

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการใช้อ่านาจอของผู้บริหารกับการยอมตามอ่านาจอของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมีสมมติฐานในการวิจัยว่าการใช้อ่านาจอของผู้บริหารกับการยอมตามอ่านาจอของผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ไม่แตกต่างกัน สำหรับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 56 คน ผู้ช่วยผู้บริหารจำนวน 224 คน ครูอาจารย์จำนวน 385 คน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสิ้นจำนวน 665 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหาร สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและการใช้อ่านาจอตามการรับรู้ของผู้บริหาร ชุดที่ 2 สำหรับผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและการยอมตามอ่านาจอตามการรับรู้ของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยรวม ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมและค่าสถิติทดสอบ เอฟ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลของการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง

35-44 ปี มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์บริหารตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 45-54 ปี มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูอาจารย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 35-44 ปี มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า

1. การใช้อำนาจตามการรับรู้ของผู้บริหาร

ผู้บริหารใช้อำนาจในระดับมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล ระดับมาก คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และ อำนาจการเชื่อมโยง ระดับน้อย คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และ อำนาจจากการบังคับ และเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และ อำนาจจากการบังคับ

2. การยอมรับอำนาจตามการรับรู้ของผู้ช่วยผู้บริหาร

ผู้ช่วยผู้บริหารยอมรับอำนาจในระดับมาก คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล และ อำนาจความเชี่ยวชาญ ระดับน้อย คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจอ้างอิง และ อำนาจจากการบังคับ และเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจอ้างอิง และ อำนาจจากการบังคับ

3. การยอมรับอำนาจตามการรับรู้ของครูอาจารย์

ครูอาจารย์ยอมรับอำนาจในระดับมาก คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล

อำนาจตามกฎหมาย และ อำนาจความเชี่ยวชาญ ระดับน้อย คือ อำนาจการให้รางวัล
อำนาจจากการบังคับ อำนาจการเชื่อมโยง และ อำนาจอ้างอิง และ เรียงตามลำดับจาก
มากที่สุดไปถึน้อยที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ
อำนาจการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจการเชื่อมโยง และ อำนาจอ้างอิง

4. การเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมตามอำนาจ
ของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา
กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับของการใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วย
ผู้บริหารและครูอาจารย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 คือ

อำนาจที่ผู้บริหารใช้ในระดัมากที่สุด ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์
ยอมตามมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล

อำนาจที่ผู้บริหารใช้เป็นลำดับที่ 2 คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ
ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ยอมตามเป็นลำดับที่ 2 คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ และ อำนาจ
ตามกฎหมาย

อำนาจที่ผู้บริหารใช้เป็นลำดับที่ 3 คือ อำนาจการให้รางวัล ผู้ช่วย
ผู้บริหารและครูอาจารย์ยอมตามเป็นลำดับที่ 3 คือ อำนาจตามกฎหมาย และ อำนาจความ
เชี่ยวชาญ

อำนาจที่ผู้บริหารใช้เป็นลำดับที่ 4 คือ อำนาจการเชื่อมโยง ผู้ช่วย
ผู้บริหารและครูอาจารย์ยอมตามเป็นลำดับที่ 4 คือ อำนาจการให้รางวัล

อำนาจที่ผู้บริหารใช้เป็นลำดับที่ 5 คือ อำนาจตามกฎหมาย ผู้ช่วย
ผู้บริหารและครูอาจารย์ยอมตามเป็นลำดับที่ 5 คือ อำนาจการเชื่อมโยง และ อำนาจจากการ
บังคับ

อำนาจที่ผู้บริหารใช้เป็นลำดับที่ 6 คือ อำนาจอ้างอิง ผู้ช่วยผู้บริหาร
และครูอาจารย์ยอมตามเป็นลำดับที่ 6 คือ อำนาจการเชื่อมโยงและอำนาจจากการบังคับ

อำนาจที่ผู้บริหารใช้น้อยที่สุด คือ อำนาจจากการบังคับ ผู้ช่วย
ผู้บริหารและครูอาจารย์ยอมตามน้อยที่สุด คือ อำนาจจากการบังคับ และอำนาจอ้างอิง

5. การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน
พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์แตก

ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ในทุก ๆ ประเภทของอำนาจ จึงปฏิเสธสมมติฐาน และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe เกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในแต่ละประเภทของอำนาจ มีดังนี้

อำนาจจากการบังคับ ระดับการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์ สูงกว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร

อำนาจตามกฎหมาย ระดับการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์ สูงกว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร และระดับการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์ สูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหาร

อำนาจความเชี่ยวชาญ ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ และระดับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหาร สูงกว่าการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์

อำนาจการให้รางวัล ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์

อำนาจอ้างอิง ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สูงกว่าการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์ และระดับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหาร สูงกว่าการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์

อำนาจข่าวสารข้อมูล ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ และระดับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหาร สูงกว่าการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์

