



บทความเทคนิค (Technical Article)

ภาวะผู้นำและการบริหาร: แนวคิดเชิงทฤษฎี Leadership and Management: Theoretical Concepts

ธีร์ ภวังคนันท์¹, ณัฐภร พสุติพิพงษ์² และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง³

Thira Bhawangkanantha¹, Nutpasorn Pasuttipong², and Samrit Kangpheng³

รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน¹, นักวิชาการอิสระ^{2,3}

Deputy Secretary General of Basic Education Commission¹, Independent scholars^{2,3}

Received: November 30, 2023 Revised: December 25, 2023, Accepted: December 28, 2023

บทคัดย่อ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการบริหาร สำหรับคนจำนวนมากแล้วเมื่อพิจารณา คำว่าการบริหารมักจะมองว่าเกี่ยวข้องกับคำต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพ การวางแผน งานเอกสาร ขั้นตอนการทำงาน กฎระเบียบ การควบคุม และความสม่ำเสมอ ส่วนภาวะผู้นำก็จะเกี่ยวข้องกับคำต่าง ๆ เช่น การกล้าเสี่ยง ความเป็นพลวัต ความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์ เป็นต้น บางคนกล่าวว่าความเป็นผู้นำโดยพื้นฐานแล้วเป็นการเลือกคุณค่า และเป็นกิจกรรมที่เต็มไปด้วยคุณค่า ในขณะที่การบริหารไม่ได้เป็นอย่างนั้น ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นการทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลลัพธ์ ในขณะที่ผู้บริหารเป็นการทำให้ถูกต้องตรงตามระเบียบกฎเกณฑ์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การบริหาร, แนวคิดเชิงทฤษฎี

Abstract

The relationship between leadership and management. To many people, the word management suggests words like efficiency, planning, paperwork, procedures, regulations, control, and consistency. Leadership is often more associated with words like risk taking, dynamic, creativity, change, and vision. Some people say leadership is fundamentally a value-choosing, and thus a value-laden, activity, whereas management is not. Leaders are thought to do the right things, whereas managers are thought to do things right.

Keywords: Leadership, Management, Theoretical Concept

บทนำ

คำว่า “การบริหาร (Administration)” มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า “การจัดการ (Management)” แต่เมื่อพิจารณาในขอบเขตของการใช้คำทั้งสองแล้วมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ “การบริหาร” เน้นการกำหนด

¹ Corresponding author, Tel. 0948935599, E-mail: dr.tee64@gmail.com

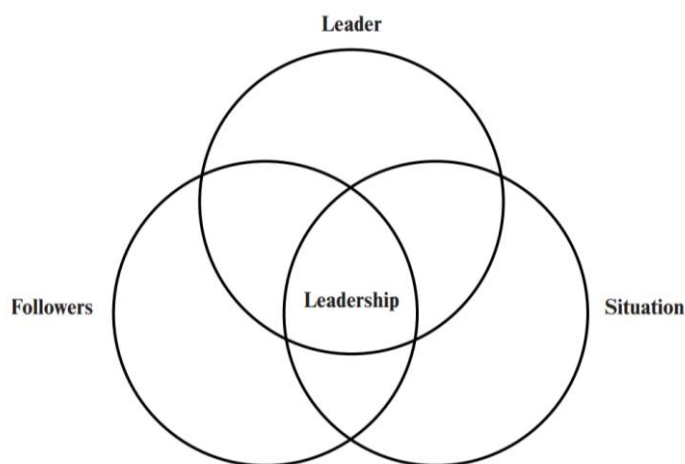
จุดหมาย นโยบาย การตัดสินใจ สิ่งควรปฏิบัติ หรือไม่ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะการคิด (Thinking Skills) ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Skills) และทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมักจะใช้ในองค์กรภาครัฐ หรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ที่เน้นปัจจัยภายนอก และเจ้าของกิจการ ในขณะที่ “การจัดการ” เน้นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การบริหารเชิงจัดการ (Administrative Management) การตัดสินใจระดับปฏิบัติว่าใครปฏิบัติ และปฏิบัติอย่างไร จึงเป็นเรื่องของทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) และทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือพนักงาน ถ้าหากพิจารณาในองค์กรทางการศึกษา เช่น กรณีการบริหาร การศึกษา (Educational Administration) และการจัดการศึกษา (Educational Management) จะเห็นว่า “การบริหารการศึกษา” เกี่ยวข้องกับการกำกับและควบคุมหน้าที่ที่จำเป็นในการดำเนินกิจการของสถานศึกษา เช่น การกำหนดนโยบายที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ การบริหารการศึกษา การกำหนดกระบวนการใช้ทรัพยากรในลักษณะที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพบุคลากร การทำงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเทคนิคและขั้นตอนทั้งหมดที่นำไปสู่การดำเนินงานและทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การวางแผน การเงิน การจัดระเบียบ การกำกับดูแล การตรวจสอบ และการประเมิน บทบาทในการกำหนดเป้าหมายของการศึกษา การทบทวน เสนอแนะ และประเมินผล ดังนั้น หน้าที่ของฝ่ายบริหาร (Administrators) จึงเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดบุคลากร การสรรหา การเป็นผู้นำ และการควบคุมองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ “การจัดการศึกษา” เป็นการทำงานกับบุคคลและผ่านบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงานและชี้นำทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่หลักของฝ่ายจัดการ (Managers) คือ การปรับใช้ทรัพยากรทางการเงิน เทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติให้มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดี การบริหารและการจัดการแม้มีความแตกต่างกัน แต่ต่างเสริมซึ่งกันและกันต้องจับมือกัน (Hand in Hand) การที่จะแยกเรื่องนี้ออกจากกันจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา ทั้งนี้ เพราะสถานะของผู้บริหารในสถาบันการศึกษาแต่ละระดับจำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งการบริหารและการจัดการศึกษา หากปราศจากการทำงานที่เหมาะสมทั้งสองหน้าที่สถาบันการศึกษาก็จะขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2566) และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2560) ให้แนวคิดในประเด็นนี้สอดคล้องกันว่า ในกรณีของผู้บริหารการศึกษาระดับกระทรวงจะทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดบุคลากร การสรรหา การเป็นผู้นำ และการควบคุมองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระทรวง แต่ขณะเดียวกันก็จะทำหน้าที่การจัดการศึกษาเพื่อให้การนำนโยบายของฝ่ายการเมืองหรือรัฐบาลมาปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย หรือกรณีผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาจะทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดบุคลากร การสรรหา การเป็นผู้นำ และการควบคุมองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเขตพื้นที่การศึกษา แต่ขณะเดียวกันก็จะทำหน้าที่การจัดการเพื่อให้การนำนโยบายจากต้นสังกัดในส่วนกลางมาปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย หรือในกรณีของผู้บริหารสถานศึกษาจะทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดบุคลากร การสรรหา การเป็นผู้นำ และการควบคุมองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา แต่ขณะเดียวกันก็จะทำหน้าที่การจัดการเพื่อให้การนำนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษามาปฏิบัติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่น เป็นต้น จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นไม่ว่าจะเป็น การบริหาร การจัดการ หรือการนำหรือภาวะผู้นำต่างเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งสิ้น ซึ่งจะนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดและเชิงทฤษฎีของภาวะผู้นำ และการบริหาร และความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารตามลำดับต่อไปนี้

