

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สาระสำคัญที่จะนำเสนอในบทนี้มีดังต่อไปนี้คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาที่มาของฐานอำนาจของผู้บริหารทางการศึกษาไทย
2. เพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารทางการศึกษาไทย

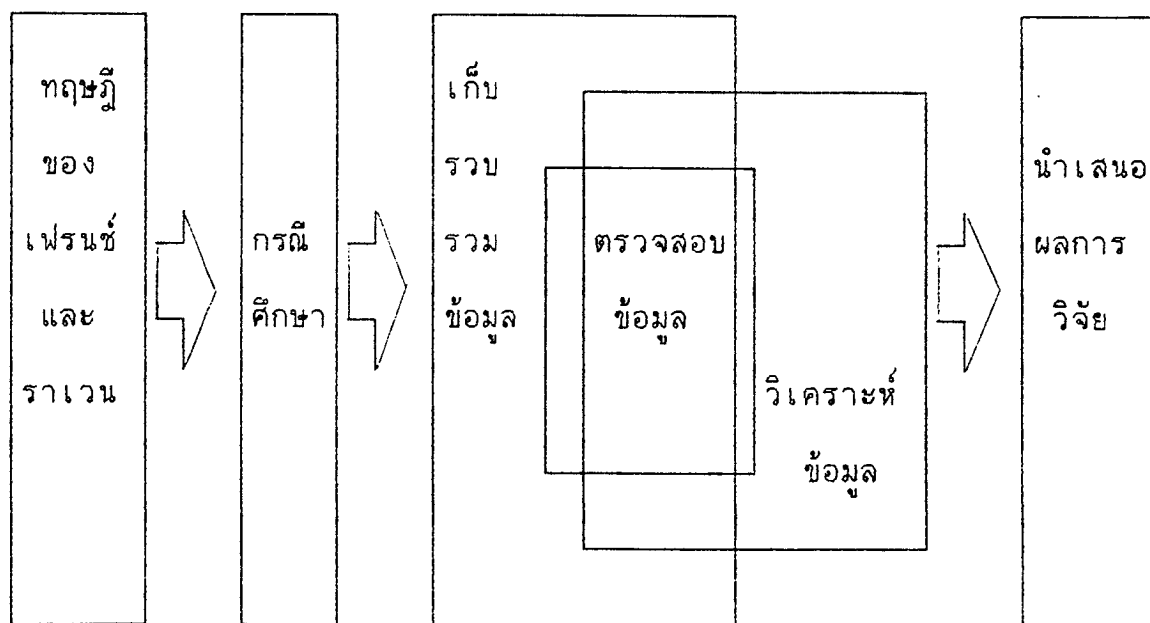
กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากข้อเสนอแนะและทฤษฎีเกี่ยวกับฐานอำนาจมีนักวิชาการเสนอไว้เป็นหลายกรณีด้วยกัน เมื่อสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าทฤษฎีฐานอำนาจทั้งห้าของเฟรนช์และราเวน (French and Raven, 1959 : 150-167) มีความรวบรัดชัดเจนและมิงงานวิจัยสนับสนุนอยู่มากพอสมควรจึงถือเอาทฤษฎีดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สำหรับฐานอำนาจทั้ง 5 ฐานคือ (1) ฐานอำนาจจากการให้รางวัล (2) ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ (3) ฐานอำนาจตามกฎหมาย (4) ฐานอำนาจจากการอ้างอิง (5) ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาที่มาและการใช้อำนาจในการบริหารตามกรอบทฤษฎีสถานอำนาจทั้ง 5 สถานของเฟรนซ์และราเวน โดยศึกษากรณีศึกษาท่านหนึ่งในฐานะเป็นตัวแทนของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามรายละเอียดในแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 แสดงวิธีดำเนินการวิจัย



สำหรับรายละเอียดในวิธีดำเนินการวิจัยมีดังต่อไปนี้คือ

1. การเลือกกรณีศึกษา ผู้วิจัยโดยความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาได้กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของกรณีศึกษาไว้ 4 ข้อ คือ
 - 1.1 เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารการศึกษาระดับสูงในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานเป็นอย่างดี

1.2 มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับอธิบดีขึ้นไปในหลายหน่วยงานทางการศึกษา

1.3 มีประสบการณ์ในการบริหารหรือเป็นกรรมการบริหารในองค์กรระหว่างประเทศที่มีบทบาทเกี่ยวกับการศึกษา

1.4 มีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ทั้งที่เป็นเอกสาร การอภิปรายสาธารณะ และการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา อยู่เป็นประจำ ด้วยเกณฑ์ดังกล่าวนี้ผู้วิจัยโดยความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาได้เลือกกรณีศึกษาด้วยวิธีเจาะจง ตามที่เมอร์เรียม (Merriam, 1988: 47-48) เสนอไว้เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่เหมาะสมกับการศึกษาในเชิงคุณภาพมากที่สุด ซึ่งได้แก่ นายชำนาญ เจริญเลิศ (นามสมมุติ)

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลรวม 5 วิธีคือ การศึกษาประวัติชีวิต การวิเคราะห์เอกสาร การศึกษาหลักฐานหรือข้อมูลที่มีอยู่ตามสภาพปกติ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และ การสัมภาษณ์ ทั้งนี้โดยผู้วิจัยได้ขออนุญาตไปช่วยราชการอยู่ในสำนักงานของกรณีศึกษาเพื่อการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2536 ถึงวันที่ 30 มีนาคม 2537 รวมเป็นระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้นประมาณ 13 เดือน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจะนำมาตรวจสอบเพื่อหาความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) จากนั้นจะวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิธีวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ซึ่งแบ่งออกเป็นวิธีย่อยๆ สามวิธีคือ (1) การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) (2) การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological Analysis) และ (3) การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) แล้วนำเสนอโดย วิธีพรรณนา (Description)

และ พรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Description)



สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับประวัติชีวิตและการใช้อำนาจในการบริหารของนายชำนาญ เจริญเลิศในฐานะกรณีศึกษาของผู้บริหารทางการศึกษาไทยตามที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 และ บทที่ 5 ของงานวิจัยครั้งนี้ ทำให้สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้เป็นสองหัวข้อใหญ่ๆคือ

1. ที่มาของฐานอำนาจของผู้บริหารทางการศึกษาไทย
2. การใช้อำนาจของผู้บริหารทางการศึกษาไทย

ซึ่งจะได้นำเสนอเป็นลำดับไปดังนี้

ตอนที่ 1

ที่มาของฐานอำนาจของผู้บริหารทางการศึกษาไทย

จากการศึกษาประวัติชีวิตของนายชำนาญ เจริญเลิศ และจากการศึกษาว่านายชำนาญ เจริญเลิศใช้อำนาจในการบริหารจากฐานอำนาจต่างๆอย่างไรบ้าง ทำให้พิจารณาเห็นได้ว่าฐานอำนาจประเภทต่างๆของนายชำนาญ เจริญเลิศทั้งที่อยู่ในกรอบทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวนและที่อยู่นอกเหนือจากกรอบทฤษฎีของนักวิชาการทั้งสองได้เริ่มพัฒนาขึ้นโดยลำดับในลักษณะของการสั่งสมมาทีละเล็กทีละน้อยตลอดระยะเวลาที่ยาวนานในช่วงชีวิตของนายชำนาญ เจริญเลิศ ซึ่งอาจสรุปได้ว่าฐานอำนาจต่างๆเหล่านั้นมีที่มาจากองค์ประกอบสำคัญของนายชำนาญ เจริญเลิศรวมสี่ประการคือ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว องค์ประกอบทั้งสี่นี้เมื่ออยู่ในเงื่อนไขของบรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวงที่ได้คลี่คลายขยายตัวมาโดยลำดับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้นาย

ชำนาญ เจริญเลิศมีฐานอำนาจและสามารถใช้อำนาจจากฐานอำนาจเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การอธิบายถึงที่มาของฐานอำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศจึงอยู่ที่ข้อสรุปสองประเด็นคือ บรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันประเด็นหนึ่ง และองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของนายชำนาญ เจริญเลิศอีกประเด็นหนึ่ง ซึ่งแยกอธิบายได้ดังนี้คือ

บรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

กระทรวงที่นายชำนาญ เจริญเลิศรับราชการอยู่ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นกระทรวงเสนาบดีแบบใหม่พร้อมกับกระทรวงอื่นๆอีก 11 กระทรวงในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว แต่ความสำคัญของกระทรวงก็อยู่ในระดับรองมาตั้งแต่เริ่มตั้งเพราะสถานการณ์ของประเทศในขณะนั้นไม่ว่าจะจะเป็นด้านความมั่นคงหรือด้านเศรษฐกิจก็ตามชักนำไปเป็นไป แม้เมื่อเปลี่ยนแปลงการปกครองแล้วจนล่วงมาถึงสมัยปฏิวัติการจัดการศึกษาซึ่งเป็นภารกิจของกระทรวงก็ยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรเพราะประเทศชาติมีภารกิจด้านอื่นที่สำคัญมากกว่า การบริหารงานของกระทรวงจึงอยู่ในมือของนักวิชาการผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นระยะเวลายาวนาน ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศตลอดจนบริบทในพฤติกรรมกรรมการบริหารและประเพณีการจัดการของกระทรวงอยู่ไม่น้อย

ระยะต่อมาด้วยความร่วมมือของมิตรประเทศ ข้าราชการและนักเรียนทุนของกระทรวงได้รับโอกาสให้เดินทางไปศึกษาต่างประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นจำนวนมาก ข้าราชการจำนวนนี้มีนายชำนาญ เจริญเลิศรวมอยู่ด้วย เมื่อสำเร็จการศึกษากลับมาแล้วข้าราชการเหล่านี้ก็ได้มีโอกาสร่วมงานกับข้าราชการอื่นๆผู้สำเร็จการศึกษาภายในประเทศ และส่วนหนึ่งเป็นข้าราชการรุ่นเก่าที่เคยไปศึกษาในประเทศ

ต่างๆของทวีปยุโรปมาแล้ว ความประสมกลมกลืนของบรรยากาศและบริหารการ
 บริหารงานของกระทรวงจึงมีทั้งแบบอนุรักษ์อย่างเดิมและเสรีนิยมอย่างใหม่ อย่าง
 ไรก็ดีแม้เวลาจะผ่านไปกว่า 30 ปี ปัจจุบันนี้พฤติกรรมการบริหารและการจัดการ
 ของกระทรวงก็ยังคงมีความมั่นคงอยู่ในลักษณะเดิมคือมีความเปลี่ยนแปลงน้อยมาก
 อาทิจำลองบริหารงานยังเต็มไปด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ ผู้น้อยยังคงเคารพผู้ใหญ่ เรื่อง
 ของอาวุโสยังมีความสำคัญอยู่มากในวงราชการของกระทรวง มีการจำแนกงานออกไป
 มากจนงานซ้ำซ้อนกัน มีสายการบังคับบัญชาที่ยืดยาวและซับซ้อนจนสร้างความล่า
 ช้าในการวินิจฉัยสั่งการโดยไม่จำเป็น เกิดการสร้างอาณาจักรและเส้นสาย นอก
 จากนี้ข้าราชการก็มีความมั่นคงในอาชีพมากจนมีทัศนคติต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 เพราะเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมาทำลายความเป็นปกติสุขของตน นอกจาก
 สภาพบริหารทางการบริหารข้างต้นนี้แล้ว บรรยากาศทางการเมืองก็มีความสำคัญมาก
 ยิ่งขึ้น นักการเมืองเริ่มเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายและการบริหารจนบาง
 ครั้งเหมือนจะลงมาปฏิบัติงานแทนข้าราชการประจำเสียเอง อย่างไรก็ตามบรรยากาศ
 ประชาธิปไตยเช่นนี้ทำให้กระทรวงมีความเป็นเสรีนิยมมากยิ่งขึ้นกว่าในอดีต

ด้วยบรรยากาศและบริบทของการบริหารงานของกระทรวงข้างต้นนี้ ช่วย
 สร้างฐานอำนาจและอำนาจประโยชน์ให้แก่การใช้อำนาจของนายชำนานู เจริญเลิศ
 เป็นอย่างมาก เพราะนายชำนานู เจริญเลิศได้อาศัยสภาพการณดังกล่าวสร้างความ
 ประนีประนอม ยืดหยุ่นผ่อนปรน และประสานประโยชน์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้
 บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถทำราชการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมาโดยตลอด
 ด้วยพฤติกรรมเช่นนี้ฐานอำนาจประเภทต่างๆจึงสั่งสมและเกิดขึ้นในตัวของนาย
 ชำนานู เจริญเลิศมาโดยลำดับ เมื่อประสมเข้ากับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ
 ในตัวของนายชำนานู เจริญเลิศซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป ฐานอำนาจประเภทต่างๆก็
 มีความชัดเจนขึ้น และใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของนายชำนาญ เจริญเลิศ

นอกจากบรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ที่มาของฐานอำนาจที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของนายชำนาญ เจริญเลิศ ซึ่งได้แก่

1. ความรู้ นายชำนาญ เจริญเลิศเป็นบุคคลที่มีความรู้ดี ได้รับการศึกษาจนถึงที่สุดแห่งคุณวุฒิที่สถาบันการศึกษาทั้งหลายจะพึงให้ได้ นอกจากนี้ยังได้รับการยกย่องให้ได้รับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตกิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งอีกด้วย การมีคุณวุฒิที่รับรองความรู้อย่างสมบูรณ์เช่นนี้ทำให้นายชำนาญ เจริญเลิศสามารถปฏิบัติราชการในแวดวงของนักวิชาการและนักปฏิบัติได้อย่างองอาจ นอกจากนี้โดยที่นายชำนาญ เจริญเลิศเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของการศึกษา ดังจะเห็นได้ว่าตลอดชีวิตของนายชำนาญ เจริญเลิศได้ทุ่มเทให้กับการศึกษาหาความรู้มาโดยลำดับ ด้วยเหตุนี้นายชำนาญ เจริญเลิศจึงชื่นชมและส่งเสริมให้เพื่อนสนิทมิตรสหายและผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายศึกษาหาความรู้ตลอดมา การกระทำเช่นนั้นนอกจากจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้ของนายชำนาญ เจริญเลิศเองแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้อีกด้วย พิจารณาได้ว่าองค์ประกอบข้อนี้เป็นที่มาของ ฐานอำนาจที่เกิดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี

2. ความสามารถ การที่นายชำนาญ เจริญเลิศเป็นผู้ที่มีความรู้ดีได้รับการศึกษามาอย่างดี ทำให้มีโอกาสได้แสดงความสามารถให้ปรากฏตั้งแต่อายุน้อย จะเห็นได้ว่านายชำนาญ เจริญเลิศได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองตั้งแต่อายุ 37 ปี ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีเมื่ออายุ 43 ปี และดำรงตำแหน่งอธิบดีตั้งแต่อายุยังไม่เต็ม 50 ปี โอกาสที่จะแสดงความสามารถในการบริหารให้ปรากฏจึงเป็นของนายชำนาญ เจริญเลิศมาโดยตลอด แต่โอกาสอย่างเดียวยังไม่ทำให้

นายชานาญ เจริญเลิศเป็นผู้มีความสามารถได้อย่างเต็มที่และสมบูรณ์ ยังมีส่วนประกอบอื่นๆที่สำคัญอีกบางประการที่ทำให้นายชานาญ เจริญเลิศเป็นผู้มีความสามารถ ส่วนประกอบเหล่านั้นได้แก่ กระบวนการคิดและตัดสินใจ การเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และ ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ พิจารณาได้ว่าองค์ประกอบข้อนี้เป็นที่มาของ ฐานอำนาจทั้ง 5 ฐานตามกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน รวมทั้งฐานอำนาจพึงพาหรือการประสานอำนาจ ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ และฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี

3. ความประพฤติ นายชานาญ เจริญเลิศกล่าวไว้ในที่ต่างๆเสมอมาว่า ตนโชคดีที่เกิดมาในครอบครัวที่มีความสามัคคีปรองดองรักใคร่กัน บิดามารดาเป็นตัวอย่างที่ดีของครอบครัวและของชุมชน ครอบครัวของตนก็เป็นที่ยอมรับและนับหน้าถือตาในท้องถิ่น ด้วยเหตุนี้นายชานาญ เจริญเลิศจึงเจริญเติบโตมาในสังคมที่มีความเป็นมิตรไมตรีสูง แม้ต่อมาในระยะหลังเมื่อนายชานาญ เจริญเลิศเจริญวัยขึ้นต้องออกจากครอบครัวไปอาศัยอยู่ในถิ่นอื่นเพื่อการศึกษาและการทำงาน นายชานาญ เจริญเลิศก็ยังคงโชคดีที่ได้อาศัยอยู่ในสังคมที่มีความรักใคร่ปรองดองกันเป็นอย่างดี เช่นเดิม จึงอาจกล่าวได้ว่าโดยกระบวนการสังคมประกิตที่หล่อหลอมนายชานาญ เจริญเลิศมาโดยลำดับตั้งแต่เยาว์วัยจนถึงปัจจุบันได้ช่วยสร้างสมพื้นฐานนิสัยที่ดีให้แก่ นายชานาญ เจริญเลิศ ทำให้นายชานาญ เจริญเลิศมองโลกในแง่ดี มีความเป็นนักมนุษยนิยมสูง มีอัธยาศัยและอุปนิสัยที่เอื้อเพื่อเพื่อแผ่ นอกจากนี้ยังประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบศีลธรรมและคุณธรรมอันดีมาโดยตลอด เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและยอมรับของคนโดยทั่วไปว่านายชานาญ เจริญเลิศเป็นบุคคลตัวอย่างของชาติ จึงไม่เป็นที่ขัดต่อความรู้สึกของบุคคลโดยทั่วไปแต่อย่างใด พิจารณาได้ว่าองค์ประกอบข้อนี้เป็นที่มาของฐานอำนาจจากการอ้างอิง ฐานอำนาจพึงพาหรือการประสานอำนาจ และฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี

4. บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว โดยที่นายชำนาญ เจริญเลิศมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีทำให้เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดีไปด้วย เมื่อเข้าไปในชุมชนใดๆ ก็มีความเป็นสง่าและองอาจสมภาวะวิสัย จากการที่เคยผ่านสังคมมาแล้วทุกระดับทั้งในและต่างประเทศทำให้นายชำนาญ เจริญเลิศรู้จักวางตนให้เหมาะสมกับงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เมื่อรวมกับคุณสมบัติส่วนตัวด้านอื่นๆ อาทิ อุปลักษณ์และอัธยาศัยที่ดี การมีตำแหน่งหน้าที่การงานทำเป็นหลักฐานรวมทั้งมีอาวุโสในด้านประสบการณ์และอายุงานในองค์กรที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่ด้วย ทำให้มีบุคลิกภาพในด้านภาวะความเป็นผู้นำสูง การมีฐานะทางเศรษฐกิจดี การมีครอบครัวที่เป็นคนดีทั้งทางฝ่ายตนเองและภรรยา และการมีบุคลิกเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีซึ่งทำให้มีเสน่ห์เป็นที่ชอบพอของบุคคลทั่วไป เป็นต้น ทำให้นายชำนาญ เจริญเลิศได้รับการยอมรับจากสังคมโดยทั่วไปเป็นอย่างดียิ่ง คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้พิจารณาได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดฐานอำนาจจากการให้รางวัล ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ ฐานอำนาจจากการอ้างอิง ฐานอำนาจที่เกิดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ฐานอำนาจพึงพาหรือการประสานอำนาจ และ ฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี

ตอนที่ 2

การใช้อำนาจของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย

สำหรับการใช้อำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศอาจจำแนกออกได้เป็นสองส่วนคือ การใช้อำนาจตามกรอบทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวน และการใช้อำนาจนอกเหนือจากกรอบทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การใช้อำนาจในการบริหารของนายชำนาญ เจริญเลิศตามกรอบทฤษฎีของเฟรนช์ และราเวน

จากการศึกษาพบว่านายชำนาญ เจริญเลิศได้ใช้อำนาจจากฐานอำนาจในการบริหารตามกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวนครบทั้ง 5 ฐาน ถึงแม้ว่าแหล่งข้อมูลทั้งหลายจะได้กล่าวสรุปคล้ายๆกันว่านายชำนาญ เจริญเลิศใช้อำนาจจากฐานอำนาจการอ้างอิงมากที่สุด รองลงไปคือการใช้ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ และฐานอำนาจจากการให้รางวัล ส่วนฐานอำนาจตามกฎหมาย และฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ นายชำนาญ เจริญเลิศจะใช้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นอันสอดคล้องกับผลการสังเกตของผู้วิจัยก็ตาม แต่เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่จะจัดอันดับการใช้อำนาจในการบริหารตามกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวนของนายชำนาญ เจริญเลิศ ดังนั้นจึงจะนำเสนอโดยแสดงตัวอย่างและพรรณนาวิธีการใช้อำนาจที่นายชำนาญ เจริญเลิศได้กระทำลงไปในแต่ละกรณีเป็นหลักเท่านั้น

1. ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ได้แก่อำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพราะเขาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจเป็นรางวัล จากการศึกษพบว่านายชำนาญ เจริญเลิศได้ใช้ฐานอำนาจจากการให้รางวัลเป็นสองกรณีคือ

1.1 การให้รางวัลเป็นวัตถุ ได้แก่ การให้ของขวัญที่ตนได้รับในโอกาสต่างๆมาประมูลขายในราคาถูกเพื่อรวบรวมรายได้ไว้เป็นกองทุนสวัสดิการโดยส่วนรวมของหน่วยงาน และการมอบเงินเดือนของตนเองไว้เป็นสวัสดิการของคณะเลขานุการ สำหรับรางวัลเป็นวัตถุในทางราชการเช่น โล่หรือถ้วยรางวัล ข้าราชการที่รับผิดชอบจะดำเนินการไปตามระเบียบที่วางไว้

1.2 การให้รางวัลในลักษณะอื่นๆ ได้แก่ การช่วยเหลือ การ

สงเคราะห์ให้ได้เข้าสู่ตำแหน่ง การมอบหมายความรับผิดชอบ การให้คำชมเชยและการยกย่องให้เกียรติด้านความคิดหรือการปฏิบัติแก่บุคคลอื่น การให้โอกาสร่วมเดินทาง การให้อภัย การผ่อนผัน การไปเยี่ยมเยียนให้กำลังใจ การไปร่วมงาน การโอภาปราศรัยและสนทนาด้วย และ การให้เกียรติข้าราชการบำนาญ

2. ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ ได้แก่ฐานอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ วิธีที่นายชำนาญ เจริญเลิศใช้ฐานอำนาจประเภทนี้ในการบริหารได้แก่ การตำหนิตัววาจาซึ่งแบ่งออกเป็น การตำหนิเฉพาะตัวและการตำหนิโดยเปิดเผย การตำหนิโดยลายลักษณ์อักษร และ การเจียบหรือการลงโทษด้วยการแสดงท่าทีไม่พอใจ

3. ฐานอำนาจตามกฎหมาย ได้แก่อำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยง่ายเพราะตนเองมีตำแหน่งหน้าที่ โดยนายชำนาญ เจริญเลิศสามารถใช้อำนาจข้อนี้ได้อย่างนุ่มนวลและแนบเนียนมาโดยตลอด สำหรับการศึกษาคั้งนี้พบว่าจุดสำคัญที่นายชำนาญ เจริญเลิศได้ใช้อำนาจตามกฎหมายให้เป็นประโยชน์ในการบริหารก็คือ การจัดโครงสร้างขององค์การ การจัดวางตัวบุคคล การจัดคณะเลขานุการ และการใช้ฐานอำนาจตามกฎหมายเพื่อผลต่างๆที่ต้องการซึ่งได้แก่ เพื่อประโยชน์ในการบริหารเพื่อสิทธิประโยชน์ และเพื่อการลงโทษ ทั้งนี้โดยนายชำนาญ เจริญเลิศจะใช้อำนาจข้อนี้โดยหลักการสำคัญสี่ประการคือ การพยายามกระจายอำนาจ การเชื่อถือและให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การเร่งปฏิบัติโดยไม่ชักช้า และ การประนีประนอมประสานประโยชน์

