

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสเขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ๆ คือ ความหมายของอำนาจ ประเภทและที่มาของแหล่งอำนาจ การใช้อำนาจในองค์การ แนวทางการใช้อำนาจในการบริหารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด สาระสำคัญดังนี้

1. ความหมายของอำนาจ
2. ประเภทและที่มาของอำนาจ
3. การใช้อำนาจในองค์การ
4. การปฏิบัติงานของข้าราชการครู
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของอำนาจ

อำนาจของภาวะผู้นำ (Leadership power) เป็นอำนาจตามตำแหน่งผู้นำซึ่งการทำให้เกิดประสิทธิผลของการใช้อำนาจตามตำแหน่งนั้น ผู้นำต้องมีลักษณะต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead) ทักษะในการสื่อสาร (Communication skills) และมีอารมณ์ที่มั่นคง (Emotional security) เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างอำนาจให้ผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 121)

สำหรับการบริหารงานนั้นผู้นำต้องใช้ “อำนาจ” ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ “อำนาจ” ในที่นี้มีความหมายรวมถึง 3 คำ ในภาษาอังกฤษคือ Power, Influence, และ Authority เสริมศักดิ์ วิชาลาพันธ์ (2540 : 14 – 15) ได้ให้ความหมาย ของคำแต่ละคำ ดังนี้

Power (พลังอำนาจ) เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน (Potential force) ของผู้นำเป็นอำนาจที่พร้อมจะให้ผู้นำได้นำไปใช้ ผู้นำได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงาน หรือองค์การโดยได้สิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัลหรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด

Influence (อิทธิพล) เป็นคำที่มีได้แสดงความหมายในทางที่ไม่ดี อิทธิพลเป็นรูปหนึ่งของอำนาจ (force) และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิด ทักษะหรือการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง การใช้อิทธิพลมีรูปแบบต่างๆ เช่น การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ เป็นต้น โดยเมื่อผู้นำใช้อิทธิพลผู้ตามจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามทั้ง ๆ ที่ผู้ตามมีสิทธิ์ที่จะใช้ดุลยพินิจว่าควรจะทำหรือไม่

Authority (อำนาจหน้าที่) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่งเพื่อที่จะได้ปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้สำเร็จ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้บุคคลนั้น ก็จะมีอำนาจและความรับผิดชอบ ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิ์ที่ผู้นำจะทำทุกอย่างในสิ่งที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติสิ่งที่ต้องการรับผิดชอบให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิ์ที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไร สิทธิ์ที่จะปฏิบัติสิ่งนั้นเอง หรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติ อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้ตามยอมรับ สำหรับ นกคด เจนอักษร (2538 : 9) ได้ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า อำนาจคือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใดในการครอบงำ หรือจูงใจให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดตามจุดมุ่งหมายที่ตนกำหนดไว้หรืออาจกล่าวได้ว่า อำนาจคือสมรรถนะ ในการสั่งการและการบังคับบัญชา นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2537 : 93) กล่าวว่า อำนาจคือ ความสามารถที่จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ส่วน ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535:552) ได้สรุปว่า อำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง ในอันที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่นๆ ให้เบี่ยงเบนไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เพื่อผลประโยชน์ของตนเองและส่วนรวม เช่นเดียวกับแนวความคิดของ Winter (อ้างใน ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2535 : 554) ที่ได้กล่าวถึงอำนาจ ไว้ในสองนัยที่สำคัญว่าเป็นความสามารถที่บุคคลคนหนึ่งกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อให้บังเกิดผล (ที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ) ต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลอีกคนหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งที่เรียกตัวเองว่าผู้นำหรือผู้มีอิทธิพล สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม หรืออาจกล่าวได้ว่า อำนาจเป็นความสามารถ (ทั้งที่เป็นจริง หรือโดยความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่เกี่ยวข้อง) ที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้ปฏิบัติตามแล้วยอมได้รับการลงโทษอย่างใดอย่างหนึ่ง สำหรับพิมลจันทร์ นามวัฒน์และกิตติ วัฒนกุล (2534 : 189) กล่าวว่า อำนาจคือแรงผลักดันอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดจากความรู้หรือความสามารถที่ได้รับการยอมรับบุคลิกภาพและตำแหน่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ส่วน กมล รักสวน (2532 : 9) มีความเห็นว่า อำนาจเป็นความสามารถของบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มที่จะนำหรือมีอิทธิพลให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มเชื่อปฏิบัติตาม จากความหมายที่บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้กล่าวไว้ สรุปได้ว่า อำนาจคือความสามารถของบุคคลที่จะผลักดัน บังคับ ชักจูง โน้มน้าว

ครอบงำ หรือจูงใจให้บุคคลอื่น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และกระทำ หรือไม่กระทำ ตาม จุំมุ่งหมายที่ตนต้องการ หรือกำหนดไว้

ประเภทและแหล่งที่มาของอำนาจ (Power type and Sources)

French and Raven (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 58) ได้แบ่งประเภท ของอำนาจ (Power Taxonomy) ตามแหล่งที่มาของอำนาจไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับ อำนาจ เนื่องจากต้องการได้รางวัลผลตอบแทนหรือความดีความชอบจากผู้ที่มีอำนาจนั้น อำนาจ ดังกล่าวจึงจึงเรียกได้ว่า เป็นอำนาจให้คุณก็ได้

2. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมาย ยอมรับปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ต้องถูกลงโทษก็ได้

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่บุคคล กลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตาม เนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและ จะต้องยอมรับปฏิบัติตามเนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและจะต้อง ยอมรับปฏิบัติตามไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อำนาจตามกฎหมายมักจะติดตามมากับการดำรงตำแหน่ง หน้าที่อย่างเป็นทางการ

4. อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือ กลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับต่อใครก็ตาม ที่ตนให้ความเลื่อมใสศรัทธาและชื่นชม ในคุณงาม ความดีและความมีบารมีเป็นที่ยกย่อง ได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป ด้วยการอ้างอิงถึงบุคคล นั้นเพื่อให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำว่าถูกต้องเหมาะสมตามไปด้วย

5. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่บุคคล หรือ กลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับต่อใครก็ตาม ที่ตนให้ความเชื่อถือว่าคุณนั้นทรงความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานหรือวิชาการในสาขานั้น ๆ

ประเภทของอำนาจตามที่ French และ Raven ระบุดังกล่าว สอดคล้องกับ กระบวนการใช้อิทธิพลของ Kelman (Kelmans Influench Process) โดยปัจจัยที่ Kelman เรียกว่า “เครื่องมือที่ก่อให้เกิดการยอมรับ”(Instrumental Compliance) ก็คือ การใช้อำนาจจากการให้ รางวัลและอำนาจจากการบังคับ หรือปัจจัยที่ Kelman เรียกว่า “การลอกเลียนแบบ” (Identification) ก็คือการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) ส่วนอำนาจอันเนื่องมาจาก ความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ก็ สอดคล้องกับที่ Kelman เรียกว่า ปัจจัยภายใน (Internalization)

นั่นเอง ส่วนอำนาจตามกฎหมาย(Legitimate Power) ที่ French and Raven ระบุไว้จะปรากฏอยู่รวม ๆ ในปัจจัยทั้งสาม ที่ Kelman, (อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,2544 : 59)

แนวคิดการแบ่งประเภทอำนาจของ French and Raven เป็นที่ยอมรับกันในวงการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่องอำนาจอย่างยาวนานกว่า 30 ปี ที่ผ่านมา แต่ก็มีผู้มองเห็นว่าประเภทอำนาจดังกล่าวนั้น ยังไม่สามารถครอบคลุมอำนาจทั้งหลายที่ผู้บริหารใช้อยู่ในองค์กรได้อย่างครบถ้วน เช่นอำนาจในการควบคุมข่าวสาร (Power) ซึ่งเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่สำคัญมากต่อการเป็นผู้บริหารในยุคปัจจุบัน แนวคิดการแบ่งประเภทอำนาจโดยยึดแหล่งที่มาแบ่งได้ 2 ส่วน (Two-factor conceptualization) ที่มีความสำคัญพอ ๆ กันคือ อำนาจโดยตำแหน่ง(Position Power) กับอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) และ Bass,Etzioni,(อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,2544 : 59) โดย Yuki and Falbe (อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,2544 : 60) ได้วิจัยพบว่าแม้ว่าอำนาจทั้งสองประเภทจะมีลักษณะเด่น ๆ ที่เป็นอิสระแยกจากกันก็ตาม แต่ก็ยังมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่ซับซ้อนซึ่งกันและกัน ทั้งอำนาจโดยตำแหน่งและอำนาจบุคคล ต่างก็ยังมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่สลับซับซ้อนจนบางครั้งยากที่จะแยกอำนาจทั้งสองออกจากกัน นอกจากนี้ยังพบว่า มีอำนาจอีกประเภทหนึ่งที่แตกต่างออกไปอีกคืออำนาจการเมือง (Position Power) ภายในองค์กร ดังนั้นกล่าวโดยสรุปในองค์กรหรือหน่วยงานจะประกอบด้วยอำนาจหลัก 3 ประเภทดังนี้

1. อำนาจจากตำแหน่ง (Position Power) ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 อำนาจทางการเมือง (Formal Authority)
 - 1.2 อำนาจในการควบคุมทรัพยากรและการให้คุณ (Authority to Control Over Resources and Rewards)
 - 1.3 อำนาจในการควบคุมการให้โทษ (Authority to Control Over Punishment)
 - 1.4 อำนาจในการควบคุมข้อมูลสารสนเทศ (to Control Information)
 - 1.5 อำนาจในการควบคุมสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม (Ecological Control Authority)
2. อำนาจจากบุคคล (Personal Power) ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

อำนาจที่เกิดจากการนับถือกันฉันท์มิตรและความภักดี (Power of Friendship and Loyalty)

 - 2.2 อำนาจโดยบารมี หรืออำนาจโดยเสน่ห์หา (Charismatic Power)

3. อำนาจเชิงการเมือง (Political Power) ซึ่งประกอบด้วย

- 3.1 อำนาจที่เกิดจากการควบคุมการตัดสินใจ (Control Over Decision Process)
- 3.2 อำนาจที่เกิดจากการผสม หรือร่วมมือกันระหว่างกลุ่ม (Coalition)
- 3.3 อำนาจที่เกิดจากความสามารถลดแรงต้านของฝ่ายตรงข้าม (Co-operation)
- 3.4 อำนาจที่อิงสถาบัน (Institutionalization)

