เกี่ยวกับการขู่ผู้ได้บังคับบัญชาว่าจะตัดเงินเดือนหากไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง การลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งด้วยการตัดเงินเดือน และการกดดันให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน “ย้าย” ส่วนเรื่องเกี่ยวกับการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทบกระเทือนใจหากไม่ปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่ ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์บางส่วนเห็นว่าไม่เคยใช้อำนาจฐานนี้ ขณะที่ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ส่วนหนึ่งซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกัน เห็นว่ามีการใช้อำนาจฐานนี้เป็นบางครั้ง

สำหรับการใช้อำนาจจากฐานอำนาจตามกฎหมาย หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า หัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจฐานนี้บ่อยครั้ง เกี่ยวกับการควบคุมให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ การสั่งงานเป็นขั้นตอนตามสายงาน การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบตามความรู้ความสามารถการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรในการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ

และเห็นพ้องกันอีกว่ามีการใช้อำนาจฐานนี้เพียงบางครั้ง ในเรื่องเกี่ยวกับการแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับว่าเป็นผู้มีสิทธิ์และอำนาจในการสั่งการให้ปฏิบัติงาน การแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับว่าเป็นผู้มีอำนาจในการชี้แนะในการทำงาน สำหรับเรื่องการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่สั่งการ และการชี้แนะการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชานั้น หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่กลุ่มผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์บางส่วนเห็นว่าการใช้อำนาจเกี่ยวกับกรณีนี้เพียงบางครั้ง ขณะที่ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์อีกส่วนหนึ่ง ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกันเห็นว่าการใช้อำนาจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวนี้บ่อยครั้ง นอกจากนี้ในเรื่องเกี่ยวกับการแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับว่ามีอำนาจในการสกัดกั้นความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการนั้น ทั้งหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ต่างมีความเห็นพ้องกันว่า หัวหน้าสถานศึกษาไม่เคยแสดงอำนาจในลักษณะดังกล่าว

ส่วนการใช้อำนาจจากฐานการอ้างอิง หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา และครูอาจารย์มีความเห็นพ้องกันว่า หัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจฐานนี้บ่อยครั้ง เกี่ยวกับการให้ความเป็นกันเอง ความเสมอภาคและความเป็นธรรมกับครูโดยส่วนรวม การแต่งกายได้เหมาะสมกับโอกาส เวลาและสถานที่ และเห็นพ้องกันอีกว่าหัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจฐานนี้เพียงบางครั้ง เกี่ยวกับการพูดโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตามได้ การแสดงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าจนได้รับความไว้วางใจ การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยอาศัยความเป็นพวกเดียวกัน การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยอาศัยความเป็นผู้มีทัศนคติตรงกัน การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่มอบหมายด้วยการแสดงความเป็นพวกเดียวกัน และการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาประทับใจและศรัทธาในบุคลิกลักษณะของหัวหน้าสถานศึกษา ส่วนเรื่องเกี่ยวกับการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยอาศัยการเป็นรุ่นพี่รุ่นน้องที่จบการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน มีความเห็นพ้องกันว่าหัวหน้าสถานศึกษาไม่เคยใช้อำนาจดังกล่าว

นอกจากนี้การใช้อำนาจจากฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์มีความเห็นพ้องกันว่า หัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจฐานนี้บ่อยครั้งเกี่ยวกับการให้คำแนะนำเป็นอย่างดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และการแสดงความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีสำหรับเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการวางแผน การปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การใช้ความสามารถทางศาสตร์การบริหารในการปฏิบัติงาน การอธิบายแผนงานและโครงการของโรงเรียนให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน การใช้ความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียน การพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและนำเอา

นวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงาน และการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือการเสนอโครงการใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่ ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์บางส่วนเห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจกรณีนี้บ่อยครั้ง ขณะที่ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ ประมาณกึ่งหนึ่ง เห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษาใช้เป็นบางครั้ง นอกจากนี้ยังมีความเห็นพ้องกันว่าหัวหน้าสถานศึกษามีการใช้อำนาจจากฐานนี้เป็นบางครั้ง เกี่ยวกับการแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความสามารถทางวิชาการ และสามารถเป็นวิทยากรให้การอบรมเรื่องที่ได้รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการใช้อำนาจทางการบริหารของหัวหน้าสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายดังนี้

สถานภาพของหัวหน้าสถานศึกษาพบว่า หัวหน้าสถานศึกษาทั้งหมดเป็นชาย ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อายุในช่วง 35-54 ปี มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 16 ปี ที่ผลเป็นเช่นนี้เนื่องจากว่า สำนักงานข้าราชการครูได้กำหนดคุณสมบัติเกี่ยวกับวุฒิการศึกษา ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของหัวหน้าสถานศึกษา ต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีเว้นแต่คนที่ดำรงตำแหน่งมาก่อนหน้านี้ ประกอบกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองบัวระเหว ส่วนหนึ่งเป็นโรงเรียนกึ่งนดาร์ตามประกาศกระทรวงการคลัง และมีบางโรงเรียนที่มีสภาพยุ่งยากในการบริหารจัดการศึกษา หัวหน้าสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบอย่างสูงยิ่งมีผลให้หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน การที่มีตำแหน่งสูงทำให้มีอำนาจ (Authority) สูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งอำนาจนี้มีฐานอำนาจที่เกี่ยวข้องได้แก่ฐานอำนาจการให้รางวัล ฐานอำนาจการบังคับหรือลงโทษ และฐานอำนาจตามกฎหมาย อำนาจเหล่านี้มาจากการที่ได้รับมอบหมายและมอบอำนาจให้ใช้ได้ตามระดับตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด ในขณะที่โรงเรียนที่รับผิดชอบส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก มีข้อจำกัดทางทรัพยากรการบริหารทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ หัวหน้าสถานศึกษาจึงต้องพึ่งพาฐานอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) อันได้แก่ ฐานอำนาจอ้างอิงและฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากวัยวุฒิ คุณวุฒิและประสบการณ์การทำงาน โดยใช้อำนาจประเภทนี้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่สังคมคาดหวัง