4. ฐานอำนาจจากการอ้างอิง ได้แก่การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะกระทำตนให้เหมือนกับบุคคลที่ตนชื่นชม หรือเกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้

บังคับบัญชายึดถือเอาเป็นแบบอย่าง คุณลักษณะของนายชำนาญ เจริญเลิศที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมและยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนอันเป็นผลทำให้นายชำนาญ เจริญเลิศสามารถใช้อำนาจนี้เพื่อการบริหารงานได้อย่างราบรื่นประกอบด้วย การมีคุณภาพสูง การมีสติปัญญาสูงซึ่งประกอบด้วยการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นในการทำงาน การมีบุคลิกภาพดี การมีอุปนิสัยและอัธยาศัยที่ดี การมีชาติตระกูลที่เป็นคนดี การมีเศรษฐกิจส่วนตัว การเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดี และ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

5. ฐานอำนาจที่เกิดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ นายชำนาญ เจริญเลิศ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษาผู้หนึ่ง แต่ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา การศาสนาและศิลปวัฒนธรรมมาเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 30 ปีทำให้เกิดอำนาจในการเป็นผู้เชี่ยวชาญซึ่งสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในการบริหารงานของตนและพร้อมที่จะปฏิบัติตามโดยคุณดี อำนาจข้อนี้นายชำนาญ เจริญเลิศได้ใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานในลักษณะต่างๆดังต่อไปนี้คือ การสร้างการยอมรับในชุมชนวิชาการของโลก การทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย การใช้ภาษาอังกฤษในชุมชนวิชาการและสมาคมของชาวต่างประเทศ การศึกษากรณีทางวิชาการต่างๆก่อนมีส่วนร่วม การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ และ การเขียนหนังสือราชการ

การใช้อำนาจในการบริหารของนายชำนาญ เจริญเลิศนอกเหนือจากกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน

นอกเหนือจากการใช้อำนาจจากฐานอำนาจทั้งห้าตามกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวนแล้ว ยังพบว่านายชำนาญ เจริญเลิศได้ใช้ฐานอำนาจอื่นๆนอกเหนือจากกรอบทฤษฎีดังกล่าวอีกด้วย ฐานอำนาจบางประการมีกล่าวไว้โดยกรอบ

ทฤษฎีของนักวิชาการคนอื่นๆ แต่บางฐานอำนาจก็เป็นลักษณะดั้งเดิมตามลักษณะของสังคมไทยไม่เหมือนกับกรอบทฤษฎีของนักวิชาการท่านใด ฐานอำนาจอื่นๆที่นายชำนาญ เจริญเลิศใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารเหล่านี้มีที่สำคัญรวม 3 ฐานคือ

1. ฐานอำนาจพึ่งพาหรือการประสานอำนาจ ได้แก่ฐานอำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่นายชำนาญ เจริญเลิศมีต่อบุคคลอื่นที่มีอิทธิพลในด้านใดด้านหนึ่งในองค์การใดองค์การหนึ่งอันส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานของนายชำนาญ เจริญเลิศเป็นอย่างมาก โดยที่นายชำนาญ เจริญเลิศสามารถระดมความช่วยเหลือจากบุคคลนั้นๆหรือพึ่งพาความมีอิทธิพลของบุคคลต่างๆเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ในเชิงการบริหารได้โดยง่าย อย่างไรก็ตามนายชำนาญ เจริญเลิศจะเลือกใช้อำนาจประเภทนี้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นแก่สถานการณ์เท่านั้น ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกองท่านหนึ่งเรียกฐานอำนาจข้อนี้ของนายชำนาญ เจริญเลิศว่าฐานอำนาจที่เกิดจากการประสานอำนาจ

2. ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ประเด็นนี้อาจแยกพิจารณาได้เป็นสองส่วนคืออำนาจที่เกิดจากข่าวสารประเภทหนึ่ง และอำนาจที่เกิดจากการประชาสัมพันธ์อีกประเภทหนึ่ง อย่างไรก็ตามการประชาสัมพันธ์ที่ดีย่อมมาจากพื้นฐานของข่าวสารที่ถูกต้อง หรือการมีข่าวสารที่ถูกต้องย่อมทำให้เกิดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ในด้านข่าวสารอาจแบ่งออกได้เป็นสองประเภทตามแหล่งที่มาคือข่าวสารจากแหล่งข่าวในระบบราชการ อาทิจากศูนย์สารสนเทศ หรือจากเจ้าหน้าที่ในสายงานต่างๆ ตลอดจนจากคณะเลขานุการ และข่าวสารจากแหล่งข่าวของนายชำนาญ เจริญเลิศเอง อาทิจากสื่อมวลชน จากที่ปรึกษา จากเพื่อนๆและจากนักการเมือง เป็นต้น ข่าวสารเหล่านี้นายชำนาญ เจริญเลิศสามารถจดจำไว้ได้เป็นอย่างดี และสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล ในด้านการประชาสัมพันธ์จากการศึกษาพบว่านอกจากจะใช้หน่วย

งานประชาสัมพันธ์ของกระทรวงและหลักวิชาการประชาสัมพันธ์โดยทั่วไปแล้วนาย
 ชำนาญ เจริญเลิศยังมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอีกประการหนึ่งก็คือการทำตัวให้เป็น
 ที่รักของสื่อสารมวลชน การกระทำดังกล่าวนี้เป็นไปตามพื้นอัธยาศัยดั้งเดิมของนาย
 ชำนาญ เจริญเลิศเอง มิได้เกิดจากการแสวงงปฏิบัติแต่อย่างใด เมื่อเกิดความรัก
 ความศรัทธาซึ่งกันและกันแล้วความเอื้ออาทรก็จะแสดงออกมาในรูปของการเสนอ
 ข่าวที่มีแต่ความชื่นชมและให้คำแนะนำการบริหารงานของนายชำนาญ เจริญเลิศและ
 หน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่เป็นส่วนใหญ่ จะเห็นได้ว่าในหน้าข่าวการศึกษาของสื่อสาร
 มวลชนต่างๆจะมีข่าวของนายชำนาญ เจริญเลิศในแง่ที่เป็นคนปรากฏอยู่เสมอเป็น
 ประจำเกือบจะทุกวัน ภาพพจน์ที่ออกมาเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือจาก
 บุคคลอื่นๆและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่การ
 บริหารงานของนายชำนาญ เจริญเลิศ

3. ฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี บารมีเป็นฐานอำนาจประเภทหนึ่งทีกล่าว
 ขวัญกันอยู่เป็นประจำในสังคมไทย เพียงแต่ยังไม่มิตฤษฎีที่ชัดเจนมาอธิบายเท่านั้นว่า
 แท้ที่จริงแล้วบารมีได้แก่อะไร สำหรับฐานอำนาจข้อนี้ของนายชำนาญ เจริญเลิศ
 ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าได้แก่ฐานอำนาจที่เกิดจากการบำเพ็ญคุณธรรมคือมรรคมีองค์แปด
 แล้วคุณธรรมนั้นทำให้เกิดความยิ่งใหญ่สามารถคุ้มครองป้องกันผู้อื่นได้ การบำเพ็ญ
 คุณธรรมดังกล่าวนี้ผู้บำเพ็ญค่อยๆสั่งสมคุณธรรมทีละเล็กทีละน้อยมาตามลำดับ เมื่อ
 เวลาผ่านไปนานมากขึ้นผู้บำเพ็ญคุณธรรมก็ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นๆที่
 แวดล้อมอยู่ การกระทำใดๆของผู้บำเพ็ญคุณธรรมนั้นก็ได้รับความเชื่อมั่นโดยสุจริตใจ
 จากผู้อื่นว่าเป็นการกระทำที่ดีและพร้อมที่จะเชื่อถือหรือปฏิบัติตาม เมื่อบุคคลโดยทั่ว
 ไปเชื่อถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแล้ว ผู้มีฐานอำนาจที่เกิดจากบารมีเช่นนี้ก็สามารถ
 ที่จะใช้ฐานอำนาจนี้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานได้โดยง่าย