อำนาจการเชื่อมโยง ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีประสบการณ์บริหารและทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าในการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากร เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารนั้น เพศชายเป็นผู้ที่ เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมากกว่าเพศหญิง นอกจากนี้ในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์บริหารและประสบการณ์ทำงานมาก ซึ่งอาจเป็นเพราะต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ที่กำหนดให้ตำแหน่งผู้อำนวยการได้รับเงินเดือน ระดับ 7-8 หรือ 9 ผู้ช่วยผู้อำนวยการได้รับเงินเดือน ระดับ 5-6 หรือ 7 จึงทำให้ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวนานพอสมควร สำหรับครูอาจารย์ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า แสดงให้เห็นว่าเพศหญิงจะเลือกศึกษาวิชาชีพครูมากกว่า อาจเป็นเพราะ เป็นลักษณะอาชีพที่เหมาะสมก็เป็นได้ ส่วนการที่ครูอาจารย์มีประสบการณ์ทำงานมากและมีวุฒิการศึกษาถึงปริญญาตรีนั้นแสดงให้เห็นว่า เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสูงพอสมควร

ตอนที่ 2 การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

1. การใช้อำนาจตามการรับรู้ของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจในระดับมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล ระดับมาก คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการเชื่อมโยง ระดับน้อย คือ อำนาจความกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจจากการบังคับ และเรียงลำดับจากมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจความกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจจากการบังคับ ซึ่งการที่ผู้บริหารใช้อำนาจข่าวสารข้อมูลในระดับมากที่สุด อำนาจความเชี่ยวชาญในระดับมากรองลงมานั้น อาจเป็นเพราะ การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยระบบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันเหตุการณ์ และผู้บริหารอาจมีความ

เห็นว่า การเป็นเจ้าของหรือเข้าถึงข่าวสารข้อมูล และเข้าใจการใช้ข้อมูลหรือมีความสามารถในการใช้ข้อมูล เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลื่อมใสยอมรับนับถือในความรอบรู้ การรู้จักผู้ได้บังคับบัญชาให้ยอมตามจึงเป็นเรื่องง่าย ดังที่ Hersey และ Blanchard (1982) กล่าวไว้ว่า อ่านาข่าวสารข้อมูลอยู่บนพื้นฐานของการเป็นเจ้าของหรือการเข้าถึงข่าวสารข้อมูลซึ่งบุคคลอื่น ๆ พิจารณาเห็นว่ามีความสำคัญต่อพวกเขา และ Luthans (1985) กล่าวไว้ว่า อ่านาความเชี่ยวชาญอยู่บนพื้นฐานซึ่งบุคคลอื่น เชื่อว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติ เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญน่าเลื่อมใส จากคำกล่าวนี้จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะใช้ อ่านาความเชี่ยวชาญได้มากต้องเป็นผู้ที่สามารถเป็น เจ้าของหรือเข้าถึงข่าวสารข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชาเห็นคุณค่า เกิดความเลื่อมใส และเชื่อว่าผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้จากการแสวงหาข้อมูล ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารใช้ อ่านาข่าวสารข้อมูล เสริมการใช้ อ่านาความเชี่ยวชาญนั้นเอง แต่อย่างไรก็ตามการใช้ อ่านาของผู้บริหาร เพื่อให้ระบบบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจมากที่สุดนั้น ผู้บริหารควรใช้ อ่านาความเชี่ยวชาญมากกว่า อ่านาประเภทอื่น ๆ ดังผลการวิจัยของ Burnette (1992) ที่พบว่า อ่านาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ อ่านาความเชี่ยวชาญ และผลการวิจัยของ Adams (1975) ที่พบว่า อ่านาความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนการใช้ อ่านาข่าวสารข้อมูลในระดับมากที่สุด อ่านาความเชี่ยวชาญระดับมากรองลงมานั้น อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีแบบภาวะผู้นำที่เรียกว่าการมีส่วนร่วมและการมอบหมายนั้นคือ ผู้บริหารสามารถรู้จักผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับวุฒิภาวะสูงให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยที่ผู้บริหารสามารถให้รายละเอียดหรืออธิบายรายละเอียด และให้ข้อมูลรายงานเอกสาร การติดต่อต่าง ๆ ได้ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ นอกจากนี้ผู้บริหารอาจทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะสูง ต้องการคำแนะนำและการสนับสนุนเพียงเล็กน้อยผู้ได้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ (Hersey และ Blanchard, 1982) ซึ่งข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kappelman (1981) ที่พบว่า ฐานอ่านาของครูใหญ่กับแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และรวมทั้งที่ Buchele (1977 อ้างถึงใน เรขา รัตนประสาธ, 2533) กล่าวถึงภาวะผู้นำในลักษณะการใช้ อ่านาไว้ 9 แบบ แบบหนึ่งคือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นผู้นำให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจโดยมุ่งเป้าหมายขององค์การ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ประเภทเน้นตัวบุคคลและประเภทเน้นการทำงานเป็นทีม ดังนั้นจึงอาจสรุปได้



ว่าผู้บริหารที่ใช้อำนาจข่าวสารข้อมูลและอำนาจความเชี่ยวชาญสูง เป็นผู้นำที่บริหารงานแบบให้
ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมนั่นเอง

อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจอีกประเภทหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ในระดับมากและใช้ เป็นลำดับที่ 3 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารตระหนักดีว่า การใช้อำนาจ
การให้รางวัลจะมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ
นวล กัลยาณธรรม (2530) ที่พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อขวัญในการ
ปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .003 มาจากฐานอำนาจหลายฐานอำนาจและ
ฐานอำนาจอย่างหนึ่งคือ ฐานอำนาจการให้รางวัล นอกจากนี้ผู้บริหารอาจตระหนักดีว่า
ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการพฤติกรรมด้านคำสั่งและการสนับสนุนสูง ผู้นำที่มีอำนาจให้สิ่งตอบแทนจะ
ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามและพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการได้ (Hersey และ Blanchard, 1982)
รวมทั้งการให้รางวัลยังส่งผลดีมากที่สุดกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมตาม (Hoy และ Miskel,
1991) ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัลมากจึงเป็นผลดีมากที่สุด
ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมตามและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อำนาจการเชื่อมโยง เป็นอำนาจอีกประเภทหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ในระดับมาก และใช้ เป็นลำดับที่ 4 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารตระหนักดีว่า ผู้บริหารควรให้ความ
ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ถูกกลั่นแกล้งหรือช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับสิ่งตอบแทน ดังที่
Hersey และ Blanchard (1982) กล่าวว่าผู้นำที่มีอำนาจการเชื่อมโยงสูงจะจริงจังกับผู้
ยอมตาม เพราะพวกเขาหวังผลที่จะได้รับประโยชน์ หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่ชอบและอำนาจ
การเชื่อมโยงทำให้ผู้ตามยอมตาม เพราะผู้ตามที่มีวุฒิภาวะระดับนี้พยายามหลีกเลี่ยงการถูกกลั่นแกล้ง
หรือต้องการได้รับสิ่งตอบแทนจากอำนาจนี้ การเพิ่มพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือก็เป็นสิ่ง
สำคัญ อีกประการหนึ่งการที่ผู้บริหารใช้อำนาจการเชื่อมโยงในระดับมากนี้จะ เป็นเครื่องแสดง
ให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจ ดังที่ Veiga และ Yanouzas (1984) กล่าวถึงลักษณะ
ของผู้บริหารที่มีอำนาจไว้ว่า เป็นผู้ได้รับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย เพื่อช่วยเหลือบุคคลใด
บุคคลหนึ่งที่ประสบปัญหาในหน่วยงาน และดังที่ Fleet (อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล,
2534) กล่าวถึงลักษณะของผู้มีอำนาจไว้ว่า มักจะมีลักษณะที่แสดงถึงอำนาจซึ่งคนอื่นจะต้องขอ
คำปรึกษา หรือขอความช่วยเหลือ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าผู้บริหารใช้อำนาจการเชื่อมโยงเพื่อ
ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลีกเลี่ยงจากการถูกกลั่นแกล้งหรือให้ได้รับสิ่งตอบแทน

อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ผู้บริหารใช้ในระดับน้อยและใช้เป็นลำดับที่ 5 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารตระหนักดีว่า อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่อยอมรับ เพราะ เป็นไปตามกฎหมายไม่จำเป็นต้องใช้มากก็เป็นได้ ดังที่ อรุณ รัชธรรม (2525) กล่าวไว้ว่า อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่เกิดจากกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ สถาบัน ขนบธรรมเนียม ค่านิยม หรือวัฒนธรรม ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่อยอมรับว่าถูกต้องชอบธรรม ควรเชื่อฟัง . . . โดยทั่วไปแล้วตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปย่อมสามารถใช้อำนาจนี้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาในตำแหน่งรอง ๆ ลงไปได้เสมอ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมายน้อย เพราะเห็นว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่อยอมรับว่าถูกต้องชอบธรรม ควรเชื่อฟังอยู่แล้ว

อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่ผู้บริหารใช้ในระดับน้อย และใช้เป็นลำดับที่ 6 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารไม่ปรารถนาที่จะสร้างความเป็นหมู่พวกให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ดังที่ อรุณ รัชธรรม (2525) กล่าวไว้ว่า อำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นกับบุคลิกลักษณะของตัวบุคคล พื้นฐานของอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ถูกใช้อำนาจชอบ หรือมีความรู้สึกใกล้ชิดและมีความชื่นชมศรัทธาในตัวผู้ใช้อำนาจ หรือคุณลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเป็นพวก รวมทั้งผู้บริหารอาจตระหนักถึงผลสะท้อนของการใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้เกิดความเป็นพวกได้ว่า อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาประจบประแจงผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารเห็นเป็นพวกเดียวกันก็เป็นได้ ดังที่ อรุณ รัชธรรม (2525) กล่าวถึงผลสะท้อนที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของอำนาจและอิทธิพลว่า ผู้บริหารพยายามประจบประแจงเจ้านาย ให้ความร่วมมือด้วยดี พยายามสนิทสนม เป็นส่วนตัว เพื่อหวังในแง่รางวัลและลดการลงโทษ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารใช้อำนาจอ้างอิงน้อย เพราะไม่ต้องการสร้างความเป็นหมู่พวกให้เกิดขึ้น และไม่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประจบประแจงเพื่อพยายามสนิทสนม เป็นส่วนตัว

อำนาจจากการบังคับ เป็นอำนาจที่ผู้บริหารใช้ในระดับน้อย และใช้เป็นลำดับสุดท้ายจากทุกประเภทของอำนาจ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารตระหนักถึงผลสะท้อนของอำนาจนี้ได้ว่าถึงแม้จะใช้การลงโทษและมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาเลิกกระทำการบางอย่าง แต่สัมพันธ์ภาพมิได้หยุดเพียงนั้น ผู้บังคับบัญชาอาจเกิดความรู้สึก เป็นปฏิปักษ์ต่อผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนตัว (อรุณ รัชธรรม, 2525) อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้นอกจากนี้ ผู้บริหารที่ใช้อำนาจจากการบังคับน้อยอาจเห็นว่าผู้บริหารเองมีอำนาจอื่น ๆ แล้วและผู้บังคับบัญชาของคน เชื่อฟัง ไม่ต่อต้าน ไม่จำเป็นต้องใช้การบังคับ ซึ่งมีลักษณะตรงข้ามกับผู้บริหารที่