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. อำนาจจากตำแหน่ง (Position Power)

1.1 อำนาจทางการเมือง (Formal Authority) อำนาจทางการเมืองเป็นอำนาจที่มีฐานที่มาของอำนาจ อย่างเดียวกับที่ French and Raven เรียกว่า อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) ทั้งนี้เป็นเพราะอำนาจที่ผูกติดกับตำแหน่งหน้าที่การงาน ที่เป็นทางการ ซึ่งจะระบุทั้งอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน โดยผู้ครองตำแหน่งระดับสูงจะมีอำนาจซึ่งรวมถึงสิทธิอันชอบธรรมในการใช้อิทธิพลในกระบวนการปฏิบัติงานต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการออกคำสั่งโดยชอบให้ลูกน้องต้องปฏิบัติตาม เช่น มีสิทธิโดยชอบในการออกกฎเกณฑ์เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน การมอบหมายให้แต่ละคนรับผิดชอบ และการควบคุมดูแลพฤติกรรมของลูกน้องให้ไปในทิศทางที่ต้องการเป็นต้น และในทางกลับกัน ลูกน้องก็มีสิทธิอันชอบธรรมตามกฎหมายที่จะร้องขอข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการทำงาน รวมทั้งขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานนั้น จากหัวหน้าเช่นกัน อำนาจทางการเมือง ยังรวมถึงสิทธิของบุคคลนั้นที่จะควบคุม กำกับ ดูแล การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ตามที่ระบุในอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งนั้น อำนาจทางการเมืองเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยเฉพาะในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ให้สามารถดำเนินการไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ เนื่องจาก องค์กรใหญ่มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมาก มีหน่วยงานที่ล้วนมีความชำนาญเฉพาะด้านและมีความเป็นอิสระ

ของตนเองสูงอีกทั้งหัวหน้าหน่วยย่อยเหล่านี้มักมีการโยกย้ายถ่ายเทเข้าออกอยู่ตลอดเวลา การที่จะให้บุคคลเหล่านี้ มีความสัมพันธ์ต่อกันด้วยค่านิยมร่วมจากการทำงาน จึงเป็นเรื่องยาก ดังนั้นในช่วงเวลานั้น ผู้นำระดับสูงจึงจำเป็นต้องใช้อำนาจทางการเมืองเป็นเครื่องมือ ดำเนินการให้ประจำหรืองานที่ต้องทำวันต่อวันได้ประสบความสำเร็จ แต่ควรระวังในเรื่องการใช้อำนาจทางการเมืองอย่าง นิ่มนวลและมีศิลปะ พร้อมทั้งควรใช้อำนาจแบบอื่นที่ก่อให้เกิดผลในทางบวกในโอกาสที่เหมาะสมเพิ่มเติมอีกด้านหนึ่งด้วย เนื่องจากอำนาจทางการเมืองมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กรดังนั้นปัจจัยหลักที่ต้องคำนึงถึงก็คือ การเข้าสู่ตำแหน่งของบุคคลที่จะเป็นหัวหน้าจะต้องมี

กระบวนการที่เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะมีความชอบธรรม ภายใต้ระบบคุณธรรมที่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถและคุณงามความดีเป็นกฎเกณฑ์ที่สำคัญ ซึ่งองค์การแต่ละประเภท จะมีวิธีการ หลักเกณฑ์ได้มาซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และวัฒนธรรมของ องค์การนั้น ๆ เช่นผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer, CEO) ของบริษัทขนาดใหญ่ มักจะถูก แต่งตั้งโดยคณะกรรมการอำนาจการ (Board of directors) ของบริษัทนั้น ขณะที่ประธานสหภาพ แรงงานจะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากมวลสมาชิกผู้ใช้แรงงาน ส่วนอธิการบดีของมหาวิทยาลัย จะมาจากกระบวนการสรรหาของคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นต้น บุคคลที่เข้า สู่ตำแหน่งเหล่านี้ หากผ่านกระบวนการที่มีความโปร่งใส มีหลักเกณฑ์ที่ยอมรับและสามารถ ตรวจสอบได้ตามระบบคุณธรรมได้อย่างแท้จริงแล้ว ก็จะได้ผู้ที่มีความชอบธรรมต่อตำแหน่งผู้นำ หน่วยงาน ส่งผลให้การใช้อำนาจทางการของผู้นั้น ได้รับการยอมรับและเชื่อฟังด้วยความเต็มใจ มากยิ่งขึ้น

1.2 อำนาจในการควบคุมทรัพยากรและการให้คุณ (Control Over Resources and Rewards) กล่าวได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจทางการ ดังจะสังเกตเห็นจากบุคคลที่อยู่ใน ตำแหน่งระดับสูงมากเพียงไร ยังมีอำนาจที่ควบคุมทรัพยากรของหน่วยงานสูงขึ้นเพียงนั้น ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสูงสุดมีอำนาจอนุมัติและตัดสินใจต่อการจัดสรรทรัพยากร ในการ ดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ รวมทั้งมีอำนาจที่จะทบทวนในการปรับ เพิ่ม หรือลดทรัพยากรของหน่วยงานระดับล่างได้ตามความเหมาะสมอีกด้วย ส่วนอำนาจในการ ให้คุณ (Reward Power) นั้นนอกจากเป็นการควบคุมทรัพยากรอย่างหนึ่งของผู้บริหารแล้ว ยังเป็น สิ่งที่กระตุ้นต่อกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ว่า หากปฏิบัติตามบรรลุปเป้าหมาย บังเกิดผลดี ก็มีโอกาที่จะ ได้รับสิ่งตอบแทนเป็นรางวัล จึงมีลักษณะคล้ายการสัญญาแบบหนึ่ง ดังนั้นเมื่อไหร่ก็ตามที่ผู้ใช้ อำนาจแบบนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามที่เคยสัญญาไว้ หรือไม่อาจให้สิ่งตอบแทนได้ เมื่อนั้นก็จะเกิด การเสื่อมความเชื่อที่มีต่อตัวผู้บริหาร และอำนาจการให้รางวัลก็จะลดความหมายไปด้วย ผู้นำ สามารถใช้อำนาจให้คุณได้หลายวิธีในลักษณะการให้ให้ผลประโยชน์ตอบแทน เช่น การให้ขึ้น ขึ้นเงินเดือนพิเศษ การให้โบนัส หรือสิ่งจูงใจในทางเศรษฐกิจแก่บุคคลที่สมควรจะได้รับ รวมทั้ง การสนับสนุนให้ก้าวหน้าในตำแหน่งการงานที่สูงขึ้น การได้รับมอบหมายงานที่ดี การกำหนด ตารางเวลาทำงานที่ดีขึ้น การได้รับงบประมาณดำเนินงานของหน่วยสูงขึ้น การเพิ่มอำนาจอนุมัติ การจ่ายเงินสูงขึ้น การได้รับการยกย่องในผลงานความสำเร็จ เช่น ได้รับประกาศนียบัตร ยกย่อง หรือหนังสือแสดงความชื่นชมเป็นต้น การได้รับสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์แสดงสถานะ (Status Symbol) เช่น ได้สำนักงานใหญ่ขึ้นมีสิทธิพิเศษ ในที่จอดรถเฉพาะตัวเป็นต้น อำนาจในการ

ควบคุม นอกจากผู้นำใช้เพื่อเกิดผลอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังพบว่ากรณีที่ต้องการใช้โครงสร้างบริหารแบบแนวนอน หรือในรูปแบบคณะกรรมการ เพื่อตัดสินใจประเมินผลงานในการให้ความดีความชอบประจำปี หรือการคัดเลือกคนเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็เป็นการใช้อำนาจการให้คุณ โดยคณะกรรมการซึ่งอาจเป็นกลุ่มบุคคลระดับเดียวกันก็ได้ (Evaluation, by manager's peers) จึงเป็นการใช้อำนาจในแนวนอน (Yukl,& Falbe,Yukl ,& Teacery อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,2544:62)

ส่วนการใช้อำนาจในการให้คุณของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้เป็นหัวหน้าพบว่า มีคนค่อนข้างน้อยมาก โดยอาจมีบ้างในลักษณะการใช้อิทธิพลทางอ้อม เช่น การใช้พลังกลุ่มกดดันให้หัวหน้าเห็นว่าจะต้องเสื่อมเสียต่อชื่อเสียง หรือกระทบต่อหน้าที่การงาน หากไม่ยอมทำตามการเรียกร้องเพื่อขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการ เป็นต้น มีองค์การส่วนน้อย ที่ยินยอมให้ลูกน้องประเมินหัวหน้าอย่างเป็นทางการ โดยถ้าลูกน้องปฏิบัติงานดี ก็มีส่วนส่งเสริมชื่อเสียงผู้บริหารเสมือนหนึ่งเป็นผลงานจากความสามารถในการบริหารของหัวหน้า ในบางหน่วยงานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เก่ง และมีความสามารถสูงเช่น อาจารย์ในมหาวิทยาลัย บุคคลเช่นนี้มักเก่งในการแสวงหาเงินทุนหรือโครงการวิจัยขนาดใหญ่จากแหล่งภายนอกเข้าสถาบัน ซึ่งถือเป็นรางวัลอย่างหนึ่งในแง่ทรัพยากรให้แก่บุคคลนั้น โดยตรงและยังสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กร ยิ่งกว่านั้นเมื่อผลงานสำเร็จมีการนำไปใช้ หรือเผยแพร่อ้างอิง ก็ช่วยสร้างชื่อเสียงความแข็งแกร่งทางวิชาการให้แก่สถาบันอย่างมีอาจประเมินได้อีกด้วย

1.2 อำนาจในการควบคุมการให้โทษ (Control Over Punishment)

เป็นอำนาจอย่างเป็นทางการที่ใช้เพื่อการลงโทษ หรือละเว้นที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคล หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) ซึ่งตรงกันข้ามกับอำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) ทั้งนี้มักพบว่าผู้นำทางทหาร และผู้นำทางการเมือง จะมีการใช้อำนาจจากการบังคับมากกว่าผู้นำขององค์กรเอกชนหรือธุรกิจทั่วไป อย่างไรก็ตาม Katz & Kahn (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,2544:63) พบว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาผู้นำองค์กรทุกประเภทจะลดการใช้อำนาจการบังคับในการบริหาร หากมุ่งความสำเร็จจะมีการใช้บ้างเท่าที่จำเป็น เมื่อไม่สามารถหาวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ และใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเท่านั้น นอกจากนี้ยังเชื่อว่าการใช้อำนาจลงโทษอยู่เบื้องหลังเป็นวิธีตอบสนองความต้องการเชิงจิตวิทยาของผู้หน้านั้นมากกว่ามุ่งผลสำเร็จของงาน