ตอนที่ 1

ที่มาของฐานอำนาจของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย

การสรุปถึงที่มาของฐานอำนาจเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นจุดเริ่มแรกในการศึกษาเกี่ยวกับฐานอำนาจ และการใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่างๆ เมื่อพิจารณาทฤษฎีเกี่ยวกับฐานอำนาจของนักวิชาการทั้งหลายก็จะพบว่ามียุหลาย หลากมากทฤษฎีและไม่เหมือนกันทีเดียวนัก ฐานอำนาจบางฐานอำนาจจากต่างทฤษฎี มีชื่อเรียกต่างกันแต่มีคำอธิบายที่ทำให้เข้าใจได้ว่าฐานอำนาจที่มีชื่อต่างกันนั้นก็คือ ฐานอำนาจชนิดเดียวกันนั่นเอง สำหรับการศึกษารื่องการใช้อำนาจในการบริหาร ของนายชำนาญ เจริญเลิศครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปได้ว่าฐานอำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศ เริ่มพัฒนาขึ้นโดยลำดับในลักษณะของการสั่งสมมาทีละเล็กทีละน้อยตลอดระยะเวลาที่ยาวนานในช่วงชีวิตของนายชำนาญ เจริญเลิศ จนกลายเป็นองค์ประกอบต่างๆ 4 ประการคือ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวของนายชำนาญ เจริญเลิศ องค์ประกอบทั้งสี่นี้เมื่ออยู่ภายใต้เงื่อนไขของบรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวงที่ได้คลี่คลายขยายตัวมาโดยลำดับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้นายชำนาญ เจริญเลิศมีฐานอำนาจและสามารถใช้อำนาจจากฐานอำนาจเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ในการบริหารได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพหรืออาจสรุปที่มาของฐานอำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศได้เป็นสอง ประเด็นคือ บริบทและบริบทการบริหารงานของกระทรวงตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันประเด็นหนึ่ง และองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของนายชำนาญ เจริญเลิศ อีกประเด็นหนึ่ง

ข้อสรุปเกี่ยวกับที่มาของฐานอำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศข้างต้นที่เกิดจากผลการศึกษาในครั้งนี้ มีทั้งส่วนที่เหมือนและไม่เหมือนกับข้อเสนอเกี่ยวกับที่

มาของฐานอำนาจโดยนักวิชาการท่านอื่นๆ อาทิไม่เคยมีการกล่าวถึงบรรยากาศและบริบทของการบริหารงานว่าเป็นที่มาของฐานอำนาจ แต่จากการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าฐานอำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศมีที่มาจากประเด็นดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับผลสรุปข้างต้นหลายเรื่องด้วยกัน อาทิ โบว์แมน (Bowman, 1984) ศึกษาประวัติของคลอเนเลีย คลอเนลลี นักการศึกษาสตรีผู้มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกาพบว่าสถาบันทางศาสนาและความเชื่อในสังคมคือที่มาของอำนาจบารมีของเธอ วรรณิกา ตันติรัตน์ไพศาล (2531) พบว่าฐานอำนาจของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์มีสามประการคือความสามารถในการควบคุมระบบราชการ การได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆจากสหรัฐอเมริกาในการพัฒนาประเทศให้มั่นคงและทันสมัย และการเชิดชูบทบาทของสถาบันพระมหากษัตริย์ จะเห็นได้ว่าข้อค้นพบทั้งสามข้อนี้ก็คือบริบทของสังคมไทยในขณะนั้นนั่นเอง เสรีบัวแก้ว (2532) เสนอว่าปัจจัยในการเข้าสู่อำนาจทางการเมืองของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ก็คือการคาดหวังจากสังคมว่าพลเอกเปรม ติณสูลานนท์จะสามารถเข้ามาสร้างสมดุลย์ในทางการเมืองให้เกิดขึ้นได้ ในขณะที่สภาพการเมืองขณะนั้นเต็มไปด้วยข้อวิฤตต่างๆ สภาพการเมืองขณะนั้นจึงเป็นบริบทที่ทำให้พลเอกเปรม ติณสูลานนท์เกิดฐานอำนาจขึ้นมา

✓ สำหรับข้อสรุปของที่มาของฐานอำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศอีกประเด็นหนึ่งคือการมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวนั้น ค่อนข้างจะสอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการส่วนใหญ่ เพราะมีนักวิชาการหลายท่าน (Yuki, 1989., Schermerhorn, 1989. และ Guirdham, 1990.) เสนอไว้ว่า ที่มาของฐานอำนาจอาจสรุปลงได้เป็นสองส่วนคือ ฐานอำนาจที่มีที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ และฐานอำนาจที่มาจากคุณสมบัติของตัวบุคคล เกอร์ดแฮม (Guirdham, 1990) จะอธิบาย

เรื่องนี้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เมื่อเขาจำแนกที่มาของฐานอำนาจทั้งสองส่วนออกเป็นรายละเอียดชัดเจนว่าอะไรเป็นที่มาของฐานอำนาจประเภทใด กล่าวคือ ความสามารถในการให้สิ่งที่ต้องการเป็นที่มาของฐานอำนาจการให้รางวัล ความสามารถในการประยุกต์ใช้วิถีลงโทษเป็นที่มาของฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ ตำแหน่งหน้าที่เป็นที่มาของฐานอำนาจตามกฎหมาย ความรู้และประสบการณ์อย่างดีเลิศเป็นที่มาของฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการมีเสน่ห์เป็นที่มาของฐานอำนาจส่วนบุคคล การล่วงรู้ข้อมูลอย่างลึกซึ้งเป็นที่มาของฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสาร และ การรู้จักสนิทสนมกับคนเป็นจำนวนมากเป็นที่มาของฐานอำนาจพึงพา นอกจากความเห็นของนักวิชาการแล้วยังมีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ กล่าวคือ

ในส่วนที่เกี่ยวกับที่มาของฐานอำนาจอันเนื่องมาจากความรู้มีงานวิจัยของ ไพฑูรย์ โปธิสว่าง (2532) ศึกษาพบว่าปัจจัยข้อหนึ่งที่ทำให้เกิดอำนาจของผู้นำในชุมชนชนบทก็คือความรู้ อุษะ ว่องวงศ์ภพ (2523) ศึกษาพื้นฐานอำนาจของผู้นำทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยในประเทศไทยพบว่าผู้นำทางการเมืองใช้วิธีเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนโดยอาศัยความคล้อยคลึงทางสังคม ศาสนา และ การศึกษา เพื่อใช้เป็นเวทีในการสร้างบุคลิกภาพและบารมีให้เป็นที่รู้จักกันในสังคมนั้นๆ

ในส่วนที่เกี่ยวกับที่มาของฐานอำนาจอันเนื่องมาจากความสามารถ มีงานวิจัยของ วรธิดา ตันติรัตน์ไพศาล (2531) สรุปว่าที่มาของฐานอำนาจของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์มีสามประการคือ ความสามารถในการควบคุมระบบราชการ การได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆ จากสหรัฐอเมริกาในการพัฒนาประเทศให้มั่นคงและทันสมัย และการเชิดชูบทบาทของสถาบันพระมหากษัตริย์ ไพฑูรย์ โปธิสว่าง (2532) เสนอว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจของผู้นำในชุมชนชนบทมีหลายประการ อาทิ ตำแหน่งในทางสาธารณะ และความชำนาญงาน เป็นต้น แสงเดือน ไสยวงศ์ (2534) สรุปถึง