ไร้อ่านาง ดังที่ Simendinger และ Moore (1985) กล่าวถึงผู้บริหารที่ไร้อ่านางไว้ว่า เป็นผู้ที่มีมองตัวเองว่าเป็นคนอ่อนแอ ไร้อ่านางและพบว่าผู้บังคับบัญชาของตนต่อต้าน หรือไม่เชื่อฟังจึงมีแนวโน้มที่จะใช้การลงโทษเพื่อให้ได้มาซึ่งอ่านาง รวมทั้งที่ Veiga และ Yanouzas (1984) กล่าวถึงอาการแสดงของผู้บริหารระดับสูงที่ไร้อ่านางไว้ว่า มุ่งทำงานภายในหน่วยหวังผลระยะสั้น ชอบการทำโทษ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ไร้อ่านางจากการบังคับบัญชาเป็นผู้บริหารที่มีอ่านางนั่นเอง

2. การยอมตามอ่านางตามการรับรู้ของผู้ช่วยผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารยอมตามอ่านางในระดับมาก คือ อ่านางข่าวสารข้อมูล และอ่านางความเชี่ยวชาญ ระดับน้อยคืออ่านางการให้รางวัล อ่านางตามกฎหมาย อ่านางการเชื่อมโยง และอ่านางจากการบังคับ และเรียงลำดับจากมากที่สุดไปถึ้น้อยที่สุด คือ อ่านางข่าวสารข้อมูล อ่านางความเชี่ยวชาญ อ่านางการให้รางวัล อ่านางตามกฎหมาย อ่านางการเชื่อมโยง และอ่านางจากการบังคับ ซึ่งการที่ผู้ช่วยผู้บริหารยอมตามอ่านางข่าวสารข้อมูลในระดับมากและเป็นลำดับมากที่สุด ในทุกประเภทของอ่านางนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ช่วยผู้บริหารต้องการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารหรือเห็นว่าข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารมีอยู่มีความสำคัญในการทำงานของตน ดังที่ Hersey และ Blanchard (1982) กล่าวไว้ว่า อ่านางข่าวสารข้อมูล อยู่บนพื้นฐานของการเป็นเจ้าของหรือการเข้าถึงข่าวสารข้อมูลซึ่งบุคคลอื่น ๆ พิจารณาเห็นว่ามีความสำคัญต่อพวกเขา ฐานอ่านางนี้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เพราะพวกเขาต้องการได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลนี้ หรืออาจพิจารณาอีกด้านหนึ่งได้ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง จึงมองผู้บริหารเพื่อหาข่าวสารที่จะรักษาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานเหมาะที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วมหรือการมอบหมายกับ ผู้ช่วยผู้บริหารดังที่ Hersey และ Blanchard (1982) กล่าวไว้ว่า แบบภาวะผู้นำที่จริงจังผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูงอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การมีส่วนร่วม และการมอบหมาย อ่านางข่าวสารข้อมูลดูเหมือนช่วยได้มากในการใช้รูปแบบทั้งสองนี้ บุคคลที่มีวุฒิภาวะสูงระดับนี้จะมองผู้นำเพื่อหาข่าวสารที่จะรักษาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสูงต้องการรับรู้ข่าวสารข้อมูลจากผู้บริหารเพื่อใช้รักษาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานและในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ช่วยผู้บริหารนั้นผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วมและ

การมอบหมาย

อำนาจความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่ผู้ช่วยผู้บริหารยอมตามในระดับมาก และยอมตามเป็นลำดับ 2 รองมาจากอำนาจข่าวสารข้อมูล ซึ่งการที่ผู้ช่วยผู้บริหารยอมตามอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ช่วยผู้บริหารยอมรับว่าความเชี่ยวชาญ ทักษะ และความรู้ของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ (Hersey และ Blanchard, 1982) และยอมรับว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถที่เกิดจาก คุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ การศึกษาอบรม ประสบการณ์ (อรุณ รักษธรรม, 2525) ผู้ช่วยผู้บริหารจึงยอมตามระดับมาก ดังกล่าว

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ช่วยผู้บริหารยอมตามอำนาจการให้รางวัลในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ช่วยผู้บริหารไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่ผู้บริหารให้ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารไม่มีอำนาจให้สิ่งที่เป็นคุณอย่างแท้จริง (Luthans, 1985) ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุชาติ กรเพชรปาดิ (2522) กล่าวไว้ว่า แหล่งของอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดอำนาจได้ จะต้องมี ความเกี่ยวข้องหรือความประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแหล่งอำนาจของผู้ถูกใช้บังคับด้วย อำนาจจึงจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารยอมตามอำนาจการให้รางวัลในระดับน้อยเพราะไม่เห็นคุณค่าในรางวัลที่ผู้บริหารให้