แนวคิด และทฤษฎีของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (Capacity or Ability to Lead) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ (Traits) อำนาจของผู้นำ (Power) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) แบบต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์การหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแตกต่างกัน อาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกันนั่นเอง (Yukl, 2010)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอภายใต้สถานการณ์ (Situation) หรือสภาพแวดล้อมที่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่นๆ ของกลุ่ม ซึ่งส่วนมากผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ โดยมีการปฏิสัมพันธ์กันติดต่อสื่อสารกันเพื่อให้มีทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม หรือด้านอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการไม่ใช่ตำแหน่ง (Leadership is process, not a position) และเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Leadership is both a science and an art) ดังกระบวนการภาวะผู้นำที่แสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการภาวะผู้นำ

ที่มา: Hughes, R.L; Ginnett, R.C; and Curphy, G.J. (2022). Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. 10th ed. New York: McGraw-Hill, p.1.

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นว่าได้มีการพัฒนาการมาในศตวรรษที่ผ่านมา แต่การพัฒนาที่ยังไม่ได้มีข้อสรุปที่ชัดเจนในระหว่างนักวิชาการด้วยกัน เช่นเดียวกับการให้คำนิยามภาวะผู้นำก็ปราศจากการยอมรับที่เป็นเอกฉันท์และยังไม่มีที่แน่นอนเนื่องจากการสร้างแนวคิดในทางสังคมศาสตร์



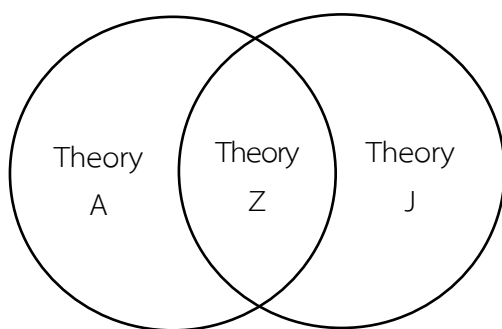
และเป็นเรื่องของจิตพิสัย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเลือกทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดสำหรับองค์การของตน ผู้นำที่ต้องการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นต้องเข้าใจปรัชญาพื้นฐานของทฤษฎี จำเป็นต้องรู้ว่าภาวะผู้นำที่เลือกใช้มีความเหมือนหรือแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ที่ได้นำมาเสนอในศตวรรษที่ผ่านมาอย่างไร เพื่อตัดสินใจว่าภาวะผู้นำดังกล่าวเหมาะสมในองค์การของตนหรือไม่อย่างไร ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ผ่านมาในทัศนะของ Polleys (2002 อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตน์, 2566) จะแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ระหว่าง 1900 ถึงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นการให้คำนิยามภาวะผู้นำจะเน้นที่ตัวผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยาและคุณลักษณะ (trait) หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) จะเห็นว่าในช่วงการเปลี่ยนศตวรรษการศึกษาภาวะผู้นำเน้นที่ตัวผู้นำโดยกำหนดว่าผู้นำมีคุณลักษณะหรือบุคลิกอย่างไร (characteristics or traits) ซึ่งนักวิจัยต่างๆ เชื่อว่าปัจเจกชนที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารมีคุณสมบัติพิเศษนอกเหนือจากผู้อื่น โดยคุณลักษณะนี้ไม่ว่าจะแสวงหาเองหรือได้รับสืบทอดกันมาจะแสดงถึงแนวโน้มที่ผู้นำจะตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยพฤติกรรมที่ทำนายได้ แต่หลังจากการวิจัยอย่างกว้างขวาง ผลการวิจัยกลับไม่พบว่ามียุทธวิธีแบบคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ดังนั้น ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองถึงปลายทศวรรษ 1960 การศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนไปเป็นการศึกษาพฤติกรรม

ระยะที่ 2 หลังสงครามโลกครั้งที่สองจนปลายทศวรรษ 1960 จะเน้นที่พฤติกรรม (behavior) โดยพยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร โดยเน้นให้ความสำคัญกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) เช่น ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Y) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์เน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งระยะหลังได้มีการเสนอทฤษฎี Y เพิ่มเติมขึ้นมา โดยทฤษฎี X, Y และ Z (Theory X, Y and Z) มีหลักสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้เป็นสมมติฐานของผู้บริหารต่อพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ ความเชื่อส่วนตัวของผู้บริหารส่งผลต่อรูปแบบการนำทีมซึ่ง McGregor เสนอว่าจากสมมติฐานของพฤติกรรมมนุษย์ ผู้บริหารสามารถควบคุม (control) จัดการ (management) นำ (lead) และสร้างแรงจูงใจ (persuasion) ผู้อื่นได้หลายวิธีโดยทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นมุมมองของความสัมพันธ์มนุษย์ที่แตกต่างตรงข้ามกัน กล่าวคือทฤษฎี X มีแนวคิดในเรื่องการสั่งการและควบคุม (the traditional view of direction and control) โดยทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานที่ว่าคนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยาน ไม่คิดริเริ่มชอบให้การสั่ง เห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การ มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มักจะโง่ และถูกหลอกง่าย ดังนั้น ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีนี้จะมองคนโดยเฉลี่ยในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบและหลีกเลี่ยงการทำงาน จึงต้องถูกบังคับและข่มขู่ด้วยมาตรการต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดีตามเป้าหมายขององค์การ ในมุมมองดังกล่าวคนโดยทั่วไปหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ และต้องการแต่ความมั่นคง ผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบข่มขู่ด้วยการลงโทษ ควบคุมจากภายนอกตามความเชื่อเชิงลบต่อมนุษย์

ในทางตรงกันข้ามของสมมติฐานต่อธรรมชาติมนุษย์ตามทฤษฎี Y จะมองคนในเชิงบวก เมื่อพิจารณาหลักการของทฤษฎี X แล้วจะเห็นว่ามีความเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) ส่วนทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับมุมมองมนุษย์สัมพันธ์ (human relations) ที่คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow โดยทฤษฎี Y มีมุมมองให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหารภายใต้สมมติฐานที่ว่าคนไม่ได้หลีกเลี่ยงการทำงานโดยธรรมชาติ และมุ่งมั่นในงานเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการเล่น ซึ่งในมุมมองของทฤษฎี Y คนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองโดยจะมีแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเห็นว่าทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญทั้งระดับบุคคล และเป้าหมายขององค์การ (the integration of individual and organization goal) ทฤษฎีนี้จึงมีสมมติฐานที่ว่าคนมักจะให้ความร่วมมือสนับสนุน รับผิดชอบ