ที่มาของฐานอำนาจที่ทำให้พันเอกหลวงพิบูลสงครามได้รับตำแหน่งสูงสุดทางการเมืองและทางการเมืองทหารว่าได้แก่ ความสามารถส่วนตัวของพันเอกหลวงพิบูลสงครามในการโน้มน้าวจิตใจของผู้ที่อยู่รอบข้าง และความสามารถในการเป็นผู้นำในการแก้ไขวิกฤติการณ์ทางการเมืองหลายครั้ง ฮอว์กิน (Hawkins, 1987) ศึกษาการใช้อำนาจในการบริหารงานของ โนอาห์ ดี โชว์วอลเตอร์ อดีตศึกษาธิการมลรัฐวอชิงตันระหว่าง คริสต์ศักราช 1929-1937 พบว่าความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดียิ่ง คือที่มาของฐานอำนาจ และทำให้ท่านผู้นี้เป็นผู้นำที่มีบารมีเป็นอย่างมากผู้หนึ่งในประวัติศาสตร์การศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา งานวิจัยในทำนองที่สรุปได้ว่าฐานอำนาจเกิดจากความสามารถในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานวิจัยของฮอว์กินได้แก่ งานวิจัยของ การ์แลนด์ (Garland, 1984) และ ฮอเลย์ (Hawley, 1990) เป็นต้น

ในส่วนที่เกี่ยวกับที่มาของฐานอำนาจอันเนื่องมาจากความประพฤตินิยามงานวิจัยของ เสรี บัวแก้ว (2532) เสนอว่าปัจจัยในการเข้าสู่อำนาจทางการเมืองของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ก็คือการมีภาพลักษณ์ที่มีบุคลิกภาพโดดเด่นเฉพาะตัวรวมทั้งความประพฤตินิยามของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์เป็นที่คาดหวังว่าจะสามารถสร้างสมดุลงานทางการเมืองให้เกิดขึ้นได้

สำหรับที่มาของฐานอำนาจอันเนื่องมาจากบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวนิยามงานวิจัยของ ไพฑูรย์ โพธิสว่าง (2532) เสนอว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจของผู้นำในชุมชนชนบทข้อหนึ่งก็คืออายุ โบว์แมน (Bowman, 1984) ศึกษาประวัติของคลอนีเลียส คลอนเนลลี นักการศึกษาสตรีผู้มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา พบว่าสถาบันทางศาสนาและความเชื่อในสังคมคือที่มาของอำนาจบารมีของเธอ นักวิจัยอีกผู้หนึ่งคือ อูซา ว่องวงศ์ภพ (2523) เห็นว่าพื้นฐานอำนาจมีที่มาจากเศรษฐกิจ โดยได้สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับพื้นฐานอำนาจของผู้นำทางการเมืองในระบบประชาธิปไตยใน

ประเทศไทยว่าผู้นำทางการเมืองใช้วิธีระดมทรัพยากรทางเศรษฐกิจ เช่น ปล่อยด้านการเงินในการหาเสียงและซื้อเสียงเป็นหลักในการสร้างฐานอำนาจของตน เสรีบัวแก้ว (2532) เสนอว่าปัจจัยหรือที่มาของอำนาจทางการเมืองของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ก็คือการได้รับการสนับสนุนจากทหารและพรรคการเมืองในภาวะของความไม่สมดุลงบของอำนาจทางการเมืองในขณะนั้น

จะเห็นได้ว่าการสรุปที่มาของฐานอำนาจจากองค์ประกอบทั้งสี่คือความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว มีงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศรับรองอยู่อย่างชัดเจนตามตัวอย่างที่ยกมาข้างต้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่านระบุที่มาของฐานอำนาจไว้เป็นอย่างอื่นด้วยเช่นกัน ที่น่าสนใจอาทิเช่นข้อเสนอของ แฮงค์ส (Hanks, 1962: 1253-1256) ที่ว่า บุญ คือที่มาของฐานอำนาจ แต่แฮงค์สไม่ได้ระบุว่าฐานอำนาจดังกล่าวคือฐานอำนาจใด แฮงค์สเพียงเสนอว่าผู้มีบุญสามารถก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงานได้สูงหรือในสังคมไทยผู้มีอำนาจก็คือผู้มีบุญนั่นเอง ความเชื่อเรื่องผู้มีบุญเป็นผู้มีอำนาจนี้ทำให้เกิดกบฏผู้มีบุญขึ้นหลายครั้งในประวัติศาสตร์ของชาติไทย อาทิ กบฏญวนพิเชียร (พ.ศ. 2124) ในสมัยพระมหาธรรมราชาธิราช ภายหลังเสียกรุงครั้งที่ 1 กบฏธรรมเทียร (พ.ศ. 2237) และกบฏบุญกว้าง (พ.ศ. 2241) ในสมัยพระเพทราชา (สมเด็จฯ พระพนรัตน์ 2515: 130, 505, 535) กบฏผู้มีบุญภาคอีสาน ร.ศ. 121 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พรเพ็ญ อันตรกุล 2519: 34-41) กรณีผู้มีบุญหนองหมากแก้ว จังหวัดเลย (พ.ศ. 2467) และ กรณีผู้มีบุญ จังหวัดนครราชสีมา (พ.ศ. 2502) (พิทยา วงศ์ไกรศรีทอง 2525: 88-90) เป็นต้น ความเห็นว่าบุญเป็นที่มาของฐานอำนาจนี้แพร่หลายพอสมควรมีนักวิชาการคนอื่น ๆ กล่าวถึงบุญและอำนาจอีกหลายท่านอาทิ คีย์ส (Keyes, 2516) ลิขิต ธีรเวคิน (Likhit Dhiravegin อ้างใน อโณทัย วัฒนาพร 2527: 32-37) และ โคห์เลิท (Gohlert,

1991: 152-155) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าเรื่องของบุญยังไม่อาจจะสรุปให้เห็นชัดเจนได้ แม้ว่าในการศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษไทย:กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้เสนอฐานอำนาจที่เกิดจากบารมีอันเป็นฐานอำนาจที่เกิดในสังคมไทยไว้ด้วยก็ตาม แต่เนื่องจากยังไม่มีข้อค้นพบที่เด่นชัดว่า บุญ เป็นที่มาของฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี ผู้วิจัยจึงมิได้สรุปว่าบุญเป็นที่มาของฐานอำนาจด้วยในการศึกษาครั้งนี้

ตอนที่ 2

การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษไทย

จากผลการศึกษาที่นำเสนอไว้ในบทที่ 5 ทำให้ทราบว่ารูปแบบการบริหารและการจัดการของกระทรวงที่นายชำนาญ เจริญเลิศรับราชการอยู่นี้มีความผสมกลมกลืนกันอยู่ระหว่างบรรยากาศการปกครองบังคับบัญชาแบบเดิมซึ่งหล่อหลอมมาโดยนักเรียนเก่าจากภาคพื้นยุโรปและวัฒนธรรมของสังคมไทยในระยะนั้น กับการบริหารงานบุคคลและการจัดองค์การแบบปัจจุบันที่เริ่มก่อตัวมาพร้อมๆกับความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกิดขึ้นภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ด้วยสภาพการณ์เช่นนี้การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารในกระทรวงนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำย่อมจะต้องดำเนินการด้วยความแบบเนียนและนุ่มนวลเป็นที่สุด เพราะแม้จะมีอำนาจหน้าที่สมบูรณ์ชัดเจนตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พุทธศักราช 2534 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2535 มาตรา 21 ก็ตามแต่ก็เป็นการใช้อำนาจในท่ามกลางกลุ่มคนจำนวนมากที่แม้จะเชื่อได้ว่าต่างก็มีศรัทธาในพฤติกรรมกรรมการบริหารและประเพณีการจัดการแบบเสรีนิยม แต่ก็มีชีวิตอยู่ในสังคมอนุรักษ์อันเต็มไปด้วยระเบียบประเพณี ความเชื่อ และช่วงชั้นทางสังคมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ภายใต้กระแสของการเมือง