1.4 อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Control Over Information)

เป็นอำนาจที่มีความสำคัญมากต่อการบริหารในปัจจุบัน เป็นอำนาจที่รวมถึงความสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ และการมีอำนาจในการควบคุมการอนุญาตเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ตามที่ตน

เห็นสมควรให้แก่บุคคลอื่น ตำแหน่งผู้บริหารสำคัญในองค์กรบางตำแหน่งสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอื่น ๆ ไม่มีโอกาสเช่นนั้น เช่น อยู่ตำแหน่งที่กำกับดูแลการเข้าออกของข้อมูลจากภายนอก โดยมีหน้าที่วินิจฉัยหรือตีความหรือใช้ข้อมูลข่าวสารนี้ให้เกิดผลดีต่องานและบุคคลในองค์กร อย่างไรก็ตามจากการมีสิทธิในการรับข้อมูลข่าวสารเฉพาะบุคคล จึงทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจมากขึ้นและสามารถนำข้อมูลข่าวสารไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวได้เช่นกัน เช่น ไม่ยอมให้คนอื่นรับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เห็นว่าตนมีอำนาจทางด้านความเชี่ยวชาญ (Expert Power) สูงและคนอื่นจำเป็นต้องอยู่ในฐานะต้องพึ่งพาตนเองตลอดไป หรือการที่ผู้นำเป็นเพียงบุคคลเพียงคนเดียวที่รู้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ การปิดบังข้อมูลจึงทำให้ลูกน้องไม่สามารถหาหลักฐานข้อมูลมาขัดแย้งได้ แม้ว่าเรื่องที่ตัดสินใจนั้นผิดพลาดและไม่เหมาะสมก็ตาม นอกจากนี้ความสามารถควบคุมข้อมูลข่าวสารของผู้นำ จะทำให้คนสามารถปิดบังความผิดพลาดและความล้มเหลวในการทำงานไม่ให้อื่นทราบ ด้วยเกรงว่าจะกระทบชื่อเสียงภาพลักษณ์ความเป็นผู้เชี่ยวชาญของตนซึ่งจะทำให้การยอมรับในความน่าเชื่อถือลดลง ส่งผลกระทบกระเทือนต่อตำแหน่งของตนได้ (Prefer, อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544:63) ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความจำเป็นในการให้ข้อมูลข่าวสารล้นไหล ได้ทุกทิศทางทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือในแนวนอนก็ตามกล่าวคือ หากผู้ใต้บังคับบัญชาในการโน้มน้าวการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว หรือของพวกพ้อง โดยเฉพาะเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง การแต่งตั้งโยกย้ายบุคคลสู่ตำแหน่งต่าง ๆ เป็นต้น

1.5 อำนาจในการควบคุมสถานการณ์แวดล้อม (Ecological Control)

เป็นแหล่งอำนาจอิทธิพลสำคัญของผู้นำเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เกิดจากความสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เทคโนโลยี และการจัดระเบียบงาน การกำกับภาวะเงื่อนไข ทั้งกายภาพและทางสังคมที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ด้วยเหตุที่ว่าเงื่อนไขดังกล่าว ทำให้เกิดเป็นโอกาสหรืออุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งต่อบุคคลนั้น เทคนิคการควบคุมสถานการณ์สิ่งแวดล้อมบางครั้งก็เรียกว่า “วิศวกรรมสถานการณ์” (Situational Engineering) รูปแบบหนึ่งของการใช้เทคนิควิศวกรรมสถานการณ์ก็คือ การปรับรูปงานใหม่ (Job Engineering) ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่า การปรับปรุงคุณภาพและความสำคัญของงานดังกล่าว จะส่งผลโดยตรงในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Hackman & Oldham อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544:64) รูปแบบที่สองของเทคนิควิศวกรรมสถานการณ์ก็คือ การจัดระเบียบของงานและการจัดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งได้แก่ การจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ของงานร่วมเข้าเป็นหน่วยงานย่อยใหม่ การปรับระบบสายงานบังคับบัญชา รวมทั้งการจัดระบบ

ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างชัดเจนเป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทั้งสิ้นรูปแบบที่สามได้แก่ การควบคุมสภาพแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสงสว่าง ระบบเสียง โทรศัพท์ อุปกรณ์สื่อสารอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเป็นต้น

2. อำนาจจากบุคคล (Personal Power)

2.1 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้นำมีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงานที่มีความสำคัญได้ผลเป็นอย่างดี เป็นอำนาจเฉพาะตัวของบุคคลโดยอาจไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่และมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เมื่อมีคนอื่นเกิดความรู้สึกจำเป็นต้องมาขอคำแนะนำ ขอความช่วยเหลือ ยิ่งปัญหามีอำนาจจากความเชี่ยวชาญแก่ผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ มากขึ้นเพียงนั้น ผู้มีอำนาจจากความเชี่ยวชาญ จึงเปรียบเหมือนชุมทรัพย์ทางความรู้และความสามารถ เป็นที่พึ่งพาในการทำงานของลูกน้องได้เป็นอย่างดี ทำให้ลูกน้องเกิดความเลื่อมใสศรัทธา พร้อมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ โดยปราศจากข้อสงสัย ในระยะสั้นการรับรู้ความเป็นผู้เชี่ยวชาญของบุคคล อาจมีความสำคัญกว่าการมีความเชี่ยวชาญจริงของผู้นั้น แต่เมื่อเวลาผ่านไป หากความรู้ความสามารถของผู้นั้นถูกทดสอบด้วยการทำงานจริง มีผลออกไม่เป็นตามคาดหวัง การยอมรับต่อผู้นำของผู้นำของลูกน้องก็จะลดลง ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงต้องไปเรียนรู้ หมั่นฝึกฝนพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ภาพการรับรู้ในฐานะการเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวได้เชื่อถือตลอดไป โดยปกติความเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้น เกิดจากสองทางหลัก กล่าวคือ มาจากการศึกษาเล่าเรียนจนได้รับคุณวุฒิสูง กับจากประสบการณ์ทำงานในชีวิตจริง เช่น แพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจำเป็นต้องศึกษาเล่าเรียนจนได้วุฒิสูง และต้องมีประสบการณ์การรักษาคณไขในสถานการณ์จริงมาพอควรจึงมีความเป็นผู้เชี่ยวชาญที่แท้จริง โดยมีสัญลักษณ์บ่งชี้ความเชี่ยวชาญ เช่น ใบปริญญาบัตร ใบประกอบวิชาชีพ วิชาชีพ ประกาศนียบัตรการมีผลปฏิบัติงานดีเด่น เป็นต้น เป็นเครื่องสร้างความน่าเชื่อถือและยอมรับในความเชี่ยวชาญ โดยผู้รับบริการยอมรับในอำนาจความเชี่ยวชาญนั้นด้วยความเต็มใจและปราศจากข้อสงสัยใด ๆ ทั้งสิ้น สำหรับความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เกี่ยวกับด้านเทคนิคที่เป็นแหล่งอำนาจของบุคคลนั้น จะคงอยู่ต่อไป ตราบเท่าที่คนอื่นยังต้องพึ่งพาอาศัยบุคคลนั้นอยู่ แต่ถ้าเกิดการใช้เทคโนโลยีใหม่ทดแทน หรือผู้รับบริการสามารถเรียนรู้ทักษะเหล่านี้ได้เอง อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญของผู้นั้นก็หมดไปด้วย ดังนั้นจึงมักพบบ่อย ๆ ว่าผู้เชี่ยวชาญประเภทนี้จะไม่ยอมถ่ายทอดหรือสอนงานให้แก่ผู้อื่น โดยพยายามเก็บเป็นความลับเฉพาะตนเพื่อให้คงมีอำนาจดังกล่าวตลอด นอกจากนี้ความแม่นยำกฎระเบียบข้อบังคับของพนักงานในหน่วยราชการ ก็ทำให้

เกิดอำนาจประเพณีขึ้น แต่กลายเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานได้ ถ้าหากคนส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาอาศัยพนักงานนั้น เพราะการยึดติดเหนียวแน่นกับรายละเอียดของกฎระเบียบเหล่านั้น ทำให้งานติดขัดล่าช้า เพราะพนักงานกลัวการเสี่ยงความผิดพลาด ถูกลงโทษทางวินัยหรืออาจกลัวการสูญเสียอำนาจของพนักงานผู้นั้นก็ได้ ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการบริหารแบบเน้นผลงาน ให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิผลและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

2.2 อำนาจจากความคุ้นเคยฉันท์มิตรและความจงรักภักดี (Power of Friendship and Loyalty) เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลหนึ่ง มีความปรารถนาที่จะเอาอกเอาใจต่อบุคคลอื่นที่ตนมีความพึงพอใจรักใคร่เคารพหรือศรัทธา อำนาจในลักษณะดังกล่าว French and Raven (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544:66) เรียกว่าอำนาจอ้างอิง (Referent Power) ปกติมนุษย์ต้องการทำสิ่งที่ดีให้กับเพื่อนหรือบุคคลที่ตนชื่นชอบเป็นพิเศษ รวมทั้งการยินยอมที่จะปฏิบัติตามคำร้องขอของผู้นั้น อย่างเต็มที่ อิทธิพลที่เกิดขึ้นจากสัมพันธภาพดังกล่าว ถ้าถึงระดับสูงมาก ก็จะทำให้บุคคลนั้นถึงกับเปลี่ยนแปลง หรือเลียนแบบบุคลิกภาพของตนให้เหมือนกับผู้ที่ตนชื่นชอบ ดังตัวอย่างเช่น การเลียนแบบการแต่งกายและบุคลิกให้คล้ายกับดาราคคนโปรดของตนเป็นต้นคนในองค์กรมักจะลอกเลียนแบบอย่างของหัวหน้าด้วยเหตุเพื่อให้หัวหน้ายอมรับตน ด้วยเหตุนี้ถ้าหัวหน้าปรารถนาจะปลูกฝังค่านิยมดีงามของการทำงาน และคุณธรรมที่เหมาะสมขึ้นในองค์กรแล้วก็ควรเริ่มที่ตัวหัวหน้าเองทำเป็นแบบอย่างเสียก่อน เพราะจะเป็นอิทธิพลให้ลูกน้องเลียนแบบตามด้วยกระบวนการเลียนแบบบุคลิกภาพ (Personal Identification) ดังกล่าวแล้ว การมีอำนาจจากการอ้างอิง ของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้น มาจากการรู้จักมักคุ้นฉันท์มิตรที่ดีต่อกันมาช้านาน เกิดความรัก ความศรัทธาและความจงรักภักดี จนกลายเป็นอำนาจอิทธิพลขึ้น ดังนั้นผู้นำที่ต้องการมีอำนาจจากการอ้างอิง จึงควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยท่าทีที่เป็นมิตร ช่มเหล่งแกด้วยอำนาจ ขาดความมีน้ำใจต่อลูกน้อง ไม่ใส่ใจต่อปัญหาการเดือดร้อนตลอดจนสวัสดิการของคนเหล่านั้น เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้ นอกจากไม่ก่อให้เกิดอำนาจจากการอ้างอิงแก่ผู้นำแล้วยังบั่นทอน อำนาจดังกล่าวที่เคยมีอยู่ให้เสื่อมหายไปอีกด้วย ทั้งนี้เพราะการกระทำของผู้นำ สำคัญกว่าคำพูดนั่นเอง

