

การใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารทางการศึกษาไทย :  
กรณีศึกษา เชียงคุณภาพ



ว่าที่ร้อยเอกนพดล เจนอักษร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2537

ISBN 974-584-001-7

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE EXERCISE OF ADMINISTRATIVE POWER OF A THAI EDUCATIONAL  
ADMINISTRATION LEADER : A QUALITATIVE CASE STUDY

Captain Nopadol Chenaksara

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Doctor of Philosophy

Department of Educational Administration

Graduate School

Chulalongkorn University

1994

ISBN 974-584-001-7

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย :  
กรณีศึกษา เชียงคันทอง

โดย                              ว่าที่ร้อยเอก นพดล เจนอักษร

ภาควิชา                              บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา              รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย คันติเมธ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม        รองศาสตราจารย์ ดร.สุภางค์ จันทวานิช



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

*[Handwritten signature]*

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร วัชรากัญ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

*[Handwritten signature]* ..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

*[Handwritten signature]* ..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย คันติเมธ)

*[Handwritten signature]* ..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภางค์ จันทวานิช)

*[Handwritten signature]* ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร)

*[Handwritten signature]* ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

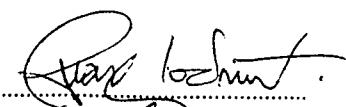
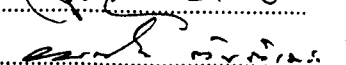
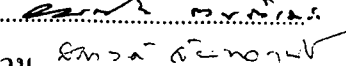


พดล เจนอักษร, ว่าที่ร้อยเอก : การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหาร  
การศึกษาไทย : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ (THE EXERCISE OF ADMINISTRATIVE POWER  
OF A THAI EDUCATIONAL ADMINISTRATION LEADER : A QUALITATIVE CASE  
STUDY) อ.ที่ปรึกษา : รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ และ รศ.ดร.สุภางค์ จันทวานิช,  
291 หน้า. ISBN 974-584-001-7

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาที่มาของฐานอำนาจและการใช้อำนาจของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย โดยการศึกษาเชิงคุณภาพกับกรณีศึกษาซึ่งเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยท่านหนึ่ง การรวบรวมข้อมูลกระทำโดยพหุวิธีการ อาทิ การศึกษาประวัติชีวิต การวิเคราะห์เอกสาร การศึกษาหลักฐานหรือข้อมูลที่มีอยู่ตามสภาพปกติ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์แบบสร้างข้อสรุป แล้วนำเสนอโดยวิธีพรรณนา และพรรณนาวิเคราะห์

ผลการศึกษาพบว่า ฐานอำนาจประเภทต่าง ๆ ของกรณีศึกษาได้เริ่มพัฒนาขึ้นโดยลำดับในลักษณะของการสั่งสมมาทีละเล็กทีละน้อยตลอดระยะเวลาที่ยาวนานในชีวิตของกรณีศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่า ฐานอำนาจเหล่านี้มีที่มาจาก (1) บรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน (2) องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวของกรณีศึกษา สำหรับการใช้อำนาจจากฐานอำนาจทุกประเภทของกรณีศึกษาจะกระทำอย่างแนบเนียนและเหมาะสมกับกาลเทศะเป็นอย่างดีซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ ในกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน (1) ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ใช้อำนาจเป็นสองกรณีคือ การให้รางวัลเป็นวัตถุและการให้รางวัลในลักษณะอื่น (2) ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ ใช้อำนาจโดยการตำหนิตัวเขา การตำหนิเป็นลายลักษณ์อักษร และการเจียบ (3) ฐานอำนาจตามกฎหมาย ใช้อำนาจภายใต้หลักการกระจายอำนาจ การเชื่อถือและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา การเร่งให้ปฏิบัติโดยไม่ชักช้า และการประนีประนอมประสานประโยชน์ (4) ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และ (5) ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ใช้นานบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัวของกรณีศึกษาซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับฐานอำนาจนอกเหนือจากกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน ได้แก่ (1) ฐานอำนาจพึงพาหรือการประสานอำนาจ และ (2) ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ใช้อำนาจจากความสัมพันธ์ส่วนตัว (3) ฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี ใช้นานบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัวของกรณีศึกษา ซึ่งเกิดจากการบำเพ็ญความดีมาโดยตลอดจนเป็นที่ยอมรับนับถือ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามของผู้อื่น

ภาควิชา.....บริหารการศึกษา.....  
สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา.....  
ปีการศึกษา.....2536.....