อำนาจจากการบังคับ เป็นอำนาจที่ผู้ช่วยผู้บริหารยอมตามเป็นลำดับน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่า การบังคับเหมาะที่จะใช้กับผู้ที่ เป็นสมาชิกองค์การที่มาเกี่ยวข้องกันโดยไม่เต็มใจ หรือเป็นคนแปลกหน้า ดังที่ Etzioni (quoted in Luthans, 1985) กล่าวไว้ว่า อำนาจแบบบังคับ เป็นอำนาจที่ใช้บังคับสมาชิกขององค์การให้ทำตามวิถีทางที่กำหนด สมาชิกขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องโดยไม่เต็มใจ เป็นแบบคนแปลกหน้าที่ถูกบังคับหรือด้วยความรู้สึก เป็นปฏิบัติ แต่ผู้ช่วยผู้บริหารเป็นสมาชิกที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจไม่ใช่คนแปลกหน้า หากถูกบังคับอาจรู้สึกเป็นปฏิบัติคือผู้บริหารได้ และนอกจากนี้ ผู้ช่วยผู้บริหารอาจเป็นกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตามไม่ใช่กลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจจากการบังคับจะได้ผลน้อยที่สุด (Hoy and Miskel, 1991) ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารเป็นสมาชิกของโรงเรียนด้วยความเต็มใจและเป็นผู้ที่เชื่อมั่นพร้อมที่จะทำตามผู้บริหาร จึงยอมตามอำนาจจากการบังคับน้อย

3. การยอมตามอำนาจตามการรับรู้ของครูอาจารย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ครูอาจารย์ยอมตามอำนาจในระดับมากคือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญ ระดับน้อย คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจอ้างอิง และเรียงลำดับจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดคือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจการเชื่อมโยง และอำนาจอ้างอิง ซึ่งการที่ครูอาจารย์ยอมตามอำนาจข่าวสารข้อมูลในระดับมาก และเป็นลำดับมากที่สุดทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูอาจารย์ยอมตามผู้บริหารเพื่อหาข่าวสารที่จะรักษาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาวิฤภาวะของครูอาจารย์ให้สูงขึ้นได้ เมื่อผู้บริหารหรือผู้นำสามารถให้รายละเอียดหรืออธิบายรายละเอียด ให้ข้อมูล รายงาน เอกสาร การติดต่อต่าง ๆ ได้เมื่อต้องการ (Hersey และ Blanchard, 1982) ครูอาจารย์จึงยอมตาม ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ครูอาจารย์ยอมตามอำนาจข่าวสารข้อมูล เพราะต้องการข่าวสารข้อมูลจากผู้บริหาร เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและรักษาการปฏิบัติงานของตน

อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ครูอาจารย์ยอมตามระดับมาก และเป็นลำดับที่ 2 รองจากอำนาจข่าวสารข้อมูล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก คำนิยมทางวัฒนธรรม สังคม องค์กร หรือกลุ่มคน ที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่ควร หรืออาจยอมรับความเป็นผู้มีอาวุโส และยอมรับว่าโดยปกติผู้บริหารจะมีอำนาจตามกฎหมาย หรืออาจเป็นเพราะครูอาจารย์เชื่อในคุณค่าของสิทธิตามกฎหมาย และมีความเชื่อว่าลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า หรือยอมรับในลำดับตามโครงสร้างและอำนาจของผู้บริหารของพวกเขา (Luthans, 1985) ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ครูอาจารย์ยอมตามอำนาจตามกฎหมายมาก เพราะยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามค่านิยมและกฎหมาย

เป็นที่น่าสังเกตว่าครูอาจารย์ยอมตามอำนาจการให้รางวัลในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่าครูอาจารย์อาจจะไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่ผู้บริหารให้ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารไม่มีอำนาจให้สิ่งที่เป็นคุณอย่างแท้จริง (Luthans, 1985) ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่ารางวัลที่ผู้บริหารให้ไม่มีคุณค่าต่อครูอาจารย์ก็เป็นได้ แต่ถึงแม้ครูอาจารย์จะยอมตามอำนาจการให้รางวัลในระดับน้อยก็ จะไม่ทำให้เกิดปัญหาในการควบคุมบังคับบัญชา เพราะครูอาจารย์ยอมตามอำนาจตามกฎหมายในระดับมาก ซึ่งอำนาจตามกฎหมายจะช่วยให้ครูอาจารย์ยอม เชื่อฟังและ

ปฏิบัติตามถึงแม้การให้รางวัลของผู้บริหารจะไม่มีผลต่อครูอาจารย์ก็ตาม

อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่ครูอาจารย์ยอมตาม เป็นลำดับน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สำเร็จ โพธิ์วรรณ (2531) ที่พบว่า มูลฐานอำนาจที่อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษายอมตามน้อยที่สุด คือ อำนาจอ้างอิง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลิกลักษณะของผู้บริหารไม่ทำให้ครูอาจารย์เกิดความชอบ หรือ มีความรู้สึกใกล้ชิด ขึ้นชมศรัทธาผู้บริหาร และเกิดความรู้สึก เป็นพวกเดียวกับผู้บริหาร ดังที่ อรุณ รัชธรรม (2525) กล่าวไว้ว่า อำนาจอ้างอิง เป็นอำนาจที่ขึ้นกับบุคลิกลักษณะของตัวบุคคลมากที่สุด . . . เป็นการใช้เสน่ห์ดึงดูด และพื้นฐานของอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ถูกใช้อำนาจชอบหรือมีความรู้สึกใกล้ชิดและมีความชื่นชมศรัทธาในตัวผู้ใช้อำนาจ และที่ Luthans (1985) กล่าวไว้ว่า คนทั่วไปมักจะยอมตามอำนาจของผู้อื่น เพราะเขาเป็นคนสวยงาม น่าคบหา หรือบุคลิกภาพอื่น ๆ . . . ภายในองค์การ ผู้บริหารมีอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกับเขา ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าครูอาจารย์มีความรู้สึกชอบหรือใกล้ชิดหรือชื่นชมศรัทธาในตัวผู้บริหารน้อยเกินไป หรือต้องการ เป็นพวกเดียวกับผู้บริหารน้อย เช่นเดียวกัน จึงเป็นเหตุให้ยอมตามอำนาจอ้างอิงในระดับน้อยก็เป็นได้

4. การเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่า ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ในทุกประเภทของอำนาจ และเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe เกี่ยวกับ การใช้อำนาจของผู้บริหารกับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ ในประเภทต่าง ๆ ของอำนาจ พบว่า ประเภทอำนาจจากการบังคับ ระดับการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์ สูงกว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูอาจารย์คาดว่าจะได้รับโทษ ถ้าไม่ทำตามผู้บริหาร เช่น ความกลัวกับการไม่ทำตามกฎข้อบังคับหรือนโยบายขององค์การและความกลัวนี้เองที่ทำให้ทุกคนมาทำงานตรงเวลา (Luthans, 1985) ส่วนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจจากการบังคับน้อยกว่าการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์นั้น อาจเนื่องมาจากผู้บริหารตระหนักดีว่าอำนาจจากการบังคับจะส่งผลดีมากที่สุดกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่อต้านซึ่งใช้อำนาจอื่น ๆ แล้วไม่ได้ผล (Hoy และ Miskel, 1991) และอำนาจจากการบังคับนั้น

เหมาะที่จะใช้กับผู้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำ ไม่มีความสามารถ และไม่เต็มใจ (Hersey และ Blanchard, 1982) แต่เมื่อพิจารณาถึงคุณวุฒิของของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แล้ว พบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป ซึ่งนับเป็นกลุ่มที่มีการศึกษาสูงมีประสบการณ์ทำงานมาก มีวุฒิภาวะสูง จึงไม่ควรใช้อำนาจจากการบังคับก็เป็นได้

ในประเภทอำนาจตามกฎหมาย ระดับการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์สูงกว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร และสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูอาจารย์ตระหนักดีว่าในการปฏิบัติราชการจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรและยอมรับว่าลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า (Luthans, 1985) ส่วนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจในระดับต่ำกว่าการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารตระหนักดีว่า เป็นผู้มีตำแหน่งสูงกว่าและผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าต้องยอมรับ จึงไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายมากก็เป็นได้ นอกจากนี้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่พบว่าระดับการยอมตามอำนาจตามกฎหมายของครูอาจารย์สูงกว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารยังชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานของผู้บริหารไม่เกิดปัญหาในด้านการปกครองบังคับบัญชาขึ้นในหน่วยงาน การปกครองบังคับบัญชาครูอาจารย์เป็นไปด้วยความราบรื่นก็เป็นได้

ในประเภทอำนาจการให้รางวัล ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารใช้วิธีให้รางวัล เพื่อจูงใจให้ผู้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์อาจไม่เห็นคุณค่าของสิ่งของที่ผู้บริหารให้ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารไม่มีอำนาจให้สิ่งที่เป็นคุณค่าอย่างแท้จริง ดังที่ Luthans (1985) กล่าวว่าไว้ว่า ถ้าผู้บริหารคิดว่าเขาได้กำหนดสิ่งที่เป็นคุณค่าหรือผลประโยชน์แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าของสิ่งนั้นก็แสดงว่าผู้บริหารไม่มีอำนาจให้สิ่งที่เป็นคุณค่าอย่างแท้จริง แต่ผู้บริหารอาจตระหนักดีว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลจะส่งผลดีมากที่สุดกับผู้บังคับบัญชาในกลุ่มที่ยอมตาม (Hoy และ Miskel, 1991) รวมทั้งการใช้อำนาจการให้รางวัลมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู (นวล กัลยาณธรรม, 2530) ผู้บริหารจึงใช้อำนาจการให้รางวัลสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูก็เป็นได้

ในประเภทอำนาจอ้างอิง ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสูงกว่า

การยอมตามอำนาจของครูอาจารย์ และระดัับการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารสูงกว่าการยอมตามอำนาจของครูอาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารตระหนักดีว่าอำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่ขึ้นกับบุคลิกลักษณะของตัวบุคคล (อรรถ วัชรธรรม, 2525) ฐานอำนาจนี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยสร้างการยอมรับนับถือและพฤติกรรมสนับสนุนอื่น ๆ ผู้ตามจะยอมมาให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือพวกเขา (Hersey และ Blanchard, 1982) ดังนั้นผู้บริหารจึงใช้อำนาจอ้างอิงมากเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการทำให้ชอบหรือศรัทธา ส่วนการที่ผู้ช่วยผู้บริหารยอมตามอำนาจอ้างอิงสูงกว่าครูอาจารย์นั้นอาจเนื่องมาจาก โดยสายงานแล้วผู้ช่วยผู้บริหารจะใกล้ชิดกับผู้บริหารมากกว่า จึงเกิดความรู้สึกชอบและชื่นชมศรัทธาในตัวผู้บริหารมากกว่า ดังที่อรรถ วัชรธรรม (2525) กล่าวไว้ว่า พื้นฐานของอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ถูกใช้อำนาจชอบหรือมีความรู้สึกใกล้ชิดและมีความชื่นชมศรัทธาในตัวผู้ใช้อำนาจ