การปกครองแบบประชาธิปไตยที่ทำให้เกิดการเมืองอันเป็นผู้แทนปวงชนมีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารของข้าราชการประจำเพิ่มมากขึ้นย่อมทำให้การใช้อำนาจของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษายิ่งขึ้น สำหรับกรณีการใช้อำนาจในการบริหารของนายชำนาญ เจริญเลิศไม่ว่าจะโดยฐานอำนาจทั้งห้าตามกรอบทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวนคือ ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ หรือโดยฐานอำนาจอื่นๆที่พบจากการศึกษาครั้งนี้อีกสามฐานอำนาจคือ ฐานอำนาจพึงพาหรือการประสานอำนาจ ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ และฐานอำนาจที่เกิดจากบารมีก็ตาม ล้วนเป็นไปอย่างละมุนละม่อมและมีวิธีใช้อำนาจที่แตกต่างกันไปแล้วแต่กรณีมีรายละเอียดที่น่าสนใจศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ลักษณะการใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่างๆของนายชำนาญ เจริญเลิศที่พบจากงานวิจัยครั้งนี้ มีสิ่งที่น่าสนใจสมควรแก่การอภิปรายผลอยู่หลายประเด็นดังนี้คือ

1. การใช้อำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศเป็นการใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองให้แก่บุคลากรในองค์การ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับองค์การ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย สอดคล้องกับความเห็นของ แมคเคลิลแลนด์ (McClelland, 1975) เพียงแต่การใช้อำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศได้สร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรในองค์การกับตัวของเขาเองในฐานะผู้นำขององค์การเข้าด้วยกันในระดับสูง เมื่อผสมผสานกับวัฒนธรรมขององค์การ ประเพณีการบริหารและการจัดการของกระทรวงที่มีอยู่มาแต่เดิมเข้าด้วย ทำให้บางครั้งความเห็นของนายชำนาญ เจริญเลิศก็กลายเป็นอำนาจที่สำคัญในการโน้มนำ

นำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามไปโดยคุณศัพท์ที่ยังมีความไม่เห็นด้วยแอบแฝงอยู่ อาทิกรณีที่มีผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนหนึ่งไม่เห็นด้วยกับนโยบายที่นายชำนาญ เจริญเลิศเชิญชวนให้ปลูกผักสวนครัวแต่ก็รับปฏิบัติกันอย่างเต็มที่โดยไม่โต้แย้งอย่างเปิดเผย เป็นต้น

2. ความผูกพันระหว่างบุคลากรในองค์กรกับตัวผู้นำในข้อแรกทำให้การใช้อำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศเป็นไปได้โดยง่าย เพราะในองค์กรนั้นมีการยอมตาม(Compliance) อยู่แล้ว สอดคล้องกับความเห็นของ โทสิ, ริซโซ และ คาร์รอลล์(Tosi Rizzo and Carroll, 1986) ที่ว่าการใช้อำนาจจะเกิดผลได้ก็ต่อเมื่อมีการยอมตามเสียก่อน รวมทั้งยังมีงานวิจัยของ กรีนนี่(Greene, 1990) ที่สรุปไว้ว่าผู้บริหารทุกคนมีฐานอำนาจตามหน้าที่ แต่ฐานอำนาจส่วนบุคคลจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กรจนเกิดการยอมตามขึ้นภายหลัง

3. การใช้อำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศมีลักษณะเป็นการใช้อำนาจจากฐานอำนาจในเชิงพระคุณคือการชกแจงหรือการให้รางวัลมากกว่าพระเดชคือการบังคับและการลงโทษ สอดคล้องกับข้อเสนอของ แอบบอทท์ และคาราชิโอ (Abbott and Carachio, 1988) ที่แบ่งลักษณะการใช้อำนาจเป็นสองลักษณะใหญ่ๆดังกล่าว นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่าฐานอำนาจที่นายชำนาญ เจริญเลิศใช้มากเป็นประจำคือฐานอำนาจจากการอ้างอิง ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ และฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ที่ใช้น้อยเท่าที่จำเป็นหรือใช้เพราะการปฏิบัติตามหน้าที่คือ ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ ฐานอำนาจตามกฎหมาย และ ฐานอำนาจพึงพาหรือการประสานอำนาจ สำหรับฐานอำนาจที่นายชำนาญ เจริญเลิศใช้ไปโดยธรรมชาติ เป็นฐานอำนาจที่ขึ้นอยู่กับกติวิสัยได้แก่ ฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี

4. การใช้อำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์

ของเขากับบุคคลเป้าหมายด้วยเพราะในการทำงานนั้นจะต้องสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา จากการสังเกตพบว่านายชานาญ เจริญเลิศใช้ อำนาจโดยฐานอำนาจจากการอ้างอิงมากที่สุดทั้งกับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะการใช้อำนาจข้อนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมนซีส์ (Menzies, 1986) ต่างกันแต่เพียงว่างานวิจัยสรุปว่าผู้บริหารในประเทศสหรัฐอเมริกาจะใช้ฐานอำนาจตามกฎหมายกับผู้ใต้บังคับชภู่มากกว่าฐานอำนาจจากการ อ้างอิงเท่านั้น ประเด็นนี้เป็นที่น่าสนใจว่าเมื่อพิจารณาถึงการปฏิบัติในการใช้อำนาจ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลระดับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการใช้ฐานอำนาจตาม กฎหมายประเภทหนึ่ง นายชานาญ เจริญเลิศมอบความไว้วางใจให้ผู้ดำรงตำแหน่ง รองท่านหนึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจนี้แทนโดยไม่เข้าไปก้าวล่วงในงานดังกล่าว กรณีเช่นนี้ หากเกิดความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมขึ้นในหมู่ผู้ใต้บังคับชภู่อันเนื่องมาจากผู้รับ มอบหมายการใช้อำนาจเป็นผู้กระทำให้เกิดขึ้น นายชานาญ เจริญเลิศก็ย่อมต้องรับ ผลกระทบนี้ด้วย แม้จะไม่ได้เป็นผู้ใช้อำนาจนั้นโดยตรงก็ตาม

5. รายละเอียดของวิธีการใช้อำนาจของนายชานาญ เจริญเลิศนั้น สอดคล้องกับข้อเสนอของ มาตัส และ ลิมส์ (Martus and Sims, อ้างใน นวล กัลยาณธรรม 2530) เป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือนายชานาญ เจริญเลิศได้ใช้อำนาจโดย วิธีการต่อไปนี้คือ การให้คำปรึกษาแนะนำ (take counsel) การผูกพันเป็นมิตร (alliances) การเตรียมพร้อมเพื่อรับความเปลี่ยนแปลง (maneuverability) การติดต่อสื่อสาร (communication) การประนีประนอม (compromising) การ เป็นนักแสดง (self-dramatization) และความเชื่อมั่น (confidence) วิธีการ ใช้อำนาจที่นายชานาญ เจริญเลิศใช้น้อยมากจนดูเหมือนไม่ค่อยได้ใช้เลยก็คือการ ปฏิบัติตรงข้าม (negative action) และ การวางตนเป็นเจ้านายเสมอ (always the boss)

6. กรณีการใช้ฐานอำนาจนอกเหนือจากกรอบทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวนที่นายชำนัญ เจริญเลิศใช้จากทั้งสามฐานอำนาจนั้นมีความสอดคล้องกับข้อเสนอของ กริเนอร์ และ เซน (Greiner and Schein, 1988) เป็นอย่างมาก กล่าวคือ กริเนอร์และเซนเสนอว่าฐานอำนาจส่วนบุคคลนั้น สามารถใช้อำนาจได้โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารในการโน้มน้าวบุคคลอื่น ใช้เครือข่ายทางสังคมเช่นเพื่อนสนิทมิตรสหายให้เป็นประโยชน์ ตลอดจนหลีกเลี่ยงหลักเกณฑ์บางประการที่ไม่จำเป็นขององค์การเสียบ้าง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการใช้อำนาจจากฐานอำนาจพึ่งพาหรือการประสานอำนาจ ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ และฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี ซึ่งนายชำนัญ เจริญเลิศใช้อยู่ อย่างไรก็ตามเนื่องจากภาพลักษณ์ของตำแหน่งที่นายชำนัญ เจริญเลิศดำรงอยู่ในปัจจุบันได้สั่งสมมานานในลักษณะของประมุขของข้าราชการทั้งกระทรวง ที่มีความสงบและเคร่งขรึม ดังนั้นเมื่อนายชำนัญ เจริญเลิศใช้ฐานอำนาจในสามลักษณะนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของกระทรวงในภาวะปัจจุบันจึงทำให้ข้าราชการบางส่วนมีความรู้สึกที่นายชำนัญ เจริญเลิศไม่ค่อยอยู่ประจำในสำนักงาน ไม่เหมือนกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้ท่านก่อนๆ ความรู้สึกนี้เป็นเพียงความรู้สึกที่เกิดขึ้นเฉยๆในหมู่ข้าราชการระดับปฏิบัติการในกรมสำนักงานของกระทรวงที่นายชำนัญ เจริญเลิศรับราชการอยู่เท่านั้นไม่ได้ส่งผลในการใช้อำนาจในการบริหารของนายชำนัญ เจริญเลิศแต่อย่างใด