การใช้อำนาจทางการบริหารของหัวหน้าสถานศึกษามีประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

ความเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจโดยภาพรวม มีประเด็นที่น่าสนใจได้ดังนี้ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความเห็นสอดคล้องกันในภาพรวมว่าฐานอำนาจที่หัวหน้าสถานศึกษาใช้มากที่สุด คือฐานอำนาจตามกฎหมาย โดยหัวหน้าสถานศึกษาให้เหตุผลว่า เป็นฐานอำนาจที่มีความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ตามอำนาจที่มีอยู่กับตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ระเบียบกฎหมายที่เป็นกรอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชายึดถือปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ทุกฝ่ายเข้าใจสบายใจที่ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย เกิดการยอมรับบังเกิดผลดีกับทุกฝ่าย และถ้าหากไม่ยึดกฎระเบียบจะเป็นผลเสียหายแก่ราชการได้ ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ให้เหตุผลประกอบว่า การใช้อำนาจจากฐานนี้มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นอำนาจที่มีอยู่จริงตามตำแหน่งหน้าที่ มีความยุติธรรม เป็นหลักการที่โปร่งใสทุกคนรับทราบโดยทั่วกัน สามารถอ้างอิงได้ ถือเป็นหลักการและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สาเหตุที่มีการใช้อำนาจนี้มากอาจเนื่องมาจากเป็นฐานอำนาจ (Authority) ซึ่งจัดเป็นอำนาจประเภทอำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของผู้บริหารบรรลุผลจากการที่บุคลากรในสังกัด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุวัยกลางคน และมีประสบการณ์ผ่านโลกผ่านงานมานาน จึงนับว่าเป็นผู้มีวุฒิภาวะสูง และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการทำงาน การที่หัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจฐานนี้มากที่สุดน่าจะบังเกิดผลคือได้ทั้งคนและงาน เพราะเป็นอำนาจที่มีความชอบธรรมในการใช้ ดังที่ Abbott and Carachio (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538) ให้ความเห็นว่าฐานอำนาจนี้เป็นอำนาจที่ผู้บริหารต้องใช้เป็นประจำ เป็นอำนาจที่มีความชอบธรรมในการใช้โดยเฉพาะงานราชการที่มีระเบียบแบบแผนในการทำงานชัดเจน การใช้อำนาจนี้มากเกินไปจะทำให้ไม่สามารถครองคนได้ หากหัวหน้าสถานศึกษาละเลยอำนาจหรือใช้อำนาจด้วยการกระทำการเกินอำนาจหน้าที่หรือกระใช้อำนาจไปในทางมิชอบก็จะทำให้เกิดความเดือดร้อนเสียหายได้ ส่วน Yuki (อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2540) ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า การสั่งการให้กระทำอย่างเป็นทางการ คำสั่งต้องสุภาพและจริงใจ ต้องสั่งด้วยความเชื่อมั่น มีความรับผิดชอบและความคุมสถานการณ์ได้การใช้อำนาจนี้หากขาดความชอบธรรม อาจทำลายความผูกพันหรือเกิดการต่อต้านได้เช่นเดียวกับการบังคับหรือลงโทษ หากผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิเสธอำนาจแล้วฐานอำนาจนี้จะเสื่อมลง การสั่งการจึงควรมีการบังคับการปฏิบัติและควรช่วยเหลือเมื่อผู้ปฏิบัติมีปัญหา ในเรื่องการใช้อำนาจ Hoy and Miskel (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538) ให้ความเห็นว่าฐานอำนาจนี้จะใช้ได้ผลดีกับกลุ่มยอมตาม และใช้ได้ผลน้อยที่สุดกับกลุ่มต่อต้าน ในเรื่องเดียวกันนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ถ้าใช้อำนาจนี้อยู่บนพื้นฐานความชอบธรรมก็จะได้รับการยอมรับตาม หากใช้อำนาจไม่เหมาะสมหรือไม่ชอบธรรมจะเกิดการต่อต้านขึ้นได้เช่นกันซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัย ของ สำเร็จ โพธิ์วรรณ (2530) ที่พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด ผลการศึกษาของ สุขชัย ชันอัสวะ (2541) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออ้อมก้อย จังหวัดเชียงใหม่ ใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สยามรัฐ กุลประดิษฐ์ (2542) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ใช้อำนาจตามกฎหมายนี้มาก ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ อารีย์ สุวรรณपाल (2537) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใหญ่พิเศษ กรมสามัญศึกษา ใช้อำนาจตามกฎหมายน้อย และผู้ช่วยผู้บริหารก็ยอมรับน้อย และ เกรียงไกร ไชยกุล (2538) ก็พบว่า ศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 ใช้อำนาจนี้ น้อย แต่ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและเจ้าหน้าที่ยอมตามมาก