ขยันไม่เกียจคร้าน และไว้วางใจได้มีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องและคนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานตลอดจนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีมุมมองทฤษฎีในด้านธรรมชาติของมนุษย์ไม่ควบคุมไม่สร้างกฎระเบียบ หรือดูแลคนงานอย่างใกล้ชิด แต่ผู้นำเหล่านี้ส่งเสริมศักยภาพของมนุษย์ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้อิสระในการทำงาน กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และให้แรงจูงใจคนงานด้วยการสร้างความพึงพอใจ ถึงแม้ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เช่นทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีความหลากหลายมากกว่าทฤษฎีทางด้านคุณลักษณะ แต่ทฤษฎีเหล่านี้ก็ยังไม่ได้ครอบคลุมถึงบริบททางวัฒนธรรมหรือปัจจัยทางสถานการณ์ นักวิจัยจึงได้ยอมรับทั้งการศึกษาในตัวบุคคลและการศึกษาสถานการณ์ของภาวะผู้นำในระยะต่อมา นอกจากนี้ ภายหลังได้มีทฤษฎี Z (Z Theory) ที่นำเสนอโดย Dr. William Ouchi ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA ในช่วงปี 1980 โดยทฤษฎีของ Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) เป็นทฤษฎีอธิบายโครงสร้างตามการจัดการผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกาหรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J กล่าวคือทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อการน้อย ในขณะที่ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์การเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อการสูง โดยทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการผสมผสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการจ้างงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้น จึงมีแนวคิดที่ว่า องค์การต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ 2) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายใต้หลักการสำคัญ 3 ประการคือ 1) คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน 2) คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ 3) คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเองดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ทฤษฎี Z (Z Theory)

ระยะที่ 3 เริ่มในทศวรรษที่ 1970 โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (situational and contingency) จนถึงปลายทศวรรษที่ 1970 หรือ 40 ปีที่ผ่านมาจึงได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ส่วนในทัศนะของ Northouse (2021) กล่าวว่า ในความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำได้เป็นที่สนใจในวรรณกรรมต่าง ๆ มาหลายร้อยปีแล้วโดยเริ่มมีงานเขียนอย่างจริงจังตั้งแต่หนังสือเรื่อง The Prince (เจ้าชาย)

โดย Machiavelli ในปี ค.ศ. 1531 และอัตชีวประวัติของภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งต่อมาในศตวรรษที่ 20 ก็มีการพัฒนาเรื่องนี้มากมายไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา ธุรกิจ การศึกษา ประวัติศาสตร์ การทหาร การพยาบาล พฤติกรรมองค์การ ปรัชญา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และศาสนา ศาสตร์ โดยได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นทฤษฎีของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เน้นที่การศึกษาคุณสมบัติภายในของผู้นำทั้งทางด้านสังคม (social) การเมือง (political) และการทหาร (military) เช่น Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, และ Joan of Arc เริ่มตั้งแต่ 1900 ถึงต้นทศวรรษ 1940 และเริ่มศึกษาใหม่ในทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะในทศวรรษ 1980 เป็นเรื่องของ “5 คุณลักษณะเด่น (The Big Five) หรือปัจจัย 5 ด้านที่สำคัญของคุณลักษณะ 5 ด้านของผู้นำ

2. แนวคิดพฤติกรรม (Behavior Approach) ในปลายทศวรรษ 1930 ได้เน้นทางด้านพฤติกรรม โดยศึกษาว่าผู้นำทำอะไร เช่น งานวิจัยของ Ohio State University และ University of Michigan ในทศวรรษ 1940 -ทศวรรษ 1950 และมีการศึกษาอย่างจริงจังในต้นทศวรรษ 1960 โดย Blake and Moulton ที่เขียนหนังสือปี 1964 เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การพบว่าผู้จัดการ (manager) มีหน้าที่สองประการ คือ พฤติกรรมการทำงาน (task behaviors) และพฤติกรรมในความสัมพันธ์ (relationship behaviors)

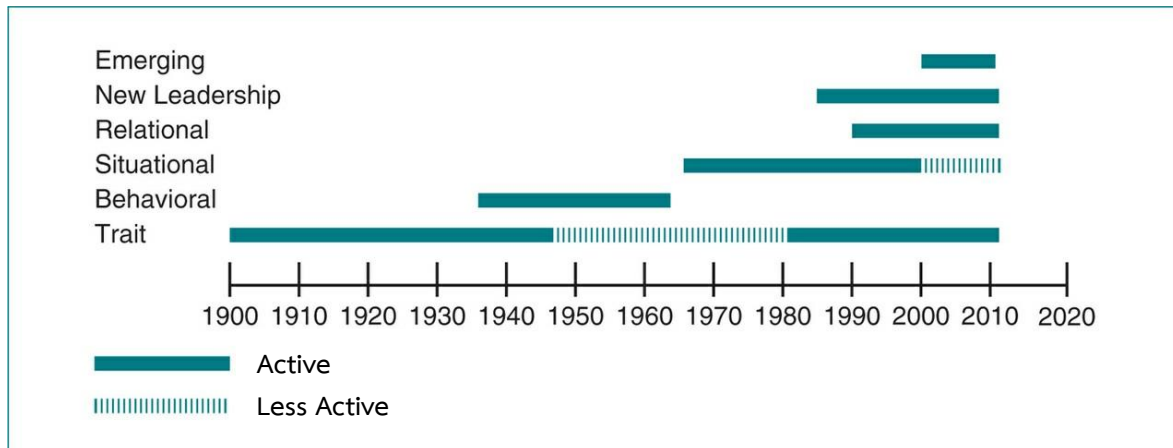
3. แนวคิดสถานการณ์ (Situational Approach) มีแนวคิดที่ว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่าง โดยเริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1960 โดย Hersey and Blanchard และ Reddin และพัฒนาใหม่ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 – ทศวรรษ 1990 หนึ่งในทฤษฎีนั้น คือ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้แรงจูงใจสมาชิกเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และมุมมองของ Contingency Theory ที่เน้นการจับคู่ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรด้านสถานการณ์

4. แนวคิดความสัมพันธ์ (Relational Approach) ในทศวรรษ 1990 มีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสร้างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - Member Exchange: LMX) ที่ทำนายว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงให้ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้นำมากกว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพต่ำ มุมมองความสัมพันธ์นี้ยังมีความสนใจศึกษาอยู่จนถึงปัจจุบัน

5. แนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ (New Leadership Approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่ กลางทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ปี 1985 โดย Bass และคณะที่ได้เขียนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบศรัทธาการมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ที่ได้พัฒนามาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่อธิบายภาวะผู้นำที่เปลี่ยนคนและองค์กร

6. แนวคิดภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (Emerging Leadership Approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ๆ ในศตวรรษที่ 21 เช่น authentic leadership (ภาวะผู้นำที่แท้จริง) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ เช่นเดียวกับ spiritual leadership (ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยมความรู้สึกรับได้รับการเรียกร้องและความเป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม หรือการศึกษา ภาวะผู้นำแบบบริการ (servant leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (caring principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้สนใจความต้องการของผู้ตามเพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้นและเป็นผู้รับใช้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่อิงกับเพศ (gender-based) เนื่องจากเพศหญิงมีมากขึ้นในแรงงานปัจจุบัน นำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ และภาวะผู้นำการเรียนรู้ (cultural, global and

learning leadership) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต อันเนื่องมาจากคนในโลกได้มีการติดต่อกันมากขึ้นมีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามทัศนะของ Northouse

ที่มา: Northouse, P. G. (2021). Introduction to leadership: concepts and practice. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, p.35.