7. สำหรับผลของการใช้อำนาจนั้น จากการสังเกตในการศึกษาคั้งนี้พบว่าถ้าแบ่งผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็นสามกลุ่มคือ ผู้พร้อมที่จะยอมตาม ผู้ที่ปฏิบัติตามหน้าที่ และ ผู้ต่อต้าน จะพบว่าการใช้ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ จะส่งผลต่อกลุ่มผู้พร้อมที่จะยอมตามและกลุ่มผู้ปฏิบัติตามหน้าที่สูงกว่ากลุ่มผู้ต่อต้าน ส่วนการใช้ฐานอำนาจตามกฎหมาย และฐานอำนาจจากการให้รางวัล จะส่งผลต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติตามหน้าที่สูงสุด รองลงมาคือกลุ่มผู้พร้อมที่จะยอมตามและ

กลุ่มผู้ต่อต้านตามลำดับ สำหรับฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ จะส่งผลต่อกลุ่มผู้ต่อต้านมากที่สุด รองลงมาคือกลุ่มผู้ปฏิบัติตามหน้าที่ และกลุ่มผู้พร้อมที่จะยอมตามตามลำดับ สอดคล้องกับข้อเสนอของ ยุกส์ (Yukl, 1981) และ สมยศ นาวิกการ (2537) นอกจากนี้มีผลการวิจัยในประเทศของสุชาติา กรเพชรปราชญ์ (2521) ทวีชัยบุญเติม (2527) นวล กัลยาณธรรม (2530) และ สำเร็จ โภทิตรรณ (2531) สนับสนุนไว้ด้วยว่าในบรรดานักวิชาการทั้งหลายซึ่งอาจเปรียบได้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของนายชำนาญ เจริญเลิศซึ่งก็เป็นนักวิชาการเป็นส่วนใหญ่ เชื่อฟังและหรือปฏิบัติตามฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคือฐานอำนาจจากการอ้างอิงสำหรับในต่างประเทศก็มีงานวิจัยของ ชาพลิน (Sharplin, 1977) ริงโรส (Ringrose, 1977) และ ซูซาย (Soosai, 1988) ที่สรุปว่าฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจตามกฎหมาย และฐานอำนาจจากการอ้างอิง คือฐานอำนาจที่ทำให้คนเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตามมากที่สุด จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะเป็นองค์การในส่วนใดของโลก ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ และ ฐานอำนาจจากการอ้างอิง ต่างก็เป็นปัจจัยให้เกิดการเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตามมากกว่าฐานอำนาจประเภทอื่น มีที่พิเศษแตกต่างกันก็คือในต่างประเทศฐานอำนาจตามกฎหมายมีความสำคัญอยู่ในอันดับต้นที่ทำให้บุคคลเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตามด้วย แต่ในประเทศไทยฐานอำนาจตามกฎหมายไม่ใช่ปัจจัยดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าการใช้อำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศมีความเหมาะสมกับสภาพบุคคลและสังคมเป็นอย่างมาก

จากข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ อาจสรุปได้ว่าการใช้อำนาจในการบริหารของนายชำนาญ เจริญเลิศนั้น เป็นการใช้อำนาจอย่างแนบเนียนและเหมาะสมกับกาลเทศะเป็นอย่างดีสอดคล้องกับข้อเสนอในงานวิจัยของ คเชนสกี (Kshensky, 1990) และ ไอเซลลี (Isele, :1987) การใช้อำนาจในลักษณะดังกล่าวนี้นับว่าเป็นศิลปะส่วนตัวที่น่าสนใจเป็นอย่างมากประการหนึ่ง เพราะการใช้

อำนาจส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะ "บัวไม่ให้ช้ำน้ำไม่ให้ขุ่น" ผู้ใช้อำนาจเองก็อยู่ในลักษณะ "น้ำขุ่นไว้ในน้ำใสไว้นอก" การกระทำเช่นว่านี้สรุปได้ว่าไม่สามารถจะเกิดจากการแสวงหา แต่เป็นการกระทำอย่างจริงจังและจริงจังมาเป็นเวลานานจนเป็นนิสัยที่มั่นคงอยู่ในอิทธิบาทธรรม ซึ่งผู้มีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องใช้อำนาจในการบริหารกับคนหมู่มากสมควรเป็นอย่างยิ่งที่จะได้ศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ที่มาของฐานอำนาจ ฐานอำนาจประเภทต่างๆ และการใช้อำนาจจากฐานอำนาจเหล่านั้นของกรณีศึกษาให้ชัดเจนเพื่อจะได้ศึกษาเปรียบเทียบกับ ที่มาของฐานอำนาจ ฐานอำนาจประเภทต่างๆ และการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารทางการศึกษากว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันกับกรณีศึกษาอย่างไรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ว่าที่มาของฐานอำนาจ ฐานอำนาจประเภทต่างๆ และการใช้อำนาจ ลักษณะใดน่าจะมีความเหมาะสมกับผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยมากที่สุด

1.2 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สถาบันฝึกหัดครู และสถาบันอุดมศึกษาที่สอนและวิจัยเกี่ยวกับวิชาบริหารการศึกษา ควรนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปทำการศึกษาเพิ่มเติมโดยเลือกกรณีศึกษาจากผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยท่านอื่นๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อกำหนดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับอำนาจของผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งสามารถจัดเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาในหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมผู้บริหารศึกษาระดับต่างๆ ของกรมต้นสังกัดหรือหน่วยงานใช้คนอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อเตรียมผู้บริหารศึกษารุ่นใหม่ในรูปแบบที่พึงประสงค์ต่อไป

1.3 เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลและประโยชน์ในการบริหารงานขององค์การโดยส่วนรวม กระทรวงทบวงกรมหรือหน่วยงานเอกชนต้นสังกัดสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประกอบเกณฑ์การคัดสรรบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้

1.4 เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในวิชาบริหารการศึกษาควรจะมีการศึกษาให้ลึกซึ้งเกี่ยวกับที่มาของฐานอำนาจและฐานอำนาจตามความเชื่อในสังคมไทยด้วยอาทิจการศึกษาเรื่อง บุญเป็นที่ยึดเหนี่ยวของฐานอำนาจ และฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

2.1 ควรจะมีการศึกษาเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยท่านอื่นๆด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่นนี้โดยกรอบทฤษฎีอื่นๆ ด้วย

2.2 ควรจะมีการศึกษาเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยท่านอื่นๆด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่นนี้โดยกรอบทฤษฎีเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อการเปรียบเทียบหาความสอดคล้องและไม่สอดคล้องของการใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยต่อไป การกระทำเช่นนี้หากมีปริมาณมากพออาจนำไปสู่การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีได้

2.3 ควรจะมีการศึกษาเรื่องการใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ

2.4 ควรจะมีการวิจัยแบบย้อนรอย(ex post facto) ถึงวิธีใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยในอดีตด้วย

2.5 เพื่อประโยชน์ในการศึกษาเกี่ยวกับวิชาผู้นำทางการศึกษา ควรจะมีการวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวกับผู้นำด้วย

2.6 ควรจะมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารในการทรงอื่นๆด้วย แล้วเปรียบเทียบผลการศึกษากับงานวิจัยครั้งนี้

2.7 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาทัศนคติและความเห็นต่อการใช้อำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศ โดยศึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชาภายหลังจากที่นายชำนาญ เจริญเลิศเกษียณอายุราชการแล้ว