

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสภาพการบริหารงาน โดยการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
 - 1.4 หลักการบริหารสถานศึกษา
 - 1.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ
 - 2.1 ความหมายของอำนาจ
 - 2.2 ความสำคัญของอำนาจ
 - 2.3 การก่อเกิดอำนาจ
 - 2.4 แหล่งที่มาของอำนาจ
 - 2.5 ประเภทของอำนาจ
3. ผู้บริหารสถานศึกษากับการใช้อำนาจ
 - 3.1 หลักการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.2 แนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.3 ปัญหาในการบริหารงานโดยการใช้อำนาจของผู้บริหาร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความแตกต่างไปจากการบริหารแบบเดิมทั้งในเรื่องของโครงสร้างการบริหารงาน การบริหาร ในฝ่ายงานย่อยซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและวางแผนการบริหารงานในฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 33 –37)

1. การบริหารงานวิชาการ มีแนวคิดในการบริหารงาน กล่าวคือ งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจน การวัด ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

1.3 เพื่อให้สถานศึกษา พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.4 เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

2. การบริหารงานงบประมาณ มีแนวคิดในการบริหารงาน คือ การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหารายได้จากบริการใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.2 เพื่อให้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมี

ประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคคล แนวคิดในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อให้ดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3.2 เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.3 เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบ วินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานวิชาชีพ

3.4 เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการปกป้องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารงานทั่วไป แนวคิดในการบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดระบบบริหารองค์การให้บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

4.1 เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผลงานของสถานศึกษา

ต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนจัดการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา ได้มีการแบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ฝ่ายงาน คือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป โดยมีการแบ่งงานตามหน้าที่และภารกิจของงานที่จะเกิดประสิทธิภาพ สร้างความเป็นมาตรฐานให้แก่สถานศึกษา และ สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่จะทำให้สถานศึกษา พัฒนานักเรียนให้เป็น คนดี คนเก่ง และคู่คุณธรรม เกิดความพร้อมในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพราะการศึกษาถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาเยาวชนของชาติ เพราะสถานศึกษามีหน้าที่อบรมบ่มนิสัยผู้เรียน ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้คู่คุณธรรม และต้องทำหน้าที่บริหารการศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการได้ให้ไว้ ดังนี้

สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย (2545 : 153-154) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน นั่นคือผลผลิตต้องตอบสนองต่อลูกค้า และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดในด้านผู้ปกครองต้องเปิด โอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้เรียน ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมตัดสินใจในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา สถานศึกษาต้องแสดงภาระหน้าที่มีความรับผิดชอบ มาตรฐานที่กำหนดสถานศึกษาจะต้องกำหนดมาตรฐาน โดยคณะกรรมการสถานศึกษา เมื่อได้มีการจัดการศึกษาจนผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ มีการกำหนดมาตรฐานให้สูงขึ้นและดำเนินการพัฒนาจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับนโยบาย และนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นรูปธรรม และเกิดคุณภาพที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ คือ คุณภาพของผลผลิต

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 3-57) ได้กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีดังนี้

1. สถานศึกษาควรมีบทบาทหลัก เป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น และควรเป็นหน่วยนำสังคมของชุมชน โดยอาศัยกรอบนโยบายที่กำหนดในระดับชาติเป็นแนวทาง ไม่ควรกำหนดบทบาทให้เป็นเพียงหน่วยงานรองรับนโยบาย และสนองความต้องการของศูนย์อำนาจส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

2. สถานศึกษามีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง มีการพัฒนาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานอย่างมีคุณภาพ

3. สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษาภายในกรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง สามารถตัดสินใจได้โดยสมบูรณ์ ในการบริหารวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โดยเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษา

4. สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพได้ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มีดัชนีชี้วัดคุณภาพที่สามารถตรวจการเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

5. สถานศึกษามีการรวมพลังในการดำเนินงาน การสร้างเครือข่าย เพราะการรวมกลุ่มสถานศึกษา เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมพลังให้สถานศึกษาจัดบริหารได้กว้างขวาง

แบร์นาร์ด (Chester I Barnard. ; อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม. 2545 : 128)

ได้กล่าวว่า มโนทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษามี 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นที่การบริหารงานบุคคล ระบบของความร่วมมือองค์กรรูปนัย ความซับซ้อนขององค์กรรูปนัย ซึ่งในส่วนนี้ถือเป็นศาสตร์ขั้นการบริหาร

ส่วนที่ 2 ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารที่เป็นพลวัต เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษา ประสบความสำเร็จในส่วนนี้คือศิลปะของการบริหาร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา เป็นการบริหารจัดการที่สอดคล้องตามโครงสร้าง ตามภาระหน้าที่ของสถานศึกษาที่พึงปฏิบัติในโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล โดยมีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอยู่เสมอ ตลอดจนสามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นเอกภาพและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน

หลักการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาจะบรรลุเป้าหมายทางการจัดการศึกษาได้นั้น จะต้องอาศัย หลักการบริหารจัดการที่ดี และมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 12) ได้เสนอหลักการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ต้องบริหารงานทุกงานของสถานศึกษาตามขั้นตอนกระบวนการบริหาร กล่าวคือ การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการติดตามประเมินผล
 2. ต้องยึดเป้าหมายของการดำเนินการในสถานศึกษาเป็นสำคัญ ในการบริหารงานทุกงานนั้นคือ การปฏิบัติงานทุกงานต้องมุ่งถึงผลในวันที่จะทำให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตร
 3. ใช้บุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด และต้องให้บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ครู นักการภารโรง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุด ทั้งในการแสดงความคิดเห็น และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
 4. กำกับติดตาม ดูแลการปฏิบัติงานและการดำเนินงานทุกอย่างสม่ำเสมอ
- สมศักดิ์ สันทรเวชชัย (2542 : 149-150) ได้เสนอหลักการบริหารสถานศึกษาที่จะส่งให้การศึกษามีคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. จะต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน ให้ผู้เรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อรับความเป็นสังคมนานาชาติ และความเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร รัฐจะต้องพัฒนาปัจจัยสนับสนุนอันได้แก่ การพัฒนาความเป็นสากล ในส่วนของหลักสูตรจะต้องปลูกฝังเรื่องทักษะในการดำรงชีวิต และทักษะขั้นพื้นฐานอย่างเพียงพอในการศึกษาต่อหรือออกไปประกอบวิชาชีพ
2. จัดการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้และสามารถนำความรู้ในวิชาการต่าง ๆ ไปบูรณาการใช้ในการดำเนินชีวิต
3. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการระบบคุณภาพ มีการควบคุมคุณภาพ มีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีการทำงานเป็นทีมและให้ทุกคนมีส่วนร่วม สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบการสร้างขวัญกำลังใจ จัดทำธรรมเนียมสถานศึกษา ระบบสารสนเทศ การทบทวนคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีระบบการรายงานต่อผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานเหนือสถานศึกษา

4. จัดกระบวนการบริหารจัดการ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและหน่วยงาน มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5. สถานศึกษาดำเนินงานโดยอิสระตามนโยบายกระจายอำนาจ โดยความเห็นชอบภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มาจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประชาชน โดยให้มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด

6. สถานศึกษาสามารถตัดสินใจได้ทุกระดับ สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น สามารถอนุมัติหลักสูตรโดยคณะกรรมการสถานศึกษา โดยการตัดสินใจของสถานศึกษาซึ่งอยู่บนพื้นฐานว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดและมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 32) ได้นำเสนอแนวคิดและหลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพบริบท ความต้องการของชุมชนและสังคม โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการจัดการศึกษาจะต้องมีคุณภาพและมาตรฐาน

2. การบริหารงานงบประมาณ โดยยึดหลักการบริหารด้วยความโปร่งใส คล่องตัว มีการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้วยงบประมาณจากสังคมเพื่อการพัฒนาการศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล จะต้องดำเนินการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องให้เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามนโยบายสถานศึกษา กฎหมาย และหลักเกณฑ์โดยมีหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร

4. การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารจัดการอย่างมีอิสระ ประสานงานเชิงนโยบาย บริหารโดยความโปร่งใส รับผิดชอบตรวจสอบได้ บริหารจัดการเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหาร มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 28-103) ได้เสนอหลักการบริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยที่ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

- 1.2 ส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด
 - 1.3 ส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้
 - 1.4 มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีที่ชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น
 - 1.5 มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
2. ด้านการบริหารงบประมาณ
 - 2.1 ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.2 พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 2.3 ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ
 - 2.4 มุ่งเน้นการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้
 3. ด้านการบริหารงานบุคคล
 - 3.1 ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามนโยบายกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด
 - 3.2 ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามนโยบายกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด
 - 3.3 ยึดหลักธรรมาภิบาล
 4. ด้านการบริหารงานทั่วไป
 - 4.1 ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด สถานศึกษาจัดการศึกษาตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ
 - 4.2 ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

4.3 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4.4 ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ปรระสานงาน การบริหารงานอื่น ๆ ให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษาคตามระบบ และการศึกษาคตามอธยาศย ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

ลิจิต เศรษฐบุคร (2551 : 17) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า ในการบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารอะไรก็ตาม สิ่งทีผู้บริหารจะต้องเป็นหลักสำคัญในการบริหาร เพื่อให้การบริหารนั้น ๆ ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยจะต้องถือว่างานจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการลงทุน และการลงทุนนั้นจะต้องได้รับผลตอบแทนทีคุ้มค่า ซึ่งนั่นคือ การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากหลักการบริหารสถานศึกษาคดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษา ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมปรับปรุง ส่งเสริมและสนับสนุนการจัด การศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรวิชาชีพทีรับผิดชอบบริหารสถานศึกษาและเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนการศึกษา เป็นผู้ทีส่งเสริม สนับสนุน คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียน การสอนของครุ ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย สามารถดำเนินไปตามการเปลี่ยนแปลงของ เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งได้มีผู้ที่กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้ วันทนา เมืองจันทร์ (2543 : 10-15) กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารว่า ผู้บริหารทีประสบผลสำเร็จได้แสดงบทบาทเด่น ๆ ไว้หลายประการ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำ ผู้บริหารมีฐานะโดยตรงในการจัดให้สถานศึกษามีปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษาทีสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวง เพื่อเป็นการชี้แนะแนวทางการทำงาน การกำหนดคยุทธวิธีและวิธีการปฏิบัติงาน เป็นผู้มึอุมการณ์ในการทำงาน รู้วิธินำเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษามาพัฒนาการเรียนการสอน เป็นผู้นำทางวิชาการรวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ มีการประสานงานให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษา

2. บทบาทในการดำเนินการ เป็นผู้ยึดนโยบายในการจัดการศึกษา กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน กำกับถึงหลักสูตรการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน บุคลากร ผู้ปกครอง และนักเรียนมีส่วนร่วมการรับรู้นโยบายของหน่วยเหนือ มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ใช้หลักการบริหารงานแบบประชาธิปไตย มีการกระจายงาน กระจายอำนาจ และการมอบหมายงาน โดยการทำงานเป็นทีม

3. บทบาทในการปรับปรุงเสริมแต่งให้ก้าวหน้า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จทุกคนจะมีคุณธรรม อึดแอ้มแจ่มใส รักและพัฒนาอาชีพ อุทิศตนแก่นักเรียน อุทิศตนให้กับงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน ปลูกฝังความสามัคคีในหมู่คณะ

4. บทบาทในฐานะนักพูด เป็นนักพูดที่มีศิลปะและเป็นนักฟังที่ดี ทักษะการพูดของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นเพราะสัมพันธ์กับการสื่อความหมาย ซึ่งมีทักษะการพูดเพื่อประสานงาน การบรรยาย การสอน การนิเทศ การให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหา รวมทั้งทักษะการพูดเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

5. บทบาทในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้ากับสังคมได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีมารยาทงาม ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความประทับใจเมื่อแรกเห็นก็ได้

6. บทบาทในการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานด้วยการแสดงความเห็นอกเห็นใจ ผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจความเป็นเพื่อนมนุษย์ผู้ร่วมทุกข์ด้วยกัน

7. บทบาทในการสร้างศรัทธา ค่านิยม การสร้างศรัทธานั้นทำยาก ผู้บริหารจะต้องสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารให้ครู นักเรียน รวมทั้งผู้ปกครอง ชุมชน ศรัทธา ขกย่อง โดยการสร้างผลงานให้เกิดกับนักเรียน ผลที่จะได้รับคือความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาจากทุกฝ่าย

8. บทบาทนักริเริ่มและสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จส่วนมากจะเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ การสนับสนุนและส่งเสริมสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น ภายในสถานศึกษา เช่น การค้นคว้าวิจัยด้านสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา ตลอดจนสร้างรูปแบบการจัดการบริหารการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

9. บทบาทในการเป็นนักเปลี่ยนแปลงการพัฒนา เป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องใช้ความอดทน ใช้จิตวิทยาสูงในการที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาไปในทางบวก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดีให้เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน

10. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเป็นบุคคลที่มองการณ์ไกล กล้าเสี่ยง เพื่อความเจริญและเอาชนะอุปสรรค เพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยอาศัยความฉับไว กระตือรือร้นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไกลนำหน้าอยู่ตลอดเวลา