2.3 อำนาจโดยเสน่ห์หา (Charismatic Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคคลนั้น มีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษเหนือ คนทั่วไป ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจขึ้น จนก่อให้เกิดพลัง แรง บันดาลใจต่อผู้อื่นให้มาสนับสนุนและปฏิบัติตามเพราะเห็นว่าบุคคลนั้นทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม House (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544:66) เป็นบุคคลแรกที่ทำ การวิจัยและสนใจศึกษาอำนาจเสน่ห์หาอย่างจริงจัง และได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาขึ้น กล่าวคือ ผู้นำโดยเสน่ห์หา คือบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมีจุดยืนที่มั่นคงต่อความเชื่อและ

อุดมการณ์ของตนมีความปรารถนาที่แรงกล้าที่จะนำ หรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีความสามารถสื่อสารให้คนอื่นเห็นถึงความคาดหวังที่สูงต่อการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีความมั่นใจในลูกน้องของตน Nadlre & Tushamand (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544:67) ได้เสนอหลักการ 3 ขั้นตอนของกระบวนการใช้อำนาจโดยเสน่ห์ห้าของผู้นำตามลำดับดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Envisioning) ขององค์กร เป็นขั้นตอนแรกที่ต้องสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคต การกำหนดความคาดหวังที่สูง การแสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ยึดมั่นและมุ่งต่อความคาดหวังนั้นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

2. การก่อให้เกิดพลัง (Energizing) เป็นขั้นตอนที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจโดยเสน่ห์ห้าเพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดพลังและแรงจูงใจตนเองในการปฏิบัติธุรกิจ ซึ่งผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น แสดงออกด้วย บุคลิกภาพที่ กระตือรือร้นตื่นตัวตลอดเวลา การแสดงออกที่มั่นใจตนเอง และด้วยความมุ่งมั่นในการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

3. การสร้างความสามารถ (Enabling) เป็นขั้นตอนที่ผู้นำพยายามเพิ่มขีดความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จให้แก่ลูกน้องด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นบุคคล แสดงความเข้าใจและเห็นใจในการทำงาน และให้ความเชื่อถือ ความไว้วางใจต่อลูกน้อง เป็นต้น

สรุปได้ว่า อำนาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ตามแหล่งที่มาดังนี้

1. อำนาจจากตำแหน่ง (Position Power) เช่น อำนาจทางการ อำนาจในการควบคุมทรัพยากรและการให้คุณ อำนาจในการควบคุมการให้โทษ อำนาจในการควบคุมข้อมูลสารสนเทศและอำนาจในการควบคุมสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

2. อำนาจจากบุคคล (Personal Power) เช่น อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ อาจที่เกิดจากการนับถือกันฉันท์มิตรและอำนาจโดยบารมีหรืออำนาจโดยเสน่ห์ห้า

3. อำนาจเชิงการเมือง (Political Power) เช่น อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการควบคุมการตัดสินใจ อำนาจที่เกิดจากความร่วมมือกันระหว่างกลุ่ม อำนาจที่เกิดจากความสามารถลดแรงต้านของฝ่ายตรงกันข้ามและอำนาจที่อิงสถาบัน

การใช้อำนาจในองค์การ (The Uses of Power in Organization)

การใช้อำนาจในองค์การมีหลายทาง Yukl (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544:67) แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจแล้ว (โดยยึดฐานอำนาจทั้งห้าของ French and Raven) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดง พฤติกรรมตอบสนองการใช้ อำนาจดังกล่าว ใน 3 ลักษณะดังนี้

1. เกิดความผูกพัน (Commitment) เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เกิดจากการยอมรับเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้นำ และพยายามเลียนแบบอย่างของผู้นำ แรงจูงใจในงานจะสูง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญในตัวผู้นำสูง ทำให้ใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อให้งานสำเร็จเป็นอย่างดี โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แต่ประการใด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่ถูกใจผู้นำของตน

2. ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งตามที่ผู้นำต้องการทราบเท่าที่การทำงานตามคำสั่งนั้นไม่ทำให้ตนต้องใช้เวลา พยายามพลังงานและเวลาเพิ่มขึ้น มากเป็นพิเศษ จากที่กำหนดไว้ตามปกติ เช่น ปฏิเสธที่อยู่ ทำงานล่วงเวลาโดยผลัดไปทำต่อในวันรุ่งขึ้น เป็นต้น

3. ต่อด้าน (Resistance) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสู้คัดค้าน คำสั่งหรือความต้องการของผู้นำ ซึ่งอาจแสดงออกด้วยการวางเฉยไม่ปฏิบัติตามหรือการทำงานนั้น ช้าลงหรือทิ้งงานเพื่อไม่ให้งานเสร็จตามที่ต้องการจากแนวคิดดังกล่าว ข้างต้น สรุปผลที่อาจเกิด จากการใช้ อำนาจ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงผลที่อาจเกิดขึ้นตามมาจากการใช้อำนาจ

แบบของอำนาจที่ใช้	การตอบสนองที่เป็นไปได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา		
	เกิดความผูกพัน (Commitment)	ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance)	ต่อต้าน (Resistance)
อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)	มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าใช้อย่างชาญฉลาดและเป็นส่วนตัว)	มีโอกาสที่จะเกิดมากที่สุด(ถ้าใช้เป็นกลไกที่ไม่ใช่เป็นการส่วนตัว)	มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าใช้เชิงหลอกล่อและไม่ให้เกียรติ)
อำนาจการบังคับ (Coercive Power)	มีโอกาสเกิดน้อยสุด	มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าใช้ในเชิงการช่วยเหลือและไม่ใช้วิธีการลงโทษ)	มีโอกาสเกิดมากที่สุด(ถ้าใช้ในเชิงปฏิบัติหรือหลอกล่อ)
อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)	มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าใช้คำสั่งอย่างสุภาพและเหมาะสมมาก)	มีโอกาสเกิดที่สุด(ถ้าเห็นว่าคำขอร้องหรือคำสั่งนั้นชอบด้วยกฎหมาย)	มีโอกาสเป็นไปได้(เมื่อสั่งด้วยท่วงทีและยโสและคำสั่งไม่เหมาะสม)
อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)	มีโอกาสเกิดมากที่สุด(ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีความหมายสำคัญต่อผู้นำ)	มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีความสำคัญต่อผู้นำ)	มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าคำสั่งนั้นจะก่อความเสียหายต่อผู้นำ)
อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)	มีโอกาสจะเกิดที่สุด(ถ้าคำสั่งมีลักษณะเกลี้ยกล่อมและ ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้นำมีเป้าหมายร่วมกัน)	มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าคำสั่งมีลักษณะเกลี้ยกล่อมแต่ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนรับรู้ ต่อเป้าหมายของผู้นำ)	มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าผู้นำแสดงความหยิ่งยโสและดูถูกเหยียดหยาม หรือกรณี ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายงาน)

ที่มา: สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544:68)

จากตาราง 1 จะเห็นว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่าง ๆ ออกไปแล้ว ก็จะเกิดปฏิกิริยาต่ออำนาจนั้น 3 ประการ คือ เกิดการผูกพัน ยินยอมปฏิบัติตามและต่อต้าน อาทิการใช้อำนาจตามกฎหมาย ถ้าผู้ใช้คำสั่งที่สุภาพ และเหมาะสมก็จะเกิดการผูกพันยอมรับอย่างกระตือรือร้น ถ้าคำสั่งดังกล่าวถูกมองว่าชอบด้วยกฎหมาย ก็จะเกิด การยินยอมปฏิบัติตามแต่ถ้าคำสั่งดังกล่าวไม่เหมาะสมก็จะเกิดการต่อต้าน ดังนั้นความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างตามที่ต้องการ จึงเป็นศิลปะของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงอยู่ที่ความสามารถในการใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคน

แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผล

1. แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)

1.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจผู้นำ

1.1.1 พยายามค้นหาให้พบว่า สิ่งจำเป็น และสิ่งที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ อะไรหาหนทางให้ตนเองมีอำนาจกำกับควบคุมให้รางวัลยิ่งขึ้น

1.1.2 ต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าท่านคือ ผู้มีอำนาจให้คุณ

1.1.3 อย่าตกปากรับคำหรือให้สัญญาเกินกว่าอำนาจที่ท่านมี

1.1.4 ระวังอย่าใช้รางวัลเป็นเครื่องต่อรอง

1.1.5 หลีกเลี่ยงการจูงใจด้วยวิธีและกลไกที่ซับซ้อน

1.1.6 อย่าใช้การให้รางวัลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของตนเอง

1.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

1.2.1 ให้ชนิดรางวัลตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคล

1.2.2 เน้นความเป็นธรรมและระบบคุณธรรมในการให้คุณ

1.2.3 อธิบายเกณฑ์ของการให้รางวัลเปิดเผยต่อทุกคน

1.2.4 จัดสรรรางวัลให้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด

1.2.5 เลือกรูปแบบการให้รางวัลที่เป็นเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเสริมพลังให้เกิดพฤติกรรมอัน

พึงปรารถนา

2. แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)

2.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- 2.1.1 กำหนดวิธีการลงโทษที่สมเหตุสมผลได้ก่อพฤติกรรมที่ไม่อาจยอมรับได้
- 2.1.2 ต้องแน่ใจว่าตนมีอำนาจในการลงโทษนั้น
- 2.1.3 หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์โกรธ ช่มชู้ หรือทำให้อาย
- 2.1.4 ระวังอย่าใช้การลงโทษเป็นเครื่องต่อรอง
- 2.1.5 เลือกเฉพาะการลงโทษที่ชอบด้วยกฎหมาย
- 2.1.6 ใช้วิธีลงโทษที่ตรงกับการฝ่าฝืน หรือพฤติกรรมแห่งความผิด