ส่วนฐานอำนาจที่หัวหน้าสถานศึกษาใช้น้อยที่สุด คือ ฐานอำนาจการบังคับหรือลงโทษ โดยหัวหน้าสถานศึกษาให้เหตุผลว่า การบังคับหรือลงโทษจะทำให้เสียขวัญ บั่นทอนกำลังใจในการทำงาน เกิดความหวาดกลัว เกิดผลเสียต่อตัวผู้บริหารกระทบต่อการพัฒนา ขาดความร่วมมือ และเห็นว่าควรใช้ฐานอำนาจนี้เป็นอันดับสุดท้ายหลังจากใช้วิธีการอื่นไม่ได้ผล ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ให้ความเห็นว่า หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่มีคุณธรรมใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน ให้เสรีภาพในการทำงาน ให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน คอยดูแลตักเตือนการอยู่เสมอ ไม่ชอบใช้ความรุนแรง ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ทำความผิดกฎระเบียบบ่อยลง และยินดีปฏิบัติงานตามที่รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมาย ผลการวิจัยที่พบว่ามีการใช้ฐานอำนาจนี้น้อยที่สุด น่าจะนับเป็นนิมิตหมายอันดีของวงการการศึกษา ซึ่งอาจผลมาจากการที่ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะมากขึ้น กลุ่มที่มีพฤติกรรมในการต่อต้านอำนาจมีน้อยลง หัวหน้าสถานศึกษามีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจจากฐานอำนาจประเภทอำนาจส่วนบุคคลในการสร้างบารมีให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและยอมตามมากขึ้นดังที่ Yuki (อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2540) ให้ความเห็นว่า การบังคับหรือลงโทษเป็นอำนาจที่มีวิธีการยุ่งยากที่สุด เนื่องจากจะทำให้เกิดความไม่พอใจและทำลายอำนาจการอ้างอิงลงได้ ไม่ควรที่จะใช้บ่อยหรือไม่ใช้เลย ถ้าการลงโทษเบาเกินไปจะทำให้เกิดความเคยชินไม่เข็ดหลาบและนำไปสู่การต่อต้านมากที่สุด การลงโทษที่ผิดพลาดอาจก่อให้เกิดการไม่พอใจ เกิดการต่อต้านที่รุนแรงขึ้นได้ ต้องใช้อย่างเด็ดขาดและทำให้เกิดความขลัง อย่าข่มขู่แล้วทำไม่จริงจะทำให้สูญเสียความเคารพและเสื่อมอำนาจนี้ได้ การลงโทษควรเหมาะสมกับความผิด ควรบอกกล่าวกฎและการลงโทษแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและตักเตือนก่อนใช้อำนาจลงโทษ โดยบริหารการลงโทษอย่างสม่ำเสมอและเสมอภาคเท่าเทียมกัน เข้าใจสถานการณ์ก่อนการตัดสินลงโทษ รักษาความขลังของการลงโทษ ด้วยการลงโทษเป็นรายบุคคลเป็นส่วนตัว และลงโทษเหมาะสมกับความผิดที่ฝ่าฝืน ในเรื่องเกี่ยวกับผลกระทบของการ

ใช้อำนาจนั้น Hoy and Miskel (อ้างในนพดล เจนอักษร, 2538) ให้ความเห็นว่า การใช้อำนาจ บังคับหรือลงโทษจะบังเกิดผลดีมากที่สุดหากใช้กับกลุ่มที่ต่อต้านอำนาจผู้บริหารเท่านั้น นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การลงโทษไม่ทำให้เกิดความ ผูกพันและยอมรับแต่อย่างใด ถ้าใช้ในลักษณะการช่วยเหลือบรรเทาโทษหรือการไม่เอาโทษ จะมี ผลเพียงเกิดการยินยอมตามเท่านั้น แต่หากการลงโทษแบบมีอคติและเป็นศัตรูหรือมีเล่ห์เหลี่ยม จะก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับรายงานการวิจัย ของ สำเร็จ โพธิวรรณ (2530) ที่พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ยอมตามอำนาจนี้น้อยที่สุด และผลการวิจัยของ ทวีชัย บุญเดิม (2526) ที่ พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่นส่วนใหญ่ไม่ยอมตามอำนาจนี้ ส่วนงานวิจัยของ อนงค์พร สถิตย์ภาติกุล (2536) ก็พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขต การศึกษา 1 ใช้อำนาจนี้น้อยที่สุด เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ อารีย์ สุวรรณपाल (2537) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ขนาดใหญ่พิเศษ กรมสามัญศึกษา ใช้อำนาจนี้น้อย และพบว่าผู้ช่วย ผู้บริหารและครูยอมตามน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงาน วิจัยของ เกรียงไกร ไชยกุล (2538) ที่พบว่า ศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 6 ใช้อำนาจนี้น้อย ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอยอมตามน้อยที่สุด แต่เจ้าหน้าที่ในสำนักงานยอมตามมาก ในขณะที่งานวิจัยของ จัตุพร บุญระดม (2538) พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 11 ใช้อำนาจนี้น้อย เช่นกัน และผลการวิจัย ครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษา ของ สุขชัย ขันอัสวะ (2541) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภออ้อมก้อย จังหวัดเชียงใหม่ ว่ามีการใช้อำนาจฐานนี้ น้อย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สยามรัฐ กุลประดิษฐ์ (2542) ที่พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ใช้อำนาจจากฐาน การบังคับหรือลงโทษนี้เป็นอันดับสุดท้าย

สำหรับความเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของหัวหน้าสถานศึกษาเมื่อจำแนกเป็นรายฐาน อำนาจ มีประเด็นที่น่าสนใจคือ

ฐานอำนาจประเภทอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ฐานอำนาจจากการบังคับหรือ ลงโทษ และฐานอำนาจตามกฎหมาย ทั้งสองฐานนี้ในภาพรวมพบว่า ฐานแรกหัวหน้าสถานศึกษา มีการใช้น้อยที่สุด สำหรับฐานที่สองพบว่าหัวหน้าสถานศึกษามีการใช้มากที่สุด หากมองลึก ลงไปในรายละเอียดของประเด็นย่อยต่าง ๆ พบว่า การใช้อำนาจจากฐาน การบังคับหรือลงโทษ แม้ว่าในภาพรวมหัวหน้าสถานศึกษาจะมีการใช้น้อยที่สุด แต่ในรายละเอียดพบว่าการใช้อำนาจ ฐานนี้ในประเด็นย่อย ๆ เช่น การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ตัวใหม่ ซึ่งเป็นประเด็นการใช้ อำนาจในเชิงบวก พบว่าทั้งหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์

เกินครึ่งหนึ่งเห็นว่ามีการใช้บ่อยครั้ง แต่ก็ยังมีผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์บางส่วน ที่ให้ความเห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษาไม่เคยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ตัวใหม่ ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าการตอบแบบสอบถามของหัวหน้าสถานศึกษา ถ้าประเด็นคำถามเป็นเชิงลบจะให้เกิด ภาพลักษณ์ในเชิงบวกดังจะเห็นได้จากในข้อคำถามนี้ไม่มีผู้บริหารคนใด ตอบว่าไม่ใช่ ส่วนการ ตำหนิและตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เชื่อฟังคำสั่ง หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้า สถานศึกษาและครูอาจารย์จะมีความเห็นที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารจะตอบคำถามให้ความเห็นใน เชิงบวก ว่าหัวหน้าสถานศึกษามีการใช้บ่อยครั้ง แต่ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์กลับ เห็นว่ามีการใช้เพียงบางครั้ง และยังมีบางส่วนที่ให้ความเห็นว่าไม่ใช่เลย สำหรับประเด็นการขู่ ว่า จะตัดเงินเดือนหากไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่จะให้ความเห็นว่าไม่เคยใช้ อำนาจด้วยวิธีการเช่นนั้น แต่ก็ยังมีผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ร้อยละ 32.04 เห็นว่า หัวหน้าสถานศึกษามีการใช้อำนาจในเรื่องนี้เป็นบางครั้ง และอีกร้อยละ 6.18 เห็นว่าใช้บ่อย ส่วนการใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครู อาจารย์ต่างก็มีความเห็นต่อการใช้อำนาจในประเด็นนี้หลากหลายซึ่งใกล้เคียงกับโลกความเป็นจริง กล่าวคือหัวหน้าสถานศึกษาเกินครึ่งเห็นว่ามีใช้อำนาจในลักษณะนี้บ่อยครั้ง แต่ผู้ช่วยหัวหน้า สถานศึกษาและครูอาจารย์เกินครึ่งเห็นว่ามีใช้อำนาจโดยการให้ความใส่ใจเป็นบางครั้งและยัง มีอีกร้อยละ 13.52 ที่เห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษาไม่เคยใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความกระทบกระเทือนใจ หัวหน้าสถานศึกษาเกินครึ่งเห็นว่าไม่ใช่ผู้ช่วย หัวหน้าสถานศึกษาครูอาจารย์มีความเห็นไม่ชัดเจนในเรื่องนี้กล่าวคือร้อยละ 44.02 เห็นว่าไม่ใช่ และอีกร้อยละ 44.40 เห็นว่าใช้เป็นบางครั้ง การใช้อำนาจจากฐานการบังคับหรือลงโทษจะบังเกิด ผลดีก็แต่เฉพาะใช้กับกลุ่มที่ต่อต้านอำนาจเท่านั้น ไม่มีความจำเป็นสำหรับกลุ่มที่ยอมตามหรือมี วุฒิภาวะสูง การที่หัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจจากฐานนี้น้อยที่สุด น่าจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องยอมรับ ได้ เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาอบรม ภาระงานเป็นเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับวิชาการ บุคลากรที่เกี่ยวข้องล้วนแต่มีวุฒิภาวะ โดยดูได้จากวุฒิการศึกษา อายุ และประสบการณ์ มีปัญญาเป็นอาวุธ ดังนั้นการใช้อำนาจบังคับขู่เข็ญหรือการลงโทษจึงน่าจะเป็น เรื่องล้าสมัย และในบริหารจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ควรเน้นการแข่งขันหรือร่วมมือกัน ในด้านความรู้และข้อมูลข่าวสารหรือความเชี่ยวชาญมากกว่า และมีการสร้างเครือข่ายกัลยาณมิตร ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำมีคุณค่ามีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน อันจะนำมา ซึ่งบรรยากาศที่ดีในองค์กร บุคลากรมีขวัญมีกำลังใจในการทำงานและท้ายที่สุดเกิดความผูกพัน ยอมรับและยอมตามหัวหน้าสถานศึกษา ส่งผลให้งานในความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ

ส่วนการใช้อำนาจจากฐานอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งเป็นฐานอำนาจที่ในภาพรวมหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์เห็นว่า หัวหน้าสถานศึกษามีการใช้มากที่สุด เมื่อมองลงไปในระดับย่อยพบประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย เช่น ประเด็นเกี่ยวกับการแสดงสิทธิ์และอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ทั้งหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์เกินครึ่งมีความเห็นสอดคล้องกันว่า หัวหน้าสถานศึกษามีการใช้อำนาจเหล่านี้เพียงบางครั้ง การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์เกินครึ่งเห็นว่า มีการใช้บ่อยครั้งคงเนื่องมาจากบุคลากรในสังกัดล้วนแต่เป็นข้าราชการที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่และปฏิบัติตนให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนจรรยาบรรณ และธรรมเนียมปฏิบัติราชการ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการดูมีเกียรติและศักดิ์ศรีในสายตาของผู้พบเห็น และงานมีระเบียบมีระบบยังเกิดผลดีต่อทางราชการโดยรวม สำหรับการแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับว่าเป็นผู้มีอำนาจสกัดกั้นความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าไม่เคยใช้อำนาจในลักษณะเช่นนี้ แต่ก็มีบางส่วนที่ให้ความเห็นว่ามีการใช้เป็นบางครั้ง ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ เกินครึ่งหนึ่งเห็นว่าไม่เคยใช้ แต่อีกเกือบครึ่งที่เห็นว่ามีการใช้อำนาจนี้และมีถึงร้อยละ 12.35 ที่เห็นว่ามีการใช้บ่อยครั้ง การที่ความเห็นเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากมีหัวหน้าสถานศึกษาบางคน ใช้อำนาจหน้าที่ไปในทางมิชอบหรือใช้อำนาจเกินหน้าที่ หรืออาจพิจารณาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมที่จะให้การสนับสนุนก็เป็นได้ ซึ่งก็มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้น

นอกจากนี้ยังมีฐานอำนาจอีกประเภทหนึ่งคือฐานอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งหากใช้แล้วจะก่อให้เกิดความผูกพันทางใจ เกิดการยอมรับยอมตาม เป็นอำนาจที่มีลักษณะเป็นพระคุณ ซึ่งได้แก่ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ฐานอำนาจจากการอ้างอิงและฐานอำนาจความเชี่ยวชาญจากการจัดลำดับการใช้อำนาจ ตามความเห็นของหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ อยู่อันดับ 2 – 4 และมีลำดับที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเนื่องมาจากสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานการณ์ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน เมื่อมีการวิเคราะห์ลงไปไต่ถามรายละเอียดของแต่ละประเด็นจากฐานอำนาจทั้งสามมีสิ่งที่น่าสนใจดังนี้

ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ในประเด็นเกี่ยวกับการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานสำเร็จ หัวหน้าสถานศึกษาเกินครึ่งเห็นว่ามีการใช้เป็นบางครั้ง และอีกบางส่วนเห็นว่าใช้บ่อยครั้ง ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์เกินครึ่งเห็นว่าใช้เป็นบางครั้ง แต่ก็มีร้อยละ 5.79 เห็นว่าไม่เคยใช้ การที่ความเห็นเป็นเช่นนี้อาจมาจากผู้ใต้บังคับบัญชายังมีผลงานยังไม่ถึงขั้นที่จะยอมรับหรือให้การยกย่องชมเชย ในประเด็นเกี่ยวกับการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อฟังคำสั่งได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ทั้งหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์

เกินครึ่งมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีการใช้อำนาจในลักษณะดังกล่าวเป็นบางครั้ง แต่ก็ยังมีบางส่วนที่เห็นว่ามีการใช้บ่อยครั้ง และไม่เคยใช้ นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษามีการส่งเสริมพรรคพวกและบริวารให้ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเป็นการแลกเปลี่ยนกับการยอมตาม หรือ อาจเพื่อเป็นการสร้างเสริมบารมีโดยหาพรรคพวกมาค้ำบัลลังก์ให้กับตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม การที่มีบางส่วนให้ความเห็นว่าไม่เคยใช้อำนาจนั้นอาจเป็นผลมาจากตำแหน่งที่จะเลื่อนมืออยู่จำกัด หรือหัวหน้าสถานศึกษาคนนั้นใช้คนแล้วไม่รู้จักการให้บำเหน็จความชอบตอบแทน หากเป็นเช่นนั้นจริง ความผูกพันและยอมตามก็จะลดลงตามลำดับในประเด็นการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ประสบปัญหาด้านครอบครัวหรือเรื่องส่วนตัว หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา และครูอาจารย์เกินครึ่ง เห็นว่ามีการใช้เป็นบางครั้ง แต่ก็มีบางส่วนที่เห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษา ไม่เคยใช้อำนาจในลักษณะนี้ โดยมีหัวหน้าสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งคนที่กล้ายอมรับความจริงในเรื่องนี้ ในประเด็นการพิจารณาความดีความชอบด้วยหลักคุณธรรม หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่าทำบ่อยครั้ง ไม่มีรายใดที่กล่าวตอบว่าไม่เคยใช้ ซึ่งแตกต่างกับความเห็นของผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์มีจำนวนไม่ถึงครึ่งที่ให้ความเห็นว่าใช้เป็นบางครั้งละใช้บ่อยครั้ง และยังมีอีกร้อยละ 10.04 ที่ให้ความเห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจในส่วนนี้ไม่เป็นธรรม การที่ความเห็นเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากข้อคำถามเป็นเชิงลบ หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงต้องตอบว่ามีการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมเพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดีงามของตน การที่หัวหน้าสถานศึกษามีการใช้อำนาจจากฐานนี้น้อยจะทำให้บารมีมีน้อยหรือลดลงขาดการยอมตาม บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นธรรม อาจนำความขัดแย้งมีการชิงดีชิงเด่นเกิดขึ้นในองค์กร อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานมีอุปสรรคหรือขาดความร่วมมือร่วมใจ เท่าที่ควร Abbott and Carachio (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538) ให้ความเห็นว่าอำนาจนี้เป็นอำนาจ (Authority) ที่หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องดำเนินการจัดสรรให้เหมาะสมและเป็นธรรม และ Yukl (อ้างในสมยศ นาวิกาน, 2540) ให้ความเห็นว่าการให้รางวัลเป็นฐานอำนาจที่ใช้อย่างที่ง่ายที่สุด สามารถเพิ่มคุณค่าได้โดยการติดตามการปฏิบัติงานก่อนการให้รางวัล โดยการใช้คำสั่งต้องมีเหตุผลเป็นไปไม่ได้และไม่ผิดจริยธรรม รางวัลที่ให้ต้องมีใช้สินบนแต่เป็นรางวัลที่ทุกคนอยากได้และอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปไม่ได้ และรางวัลมีคุณค่าเหมาะสมกับความเหน็ดเหนื่อยยากในส่วนการใช้อำนาจฐานนี้ให้มีประสิทธิภาพนั้น Hoy and Miskel (อ้างในนพดล เจนอักษร, 2538) ให้ความเห็นว่า การใช้อำนาจนี้จะบังเกิดผลดีที่สุดกับกลุ่มยอมตามและเกิดผลดีน้อยที่สุดกับกลุ่มต่อต้าน ในเรื่องนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การใช้อำนาจนี้จะทำให้เกิดความผูกพันและยอมรับ (Commitment) ถ้าใช้ด้วยวิธีการอย่างมีศิลปะ และ