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 12) ได้กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของการศึกษา และระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

กรมวิชาการ (2545 : 51) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตร โดยร่วมประสานกับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระของหลักสูตรสถานศึกษา
3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษา
4. สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษา ได้รับความรู้และความสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
5. จัดให้มีการนิเทศภายใน เพื่อนิเทศกำกับติดตามการใช้หลักสูตรอย่างมีระบบ
6. ให้มีการประเมินการนำหลักสูตร ไปใช้ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547 : 169-176) ได้กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาคตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ นอกจากงานที่กำหนดไว้ 4 ฝ่าย แล้วยังมีบทบาทอื่น ๆ อีกดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้แต่ละสถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

1.2 ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ ให้เป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

1.3 เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการ จัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่ สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

1.4 จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการเพื่อ เสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปับตรของสถานศึกษาให้ เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

1.6 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

2. บทบาทเกี่ยวกับกรรมการสถานศึกษา

2.1 ทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยตำแหน่ง ซึ่งงานเลขานุการนั้นเกี่ยวกับการจัดการประชุม เช่น กำหนดวันประชุม จัดทำวาระ การประชุม ทำหนังสือเชิญประชุม บันทึกการประชุม จัดสถานที่การประชุมให้เรียบร้อย เป็นต้น นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นประวัติกกรรมการไว้เป็นหลักฐาน เพื่อความติดต่อในการประสานงาน

2.2 งานปฐมนิเทศกรรมการสถานศึกษา เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ บทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งในการนี้อาจเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้การสร้างความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ดังกล่าว จะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและ บังเกิดผล

2.3 ดำเนินการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น ประกาศรับ สมัครประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้มาสมัครอย่างทั่วถึง ตรวจสอบคุณสมบัติ ร่วมดำเนินการคัดเลือก กรรมการสถานศึกษาแต่ละองค์ประกอบจนครบเป็นคณะกรรมการ แล้วนำรายชื่อเสนอต่อ

ผู้บังคับบัญชาเหนือสถานศึกษาขึ้นไปหนึ่งระดับเป็นผู้ลงนามแต่งตั้ง ตลอดจนเสนอใบลาออกของกรรมการต่อผู้มีอำนาจอนุญาต

2.4 กรณีกรรมการสถานศึกษาว่างลงจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ตามระเบียบต้องมี การคัดเลือกกรรมการทดแทน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการสรรหาภายในระยะเวลาที่ ระเบียบกำหนด

2.5 ประสานงานกับคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อดำเนินกิจกรรมตามภาระหน้าที่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม กระตุ้นและมีการประสานงาน กับคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น ให้ข้อมูลข่าวสาร การเสนอแผน หลักสูตร การรายงานผล การปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

2.6 งานประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง ระบบการสร้างเชื่อมั่นให้แก่ สังคมหรือชุมชน ว่าสถานศึกษาของชุมชนได้รับการพัฒนาถึงเกณฑ์มาตรฐาน สามารถจัด การศึกษาให้ลูกหลานของชุมชนได้อย่างมีคุณภาพ ผู้เรียนที่จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่ กำหนดไว้

3. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

3.1 เป็นผู้นำในการริเริ่มสิ่งใหม่โดยนำวิทยาการ เทคโนโลยีหรือกิจกรรมแปลก ใหม่มาสร้างสรรค์ให้สถานศึกษาและชุมชนเจริญก้าวหน้า เช่น จัดให้สถานศึกษาเป็นแหล่ง วิทยาการของชุมชน เป็นศูนย์วัฒนธรรม เป็นศูนย์พัฒนาชุมชนและอาชีพในชุมชน เป็นต้น

3.2 มีความตั้งใจและบริสุทธิ์ใจที่จะร่วมกับชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษา ข้อนี้ ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อถือ และความมั่นใจให้กับชุมชนไว้วางใจ ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศ แห่งการร่วมใจกับสถานศึกษา

3.3 สถานศึกษาคงมีนโยบายที่จะ “เปิดประตูสถานศึกษา” ให้เป็นศูนย์กลางใน การเรียนรู้ทางวิชาการและบริหารสังคม โดยเฉพาะให้ชุมชนเห็นว่าทรัพย์สินบางอย่างชุมชนมี สิทธิใช้สอยได้ ในทางตรงกันข้าม หากสถานศึกษามีท่าทีแฝงไว้ว่า “ปิดประตูสถานศึกษา” ความสัมพันธ์กับชุมชนจะไม่เกิดขึ้น และอาจเกิดเป็นภาพลบในสายตาของคนทั่วไป และการมี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษาก็ย่อมจะเกิดขึ้นได้ยากเช่นกัน

3.4 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนในบางโอกาสที่อยู่ในภาพที่พอเหมาะพอสมควร เช่น การพบปะสังสรรค์กับผู้ปกครอง-ศิษย์เก่า จัดกิจกรรมวันประเพณีของไทย หรือไปร่วมกิจกรรมที่ ชุมชนจัดขึ้นเช่น การทำบุญกลางบ้าน งานบวช งานกฐิน ฝ่าป่า เพราะการเข้าไปหาชุมชนจะทำให้ เกิดผลด้านจิตวิทยา ซึ่งผู้บริหาร ครู อาจารย์ ที่สังคมยกย่องให้เกียรติมาร่วมในกิจกรรม บรรดาผู้ที่พบเห็นก็จะเกิดความผูกพัน และประทับใจต่อสถานศึกษา

3.5 การประเมินผล ผู้บริหารควรศึกษารายละเอียดจากการทำงานที่สถานศึกษามีกิจกรรมร่วมกับชุมชนที่ผ่านมาว่าประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรที่จะต้องนำมาแก้ไขปรับปรุง การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนเพราะชุมชนประกอบไปด้วยบุคคล กลุ่มบุคคลที่มีพื้นฐานทางการศึกษาและอาชีพที่แตกต่างกัน ดังนั้นการสรุปผลอะไรจะต้องวิเคราะห์ให้ถ่องแท้จึงจะได้คำตอบที่ถูกต้อง

4. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะทั้งการเป็นผู้บริหารและเป็นผู้นำด้วยการทำงานจึงประสบความสำเร็จ เช่น ถ้าคิดกล้าทำในการเปลี่ยนแปลงสภาพเพื่อพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ต้องมีวิสัยทัศน์ในการคิดนอกระบบ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรอบรู้ และมากด้วยประสบการณ์ตลอดจนการมีจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม

4.2 เป็นผู้นำทางวิชาการ การที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ให้สำเร็จได้นั้น ผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะจะต้องมีความรอบรู้ในด้านวิชาการต่าง ๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตร เทคนิคการเรียนการสอน การประเมินผล มีศักยภาพในการนิเทศการเรียนการสอนของครูผู้สอนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้

4.3 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหาร โดยต้องมีความรู้ทางด้านทฤษฎี สามารถวางแผนการนำแผนและนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี สามารถใช้ภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็น การประสานงาน การบริหารตามสถานการณ์ การใช้วิทยาการสมัยใหม่ เช่น การสร้างทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างกลุ่มคุณภาพงาน เป็นต้น

4.4 เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี แม้ว่าผู้บริหารจะไม่มี ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ และสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษามีอย่างพอเพียง เพราะว่าเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญในการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก

4.5 ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นที่ยอมรับแล้วว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นในลักษณะขององค์กร คณะบุคคล ในรูปของกรรมการ หรือในลักษณะใดก็ตาม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะเป็นการระดมความคิด ทรัพยากร ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วมกัน โอกาสที่จะผิดพลาดจึงมีน้อย นอกจากนี้ยังเกิดผลในด้านความภาคภูมิใจร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้การพัฒนา มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

4.6 การพัฒนาองค์การและบุคลากร องค์การและบุคลากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อวิทยาการใหม่ ๆ ที่มีมาอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนด้วยการจัดการให้มีการอบรมหรือสัมมนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

จากบทบาทแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารจัดการภายในสถานศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษานั้นได้ปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยบริหารจัดการให้เหมาะสมตามหลักของการครองงาน ครองคนและครองตน ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและค่านิยมที่กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาพึงปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารจัดการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ

ความหมายของอำนาจ

คำว่า “อำนาจ” ได้มีนักวิชาการ นักการศึกษา ได้ให้ความหมาย ไว้แตกต่างกันดังนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 121) กล่าวว่า อำนาจ หมายถึง เป็นศักยภาพด้านความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม หรือผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยเป็นแหล่งที่มาของความสามารถของผู้นำที่สามารถชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้

เวเบอร์ (Weber, 1966 : 152) กล่าวว่า “อำนาจ คือ ความเป็นไปได้ในเขตสังคมที่คนหนึ่งจะทำงานของเขาให้ลุล่วงโดยปราศจากการต่อต้าน”

เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968 : 259) กล่าวว่า อำนาจ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดทัศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยมและอื่น ๆ

ฟลิปโป (Flippo, 1970 : 415) กล่าวว่า อำนาจ คือ พลังใด ๆ ที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างเกิดขึ้น หากปราศจากพลังนั้น ๆ แล้วพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น

นอร์ด (Nord, 1978 : 675) กล่าวว่า อำนาจ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลให้มีการใช้พลังงานและทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมาย เฉพาะอย่างยิ่งซึ่งอาจจะขัดเป้าหมายอื่น ๆ การใช้อำนาจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเป้าหมายทั้งหลายมีการขัดแย้งซึ่งกันและกัน หรืออย่างน้อยที่สุดก็มีการขัดแย้งกันเพียงบางส่วน

ลูคส์ (Lukes, 1980 : 27-28) กล่าวว่า อำนาจ คือ การที่บุคคลหนึ่งตัดสินใจที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม

ยุกส์ (Yukl, 1998 : 14) กล่าวว่า อำนาจ คือ การที่บุคคลมีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติไปในทิศทางที่ต้องการ

รอบบินส์ (Robbins. 1994 : 152-153) กล่าวว่า อำนาจ คือ ความสามารถของผู้กระทำ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ถูกกระทำหรือบุคคลเป้าหมายให้กระทำบางสิ่งบางอย่าง โดยที่ผู้กระทำนั้นไม่ต้องทำด้วยตนเอง อำนาจเป็น 1) ศักยภาพภายในตัวบุคคล 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแสดงออกในรูปอิทธิพลจากผู้มีอำนาจต่อผู้อยู่ใต้อำนาจหรือผู้ยอมตามอำนาจตั้งใจให้กระทำไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจโดยตรงหรือทางอ้อม

จากความหมายของอำนาจดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า อำนาจ หมายถึง พลังที่ทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติ ทศนคติ และค่านิยมไปตามเป้าหมายแห่งตน โดยแสดงออกในรูปอิทธิพลจากผู้ที่มีอำนาจต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้

ความสำคัญของอำนาจ

ความสำคัญของอำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงไว้ในหลาย ทศนะ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542 : 97) กล่าวถึงความสำคัญของอำนาจว่า ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานในองค์การจำเป็นต้องมีอำนาจ เพราะอำนาจเปรียบเสมือนเครื่องมือของผู้บริหารในองค์การ ผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่ของตน ให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้หลายวิธีด้วยกัน และถ้าหากการใช้อำนาจหน้าที่ดังกล่าวมีลักษณะเป็นไปคามขัดตกลงในการทำงานมากที่สุด แล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาของตน แต่ปัญหาของที่ผู้บริหารทุกคนประสบคือ ควรจะใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ขนาดไหนจึงจะเหมาะสมขนาดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะบังคับบัญชา รวมทั้งความมีประสิทธิภาพของการบริหารและสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในขณะนั้นเช่น ในประเทศที่ด้อยพัฒนา คนงานมีโอกาที่จะเลือกงานทำมีน้อย ในการสั่งงาน การควบคุมงานจะนิยมใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากกว่าการใช้อำนาจ (Power) ผู้บริหารจะใช้วิธีการลงโทษเป็นเครื่องมือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสนองความต้องการ ให้เกิดผลงานให้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิเชียร วิทษอุดม (2547 : 363) กล่าวถึงความสำคัญของอำนาจว่า อำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ ทุกองค์การจำเป็นต้องมีอำนาจอยู่ในองค์การ เพราะว่าหากขาดเรื่องอำนาจแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการสั่งการตามสายงานของการบังคับบัญชา การเชื่อฟังและการยอมรับระหว่างกันก็จะไม่มีการรวมกลุ่ม และการประสานงานระหว่างกันก็ไม่มีผู้นำก็ไม่สามารถที่จะสั่งการได้เลย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้กิจการของคนเกิดการประสานงานเพื่อให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ อำนาจจะเป็นสิ่งที่ต้องการสำหรับการริเริ่มของการรวมกันเป็นกลุ่มประการแรก เพื่อประกันความมั่นคงอยู่ของกลุ่มและทำให้บรรทัดฐาน

ของกลุ่มมีผลใช้บังคับ ถ้าปราศจากอำนาจแล้วก็จะไม่มีองค์การและไม่มีความเป็นระเบียบ อำนาจจึงเป็นสิ่งที่ต้องจัดให้มีอยู่คู่กับองค์การ อำนาจยังเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในทุกระดับขององค์การที่ประกอบขึ้นด้วยคน ทำให้การทำงานในองค์การสามารถประสานงานระหว่างตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การได้เป็นอย่างดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ได้วางไว้