ในประเภทอำนาจข่าวสารข้อมูล ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องแสวงหาข่าวสารเพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารงาน และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมตามเมื่อผู้บริหารสามารถให้ข่าวสาร รายละเอียดต่าง ๆ ในการปรับปรุงหรือรักษาการปฏิบัติงาน ดังที่ Hersey และ Blabshard (1982) กล่าวไว้ว่า บุคคลที่มีฐานะสูงระดับนี้จะมองผู้นำเพื่อหาข่าวสารที่จะรักษาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน . . . ถ้าผู้นำสามารถให้รายละเอียดหรืออธิบายรายละเอียด และให้ข้อมูลรายงาน เอกสารการติดต่อต่าง ๆ ได้เมื่อต้องการ ด้วยอำนาจข่าวสารข้อมูลที่ผู้นำมีอยู่จึงสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลที่มีฐานะสูงนี้ได้

ในประเภทอำนาจการเชื่อมโยง ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสูงกว่าการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเป็นผู้ที่รู้จักสนิทสนม หรือชอบพอกับผู้ที่มีอิทธิพลหรือผู้ที่มีความสำคัญทั้งในและนอกองค์การ (Hersey และ Blanchard, 1982) มากกว่าผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ ซึ่งเป็นเพราะภารกิจของผู้บริหารจำเป็นต้องติดต่อกับบุคคลภายนอกและชุมชนก็เป็นได้ อีกทั้งยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจ ดังที่ Veiga และ Yanouzas (1984) กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่มีอำนาจไว้ว่า เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในทางกว้าง ได้รับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยเพื่อช่วยเหลือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ประสบปัญหาในหน่วยงาน ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าผู้บริหารใช้อำนาจ

การ เชื่อมโยง เพื่อแสดงว่า เป็นผู้มีความรู้และใช้การ เชื่อมโยงกับผู้ที่มิมีอิทธิพลทั้งในและนอก
องค์การ เพื่อช่วย เหลือผู้ด้อยศักยภาพ เมื่อผู้ด้อยศักยภาพมาขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการ
รับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด
กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ไปใช้มีดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

เห็นสมควรพิจารณาประเด็นที่ว่า ผู้บริหารควรรักษาอำนาจความ
เชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะ โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์การทางการ
ศึกษาที่มีบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีการศึกษา มีวุฒิภาวะสูง ซึ่งโดยเนื้อแท้
แล้วผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านการบริหารเป็นอย่างดีจึง
จะสามารถทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ด้อยศักยภาพหรือทำให้ผู้ด้อยศักยภาพยอมตามด้วยความเต็มใจ
และเนื่องจากอำนาจความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Burnette, 1992)
ผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญสูงจะทำให้ง่ายต่อการชักจูงพฤติกรรมของผู้อื่นทำให้ยอมรับและนำไป
ไปสู่การยอมตาม (Hersey และ Blanchard, 1982) อำนาจความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจ
ที่เกิดจากการเรียนรู้ การศึกษาอบรม ประสบการณ์ (อรุณ รักธรรม, 2525) ผู้บริหารจึงควร
พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้มากยิ่งขึ้น โดยการศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ในด้านต่าง ๆ
และผู้บริหารควรตระหนักว่า ในสังคมปัจจุบัน เทคโนโลยีทางการศึกษา สื่อการสอนพัฒนามาก
ขึ้นจึงต้องอาศัยวิธีการใหม่ในการให้การศึกษา การนิเทศงานและการบริหาร ผู้บริหารจึงควร
ได้รับการฝึกอบรมให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งในศาสตร์ด้านการบริหารและอื่น ๆ เพื่อให้
ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจความเชี่ยวชาญผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัวได้

นอกจากอำนาจความเชี่ยวชาญแล้วผู้บริหารควรรักษาอำนาจข่าวสารข้อมูล
ในระดับมากควบคู่ไปด้วย เพราะอำนาจข่าวสารข้อมูลนี้ยึดพื้นฐานการเข้าถึงและการรับรู้ข่าว
สารข้อมูล (Hersey และ Blanchard, 1982) ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องราว
ต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง และมีความสำเร็จในการใช้อำนาจ ดังที่ Simendinger และ

Moore (1985) กล่าวถึงลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจไว้ว่า เป็นผู้ที่มีความสนใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพื่อให้การใช้อำนาจก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บังคับบัญชาสмирใจและเต็มใจ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ดังคำกล่าวของ คิมลจรรยา นามวัฒน์ และ กิตติ วัฒนกุล (2531) ที่ว่า อิทธิพลคือความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวความคิดหรือพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้คล้อยตาม อิทธิพลแตกต่างไปจากอำนาจเพราะการยอมรับอิทธิพล เป็นไปด้วยความสмирใจและมักจะ เป็นไปโดยไม่รู้ตัว