ทำให้เกิดเพียงการยอมตาม (Compliance) หากใช้แบบเป็นทางการ แต่จะทำให้เกิดการต่อต้าน (Resistance) หากใช้อำนาจนี้แบบมีเล่ห์เหลี่ยมฉ้อฉลหรือคดโกง ดังนั้นหัวหน้าสถานศึกษาควรพิจารณาการใช้อำนาจจากฐานการให้รางวัลให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

การใช้อำนาจจากฐานการอ้างอิง การใช้อำนาจนี้ในภาพรวมได้รับการใส่ใจจากหัวหน้าสถานศึกษาค่อนข้างน้อย โดยเห็นได้จากความคิดเห็นในการจัดลำดับการใช้อำนาจในภาพรวมเมื่อมองลึกในรายละเอียดประเด็นต่าง ๆ มีสิ่งที่น่าสนใจ เช่น การพูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ เกินครึ่งมีความสอดคล้องกันว่ามีการใช้เป็นบางครั้ง แต่ก็มีส่วนเห็นว่าไม่เคยใช้ ในประเด็นทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง โดยอาศัยความเป็นพวกเดียวกัน หัวหน้าสถานศึกษามีจำนวนไม่ถึงครึ่งความเห็นไม่ชัดเจน กล่าวคือมีทั้งเห็นว่า ใช้บ่อยครั้งเป็นบางครั้งและ ไม่เคยใช้ ในขณะที่ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ เกินครึ่งเห็นว่ามีการใช้เพียงบางครั้ง แต่ก็มีส่วนเห็นแตกต่างว่าไม่เคยใช้ ซึ่งในประเด็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่มอบหมายด้วยการแสดงความเป็นพวกเดียวกันก็มีความเห็นคล้ายคลึงกัน สำหรับการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยอาศัยความเป็นพี่น้องร่วมสถาบันและความเป็นเพื่อนสนิทนั้น ทั้งสองประเด็นหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์เห็นว่าไม่เคยใช้อำนาจในลักษณะนี้ ความเห็นดังกล่าวนี้ที่น่าสนใจมากเพราะขัดแย้งกับในโลกของความเป็นจริง ที่สายสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน เป็นพี่เป็นน้อง จะมีส่วนส่งเสริมให้เกิดความผูกพันยอมรับยอมตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อฟังคำสั่ง หากไม่มีการใช้ประโยชน์จากฐานอำนาจการอ้างอิงในส่วนนี้นับว่าเป็นความผิดพลาดที่น่าเสียดายยิ่ง เพราะเพื่อนสนิทและความเป็นพี่น้องร่วมสถาบันย่อมมีความคุ้นเคยผูกพันกันมาก่อนเป็นทุนเดิม ความเชื่อ ไว้วางใจ ความเข้าใจกันต้องมีมากกว่าคนอื่น ความเป็นทีมจึงน่าจะเกิดขึ้นได้ง่ายกว่า ในประเด็นการให้ความเป็นกันเอง ความเสมอภาคและให้ความเป็นธรรมกับครูโดยส่วนรวม หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่ามีการใช้บ่อย ซึ่งผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ ร้อยละ 8.50 เห็นว่าไม่เคยใช้ การที่ความเห็นเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความเห็นเข้าข้างตนเองเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของตน การที่หัวหน้าสถานศึกษามีการใช้อำนาจจากฐานอำนาจนี้น้อยและให้ความสำคัญน้อย นับเป็นสิ่งที่น่าเสียดายเพราะอำนาจการอ้างอิงเป็นฐานอำนาจประเภทพระคุณ เป็นฐานที่ใช้แล้วทำให้ผู้ใช้เกิดบารมี มีความผูกพัน เกิดการยอมรับยอมตามอำนาจ ดังที่ Yuki (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538) ให้ความเห็นว่าการสร้างหรือเพิ่มพูนอำนาจนี้กระทำได้โดยการอ้างอิงบุคคลอื่นที่มีอำนาจ หรือมีพฤติกรรมเลียนแบบ การเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกัน การเป็นแบบจำลองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นและปฏิบัติ