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 275) กล่าวว่า นักปรัชญาได้ค้นหาเป็นระยะเวลายาวนานในการอธิบายว่า ทำไมคนหนึ่งสามารถควบคุมคนกลุ่มใหญ่ได้ หรือคนเดียวสามารถควบคุมคนอื่นได้ คำตอบที่ได้รับคือ บุคคลนั้นมีอำนาจนั่นเอง

จากที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปความสำคัญของอำนาจได้ว่า อำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์การ ผู้ที่มีหน้าที่บริหารองค์การจำเป็นต้องมีและใช้อำนาจในทางที่ถูกต้องและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เพื่อควบคุมและสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้

การก่อเกิดอำนาจ

นักวิชาการและนักสังคมสงเคราะห์กล่าวถึงที่มาและฐานของอำนาจว่า ทั้งแหล่งที่มาและฐานของอำนาจต่างก็เป็นตัวการก่อให้เกิดอำนาจ แต่วิธีการที่แตกต่างกันไปหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการที่มีอำนาจเหนือบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ตาม มีแหล่งที่มาแลรากฐานจากสิ่งต่าง ๆ กัน แหล่งที่มาและฐานอำนาจ (Sources and Bases of Power) เดิมนี้ทั้งสองคำมีความหมายเดียวกัน ปัจจุบันใช้คำทั้งสองคำในความหมายแตกต่างกันไป แต่บุคคลโดยทั่วไปมักจะสับสนว่า คำทั้งสองคำนี้มีความหมายและเป็นสิ่งเดียวกัน

เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968 : 141) ได้ให้ความหมายและแหล่งที่มาและฐานของอำนาจ หมายถึง แหล่งที่ทำให้เกิดอำนาจ ต่อมา แบคคาร์ช และลอว์เยอร์ (Bacharach & Lawyer, 1980 : 34) ได้ให้ความหมายของคำทั้งสองต่างออกไป กล่าวคือ แหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง การกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาควบคุมอำนาจ ส่วนฐานอำนาจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปควบคุม หรือสามารถใช้สิ่งนั้นไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนอื่นได้ สามปีต่อมา โรบบินส์ (Robbins, 1989 : 134) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาของอำนาจว่า หมายถึง วิธีการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาควบคุมฐานของอำนาจหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าแหล่งที่มาของอำนาจหมายถึง วิธีการที่จะได้อำนาจมาจากที่ใด ส่วนฐานอำนาจ หมายถึง การนำอำนาจมาจากแหล่งที่มาน่าจะมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) เกิดจากการที่กลุ่มคนและองค์การส่วนใหญ่ยอมรับบุคคลที่มีอำนาจตามตำแหน่งของบุคคลนั้น

2. อำนาจเฉพาะตัวบุคคล (Personal Power) เกิดจากการมีบุคลิกภาพที่มีลักษณะเด่นเป็นที่ศรัทธาของผู้อื่น บางครั้งมักอนุโลมเรียกว่า เป็นอำนาจที่เกิดจากบารมี สามารถทำให้คนอื่นกระทำตามในสิ่งที่ตนปรารถนา

3. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันว่าอำนาจนี้เป็นอำนาจเกี่ยวกับความรู้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากจะเป็นผู้ที่มีอำนาจในแหล่งที่มีอิทธิพล และจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางอำนาจทางโอกาส (Opportunity Power) เป็นการจับความเหมาะสมในเรื่องของเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การเกิดของอำนาจ เกิดจากความคาดหวังของบุคคลในองค์กรที่สามารถใช้อำนาจให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปด้วยความคล่องตัว สามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ในองค์กร ดังนั้นอำนาจจึงเกิดจากความต้องการของบุคคลจากปัจจัยหลายอย่างที่ก่อเกิดขึ้นเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติและเกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานในสถานศึกษา

แหล่งที่มาของอำนาจ

แหล่งที่มาของอำนาจ มีนักรัฐศาสตร์ นักสังคมสงเคราะห์ นักวิชาการต่าง ๆ ได้ทำการศึกษา และวิเคราะห์ถึงที่มาของอำนาจไว้หลากหลายท่าน แนวคิดในเรื่องอำนาจมีมาตั้งแต่สมัยกรีกโบราณ พลาโตและโซคราตีส พยายามศึกษาว่า ทำไมจึงแสวงหาอำนาจ เวเบอร์ (Weber. 1947 : 328-332) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจและกล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจไว้ดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legal Power) เป็นอำนาจที่มีอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายกำหนด ไม่ผูกพันกับตัวบุคคลหรือตำแหน่ง กล่าวคือสามารถขยายไปสู่บุคคล และตำแหน่งเฉพาะตามที่กฎหมายระบุ และภายในขอบเขตของหน้าที่ในหน่วยงานเท่านั้น

2. อำนาจตามประเพณี (Traditional Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อในความศักดิ์สิทธิ์ของสถานภาพบุคคล ซึ่งได้ใช้อำนาจนั้นมาในอดีต เป็นอำนาจที่เป็นมรดกตกทอดมาจากประเพณีค่านิยมจากอดีต

3. อำนาจตามคุณลักษณะ (Charismatic Power) เป็นอำนาจที่ได้รับจากการยกย่องบูชา หรือให้ความนับถือในตัวบุคคลพิเศษจากคุณลักษณะที่ดีในตัวเขา เป็นเรื่องของทัศนคติ หรือการยอมรับเฉพาะบุคคล เช่น บุคลิกภาพของบุคคลแล้วเกิดเป็นค่านิยมที่ปกคลุมร่วมกันภายในกลุ่ม

บลาว (Blau, 1964 : 19-25) ได้ชี้แจงให้เห็นแหล่งที่มาของอำนาจอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ทรัพยากร ผู้ที่มีทรัพยากร เช่นทรัพย์สินสมบัติ ฐานะเสียง เงิน ตำแหน่ง จะเป็นผู้มีอำนาจเหนือผู้ไม่มีสิ่งเหล่านี้ และยังมีทรัพยากรเท่าไรก็ยังมีอำนาจมากขึ้นเท่านั้น

เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968 : 667-673) กล่าวว่า แหล่งที่มาของอำนาจที่สำคัญมาจากแหล่งใหญ่ ๆ 5 แห่ง คือ

1. การให้คุณหรือรางวัล (Reward) แหล่งอำนาจจากการใช้ให้คุณหรือรางวัลขึ้นอยู่กับความสามารถและทรัพยากรที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่น ผู้รับเต็มใจรับและเห็นคุณค่าของสิ่งที่ให้นั้น เช่นการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบงานที่ถูกต้องใจให้ทำ ยกย่องชมเชย

2. การให้โทษ (Coercion) แหล่งอำนาจจากการให้โทษขึ้นอยู่กับความเกรงกลัว การถูกลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ จากอีกฝ่ายหนึ่งเพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะลงโทษ สามารถให้บุคคลปฏิบัติตามหน้าที่ และอยู่ในกรอบประเพณีก็เพราะกลัวการลงโทษ เช่น การไล่ออกจากงาน ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน

3. ความชอบธรรม (Legitimacy) แหล่งอำนาจประเภทนี้เกิดจากค่านิยมของบุคคลในการใช้สิทธิอันชอบธรรมแก่บุคคลหนึ่งให้อิทธิพลเหนือเขาเหล่านั้นได้ และรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องยอมปฏิบัติตามแหล่งอำนาจ จากความชอบธรรม มีความสัมพันธ์กับแหล่งอำนาจ การให้โทษแก่ผู้อื่นได้ หากปฏิบัติหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตาม ซึ่งแหล่งอำนาจอันชอบธรรมนี้มาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง คือ

3.1 ค่านิยมทางสังคม วัฒนธรรมองค์การ หรือกลุ่มคนที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่ควรแก่การปฏิบัติตาม เช่น ในสังคมมีการยกย่องบุคคลตามลำดับอาวุโส สมรรถนะด้านร่างกาย เพศ อาชีพ เป็นต้น

3.2 โครงสร้างทางสังคมอันเป็นที่ยอมรับกันในสังคมนั้น ๆ เช่น ในบางสังคมมีการยอมรับการแบ่งชนชั้น การยอมรับลำดับโครงสร้างของคณาภิบาลในบริษัท การยอมรับลำดับกันในครอบครัว เป็นต้น

3.3 ความชอบธรรมมาจากการเป็นตัวแทนหรือผู้แทนของผู้มีอำนาจ หรือกลุ่มให้เป็นผู้ดำเนินการแทน เช่น เจ้าหน้าที่ข้าราชการที่ได้รับเลือกตั้งให้เป็นตัวแทนการปฏิบัติงาน คณะกรรมการ ประธานกรรมการ เป็นต้น

4. การอ้างอิง (Reference) เป็นแหล่งอำนาจที่ได้มาจากการอ้างอิง เป็นความปรารถนาอยากจะเป็น ลอกเลียนแบบกับบุคคลที่มีลักษณะเด่น มีชื่อเสียง จึงมีการอ้างอิงหรือพาดพิงบุคคลนั้นให้กลายเป็นผู้ที่มีอำนาจขึ้น โดยไม่คำนึงถึงผลที่เกิดตามมา ผู้มีอำนาจกับการอ้างอิง นอกจากจะสร้างอำนาจให้กับตนเองแล้ว ยังสามารถถ่ายทอดไปให้ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคล้ายคลึงกัน ให้

กลายเป็นผู้มีอำนาจขึ้นได้ ทั้ง ๆ ที่บุคคลนั้นอาจไม่มีคุณสมบัติที่เทียบกับผู้มีอำนาจต้นแบบเลย เช่น ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกเป็นที่ดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลียนแบบ โดยไม่คำนึงถึงว่าผู้บริหารจะมีอำนาจให้คุณ โทษ หรือมีความชอบธรรมหรือไม่ก็ตาม ดังนั้น บริหารที่หวังสร้างอำนาจจากแหล่งนี้ จึงมักปรับปรุงบุคลิกลักษณะให้เป็นที่ดึงดูดผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

5. ความรู้ความสามารถ (Expert) เป็นแหล่งอำนาจสุดท้ายของ เฟรนซ์ และราเวน ซึ่งความรู้ความชำนาญนี้ขึ้นอยู่กับ การยอมรับนับถือในความรู้ ภูมิปัญญาและความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาของผู้แสวงหาอำนาจประเภทนี้ แหล่งอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การ โดยเฉพาะผู้จัดการและคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจหาอำนาจจากแหล่งอื่นทดแทนไม่ได้ ก็คือ อาศัยอำนาจจากความรู้ความชำนาญเป็นหลัก เพื่อใช้ในการพัฒนางาน ยิ่งองค์การมีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมากเท่าไร ความจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญก็มีมากขึ้นตามลำดับ

ต่อมาในปี ค.ศ. 1969 ลาสเวล คาเพลน (Lasswell & Kaplan. 1969 : 87) ได้เสนอปัจจัยบางประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะเป็นการเพิ่มพูนอำนาจเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตามมากขึ้น เรียกว่าอำนาจนิยม ซึ่งมี 8 ประการ ได้แก่

1. อำนาจทางการเมือง
2. การยอมรับนับถือ
3. ความซื่อตรง
4. ความรัก
5. ความสมบูรณ์พูนสุข
6. ความร่ำรวย
7. ทักษะ
8. ความรอบรู้

คิมบรู และนันเนอร์รี่ (Kimbrough & Nunnery. 1983 : 462) ที่ตั้งข้อสังเกตว่าผู้ที่มีอำนาจนั้น มักจะเป็นผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ มีความรู้ดี มีตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นผู้ควบคุมหรือบังคับบัญชา เป็นผู้น่าเชื่อถือได้ มีความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ชำนาญการควบคุมเสียงเลือกตั้งได้ มีความรู้เรื่องระบบการเมือง

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2544 : 75-79) ได้กล่าวถึง แหล่งที่มาของอำนาจประกอบด้วย อำนาจตามตำแหน่งงาน อำนาจส่วนบุคคล อำนาจที่มาจากความเป็นเจ้าของ อำนาจจากการจัดสรรทรัพยากร อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแสวงหาโอกาส อำนาจที่มาจากการจัดการกับปัญหาที่สำคัญ และอำนาจที่มาจาก การใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ มีรายละเอียด ดังนี้

1. อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position Power) เป็นขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการ และของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นอำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์กร ซึ่งบุคคลนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1.1 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้ตามตำแหน่งหน้าที่ซึ่งบุคคลที่อยู่ในระดับสูงขององค์กรจะมีอำนาจมากกว่าบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำกว่า อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้อำนาจของบุคคลตำแหน่งต่าง ๆ มีขีดจำกัด

1.2 อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีอำนาจหน้าที่ในการให้รางวัล เช่น ถูกรองประธานฝ่ายปฏิบัติการให้รางวัลหัวหน้างานได้โดยตรง ด้วยการให้โบนัสเป็นเงินสด เมื่อพนักงานทำผลงานบรรลุเป้าหมาย รองประธานผู้นี้ก็จะได้รับพิจารณาว่ามีอำนาจ ผู้นำสามารถใช้อำนาจจากรางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกรางวัลนั้นมีความหมายหรือเป็นที่ต้องการสำหรับผู้รับ

1.3 อำนาจจากการข่มขู่บังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพนักงาน ทำให้เกิดความกลัวและยอมรับ ได้แก่ อำนาจด้านการลงโทษ อำนาจจากการข่มขู่บังคับนี้เป็นยุทธวิธีของผู้บริหารระดับสูงที่จะใช้บังคับลูกน้องในกรณีที่ลูกน้องไม่ปฏิบัติตาม