ลายมือชื่อนิสิต ว่าที่ ร.อ.   
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....



## C 142078 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
KEY WORD: POWER/ EDUCATIONAL ADMINISTRATION LEADER/ QUALITATIVE

NOPADOL CHENAKSARA, CAPTAIN: THE EXERCISE OF ADMINISTRATIVE POWER OF A THAI EDUCATIONAL ADMINISTRATION LEADER : A QUALITATIVE CASE STUDY. THESIS ADVISORS: ASSO.PROF.AMORNCHAI TANTIMEDH, Ph.D. AND ASSO..PROF.SUPANG CHANTAVANICH, Ph.D. 291 PP. ISBN 974-584-001-7

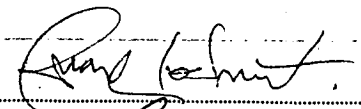
The objectives of this research were to enquire what the sources of the power bases of a Thai educational administrator were, and how he exercised those power bases. Qualitative research method was used and the case was one of the Thai educational administration leaders. Multi-techniques such as life history, document analysis, unobtrusive method, participant observation, and interviews were used in collecting the data. Content analysis and data summarizing analysis method were applied in analyzing the data. And the findings were presented in description and analytical description.

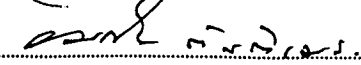
The findings revealed that all power bases of the case was gradually developed in an incremental built-up pattern through time of the case working life period. It could be concluded that the sources of power bases derived from (1) organizational atmosphere and context (2) four important elements of the case which included knowledge, ability, conduct, personality and personal qualification. For the exercising of the power, the case exercised his power tactfully and did it at the right moment. According to French and Ravel's theory, the case exercised his power as follows. (1) Reward Power : he used both intrinsic and extrinsic rewards. (2) Coercive Power : he used verbal notification, Written notification, and silence. (3) Legitimate Power : he used his power based on these principles : delegation, trust and honor system, having work done in time, and compromising. (4) Referent Power and (5) Expert Power, he influenced others by using his personality and personal qualification which had been derived from his working experiences. For those power bases nit mentioned in French and Ravel's theory were (1) Connection Power and (2) Information and Public Relations Power : he used personal relationship. (3) Charismatic Power : he exercised it through his personality and personal qualification which he had been performing regularly till he was well recognized by others, and this could influence others to be compliant.

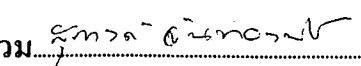
ภาควิชา..... บริหารการศึกษา

สาขาวิชา..... บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา..... 2536

ลายมือชื่อผู้คิด ว่าที่ ร.อ. 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม 



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยได้โดยกัลยาณมิตรธรรมของอาจารย์  
ที่ปรึกษาสองท่านและกรณีศึกษาหนึ่งท่านคือ รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาวงศ์ จันทวานิช และ "นายชำนาญ เจริญเลิศ" ผู้วิจัย  
ตระหนักและซาบซึ้งในพระคุณนี้มาโดยตลอด

บุคคลสำคัญอีกสิบท่านที่ผู้วิจัยไม่เคยลืมพระคุณเลยเนื่องจากเป็นผู้ให้โอกาส  
แก่ผู้วิจัยได้ศึกษาและเขียนวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จได้แก่อาจารย์มงคล สุวรรณพงศ์  
อาจารย์วิชัย สวัสดิ์วร, ดร. โกวิท วรพิพัฒน์, อาจารย์ธรรมบุญ วิสัยจร, อาจารย์เจริญ  
ภักดีวานิช, อาจารย์ศักดิ์ชัย ทวีศักดิ์, อาจารย์ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม, อาจารย์ชินษฐา  
วิทยาอนุมาส, อาจารย์สุภาวดี พุ่มนิคม และอาจารย์อารีรัตน์ จิตตะยโคตร

ขอขอบคุณกรมสามัญศึกษา และบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้  
ทุนการศึกษาและเงินอุดหนุนการวิจัยจำนวนหนึ่ง ขอขอบพระคุณสถาบันและบุคคลที่มีส่วน  
ช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มาโดยตลอด ซึ่งได้แก่ ร.ร. ลกลราชวิทยานุกูล,  
ร.ร. ภูริทัตต์วิทยา, ร.ร. วัดราชบพิธ, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, บุคลากรทุก  
ท่านในกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา, อาจารย์ปิยะ ปิ่นชาญชัยยุทธ, ดร. เกษม บุญอ่อน,  
อาจารย์เวช มงคล, อาจารย์พรณี สุวตถิ, ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน, เลขานุการทุกท่านของ  
ดร. โกวิท วรพิพัฒน์, กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน, และ ดร. อุษณีย์ โปธิสุข