จากภาพที่ 3 แนวคิดที่นำเสนอข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้แยกส่วนขาดจากกันชัดเจน แต่แนวคิดหลาย ๆ แนวคิดได้มีนำไปใช้หรือการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ถึงแม้มีบางแนวคิดได้จางหายไปจากความนิยม แต่ก็ได้มีการนำมาใช้หรือศึกษากันอยู่และยังมีอิทธิพลต่อแนวคิดใหม่ในอนาคตด้วยเช่นกัน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ผ่านมา พบว่า แม้วานักวิชาการจะให้ทัศนะแตกต่างกันในระยะพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะมีความสอดคล้องและคาบเกี่ยวกันของทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยจะเห็นว่ามีการเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก จึงนำเสนอสาระสำคัญพอสังเขปของทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 กลุ่มตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนั้นได้มีนักวิชาการกล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีความเชื่อว่าคนบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำและมีลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำแต่ละคนมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นจนกล่าวได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมอุปนิสัยให้ผู้อื่นเห็นมีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม และด้านสติปัญญาเช่น นโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช หรือพระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำ เช่น ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead) ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and Integrity) ความเชื่อมั่นตนเอง



(Self-confidence) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) และความรอบรู้ในงาน (Job-relevant Knowledge) เป็นต้น ต่อมาเมื่อผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High Self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับตัวกิจกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำว่าครึ่งศตวรรษสรุปได้ว่าคุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำมากขึ้นแต่ยังไม่พบว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อความสำเร็จดังกล่าวได้ การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่ามีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์ 2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้ดีกับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (Weak Situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (Strong Situation) เช่นเป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้าง กฎระเบียบชัดเจนมีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง 3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกันเช่นผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น และ 4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

ดังนั้น ในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มสำคัญยิ่งขึ้นผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะที่กล่าวแล้ว แต่ต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive Complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น (Behavioral Flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ (Entrepreneurial Ability) เป็นต้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) ประมาณช่วงปลาย ค.ศ. 1940 นักทฤษฎีภาวะผู้นำหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำว่ายังมีข้อบกพร่องอยู่ และไม่ครอบคลุมประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนั้น จึงทำให้นักวิจัยกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์หันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำอย่างจริงจังโดยมีกรอบของแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นควรเป็นอย่างไร โดยมีสมมติฐานว่า “ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้เพราะพฤติกรรมการนำที่ไม่ได้มีมาโดยกำเนิด” โดยศึกษาว่ารูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำและในปัจจุบันนักวิจัยก็ยังคงทำวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะพฤติกรรมของภาวะผู้นำในองค์การที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงทำให้นักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำอยู่หลายกลุ่ม ได้แก่

2.1 การศึกษาที่มหาวิทยาลัย Iowa (State University of Iowa Studies) โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 2 แบบคือแบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) และแบบที่ 2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style)

2.2 การศึกษาที่มหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio State University Studies) โดยการริเริ่มของ Carrol L. Shartle และต่อมา John K. Hemphill and Alvin E. Coons ได้ศึกษาและพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมของผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งแบบวัดดังกล่าวสามารถจำแนกผู้นำออกได้ 2 ด้านคือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

2.3 การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย Michigan (The University of Michigan) ผลการวิจัยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำได้ 2 รูปแบบคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งคน (Employee-centered Leader Style) และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Production-centered Leader Style)

2.4 ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ได้นำแนวคิดพื้นฐานของมหาวิทยาลัย Ohio และมหาวิทยาลัย Michigan มาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เรียกว่าตาข่ายภาวะผู้นำที่แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติคือ มิติมุ่งที่คน (Concern for People) และมิติมุ่งที่ผลผลิต (Concern for Production) จากแนวคิดดังกล่าวได้นำมาสู่การแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบย่ำแย่หรือแบบ 1.1 (Impoverished) ผู้นำแบบเอาแต่ใจหรือแบบ 9.1 (Produce or Perish/Authority-compliance) ผู้นำแบบชุมชนสังสรรค์หรือแบบ 1.9 (Country Club) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทางหรือแบบ 5.5 (Middle of the Road) และผู้นำแบบทำงานเป็นทีมหรือแบบ 9.9 (Team)

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ (Three-Dimensional Leadership Theory) แบ่งผู้นำได้ 3 แบบใหญ่ ๆ คือ ผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Style) ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Style) และผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Style)

2.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ X, Y (X and Y Leadership Theory) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นมุมมองของความสัมพันธ์มนุษย์ที่แตกต่างตรงข้ามกัน ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบและหลีกเลี่ยงการทำงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ แต่ต้องการความมั่นคง จึงต้องถูกบังคับและควบคุมด้วยมาตรการต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดีและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนทฤษฎี Y มีมุมมองให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร โดยมีสมมติฐานว่าคนไม่ได้หลีกเลี่ยงการทำงานโดยธรรมชาติ และมุ่งมั่นในงานเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการเล่น ในมุมมองของทฤษฎีวายเชื่อว่าคนมีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเอง และมีแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Leadership Theories) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1967 โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่าประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งนักวิจัยภาวะผู้นำยอมรับกันว่าทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีข้อจำกัดในการที่จะอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ากันเพราะบางสถานการณ์พฤติกรรมของผู้นำบางอย่างอาจมีประสิทธิภาพแต่ในบางสถานการณ์อาจใช้แล้วไม่เกิดประสิทธิผลดังนั้น ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler แบ่งประเภทของแบบผู้นำได้ 2 แบบคือผู้นำแบบมุ่งงานและผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์โดยมีปัจจัย 3 ประการที่กำหนดสถานการณ์ได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งส่วนผู้นำแบบมุ่งงานจะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบความสำเร็จของงานและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพอบอุ่นและใส่ใจในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard's ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำ 2 มิติของ Fiedler คือพฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์มาเป็นแนวทางในการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ตามนอกจากนี้ยังมีแนวคิดของทฤษฎีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน (Different situations demand different kinds of leadership) ดังนั้น ใน

ทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย 3 ส่วนคือแบบของผู้ผู้นำ (Leadership Styles) วุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) และการปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (Yukl, 2010)

3.3 ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ House ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมายมุ่งส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้นและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงานผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการทำวิถีทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path Clarification) และการเพิ่มปริมาณของรางวัลพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมายพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้แก่ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนภาวะผู้นำแบบสั่งการภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่วนสถานการณ์เอื้ออำนวยประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงาน

3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jago ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jago ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภทโดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ จำนวน 8 คำถามเพื่อการเลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมซึ่งรูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-making Style) แบ่งออกเป็น 5 ระดับโดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุดโดยมีสัญลักษณ์ระบุไว้ว่า A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำและ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่มและมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย

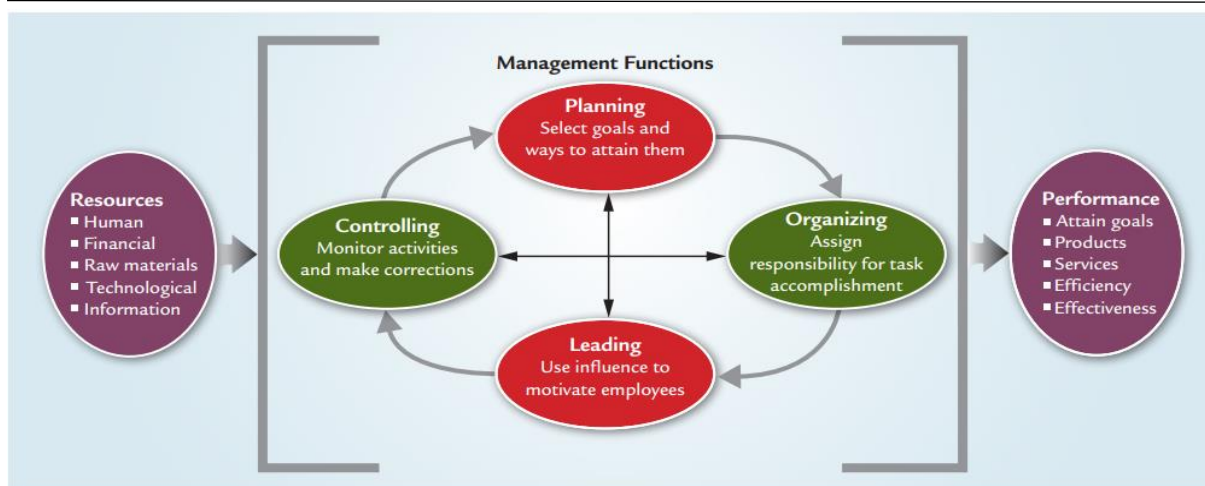
3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) ทฤษฎีนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมโดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทนผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะทำให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการคือ **ประการแรก**เป็นการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) **ประการที่สอง** เป็นการบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ (Bass and Avolio, 1994) โดยพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังนี้ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Leadership or Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดีเป็นแบบตัวอย่างที่ดี (Role Models) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตามเพื่อทำให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์พันธกิจความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิดพยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความท้าทายโดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อค่านิยมแบบเก่าของผู้ตามและทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตามและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจและปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

นอกจากนี้ Fullan (2004) ยังได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษามีปัจจัยสำคัญหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จประกอบไปด้วยแรงผลักดันและแรงหนุน (Pressure and Support) มาช่วยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพโดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ (1) ปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน (Foundation Drivers) ได้แก่ การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม (Engaging People's Moral Purpose) การสร้างศักยภาพ (Capacity Building) และความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process) (2) ปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Enabling Drivers) ได้แก่ การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing Cultures of Learning) การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล (Developing Cultures of Evaluation) การเน้นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for Change) การสนับสนุนสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Fostering Coherence Making) และการยกระดับเพื่อการพัฒนาใน 3 ระดับ (Tri-level Development)

แนวคิด และทฤษฎีของการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” ในมุมมองนักการศึกษาว่าเป็นเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์การทางการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ (Good, 1979) ในขณะเดียวกัน Drucker (1999) และ Sergiovanni et al. (1992) ได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันว่า เป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น โดยผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดหมายที่ผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจอย่างเหมาะสมแล้ว เช่นเดียวกับ Simon (1997); Hersey, Blanchard, and Johnson (2001) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล (ตั้งแต่สองคนขึ้นไป) ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม และ Owens (2001); Hersey, Blanchard, and Johnson (2001) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลและกลุ่มบุคคลโดยอาศัยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณและเทคโนโลยีเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ในขณะที่ Robbins & Coulter (2012) สรุปว่าเป็นกระบวนการในการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiently) และมีประสิทธิผล (effectively)

นอกจากนี้ Samson & Daft (2012); Daft (2012); Griffin (2013); Schermerhorn (2011); Daft and Marcic (2023) ได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันว่า การบริหาร (management) คือ กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ จากนิยามดังกล่าวแสดงถึงแนวคิดสำคัญสองประการ คือ ประการแรก คือ หน้าที่ (Functions) ได้แก่ การวางแผนและการตัดสินใจ (Planning and Decision Making) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ประการที่สอง การสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ ดังกระบวนการบริหาร (The Process of Management) ที่แสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการบริหาร (The Process of Management)

ที่มา: Daft, R.L., and Marcic, D. (2023). *Understanding Management*. 12th ed. Boston: Cengage., p.9.

จากภาพที่ 4 จะเห็นว่านิยามในเชิงกระบวนการเป็นการมองภาพรวมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องเชิงระบบ ทั้งเรื่องของทรัพยากรทางการบริหาร (Resources) ได้แก่ คน (Human) เงิน (Financial) วัสดุ (Raw Materials) เทคโนโลยี (Technological) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) ผ่านหน้าที่การบริหาร (Management Functions) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) นำไปสู่ผลการดำรง (Performance) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย (Attain Goals) ผลผลิต (Products) การบริการ (Services) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นั่นเอง

กล่าวโดยสรุป การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารคือการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ 5 ประการ ดังนี้

ประการแรก เน้นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลเป็นกลุ่มและมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนเฉพาะของการทำงานนั้น กล่าวคือ เป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปประกอบกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้บริบท ปัจจัยป้อนเข้าทรัพยากรทางการบริหาร และหน้าที่ทางการบริหาร

ประการที่สอง มองการบริหารในลักษณะของ**ทรัพยากรทางการบริหาร**ซึ่งการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยปัจจัยนำเข้าพื้นฐานในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศ

ประการที่สาม เน้นหน้าที่ทางการบริหาร เป็นการให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ทั้งในเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมและมีการปฏิสัมพันธ์กันซึ่งกันและกันโดยใช้การสื่อสารซึ่งถือว่าเป็นลมหายใจขององค์การเป็นเครื่องมือเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมกลุ่มตามหน้าที่นำไปสู่การตัดสินใจสั่งการเพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้



ประการที่สี่ เน้นให้ความสำคัญของ**ผลสำเร็จของการดำเนินงาน**ทั้งในด้านการบรรลุเป้าหมาย ผลผลิต และบริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประการสุดท้าย เป็น**การตัดสินใจและศิลปะในการทำงาน** ในการทำงานขององค์การจะต้อง เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะแทรกอยู่ในทุกกระบวนการบริหารจึงเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหาร จะต้องตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอและใช้ศิลปะในการสื่อสารกระตุ้นจิตใจ กำกับ ติดตามเพื่อให้บุคคลอื่นๆ ตั้งใจและเต็มใจทำงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายนั่นเอง

อย่างไรก็ดี ในกรณีประเด็นหน้าที่ทางการบริหาร (functions of management) มีนักทฤษฎีหลาย ท่านได้จำแนกแตกต่างกัน เช่น Fayol จำแนกเป็น 5 หน้าที่ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (directing) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) ส่วน Luther Gulick ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงบริหารเช่นกันโดยได้จำแนกหน้าที่ทางการบริหารไว้เป็น 7 ด้านหรือที่รู้จักกันดีในชื่อ POSDCoRB (Gulick & Urwick, 1937 cited in Lunenburg & Ornstein, 2022) กล่าวคือ