1.4 อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร (Information Power) เป็นอำนาจซึ่งมาจากการเข้าถึงการควบคุม การเผยแพร่ข้อมูล ที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานและแผนการในอนาคตขององค์กร เป็นอำนาจที่มาจาก การควบคุมอย่างเป็นทางการ เหนือข้อมูลของบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงาน

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลโดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานในองค์กร โดยมีแหล่งที่มาของบุคคล 3 แหล่ง ดังนี้

2.1 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจของบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นเพราะมีผู้ยอมรับเนื่องจากทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2.2 อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดขึ้นจากลักษณะของผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ ความพึงพอใจ ความปรารถนาที่จะใช้ผู้นำเป็นแบบอย่าง และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีที่จะปฏิบัติตามคำสั่งผู้นำ

2.3 อำนาจจากชื่อเสียง (Presting Power) เป็นอำนาจที่มาจากสถานภาพและความมีชื่อเสียงของบุคคล เช่น ผู้บริหารซึ่งมีธุรกิจที่สำคัญ และประสบความสำเร็จ จะได้รับอำนาจจากชื่อเสียง

3. อำนาจที่มาจากความเป็นเจ้าของ (Power Stemming From Ownership) เป็นอำนาจของผู้นำที่เกิดจากการเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทในจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้เขามีจุดแข็งจากอำนาจความเป็นเจ้าของ ผู้บริการระดับสูงซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นที่สำคัญจะได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารให้ออกจากงาน น้อยกว่าผู้ซึ่งไม่ได้มีส่วนเป็นเจ้าของบริษัท

4. อำนาจจากการจัดสรรทรัพยากร (Power Stemming From Providing Resources) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีหน้าที่ควบคุม จัดสรร (จัดการ) หรือครอบครองทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจากการพึ่งพาอาศัยทรัพยากร (Resource Dependence Perspective) ทรัพยากรต่าง ๆ ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เงิน (Money) ลูกค้า (Customer and Clients) ปัจจัยนำเข้าที่เป็นเทคโนโลยี (Technological Input) และวัสดุที่ใช้ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Materials to Continue of Function) บุคคลใดก็ตามสามารถจัดหาทรัพยากรที่สำคัญเหล่านี้ได้ ก็จะเป็นผู้มีอำนาจ ตรงกันข้ามเมื่อบุคคลดังกล่าวสูญเสียอำนาจในการควบคุมทรัพยากร อำนาจของเขาก็ลดลง

5. อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแสวงหาโอกาส (Power Stemming from Capitalizing on Opportunity) เป็นอำนาจที่เกิดจากการอยู่ในสถานที่ที่เหมาะสม มีการแสวงหาโอกาส โดยบุคคลจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่มีความเหมาะสมด้วย เพื่อลงทุนให้เกิดโอกาส ผู้นำสามารถเพิ่มอำนาจประเภทนี้ด้วยการทำให้เป็นไปตามความต้องการของเวลา วิลเลียม โรทชิลด์ได้กำหนดประเภทของผู้นำซึ่งมีอำนาจจากการลงทุนเป็น 4 ชนิด แต่ละชนิดจะมีอำนาจมากที่สุดเมื่อลักษณะของผู้นำเหมาะสมกับเวลา ดังนี้

5.1 ผู้กล้าเสี่ยง (Risk Taker) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่จะเริ่มธุรกิจด้วยการลงทุน ถ้าความเสี่ยงของเขาเหมาะสมกับสถานการณ์ อาจทำให้เขาได้กำไรจากการลงทุนนั้น และอาจมีกำไรมหาศาล ซึ่งทำให้เขากลายเป็นผู้มีอำนาจจากกำไรที่เขาได้รับจากการการลงทุนนั้น

5.2 ผู้มีความรอบคอบ (Caretaker) เป็นบุคคลที่จัดการธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ผู้มีความรอบคอบมักจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งถูกจ้างโดยผู้กล้าเสี่ยง (Risk taker) เพื่อบริหารธุรกิจและมีอาชีพ การเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ ความรอบคอบจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้

5.3 ผู้อาสา (Undertaker) เป็นบุคคลที่อาสาสมัครเข้าทำงาน อาจเป็นระยะที่ธุรกิจตกต่ำ ถ้าบุคคลประเภทนี้สามารถฟื้นฟูสถานการณ์ของบริษัทจากที่เป็นศูนย์อยู่ให้ดีขึ้นได้ เขาก็อาจจะกลายเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและมีอำนาจได้

5.4 ผู้นำที่เป็นผู้ผ่าตัด (Surgeon Leader) เป็นผู้ซึ่งแก้ไขสถานการณ์ของบริษัทด้วยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับอดีต เขาจะไม่กลัวสิ่งใด โดยเขาจะสามารถเคลื่อนย้ายสิ่งที่ไม่ทำกำไรออกไป ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจทั้งหมดของเขาแก้ปัญหา โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจมีขนาดใหญ่มากเกินไป

6. อำนาจที่มาจากจัดการกับปัญหาที่สำคัญ (Power Stemming from Managing Critical Problems) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแก้ปัญหาที่สำคัญให้สำเร็จลุล่วงไปได้ มีทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อที่อธิบายว่า เหตุใดบางหน่วยงานขององค์กรจึงมีอำนาจมากกว่าอีกหน่วยงานหนึ่ง จากทฤษฎีสถานการณ์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Contingency Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับอำนาจ อธิบายว่า หน่วยงานที่ดีที่สุดที่จะจัดการกับปัญหาที่สำคัญของบริษัทได้ จะมีอำนาจมาก ทฤษฎีนี้ใช้เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาที่สำคัญมาก ๆ เช่น ปัญหาด้านกฎหมาย ซึ่งจะทำให้แผนกฎหมายมีอำนาจเพิ่มขึ้น และมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของอีกฝ่ายอื่นขององค์กร อำนาจที่เกิดขึ้นจะมาในความสามารถจากการแก้ปัญหาทางด้านกฎหมายให้กับองค์กรนั่นเอง ลักษณะหนึ่งของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับอำนาจของหน่วยย่อย (Subunit) จะได้มาจากความเป็นศูนย์กลาง (Centrality) เป็นการขยายกิจกรรมของหน่วยย่อยขององค์กร โดยจะเชื่อมเข้าสู่ระบบกิจกรรมขององค์กร และเป็นส่วนที่ประสานประสานงานที่ทำมาจากหน่วยอื่น ๆ หน่วยนั้นก็จะมีความเป็นศูนย์กลางมาก เช่น องค์กรแผนกขายจะมีความเป็นศูนย์กลางสูงกว่าอีกหลาย ๆ แผนก

จากการศึกษาได้ค้นพบว่า การเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายงานจะเกี่ยวข้องกับการบริหารนวัตกรรม อย่างไรก็ตามการมีตำแหน่งเป็นศูนย์กลางก็ไม่ได้ช่วยนวัตกรรมด้านเทคนิคมากนัก (เช่น กลยุทธ์ใหม่ ๆ สำหรับการบริหารลูกค้า) แต่การนำเอานวัตกรรมด้านเทคนิคที่เกิดขึ้นทันทีเข้ามา จะสัมพันธ์อย่างมากกับข้อมูลที่เป็นอำนาจอย่างเป็นทางการ ในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคนิค

7. อำนาจที่มาจากการใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ บุคคลผู้ใกล้ชิดกับอำนาจจะมีอำนาจมากขึ้น ตัวอย่าง หน่วยงานตามสายการบังคับบัญชาที่มีระดับสูงมากเท่าใด ยิ่งมีอำนาจมากขึ้นเท่านั้น เช่น หัวหน้าแผนกที่รายงานสู่ประธานบริษัท จะมีอำนาจมากกว่าหัวหน้าแผนกที่มีหน้าที่รายงานต่อรองประธาน ดังนั้น ผู้นำที่ต้องการแสวงหาอำนาจมากขึ้น พยายามแทรกตัวเข้าสู่ตำแหน่งการรายงานที่สูงขึ้นในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นเพิ่มอำนาจขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า แหล่งที่มาของอำนาจ เป็นการได้มาโดยบุคคลที่มีอยู่ในตัว เกิดขึ้นจากพื้นฐานในตัวบุคคลนั้น และอำนาจไม่สามารถเกิดขึ้นภายในตัวได้เพียงอย่างเดียวได้ แต่ต้องเกิดจากการยอมรับ นับถือ ความเชื่อถือ ความศรัทธาของบุคคลอื่น หรืออำนาจที่เกิดจากตำแหน่งในหน้าที่การงาน หรือเกิดจากการร่วมงานกับผู้มีอำนาจ ซึ่งเป็นไปโดยชอบธรรมที่บุคคลนั้นควรมีและได้รับ อำนาจยังสามารถขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและกาลเวลาด้วย ซึ่งแหล่งที่มาของอำนาจประกอบด้วย อำนาจตามตำแหน่งงาน อำนาจส่วนบุคคล อำนาจที่มาจาก การเป็นเจ้าของ อำนาจจากการจัดสรรทรัพยากร อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแสวงหา โอกาส อำนาจที่มาจากการจัดการกับปัญหาที่สำคัญ และอำนาจที่มาจาก การใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ

ประเภทของอำนาจ

ประเภทของอำนาจมีหลายประเภท ในการแบ่งประเภทของอำนาจที่เป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมนำไปใช้อย่างแพร่หลาย คือ ประเภทของอำนาจตามแนวคิดและทฤษฎีของเฟรนช์ และราเวน (French & Raven. 1968 : 259-270) คือ 1) อำนาจการให้รางวัล 2) อำนาจการบังคับ 3) อำนาจตามกฎหมาย 4) อำนาจอ้างอิง 5) อำนาจความเชี่ยวชาญ และแนวคิดของราเวน และครุกกันสกี (Raven & Kruglanski. 1975 : 177-219) คือ 6) อำนาจข่าวสาร แนวคิดของเฮร์เซย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1993 : 235) คือ 7) อำนาจพึ่งพา

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) คือ อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณสมบัติหรือความสามารถจะให้รางวัลตอบแทนแก่เขาได้ เมื่อเขาแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ซึ่งรางวัลที่ได้รับนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น ค่ายกย่องชมเชย เงิน วัตถุ หรือสิ่งของ ประสิทธิภาพของรางวัลขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล ถ้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ในขณะนั้นการใช้อำนาจการให้รางวัลก็จะมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องพิจารณาการให้รางวัลต้องสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล

ฮอยและมิสเกิล (Hoy & Miskel. 1991 : 82) ได้ให้ความเห็นว่า อำนาจการให้รางวัล เป็นความสามารถที่ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้รางวัล ตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ความแรงของอำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลนี้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ความแรงของอำนาจชนิดนี้ยังขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บริหารจะจัดการรางวัลที่ต้องการมาให้ได้ช่วย ในระบบราชการของไทยเรา การได้เงินเดือน 2 ขั้น เป็นรางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ดังนั้น ผู้บริหารใดที่สามารถบันดาลสิ่งนี้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ก็จะมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นมากทีเดียว ขอบข่ายของอำนาจอันเกิดจากการให้รางวัลนี้จะครอบคลุมทุกพฤติกรรม หรือทุกสภาพจิตวิทยาของบุคคลที่รับรู้ว่าจะยอมทำตามหรือเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะได้รับรางวัลที่ต้องการ เช่น ครอบรู้การมาทำงานแต่เช้าตรู่ แต่งกายดี และ

เหมาะสม แต่อาจไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานก่อนเวลา การดื่มสุราทุกเย็นหรือไม่ อาจเปลี่ยนความต้องการหรือความคิดเห็นของเขาได้ ทั้งนี้เพราะครูไม่รับรู้ หรือไม่ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จะเป็นเงื่อนไขทำให้ได้รับรางวัล ส่วนความคงทนของผลที่เกิดจากอำนาจชนิดนี้ ขึ้นอยู่กับการที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีค่าหากคงไว้ซึ่งพฤติกรรม หรือสิ่งเหล่านั้นต่อไปแล้ว จะได้รับรางวัลในอนาคต เช่น ทรายโคที่ครูรับรู้ว่าการมาทำงานแต่เช้าตรู่ การแต่งตัวที่เหมาะสมจะทำให้ได้รับรางวัลในอนาคต พฤติกรรมเหล่านี้จะคงอยู่ต่อไป ถ้าครูเกิดรับรู้ว่าจะไม่ได้รับรางวัล เนื่องจากพฤติกรรมนั้นอีก พฤติกรรมนั้นอาจสูญหายไปได้ เว้นแต่การจะยอมรับว่าพฤติกรรมที่เคยได้รับรางวัลนั้น เป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าแม้ไม่ได้รับรางวัลเขาก็จะรักษาไว้