ขอขอบคุณเป็นพิเศษแก่ผู้ที่เอาใจช่วยมาโดยตลอดซึ่งได้แก่ครอบครัวนาคะผิ  
คุณมนตรี-อัญชลี เจนอักษร, คุณไพบูลย์-เกยูร ติประเสริฐ, คุณชนะพล-วัชร ตุลยเกษม,  
คุณสมาน-มยุรี อัครภูมิ, คุณอุษงค์-พรวิรินทร์ นุตราวงค์ และคุณสุวิทย์-อรทัย มูลคำ

ในที่สุดขอขอบคุณ อาจารย์พิมพ์ เจนอักษร ผู้เป็นกำลังใจ

คุณประโยชน์ทั้งหลายหากจะพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่พ่อแม่  
และครูอาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

ว่าที่ร้อยเอกนพดล เจนอักษร



## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญแผนภูมิ .....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
วิธีดำเนินการวิจัย .....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
เอกสารที่เกี่ยวข้อง .....	12
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	30
ลักษณะและประวัติของการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	42
สรุป .....	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย ..... 55
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย ..... 55
	กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ..... 55
	วิธีดำเนินการวิจัย ..... 58
	ลักษณะและประวัติของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ..... 59
	วิธีดำเนินการวิจัย ..... 62
	การเลือกกรณีศึกษา ..... 63
	การเก็บรวบรวมข้อมูล ..... 65
	การตรวจสอบข้อมูล ..... 78
	การวิเคราะห์ข้อมูล ..... 81
4	ประวัติชีวิตของกรณีศึกษา ..... 84
	วัยเด็ก ..... 84
	การศึกษา ..... 86
	เริ่มเป็นผู้บริหาร ..... 91
	บุกเบิกในงานที่ถนัด ..... 93
	สร้างครอบครัว ..... 97
	เติบโตในราชการ ..... 98
	นักทฤษฎีและนักปฏิบัติ ..... 102
	เข้าสู่ตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ ..... 109
	สรุป ..... 112



สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	113
ประวัติความเป็นมาและสภาพการบริหารของกระทรวงที่	
นายชำนาญ เจริญเลิศรับราชการอยู่ .....	113
ที่มาของฐานอำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศ .....	148
การใช้อำนาจในการบริหารของนายชำนาญ เจริญเลิศ	
ตามกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน .....	161
การใช้อำนาจในการบริหารของนายชำนาญ เจริญเลิศ	
นอกเหนือจากกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน .....	205
สรุป .....	225
6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	226
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	226
กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย .....	226
วิธีดำเนินการวิจัย .....	227
สรุปผลการวิจัย .....	229
อภิปรายผล .....	240
ข้อเสนอแนะ .....	251
บรรณานุกรม .....	254
ภาคผนวก .....	281
ประวัติผู้วิจัย .....	291

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจกับกลวิธีในการ ใช้อำนาจ .....	24
2	แสดงผลที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจของผู้นำหรือ ผู้บังคับบัญชา .....	26
3	แสดงปฏิกริยาของบุคคลอื่นๆในองค์การต่อการใช้อำนาจ จากฐานอำนาจแบบต่างๆของผู้นำ .....	28
4	แสดงที่มาของฐานอำนาจประเภทต่างๆของ นายชำนาญ เจริญเลิศ .....	160

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงวิธีดำเนินการวิจัย .....	9
2	แสดงการใช้อำนาจ ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่าง ฐานอำนาจ อำนาจ อิทธิพล และการยอมตาม .....	21
3	แสดงวิธีดำเนินการวิจัย .....	63
4	แสดงบทบาทของผู้วิจัยในการสังเกตแบบมีส่วนร่วม .....	74
5	แสดงที่ตั้งของหมู่บ้านและตำบลใกล้เคียงที่นายชำนาญ เจริญเลิศอาศัยอยู่ในวัยเด็ก .....	85
6	แสดงที่มาของฐานอำนาจ ประเภทของฐานอำนาจ และการใช้อำนาจ ของนายชำนาญ เจริญเลิศ .....	149
7	แสดงวิธีดำเนินการวิจัย .....	227