ตาม เป็นพฤติกรรมที่มีผลต่อการจูงใจ ชักนำไปปฏิบัติตามที่พึงประสงค์ได้ สำหรับการใช้อำนาจนั้น Hoy and Miskel (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538) ให้ความเห็นว่า การใช้ อำนาจอ้างอิงส่งผลดีที่สุดกับกลุ่มที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตาม ส่งผลน้อยกับกลุ่มยอมตาม และส่งผลด้อยที่สุดกับกลุ่มต่อต้าน นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้ให้ความ เห็นเพิ่มเติมว่า การใช้อำนาจนี้ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่ามีผลสำคัญกับตัวผู้นำจะก่อให้เกิด ความผูกพัน แต่หากการใช้อำนาจนี้ ในเรื่องที่ไม่มีความสำคัญกับผู้นำก็จะมีผลเพียงเกิดการยอม ตาม แต่หากการใช้อำนาจนี้แล้วจะนำความเสียหายมาสู่ตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะคัดค้าน การใช้อำนาจดังกล่าว

ส่วนการใช้อำนาจจากฐานความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจนี้บางคนเรียกว่าฐานอำนาจ รอบรู้หรืออำนาจจากการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นอำนาจที่ผู้ใช้ใช้แล้วเกิดพระคุณ ทำให้เกิดความ เชื่อถือศรัทธา เกิดการยอมรับยอมตาม จากการจัดลำดับในภาพรวมหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วย หัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ พบว่ามีการใช้อำนาจในฐานนี้เป็นลำดับรองจากฐานอำนาจ ตามกฎหมาย เมื่อมองลึกลงในรายละเอียดพบประเด็นที่น่าสนใจ เช่น ในประเด็นความสามารถ ในการวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบหัวหน้าสถานศึกษาเห็นว่ามีการใช้บ่อยครั้ง แต่ ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์เกินครึ่งเห็นว่ามีการใช้ แต่ก็มีส่วนเห็นว่ามีไม่มีการใช้ ในประเด็นการแสดงให้เห็นความสามารถทางวิชาการ หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าใช้เพียง บางครั้ง ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์จำนวนไม่ถึงครึ่งเห็นว่าใช้เพียงบางครั้งและ บ่อยครั้งและมีบางส่วนเห็นว่ามีไม่ใช้ ในประเด็นสามารถเป็นวิทยากรให้การอบรมในเรื่องงานที่ รับผิดชอบ หัวหน้าสถานศึกษาเห็นว่าใช้เพียงบางครั้ง ส่วนผู้ช่วยและครูอาจารย์จำนวนไม่ถึงครึ่ง เห็นว่าใช้เพียงบางครั้งและบ่อยครั้งและมีบางส่วนเห็นว่ามีไม่เคยใช้ ในประเด็นความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์หรือเสนอโครงการใหม่ๆที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม หัวหน้าสถานศึกษาประมาณ ครึ่งหนึ่งเห็นว่ามีใช้บ่อย ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาประมาณครึ่งหนึ่งเห็นว่ามีใช้เพียงบางครั้ง และมีบางส่วนที่เห็นว่ามีไม่เคยใช้ในประเด็นต่าง ๆ มีข้อพึงสังเกตว่าทุกประเด็นหัวหน้าสถานศึกษา ไม่มีสักคนที่ตอบว่ามีไม่เคยใช้อำนาจนี้ ผิดกับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูอาจารย์ ที่มีความ คิดเห็นหลากหลายและทุกประเด็นจะมีประมาณร้อยละ 5 – 10 ที่ให้ความเห็นว่ามีไม่เคยใช้ ซึ่งเป็น ดังบ่งชี้ประการหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษาใช้ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญยังไม่ถึง ระดับที่จะเป็นที่ยอมรับ หรืออาจเป็นเพราะวุฒิทางการศึกษาเท่าเทียมกันจึงมีท่าทีที่ไม่ยอมรับ การที่หัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจความเชี่ยวชาญน้อยนับเป็นปรากฏการณ์ที่น่าสนใจยิ่ง เพราะ โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาอบรม ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญจึงน่าจะมีความ สำคัญจำเป็นที่ต้องมีมาเป็นลำดับแรกสำหรับผู้บริหารหัวหน้าสถานศึกษา การยอมรับนับถือน่าจะ