จากข้อมูลดังกล่าว พอสรุปได้ว่า อำนาจการให้รางวัล คือ เป็นการใช้อำนาจที่ผู้บริหารได้ให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการยกย่องชมเชย เงิน วัตถุ และสิ่งของต่าง ๆ ที่เป็นการประกาศเกียรติคุณของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกคนเห็นเป็นที่ประจักษ์ และให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจในหน้าที่ของตนและเกิดประสิทธิภาพบรรลุลูกตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. อำนาจบังคับ (Coercive Power) คือ อำนาจการบังคับ เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่าจะได้รับโทษตามที่ผู้บริหารขู่ไว้ ถ้าไม่ยอมทำตามที่ผู้บริหารต้องการ ความสัทธิศีลธรรมของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับการที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีโทษที่เขาจะได้รับจากการไม่ยอมทำตามนั้นสูงกว่าผลเสียที่เกิดจากการทำตามแค่นั้น ตัวอย่างเช่น พนักงานบริษัททราบว่าถ้าเลิกงานก่อนเวลาแต่ละครั้งจะถูกตัดเงินเดือน 50 บาท ถ้าหากพิจารณาเห็นว่าการทำงานก่อนเวลาครั้งหนึ่งจะทำให้ได้ผลประโยชน์เป็นเงินถึง 500 บาท การข่มขู่ว่าจะตัดเงินเดือนแค่นั้นก็ดูจะไม่มีความหมายหรือครุ่่น้อย ซึ่งเป็นหัวใจของครุ่่นหนึ่ง คือ ขั้ดคำสั่งครุ่่นใหญ่ที่ชอบด้วยเหตุผล เมื่ออยู่ต่อหน้าลูกสมุนทั้ง ๆ ที่รู้ว่าการทำงานเช่นนั้นจะได้รับโทษ แต่ก็มีน้ำหนักร้อยกว่าความเสียหายเสียศักดิ์ศรี อันเกิดจากการที่ต้องทำตามครุ่่นใหญ่ พฤติกรรม หรือสภาพทางจิตวิทยาอื่น ๆ ของบุคคลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เพราะอำนาจจากการข่มขู่บังคับนี้ จะคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าเขาอยู่ในสายตาของผู้บริหาร หรือผู้บริหารสามารถล่วงรู้พฤติกรรมของเขาได้ ถ้ารู้ว่าผู้บริหารไม่อาจล่วงรู้ถึงการกระทำของเขาได้ แล้วเขาจะหยุดทำตามหน้าที่ นอกจากนี้ยังพบว่าผลงานอันเกิดจากการใช้อำนาจชนิดนี้ มักจะมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร จะเป็นความสามารถของบุคคล และทำให้บุคคลมีแนวโน้มไปในทางต่อต้านอีกด้วย

มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1955 : 330) ได้กล่าวว่า อำนาจการบังคับ เป็นอำนาจที่ผู้บริหารสามารถลงโทษหรือมีผลทางร่างกายและจิตใจต่อบุคคลอื่น

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 1991 : 83) ได้ให้แนวคิดว่า อำนาจการบังคับ เป็นอำนาจในความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจชนิดนี้ อยู่ที่การยอมรับโทษ ซึ่งโทษที่ให้นี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การลงโทษมีหลายลักษณะ เช่น การว่ากล่าวตักเตือนอย่างเป็นทางการ โดยมีลายลักษณ์อักษร การให้ทำงานไม่ถนัด การนิเทศ ติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด บังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด การไม่ขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้างในการใช้อำนาจบังคับนี้ ผู้บริหารมีโอกาสได้รับการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชามาก ดังนั้นผู้บริหารควรใช้อำนาจบังคับด้วยความระมัดระวังมากที่สุด

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า อำนาจบังคับ เป็นอำนาจที่เกิดจากอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการใช้อำนาจต้องปฏิบัติตามไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ในการใช้อำนาจบังคับผู้บริหารมีโอกาสได้รับการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงต้องมีความระมัดระวังในการใช้อำนาจ

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) คือ อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมายหรือตามขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงานหรือสังคม ที่จะกำหนดให้เขามีพฤติกรรมใดบ้าง อำนาจชนิดนี้มีความหมายกว้างขวางกว่าอำนาจที่มาจากตำแหน่ง (Authority) ที่เรารู้จักกันอยู่แล้วอีกด้วย เช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับปากว่าจะช่วยทำงาน และครูยอมทำตามที่ผู้บริหารกำหนดหรือมอบหมายให้ทำ ทั้ง ๆ ที่งานนั้นอยู่นอกเหนืออำนาจตำแหน่ง แต่ยอมทำตามเพราะเห็นว่าไม่ควรเสียคำพูด กรณีนี้ก็จัดเป็นการยอมรับทำตามเพราะอำนาจจากกฎหมายนี้เช่นกัน ความแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับ 3 สิ่งต่อไปนี้ คือ

3.1 ค่านิยมที่ผู้ใต้บังคับบัญชายังถือว่า ผู้บริหารมีสิทธิในการกำหนดพฤติกรรมของเขามากน้อยแค่ไหน

3.2 โครงสร้างทางสังคมของหน่วยงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ทั้งโครงสร้างตามรูปแบบและนอกรูปแบบ

3.3 กฎหมายที่รับรองอำนาจและสิทธิของผู้บริหาร

ฟิชเชอร์ (Fisher. 1984 : 24) ได้กล่าวถึงประเภทของการใช้อำนาจในรูปแบบของการใช้กฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่ระบุไว้ชัดเจน (Job Description) ของผู้ใต้บังคับบัญชา อิทธิพลที่จะมากกว่านี้ ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและค่านิยมของสังคมที่หน่วยงานตั้งอยู่ เช่น ครูใหญ่เคยเป็นครูน้อยมาก่อน หรือเป็นญาติผู้ใหญ่ของครูน้อย

ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูกว้างขวางกว่าที่กำหนดไว้ในรายการแจกแจงงาน หรือครูใหญ่ที่มีวิทยุสูงกว่าครูน้อย ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูน้อยมากกว่าอิทธิพลของครูใหญ่ที่มีวิทยุต่ำกว่าครูน้อย ทั้งนี้เพราะค่านิยมของสังคมไทยถือเรื่องวิทยุเป็นเรื่องสำคัญ

มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin. 1955 : 330) กล่าวว่า อำนาจกฎหมายเป็นอำนาจที่เกิดจากการยอมรับนับถือในตำแหน่งของบุคคลในองค์การ โดยอำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจชนิดเดียวกับอำนาจหน้าที่

จากข้อมูลดังกล่าว พอสรุปได้ว่า อำนาจตามกฎหมาย คือ การใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารรับรู้กรอบการใช้อำนาจแห่งตนของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ และกฎหมายที่ผู้บริหารพินิจไปบริหารจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่สังคม หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานของตนได้กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะออกมาอย่างเหมาะสม

4. อำนาจอ้างอิง (Reference Power) คือ อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่เอาอย่างผู้บริหาร ความแข็งของอำนาจ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกและปรารถนาดังกล่าว ของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่ามีมากน้อยแค่ไหน ผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศิษย์เก่าสถาบันเดียวกัน สีเดียวกัน ศิษย์อาจารย์เดียวกัน คนบ้านเดียวกันและไม่มีสาเหตุขัดแย้งมาก่อนย่อมมีอำนาจทางสังคมชนิดนี้มากขึ้น หรือผู้บริหารที่มีลักษณะวาจาทำทางเป็นที่ประทับใจ คึงดึงดูดใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเอาอย่าง ก็จะเกิดอำนาจนี้เช่นกัน ขอบข่ายของอำนาจนี้เกิดขึ้นอยู่กับความรู้สึกภูมิใจในตัวของผู้บริหาร ของผู้ใต้บังคับบัญชาและความดึงดูดใจของผู้บริหาร ผู้บริหารมีสิ่งเหล่านี้มากเท่าใดก็มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่านั้น ความคงทนของพฤติกรรมหรือสภาพทางจิตวิทยาที่เปลี่ยนแปลงไปในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะคงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะอยู่ในสายตาของผู้บริหารหรือไม่ก็ตาม

มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin. 1955 : 330) อธิบายว่าอำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลต้องการลอกเลียนแบบ ให้คล้ายคลึงอีกบุคคลหนึ่ง

จากข้อมูลดังกล่าว พอสรุปได้ว่า อำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมหรือลักษณะทำทางที่ประทับใจทั้งการพูด การแต่งกาย มีพฤติกรรมทางการบริหารที่แสดงถึงคุณธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นพวกเดียวกับผู้บริหาร มีความภูมิใจในตัวผู้บริหาร เกิดความเคารพรักและศรัทธาตลอดจนมีความปรารถนาเอาเป็นแบบอย่าง

5. อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) คือ อำนาจเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บริหารเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะในงานที่หน่วยงานนั้น ๆ มีความรับผิดชอบอยู่ สามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้อง ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ความชำนาญของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารมีมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคิดขึ้น ซึ่งโดยมากแล้วก็มักเอาตัวผู้ได้บังคับบัญชานั้นเป็นเกณฑ์ อิทธิพลของอำนาจนี้ มักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านปัญญา (Cognitive) ในตัวผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกยอมรับในความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ ที่เขายังไม่ทราบมาก่อนว่าผู้บริหารมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ หรือเปล่าอีกด้วย ความคงทนของความรู้ ความคิดหรือพฤติกรรมอันเกิดจากอำนาจชนิดนี้ จะคงอยู่ตราบเท่าที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เกิดการลืม ทั้งนี้ไม่ว่าผู้บริหารจะอยู่หรือไม่ก็ตาม

มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1955 : 330) อธิบายว่า อำนาจความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่บุคคลมีข่าวสาร หรือความรู้ที่มีคุณค่าเหนือกว่าบุคคลอื่น

จากข้อมูลดังกล่าว พอสรุปได้ว่า อำนาจเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการ ทักษะการบริหารจัดการและประสบการณ์ที่ดี มีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา สามารถใช้อำนาจเชี่ยวชาญในการบังคับบัญชาบริหารงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

6. อำนาจการมีข่าวสารทางข้อมูล (Informational Power) คือ การมีข่าวสารทางข้อมูล หรืออำนาจสารสนเทศ เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารที่มีความรอบรู้ ข่าวสาร หรือข้อมูลต่าง ๆ ที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อผู้ได้บังคับบัญชา อำนาจสารสนเทศนี้ มีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพราะความต้องการข่าวสารข้อมูล เพื่อการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ข้อมูลสารสนเทศ

เดรก และโร (Drake & Roc, 1994 : 2004) กล่าวว่า อำนาจสารสนเทศช่วยในด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจ ของโรงเรียน โดยผู้บริหารต้องตระหนักถึงประโยชน์ของสารสนเทศ

จากข้อมูลดังกล่าว พอสรุปได้ว่า อำนาจการมีข่าวสารทางข้อมูล เป็นอำนาจที่ผู้บริหารมีข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ มีค่า และมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การ ผู้ได้บังคับบัญชามีความสนใจและอยากเรียนรู้จากข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ อำนาจข้อมูลข่าวสารยังมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ยิ่งทำให้ผู้บริหารมีอำนาจและได้รับการยอมรับมากขึ้น ผู้บริหารที่มีข้อมูลข่าวสารมาก รู้ทันต่อเหตุการณ์ สามารถควบคุมข้อมูลข่าวสารนั้น และสามารถตัดสินใจได้ ย่อมเป็นที่ยอมรับยกย่องให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

7. อำนาจพึ่งพา (Connection Power) คือ อำนาจที่เกิดจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีเส้นสายเกี่ยวกับบุคคลที่อำนาจ หรือบุคคลที่มีความสำคัญภายในองค์กร อิทธิพลของอำนาจพึ่งพาสูงสามารถให้คนอื่นยอมปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพึงพอใจหรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจ อันเกิดจากอำนาจประเภทนี้

ราเวน และครุกแลนสกี (Raven & Krunglansky. 1975 : 219) ได้กล่าวว่าอำนาจพึ่งพาหรืออำนาจความสัมพันธ์เกิดจากบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับผู้ที่มีชื่อเสียง หรือมีบทบาทในองค์กรมาก หรือบางครั้งเรียกว่าอำนาจแฝง จะจูงใจให้คนอื่นนิยมปฏิบัติตาม

จากแนวคิดที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า อำนาจพึ่งพา เป็นอำนาจที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นที่มีความรู้ความสามารถ มีชื่อเสียง และมีบทบาทที่สำคัญ ที่ทำให้บุคคลอื่นยอมรับและปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายงาน สามารถส่งผลให้องค์กรหรือโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้บริหารสถานศึกษากับการใช้อำนาจ

หลักการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ผู้บริหารที่ดีต้องมีทักษะและวิธีการในการใช้อำนาจ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

เคนเทอร์ (Kanter. 1979 : 67-68) กล่าวว่า ผู้บริหาร ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานหรือองค์กร ต้องใช้อำนาจเพราะอำนาจมีความสำคัญสำหรับชีวิตองค์กรและบทบาทในการบริหาร ส่วน ชุง และเม็กกินสัน (Chung & Megginson. 1981 : 354) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจ ยอมรับว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการจัดเรื่องของคน เขาจะรู้สึกว่าอำนาจมีความหมายมาก และจะใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้บริหารเหล่านี้ อำนาจเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นการสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ผู้บริหารจะไม่รู้สึกว่าเป็นเรื่องผิดในการที่จะใช้อำนาจ

2. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะเข้าใจแจ่มแจ้งของเรื่องรูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจ และรู้จักสถานการณ์ได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้บริหารจะยอมรับว่าความนิยมในเรื่องความเชี่ยวชาญจำเป็นจะต้องใช้อำนาจในตำแหน่งเสียก่อน