2.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 2.2.1 แจ้งให้บุคคลเป้าหมายทราบกฎระเบียบการลงโทษ
- 2.2.2 ใช้วิธีการเตือนล่วงหน้าอย่างเพียงพอก่อน
- 2.2.3 ต้องอ่านสถานการณ์ให้ทะลุปรุโปร่งก่อน
- 2.2.4 ควบคุมอารมณ์ให้สุขุมเยือกเย็นแสดงความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือที่ปรารถนาดีและไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน
- 2.2.5 กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษโดยไม่จำเป็นทั้งหลาย
- 2.2.6 ขอคำแนะนำจากบุคคลเป้าหมายถึงวิธีการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น
- 2.2.7 การลงโทษบุคคลไม่ควรทำในที่สาธารณะ

3. แนวทางปฏิบัติการใช้อำนาจตามกฎหมาย

3.1 วิธีเพิ่มและรักษาอำนาจของผู้นำ

- 3.1.1 แสวงหาอำนาจที่เป็นทางการเพิ่มขึ้น
- 3.1.2 ใช้สัญลักษณ์ที่เป็นอำนาจทางการ
- 3.1.3 ทำให้คนอื่นรับรู้การมีอำนาจตามกฎหมายนั้น
- 3.1.4 ใช้อำนาจความจำเป็นแต่มีความสม่ำเสมอ
- 3.1.5 เลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสมในการออกคำสั่ง
- 3.1.6 ใช้อำนาจการให้หุ้และทำให้โทษเป็นเครื่องมือสนับสนุน

3.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 3.1.1 ใช้ความสุภาพในการขอร้องอย่างชัดเจน
- 3.1.2 อธิบายเหตุผลที่ต้องขอร้องอย่าใช้อำนาจเกินขอบเขตที่ตนเองมี
- 3.1.3 ทบทวนอำนาจเป็นระยะหากจำเป็น
- 3.1.4 มีความรู้สึกรับรู้ที่ไวต่อความวิตกกังวลของบุคคลเป้าหมาย
- 3.1.5 ติดตามรับฟังคำร้องทุกข์ที่เกิดขึ้น
- 3.1.6 ยืนยันเปลี่ยนแปลงได้หากคำร้องทุกข์นั้นพิจารณาเหมาะสม

4. แนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

4.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- 4.1.1 แสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ
- 4.1.2 รับรู้และตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงงานด้านเทคนิค
- 4.1.3 พัฒนาแหล่งข้อมูลข่าวสารให้กว้างขวาง
- 4.1.4 ใช้สัญลักษณ์เพื่อบ่งบอกถึงความชำนาญของตน
- 4.1.5 แสดงความสามารถให้ประจักษ์ด้วยการแก้ปัญหายาก ๆ และมีลักษณะท่าทายเป็น
- 4.1.6 อย่ำใจร้อนหรือพุดจาโดยขาดความระมัดระวัง
- 4.1.7 ไม่กล่าวเท็จหรือใช้ข้อเท็จจริงที่ผิดพลาด
- 4.1.8 อย่ำเปลี่ยนจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ

4.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 4.2.1 อธิบายเหตุผลที่ขอร้องหรือข้อเสนอ
- 4.2.2 อธิบายให้ทราบถึงความสำคัญของคำขอร้องนั้น
- 4.2.3 แสดงหลักฐานให้เห็นว่าข้อเสนอั้นจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน
- 4.2.4 รับฟังความวิตกกังวลของบุคคลเป้าหมายอย่างตั้งใจ
- 4.2.5 ให้การเคารพต่อบุคคลเป้าหมาย (ไม่หยิ่งยโส)
- 4.2.6 ทำอย่างมั่นใจและเด็ดเดี่ยว

5. แนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)

5.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- 5.1.1 แสดงการยอมรับและให้การนับถือเชิงบวก
- 5.1.2 แสดงออกด้วยการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ
- 5.1.3 อย่าถือโอกาสใช้คนในการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
- 5.1.4 ช่วยปกป้องประโยชน์ถูกต้องของผู้อื่นโดยสนับสนุนในโอกาสเหมาะสม
- 5.1.5 รักษาคำมั่นสัญญา
- 5.1.6 แสดงการเสียสละส่วนตนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความกังวลที่มีต่อคนอื่น
- 5.1.7 แสดงออกอย่างจริงใจต่อการผูกมิตร

5.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 5.2.1 แสดงออกด้วยการขอร้องส่วนตัวเมื่อถึงคราวจำเป็น
- 5.2.2 ชี้ให้เห็นว่าคำร้องขอนั้นสำคัญต่อบุคคลเป้าหมาย
- 5.2.3 อย่าร้องขอความชอบพอเกินขอบเขตของมิตรภาพที่ควรเป็น
- 5.2.4 แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม (Role Modeling)

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะใช้อำนาจประเภทใดอันจะก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูได้นั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาและพัฒนาฐานอำนาจในด้านต่าง ๆ ให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และรู้จักเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคล และสถานการณ์ด้วยการใช้อำนาจในการบริหาร

แนวทางในการใช้อำนาจในการบริหาร

ประสิทธิภาพของผู้บริหารที่ความสามารถในการใช้ฐานอำนาจจากฐานต่าง ๆ ที่ตนมีอยู่ให้เหมาะสมกับกลุ่มคนและสอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบท ที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง Yukl (อ้างในสมยศ นาวิกาน, 2530 : 256-259) ได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจจากฐานต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวทางการใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้รางวัลเป็นฐานของอำนาจที่ใช้ได้ง่ายที่สุด ผู้บริหารงานสามารถเพิ่มคุณค่าของอำนาจการให้รางวัลได้ด้วยการตรวจสอบการปฏิบัติตามผู้นำควรจะค้นหาว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามคำสั่งหรือไม่ ก่อนการให้รางวัล มิฉะนั้นแล้วผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่รับรู้การเชื่อมโยงระหว่างกรปฏิบัติงานและรางวัล คำสั่งต้องมีทั้งเหตุผลและเป็นไปได้ เพราะว่าการรางวัลจะไม่จูงใจ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่คิดว่าคำสั่งไม่ควรจะถูกปฏิบัติตามหรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ เหมือนกับคำสั่งที่ไม่เหมาะสมหรือผิดจริยธรรม

เหนือสิ่งอื่นใด รางวัลของการปฏิบัติตามคำสั่ง ต้องไม่ถูกรับรู้ว่าเป็นสินบนหรือข้อเสนอที่ขอบกลอย่างอื่น ๆ และถ้าผู้นำสัญญาจะให้รางวัลผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ในสิ่งที่ไม่อยู่บนพื้นฐานของความ เป็นไปได้ หรือใช้ประโยชน์จากรางวัลที่ผู้บริหารสามารถให้ได้น้อยแล้วก็จะไม่จูงใจให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง ยิ่งกว่านั้นอาจเกิดการสงสัยเพิ่มขึ้น ต่อความสามารถของผู้นำที่ให้รางวัลที่มีคุณค่าด้วย

2. แนวทางการใช้อำนาจการบังคับหรือลงโทษ การบังคับจะเป็นวิธีการใช้

อำนาจที่ยุ่งยากที่สุด เนื่องจากอำนาจการบังคับจะทำให้เกิดความไม่พอใจ และทำลายอำนาจอ้างอิง ลงได้ อำนาจการบังคับ ไม่ควรจะถูกใช้บ่อยครั้งหรือไม่ใช้เลย การปฏิบัติตามอย่างเดียวนั้นที่ บุคคลสามารถคาดหวังได้จากการใช้อำนาจบังคับ และต่อเมื่ออำนาจการบังคับจะถูกใช้ด้วยวิถีทาง ที่ช่วยเหลือและไม่ถูกลงโทษเท่านั้น ถ้าการลงโทษเบาและไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้อยู่ได้ บังคับบัญชาได้เรียนรู้จากมันแล้ว ส่วนใหญ่แล้วจะเกิดความต่อต้านขึ้นมามากที่สุด โดยเฉพาะ อย่างยิ่งถ้าอำนาจการบังคับได้ถูกใช้ด้วยวิถีทางที่เป็นศัตรูและเพทุบาย การใช้อำนาจบังคับ ผู้อยู่ ได้บังคับบัญชา ควรจะได้รับทราบ กฎและการลงโทษจากการละเมิดกฎ จะช่วยการป้องกันการ ละเมิดกฎโดยบังเอิญได้ สิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้นำคือการมองข้ามการละเมิดข้อบังคับจาก การโง่เขลาอาจจะทำลายกฎหรืออำนาจตามกฎหมายของผู้นำได้ ดังนั้นต้องให้คำเตือนที่มีเหตุผล ก่อนการลงโทษ การละเมิดกฎครั้งแรกอาจจะเพียงแต่ได้รับการเตือนถึงโทษที่จะได้รับการที่ ละเมิดกฎในคราวต่อไป การฝ่าฝืนกฎอย่างรุนแรงผู้นำควรจะได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์ชัดเจน เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนที่จะสั่งลงโทษ เพราะว่าการลงโทษบุคคลที่ไม่ผิด อาจก่อกระแสความไม่ พอใจเกิดการต่อต้านอำนาจที่รุนแรงขึ้นได้ ความเชื่อถือและความเค็ดขาดของอำนาจจะต้องถูก รักษาไว้ เพราะว่าผู้นำที่ข่มขู่เป็นประจำ แต่ไม่สามารถลงโทษได้ จะสูญเสียทั้งความเคารพและ อำนาจในตนเองเดียวกัน ถ้าผู้นำใช้ความข่มขู่ ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจะรู้ว่ายู่นอกเหนือความสามารถ แล้ว ความพยายามใช้อำนาจการบังคับจะไม่เกิดผล โดยทั่วไปความรุนแรงของการลงโทษควรจะ สอดคล้องกับความรุนแรงของการฝ่าฝืนกฎ การลงโทษบุคคลบางคนต่อหน้าบุคคลอื่นจะสร้าง ความอับอายได้ ซึ่งสะท้อนถึงภาพพจน์ของผู้บริหารไปในทางที่ลบเกิดความตึงเครียดในองค์กร