1.การวางแผน (Planning) จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อหาวิธีการที่จะนำไปสู่ การบรรลุความสำเร็จโดยใช้ความพยายามที่จะคาดการณ์การดำเนินการในอนาคตและทิศทางขององค์การ

2.การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการของอำนาจหน้าที่ซึ่งมีการ จัดแบ่งส่วนงาน กำหนดโครงสร้าง และประสานงานเพื่อดำเนินการตามแผน

3.การจัดบุคลากร (Staffing) เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของบุคลากรทั้งหมดในการคัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และรักษาสภาพการทำงานที่ดีของบุคลากร

4.การสั่งการ (Directing) ใช้ภาวะความเป็นผู้นำทั้งในด้านการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การสื่อสาร การตัดสินใจดำเนินงาน และมีวิธีการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

5.การประสานงาน (Coordinating) เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม และความพยายาม ทั้งหมดที่ต้องการจำเป็นในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

6.การรายงาน (Reporting) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าผ่านกระบวนการบันทึก การวิจัย และการ ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการมอบหมายการดำเนินการแก้ไขใน เรื่องต่าง ๆ ตามความจำเป็น และรายงานให้ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบได้รับทราบ

7. การงบประมาณ (Budgeting) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหมดที่มาพร้อมกับการจัดทำงบประมาณ รวมถึงการวางแผนการคลัง การบัญชี และการควบคุมกำกับติดตามประเมินผล

ในขณะที่ Shermerhorn (2011); Robbins and Coulter (2012) Samson & Daft (2012); Daft (2012); Griffin (2013); Schermerhorn (2011); Daft and Marcic (2023) ได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการบริหาร ที่ประกอบด้วยกระบวนการในการบริหาร (The Process of Management) ไว้ 4 หน้าที่ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ดังนั้น เมื่อ พิจารณาในสาระสำคัญของหน้าที่ทางการบริหารจะเห็นว่าแม้จะจำแนกไว้แตกต่างกันแต่โดยนัยของหน้าที่ ดังกล่าวจะครอบคลุมและสอดคล้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม นั่นเอง

หากพิจารณาประเด็นของทฤษฎีจะเห็นว่าเป็นสมมติฐานที่ได้รับการตรวจสอบและทดลองหลายครั้ง หลายหนจนสามารถอธิบายข้อเท็จจริงสามารถคาดคะเนทำนายเหตุการณ์ทั่ว ๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ นั้นอย่างถูกต้อง และมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปจึงเป็นผลให้สมมติฐานกลายเป็นทฤษฎี โดยในทาง วิทยาศาสตร์นั้น ทฤษฎีมีความหมายว่าเป็นชุดของความคิดรวบยอด (A Set of Concepts) ชุดของข้อเสนอ



(A Set of Propositions) และชุดของโครงสร้าง (A Set of Construct) ทฤษฎีเป็นข้ออธิบายที่มีรากฐานอยู่บนความรู้ชุดหนึ่ง สามารถพิสูจน์ ทดลองได้ มีความสมเหตุสมผล และสามารถใช้นำมาคาดการณ์ได้ โดยลักษณะสำคัญของทฤษฎีในทางวิทยาศาสตร์มี 5 ข้อ คือ เป็นกฎเกณฑ์ที่มีความเป็นนามธรรม (Abstract Rule) สามารถอธิบายได้เป็นการทั่วไป (Generalized) สามารถพิสูจน์ และทดสอบได้ (Testability) ผลที่ได้จากการพิสูจน์ และทดสอบมีความตรง (Validity) และมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) เนื่องจากการพิสูจน์ และทดสอบมาแล้ว (Wikipedia, 2023) โดยทฤษฎีจะทำหน้าที่สำคัญหกประการ ดังนี้

1. การระบุปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Identifying Relevant Phenomena)
2. การจำแนกปรากฏการณ์ (Classifying Phenomena)
3. การกำหนดโครงสร้าง (Formulating Constructs)
4. การสรุปปรากฏการณ์ (Summarizing Phenomena)
5. การทำนายปรากฏการณ์ (Predicting Phenomena)
6. การแสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นในการวิจัย (Revealing Needs Research)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีช่วยให้เราสามารถอธิบาย และทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งวิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหารว่า โดยทั่วไปแล้วจะแบ่งเป็น 4 ยุค (Lunenburg & Ornstein, 2022) คือ

1. ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม (Classical Organizational Theory)
2. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations Approach)
3. ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral Science Approach)
4. ทฤษฎียุคหลังพฤติกรรมศาสตร์ (The Post-Behavioral Era)

อย่างไรก็ตาม ยังมีทฤษฎีที่สำคัญที่เกิดขึ้นมากมาย เช่น ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบัน อาทิ สถานศึกษาเป็นระบบเปิด (Schools as Open Systems) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) เป็นต้น ดังตารางที่ 1 วิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร

ตารางที่ 1 วิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร

ช่วงเวลา (Period)	องค์ประกอบการจัดการ (Management Elements)	วิธีการ (Procedure)	แหล่งข้อมูล/แนวคิดพื้นฐาน (Contributors and Basic Concepts)
ยุคที่ 1 ทฤษฎีองค์การแบบ ดั้งเดิม (Classical Organizational Theory)	- ภาวะผู้นำ (Leadership) - องค์การ (Organization) - การผลิต (Production) - กระบวนการ (Process) - อำนาจหน้าที่ (Authority) - การบริหาร (Administration) - รางวัล (Reward) - โครงสร้าง (Structure)	- จากบนลงล่าง (Top to down) - เครื่องจักร (Machine) - ปัจเจกบุคคล (Individual) - ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Anticipated) - กฎข้อบังคับ (Rules; coercive) - ผู้นำแบบแยกตัว (Leader separate) - ทางเศรษฐกิจ (Economic) - เป็นทางการ (Formal)	Time-and-motion study, functional supervisor, piece rate (Taylor); five basic functions, fourteen principles of management (Fayol); POSOCO RB (Gulick); ideal bureaucracy (Weber)
ยุคที่ 2 ทฤษฎีมนุษย สัมพันธ์ (The Human Relations Approach)	- ภาวะผู้นำ (Leadership) - องค์การ (Organization) - การผลิต (Production) - กระบวนการ (Process) - อำนาจหน้าที่ (Authority) - การบริหาร (Administration)	- แบบรอบทิศทาง (All directions) - ทุกส่วนขององค์กร (Organism) - กลุ่ม (Group) - ผลที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหวัง (Unanticipated consequences) - แนวปฏิบัติของกลุ่ม (Group norms)	Hawthorne studies (Mayo, Roethlisberger, and Dickson); intellectual undercurrents: group dynamics leadership studies (Lewin. Lippitt, and White); client-centered therapy (Rogers); sociometric