3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่องการใช้อำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย จะยอมรับในความสำคัญของความคิด เขาจะคิดใคร่ครองทั้งในเรื่องภายในและภายนอกองค์การ และจะไม่ค่อยใช้อำนาจบังคับหรือใช้แต่จะใช้อย่างมีสติ ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามสร้างความเชื่อถือให้กับตนเอง และเป็นคนตรงไปตรงมา ซึ่งคนอื่น ๆ จะเต็มใจยอมรับฟังเขา

4. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกเจ็บใจในเรื่องการที่ฟังผู้อื่น อาจจะพยายามไม่ฟังคนอื่น แต่จะพยายามช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งพาตนเอง

5. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะสร้างบทบาทบุคลิกที่สำคัญขึ้นมา จะเป็นสมาชิกที่มีจุดยืนที่ดีในองค์การ และสร้างบรรทัดฐาน ค่านิยม และอุดมการณ์ จะรวมพลังภายในและภายนอกองค์การ แต่จะไม่ยอมให้พลังอำนาจภายในมีน้อยกว่าพลังอำนาจภายนอก

นอกจากนี้ เซอร์จิโอแวนนี และสตาร์เรตตี (Sergiovanni & Starratt, 1988 : 104) ได้เสนอว่า ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากครูในทุกวิถีทาง เพื่อดำเนินการให้บรรลุภารกิจตามที่กำหนดไว้ให้สูงสุดเท่าที่จะกระทำได้ และนับว่าเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาเอง ผู้บริหารจะต้องหาทางดำเนินการให้ลุล่วงไปด้วยการใช้อำนาจหรือความสามารถของคน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยทั่วไปแล้วสถานศึกษาที่มีสภาพคล้ายกับองค์การที่ต้องการสั่งการ ที่มีเหตุผลและเป็นไปในแนวเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันก็ใช้แนวทางต่าง ๆ ขององค์การในการที่จะทำให้อุทิศประสงค์ของสถานศึกษาบรรลุผล

ยุกต์ (Yukl, 1998 : 215) กล่าวถึงการใช้อำนาจในองค์การของผู้บริหารว่ามีหลายทาง ได้เสนอในตาราง 2.1 แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจแล้วโดยยึดฐานอำนาจทั้งห้าของ เฟรนซ์ และราเวน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตอบสนองการใช้อำนาจ ดังกล่าวใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การเกิดความรู้สึกผูกพัน เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดจากการยอมรับ เลื่อมใส ศรัทธาคอผู้นำและพยายามเลียนแบบอย่างของผู้นำ แรงจูงใจในงานจะสูง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญในตัวผู้นำสูง ทำให้ใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเอาใจใส่มากเป็นพิเศษ เพื่อให้งานสำเร็จเป็นอย่างดี โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยแต่ประการใด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่ถูกใจผู้นำ

2. การยินยอมปฏิบัติตาม เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอม ปฏิบัติตามคำสั่งตามที่ผู้นำต้องการทราบเท่าที่การทำงานตามคำสั่งนั้นไม่ทำให้คนต้องใช้ความพยายาม พลังงาน และเวลาเพิ่มมากขึ้นเป็นพิเศษ จากที่กำหนดไว้ตามปกติ เช่น ปฏิเสธที่อยู่ ทำงานล่วงเวลา โดยผลัดไปทำวันรุ่งขึ้น เป็นต้น

3. การต่อต้าน เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสู้คัดค้าน คอคำสั่ง หรือความต้องการผู้นำ ซึ่งอาจแสดงออกด้วยการวางเฉยไม่ปฏิบัติตามหรือทำงานนั้นช้าลง หรือการที่ทำงานเพื่อไม่ให้งานเสร็จตามที่หัวหน้าต้องการ ดังตาราง 2.1 ยุกต์ (Yukl. 1998 : 215)

ตาราง 2.1 ผลที่อาจติดตามมาจากการใช้อำนาจ

แบบของอำนาจ	การตอบสนองที่เป็นไปได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา		
	เกิดความผูกพัน	ยินยอมปฏิบัติตาม	ต่อต้าน
อำนาจอ้างอิง	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีความสำคัญต่อผู้นำ)	ถ้ามีโอกาสเป็นไปได้ (ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้นไม่มีความสำคัญต่อผู้นำ)	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าคำสั่งนั้นก่อความเสียหายต่อผู้นำ)
อำนาจเชี่ยวชาญ	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าคำสั่งมีลักษณะเกลี้ยกล่อมและ ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้นำที่มีเป้าหมายงานร่วมกัน)	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าคำสั่งมีลักษณะเกลี้ยกล่อมแต่ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนรับรู้ต่อเป้าหมายงานของผู้นำ)	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าผู้นำแสดงความหยิ่งโสและดูถูกเหยียดหยามหรือกรณี ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายงาน)
อำนาจกฎหมาย	ถ้าโอกาสเป็นไปได้ (ถ้าใช้คำสั่งอย่างสุภาพและเหมาะสม)	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าเห็นว่าคำร้องขอหรือคำสั่งนั้นชอบด้วยกฎหมาย)	มีโอกาสมากที่สุด (เมื่อสั่งด้วยท่วงทีโสและคำสั่งไม่เหมาะสม)
อำนาจการให้รางวัล	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าใช้คำสั่งอย่างชาญฉลาดและเป็นการส่วนตัว)	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าใช้เป็นการส่วนตัว)	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าใช้เชิงหลอกล่อและไม่ให้เกียรติ)
อำนาจการบังคับ	มีโอกาสน้อยที่สุด	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าใช้เชิงการช่วยเหลือและไม่ใช้วิธีการลงโทษ)	มีโอกาสมากที่สุด

ดังนั้น การใช้อำนาจกับผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นสิ่งคู่กันในการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารต้องรู้จักว่าตนเองมีอำนาจส่วนใด และต้องหาวิธีใช้อำนาจให้ถูกต้องเพื่อให้องค์กรหรือสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ด้วยดี ผู้บริหารจะให้อำนาจตามอำเภอใจไม่ได้ อำนาจของผู้บริหารต้องอยู่ในกรอบแห่งกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับหลักแห่งความถูกต้อง สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เกิดการยกย่องนับถือและศรัทธา จนเกิดประสิทธิภาพในงานที่ร่วมกันปฏิบัติกับผู้บริหารนั้น

นอกจากนี้การใช้อำนาจของผู้บริหารนั้น เมื่อผู้บริหารได้ตัดสินใจใช้อำนาจประเภทใดแล้ว ยังส่งผลให้เกิดการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชา การตอบสนองที่เป็นไปได้ในทางใดขึ้นอยู่กับจุดหมายและลักษณะของการใช้อำนาจและประเภทของอำนาจนั้น ๆ

แนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

อำนาจมีความสำคัญต่อองค์กร และการใช้อำนาจก่อให้เกิดผลดีและผลเสีย ผู้บริหารจึงควรตระหนัก ทำความเข้าใจและบริหารการใช้อำนาจให้ดี แมคเคลลแลนด์ (McClelland, 1975 : 29-47) ในการใช้อำนาจของผู้บริหารหากแบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจ สามารถแบ่งออกได้ 2 แนวทาง ได้แก่

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อ่อนแอต้องพึ่งผู้นำอยู่เสมอ ผู้นำที่ใช้อำนาจแนวทางนี้จะประสบความสำเร็จในการรักษาตำแหน่งของตนไว้ได้ แต่เมื่อใช้ไปนาน ๆ จะเกิดความเสียหายแก่องค์กร เนื่องจากบุคลากรมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา มีความผูกพันกับตัวบุคคลมากกว่าอุดมการณ์ขององค์กร ถ้าผู้นำตายหรือลาออกไปจากองค์กรจะเกิดวิกฤติการณ์ขึ้นในองค์กร

2. การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะความมั่นใจในตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มแรงจูงใจภายใน สร้างความผูกพันภายในองค์กรมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยอย่างเปิดเผย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้้องค์การนั้นมีความเจริญก้าวหน้า

รีโบร์ (Rebore, 2003 : 21) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการใช้อำนาจเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นส่วนมากจะเป็นการกระตุนอย่างมีเหตุผล เป็นมิตร อาศัยการร่วมกำลังกัน โดยขอความร่วมมือจากบุคลากร ซึ่งกระบวนการของการใช้อำนาจที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของผู้บริหารที่ใช้ส่วนมากจะผ่านเหตุผล ความคิดที่ผ่านการไตร่ตรองของผู้บริหารก่อนหน้า ทั้งนี้เพื่อให้ครูในโรงเรียนยอมรับและครูจะรายงานกระบวนการเรียนการสอนของตนผ่านการกระตุนด้วยอำนาจ และจะกระตุนให้ครูรายงานกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนสู่ผู้ปกครองอย่างสุภาพ

สตอกคิล (Stogdill, 1974 : 287) ได้สรุปเกี่ยวกับการใช้อำนาจว่า การใช้อำนาจจากการบังคับ เป็นการขู่ที่จะลงโทษ เพื่อให้คนทำตาม การใช้อำนาจจากการบังคับของผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า การใช้อำนาจด้านอื่น ๆ ในการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มสมาชิกจะสามารถต่อต้านอำนาจได้เมื่อมีโอกาส ซึ่งเกิดโดยกลุ่มผู้ที่ไม่เชื่อฟัง

แมคเคลแลนด (McClelland, 1975 : 29-47 ; อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2547 : 386) กล่าวว่า ผู้จัดการที่ดีจะเป็น บุคคลที่ใช้อำนาจอย่างประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะ 4 ประการของการใช้อำนาจ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อถือในระบบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง คือ มีความเชื่อว่าสถาบันเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นระบบอำนาจหน้าที่ที่ชอบด้วยกฎหมายทำให้มีความสะดวกในการใช้อิทธิพล และเห็นว่าความคงอยู่ของอิทธิพลและแหล่งที่มาของอำนาจ คือระบบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจ

2. ความชอบมากกว่าสำหรับงานและระเบียบวินัย จะชอบงานและชอบความมีระเบียบวินัยเป็นอย่างมาก มักจะมีค่านิยมพื้นฐานในความชอบสำหรับผู้คัดค้านการทำงาน มีความเชื่อว่างานเป็นสิ่งที่ดีสำหรับบุคคลมากกว่าคุณค่าของรายได้และผลผลิตของตัวงาน

3. หลักการปฏิบัติ ที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง จะยึดติดกับผลประโยชน์ของบริษัทและนึกถึงความต้องการของบริษัทก่อนนึกถึงตัวเอง สามารถทำได้เพราะรู้ถึงสภาพตัวเอง ได้ดีอยู่แล้ว และพยายามที่จะให้ความร่วมมือที่ดีแก่บริษัท

4. เชื่อในความยุติธรรม เชื่อในการตัดสินใจที่ยุติธรรม คือ นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว ควรจะได้รับสิ่งที่อยู่ในสิทธิและสิ่งที่ควรจะได้รับ เมื่ออำนาจถูกใช้ไปแล้วก็จะทำให้กลุ่มได้รับสิ่งที่ดี มากกว่าส่วนตัวที่ได้รับ

สำหรับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 73-75) กล่าวถึงแนวปฏิบัติในการใช้อำนาจไว้ดังต่อไปนี้

1. แนวปฏิบัติในการอำนาจจากการให้รางวัล

1.1 วิธีเพิ่มและ รักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

1.1.1 พยายามค้นหาให้พบว่ามีสิ่งที่เป็นและเป็นสิ่งที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร

1.1.2 หาหนทางให้ตนเองมีอำนาจกำกับควบคุมการให้รางวัลยิ่งขึ้น

1.1.3 ต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่ามีอำนาจให้คุณ

1.1.4 อย่าตกปากให้สัญญาเกินกว่าอำนาจที่ตนมี

1.1.5 ระวังอย่าให้รางวัลเป็นเครื่องต่อรอง

- 1.1.6 หลีกเลี่ยงการใช้แรงจูงใจด้วยวิธีและกลไกที่ซับซ้อน
- 1.1.7 อย่าใช้การให้รางวัลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของตนเอง
- 1.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ผู้นำ
 - 1.2.1 ให้ชนิดรางวัลที่ตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคล
 - 1.2.2 เน้นความเป็นธรรมและระบบคุณธรรม
 - 1.2.3 อธิบายเกณฑ์ของการให้รางวัลเปิดเผยต่อทุกคน
 - 1.2.4 จัดสรรรางวัลให้ตามเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด
 - 1.2.5 เลือกใช้รางวัลอื่นที่เป็นเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเสริมพลังให้เกิดพฤติกรรม อันพึง