3. แนวทางการใช้อำนาจตามกฎหมาย โดยทั่วไปผู้นำใช้อำนาจตามกฎหมาย ด้วยการสั่งการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้กระทำบางสิ่งบางอย่างเป็นทางการ การใช้อำนาจทางกฎหมายผู้นำควรจะมีหวังเพื่อที่จะให้คำสั่งเป็นไปอย่างสุภาพและจริงใจ โดยเฉพาะกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่อ่อนไหวต่อความสัมพันธ์ของเขากับผู้นำ คำสั่งควรจะสุภาพ และกระทำด้วยความเชื่อมั่น ผู้นำต้องรับผิดชอบและจำเป็นต้องแสดงการควบคุมสถานการณ์ การใช้อำนาจที่ขาดความชอบธรรมอาจก่อให้เกิดความผูกพันหรือการต่อต้านได้ ดังนั้นคำสั่งทบทวนควรจะชัดเจน ผู้นำอาจจะต้อง ตรวจสอบเพื่อความมั่นใจว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจคำสั่งที่ถูกต้อง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าคำสั่งถูกมองว่าเหมาะสม และชอบธรรมต่อสถานการณ์ ผู้นำอาจจะอธิบายเหตุผลของคำสั่งด้วยบ่อยครั้งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่ง และจะขาดความกระตือรือร้นต่อคำสั่ง ผู้นำจะต้องใช้ช่องทางที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การใช้อำนาจหน้าที่ประจำ จะช่วยเสริมสร้างแรง การปรากฏอยู่และชอบธรรมของอำนาจหน้าที่ในสายตาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ที่จะยอมรับหรือต่อต้าน การใช้อำนาจตามกฎหมายควรจะอยู่บนบรรทัดฐานของความถูกต้องชอบธรรม เพราะว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติแล้วฐานอำนาจของผู้นำอาจจะลดน้อยลง ถอยลง ดังนั้นผู้นำต้องบังคับการปฏิบัติตามถ้าจำเป็น ประการสุดท้าย ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายควรจะพยายามตอบสนองต่อปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย

4. แนวทางการใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจอ้างอิงจะมีส่วนช่วยอย่างมากต่อผู้นำ เพื่อการสร้างอำนาจการอ้างอิง ผู้นำอาจจะเพิ่มพูนอำนาจ ด้วยการอ้างอิงถึงบุคคลอื่นที่มีอำนาจหรือประพฤตินิยมแบบผู้นำอื่นที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ หรือเลือกผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกับพวกเขาเอง ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจจะสร้างฐานของอำนาจการอ้างอิง โดยการว่าจ้างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน วิธีการที่ฉลาดมากขึ้นของการใช้อำนาจการอ้างอิงคือการเป็นแบบจำลองบทบาท ผู้นำจะปฏิบัติเหมือนกับที่เขาต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์และผูกพันกับผู้นำที่มีอำนาจการอ้างอิง โดยพวกเขาจะพยายามเอาอย่างพฤติกรรมของผู้นำในภายหลัง เพราะพฤติกรรมของผู้นำจะมีส่วนอย่างยิ่ง ต่อการชักนำและการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามทิศทางที่พึงประสงค์

5. แนวทางการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมภาพพจน์ของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้บุคคลรู้ถึงการศึกษาระดับการและความสำเร็จของพวกเขาอย่างฉลาดเพื่อที่จะรักษาความเชื่อถือไว้ ผู้นำไม่ควรจะแสวงหาว่า รู้ในสิ่งที่เขาไม่รู้อย่างแท้จริงเพราะจะทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธาและขาดความเชื่อถือ เกิดการสูญเสียอำนาจความเชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็วผู้นำที่มีความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในสถานการณ์และความรับผิดชอบ

สถานการณ์จะช่วยเพิ่มพูนอำนาจความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารควรจะพัฒนาตนเองให้ตามทันกับการพัฒนา การพัฒนาที่มีคุณค่าต่อองค์กรและการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญ ผู้นำที่ขอม รับความหวังของผู้ได้บังคับบัญชา จะพยายามเข้าใจลักษณะของปัญหาเหล่านี้การดำเนินการตาม ขั้นตอนที่เหมาะสม จะทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามั่นใจในตัวผู้นำ ดังนั้นผู้นำที่มีอำนาจความ เชี่ยวชาญ ควรระมัดระวังไม่เอาความเชี่ยวชาญ หรือทำราวกับว่าเป็นบุคคลที่รู้ทุกอย่างการใช้ อำนาจทางการบริหารตามแนวคิดข้างต้นสรุปได้ ดังตาราง 2

ตาราง 2 แนวทางการใช้อำนาจ

รากฐานของอำนาจ	แนวทางการใช้
ฐานอำนาจจากการให้รางวัล	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบการปฏิบัติตาม - ออกคำสั่งที่เป็นไปได้และมีเหตุผล - ออกคำสั่งที่เหมาะสม - ให้รางวัลที่ต้องการของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา - ให้รางวัลที่น่าเชื่อถือได้เท่านั้น
ฐานอำนาจจากการบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> - บอกกล่าวกฎและการลงโทษแก่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา - ตักเตือนก่อนการลงโทษ - บริหารการลงโทษอย่างสม่ำเสมอและเสมอภาค - เข้าใจสถานการณ์ก่อนการลงโทษ - รักษาความน่าเชื่อถือ - ลงโทษเป็นการส่วนตัว - ลงโทษให้เหมาะสมกับการฝ่าฝืนกฎ
อำนาจตามกฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - สุขภาพและจิตใจมีความมั่นคง - ชัดเจนและติดตามเพื่อการตรวจสอบความเข้าใจ - อธิบายเหตุผลของคำสั่ง - ใช้ช่องทางที่เหมาะสม - ใช้อำนาจเป็นประจำ - บังคับการปฏิบัติตาม - รู้สึกไวต่อความหวังของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

ตาราง 2 (ต่อ)

รากฐานของอำนาจ	แนวทางการใช้
อำนาจอ้างอิง	- ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา - ป้องกันผลประโยชน์ของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา
อำนาจความเชี่ยวชาญ	ส่งเสริมภาพพจน์ของความเชี่ยวชาญ - รักษาความน่าเชื่อถือ - กระทำด้วยความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจ - รับรู้ความห่วงใยของผู้ใต้บังคับบัญชา - หลีกเลี่ยงการคุกคามชื่อเสียงของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

ที่มา : สมยศ นาวิการ (2530:257)

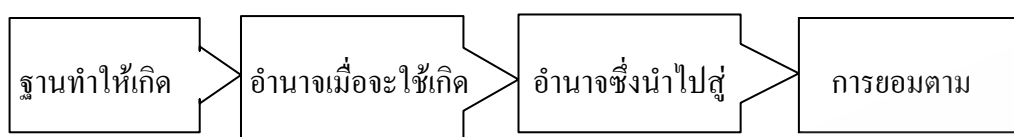
นอกจากนี้ McClellan (อ้างในนภคต เจนอักษร, 2537 : 34-35) ได้อธิบายแนวทางการใช้อำนาจไว้ 2 แนวทาง คือ

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้บุคคลขาดความคิดริเริ่มถ้าองค์กรของผู้นำประเภทนี้ อย่างฉับพลันอาจทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นได้

2. การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากร ในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

สำหรับ Tosi, Rizzo and Carroll (อ้างใน นกตล เจนอักษร , 2537 : 36) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจว่า จะเกิดผลได้ก็ต่อเมื่อมีการยอมตาม (Compliance) ของผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อนการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดการยอมตามเกิดขึ้นได้ ซึ่งแสดงได้ตามแผนภาพ 1

แผนภาพ 1 : การใช้อำนาจในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่าง ฐานการใช้อำนาจ อำนาจ อิทธิพลและ การยอมตาม



ที่มา Tosi, Rizzo and Carroll (อ้างใน นกตล เจนอักษร, 2537 : 36 – 37)

เช่นเดียวกับ Abbott and Carachio (อ้างใน นกตล เจนอักษร, 2537 : 37) เสนอความเห็นที่อำนาจมีฐานเป็น (Potential) ซึ่งเกิดจากฐานอำนาจสำคัญ 2 ประเภท ได้แก่ อำนาจ (Authority) หรืออำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และศักดิ์ศรี (Prestige) หรืออำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) การใช้อำนาจทั้งสองนั้น อาจกระทำได้ 2 แนวทาง คือการใช้อำนาจโดยพระเดช คือการบังคับและการลงโทษ (Coercive and Punishment) หรือโดยพระคุณคือการชักนำหรือการให้รางวัล (Persuasion and Reward) นักวิชาการทั้งสามยังได้เปรียบเทียบฐานอำนาจที่มาจากอำนาจหน้าที่และศักดิ์ศรีตามแนวคิดนี้ฐานอำนาจตามกฎหมายคืออำนาจหน้าที่ (Authority and Function) ส่วนฐานอำนาจให้รางวัล ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญคือศักดิ์ศรี (Prestige) และ Hoy and Miskel (อ้างใน นกตล เจนอักษร , 2537 : 38-39) ได้สรุปความเห็นและข้อเสนอของ Yukl เกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาไว้ตามตารางที่ 3

ตาราง 3 แสดงผลที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา

อำนาจ	กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา		
	เชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม	ยอมตาม	ต่อต้าน
การให้รางวัล	XX	XXX	X
การลงโทษ	X	XX	XXX
ตามกฎหมาย	XX	XXX	X
อ้างอิง	XXX	XX	X
ความเชี่ยวชาญ	XXX	XX	X

XXX	หมายถึง	ส่งผลดีมากที่สุด
XX	หมายถึง	ส่งผลน้อย
X	หมายถึง	ส่งผลน้อยที่สุด

ที่มา : Hoy and Miskel (อ้างอิงใน นกคณ เจนอักษร , 2537 : 38)

จากตาราง 3 จะเห็นว่าการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามกลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม กลุ่มที่ยอมตาม และกลุ่มต่อต้านเมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจจากการอ้างอิงและอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญจะส่งผลดีมากที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทที่มีความเชื่อมั่น และความพร้อมที่จะทำตามส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมตามและส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มที่ต่อต้านเมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจจากการให้รางวัล จะส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทที่มีความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม จะส่งผลดีมากที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มที่ยอมตาม และส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ จะส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทที่มีความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม ส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มที่ต่อต้านหรืออาจสรุปได้ว่า การใช้อำนาจจากการอ้างอิง อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจจากการให้รางวัล ล้วนส่งผลน้อยที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มที่ต่อต้าน ด้วยเหตุนี้ การใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มนี้ ควรจะเป็นการใช้อำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษเท่านั้นจึงจะเกิดผล