ประเด็นที่ควรพิจารณาเพิ่มเติม คือ ผู้บริหารควรรักษาอำนาจอ้างอิงให้มากขึ้น เพราะอำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่มีประสิทธิภาพรองลงมาจากอำนาจความเชี่ยวชาญ (Burnette, 1982) อำนาจอ้างอิงอยู่บนพื้นฐานของบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำที่มีอำนาจอ้างอิงสูงโดยทั่วไปแล้วจะได้รับการนิยมชมชอบและนับถือศรัทธาจากบุคคลอื่น ๆ และบุคลิกภาพของผู้นำนั้นจะนำไปสู่การยอมรับตาม (Hersey และ Blanchard, 1982) นอกจากนี้ Hoy และ Miskel (1991) ยังกล่าวไว้ว่า เมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอ้างอิง จะส่งผลดีมากที่สุดกับผู้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม ซึ่งผู้บริหารอาจเสริมสร้างอำนาจของตนให้มากขึ้นโดยอาศัยความสุภาพ เรียบร้อย แต่งกายด้วยความเหมาะสมและมีการแสดงออกอย่างเชื่อมั่น ดังที่ Simendinger และ Moore (1985) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจไว้ว่า เป็นผู้มีความสุภาพ เรียบร้อย มีอาการแสดงออกอย่างเชื่อมั่นแสดงออกอย่างที่ตนเป็นอยู่จริง ด้วยเหตุผลดังกล่าวการใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อสร้างให้เกิดความนับถือ และศรัทธาในบุคลิกลักษณะของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็น

เป็นที่น่าสังเกตว่า ระดับการยอมรับอำนาจตามกฎหมายของครูอาจารย์สูงกว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร ดังได้อภิปรายมาแล้วว่าอาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับในระบบราชการ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรรักษาอำนาจตามกฎหมายให้มากขึ้น เพื่อที่จะควบคุมครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานได้ เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากนี้แล้วอำนาจตามกฎหมายยังส่งผลดีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ดังผลการวิจัยของ นวล กัลยาณธรรม (2530) ที่พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .003 มาจากฐานอำนาจตามกฎหมายอย่างหนึ่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวอำนาจตามกฎหมายจึงเป็นอำนาจที่เหมาะสมและควรรักษาให้มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การใช้อำนาจของผู้บริหาร ควรใช้ให้เหมาะสมกับ เหตุการณ์ เวลา สถานที่และบุคคล (วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกุล และ สุพิชญา ธีระกุล, 2523) หรือเลือกใช้อำนาจแบบต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ จึงจะเป็นเครื่องแสดง ว่าเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจ (Simendinger และ Moore, 1985) ควรใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากรในองค์การมากกว่าความผูกพัน กับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (McClelland, 1975 อ้างถึงใน นพดล เจนอักษร, 2536)

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

เห็นสมควรพิจารณาในประเด็นที่ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารควรยอมตามอำนาจ ความเชี่ยวชาญมากที่สุด เพราะการที่ผู้บริหารเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้วยอมรับบริหารงานของโรงเรียนให้ มีประสิทธิภาพ ซึ่งหากผู้ช่วยผู้บริหารไม่เชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้บริหารแล้วอาจส่ง ผลกระทบต่อการปกครองบังคับบัญชาได้แม้ว่าผู้บังคับบัญชานั้นจะมีอำนาจตามกฎหมายที่จะมีอิทธิพลเหนือ เขา ได้ก็ตาม (สำเร็จ โพธิ์วรรณ, 2531) นอกจากนี้ ผู้ช่วยผู้บริหารควรยอมตามอำนาจการให้ รางวัลอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจอ้างอิง ในระดับมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับผลการ วิจัยของ นวล กัลยาณธรรม (2530) ที่พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการ ปฏิบัติงานของครูคือ ฐานอำนาจการให้รางวัล อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งอาจเป็นผลให้ผู้ช่วยผู้บริหารมีขวัญในการ ปฏิบัติงานมากขึ้นได้

1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับครูอาจารย์

เห็นสมควรพิจารณาในประเด็นที่ว่า ครูอาจารย์ควรยอมตามอำนาจ จากการบังคับน้อยที่สุด เพราะ เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจจากการบังคับจะส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ยอมตามแต่จะส่งผลดีมากที่สุดกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่อต้าน (Hoy และ Miskel, 1991) และอำนาจจากการบังคับมักใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ จึงต้อง ใช้บทลงโทษ เช่น โยกย้าย ลดขั้นเงินเดือน (Hersey และ Blanchard, 1982) และการ

ที่ครูอาจารย์ยอมตามอำนาจจากการบังคับมากกว่าที่ควรจะเป็นนั้น อาจเป็น เครื่องแสดงว่า เป็นกลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาที่ต่อต้าน ไม่เต็มใจ และชอบให้สิ่งก็เป็นได้ ซึ่งหากเป็น เช่นนี้อาจก่อให้เกิด ความขัดแย้งในหน่วยงาน และเกิดผลสะท้อนของอำนาจ ดังที่ อรุณ รัชธรรม (2525) กล่าวไว้ว่า เนื่องจากผู้อยู่ในฐานะผู้น้อยรู้นายมีอำนาจซึ่งอาจเกิดผลเสียหายแก่ตัวได้ในอนาคตจึงมีสัมพันธไมตรีต่อพฤติกรรมเจ้านาย จึงกระทำการเพื่อลดความไม่สบายใจของตนคือ พยายามประจบประแจงเจ้านาย ให้ความร่วมมือด้วยดี พยายามสนิทสนมเป็นการส่วนตัวเพื่อหวังผลในแง่รางวัลและลศโทษ

นอกจากนี้ครูอาจารย์ควรยอมตามอำนาจการให้รางวัลและอำนาจ อ้างอิงในระดับมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ครูอาจารย์มีขวัญในการปฏิบัติงานมากขึ้นดังกล่าวแล้ว

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 ควรมีการวิเคราะห์การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษาในแนวลึก โดยเลือกฐานอำนาจข่าวสารข้อมูล เป็นอำนาจ ที่ใช้ในการวิเคราะห์

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับผลการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย