

วิเคราะห์แนวคิดการบริหารกับการจัดการและภาวะผู้นำสู่กรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษา  
Analyze the Concepts of Administration and Management and Leadership  
towards a Conceptual Framework for Educational Administration

พระครูธรรมมาภิสมัย, พระครูสุธีจริยวัฒน์, พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ,  
วิโรจน์ สารรัตน์, วิฑูล ทาชา, เอกชาติร์ สุขเสน

### บทคัดย่อ

การวิจัยเอกสารนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความกระจ่างทางวิชาการเกี่ยวกับความแตกต่าง ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการมีอิทธิพลต่อกันระหว่างแนวคิดของการบริหารกับการจัดการและภาวะผู้นำ เพื่อนำไปสู่การนำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะในระดับในสถานศึกษาเพราะมีผลการวิจัยยืนยันว่ามีความสำคัญเพราะเป็นฐานปฏิบัติที่จะทำให้การระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้เกิดประโยชน์ที่ใช้งานได้จริง เป็นฐานปฏิบัติที่จะช่วยเสริมสร้าง การสอนและการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง และเป็นฐานปฏิบัติที่จะสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อนักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยมีครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิจัยพบว่า แนวคิดของการบริหาร การจัดการ และภาวะผู้นำ มีความแตกต่างกัน แต่ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการมีอิทธิพลต่อกัน ประมวลผลแล้วได้กรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาที่เสนอแนะให้ยึดเอาแนวคิดของการบริหารเป็นตัวยืน แล้วนำเอาแนวคิดของภาวะผู้นำมาช่วยเสริมให้เข้มแข็งชัดเจนขึ้น รวมทั้งนำเอาแนวคิดของการจัดการช่วยเสริมให้เป็นระบบที่สมบูรณ์

**คำสำคัญ:** การบริหาร, การจัดการ, ภาวะผู้นำ, กรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา

### Abstract

This documentary research aims to shed light on the differences, interrelationships, and interplay between the concepts of administration and management and leadership. To lead to the presentation of a conceptual framework for educational administration. Especially at the level in educational institutions because research has confirmed that it is important because it is a practice base that will enable the mobilization of human and material resources to create practical benefits. It is a base of practice that will help strengthen teaching and learning that will result in students receiving the right education from the right teachers. And it is a practice base that will create influence that affects students to grow towards the goals set by having teachers lead the change. From the results of the research, it was found

that the concepts of administration, management, and leadership are different but interrelated and influence each other. After processing, a conceptual framework for educational administration in educational institutions was suggested to be based on the concept of administration. Then bring in the concept of leadership to help make it stronger and clearer. Including bringing in the concept of management to help make it a complete system.

**Key words:** Administration, management, leadership, conceptual framework for educational administration, educational institution administrators

## ความเป็นมา

ในการบริหารหลักสูตร และจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรในสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะผู้วิจัยพบว่ามีความคิดที่สำคัญสามแนวคิดที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อกัน คือ แนวคิดของการบริหารกับการจัดการและภาวะผู้นำ และจากการศึกษา พบว่ามีนักวิชาการที่แสดงทัศนะไว้ เช่น วิโรจน์ สารัตนะ (2557), Othman (2011), Bhojwani (2012), Wall Street Journal (2013), Bennis (1989) และ Hays and Kim (n.d.) เป็นต้น แต่ยังคงขาดการ นำมาเสนอไว้อย่างเป็นระบบด้วยกระบวนการทางการวิจัย และยังขาดการนำมาเสนอเชื่อมโยงเป็น กรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะในระดับสถานศึกษา ซึ่งมีผลการศึกษาวิจัยยืนยันว่า การ บริหารการศึกษาระดับสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะเป็นฐานปฏิบัติที่จะทำให้การระดมทรัพยากร บุคคลและทรัพยากรวัตถุให้เกิดประโยชน์ที่ใช้งานได้จริง เป็นฐานปฏิบัติที่จะช่วยเสริมสร้างการสอน และการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง และเป็นฐานปฏิบัติที่จะ สร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อนักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยมีครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารัตนะ และคณะ 2567) ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงวิเคราะห์แนวคิดการบริหารกับการจัดการ และภาวะผู้นำจากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น เพื่อสร้างความกระจ่างทางวิชาการเกี่ยวกับ ความแตกต่าง ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการมีอิทธิพลต่อกันระหว่างแนวคิดของการบริหารกับ การจัดการและภาวะผู้นำ เพื่อนำไปสู่การนำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะ ในระดับในสถานศึกษา ดังมีวัตถุประสงค์การวิจัยที่จะกล่าวถึงข้างล่าง

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ทัศนะของนักวิชาการเพื่อสร้างความกระจ่างทางวิชาการเกี่ยวกับความแตกต่าง ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการมีอิทธิพลต่อกันระหว่างแนวคิดของการบริหารกับการจัดการและ ภาวะผู้นำ เพื่อนำไปสู่การนำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะในระดับใน สถานศึกษา

## วิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ดำเนินการโดยการวิจัยเอกสาร (Documentary research) วิเคราะห์ทัศนะของ วิโรจน์ สารัตนะ (2557), Othman (2011), Bhojwani (2012), Wall Street Journal (2013), Bennis

(1989) และ Hays and Kim (n.d.) เพื่อสร้างความกระจ่างทางวิชาการเกี่ยวกับความแตกต่าง ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการมีอิทธิพลต่อกันระหว่างแนวคิดของการบริหารกับการจัดการและ ภาวะผู้นำ เพื่อนำไปสู่การนำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะในระดับใน สถานศึกษา ดำเนินการในช่วงปี 2565-2566 สรุปเป็นผลการวิจัยในปี 2567 โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารเพื่อใช้ในการวิจัยตามทัศนะของ Scott (2006) ดังนี้ 1) ความจริง (Authenticity) โดยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้เขียนหรือหน่วยงานที่เขียนเอกสาร 2) ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Credibility) ของเนื้อหาที่ไม่ผิดพลาดหรือบิดเบือนหรือคลาดเคลื่อนไป จากความเป็นจริง 3) การเป็นตัวแทน (Representativeness) โดยพิจารณาเนื้อหาที่เป็นตัวแทน ของประชากรได้ 4) ความหมาย (Meaning) โดยพิจารณาถึงความชัดเจนและสามารถที่จะเข้าใจได้ ง่าย
2. สืบค้นเอกสาร โดยเน้นแหล่งสืบค้นเพื่อให้ได้ทัศนะที่เป็นนานาชาติ (International perspectives) จากเว็บไซต์ซึ่งมีผู้นำเสนอองค์ความรู้จากหลากหลายประเทศ ทั้งในรูปแบบที่เป็น บทความและผลงานวิจัย โดยบูรณาการกับเนื้อหาจากแหล่งสืบค้นที่ศึกษาตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมา
3. วิเคราะห์ทัศนะของนักวิชาการเพื่อให้ได้องค์ความรู้ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด
4. ตรวจสอบคุณภาพของผลการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา 3 ราย
5. สรุปผลการวิจัย

### สรุปและอภิปรายผล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร (Administration) การจัดการ (Management) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความเหลื่อมทับกัน หากพิจารณาถึงแหล่งที่นิยมใช้ คำว่าการบริหาร (Administration) นิยมใช้ในอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย การจัดการ (Management) นิยมใช้ มากในอังกฤษ ยุโรป และแอฟริกา ส่วนคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) นิยมใช้หลายประเทศในโลก พัฒนาแล้ว (Developed world) (วีโรจน์ สารัตนะ, 2557) โดยแนวคิดของการบริหารกับแนวคิดของ การจัดการในเชิงวิชาการมีความแตกต่างกัน ตามทัศนะของ Othman (2011) และทัศนะของ Bhojwani (2012) ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดของการบริหารกับแนวคิดของการจัดการในเชิงวิชาการ ตามทัศนะของ Othman (2011)

การบริหาร (Administration)	การจัดการ (Management)
- เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมาย	- เน้นการปฏิบัติ
- เน้นการตัดสินใจ	- เน้นการบริหารจัดการ
- เน้นอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ	- เน้นว่าใครทำและทำอย่างไร
- เน้นการใช้สมองการคิด	- เน้นการกระทำ
- เน้นทักษะเชิงมนโทัศน์และทักษะเชิงมนุษย์	- เน้นทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษย์
- เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง	- เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง

- ใช้ในองค์กรที่ไม่หวังกำไร	- ใช้ในองค์กรธุรกิจ
- เน้นปัจจัยภายนอก	- เน้นปัจจัยภายใน
- เกี่ยวข้องกับเจ้าของธุรกิจ	- เกี่ยวข้องกับลูกจ้างหรือพนักงานประจำ

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบแนวคิดของการบริหารกับแนวคิดของการจัดการในเชิงวิชาการ ตามทัศนะของ Bhojwani (2012)

การบริหาร (Administration)	การจัดการ (Management)
- เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมายและ แนวนโยบายหลักๆ	- เน้นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- เน้นหน้าที่เชิงนโยบาย	- เน้นหน้าที่เชิงบริหารจัดการ
- เน้นการตัดสินใจในภาพรวมขององค์กร	- เน้นการตัดสินใจในระดับหน่วยปฏิบัติงาน
- เป็นกิจกรรมการบริหารระดับสูง	- เป็นกิจกรรมการบริหารระดับกลาง
- มีสถานะเป็นเจ้าของกิจการที่ลงทุน	- เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารให้บรรลุ จุดหมาย
- ใช้ในองค์กรของรัฐ ทหาร การศึกษา ศาสนา	- ใช้ในองค์กรธุรกิจเอกชน
- เป็นการตัดสินใจที่เน้นปัจจัยภายนอก ที่ คำนึงถึงความเห็นสาธารณะ นโยบายของ รัฐ ปัจจัยทางสังคมและอื่นๆ	- เป็นการตัดสินใจที่เน้นปัจจัยภายใน ที่ขึ้นกับ ค่านิยม ความเห็น ความเชื่อ ของผู้บริหาร
- เกี่ยวกับหน้าที่การวางแผนและการจัด องค์กร	- เกี่ยวกับหน้าที่การจูงใจและการควบคุม องค์กร
- ต้องการทักษะเชิงบริหารมากกว่าทักษะเชิง เทคนิค	- ต้องการทักษะเชิงเทคนิคมากกว่า

ส่วนแนวคิดของการจัดการกับแนวคิดภาวะผู้นำ ในเว็บไซต์ของ Wall Street Journal (2013) กล่าวถึงสองแนวคิดนี้ว่า แม้มีความแตกต่างกัน แต่ต่างเสริมกันและกัน ต้องจับมือกัน (Hand in hand) การที่จะแยกสองเรื่องนี้ออกจากกันจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา เช่น หากมุ่งแต่การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ก็จะทำให้ขาดการบำรุงรักษา หรือหากมุ่งแต่การบำรุงรักษาก็จะทำให้ขาดการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เป็นต้น สำหรับประเด็นที่แตกต่างกันนั้น Bennis (1989) ได้กล่าวถึงประเด็นที่มีความแตกต่างกันโดยมองที่ลักษณะพิเศษของผู้จัดการ (Manager) กับของผู้นำ (Leader) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะพิเศษของผู้จัดการ (Manager) กับของผู้นำ (Leader) ตามทัศนะของ Bennis (1989)

การจัดการ - ลักษณะพิเศษของผู้จัดการ	ภาวะผู้นำ - ลักษณะพิเศษของผู้นำ
- ผู้จัดการ - บริหารจัดการ	- ผู้นำ - สร้างนวัตกรรม
- ผู้จัดการ - เป็นสำเนา	- ผู้นำ - เป็นต้นฉบับ
- ผู้จัดการ - ยอมรับสภาพที่เป็นอยู่	- ผู้นำ - มุ่งการเปลี่ยนแปลง
- ผู้จัดการ - เลียนแบบ	- ผู้นำ - ริเริ่ม
- ผู้จัดการ - เป็นทหารที่ดี	- ผู้นำ - เป็นตัวของตัวเอง
- ผู้จัดการ - มุ่งทำให้ถูกต้อง	- ผู้นำ - มุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง
- ผู้จัดการ - มุ่งบำรุงรักษา	- ผู้นำ - มุ่งการพัฒนา
- ผู้จัดการ - เน้นที่ระบบและโครงสร้าง	- ผู้นำ - เน้นที่คน
- ผู้จัดการ - อาศัยการควบคุม	- ผู้นำ - บันดาลใจความไว้วางใจ
- ผู้จัดการ - มีทัศนคติในระยะสั้น	- ผู้นำ - มีทัศนคติในระยะยาว
- ผู้จัดการ - ตั้งคำถามถึงอย่างไรและเมื่อไร	- ผู้นำ - ถามถึงอะไรและทำไม
- ผู้จัดการ - มองลงล่าง	- ผู้นำ - มองไปข้างหน้า

เช่นเดียวกับ Hays and Kim (n.d.) ที่ได้สังเคราะห์แนวคิดของ Allio (2005); Kanungo (1998); Kent (2005); Day and Schoemaker (2008); Kotterman (2006); และ Taborda (1999) แล้วนำเสนอเปรียบเทียบลักษณะพิเศษของผู้จัดการ (Manager) และของผู้นำ (Leader) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบลักษณะพิเศษของผู้จัดการ (Manager) และของผู้นำ (Leader) จากผลการสังเคราะห์ของ Hays and Kim (n.d.)

การจัดการ - ลักษณะพิเศษของผู้จัดการ	ภาวะผู้นำ - ลักษณะพิเศษของผู้นำ
- ผู้จัดการ - เน้นกิจกรรมและงานประจำวัน	- ผู้นำ - เน้นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ระยะยาว
- ผู้จัดการ - เปลี่ยนแปลงและพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปและใช้วิธีการทำงานที่ได้รับการยอมรับ	- ผู้นำ - ยึดถือการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญขององค์การ
- ผู้จัดการ - เรียนรู้จากวงจรเดียว ผูกพันกับประสบการณ์ที่ผ่านมา	- ผู้นำ - เรียนรู้จากหลายวงจร มองหาความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนผลกระทบสืบเนื่อง และส่งเสริมการคิดใหม่ๆ
- ผู้จัดการ - การทำธุรกรรม ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	- ผู้นำ - การเปลี่ยนแปลง ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

และผลลัพธ์ที่ต้องการผ่านการแลกเปลี่ยน (จุดใจลงโทษและผลตอบแทน) - พื้นผิว	และผลลัพธ์ผ่านแรงบันดาลใจให้กำลังใจ และเพิ่มขีดความสามารถ - ลึก
- ผู้จัดการ - อย่างเป็นทางการและกลไก ไม่เป็นส่วนตัว ไม่อคติ	- ผู้นำ - ไม่เป็นทางการมีชีวิต ดูแล อารมณ์/ เห็นอกเห็นใจ
- ผู้จัดการ - รวมศูนย์ สายการบังคับบัญชา และใช้อำนาจโดยตำแหน่ง	- ผู้นำ - กระจาย แบบแบนราบ ใช้อำนาจเชิงกระจาย
- ผู้จัดการ - สั่งการและควบคุม	- ผู้นำ - ตัดสินใจร่วม
- ผู้จัดการ - แก้ปัญหาแบบจัดการ	- ผู้นำ - แก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม
- ผู้จัดการ - ทำตามระเบียบวินัยที่กำหนด	- ผู้นำ - วินัยในตนเอง
- ผู้จัดการ - การมีส่วนร่วมถูกจำกัดอยู่ที่ "รู้เอาเอง"	- ผู้นำ - การมีส่วนร่วมและความผูกพันกว้างขวาง
- ผู้จัดการ - ความเห็นพ้องต้องกัน	- ผู้นำ - ความหลากหลาย ความแตกต่าง
- ผู้จัดการ - ประสิทธิภาพ - ทำสิ่งที่กำหนดไว้ให้ถูกต้อง ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานและความมั่นคงที่เกี่ยวกับมาตรฐาน ขั้นตอน และปทัสถาน	- ผู้นำ - ประสิทธิภาพ - การทำสิ่งที่ถูกต้อง มองเห็นและมุ่งเน้นการจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบโดยรวมที่ยิ่งใหญ่ที่สุด
- ผู้จัดการ - เน้นเนื้อหา	- ผู้นำ - เน้นบริบท
- ผู้จัดการ - เน้นภาพความเป็นต้นไม้ มองหาองค์ประกอบและระบบย่อยที่เหมาะสม	- ผู้นำ - เน้นภาพความเป็นป่า - มองต้นไม้ทั้งหมดประกอบกันเป็นป่า และความสัมพันธ์โดยภาพรวมกับระบบอื่นในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่
- ผู้จัดการ - ทำความเข้าใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้วัฒนธรรมขององค์กร	- ผู้นำ - สร้างและสื่อสารวัฒนธรรมใหม่ๆ และสิ่งที่เป็นไปได้อื่นๆ ยกระดับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น
- ผู้จัดการ - สภาพปัจจุบัน	- ผู้นำ - สภาพในอนาคต
- ผู้จัดการ - นักปฏิบัติ	- ผู้นำ - นักวิสัยทัศน์
- ผู้จัดการ - บอกกล่าว ขยายความคิด สนับสนุน แนะนำ สั่ง	- ผู้นำ - เชื้อเชิญ ปรึกษาหารือ สืบเสาะ อำนวยความสะดวก
- จัดระเบียบงาน	- ผู้นำ - กระตุ้น ระดมพลัง
- ผู้จัดการ - ตั้งคำถาม "อะไร"	- ผู้นำ - ตั้งคำถาม "ทำไม" "ทำไมถึงไม่"
- ผู้จัดการ - ทำงานตรงกับวัตถุประสงค์	- ผู้นำ - ความสามารถในการสร้างอนาคต ส่งเสริมการเรียนรู้
- ผู้จัดการ - เชี่ยวชาญในงานและเนื้อหา เชิงปฏิบัติ	- ผู้นำ - เชี่ยวชาญในบริบท เชิงยุทธศาสตร์

- ผู้จัดการ - ยึดเกี่ยวอำนาจให้ตนเอง	- ผู้นำ - เสริมพลังอำนาจให้คนอื่น
--------------------------------------	-----------------------------------

Hays and Kim ให้ทัศนะด้วยว่า ความแตกต่างระหว่างแนวคิดของการจัดการกับแนวคิดของภาวะผู้นำ (หรือผู้จัดการกับผู้นำ) อาจเห็นได้ชัดเจนในอดีต ในยุคสมัยที่คนส่วนใหญ่ยังเป็นคนงานที่ไม่มีความรู้ (Un-knowledge workers) หรือเป็นคนตามทฤษฎี X ยังต้องการการจัดการจากผู้จัดการ แต่ต้องการในยุคสมัยใหม่ปัจจุบัน คนส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความรู้ (Knowledge workers) หรือเป็นคนตามทฤษฎี Y คงยากที่จะมองเห็นความแตกต่างได้ชัดเจน และคงยากที่จะเป็นเพียงแต่การจัดการคน (Manage people) แต่ต้องเป็นการนำคน (Lead people) ด้วย

จากผลการวิจัยที่นำมาเสนอมา เห็นได้ว่า แนวคิดของการจัดการ (Management) และแนวคิดของภาวะผู้นำ (Leadership) มีความแตกต่างกันในหลายประเด็น แต่นักวิชาการก็เห็นตรงกันว่าทั้งการจัดการและการนำต่างมีความสำคัญ (Leading and managing are distinct, but both are important) บุคคลที่เป็นผู้จัดการจำเป็นต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้วย (A manager must have traits of a leader) และองค์การเองต่างก็ต้องการทั้งภาวะผู้นำและการจัดการที่เข้มแข็ง (Organizations require robust leadership and robust management)

สำหรับการบริหาร (Administration) หากพิจารณาที่ตัวผู้บริหาร (Administrator) แล้วมีลักษณะพิเศษคล้ายคลึงกับลักษณะพิเศษของ “ผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” เช่น เน้นวิสัยทัศน์ เน้นภาพความเป็นป่า เน้นการกำหนดทิศทางระยะยาว เน้นสภาพอนาคต เน้นการใช้สมอง เน้นประสิทธิผล เน้นการตัดสินใจที่คำนึงถึงปัจจัยภายนอก เน้นกระตุ้น ระดมพลัง มุ่งเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ดังการประมวลประเด็นเชิงเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดของการบริหารกับการจัดการและภาวะผู้นำ ในตารางที่

5

ตารางที่ 5 ผลการประมวลเชิงเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดของการบริหารกับการจัดการและภาวะผู้นำ

การบริหาร (Administration)	การจัดการ (Management)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมาย ต้องการทักษะเชิงบริหารมากกว่า ทักษะเชิงเทคนิค	เน้นการปฏิบัติ เป็นทหารที่ดี ยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ เลียนแบบ ต้องการทักษะเชิงเทคนิคมากกว่า	เป็นตัวของตัวเอง มุ่งการเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม
เป็นการตัดสินใจที่เน้นปัจจัย ภายนอก ที่คำนึงถึงความเห็น สาธารณะ นโยบายของรัฐ ปัจจัย ทางสังคม ศาสนา และอื่นๆ เน้นการตัดสินใจ	มีทัศนะในระยะสั้น เป็นการตัดสินใจที่เน้นปัจจัยภายใน ที่ขึ้นกับค่านิยม ความเห็น ความเชื่อ ของผู้บริหาร เน้นการบริหารจัดการ เน้นที่ระบบและโครงสร้าง อาศัยการควบคุม ความเห็นพ้องต้องกัน	มีทัศนะในระยะยาว เน้นที่คน บันดลใจความไว้วางใจ ความหลากหลาย ตัดสินใจร่วม เสริมพลังอำนาจให้คนอื่น เน้นปัจจัยภายนอก

	<p>สั่งการและควบคุม ยึดเกี่ยวอำนาจให้ตนเอง</p>	
<p>เน้นอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ เกี่ยวกับหน้าที่การวางแผนและการ จัดองค์กร</p>	<p>มุ่งทำให้ถูกต้อง เน้นว่าใครทำและทำอย่างไร ถามถึงอย่างไรและเมื่อไร เชี่ยวชาญในงานและเนื้อหา เชิง ปฏิบัติ เกี่ยวกับหน้าที่การจูงใจและการ ควบคุมองค์กร</p>	<p>ถามถึงอะไรและทำไม ตั้งคำถาม “ทำไม” “ทำไมถึงไม่” มุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง เชี่ยวชาญในบริษัท เชิง ยุทธศาสตร์</p>
<p>เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมายและ แนวนโยบายหลักๆ เน้นการใช้สมองการคิด เน้นหน้าที่เชิงนโยบาย เน้นการตัดสินใจในภาพรวมของ องค์กร</p>	<p>สภาพปัจจุบัน นักปฏิบัติ เน้นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ทำตามระเบียบวินัยที่กำหนด ประสิทธิภาพ ทำงานตรงกับวัตถุประสงค์ เน้นการกระทำ มองลงล่าง เป็นสำเนา เน้นเนื้อหา เน้นหน้าที่เชิงบริหารจัดการ บริหารจัดการ การมีส่วนร่วมถูกจำกัดอยู่ที่ "รู้เอา เอง" รวมศูนย์ สายการบังคับบัญชา และ ใช้อำนาจโดยตำแหน่ง เน้นการตัดสินใจในระดับหน่วย ปฏิบัติงาน เน้นภาพความเป็นต้นไม้ ให้ได้รับ องค์ประกอบและระบบย่อยที่ เหมาะสม</p>	<p>สภาพในอนาคต นักวิสัยทัศน์ ประสิทธิผล ความสามารถในการสร้างอนาคต ส่งเสริมการเรียนรู้ มองไปข้างหน้า เป็นต้นฉบับ วินัยในตนเอง เน้นบริษัท กระจาย แบบแบนราบ ใช้อำนาจ เชิงกระจาย เน้นภาพความเป็นป่า – มอง ต้นไม้ทั้งหมดประกอบกันเป็นป่า และความสัมพันธ์โดยภาพรวมกับ ระบบอื่นในสภาพแวดล้อมที่ เป็นอยู่</p>
<p>เน้นทักษะเชิงมนทัศน์และทักษะ เชิงมนุษย์ เป็นกิจกรรมการบริหารระดับสูง มีสถานะเป็นเจ้าของกิจการที่ลงทุน</p>	<p>เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง เป็นกิจกรรมการบริหารระดับกลาง เกี่ยวข้องกับลูกจ้างหรือพนักงาน ประจำ เน้นทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิง มนุษย์ บอกกล่าว ขยายความคิด สนับสนุน แนะนำ สั่ง จัดระเบียบงาน</p>	<p>เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวข้องกับเจ้าของธุรกิจ เชื่อเชิญ ปรีกษาหารือ สืบ เสาะหา อำนวยความสะดวก กระตุ้น ระดมพลัง มุ่งการพัฒนา แก้ปัญหาแบบมี ส่วนร่วม</p>



	เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารให้ บรรลุจุดหมาย ผู้จัดการมุ่ง บำรุงรักษา	
--	---	--

จากตารางเห็นได้ว่า การบริหาร (Administration) มีแนวคิดสำคัญ คือ เน้นหน้าที่เชิงนโยบาย เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวนโยบายหลักๆ เน้นการใช้สมองการคิด เน้นการตัดสินใจในภาพรวมขององค์กร เป็นการตัดสินใจที่เน้นปัจจัยภายนอก ที่คำนึงถึงความเห็นสาธารณะนโยบายของรัฐ ปัจจัยทางสังคม ศาสนา และอื่นๆ เน้นทักษะเชิงมนทัศน์และทักษะเชิงมนุษย์ ต้องการทักษะเชิงบริหารมากกว่าทักษะเชิงเทคนิค

การจัดการ (Management) มีแนวคิดสำคัญ คือ มองปัจจุบัน เป็นนักปฏิบัติ เป็นทหารที่ดี มีทักษะในระยะสั้น ถ้ามองอย่างไรและเมื่อไร เน้นภาพความเป็นต้นไม้ เน้นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เน้นการทำงานตรงกับวัตถุประสงค์ เน้นการตัดสินใจในระดับหน่วยปฏิบัติงาน เน้นการแก้ปัญหาแบบจัดการ เน้นทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษย์ รวมศูนย์ สายการบังคับบัญชา และใช้อำนาจโดยตำแหน่ง เน้นความมีประสิทธิภาพ เน้นความเชี่ยวชาญในงานและเนื้อหาเชิงปฏิบัติ ความเห็นพ้องต้องกัน การสั่งการและควบคุม

ภาวะผู้นำ (Leadership) มีแนวคิดสำคัญ คือ เป็นนักวิสัยทัศน์ มีทักษะในระยะยาว ถ้ามองถึงอะไรและทำไม มีความสามารถในการสร้างอนาคต มองไปข้างหน้า เน้นปัจจัยภายนอก เป็นต้นฉบับ เน้นที่คน ส่งเสริมการเรียนรู้ เน้นบริบท เป็นตัวของตัวเอง มุ่งการเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม เน้นภาพความเป็นป่า สภาพในอนาคต มุ่งประสิทธิผล มุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง มีวินัยในตนเอง กระจายแบบแบนราบ ใช้อำนาจเชิงกระจาย เชี่ยวชาญในบริบทเชิงยุทธศาสตร์ กระตุ้น ระดมพลัง มุ่งการพัฒนา แก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม บันดาลใจความไว้วางใจ ความหลากหลาย ตัดสินใจร่วม เสริมพลังอำนาจให้คนอื่น

เมื่อพิจารณาเจาะจงเฉพาะที่แนวคิดของการบริหาร (Administration) เป็นประเด็นหลัก พบว่า เน้นการทำหน้าที่เชิงนโยบาย ความเป็นนักนโยบาย เน้นทักษะเชิงมนทัศน์และทักษะเชิงมนุษย์มากกว่าทักษะเชิงเทคนิค หรือทักษะเชิงบริหารมากกว่าทักษะเชิงเทคนิค ซึ่งต้องใช้สมองการคิด ตัดสินใจในภาพรวมขององค์กรที่เน้นปัจจัยภายนอก เพื่อนำไปสู่การกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวนโยบายหลักๆ สอดคล้องกับแนวคิดของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกัน เป็นแนวคิดที่ช่วยเสริมแนวคิดของการบริหารให้มีความเข้มแข็งชัดเจนยิ่งขึ้น นั่นคือ ความเป็นนักวิสัยทัศน์ มีทักษะในระยะยาว ความสามารถในการสร้างอนาคต มองไปข้างหน้า เน้นปัจจัยภายนอก เน้นภาพความเป็นป่า เชี่ยวชาญในบริบทเชิงยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นตัวของตัวเอง มุ่งการเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม มุ่งประสิทธิผล มุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง มีวินัยในตนเอง กระจายแบบแบนราบ ใช้อำนาจเชิงกระจาย กระตุ้น ระดมพลัง มุ่งการพัฒนา แก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม บันดาลใจความไว้วางใจ ความหลากหลาย ตัดสินใจร่วม เสริมพลังอำนาจให้คนอื่น ส่วนแนวคิดของการจัดการ (Management) มีลักษณะที่ค่อนข้างตรงข้าม กล่าวคือ เน้นความเป็นนักปฏิบัติ การเป็นทหารที่ดี มีทักษะในระยะสั้น มองปัจจุบัน เน้นภาพความเป็นต้นไม้ เน้นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เน้นการทำงานตรงกับวัตถุประสงค์ เน้นการตัดสินใจในระดับหน่วยปฏิบัติงาน เน้นการแก้ปัญหาแบบจัดการ เน้นทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษย์ รวมศูนย์ สายการบังคับบัญชา และใช้อำนาจโดยตำแหน่ง เน้นความมีประสิทธิภาพ เน้นความเชี่ยวชาญในงานและเนื้อหาเชิงปฏิบัติ มุ่งให้เกิดความเห็นพ้อง

ต้องกัน การสั่งการและควบคุม แต่ตั้งที่นักวิชาการเห็นตรงกันว่าทั้งการนำและการจัดการต่างมีความสำคัญ บุคคลที่เป็นผู้จัดการจำเป็นต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และองค์การเองต่างก็ต้องการทั้งภาวะผู้นำและการจัดการที่เข้มแข็ง แม้มีความแตกต่างกัน แต่ต่างเสริมกันและกัน ต้องจับมือกัน (Hand in hand) ดังนั้น ในหลักการทั่วไป การบริหาร การจัดการ และภาวะผู้นำ จึงมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และต่างมีอิทธิพลต่อกัน

แต่ในงานวิจัยนี้ มุ่งเน้นกรณีของการบริหารทางการศึกษา (Educational administration) เพื่อประมวลผลให้ได้กรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา จึงพิจารณาถึงแนวคิดของการบริหาร (Administration) เป็นตัวยืนที่นักบริหารการศึกษาพึงตระหนัก ยึดถือเป็นจุดเน้นหรือเป็นศูนย์กลาง แล้วนำเอาแนวคิดของภาวะผู้นำ (Leadership) มาช่วยเสริมให้เข้มแข็งชัดเจนขึ้น เพื่อให้การทำหน้าที่เชิงนโยบายเป็นไปอย่างเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อย่างเป็นผู้สร้างอนาคต และอย่างเป็นผู้มุ่งการเปลี่ยนแปลง จะไม่ใช่การทำหน้าที่อย่างหุ่นยนต์ อยากรีวิสัยทัศน์ และขณะเดียวกันก็เอาแนวคิดของการจัดการ (Management) มาช่วยเสริมเป็นพื้นฐานให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ขึ้น เพราะการกำหนดนโยบาย ยังต้องการการนำไปปฏิบัติ และยังต้องการความเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานและเนื้อหาเชิงปฏิบัติอยู่ด้วย และในบางสถานการณ์ ผู้ที่ทำหน้าที่เชิงนโยบายของหน่วยงานระดับกลาง ก็มีสถานะเป็นนักปฏิบัติของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป ซึ่งความเชื่อมโยงกันของแนวคิดการบริหาร (Administration) กับแนวคิดของภาวะผู้นำ (Leadership) และแนวคิดของการจัดการ (Management) คณะผู้วิจัยขอเสนอเป็นภาพประกอบดังแสดงข้างล่าง



ภาพที่ 1 ข้อเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษา – เน้นแนวคิดของการบริหารเสริมด้วยแนวคิดของภาวะผู้นำและแนวคิดของการจัดการ

การบริหารการศึกษามีขอบเขตครอบคลุมหลายมิติ เช่น ระดับการศึกษา รูปแบบการศึกษา กลยุทธ์ การจัดการ และระดับของสถาบันการศึกษา ในกรณีของระดับของสถาบันการศึกษา ครอบคลุมตั้งแต่ส่วนกลางลงไปถึงสถานศึกษา การบริหารการศึกษาในระดับสถานศึกษาถือว่ามี ความสำคัญเพราะเป็นฐานปฏิบัติที่จะทำให้การระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้เกิด ประโยชน์ที่ใช้งานได้จริง เป็นฐานปฏิบัติที่จะช่วยเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้ นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง และเป็นฐานปฏิบัติที่จะสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อ นักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยมีครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสิ่งท้าทายต่อการ บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ, 2567) ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงมุ่งเน้น ไปที่สถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารระดับสถานศึกษามีหน้าที่ต้องกำหนดนโยบายของสถานศึกษาเช่นกัน จึง ต้องการความเป็นนัยนโยบายทางการศึกษา เน้นการทำหน้าที่เชิงนโยบาย ซึ่งต้องใช้สมองการคิด ตัดสินใจในภาพรวมขององค์การที่เน้นปัจจัยภายนอก เพื่อนำไปสู่การกำหนดจุดมุ่งหมายและ แนวนโยบายหลักๆ ตามแนวคิดของการบริหาร (Administration) เสริมด้วยความเป็นนัยวิสัยทัศน์ ทางการศึกษา มีทัศนะในระยะยาว ความสามารถในการสร้างอนาคต มองไปข้างหน้า เน้นปัจจัย ภายนอก เน้นภาพความเป็นป่า เชี่ยวชาญในบริบทเชิงยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นตัวของ ตัวเอง มุ่งการเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม มุ่งประสิทธิผล มุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง มีวินัยในตนเอง กระจายแบบแบนราบ ใช้อำนาจเชิงกระจาย กระตุ้น ระดมพลัง มุ่งการพัฒนา แก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม บันดาลใจ ความไว้วางใจ ความหลากหลาย ตัดสินใจร่วม และเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น ตามแนวคิดของภาวะ ผู้นำ (Leadership) แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดของการจัดการ (Management) ก็จำเป็นสำหรับ ผู้บริหารระดับสถานศึกษา เพราะต้องกระตุ้น จูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้มีการนำนโยบายที่กำหนด อย่างมีวิสัยทัศน์นั้นสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้และเข้าใจเทคนิคการจัดการเพื่อให้ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเทคนิคการวางแผน การควบคุม การกำหนด มาตรฐานงาน การประกันคุณภาพ การจัดแบ่งงาน การมอบหมายงาน หรือการติดต่อสื่อสาร

### ข้อเสนอแนะ

ดังกล่าวในตอนต้นว่า ในการบริหารหลักสูตร และจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรใน สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะผู้วิจัยพบว่ามีแนวคิดที่สำคัญสามแนวคิดที่แตกต่างกัน แต่มี ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อกัน คือ แนวคิดของการบริหารกับการจัดการและภาวะ ผู้นำ แต่ยังคงขาดการนำมาเสนอไว้อย่างเป็นระบบด้วยกระบวนการทางการวิจัย และยังคงขาดการนำมา เสนอเชื่อมโยงเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะในระดับสถานศึกษา ดังนั้น ผลที่ ได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้บริหารการศึกษา โดยเฉพาะในระดับสถานศึกษาควรได้นำไปศึกษาให้เกิด ความรู้ความเข้าใจ แล้วนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล ในการปฏิบัตินั้น หากเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ ในประเด็นใดที่เห็นว่าจะมีประโยชน์ทั้งเชิงวิชาการและการนำไปใช้ ทั้งกรณีของการบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร หรือการบริหารสถานศึกษา ควรนำเสนอเผยแพร่ให้เป็นองค์ ความรู้ต่อยอดกับองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้

## เอกสารอ้างอิง

- วิโรจน์ สารรัตน์, พระศรีวิจิรวาทิ, พระครูสุธีจริยวัฒน์, พระครูธรรมมาพิสมัย, พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, วิฑูล ทาชา. (2567). *ทักษะเชิงวิชาการและสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21*. (กำลังเสนอเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร)
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตกรรมการร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- Allio, R. (2005). Leadership development: Teaching versus learning. *Management Decision*. 43(7/8), 1071–1077.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Retrieved October 23, 2019 from [shorturl.at/bgjyN](http://shorturl.at/bgjyN)
- Bhojwani, V. (2012). *What is the difference between management and administration?* Retrieved October 23, 2019 from [shorturl.at/iEHT7](http://shorturl.at/iEHT7)
- Day, G. & Schoemaker, P. (2008). Are you a ‘vigilant leader’? *Sloan Management Review*. 49(3), 43 – 51.
- Hays, J.M. and Kim, C.Y. (n.d.). *Renaissance leadership: Transforming leadership for the 21st century*. Retrieved November 28, 2020 from [shorturl.at/txQY6](http://shorturl.at/txQY6)
- Kanungo, R. (1998). Leadership in organizations: Looking ahead to the 21<sup>st</sup> Century. *Canadian Psychology*. 39(1/2), 71 – 82.
- Kent, T. (2005). Leading and managing: it takes two to tango. *Management Decision*. 43(7/8), 1010 – 1017.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What’s the difference? *The Journal for Quality and Participation*. 29(2), 13 – 17
- Othman, M.Z. (2011). *Educational management and administration*. Retrieved November 1, 2020 from [shorturl.at/irxJR](http://shorturl.at/irxJR)
- Scott, J. 2006. *Documentary research*. London: Sage.
- Taborda, C. (1999). Leadership, teamwork, and empowerment: Management toward 2000. *AACE International Transactions*. pp. 03.1 – 03.4.
- Wall Street Journal. (2013). *What is the difference between management and leadership?*. Retrieved October 23, 2020 from [shorturl.at/fABS9](http://shorturl.at/fABS9)