ส่วน โสรซ์ แสตนศิริพันธ์ (อ้างถึงใน ธนาภคต แสงหงส์, 2546 : 31) ให้
 ความเห็นว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ซึ่งผู้บริหารควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1. เป็นอุปกรณ์การปกครองในระบอบประชาธิปไตยเพื่อคุณธรรมความยุติธรรม
2. เป็นอุปกรณ์การควบคุมความสงบเรียบร้อยแก่บ้านเมืองและสังคม
3. ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายที่วางไว้
4. สิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหารที่จะสั่งการเมื่อไม่มีทางเลือก

โดยเน้นย้ำเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารว่าต้องคำนึงถึงกฎหมาย ศีลธรรม
 ขนบธรรมเนียมประเพณี และการยอมรับของสังคม หากใช้แล้วก่อให้เกิดความเสียหายมาก ก็ไม่
 ควรใช้ แต่ถ้าเป็นการสร้างสรรค์ควรนำมาดำเนินการทันที ส่วนการดำเนินการได้เสนอแนะว่า
 ใช้ขณะที่เขาทำผิดจึงจะได้สำนึกใช้เมื่อมีการกระทำผิดระเบียบ ควรมีกรรมการผู้รู้เห็นรับทราบ
 หรือเป็นพยาน การใช้อำนาจควรมีความพอเหมาะแก่หน้าที่ และเปิดโอกาสให้มีการแก้ไข
 ปรับปรุงปรับเปลี่ยนได้ตามแก่กรณีและ โสรซ์ แสตนศิริพันธ์ (อ้างในธนาภคต แสงหงส์, 2546 : 31)
 ยังเสนอว่าผู้บริหารควรใช้อำนาจอย่างชาญฉลาดเพราะความสำเร็จของผู้บริหารนั้นเกิดขึ้นจาก

1. ตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การอนุมัติจ่ายเงิน การลงชื่อฎีกา การ
 อนุญาตลาจิจ ป่วย ซึ่งระบุไว้ว่า ตำแหน่งใดมีอำนาจทำอะไรบ้าง
2. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เช่น การมอบหมายให้ลงชื่ออนุมัติแทนผู้บังคับบัญชา
 ที่สูงกว่า ปกติแล้วอำนาจนี้ไม่มีในตำแหน่งของเราเลย เช่น ทำการแทนผู้ว่าราชการจังหวัด หรือ
 สั่งการแทน อำนาจดังกล่าวต้องแต่งตั้ง มอบหมายกันเป็นคราว ๆ ไป
3. อำนาจแฝง ไม่อาจเรียกว่าอำนาจในหน้าที่ หรือผู้ใดขอให้สั่งการทำการแทน
 เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นหลังจากรับตำแหน่งและมีคนมาขอ โดยผู้ขอหรือสั่ง ไม่ทราบจะปรึกษา
 ใครก็ได้ อนุวัตร (อนุโลม) ตามที่ขอมมา อนุมัติบ่อย ๆ กลายเป็นหน้าที่ เลยครอบครองอำนาจนั้น
 โดยลักษณะประปรักษ์หรือเข้าใจผิด แต่ก็มีคนยอมรับกันอย่างชื่นชม นอกจากนั้น ยังได้สรุปอำนาจ
 ของผู้บริหารเป็น 4 ลักษณะคือ

3.1 Formal Authority Concept อำนาจทางการที่จะสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 ปฏิบัติตามเป็นลักษณะที่ถูกต้องตามลักษณะของสถาบัน ทุกคนต้องยอมรับตามแบบแผนเป็น
 ความศักดิ์สิทธิ์ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง จะใช้ได้มากน้อยเพียงใดก็สุดแต่ว่าสนาของผู้ครองตำแหน่ง
 เป็นอำนาจทางการที่ถูกตามกฎหมาย ระเบียบ อำนาจจะมีความลดหลั่นกันไป ส่วนใหญ่อำนาจจะออก
 จากผู้บริหารสูงสุดลงมามอบให้ตัวแทนอีกทอดหนึ่ง

3.2 Acceptances Authority Concept เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้
 วิธีการจูงใจ แนะนำ เจรจา ที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อการยอมรับ และเกิดพฤติกรรมต่อผู้น้อย เขาจะ

เลือกสั่งการให้ปฏิบัติได้ ถ้าผู้บริหารมีความสามารถสูงควรจะเชื่อโดยไม่สงสัยใด ๆ เลย และก็จะอาจขึ้นอยู่กับเหตุผลส่วนตัวของผู้ปฏิบัติตามอีกด้วย เราจึงต้องดูในเรื่อง เข้าใจในการสั่งการไม่ขัดผลประโยชน์และปฏิบัติได้โดยง่าย

3.3 Competence Authority Concept อำนาจที่มาจากความรู้

ความสามารถของผู้บริหาร อาจเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่นทางการผ่าตัด การสั่งการทางวิชาการ การมีวุฒิปริญญาเอก อำนาจที่เกิดขึ้นเป็นอำนาจจากการต่อรอง ความเกรงใจ หวังพึ่งพาอาศัยกันมากกว่า เป็นอำนาจในการบริหารงาน เราอาจมองในแง่ต่าง ๆ คือ ผู้บริหารมีอำนาจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อำนาจที่มีควรจะสั่งการ และอำนาจที่แท้จริงคืออำนาจแห่งการยอมรับที่ใช้อย่างถูกต้องตามทำนองครองธรรม โดยยึดถือกฎหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์เป็นหลัก นอกจากนี้อำนาจอาจถูกจำกัดโดย กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประเพณี ศาสนา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคือสามารถเหตุผลของคำสั่งและสภาพการณ์ รวมทั้งการใช้อำนาจที่ผิดทำนองครองธรรม ตลอดจนความคาดหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าถ้าปฏิบัติตามแล้ว เขาจะได้อะไรตอบแทนบ้าง เกิดผลดีต่อตัวเขาอย่างไร ถ้าไม่ทำอะไรได้ผลเสียอะไรกับตัวเขาบ้าง อยากรู้ก็ตามการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยให้การใช้อำนาจได้ผลดียิ่งขึ้น

4. Charismatic Authority Concept อำนาจที่เกิดจากใจ เกิดจากความเคารพนับถือศรัทธาในตัวบุคคลนับเป็นอำนาจบารมีและ โสรัง แสนศิริพันธ์ (อ้างถึงในขนาดล แสงหงส์ 2546 : 32) ยังให้ทัศนะไว้อีกว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารจะมีอำนาจตามด้วยกฎหมายก็ไม่อาจใช้อำนาจดังกล่าวได้โดยง่ายทั้งนี้ จะต้องคิดถึงผลเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นก่อน กล่าวคืออุปสรรคต่อการปกครอง เพื่อความสงบ เรียบร้อย การควบคุมด้วยคุณธรรม การบรรลุถึงความ เป็นประชาธิปไตยในขณะที่ต้องช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบาย และบรรลุวัตถุประสงค์ แม้ว่าอำนาจจะเป็นสิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารควรใช้อย่างระมัดระวัง ควรยึดความถูกต้อง กฎหมาย ศีลธรรม ประเพณีและเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนต้องมีคุณธรรมและปราศจากอคติ อาจกล่าวได้ว่า ในการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องแสวงหาและพัฒนาฐานอำนาจด้านต่าง ๆ ให้มีความเข้มแข็งมั่นคง และรู้จักเลือกใช้อำนาจที่มีอยู่อย่าง เป็นศิลปะ เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลและสถานการณ์แวดล้อม เพราะการใช้อำนาจดังกล่าวจะส่งผลต่อปฏิกริยาในการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในทางลบและทางบวก ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและส่งผลให้องค์การมีศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า การใช้อำนาจถือเป็นศิลปะที่จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาให้เกิดคุณสมบัติเฉพาะตัว การฝึกฝนและพัฒนาจะทำให้

การใช้อำนาจเป็นไปอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ เพื่อทำงานในความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

การปฏิบัติงานของครู

การปฏิบัติงานของครูได้แก่ การทำงาน คือ การปฏิบัติงานอันเป็นหน้าที่ของครู เป็นการปฏิบัติภารกิจที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของวิชาชีพครูด้วยความสำนึกและจิตวิญญาณของความเป็นครู โดยอาศัยปัจจัยอันเป็นคุณสมบัติและคุณลักษณะต่าง ๆ ผู้ใดปฏิบัติงานได้ครบถ้วนย่อมมีแนวโน้มจะเป็นครูที่ดีมีคุณภาพมาตรฐาน (คำหมาน : คนไค, 2543 : 57) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 37 – 38) ได้บัญญัติการปฏิบัติงานของครูดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงานหรือสมาคมจัดขึ้น เช่นการประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน
2. การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน หมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาดด้วยความรักและความหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้นในการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมอื่น ๆ ครูต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นหลัก
3. มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ ของครูที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ให้มากที่สุด ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์ วินิจฉัย ปัญหาความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิม รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียน แต่ละคนอย่างเป็นระบบ
4. พัฒนาแผนการสอน ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึง การเลือกใช้ปรับปรุงหรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึง การประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง

การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จ ในการแสวงหาความรู้ตามสภาพความแตกต่างของบุคคล ด้วยการปฏิบัติจริง และสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดค่านิยม และนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึง การรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนรู้ให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

8. ร่วมมือกับผู้อื่น ในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ ความสามารถให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

9. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับครู สามารถวิเคราะห์ วิจารณ์อย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

10. ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติเพื่อพัฒนางาน ของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำและรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ หมายถึง การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียน และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ถาวร เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูอีกแบบหนึ่ง ที่จะนำเอาวิกฤตต่าง ๆ มาเป็นโอกาสในการพัฒนา ครูจำเป็นต้องมองมุมบวกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ กล้าที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ มีสติในการแก้ปัญหา มิได้ตอบสนองปัญหาต่าง ๆ ด้วยอารมณ์ หรือแง่มุมแบบตรงตัว ครูสามารถมองหักมุมในทุกโอกาส มองเห็นแนวทางที่นำสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543:50-52) กล่าวถึงภาระงานของครูดังนี้