ปรารภณา

- 2. แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการบังคับ
 - 2.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้ผู้นำ
 - 2.1.1 กำหนดวิธีการลงโทษที่สมเหตุสมผลต่อพฤติกรรมที่ไม่อาจยอมรับได้
 - 2.1.2 ต้องแน่ใจว่ามีอำนาจในการลงโทษ
 - 2.1.3 หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์โกรธ ข่มขู่ หรือทำให้อาย
 - 2.1.4 ระวังอย่าใช้การลงโทษเป็นเครื่องต่อรอง
 - 2.1.5 เลือกเฉพาะการลงโทษที่ชอบด้วยกฎหมาย
 - 2.1.6 ใช้วิธีลงโทษที่ตรงกับการฝ่าฝืน หรือพฤติกรรมแห่งความผิด
 - 2.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร
 - 2.2.1 แจ้งให้บุคคลเป้าหมายทราบกฎ ระเบียบ การลงโทษ
 - 2.2.2 ใช้มาตรการดักเตือนล่วงหน้าอย่างเพียงพอก่อน
 - 2.2.3 ต้องอ่านสถานการณ์ให้ทะลุปรุโปร่งก่อนการลงโทษ
 - 2.2.4 ควบคุมอารมณ์ให้สุขุมเยือกเย็น แสดงความพร้อมให้การช่วยเหลือ
 - 2.2.5 กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ โดยไม่
 - 2.2.6 ขอคำแนะนำจากบุคคลเป้าหมาย ถึงวิธีการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น
 - 2.2.7 การลงโทษบุคคลควรทำอย่างไรในฐานะเฉพาะตัว
- 3. แนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจตามกฎหมาย
 - 3.1 วิธีเพิ่มและ รักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้ผู้นำ
 - 3.1.1 แสวงหาอำนาจที่เป็นทางการเพิ่มขึ้น

ที่ปรารภณาดีและไม่เป็นปฏิบัติต่อกัน

จำเป็นทั้งหลาย

- 3.1.2 ใช้สัญลักษณ์ของอำนาจทางการ
- 3.1.3 ทำให้คนอื่นรับรู้ในควมมีอำนาจตามกฎหมายนั้น
- 3.1.4 ใช้อำนาจตามความจำเป็นแต่มีความสม่ำเสมอ
- 3.1.5 เลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสมในการออกคำสั่ง
- 3.1.6 ใช้อำนาจการให้คุณและการให้โทษเป็นเครื่องมือสนับสนุน
- 3.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ
 - 3.2.1 ใช้ความสุภาพในการขอร้องอย่างชัดเจน
 - 3.2.2 อธิบายเหตุผลที่ต้องขอร้อง
 - 3.2.3 อย่าใช้อำนาจเลขขอบเขตที่ตนเองมี
 - 3.2.4 ทบทวนอำนาจเป็นระยะ ๆ หากจำเป็น
 - 3.2.5 มีความรู้สึกรับรู้ที่ไวต่อความวิตกกังวลของบุคคลเป้าหมาย
 - 3.2.6 ติดตามรับฟังคำร้องทุกข์ที่เกิดขึ้น
 - 3.2.7 ยินยอมเปลี่ยนแปลงได้หากคำร้องทุกข์นั้นพิจารณาแล้วเหมาะสม

4. แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

- 4.1 วิธีเพิ่มและ รักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ
 - 4.1.1 แสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ
 - 4.1.2 รับรู้และตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงงานด้านเทคนิค
 - 4.1.3 พัฒนาแหล่งข้อมูลข่าวสารให้กว้างขวาง
 - 4.1.4 ใช้สัญลักษณ์เพื่อบ่งบอกถึงความชำนาญการของตน
 - 4.1.5 แสดงความสามารถให้ประจักษ์ด้วยการแก้ปัญหายาก ๆ และมี

ลักษณะ ทำทนาย

- 4.1.6 อย่าใจร้อนหรือพุดจาโดยขาดความระมัดระวัง
- 4.1.7 ไม่กล่าวเท็จหรือใช้ข้อเท็จจริงที่ผิดพลาด
- 4.1.8 อย่าเปลี่ยนจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ

4.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 4.2.1 อธิบายเหตุผลที่ขอร้องหรือข้อเสนอ
- 4.2.2 อธิบายให้ทราบถึงความสำคัญของคำขอร้องนั้น
- 4.2.3 แสดงหลักฐานให้เห็นว่าข้อเสนอั้นจะประสบความสำเร็จอย่าง

แน่นอน

- 4.2.4 รับฟังความวิตกกังวลของบุคคลเป้าหมายอย่างตั้งใจ

4.2.5 ให้การเคารพต่อบุคคลเป้าหมาย ไม่เหยียดสี

4.2.6 ทำอย่างมั่นใจและเด็ดเดี่ยวในภาวะวิกฤต

5. แนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการอ้างอิง

5.1 วิธีเพิ่มและ รักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

5.1.1 แสดงการยอมรับและให้การนับถือเชิงบวก

5.1.2 แสดงออกด้วยการสนับสนุนและ ให้ความช่วยเหลือ

5.1.3 อย่าถือโอกาสใช้คนในการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

5.1.4 ช่วยปกป้องประโยชน์ที่ถูกต้องของผู้อื่น โดยการสนับสนุนในโอกาส

เหมาะสม

5.1.5 รักษาความสัตย์

5.1.6 แสดงการเสียสละส่วนตนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความกังวลที่มีต่อ

คนอื่น

5.1.7 แสดงออกอย่างจริงใจในการผูกมิตร

5.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

5.2.1 แสดงออกด้วยการขอร้องส่วนตัวเมื่อถึงคราวจำเป็น

5.2.2 ชี้ให้เห็นว่าคำร้องขอนั้นสำคัญต่อบุคคลเป้าหมาย

5.2.3 อย่าร้องขอความชอบพอกินขอบเขตของมิตรภาพที่ควรเป็น

5.2.4 แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม (Role Modeling)

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปแนวปฏิบัติในการใช้อำนาจได้ดังนี้ การใช้อำนาจของผู้บริหารต้องเน้นความเป็นธรรมและระบบคุณธรรม แจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบกฎ ระเบียบ การลงโทษ ควบคุมอารมณ์ให้สุ่มเยือกเย็น ให้ความช่วยเหลือไม่เป็นปรปักษ์ต่อกัน การลงโทษ บุคลากรต้องทำอย่างรโหฐานเฉพาะตัว ใช้อำนาจอยู่ในขอบเขตตามความจำเป็นแต่สม่ำเสมอ พัฒนาแหล่งข้อมูลข่าวสารให้กว้างขวาง กล้าตัดสินใจทำงานอย่างมั่นใจเด็ดเดี่ยวในภาวะวิกฤติ รักษาความสัตย์ แสดงการเสียสละส่วนตัว แสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดีและเหมาะสม

ปัญหาในการบริหารงานโดยการใช้อำนาจของผู้บริหาร

การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนถือเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องยึดหลักการใช้อำนาจและรู้จักใช้อำนาจตามแนวทางการใช้อำนาจให้เหมาะสมกับ สถานการณ์และบริบทของสถานศึกษา หากผู้บริหารมีการใช้อำนาจในทางไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดผลกระทบในการดำเนินงานภายในสถานศึกษา จนกลายเป็นปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่

สามารถที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้ และได้มีผู้กล่าวถึงปัญหาในการใช้อำนาจของผู้บริหาร ดังนี้

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ (2546. 159-177) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดจากการใช้อำนาจของผู้บริหาร คือ การให้อำนาจแก่ผู้บริหารมากเกินไปในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ระดับทำให้ขาดมาตรฐานและหลักเกณฑ์ในการประเมิน และอาจเกิดความไม่ยุติธรรมและเกิดการเล่นพรรคเล่นพวกขึ้นได้ และการพิจารณาความชอบโดยไม่เป็นธรรมกับบุคลากรที่ไม่ให้ความร่วมมือหรือเป็นปฏิปักษ์กับตนเองมักจะถูกกลั่นแกล้งและถูกกีดกันไม่ให้ได้รับการพิจารณาถึงแม้จะมีผลงานดีเท่าใดก็ตาม การเสนอย้ายหรือส่งย้ายผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ยินยอมหรือไม่ให้ความร่วมมือกับตนเองเกิดกรณี “ไม่สมัครใจ” การส่งลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่มีเหตุอันควรหรือเกินกว่าเหตุ และการประเมินความดีความชอบ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเปิดโอกาสให้ผู้บริหารใช้ดุลพินิจในการพิจารณาได้ ซึ่งอาจเกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมได้ เป็นเหตุให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในสถานศึกษา

เร็ดดิน (Reddin. 1971 : 325 ; อ้างถึงใน ศราวุฑ ชนาคำ. 2548 : 32) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของผู้บริหารว่า ผู้นำแบบปลีกตัวจะให้ความสำคัญกับงานและความสัมพันธ์ของบุคคลน้อยมาก ทำงานตามหนังสือ ตามระเบียบกฎเกณฑ์หรือตามนโยบายเท่านั้นไม่สร้างสรรค์และไม่พัฒนาทั้งเรื่องงานและความสัมพันธ์ของบุคคล

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 40-52) ได้กล่าวถึงลักษณะอุปนิสัยของข้าราชการไทยที่เป็นปัญหาต่อการพัฒนาทางการศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ดังนี้

1. ยึดถือระบบอุปถัมภ์ ทำให้ข้าราชการมีพฤติกรรมที่จะต้องมีย่ากับข้า นายกับบ่าว ผู้ใหญ่กับผู้น้อย ผู้นำกับผู้ตาม ผู้อุปถัมภ์กับผู้ถูกอุปถัมภ์ อันนำไปสู่การเกิดระบบเส้นสายในวงราชการไทย และเกิดคำกล่าวที่ว่า "ค่าของคนมิได้อยู่ที่ผลของงาน" และ "ค่าของคนอยู่ที่เป็นคนของใคร" ทำให้ขาดความรับผิดชอบและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทำงานไปวัน ๆ ตามความพอใจ

2. การปกป้องผู้ได้บังคับบัญชาในทางที่ผิดอันเป็นผลจากระบบอุปถัมภ์ คือ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ชอบที่จะแสดงออกในความยิ่งใหญ่ วางตัวเป็นผู้มีอำนาจ จึงกระทำการให้การสนับสนุน ปกป้องรักษา ค้ำครองข้าราชการชั้นผู้น้อยจากผู้อื่น ขณะเดียวกันข้าราชการชั้นผู้น้อยก็มีหน้าที่ติดสอยห้อยตาม คอยปรนนิบัติ รับใช้เอาอกเอาใจข้าราชการชั้นใหญ่นั้น การกระทำเช่นนี้แม้จะเกิดผลดีแก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยนั้น แต่จะก่อให้เกิดความเลวร้ายต่อประเทศอย่างมหาศาล

3. ทำตัวเป็นนายประชาชน ข้าราชการมีนิสัยที่ชอบเป็นผู้ออกคำสั่งหรือเป็นผู้ปกครองประชาชน และยังทำเป็นผู้รู้ดีกว่าประชาชน อันทำให้ขาดการมีส่วนร่วมจากประชาชน
4. ผักชีโรยหน้าทำงานอย่างฉาบฉวยครบตา ไม่คำนึงถึงความคงทนของผลงาน แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำงานนั้นให้แล้วเสร็จหรือเพื่อประกวดหรือเพื่อให้เสร็จทันต่อการมาตรวจงานของผู้มีอำนาจในการให้คุณให้โทษต่อข้าราชการผู้ทำงานนั้น ๆ
5. ปัดความรับผิดชอบ มีสาเหตุสำคัญมาจากการไม่กล้าตัดสินใจ รวมทั้งคำสั่งต่าง ๆ ที่ออกมานั้นคลุมเครือไม่ชัดเจน โดยเฉพาะข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ความกล้าในการตัดสินใจจะลดลงตามลำดับ จะทำสิ่งใดก็คิดแล้วคิดอีก หากปัดความรับผิดชอบได้ก็จะรีบทำทันที โดยไม่สนใจต่อความล่าช้าของการปฏิบัติราชการเพียงเพื่อรักษาตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเอง เอาไว้พฤติกรรมการปัดความรับผิดชอบที่มักพบเห็นเป็นประจำ เช่น การทำตัวเป็นทองไม่รู้ร้อน การโยนงานกัน โดยต่างฝ่ายต่างอ้างว่าอีกฝ่ายเป็นผู้ทำให้ล่าช้า แต่หากงานสำเร็จก็จะอ้างความเป็นเจ้าของ การปัดความรับผิดชอบเช่นนี้ทำให้เกิดความล่าช้า เสียเวลา เสียเงินเสียทอง และสร้างความรำคาญใจให้กับประชาชน
6. ไม่ประสานงาน หมายถึง การร่วมมือกันกับหน่วยราชการด้วยกันเอง และหน่วยงานเอกชน ซึ่งมีสาเหตุมาจากทัศนคติและพฤติกรรมของข้าราชการที่มุ่งแสวงหาประโยชน์ใส่ตัวมากกว่าคิดถึงประชาชน แต่การประสานงานอาจเป็นไปได้ด้วยดี ถ้าหน่วยราชการหรือข้าราชการในแต่ละหน่วยงาน ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากเพียงพอไม่ว่าจะเป็นเงินหรือหน้า แต่ถ้าผลประโยชน์น้อยการประสานงานก็จะเกิดขึ้นน้อยด้วยข้ออ้างที่นำมาใช้ คือ งานประจำของหน่วยงานของตนล้นมือ และกำลังเจ้าหน้าที่มีน้อยเข้าทำนองที่ว่า "เงินคิงงานเงิน เงินกินงานเงิน เงินสะคิงงานหยุด"
7. บ้าอำนาจและหวงอำนาจ ผู้ใดไม่มีอำนาจอาจถูกเบ่งทับได้ง่าย และประชาชนทั่วไปก็ไม่ให้เกียรติ แต่พอมีอำนาจหรือตำแหน่งหน้าที่ผู้ที่เคยเบ่งทับหรือไม่ให้เกียรติก็จะแสดงความขี้เกรงเคาระพยกย่อด้วยเหตุที่อำนาจมีส่วนสำคัญทำให้คนมีสถานภาพสูงต่ำเป็นที่สรรเสริญหรือเหยียดหยาม มีความสุขหรือความทุกข์ อำนาจจึงเป็นสิ่งพึงปรารถนาอย่างยิ่งสำหรับข้าราชการไทยแทบทุกคน
8. ขาดจิตสำนึกของการพัฒนา ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน ทำงานวันหนึ่ง ๆ ให้หมดไป โดยมันใจอยู่เสมอว่าถึงอย่างไรก็มีเงินเดือนที่แน่นอนทุกเดือน การทำงานเป็นการทำงานด้วยกายแต่ขาดจิตใจหรือขาดไฟในตัว