ตารางที่ 1 วิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร

ช่วงเวลา (Period)	องค์ประกอบการจัดการ (Management Elements)	วิธีการ (Procedure)	แหล่งข้อมูล/แนวคิดพื้นฐาน (Contributors and Basic Concepts)
	- รางวัล (Reward) - โครงสร้าง (Structure)	- มีส่วนร่วม (Participative) - สังคมและจิตวิทยา (Social and psychological) - ไม่เป็นทางการ (Informal)	technique (Moreno); human relations in the restaurant industry (Whyte); small groups (Homans)
ยุคที่ 3 ทฤษฎีพฤติกรรม ศาสตร์ (The Behavioral Science Approach)	การพิจารณาองค์ประกอบหลักทั้งหมดโดยเน้นหนักไปที่ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership) วัฒนธรรม (Culture) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และทฤษฎีระบบ (Systems Theory)	Cooperative systems (Barnard); fusion process (Bakke); optimal actualization—organization and individual (Argyris); social systems theory—nomothetic and idiographic (Getzels and Guba); need hierarchy (Maslow); Theory X and Y (McGregor); hygiene-motivation (Herzberg); Systems 1-4 (Likert); open-closed climates (Halpin and Croft); managerial grid (Blake and Mouton); contingency theory (Fiedler); situational leadership (Hersey and Blanchard); expectancy theory (Vroom); 3-D leadership (Reddin); compliance theory (Etzioni); structure of organizations (Mintzberg); leadership-unconscious conspiracy (Bennis)	
ยุคที่ 4 ทฤษฎียุคหลัง พฤติกรรมศาสตร์ (The Post- Behavioral Era)	แนวคิดที่สัมพันธ์กันของการปรับปรุงสถานศึกษา (School Improvement) ชุมชนประชาธิปไตย (Democratic Community) และความเป็นธรรมทางสังคม (Social Justice) โดยเน้นหนักไปที่ภาวะผู้นำ (Leadership) และมุมมองที่เกิดขึ้นใหม่ที่ไม่ใช่แบบดั้งเดิม (Emergent Nontraditional Perspectives)	School improvement, democratic community, and social justice (Murphy); transformational leadership (Bass); learning organization (Senge); reframing organizations (Bolman and Deal); TQM (Deming); synergistic leadership theory (Irby, Brown, Duffy, and Trautman); values and ethics (Hodgkinson, Stefkovich, Shapiro, Beck, and Starratt); gender, race/ethnicity, and class (Gilligan, Nieto, Delpit, Shakeshaft, Grogan, Brunner, Tallerico, Irby, Brown, Skrla, Ortiz, Marshall, Lomotey, Jackson, Pounder, Mertz, Dillard, Rossman); critical theory and postmodernism (T. B. Greenfield, Derrida, Foucault, Lyotard, Giroux, Bates, McLaren, Foster, English, Capper, Maxcy, Scheurich, Dantley, West, Young, Larson, Furman, Anderson, Shields, Lather, Freire)	

ที่มา: Lunenburg, F.C. and Ornstein, A. (2022). *Educational Administration: Concepts and Practices*. 7thed. Thousand Oaks: SAGE, p.19.

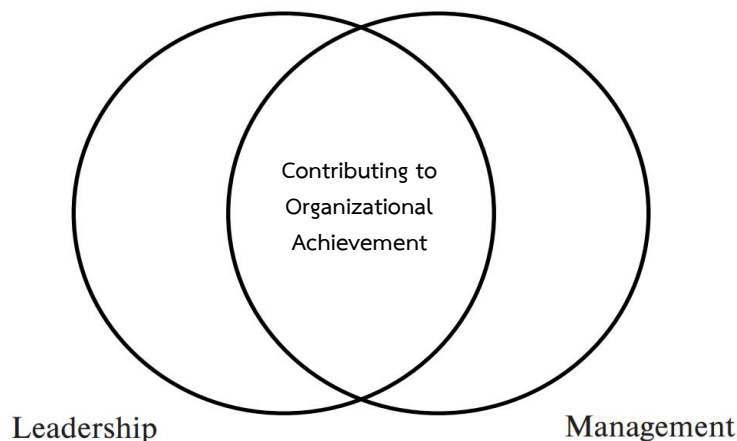
จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าทฤษฎีทางการบริหารในนิยามที่เป็นทฤษฎีหรือมีหลักการดังเช่นปัจจุบันอาจนับได้ตั้งแต่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งตกอยู่ในช่วงศตวรรษที่ 18 เป็นต้นมา อย่างไรก็ตาม ในระยะเริ่มแรกยังมีลักษณะเป็นเพียงแนวคิดหรือข้อเสนอที่ยังไม่ชัดเจน ถือว่ายังเป็นเพียงยุคของนักบุกเบิกทางทฤษฎีรุ่นแรก ต่อมาจนถึงช่วงปลายทศวรรษที่ 18 ก็เริ่มมีการพัฒนาศาสตร์ทางการบริหารขึ้นอย่างมีหลักการ คือ **ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม** เป็นทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่มุ่งหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ทฤษฎีการบริหารจัดการมุ่งกำหนดหลักการทางการบริหารไว้ และเชื่อว่าหากมีการฝึกอบรม ก็สามารถจะทำให้เป็นนักบริหารที่มีความสามารถได้ และการบริหารแบบราชการที่มุ่งเน้นความเป็นเหตุเป็นผลในองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การแทนที่จะปล่อยให้ไปไปตามความต้องการของนักบริหารหรือเจ้าของกิจการ ต่อมาเป็น**ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์** เน้นแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการอธิบายและทำความเข้าใจวิธีการที่บุคคลและกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์



ระหว่างกันในองค์กร มีจุดเน้นอยู่ที่การศึกษาเพื่อความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อคนในองค์กร มีทัศนะต่อคนงานว่ามีได้เป็นมนุษย์เศรษฐกิจที่ต้องการปัจจัยจิตใจด้านเศรษฐกิจหรือด้านกายภาพเท่านั้น แต่ยังเป็นมนุษย์สังคมที่ต้องการปัจจัยจิตใจด้านสังคมด้วย ทัศนะดังกล่าวนำไปสู่ความเคลื่อนไหวเชิงมนุษยสัมพันธ์ และตระหนักถึงความจำเป็นของนักบริหารว่าควรมีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้นด้วย แต่ทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีผู้เสนอ เช่น กรณียของ Maslow หรือ McGregor ต่างยังไม่ให้ความกระจ่างต่อการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน จึงมีข้อเสนอว่าในการศึกษาหาแนวทางการบริหารที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัตินั้น ควรอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์โดยการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อสร้างทฤษฎีเฉพาะองค์การ **ในขณะที่ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์** เป็นทัศนะเชิงพฤติกรรม เห็นว่าคนงานมิได้มีแรงขับเคลื่อนจากภายนอกเท่านั้น แต่จะเกิดจากแรงขับเคลื่อนภายในด้วย ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงให้ความสำคัญกับความพยายามที่จะเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร มีจุดเน้นที่ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ สถิติ และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีหลักการสำคัญ 3 หลักการ คือ หลักการบริหารศาสตร์หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพจากการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์และวิธีการเชิงสถิติมาประกอบ หลักการบริหารเชิงปฏิบัติการมุ่งจัดการเรื่องการผลิตและการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ และหลักการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ซึ่งมุ่งการออกแบบระบบสารสนเทศและการนำไปใช้ โดยสร้างระบบฐานข้อมูลที่อาศัยคอมพิวเตอร์เป็นพื้นฐาน และ**ทฤษฎียุคหลังพฤติกรรมศาสตร์** เป็นทฤษฎีทัศนะร่วมสมัย ประกอบด้วยหลักการทฤษฎีเชิงระบบ และการบริหารตามสถานการณ์ กรณีแรกเป็นการมององค์การเป็นระบบๆ หนึ่ง ประกอบด้วยปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ ปัจจัยป้อนออก และข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งในการบริหารนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณลักษณะต่างๆ ของความเป็นระบบเปิดมาใช้ให้เป็นประโยชน์ สำหรับกรณีหลังด้วยความเชื่อที่ว่าไม่มีวิธีการทำงานใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ผู้บริหารจึงจะต้องมีทักษะเชิงมนทัศน์ค่อนข้างสูง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการ ตัดสินใจเลือกหลักการหรือวิธีการบริหารที่เหมาะสมได้ นอกจากทฤษฎีทั้งสองแล้ว ยังมีทัศนะใหม่เกิดขึ้นมาอีกหลายทัศนะ เช่น หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ และการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันยังมีอีกหลายทฤษฎีที่เกิดขึ้นใหม่จึงควรศึกษาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารและภาวะผู้นำ

จากการศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารตามทัศนะของ Hughes, Ginnett and Curphy (2022) ที่ได้เปรียบเทียบให้เห็นความต่างและความเหมือนโดยให้แนวคิดที่ภาวะผู้นำและการบริหาร (Leadership and Management) ต่างส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Complementary) ไม่ได้มีแนวคิดใดดีกว่ากัน แต่เป็นส่วนส่งเสริมให้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยได้เสนอโมเดลเป็นวงกลมสองวงที่มีส่วนทับซ้อนกัน (Overlapping) ในส่วนที่ทับซ้อนกันคือ "การมีส่วนส่งเสริมให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ" หรือ Contributing to Organizational Achievement ในส่วนที่เป็น Leadership เป็นเรื่องของการทำในสิ่งที่ถูกต้อง หรือ Do the right thing ที่เป็นเรื่องของค่านิยมความเชื่อของตัวบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งมีคำที่บ่งชี้ถึงภาวะผู้นำคือ การกล้าเสี่ยง ความเป็นพลวัต การสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์ (Risk taking, Dynamic, Creativity, Change, and Vision) ส่วน Management นั้นเป็นเรื่องของการทำให้ถูกต้อง (Do things right) คือทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ถูกต้องครบถ้วน โดยมีคำที่บ่งชี้ถึงการบริหาร คือ ประสิทธิภาพ การวางแผน การบริหารเอกสาร กระบวนการ กฎระเบียบ การควบคุม และความสม่ำเสมอ ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารและภาวะผู้นำ

ที่มา: ปรับจาก Hughes, R.L; Ginnett, R.C; and Curphy, G.J. (2022). Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. 10th ed. New York: McGraw-Hill, p.10.

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นความเหมือนกันของภาวะผู้นำ และการบริหาร คือ การมีส่วนส่งเสริมให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ (Contributing to Organizational Achievement) ในขณะเดียวกันส่วนที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ ส่วนผู้นำเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Managers administer; leaders innovate) ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความต่อเนื่อง ส่วนผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการพัฒนา (Managers maintain; leaders develop) ผู้บริหารเป็นควบคุม ผู้นำเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Managers control; leaders inspire) ผู้บริหารมีมุมมองระยะสั้น ส่วนผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล (Managers have a short-term view; leaders, a long-term view) ผู้บริหารมักจะถามว่าอย่างไรและเมื่อไร ส่วนผู้นำจะถามว่าอะไรและทำไม (Managers ask how and when; leaders ask what and why) ผู้บริหารจะทำตามแบบอย่าง ส่วนผู้นำจะเป็นต้นแบบ (Managers imitate; leaders originate) ผู้บริหารจะยอมรับสภาพปัจจุบัน ส่วนผู้นำเน้นความท้าทาย (Managers accept the status quo; leaders challenge it) เป็นต้น

บทสรุป

การบริหารและการจัดการจะคล้ายกันเป็นเรื่องระบบและโครงสร้างขององค์การ การดำเนินการตามหน้าที่หลัก (Functions) ซึ่งเป็นกลไกปกติขององค์การ เช่น การวางแผน (การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ในขณะที่ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Aspects) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่าภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (Change) เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation/Persuasion) การใช้อำนาจ (Power) และอิทธิพล (Influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทาง (Direction) คอยช่วยให้ทุกคนในองค์การมั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการแน่นอนถูกทิศทางหรือ **การทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลลัพธ์ (doing the right things)** ดังนั้น จึงเป็นเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และการทำให้พันธกิจ (Mission) มีความชัดเจนไม่ถูกกละเลยหรือเบี่ยงเบนไปโดยผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผล (Result) หรือความมี



ประสิทธิผล (Effectiveness) นั่นเอง ในขณะที่ **การบริหาร** จะเกี่ยวข้องกับความเร็ว (Speed) ในการเดินทาง ที่ช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือจุดหมายที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว หรือ **การทำให้ถูกต้องตรงตามระเบียบกฎเกณฑ์ (doing things right)** นั่นคือ การจัดโครงสร้าง (Structure) และระบบ (System) เพื่อช่วยให้บรรลุผลที่ดีหรือมีประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยเน้นเรื่องการวิเคราะห์ต้นทุนกำไร (Cost-benefit Analysis) นโยบาย ขั้นตอน วิธีการ และการใช้หลักเหตุผลเชิงตรรกวิทยา เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- วิโรจน์ สารัตนะ. (2566). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2560). *การบริหารหลักสูตรและการสอน*. เอกสารคำสอนรายวิชา 210 208. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R.L., and Marcic, D. (2023). *Understanding Management*. 12th ed. Boston: Cengage.
- Drucker, P.F. (1999). *The Effective Executive*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fullan, M. (2004). *Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Good, A. (1979). *Dictionary of Education*. New York: McGraw – Hill.
- Griffin, R.W. (2013). *Management*. 11th ed. Mason, OH: South-Western.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hughes, R.L; Ginnett, R.C; and Curphy, G.J. (2022). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 10th ed. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A. (2022). *Educational Administration: Concepts and Practices*. 7th ed. Thousand Oaks: SAGE.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012). *Management*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Samson, D. and Daft, R.L. (2012). *Management*. 4th Asia Pacific edition. Mason, OH: South-Western.
- Schermerhorn, J.R. (2011). *Management*. 11th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sergiovanni T.J., Burlingame, M. and Coomb, F.S. (1992). *Educational Governance and Administration*. 3rd ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.



Simon, H.A. (1997). *Administrative Behavior: A study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. New York: Free Press.

Wikipedia. (2023). *Theory*. <https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5>

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey: Pearson.