1. การสอนและเผยแพร่ผลงานวิชาการ ได้แก่ ครูดำเนินการสอนให้ลูกต่างด้วยดี รวมทั้งเผยแพร่ผลงานวิชาการต่าง ๆ ให้ผู้ที่สนใจ
2. หน้าที่ให้การสนับสนุนและให้บริการการเรียนรู้ ได้แก่ สนับสนุนและให้บริการด้านการเรียนการสอน
3. หน้าที่บริการและปกครองนักเรียน ได้แก่ ความรับผิดชอบในการให้การศึกษาแก่นักเรียนในการดำเนินชีวิตและดูแลนักเรียนให้อยู่ในระเบียบ
4. หน้าที่การบริหารวิชาการ บุคลากรและสถาบัน ได้แก่ รับผิดชอบดำเนินการบริหารและจัดการในหน่วยงานย่อย
5. หน้าที่พัฒนาสถาบัน ได้แก่ รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องที่เป็นการสร้างความเจริญก้าวหน้าเฉพาะด้าน
6. หน้าที่ธุรการและบริการทั่วไป ได้แก่ รับผิดชอบงานธุรการ
7. หน้าที่อื่น ๆ ได้แก่ รับผิดชอบหน้าที่อื่น ๆ ตามนโยบายหรือคำสั่งของผู้บริหารสถานศึกษา

คำหมาน คนไค (2543 : 64 - 65) กล่าวถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 24 ได้กำหนดให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติ ให้ทำได้ ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสาน สาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้ สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทุกวิชา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอน สามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

ธีรศักดิ์ อัครบวร (2542: 39-40) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของครูดังนี้

1. หน้าที่อบรมคุณธรรมจริยธรรม (Ethics Instruction) เป็นภารกิจสำคัญอีกประการหนึ่งที่สังคมคาดหวังไว้คือการอบรมจริยธรรมให้แก่ศิษย์ จริยธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมต่างจากสัตว์ ครูเป็นผู้อบรมกติกาสังคมกฎเกณฑ์ของสังคมตลอดจนกิริยามารยาทที่สังคมพึงประสงค์ให้ศิษย์ โดยทั่วไปการอบรมจริยธรรมนั้นมีหลักการสำคัญคือครูต้องสั่งสอนสิ่งที่ควรกระทำ สิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติให้ก่อน แล้วครูต้องปฏิบัติให้ดูให้เข้าใจวิธีการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่ถูกที่ควร แล้วให้ศิษย์ได้ปฏิบัติได้ฝึกฝน ได้รับรู้ผลจากการปฏิบัตินั้น ให้มีประสบการณ์ตรงว่าการประพฤติดีนั้นทำให้มีความสุขได้อย่างไร

2. หน้าที่วิจัยและศึกษาค้นคว้า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวศิษย์ ครูจึงมีหน้าที่ต้องแสวงหาคำตอบในสภาพการศึกษาทุก ๆ ด้านของนักเรียน ครูจึงต้องศึกษาและงานวิจัย งานทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับห้องเรียน โรงเรียนและตัวนักเรียนตลอดจนการแสวงหาความรู้ที่เป็นระบบและพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยการลงมือ (Action) กระทำ

3. หน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรม (Cultural Heritage) สังคมคาดหวัง ในครูเป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมของสังคมให้กับเยาวชน ซึ่งเป็นสมาชิกใหม่ของสังคมต่อจากพ่อแม่และครอบครัว หน้าที่ในการถ่ายทอดมรดกของสังคมนี้ ครอบคลุมทั้งการอนุรักษ์วัฒนธรรมที่ดี การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดี และการพัฒนาวัฒนธรรม เช่น การมีสัมมาคารวะ ความมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การใช้ภาษา กิริยามารยาททางสังคม นอกจากนี้ยังรวมถึงการณรงค์สร้างสรรค์วัฒนธรรมที่ดีแก่สังคม เช่น วัฒนธรรมทางการเมือง วัฒนธรรมทางการจราจร กามิวินัยต่าง ๆ เป็นต้น หน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมนี้เป็นงานสร้างสังคมหรือสร้างชาติของครูนั่นเอง

4. หน้าที่ในด้านกาสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) งานในหน้าที่ครูต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลในสังคมมากมายตั้งแต่ นักเรียน ผู้ปกครอง เพื่อนครู ผู้บังคับบัญชา บุคลากรในหน่วยงาน บุคลากรในชุมชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องด้วย ครูต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลดังกล่าวแต่ละกลุ่มเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและสถานศึกษา

5. หน้าที่ปฏิบัติงานพิเศษต่าง ๆ ขององค์การ (Extra Jobs) หน้าที่ของครูที่นอกเหนือจากการสอน การอบรมและพัฒนาศิษย์แล้ว ครูจำนวนมากต้องมีงานบางอย่างที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย เป็นงานสนับสนุนการศึกษา เช่น งานธุรการ โรงเรียน งานบรรณารักษ์ งานปกครอง งานอาหารกลางวัน งานตามระเบียบราชการ การตรวจเวรยาม การทำงานนอก

สถานที่ ซึ่งงานต่าง ๆ เหล่านี้บางลักษณะงานก็จำเป็นต้องใช้ความสามารถพิเศษบางประการของครู จึงจำเป็นต้องศึกษา ฝึกฝน ความสามารถพิเศษบางอย่างไว้ด้วย เช่น งานคอมพิวเตอร์ ดนตรี ศิลปะ เป็นต้น

6. หน้าที่ในการรายงานผลการเรียนของนักเรียนและการแนะแนว (Reporting and Counseling) ครูต้องรายงานผลการพัฒนาศิษย์ทุก ๆ ด้าน ต่อผู้ปกครองนักเรียนและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการวัดผลและประเมินผลทั้งสามารถรายงานผลได้อย่างถูกต้องทั้งทางด้านการศึกษาเล่าเรียน ความประพฤติ สุขภาพอนามัย และลักษณะนิสัยของนักเรียน นอกจากรายงานผลซึ่งเป็นระเบียบปฏิบัติแล้ว ครูยังต้องเป็นผู้ช่วยร่วมแก้ไขและป้องกันไม่ให้ศิษย์ล้มเหลวในการศึกษาและพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยการเป็นผู้คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือทั้งกับตัวศิษย์และผู้ปกครองด้วย ทั้งการรายงานผลและแนะแนวต้องสม่ำเสมอและตรงเวลา

7. หน้าที่จัดกิจกรรมนักเรียน (Student Activities) ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาการต่าง ๆ ของศิษย์ การจะพัฒนาศิษย์มีประสบการณ์ที่เหมาะสมนั้น ครูต้องเป็นผู้จัดสภาพการณ์หรือกิจกรรมให้เหมาะสมนั่นเอง กิจกรรมนักเรียนที่ครูต้องจัดมีตั้งแต่กิจกรรมในชั้นเรียนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อให้ศิษย์มีโอกาสทำสิ่งที่เรียนในห้องเรียนไปใช้ และกิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนมีประสบการณ์ โลกทัศน์และวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางซึ่งจะช่วยให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสำเร็จในชีวิต

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการปฏิบัติงานของครูสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่หน่วยงานหรือองค์กรอื่นจัดขึ้น โดยการเข้าร่วมประชุม อบรมหรือสัมมนาทางวิชาการ ค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน รวมถึงการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการให้บุคคลภายในและภายนอกหน่วยงานทราบ

2. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ หมายถึง ครูใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุด โดยการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง ประดิษฐ์ คิดค้นและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอวิเคราะห์ปัญหาจากความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

3. รายงานผลการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาเล่าเรียน ความประพฤติ สุขภาพอนามัย และลักษณะนิสัยของผู้เรียน รายงานผลเกี่ยวกับปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนา รายงานเทคนิควิธีการหรือนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ปกครองทราบ
4. อบรมคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน หมายถึง ครูต้องอบรมคุณธรรม จริยธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยวิธีการสอดแทรกในบทเรียน จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ผลิตและใช้สื่อการสอนคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสมกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
5. สร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในสังคม หมายถึง ครูต้องสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครอง เพื่อนร่วมงาน และชุมชน ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมของหน่วยงานและชุมชนด้วยความเต็มใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจในประเทศไทยที่น่าสนใจมีดังต่อไปนี้ อามาน เจ๊ะแม (2551 :105) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ในพื้นที่อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีอำนาจบางด้านที่ผู้บริหารใช้อำนาจอยู่ในระดับมาก และบางด้านใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง โดยอำนาจที่ใช้มากคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจที่ใช้ระดับปานกลางตามลำดับ คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจการบังคับ จากประเด็นที่ค้นพบ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ในพื้นที่อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี มีการใช้อำนาจตามกฎหมายอยู่ในระดับมากนั้น ที่ผลเป็นเช่นนี้เนื่องจากอำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่ติดมากับตำแหน่งการบริหาร ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติใน มาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และ มาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย (สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย) โดยผู้บริหารมีความชอบธรรมที่จะใช้อำนาจจากตำแหน่งที่ตนครองอยู่ มาใช้ในระดับมาก

เพราะเกิดจาก เกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย สถาบัน ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม หรือ ค่านิยม ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ยอมรับว่าถูกต้อง ชอบธรรม จึงเกิดความเชื่อ และยอมรับของบุคคล เป็นเกณฑ์ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในพื้นที่อำเภอสาบบุรี จังหวัดปัตตานี โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านเงินเดือนและเงินสวัสดิการอื่น ๆ และด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง การใช้อำนาจโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยรวม ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในพื้นที่อำเภอสาบบุรี จังหวัดปัตตานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง

นิชัลมา อาแคะ (2553: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู พบว่าการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดยะลา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยการใช้อำนาจการให้รางวัล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการใช้อำนาจการบังคับมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ขวัญในการปฏิบัติงานของครู จังหวัดยะลา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยที่ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในจังหวัดยะลา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .281 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

รัฐพล โพธิ์แก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การใช้ฐานอำนาจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 1 พบว่า การใช้ฐานอำนาจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การใช้ฐานอำนาจตามกฎหมายมีการใช้มากที่สุด รองลงมาคือ การใช้ฐานอำนาจจากการให้รางวัล การใช้ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญและการใช้ฐานอำนาจจากการอ้างอิงตามลำดับ ส่วนการใช้ฐานอำนาจในการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้น้อยที่สุด ตามทัศนะของครู คือการใช้ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ การเปรียบเทียบระดับการใช้ฐานอำนาจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่มีความขัดแย้งกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านการใช้ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ด้านการใช้ฐานอำนาจจากการบังคับลงโทษ และด้านการใช้

ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีทักษะต่อการใช้
ฐานอำนาจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
และ 0.05 ตามลำดับ

Prince of Songkla University
Pattani Campus