สุเทพ ศรีกล้า (2554 : 3) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ขาดความรู้ความสามารถ มีการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดเกินไป มีกฎเกณฑ์การควบคุมอย่างเข้มงวด การทำงานเน้นแต่ผลงานมากเกินไปโดยมิได้คำนึงถึงเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ในบางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาบางคนใช้อำนาจตามความพอใจและอารมณ์ของตนเอง อ้างแต่กฎหมายและข้อบังคับมาใช้กับครู บางคนยังสร้างอิทธิพลให้กับตนเองและบุคคลในกลุ่มตน ไม่ยึดหลักผลประโยชน์ขององค์กร และไม่ยึดหลักความยุติธรรม ไม่กระจายงาน ไม่พิจารณาแบ่งงานตามความสามารถ เช่น การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การแบ่งงานรับผิดชอบเฉพาะพรรคพวกของตนเอง การจัดหาสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงานขึ้น ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติ

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็นปัญหาที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมตามหลักแห่งกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารก็จะทำให้สถานศึกษาเกิดความล้มเหลวในการบริหารงาน ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาและคุณภาพทางการศึกษาต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ได้มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นงานวิจัยในประเทศ ดังนี้

จำสิบเอกวินัย ศรีสุคนธ์รัตน์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชัยชาญ ศรีสังข์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขลุงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขลุงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ อำนาจข่าวสาร อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ ยกเว้นอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขลุงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านอำนาจการบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญและอำนาจข่าวสาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขลุงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามอายุผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กษิณณ ชินวงศ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการใช้อำนาจด้านการบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิไล ลำสิงห์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้าน อำนาจข่าวสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านอำนาจการบังคับ และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและ

ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและด้านความต้องการความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง

กัญญาณัฐ นาคะตะ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจทางการบริหาร โรงเรียนปรีณสร้อยแยลส่ววิทยาลัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้อำนาจจากความเชื่อขวัญบ่อยครั้ง โดยการให้คำแนะนำเป็นอย่างดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน แสดงให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ ใช้ความรู้ความสามารถทางการบริหารในการปฏิบัติงาน และใช้ความเชื่อขวัญในการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียน และได้ใช้อำนาจการให้รางวัลบ่อยครั้งเช่นกัน โดยยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานที่สั่งการสำเร็จ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน บำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยัน และพิจารณาความคิดความชอบผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักคุณธรรม

ชวลิต ชิงขง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีการรับรู้ถึงสภาพโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และปัญหาอยู่ในระดับน้อย จากการเปรียบเทียบสภาพโดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัญหาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประเภทของโรงเรียน มีการรับรู้ถึงสภาพโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และปัญหาอยู่ในระดับน้อย ยกเว้น ผู้บริหารโรงเรียนประเภทที่ 3

บุญทิวา บุญเพ็ง (2551 : 95) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารต่อข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านมการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3) เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาริฉัตร พิศุภฐักดิ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า 1) การใช้ อำนาจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ อำนาจ กฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิง อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ อำนาจข่าวสาร และอำนาจพึ่งพา 2) เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กใช้อำนาจ มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง

จเร พัฒนผล (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 1 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจ กฎหมาย อำนาจพึ่งพา และอำนาจอ้างอิง ตามลำดับ 2) การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ทั้ง 7 ด้าน โดยจำแนกตามเพศพบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติและเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีใน สถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านอำนาจเชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

เสริมสิทธิ์ รุ่งรุจี (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับมาก 2) การใช้อำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีตามความคิดเห็นของครู ปฏิบัติการสอนจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุรัชย์ เรือง (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจในการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจการบังคับ และด้านอำนาจการให้รางวัล การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ได้มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นงานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

ซัลลิวน (Sunllivan. 1981 : 2961-2962-A) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ประเภทอำนาจของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา และระดับความเป็นอิสระของการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า 1) อาจารย์ใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมากที่สุด 2) อาจารย์ใหญ่มักจะไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการใช้อำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของโรงเรียน 3) อาจารย์ใหญ่ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความเป็นอิสระในระดับสูงมักจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) อาจารย์ใหญ่ที่มีความรู้และได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะคิดว่าตนเป็นผู้ที่มีอำนาจที่จะตัดสินใจด้วยความราบรื่น แต่ก็ควรจะกำจัดการมีส่วนร่วมไว้สำหรับเรื่องที่สำคัญบางประการ

แคมบอล (Camball. 1989 : 31-44) ได้ศึกษาการใช้รูปแบบอำนาจเพื่อการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนพยาบาลแห่งหนึ่งในเมืองออนทาร์โอประเทศแคนาดา พบว่า ผู้บริหารบริหารแบบยึดหน้าที่เป็นหลัก โดยรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารฝ่ายเดียว โดยปราศจากข้อมูลเพียงพอและพยายามปิดกั้นช่องทางการสื่อสาร โดยผู้บริหารหาทางเพิ่มอำนาจให้แก่ตนเองเพื่อเพิ่มมาตรการควบคุมงบประมาณที่จำกัด โดยวิธีการสร้างสถานการณ์วิกฤติด้านงบประมาณ ทำให้เกิดความกังวลใจแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การสร้างข่าวการขาดทุนที่เกิดขึ้นในปีต่อไป ปลอบข่าวลือว่าตัดคนวานออก ลดจำนวนเตียงผู้ป่วยลง หรือสร้างภาพลบในเรื่องอื่น ๆ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กร ให้มีการใช้อำนาจแบบร่วมตัดสินใจเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับรู้กิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่ และเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจ มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อ

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น ข้อค้นพบนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การได้

กเชนสกี (Kshensky. 1990 : 185-A) เชื่อว่า การใช้อำนาจในทางที่ดีที่สุดจะช่วยทำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้การใช้อำนาจที่ดียิ่งจะช่วยสร้างประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียนอีกด้วย เขาจึงทำการวิจัยโดยเลือกสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางของนิวยอร์ก จำนวน 34 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูใหญ่ 34 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 113 คน และครู 375 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง แบบประเมินพฤติกรรมผู้บริหาร ในเรื่องการใช้พฤติกรรมบังคับ การใช้อำนาจหน้าที่ และการใช้อิทธิพลอื่น ๆ แบบสำรวจความต้องการพื้นฐานของโรงเรียน ในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำ บรรยากาศในโรงเรียน การสื่อสารระหว่างครูการสื่อสารกับผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียน ครูใหญ่ที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริงจะใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ

อีลเลียต (Elliott. 2000 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจอาจารย์ใหญ่ และสนับสนุน (เลื่อนตำแหน่ง) พบว่า ความคล้ายคลึงกันที่มากขึ้นในการใช้อำนาจที่มีอยู่ระหว่างผู้ซึ่งได้รับการสนับสนุนและบุคคลซึ่งคัดค้านใจว่าใครได้รับการสนับสนุน อาจารย์ใหญ่ที่ได้รับการสนับสนุนก็คล้ายกันกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการใช้อำนาจทุกชนิด พร้อมกับข้อยกเว้นของพลังอำนาจแบบเชี่ยวชาญ ไม่มีอาจารย์ใหญ่ใดที่ไม่ได้รับการสนับสนุนแตกต่างจากกลุ่มเพื่อนซึ่งได้รับการสนับสนุน และผู้มีอำนาจตัดสินใจในการใช้อำนาจตามด้วยทฤษฎีหมาย อาจารย์ที่ได้รับการสนับสนุนและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจยังได้แสดงตนเองว่า ใช้รูปแบบอำนาจทั้งหมดถี่มากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ได้รับการสนับสนุนการใช้อาจารย์ใหญ่ที่ได้รับการสนับสนุนด้านงาน ความแตกต่างในการใช้อำนาจขึ้นอยู่กับเพศ สตรีจะใช้อิทธิพล และพลังอำนาจแฝงเด่นชัดกว่ากลุ่มบุรุษเพศ บุรุษจะใช้การบังคับขู่เข็ญและอำนาจตามด้วยทฤษฎีหมายเด่นชัดกว่าสตรี ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างเพศที่พบในการใช้รางวัลและอำนาจแบบเชี่ยวชาญ ผู้คัดค้านใจยังมีความแตกต่างเรื่องเพศอีกด้วย พร้อมกับมีบุรุษสนับสนุนการใช้การขู่เข็ญบังคับและอำนาจตามกฎหมายเด่นชัดกว่าฝ่ายหญิง อย่างไรก็ตามไม่มีนัยที่แตกต่างกันมากนักในการใช้อำนาจระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการสนับสนุน ข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นว่า ชนิดของอำนาจที่ใช้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสนับสนุน และแนะนำว่ามันมีความสำคัญมากกว่าเพศ ข้อมูลที่ได้ยังแสดงให้เห็นว่าปัจเจกบุคคลที่ต้องการความก้าวหน้าซึ่งเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้อำนาจชนิดต่าง ๆ

ซึ่งใช้โดยผู้มีอำนาจตัดสินใจ อาจจะมีเพิ่มโอกาสของการสนับสนุนมากขึ้นถ้าพวกเขาใช้อำนาจวิธีเดียวกัน

บรายสกี (Zbryski, 2003 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจร่วมกันในความเป็นอาจารย์ใหญ่ : ความรอบรู้ (ความเข้าใจ) ของอาจารย์ใหญ่เก้าคนในช่วงกลางปี 1980 ถึงกลางปี 1990 ผลการวิจัยครั้งนี้ได้สนับสนุนความคิดตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ซึ่งสั่งการโดยสำนักกฎหมายจังหวัด (พ.ร.บ. โรงเรียนและระเบียบทางการศึกษา) ของอัลเบอร์ต้า นโยบายฝ่ายกิจกรรมนักเรียน และข้ออ้างอิงอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลที่คาดหวังและให้ข้อมูล ถ้าไม่มีการสั่งการการปฏิบัติที่แฝงการใช้อำนาจของอาจารย์ใหญ่ก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้น มันสำคัญที่ว่าการปัจเจกบุคคลเหล่านั้นและตัวแทนจะสำนึกว่า อำนาจที่มอบหมายและคำสั่งของเขาจะมีผลกระทบต่อการทำงานแฝงการใช้อำนาจของอาจารย์ใหญ่

ฮอปปีง (Hopping, 2006 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การกระจายอำนาจ : การศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา และการได้มาซึ่งอำนาจแห่งความเป็นผู้นำ พบว่า ความเกี่ยวข้องกันของอำนาจแห่งภาวะผู้นำถูกรับรู้ขณะที่ต้องการ โดยผู้บริหารมากกว่า หากอำนาจแห่งภาวะผู้นำอื่น ๆ อำนาจแห่งภาวะผู้นำทั้งหมดที่รับรู้ได้รับมาในระดับที่สูงกว่าผลของการมีที่ปรึกษาดูแลอย่างเป็นทางการพอ ๆ กับการคัดค้านกันต่อเพียงที่ปรึกษาดูแลอย่างเป็นทางการพอ ๆ กับการค้านกันต่อเพียงมีที่ปรึกษาโดยตรงแต่ละข้อของความแตกต่างนี้ ยังถูกพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติอย่างเด่นชัดกับข้อยกเว้นของอำนาจแบบบิบบังคับ การจับคู่หรือการไม่จับคู่เพศของผู้ดูแล หรือที่ปรึกษาโดยตรง ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกันอย่างเด่นชัดในการรับรู้ที่ได้รับมาซึ่งอำนาจแห่งภาวะผู้นำใด ๆ ทั้งชนิดอำนาจแห่งภาวะผู้นำทั้งแบบอ้างอิงและเชื่อมโยงกัน เป็นเพียงอำนาจที่แสดงออกอย่างเด่นชัดเท่านั้น เมื่อจับคู่กับผู้ให้การดูแลหรือที่เลี้ยง หรือชาติพันธุ์ของที่ปรึกษาโดยตรงที่นำมาสู่การพิจารณา การยกย่องนับถือที่เกาะกับผู้ดูแลหรือที่ปรึกษาที่รับรู้กันได้คือ แบบตามด้วยกฎหมาย แบบอ้างอิง แบบเชี่ยวชาญ และแบบเชื่อมโยงอย่างเด่นชัด ในที่สุดจำนวนปีของประสบการณ์ซึ่งที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษามีนั้นแหละเป็นผู้บริหารที่ไม่มีผลกระทบต่อระดับของการได้มาซึ่งอำนาจแห่งภาวะผู้นำเจ็ดชนิดที่รับรู้กัน มีนัยอย่างแจ่มชัดในการใช้อำนาจร่วมกัน

จากงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นการกระทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติตาม นโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจด้วยความเหมาะสม เป็นที่ยอมรับ และศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานก็จะทำให้งานสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลงานยิ่งขึ้น