เกิดขึ้นจากการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิมากกว่าสิ่งอื่นใด จากการศึกษพบว่าสถานภาพของหัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่ จบปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานมานานและมีอายุในวัยอาวุโส ก็ยังไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นเพราะทั้งหัวหน้าสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิในระดับเดียวกันคือ ปริญญาตรี ดังนั้นหากใครจะทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามทิศทางการปฏิรูปการศึกษา ต้องได้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและควรมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท เพื่อให้ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญมีเสถียรภาพมั่นคงเพียงพอที่จะเกิดการยอมรับและยอมตามจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ Yuki (อ้างในสมยศ นาวิการ, 2540) ให้ความเห็นว่าการทำให้บุคคลรู้ถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความสำเร็จเพื่อสร้างและรักษาความเชื่อถือ การโอ้อวดหรือสร้างว่ารู้ทุกอย่างจะทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธา ขาดความเชื่อถือและสูญเสียอำนาจอย่างรวดเร็ว การใช้อำนาจต้องกล้าตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นแสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจอย่างแท้จริงและกล้ารับผิดชอบต่อสถานการณ์ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่ง โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2528) ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องเดียวกันว่า ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจประเภท Competence Authority Concept ซึ่งเกิดจากความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหารที่คนอื่นหวังพึ่งพาความสามารถนี้ ในเรื่องการใช้อำนาจ Hoy and Miskel (อ้างในนพดล เจนอักษร, 2538) ให้ความเห็นว่า การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะส่งผลดีที่สุดเมื่อใช้กับกลุ่มที่มีความเชื่อถือและพร้อมที่จะกระทำตาม ส่งผลน้อยเมื่อใช้กับกลุ่มยอมตามและส่งผลน้อยที่สุดเมื่อใช้กับกลุ่มต่อต้านและเรื่องเดียวกันนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การใช้อำนาจนี้โดยการสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมกับเป้าหมายเดียวกัน จะทำให้เกิดความผูกพันและยอมรับ หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจต่อเป้าหมายจะมีผลเพียงการยอมตาม แต่ถ้าผู้นำใช้อำนาจความเชี่ยวชาญอย่างเย่อหยิ่ง โอ้อวด ข่มเหงหรือดูหมิ่นคนอื่นที่ไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของตน ก็อาจก่อให้เกิดการต่อต้านขึ้นได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้จากผลการวิจัยโดยภาพรวมที่พบว่า ฐานอำนาจตามกฎหมายใช้มากที่สุด และฐานอำนาจการบังคับหรือลงโทษใช้น้อยที่สุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

หัวหน้าสถานศึกษาควรมีการพัฒนาและส่งเสริมเพิ่มพูนฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจการอ้างอิงและฐานอำนาจจากการให้รางวัล ให้มีและใช้มากยิ่งขึ้นในทางการบริหาร ซึ่งทั้งสามฐานจัดเป็นฐานอำนาจส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระแสยุคโลกาภิวัตน์ ความรู้

ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารตลอดจนความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หัวหน้าสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรมีฐานอำนาจนี้ในระดับที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดมีการยอมรับ ยอมตาม และมีการต่อต้านน้อยที่สุด ส่วนการใช้อำนาจตามกฎหมายซึ่งพบว่ามีการใช้ในภาพรวมมากที่สุดแล้ว ควรมีการสร้างสมดุลในการใช้อำนาจกับฐานอำนาจอื่น ๆ ด้วย โดยควรใช้อำนาจส่วนบุคคลที่เป็นพระคุณให้มากกว่าอำนาจตามหน้าที่ซึ่งเป็นพระเดช ทั้งนี้ควรใช้คำนึงถึงความเหมาะสมกับคน เวลาและสถานการณ์แวดล้อมอื่นๆ ประกอบด้วย โดยเฉพาะการใช้อำนาจอ้างอิงซึ่งเป็นอำนาจประเภท Charismatic Authority Concept (โลว์จ แชนศิริพันธ์, 2528) จะทำให้เกิดอิทธิพล เกิดความผูกพันยอมรับ และยอมตาม ตามแนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจ อำนาจ อิทธิพลและการยอมตามของ Tosi, Rizzo and Carroll (อ้างใน นพดล เจนอักษร, 2538) และการใช้อำนาจ (Authority) จากฐานอำนาจการบังคับหรือลงโทษและฐานอำนาจตามกฎหมาย ควรใช้อย่างเหมาะสมและอยู่บนพื้นฐานของความชอบธรรม โดยสุจริตและจริงใจ สำหรับการใช้อำนาจควรใช้ให้เหมาะกับคน เวลา สถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ หากใช้ไม่เหมาะสมแล้ว อาจทำให้ฐานอำนาจผุกร่อน ทำให้ผู้บริหารเสื่อมอำนาจเสื่อมความเคารพนับถือและศรัทธา อันเนื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความผูกพัน ขาดการยอมรับ ไม่ยอมตามและมีการต่อต้านตลอดจนการแสดงปฏิกิริยาที่ไม่พึงประสงค์ บังเกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานทั้งโดยตรงและโดยอ้อม จึงควรพิจารณาในการนำมาใช้

อนึ่ง ในการใช้อำนาจหัวหน้าสถานศึกษาควรวิเคราะห์จำแนกผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 3 กลุ่ม ตามแนวคิดของ Hoy and Miskel (อ้างในนพดล เจนอักษร, 2538) คือกลุ่มที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตาม กลุ่มยอมตาม และกลุ่มต่อต้าน การใช้อำนาจจากฐานการให้รางวัลและฐานอำนาจตามกฎหมายจะบังเกิดผลดีที่สุกแต่เฉพาะเมื่อใช้กับกลุ่มยอมตามเท่านั้น สำหรับกลุ่มต่อต้าน ควรเลือกใช้อำนาจจากฐานการบังคับหรือลงโทษจึงจะบังเกิดผลดีที่สุก การใช้ฐานอำนาจจากฐานอื่น ๆ ไม่มีประสิทธิภาพสำหรับคนกลุ่มนี้ นอกจากนี้ หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการพัฒนาเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพควรบรรจุเนื้อหาไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาประสิทธิภาพผู้บริหารทุกระดับตำแหน่งตลอดจนการจัดสื่อเผยแพร่ความรู้และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการใช้อำนาจให้ผู้บริหารได้ศึกษาและใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน