

บทที่ 2

ทฤษฎีและหลักการบริหารโรงเรียน

2.1 ความหมายของทฤษฎีและการบริหาร

ทฤษฎี หมายถึง ความเห็น การเห็น การเห็นด้วยใจ ลักษณะที่คิดคาดเอาตามหลักวิชา เพื่อเสริมเหตุผลและรากฐานให้แก่ปรากฏการณ์หรือข้อมูลในภาคปฏิบัติซึ่งเกิดขึ้นมาอย่างมีระเบียบ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 404-405)

พจนานุกรมเว็บสเตอร์ (Webster Dictionary) ให้ความหมายของ Theory ว่าหมายถึง

“A formulation of apparent relationship or underlying principles of certain observed phenomena which has been verified to some degree...” หมายถึง

“ความสัมพันธ์ที่ชัดเจนปรากฏเป็นรูปร่าง หรือหลักการที่กำหนดขึ้นจากการสังเกตปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ...”

Fred Kerlinger (Lusenburg, 1996, p 3) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Theory” ว่าหมายถึง ชุดของความคิดที่มีความสัมพันธ์กันภายใน เป็นการให้นิยามและนำเสนอปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบ โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรที่จะนำมาใช้อธิบายและทำนายปรากฏการณ์ ทฤษฎีจึงมีช่วงตั้งแต่กำหนดตัวอย่างง่าย ๆ จนนำไปสู่การกำหนดกฎเกณฑ์จากปรัชญาไปสู่วิทยาศาสตร์

โบแชมปี (Beauchamp, 1981, p 1) อธิบายว่า “ทฤษฎี” สามารถให้ความหมาย 3 แนวทางคือ

- ทฤษฎีคือข้อความบอกลักษณะหรือกล่าวเชิงสรุปปรากฏการณ์ต่าง ๆ (Unifying Statements)
 - ทฤษฎีคือข้อความที่อธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ (Universal Statements)
 - ทฤษฎีคือข้อความทำนายปรากฏการณ์ต่าง ๆ (Predictive Statements)
- คนส่วนใหญ่เชื่อว่าทฤษฎีเป็นข้อสรุปจากห้องปฏิบัติการ เป็นผลจากการทดลองของนักวิทยาศาสตร์ในห้องปฏิบัติการ ความเชื่อดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาดังนี้
- นักวิทยาศาสตร์ไม่ใช่บุคคลเพียงกลุ่มเดียวที่สามารถสร้างทฤษฎีได้
 - ทฤษฎีอาจเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและนอกห้องปฏิบัติการ

• ทฤษฎีไม่สามารถตอบคำถามได้ถูกต้องเสมอไป เนื่องจากจุดมุ่งหมายของทฤษฎีไม่ต้องการจะบอกให้ทำอะไร หรือควรทำอะไร การเลือกทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของเราเอง ทฤษฎีมีบทบาทเพียงแนะแนวทางให้เกิดความคิดเท่านั้น

“การบริหาร” (Administration) มักใช้ในการบริหารงานราชการหรือการบริหาร กิจการสาธารณะ และมักเน้นเรื่องการบริหารจัดการเกี่ยวกับนโยบาย สำหรับคำว่า “การจัดการ” (Management) เน้นในเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย “การบริหาร” ดังนี้

พณีส หันนาคินทร์ (2513) ให้คำนิยาม “การบริหาร” ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่จัดการดำเนินงานของสถาบันนั้นให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

วินัย สมมิตร (2524) กล่าวว่า การบริหารหมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เซอร์เมอร์ฮอร์น (1996, หน้า 4 อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2545, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นให้เป็นผู้กระทำ อีกความหมายหนึ่ง การบริหารเป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม กำกับความพยายามของสมาชิกในองค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

ฮาโรลด์ ลูนทซ์ (Harold อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2545, หน้า 3) ให้ความหมายของการบริหารว่าหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

เซอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert A. Simon อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2545, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารหมายถึงกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

ภิญโญ สาธร (2519) กล่าวว่า การบริหารต้องประกอบด้วย

- บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- ร่วมมือกันทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง
- เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

ชูบ กาญจนประกร (อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2538, หน้า 6) ให้ความหมาย “การบริหาร” ว่าหมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2524, หน้า 13 อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2545, หน้า 54-55) อธิบายความหมายของการบริหารว่าหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นและใช้บุคคลอื่น เพื่อความสำเร็จ

ของเป้าหมายขององค์กร องค์กรทุกประเภทต้องมีผู้บริหาร แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ซึ่งมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง คือ

- การวางแผนและการควบคุม
- การจัดองค์กร
- การจัดหาบุคคลและการฝึกอบรม
- การเป็นผู้นำ
- การจัดการความขัดแย้ง

กิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการพื้นฐาน 2 อย่าง คือ การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร ความเข้าใจเรื่องบุคคล กลุ่ม และองค์กร

2.2 ทฤษฎีการบริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 15) กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารที่สำคัญ ๆ มีอยู่ 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีการบริหารทัศนะแบบดั้งเดิม (Classical Viewpoint)
2. ทฤษฎีการบริหารทัศนะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Viewpoint)
3. ทฤษฎีการบริหารทัศนะเชิงปริมาณ (Quantitative Viewpoint)
4. ทฤษฎีการบริหารทัศนะร่วมสมัย (Contemporary Viewpoint)

1. ทฤษฎีการบริหารทัศนะแบบดั้งเดิม (Classical Viewpoint) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่เกิดขึ้นในระยะเริ่มแรก ได้แก่

1.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เกิดขึ้นในช่วงที่โรงงานอุตสาหกรรมเริ่มขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น วิธีการจัดการแบบเดิม ๆ ไม่สามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะปัญหาการทำงานไม่เต็มศักยภาพของคนงาน แต่ Frederick W. Taylor (ค.ศ. 1856-1912) บิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ หรือบางตำราเรียกว่าการบริหารแบบมีหลักเกณฑ์ เชื่อว่าปัญหาคนทำงานไม่เต็มศักยภาพนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจใหม่ โดยเสนอหลัก 4 ประการ ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เชนรัตน์, 2542, หน้า 21, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547, หน้า 4)

- 1) ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อทดแทนวิธีการที่คนงานทำกันแบบลองผิดลองถูก
- 2) มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของตนเอง

3) คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ ให้ได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาให้มีความทำงานร่วมกัน

4) ใช้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงานเพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด หัวใจสำคัญของหลักการดังกล่าวคือการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (one best way)

1.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management) มีหลักการให้นักบริหารเป็นผู้ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้าด้วยกัน ปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานด้านการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม มีนักทฤษฎีที่สำคัญ คือ Henry Fayol (ค.ศ.1841-1925)

Henry Fayol เป็นนักบริหาร นักอุตสาหกรรม และนักเขียนชาวฝรั่งเศส Fayol เขียนหนังสือชื่อ "หลักการบริหารทั่วไปในอุตสาหกรรม" มีเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการจัดการที่สำคัญที่เหมาะสมกับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กร Fayol ได้กำหนดหลักการในการบริหารไว้ 5 ประการ คือ

- มองการณ์ไกล (Foresight) วางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต
- จัดองค์การ (Organization) จัดหาและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้

- การควบคุมบังคับบัญชา (Command) เพื่อสรรหา คัดเลือก ประเมินผล ผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ร่วมมือประสานงาน (Coordination) เพื่อให้ทุกหน่วยงานในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง และมีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

- การควบคุม (Control) เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผน มีการปรับปรุงแก้ไขสิ่งผิดพลาด หรือเบี่ยงเบนไปจากแผนที่กำหนดไว้

1.3 ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Management) ทฤษฎีนี้เน้นความจำเป็นของการจัดองค์การอย่างเป็นเหตุเป็นผล โดยมีพื้นฐานมาจากผลงานของ Max Weber (ค.ศ.1864-1920) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน เขาเป็นผู้เสนอแนวคิดเรื่อง ทฤษฎีระบบราชการ (Weber's Theory of Bureaucracy) หรือทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucracy School)

John M. Pfiff และ Frank P. Sherwood (1964, p 56-57 อ้างถึงในสมศักดิ์ กงเทียง, 2545, หน้า 94-95) ได้อธิบายหลักการของหลักราชการตามแนวคิดของ Max Weber ว่า มีสาระสำคัญ ดังนี้

1) Emphasis on form หมายถึง ระบบราชการเน้น หรือให้ความสำคัญในลักษณะรูปแบบที่องค์การได้กำหนดขึ้น ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ การปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

2) Concept of Hierarchy หมายถึง ระบบราชการที่มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ โดยมีหัวหน้าองค์กรเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด

3) Specialization of Task หมายถึง การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน คือกำหนดหน้าที่การงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กรตามความสามารถหรือหลักความรู้ความสามารถในการรับบุคคลเข้าทำงาน โดยยึดหลักคุณธรรม (Merit System) เป็นเกณฑ์

4) A Specific sphere of Competence หมายถึง การกำหนดขอบข่ายความสามารถ คือ เมื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานแล้ว ควรกำหนดหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมอย่างชัดเจน หรืออาจระบุหน้าที่การงานไว้ (Job Description) เพื่อให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

5) Established Norms of Conduct หมายถึง มีการกำหนดบรรทัดฐานแห่งความประพฤติในการปฏิบัติงานแจ้งนโยบายขององค์กรไว้เพื่อให้ทุกคนที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้ทราบ เพื่อติดตามดูว่า การดำเนินการขององค์กรนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรหรือไม่ เพียงไร

6) Records หมายถึง มีการลงทะเบียน จดบันทึกในการทำงาน การดำเนินการ การวินิจฉัยสั่งการ หรือการวางระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะต้องทำตาม เมื่อทำงานเสร็จแล้วต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทราบเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2542, หน้า 19 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547, หน้า 5-6) มีข้อสังเกตว่า หลักการบริหารทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น มีลักษณะที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

ลักษณะที่เหมือนกัน

1. ด้านโครงสร้าง ต่างเน้นเรื่องแบ่งงานกันทำ มีสายการบังคับบัญชา การกำหนดหน้าที่ของการบริหาร และเน้นหลักการ

2. ด้านผู้ปฏิบัติงาน ต่างมองผู้ปฏิบัติงานเหมือนเครื่องจักรกลเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งในการผลิต เน้นสิ่งจูงใจด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงในงาน คนต้องปรับตัวให้ เข้ากับงาน และสามารถจ้างหรือเลิกจ้างได้ตามต้องการ

3. ด้านความเป็นผู้นำต่างให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหาร การมีผู้นำเดียว การคัดเลือกโดยระบบคุณธรรม การเลือกโดยหัวหน้างาน การเชื้อฟิงผู้บังคับบัญชา ทั้งโดยตำแหน่งและผู้เชี่ยวชาญกว่าผู้บริหารมุ่งบรรลุจุดหมายขององค์กรมากกว่าจุดหมายของผู้ปฏิบัติ และความเป็นเอกภาพของจุดหมาย

4. ด้านการตัดสินใจ ต่างเน้นความเป็นเหตุผล คำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ (อัตราการลงทุนและผลกำไร) คำนึงถึงผลกำไรเชิงเศรษฐกิจสูงสุด

ลักษณะที่แตกต่างกัน

ผลงานของ Taylor มุ่งศึกษาการทำงานของคนงาน และหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อปรับปรุงการผลิตด้วยวิธีการที่เรียกว่า "Time and motion studies" ขณะที่ Fayol มุ่งการกำหนดหลักการบริหารไว้ก่อนแล้วนำไปปฏิบัติ โดยเชื่อว่าการมีโครงสร้างที่ชัดเจนจะทำให้การปฏิบัติงานครอบคลุมหน้าที่ที่มีความสำคัญทั้งหมดได้ ส่วน Weber ได้จัดทำพิมพ์เขียว (Blueprint) ของหลักการ หรือสิ่งที่องค์กรควรจะทำไว้ โดยเน้น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้การประเมินผลปฏิบัติงานง่ายขึ้น และการให้รางวัลตอบแทนยุติธรรมขึ้น

2. ทฤษฎีการบริหารที่คนะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Viewpoint) ทฤษฎีการบริหารที่คนะดั้งเดิม มองคนงานเป็นกลไกหนึ่งของการผลิต ผู้บริหารพยายามที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้กลไกนั้นทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ทฤษฎีการบริหารที่คนะเชิงพฤติกรรม เห็นว่าคนงานมิได้มีแรงขับจากภายนอกเท่านั้น แต่จะเกิดจากแรงขับภายในด้วย ดังนั้นทฤษฎีนี้ จึงให้ความสำคัญกับความพยายาม ที่จะเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร

2.1 นักพฤติกรรมระยะเริ่มแรก (early behaviorists)

Hugo Munsterberg (ค.ศ. 1863-1916) เป็นชาวเยอรมัน จบการศึกษาด้านจิตวิทยา และการแพทย์ เขาได้ทำการทดลองเชิงจิตวิทยาเพื่อนำผลไปประยุกต์ใช้กับวงการอุตสาหกรรม ในปี 1913 เขาได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ Psychology and Industrial Efficiency ซึ่งแสดงถึงทัศนะของเขาไว้ว่า ในวงการอุตสาหกรรมสามารถนำเอาหลักจิตวิทยาไปใช้ได้ 3 แนวทาง คือ

- 1) ใช้กับหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการพัฒนาวิธีการจำแนกคนงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะทาง
- 2) ใช้กับหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ด้วย เช่นกัน เกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนงาน เช่น ศึกษาว่าการที่คนงานทำงานได้ดีนั้น เกิดจากปัจจัยเชิงจิตวิทยาอะไรบ้าง
- 3) ใช้ในการศึกษาหาวิธีการที่จะทำให้คนงานมีพฤติกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร จากทัศนะของเขาจึงก่อให้เกิดศาสตร์เกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรม หรือการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ขึ้น จนเขาได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งจิตวิทยาอุตสาหกรรม

2.2 การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies)

การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น เป็นชุดของการปฏิบัติการในโรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne Plants) ของ Western Electric Company ซึ่งผลการศึกษาได้นำมาซึ่งทัศนะการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ จุดมุ่งหมายในการศึกษาเพื่อปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการทำงานตาม

ทักษะการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ โดยมีการศึกษาต่อเนื่องกัน ถึง 3 ครั้ง ในการศึกษาครั้งแรก เป็นการ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแสงสว่างกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน แบบมีกลุ่ม ทดลอง และกลุ่มควบคุมผลการศึกษาพบว่าแสงสว่างไม่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิตโดยตรง

2.3 ความเคลื่อนไหวเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relation movement)

จากผลการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น ซึ่งพบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยทางสังคม มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรว่า หากคนงานมีความพึงพอใจมากขึ้น ผลผลิตจะ สูงขึ้น โดยจุดเน้นการสร้างสิ่งจูงใจอยู่ที่การสร้างความร่วมมือ และความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วม ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ จึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้น จากทักษะเชิงเทคนิค และจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการที่จะทำให้คนงานมีความพึงพอใจในการทำงานให้ มากขึ้นด้วย กรณีผลจากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์นไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางเอาไว้ แต่ก็ยังมีนักวิชา การท่านอื่น ๆ ได้เสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ไว้ดังนี้ คือ Abraham Maslow และ Douglas McGregor

Abraham Maslow (ค.ศ. 1908-1970) เกิดที่เมืองบรูคลิน จากการศึกษาด้าน จิตวิทยา เขาได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 3 ประการดังนี้

- 1) มนุษย์มีความต้องการที่ไม่มีสิ้นสุด
- 2) การกระทำของมนุษย์ เพื่อเติมเต็มในความต้องการที่ยังไม่พึงพอใจ
- 3) ความต้องการมีเป็นลำดับขั้น จากขั้นต่ำกว่าสู่ขั้นที่สูงกว่า (Duncan, 1989)

ดังนี้ ความต้องการทางกาย ความปลอดภัย ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความได้รับการยอมรับ และความ ประสพผลสำเร็จด้วยตนเอง มีการเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการกับปัจจัยองค์การ ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2452, หน้า 95, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547, หน้า 7)

ความต้องการ ความสำเร็จ (self-actualization)	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์การ 1. งานที่ท้าทาย 2. ความริเริ่มสร้างสรรค์ 3. ความก้าวหน้า 4. ความสำเร็จในงาน
การยอมรับนับถือ (self-esteem/self-respect)	1. ชื่องาน 2. เนื้องาน 3. การเพิ่มค่าจ้างที่เป็นธรรม 4. การยอมรับจากกลุ่มเพื่อนหรือผู้บริหาร 5. ความรับผิดชอบ
สังคมหรือความรัก (social or love)	1. คุณภาพของการนิเทศ 2. กลุ่มทำงานที่เข้ากันได้ 3. ความเป็นเพื่อนในอาชีพ
ความปลอดภัยและมั่นคง (safety & security)	1. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย 2. ผลประโยชน์พิเศษที่ได้รับ 3. การเพิ่มเงินเดือน 4. ความมั่นคงในการทำงาน
ทางร่างกายและความอยู่รอด (Physiological & survival)	1. สภาพอุณหภูมิ 2. เงินเดือนที่เป็นธรรม 3. อาหารและเครื่องดื่ม 4. สภาพการทำงาน



ลำดับความต้องการ 5 ชั้นของ maslow

Douglas McGregor (ค.ศ.1906-1964) เกิดที่เมืองดีทรอย เป็นนักบริหารอุตสาหกรรม เขาได้พัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อคนงาน ซึ่งทัศนคติแบบใดแบบหนึ่ง จะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารด้วย ดังนี้ ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่า

1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน
2. คนส่วนใหญ่ต้องการให้บังคับ ควบคุม สั่ง หรือขู่เชิงลงโทษ เพื่อให้ทำงานบรรลุจุดหมายของกิจการ
3. คนโดยทั่วไปหลบหลีกความรับผิดชอบ ไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ชอบหาแสงหาความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า

1. คนส่วนใหญ่มิได้ไม่ชอบงานโดยสันดาน ใช้ความพยายามทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจเป็นไปโดยธรรมชาติ เหมือนการเล่นหรือการพักผ่อน
2. คนจะชี้นำตนเองหรือควบคุมตนเอง ให้บรรลุจุดหมายที่ตนผูกพันการควบคุมหรือขู่เชิงลงโทษจากภายนอก มิได้เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้
3. ความผูกพันกับจุดหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่จะควบคู่ไปกับความสำเร็จของเขาด้วย โดยเฉพาะรางวัลที่ตอบสนองความต้องการในระดับสูง
4. ภายใต้อสภาพที่เหมาะสม คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ไม่เฉพาะการยอมรับในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังจะแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
5. คนแต่ละคนสามารถจะแสดงความริเริ่มสร้างสรรค์และสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร

6. สักยภาพด้านสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ยังมีได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่

8. ทฤษฎีการบริหารที่ชนะเชิงปริมาณ (Quantitative Viewpoint)

การบริหารเชิงปริมาณเกิดขึ้นช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง โดยนักวิชาการชาวอังกฤษจำนวนหนึ่ง ประกอบด้วยนักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ และอื่น ๆ ได้ร่วมทีมงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ (operational research) เพื่อการแก้ปัญหาทางสงคราม โดยใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ สถิติ และข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร หลักการที่สำคัญคือการบริหารศาสตร์ การบริหารปฏิบัติการ และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Bartol & others, 1998)

8.1 การบริหารศาสตร์ (management science)

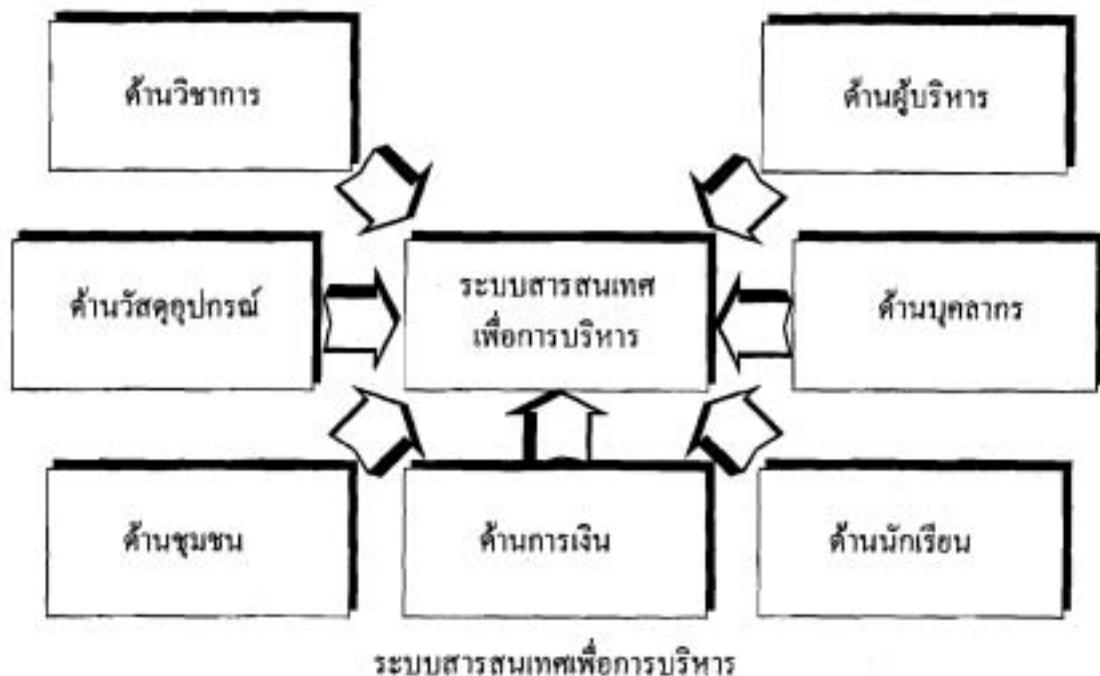
ยึดหลักการที่มุ่งเพิ่มควมมีประสิทธิภาพ ในการตัดสินใจจากการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์และวิธีการเชิงสถิติ ซึ่งแพร่หลายอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์ที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างสลับซับซ้อนมากขึ้น

8.2 การบริหารปฏิบัติการ (operations management)

ยึดหลักการที่เน้นการบริหารกระบวนการผลิต และการให้บริการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกำหนดตารางการทำงาน (work scheduling) การวางแผนการผลิต (production planning) การออกแบบอาคารสถานที่ (facilities and location design) ตลอดจนการประกันคุณภาพ (quality assurance) โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ ใน การบริหารงาน เช่น เทคนิคการทำนายอนาคต (forecasting) การวิเคราะห์รายการ (inventory analysis) ตัวแบบเครือข่ายการทำงาน (networking models) ตลอดจนเทคนิคการ วางแผนและควบคุมโครงการ (project planning and controlling techniques)

8.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information system)

อาจเรียกว่าสารสนเทศบริหารศาสตร์ (management information science) ยึดหลักการที่เน้นการออกแบบและการนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อการบริหาร (computerbased information system : CBIS) ผลิตข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารทุกระดับอย่างกว้างขวางและหลากหลายวิธี ดังกรณี ตัวอย่างระบบฐานข้อมูลในองค์การทางการศึกษา ซึ่งมักจะประกอบด้วย ฐานข้อมูลด้านวิชาการ ด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านนักเรียนนักศึกษา ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านชุมชน และด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ผู้บริหารที่สามารถจัดให้มีระบบฐานข้อมูล ในทุกด้าน อย่างครอบคลุมทันสมัย และสะดวก ต่อการนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร ได้ตลอดเวลาจะระบบฐานข้อมูล

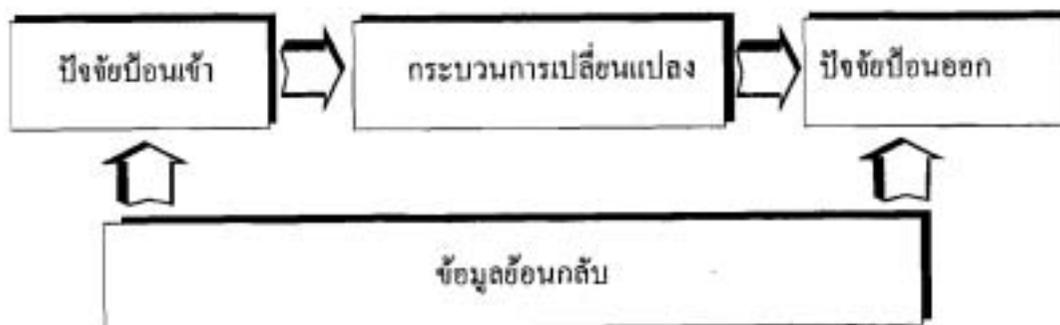


4. ทฤษฎีการบริหารทัศนะร่วมสมัย (Contemporary Viewpoint)

หลักการบริหารทัศนะร่วมสมัยที่สำคัญ คือ หลักการบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ และ หลักการบริหารตามสถานการณ์

4.1 การบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ (system theory) การบริหารตามทฤษฎีนี้ พัฒนาขึ้นโดยนักชีววิทยาและนักฟิสิกส์ บนฐานความคิดที่ว่าองค์การหนึ่ง ๆ สามารถมองเป็นระบบหนึ่ง ๆ ได้ (Kast & Rosenzweig, 1972) โดยระบบหนึ่ง ๆ นั้นหมายถึงชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายขององค์การร่วมกัน ดังนี้

- 1) ปัจจัยป้อนเข้า (inputs) คือทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ เงิน ข้อมูลสารสนเทศ ที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าหรือให้บริการ
- 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation processes) จากการใช้ศักยภาพทางการบริหารและทางเทคโนโลยีขององค์การ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นปัจจัยป้อนออก
- 3) ปัจจัยป้อนออก (outputs) ประกอบด้วย ผลผลิต การให้บริการหรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่องค์การผลิตขึ้น
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลลัพธ์และสถานะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม

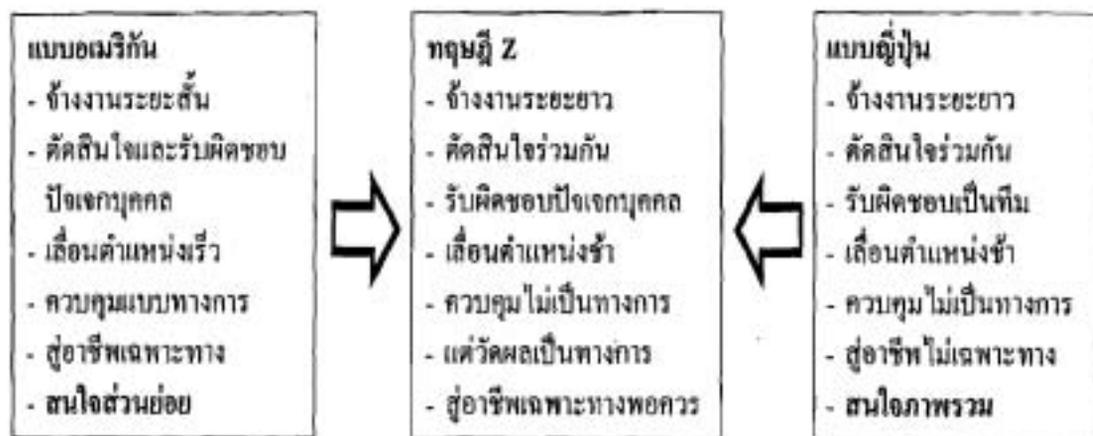


หลักการบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ

4.2 ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (contingency theory) ในขณะที่นักทฤษฎีทัศนะดั้งเดิมพยายามที่จะหาวิธีที่ดีที่สุด (one best way) หรือพยายามหาหลักการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อใช้ในการบริหาร ก็หมายความว่า การที่ใครจะเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถได้ ก็ต้องศึกษาทำความเข้าใจในวิธีการหรือหลักการเหล่านั้นแล้วนำไปประยุกต์ใช้ แต่เนื่องจากสิ่งต่าง ๆ ไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด Hellriegel & Slocum (1982)

4.3 **ทัศนะที่เกิดขึ้นใหม่** (emerging views) ในระยะปัจจุบัน ได้เกิดทฤษฎีทางการบริหารขึ้นใหม่อีกหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎี Z ทฤษฎีการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management : TQM) การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (management by objective : MBO) และการรื้อปรับระบบ (reengineering) เป็นต้น

ทฤษฎี Z เป็นหลักการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese management) พัฒนาขึ้นโดย William Ouchi จากการบูรณาการหลักการแบบอเมริกันเข้ากับหลักการแบบญี่ปุ่น มีหลักการที่สำคัญ คือ ความมั่นคงในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับผิดชอบเป็นปัจเจกบุคคล เพิ่มคุณภาพมีนโยบายความก้าวหน้าอย่างค้ำคอเนื่องเน้นการควบคุมแบบไม่เป็นทางการเปิดโอกาสในอาชีพที่กว้างขึ้น และมีความรับผิดชอบต่อชีวิตทั้งในการทำงานและครอบครัว



ลักษณะของทฤษฎี Z

2.3 ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารดังกล่าวข้างต้น ได้มีนักการศึกษานำไปพัฒนาและสร้างทฤษฎีบริหารการศึกษาขึ้นใหม่เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการบริหารการศึกษา 4 ทฤษฎี ดังนี้ (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2527, หน้า 33-45 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547, หน้า 13-25)

1. ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision Theory)
2. ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)
3. ทฤษฎีระบบสังคม (Social Systems Theory)
4. ทฤษฎีผู้นำ (Leadership Theory)

1. ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision Theory)

โอกาสที่ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจในองค์การมีอยู่ 3 กรณี คือ

1) การตัดสินใจเมื่อผู้มีอำนาจเบื้องต้นมีคำสั่ง คำบัญชา หรือนโยบายให้ปฏิบัติ

2) การตัดสินใจ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายอำนาจไม่อาจตัดสินใจแล้ว เสนอให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ หรือเมื่อมีเรื่องราวร้องทุกข์ หรือข้อขัดแย้งจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Appellate Decision) ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ หน่วยงานใดที่มีการตัดสินใจแบบนี้มาก หน่วยงานนั้นมักจะมีปัญหา

3) การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้บริหารเอง (Creative Decision) การตัดสินใจแบบนี้เมื่อผู้บริหารต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือทำสิ่งใหม่ การตัดสินใจดังกล่าวเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารระดับสูง และเป็นเครื่องชี้ถึงสมรรถภาพของผู้บริหารด้วย

2. ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

องค์การ คือ กลุ่มบุคคลซึ่งร่วมกันทำกิจกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น องค์การหนึ่ง ๆ มักจะมีหลักความเป็นจริงอยู่ 5 ประการ อยู่ในองค์การเสมอ คือ (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์, 2527, หน้า 36)

1) องค์การประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเสมอ

2) บุคคลที่อยู่ในองค์การต้องการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกับและกัน

3) ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกันของคนในองค์การนั้น ต้องระบุไว้ในโครงสร้างขององค์การในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

4) บุคคลทุก ๆ คนในองค์การ ต่างก็มีวัตถุประสงค์ส่วนตัว การกระทำบางอย่างของบุคคลในองค์การจึงเกิดขึ้น เพราะวัตถุประสงค์ส่วนตัว และการที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ ก็มักหวังว่าองค์การจะช่วยให้ตนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของตน

5) ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน จะช่วยให้ประสิทธิผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ส่วนรวมที่เห็นพ้องต้องกัน ถึงแม้ว่าวัตถุประสงค์ส่วนรวมจะแตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวก็ตาม แต่วัตถุประสงค์ส่วนรวมก็มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ส่วนตัวของแต่ละบุคคลในองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517, หน้า 106-107) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การว่ามีฐานสมมติที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1) นโยบายอันชัดเจนในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่ามีนโยบายอย่างไร เป้าประสงค์คืออะไร เมื่อทราบนโยบายเป้าหมายขององค์การแล้วการปฏิบัติงานนั้นจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) มีศูนย์กลางอำนาจการ ในการบริหารงานนั้นควรมีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง

3) ระบุหน้าที่การงานอย่างกระจ่างแจ้ง การบริหารงานนั้นจะต้องมีการแบ่งแยกงานกันปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ละเอียด ถูกต้องและชัดเจน

4) จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม การบริหารองค์การนั้นมีเทคนิคและวิธีอยู่มากมายหลายวิธี และหลายแบบ โดยที่องค์การเองก็มีรูปแบบต่าง ๆ กัน ดังนั้นการที่จะเลือกจัดวางระเบียบแบบแผนในการบริหารองค์การให้เหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะของงาน

5) มีการอำนาจการดี หมายถึง การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) มีหลักการและกฎเกณฑ์ในการสั่งงาน (Directing) ที่ดี เช่น กิจการใดมีลักษณะเช่นไร ควรจะตั้งด้วยวาจา กิจการลักษณะใดควรจะตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมจะทำให้งานขององค์การสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่นได้ นอกจากนี้ระบบการสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการประสานงานและควบคุมงานด้วย

6) จัดให้องค์การสามารถสนองต่อภาวะการณ์อันผันแปรได้ กลุ่มคนกลุ่มใหญ่ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทและคนจำนวนมากที่เป็นสมาชิกขององค์การต่างก็มีความต้องการแตกต่างกัน การจัดองค์การที่ดีควรจะสามารถสนองกับสภาวะแวดล้อมหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

การจัดองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการ คือ

1) หน้าที่การงาน (Function) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงาน แต่ละอย่าง ส่วนการกำหนดหน้าที่ของงานอย่างใดนั้น จะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

2) การแบ่งการทำงาน (Division of work) การแบ่งงานกันทำนี้ มีลักษณะเป็นการแบ่งภารกิจขององค์การมาช่วยกันปฏิบัติจัดทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การแบ่งงานกันทำนิยมแบ่งตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) คือ ในการทำงานอย่างหนึ่งนั้นถ้าแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ แล้วมอบให้คนทำแต่ละชนิดตามความถนัด งานก็จะมีประสิทธิภาพกว่าที่จะให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานทั้งหมดแต่เพียงคนเดียว

3) การรวบรวมและกระจายอำนาจในการจัดองค์การ การรวมและกระจายอำนาจในองค์การนี้ จะต้องกระทำให้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่จัดนั้น ว่างานใดควรจัดในรูปแบบองค์การในลักษณะกระจายอำนาจ และงานใดควรจัดรูปองค์การในแบบรวมอำนาจพิจารณา ดังนี้

3.1) การรวมอำนาจในการจัดองค์การ (Centralization) คือ การจัดองค์การที่มอบอำนาจในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการไว้ที่ส่วนกลาง หรือสำนักงานใหญ่ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา มีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ระเบียบวินัยเป็นเครื่องมือ และผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบ ในหน้าที่การงาน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

3.2) การกระจายอำนาจในการจัดองค์การ (Decentralization) เป็นลักษณะของการกระจายอำนาจในการจัดองค์การ คือการแบ่งอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการไปให้หน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสม พฤติการณ์ ความรู้ ความสามารถของแต่ละหน่วยงาน การกระจายอำนาจ เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับการมอบอำนาจหน้าที่เป็นอย่างมาก ดังนั้นการกระจายอำนาจไปยังหน่วยใดจะต้องคำนึงถึงการมอบอำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งด้วย

4) หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) กับหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกรม (Auxiliary) จะช่วยให้การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และจะเป็นการป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนกันด้วย

4.1) หน่วยงานหลัก (Line or line agency) หมายถึงงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ บุคคลใดที่ปฏิบัติหน้าที่ขั้นแรกโดยตรงต่อสายการบังคับบัญชาก็ถือเป็นบุคคลในหน่วยงานหลัก หน่วยงานหลักนี้มักจะทำหน้าที่ติดต่อกับผู้มารับบริการ หรือสมาชิกองค์การโดยตรง

4.2) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff or staff agency) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่เพื่อให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4.3) หน่วยงานอนุกรม (Auxiliary) คือหน่วยงานช่วยบริการแก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา

5) การส่งเสริมสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษาในองค์การใด ถ้าเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา จะทำให้งานขาดประสิทธิภาพ ซึ่งสืบเนื่องมาจากหน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานหลักมีความสัมพันธ์ต่อกันน้อยเกินไป

6) สายการบังคับบัญชา (Chain of command) บางทีเรียกว่า Line of Authority หรือ Hierarchy สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับ

ผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นทราบว่าสัมพันธภาพของการติดต่อสื่อสาร
ข้อความจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การมีลักษณะเป็นอย่างไร มีการควบคุม และรับผิดชอบ
ลดหลั่นกันมากของบุคคลในองค์การด้วย

ลักษณะของการจัดสายบังคับบัญชาที่ดี ควรประกอบด้วย

6.1) จำนวนระดับชั้น (Level) สาขาการบังคับบัญชาแต่ละสายไม่ควรจะมีจำนวน
มากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่สะดวกต่อการควบคุม

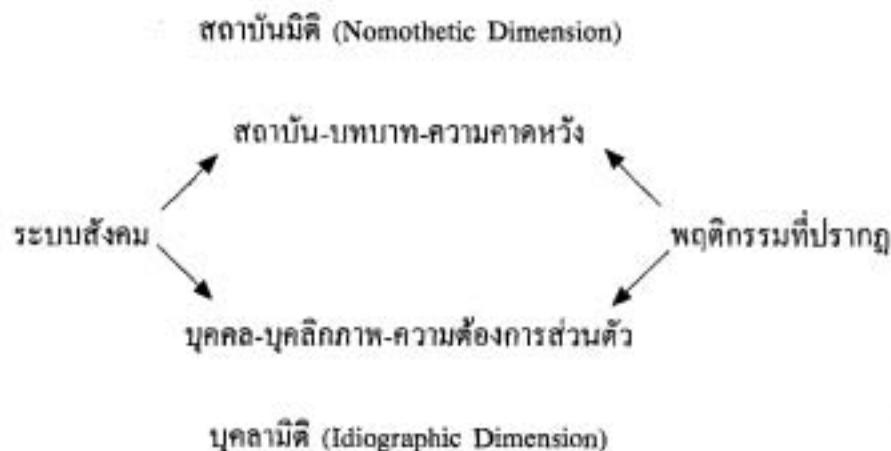
6.2) สาขาการบังคับบัญชาของแต่ละสายงาน ควรมีลักษณะชัดเจนแข็งแรงสะดวกแก่
การปฏิบัติงาน เช่น ใครเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งงาน และต้องส่งไปยังผู้ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
เป็นต้น

6.3) สาขาการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก้ำก้ำกัน เช่น งานหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบ
เพียงคนเดียว

7) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชา
คนหนึ่งมีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ได้บังคับบัญชาการจัดช่วงการ
บังคับบัญชาให้ยาวมากเกินไป อาจจะทำให้การควบคุมบังคับบัญชาไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

8) เอกภาพทางการบริหาร (Unity of command) คือการบริหารงานที่อำนาจ
ควบคุมบังคับบัญชามารวมอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใดหรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใดโดยเด็ดขาดหน่วยงานจะ
ต้องระบุให้ชัดเจนลงไปว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีหน้าที่บังคับบัญชาเพียงไร แต่ไหน ทั้งนี้
เพื่อป้องกันการปิดความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานก้าวก้ำก้ำกัน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2517,
หน้า 108-119)

3. ทฤษฎีระบบสังคม (Social Systems Theory)



จากแนวคิดข้างต้น ทำให้เห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ (Behavior) ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 อย่าง อย่างแรกคือ บทบาท (roles) ของตำแหน่ง ซึ่งเป็นตัวกำหนดสถาบันและอยู่ภายใต้อิทธิพลของความคาดหวัง ซึ่งบุคคลอื่นคาดหวังต่อบทบาทของผู้ครองตำแหน่ง อีกอย่างหนึ่งก็คือ บุคลิกภาพ (personality) ซึ่งถูกกำหนดโดยวิธีการสนองความต้องการ เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$B = f(R \times P)$$

เมื่อ B = พฤติกรรมที่ปรากฏ (observed behavior)

R = บทบาทของสถาบัน (institutional roles)

V = บุคลิกภาพของผู้มีหน้าที่ (personality of the role incumbent)

จากสมการ หมายถึงพฤติกรรมที่เป็นฟังก์ชันของบทบาทและบุคลิกภาพ โดยที่บทบาทและบุคลิกภาพเป็นอิสระแก่กัน นั่นก็คือ พฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลของบทบาท และบุคลิกภาพอันเป็นผลเนื่องมาจากปฏิกริยาระหว่างมิติทั้งสอง ดังจะได้กล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

มิติที่หนึ่ง เรียกว่า สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ประกอบด้วย

1) สถาบัน (Institution) หมายถึง หน่วยงานหรือองค์การ อาจจะเป็นกรม กอง วิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท ร้านค้า หรือโรงงานต่าง ๆ ซึ่งมีวัฒนธรรมของหน่วยงานนั้นครอบคลุมอยู่

2) บทบาทตามหน้าที่ (Role) สถาบันหรือองค์การจะกำหนดบทบาทหน้าที่ และตำแหน่งต่าง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติ มีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการและมีธรรมเนียมการปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อบทบาทอยู่

3) ความมุ่งหวังของบุคคลภายนอกหรือองค์การ (Expectations) เป็นความมุ่งหวัง หรือบุคคลภายนอกคาดว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นวิทยาลัยครูก็มีความมุ่งหวังที่จะเป็นครูที่ดี ผลิตนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถในการให้การศึกษาและทำให้การศึกษาเจริญ ความมุ่งหวังนั้นมีค่านิยมทางสังคมครอบคลุมอยู่

มิติที่สอง เรียกว่าบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) ประกอบด้วย

4) บุคลากรแต่ละคน (Individual) ซึ่งเป็นบุคคลในระดับต่าง ๆ เช่น ในโรงเรียน มีอาจารย์หัวหน้าสาขาวิชา อาจารย์ พนักงาน คนงานภารโรง บุคคลมีวัฒนธรรมย่อยที่ครอบคลุมต่างไปจากวัฒนธรรม โดยส่วนรวมต่าง ๆ กัน เช่น นับถือศาสนา หรือมีแนวความคิดต่าง ๆ กัน เป็นต้น

5) บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ บุคลิกภาพทัศนคติ อารมณ์ จิตใจ และแนวความคิด ซึ่งคนเข้ามาทำงานในองค์การนั้น จะมีความแตกต่างปะปนกันและมีธรรมเนียมของแต่ละบุคคล เป็นอิทธิพลครอบงำ

6) ความต้องการส่วนตัว (Need-Dispositions) บุคคลที่มาทำงานในองค์กรมีความต้องการที่แตกต่างกันไป บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพ บางคนทำงานเพราะความรัก บางคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้า บางคนต้องการยอมรับ บางคนต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งคนต่าง ๆ เหล่านี้ อาจมีความต้องการที่แตกต่างกันมากในการที่เข้ามาทำงานในหน่วยงาน และมีค่านิยมทางสังคมครอบงำอยู่

4. ทฤษฎีผู้นำ (Leadership Theory)

ทฤษฎีผู้นำเป็นอีกทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษา ได้มีผู้วิจัยและค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้มาก (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์ อังอิงใจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547, หน้า 22-23) สรุปแนวคิดที่เป็นประโยชน์กับการบริหารการศึกษา ดังนี้

1) แนวคิดที่ได้จากทฤษฎีระบบสังคมโดยวิเคราะห์ความเป็นของผู้บริหาร 3 ประเภท คือ

1.1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership style) เป็นผู้นำ ที่ยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นหลัก ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบัน

1.2) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership style) เป็นความพึงพอใจในการทำงานเป็นหลัก

1.3) ผู้นำที่ยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership style) เป็นผู้นำที่มองการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในเวลาเดียวกันก็จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรบ้างตามความเหมาะสมและยุติธรรม โดยบุคลากรเองมีความพอใจในการทำงานด้วย

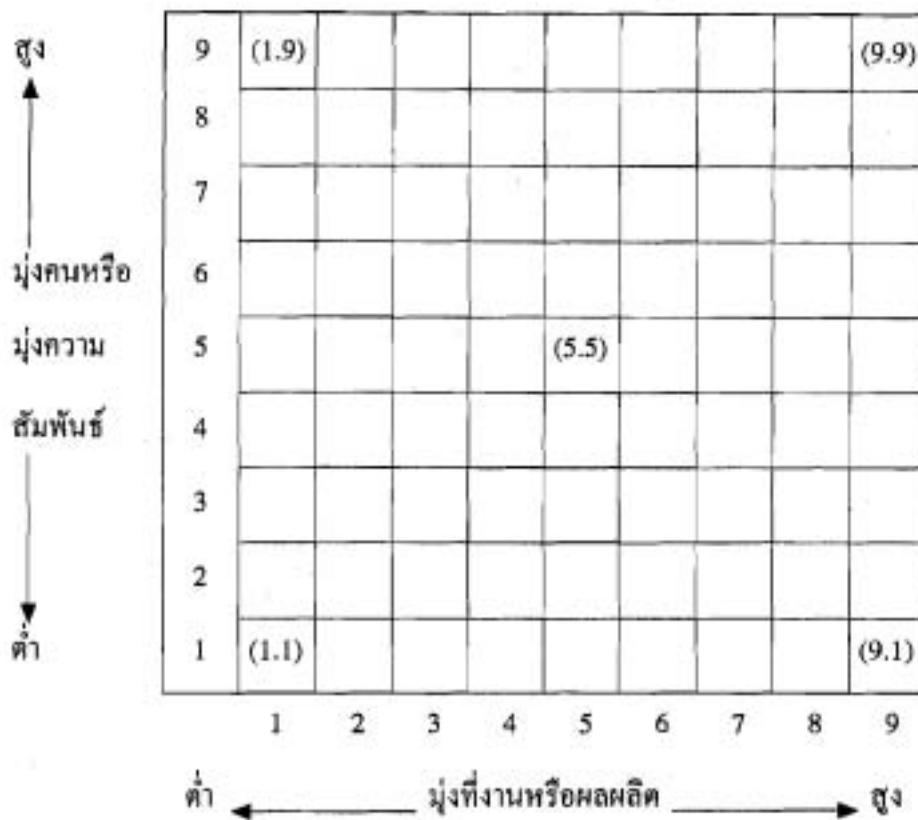
2) แนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยม ซึ่งได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Leader behavior) ตามแนวพฤติกรรมที่ปรากฏ จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือผู้นำกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน (Initiating Structure) และผู้นำมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)

(สูง)	ความสัมพันธ์ สูงงานต่ำ	ความสัมพันธ์ สูงงานสูง
มุ่งความสัมพันธ์ (ต่ำ)	ความสัมพันธ์ ต่ำงานต่ำ	ความสัมพันธ์ ต่ำงานสูง

(ต่ำ) มุ่งงาน (สูง)

ภาวะความเป็นผู้นำ

ตาข่ายภาวะผู้นำของ Blake และ McCaule



จากรูปข้างต้นอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบ (1.1) เป็นผู้นำที่ไม่เอาไหนเลย ไม่สนใจคน และไม่หวังผลของงาน ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ แบบเช้าชามเย็นชาม ไม่มีจุดเน้นหรือจุดมุ่งหมายอะไร เรียกว่า บริหารงานโดยขาดจุดมุ่งหมายมีค่าต่ำ ทั้งผลงาน และน้ำใจคน
2. ผู้นำแบบ (1.9) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ พยายามสร้างความเป็นมิตรความเป็นกันเอง แต่ไม่คำนึงถึงผลของงาน ทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำมาก ผู้นำแบบนี้มักเรียกกันว่า “ผู้นำแบบลูกทุ่ง”
3. ผู้นำแบบ (9.1) ผู้นำแบบนี้มุ่งเฉพาะความสำเร็จของงานแต่เพียงอย่างเดียว ไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงานไม่สนใจในความต้องการของบุคคลเรียกว่ามองมนุษย์เป็นเครื่องจักร เพราะมุ่งแต่ประสิทธิภาพของงานเพียงอย่างเดียว มักเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบงานขึ้นสมของ”

4. ผู้นำแบบ (9.9) เป็นผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ (Team) มุ่งทั้งคนและผลของงาน ทุกคนมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ทำให้งานประสบผลสำเร็จสูง และทุกคนมีความพอใจในผลของงาน ผู้นำแบบนี้อาจเรียกว่า “ผู้นำแบบอุดมคติ”

5. ผู้นำแบบ (5.5) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่ทั้งคน และงานในระดับปานกลาง ทำให้ได้ผลงานพอสมควรและผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจบ้าง ผู้นำแบบนี้อาจถือได้ว่าเป็นผู้นำ “แบบสายกลาง” ซึ่งมีโอกาสที่จะเป็นไปได้มากในชีวิตจริงของการเป็นผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุธ (2525, หน้า 96-97 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547, หน้า 24-25) ได้วิเคราะห์แหล่งที่มาของอำนาจได้ 3 ประเภท คือ

1) ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นทางกฎหมาย ในหน่วยงานต่าง ๆ

2) ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

3) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนให้ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำนี้ก็รักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบาบริมากมีการพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

3.1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

3.2) ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไป จะทำอะไรก็ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

3.3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจรับฟังความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจกดขี่การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

2.4 ทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษา

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา แบ่งออกได้ 5 ประเภท คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ
3. ทฤษฎีองค์การ
4. ทฤษฎีการบริหาร
5. ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำ :

- **ทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ** : ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมแก่การเป็นผู้นำ
- **ทฤษฎีผู้นำตามตัวแบบของวรูม ยεκตัน และแอนโท** : มุ่งวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ด้านสถานการณ์ ว่ามีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของพนักงานมากน้อยเพียงไร
- **ทฤษฎีภาวะผู้นำ** : ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ แยกได้เป็นทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ และทฤษฎีตามสถานการณ์
- **ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรม** : แยกประเภทผู้นำตามพฤติกรรม เช่น มุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์
- **ทฤษฎีความเป็นไปได้ของฟิเดลอร์**
- **ทฤษฎีความเป็นไปได้ของภาวะผู้นำ** : หรือทฤษฎีตามสถานการณ์
- **ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี และบลังชาร์ด** : วิธีการในการนำนั้น ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความพร้อมของลูกน้อง และสถานการณ์
- **ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1906-1964)** : เป็นการมุ่งแก้ไขพฤติกรรมของหัวหน้างานให้เลิกมองลูกน้องในแง่ร้าย แต่ให้มองในแง่ดี ทฤษฎี X เป็นการมองลูกน้องในแง่ร้าย และทฤษฎี Y เป็นการมองลูกน้องในแง่ดี
- **ทฤษฎีแนวทาง-เป้าประสงค์** : หัวหน้างานต้องสร้างแรงจูงใจแก่ลูกน้อง เพื่อให้เขามีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาไปสู่การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ

- **ทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้นของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow 1908-1970)** : ได้แก่ ความต้องการด้านกายภาพ ความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และความต้องการสำเร็จสมหวังในชีวิต

- **ทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้นของอีริก ฟรอมม์** : มนุษย์มีความต้องการ 5 ประการ ได้แก่ มีสัมพันธภาพ สร้างสรรค์ มีสังกัด มีเอกลักษณ์แห่งตน และมีหลักยึดเหนี่ยว
- **ทฤษฎีความต้องการความล้มเหลวของแมคเคลเลนด** : มนุษย์มีความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จ อำนาจ และความต้องการทางสังคม
- **ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์** : การเสริมแรงของมนุษย์มีพื้นฐานอยู่บนปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ มนุษย์จะมีพฤติกรรมตามการเสริมแรงที่เกิดขึ้นกับตนและการทำงานของตน เป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดหรือสังเกตได้ และการเสริมแรงที่เหมาะสมนั้น จะทำให้พฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการมีเพิ่มขึ้น และที่ไม่ต้องการมีลดน้อยลงไป แบ่งเป็นการเสริมแรงทางบวก คือ การให้รางวัลในผลลัพธ์จากการกระทำที่ต้องการหรือปรับปรุงพฤติกรรม และการเสริมแรงทางลบ คือ การให้รางวัลจากการสามารถขจัดสิ่งที่ไม่ต้องการออกไปได้
- **ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของฟรอยด์** : โครงสร้างบุคลิกภาพของมนุษย์ประกอบไปด้วยพลัง 3 ประการ ได้แก่ Id, Ego และ Superego
- **ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟรดริค เฮิร์ชเชอว์** : แรงงูใจของมนุษย์เกิดขึ้นจากปัจจัย 2 อย่าง ได้แก่ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ และสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ
- **ทฤษฎีแห่งบทบาท** : สมาชิกในสังคมต่างมีตำแหน่ง มีบทบาท ต่างก็ต้องแสดงบทบาทของตนไป ในกลุ่มต้องมีผู้นำ และผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกลุ่มด้วย มนุษย์มีบทบาท 3 อย่าง ได้แก่ บทบาทที่พอดี บทบาทที่ขาดไป และบทบาทที่สิ้นเกิน
- **ทฤษฎีบุคลิกภาพของเชลดอน** : บุคลิกภาพของมนุษย์จะขึ้นอยู่กับรูปร่างที่ปรากฏของบุคคลผู้นั้น บุคลิกภาพของมนุษย์แยกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ผู้ที่มีรูปร่างอ้วนกลม นุ่ม ชอบความสบาย การสังคดี 2) ผู้ที่มีรูปร่างสูงใหญ่ กล้ามเนื้อแข็งแรง ชอบออกกำลังกาย จิตใจเป็นนักกีฬา 3) ผู้ที่มีรูปร่างบอบบาง อ่อนแอ ไม่ชอบออกกำลังกาย
- **ทฤษฎีการงูใจของรณนิช ดิเคอร์ท** : ในการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารจะได้รับประโยชน์เต็มที่จากทรัพยากรบุคคลต่อเมื่อแต่ละคนในองค์กรได้เป็นสมาชิกของกลุ่ม มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด
- **ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์** : มนุษย์มีความต้องการ 3 ชั้น ได้แก่ ต้องการมีชีวิตอยู่ ต้องการมีความสัมพันธ์ และต้องการมีความงอกงาม
- **ทฤษฎีการงูใจของเมอร์เรย์** : เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับแรงงูใจไว้ 20 ประการ ได้แก่ ความอบอุ่นถ่อมตน ความสำเร็จ ความต้องการมีเพื่อน ความก้าวร้าว ความมีอิสรภาพ การมีปฏิริยาโต้ตอบที่มุ่งแก้ไขพฤติกรรมตนเอง การป้องกันตนเองจากการถูกวิพากษ์วิจารณ์ จากผู้อื่น การกระทำตนให้เป็นที่ประทับใจของผู้อื่น การหลีกเลี่ยงอันตราย การหลีกเลี่ยงความละอาย การทะนุถนอมสิ่งที่น่าเอ็นดู ความมีระเบียบ การเล่น การปฏิเสธคนบางคนและพฤติกรรมบาง

อย่าง ความสนุกสนานชื่นบาน ความต้องการทางเพศ การให้ความช่วยเหลือ และจงรักภักดีต่อผู้มีอำนาจเหนือตน และการเข้าใจเหตุการณ์ต่าง ๆ

- **ทฤษฎีแรงจูงใจของทอร์เตอร์ และลอว์เลอร์** : ปริมาณของความพยายามขึ้นอยู่กับค่าของรางวัล บวกกับจำนวนพลังงานที่บุคคลมีความเชื่อ และความน่าจะเป็นของการได้รับรางวัล การปฏิบัติงานนำไปสู่รางวัลภายในและภายนอก และรางวัลนำไปสู่ความพึงพอใจ

- **ทฤษฎีการจูงใจของเอลตัน มายอ (Elton Mayo : 1880-1949)** ปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยา มีความสำคัญต่อความพึงพอใจของมนุษย์มากกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- **ทฤษฎีหน้าต่างสีบานของโจฮารี** : มีชื่อเรียกว่า "ทฤษฎีหน้าต่างดวงใจ" บ่งบอกว่า ลักษณะจิตใจมนุษย์ ประจุห้อง 4 ห้อง หรือมีหน้าต่างดวงใจอยู่ 4 บาน ได้แก่ ส่วน ที่เปิดเผย จุดบอด ส่วนที่ซ่อนเร้น และกันบังที่ล้าลึก

- **ทฤษฎีอารมณ์ขัน** : แยกออกได้เป็น 8 ทฤษฎี ได้แก่ทฤษฎีจิตวิทยาและวิวัฒนาการ ทฤษฎีความเหนือกว่า ทฤษฎีความไม่ลงรอยกัน ทฤษฎีความประหลาดใจ ทฤษฎีความขัดแย้งกันในตัวเอง ทฤษฎีการปลดปล่อยและการผ่อนคลาย ทฤษฎีการศึกษาพฤติกรรมส่วนรวมของมนุษย์ และทฤษฎีจิตวิเคราะห์

- **ทฤษฎีวุฒิภาวะของคริส อากิริส** : มนุษย์มีวุฒิภาวะ และบางส่วนที่ไม่มีวุฒิภาวะ

- **ทฤษฎีความคาดหวังของวูม** : การจูงใจของคนเพื่อกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะถูกกำหนดโดยคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้จากความพยายาม ถูกรับกับความเชื่อมั่นที่ว่าความพยายามนั้นช่วยให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

- **ทฤษฎีค่านิยมจริยธรรมของควงเคิลอน หันธุมนาวิน** : มนุษย์มีจิตใจและภูมิธรรมที่แตกต่างกัน แยกได้เป็นมนุษย์ที่มีจิตใจเป็นสัตว์ มนุษย์ที่มีจิตใจเป็นคน และมนุษย์ที่มีจิตใจเป็นเทวดา

- **ทฤษฎีต่างตอบแทนของแชปแมน** : การจูงใจกันและกันของบุคคลสองกลุ่ม เช่น นายกับลูกน้อง เพื่อนกับเพื่อน ต่างฝ่ายต่างก็ได้รับประโยชน์จากกันและกัน

3. ทฤษฎีองค์การ

- **ทฤษฎีบุคลิกภาพและองค์การ**

- **ทฤษฎีกุ่มพลังของคอรัท ดูวิน**

- **ทฤษฎีตอบสนองต่ออิทธิพลของสังคมของเคอแมน** : มีกระบวนการ 3 อย่างของอิทธิพลที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ที่มีต่อกลุ่ม ได้แก่ การยินยอมพร้อมใจ การระบุเพื่อยืนยัน และการทำให้เป็นนานาชาติ

• **ทฤษฎีการวิเคราะห์กระบวนการปฏิสัมพันธ์ของเบล :** ปัญหาสำคัญ 4 ประการที่กลุ่มทั้งหลายต้องเผชิญ ได้แก่ การปรับตัว การควบคุมเครื่องมือ การแสดงออก และการจัดการกับความรู้สึกของสมาชิกภายในกลุ่ม

• **ทฤษฎีเกมส์ :** เกี่ยวข้องกับเทคนิคการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีการจัดแย้งระหว่างบุคคลหรือธุรกิจ ที่มีบุคคลสองฝ่ายที่มุ่งเอาชนะกัน โดยตลอด และใช้ยุทธวิธีทุกอย่างเพื่อให้ฝ่ายตนได้ชัยชนะ

• **ทฤษฎีความน่าจะเป็น :** เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีลักษณะพิเศษ เรียกว่า การสุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ออกมา นั้น จะเป็นโดยบังเอิญ หรือเป็นความน่าจะเป็นเพื่อสร้างผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายให้เกิดขึ้น

• **ทฤษฎีระบบของโฮแมน :** พื้นฐานที่แข็งแกร่งที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมกลุ่มได้แก่ กิจกรรม ปฏิสัมพันธ์ และความรู้สึกนึกคิด

• **ทฤษฎีสองมิติของแจ็กสัน :** วิเคราะห์พื้นฐานความเป็นสมาชิกของกลุ่ม สมาชิกภาพมีพื้นฐานจากความน่าดึงดูดใจ และสมาชิกมีบทบาทที่เหมาะสมตามที่กลุ่มได้กำหนดมาตรฐานของบทบาทไว้

• **ทฤษฎีบูรณาการทางสังคมของบลอส :** อธิบายว่า เอกัตบุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นสมาชิกในกลุ่มด้วยเหตุผลอะไร การเข้าเป็นสมาชิกใหม่ในกลุ่ม หากโคเคนต์มากเกินไป จะเป็นภัยแก่ตนเอง

• **ทฤษฎีการข้ามแคว :** จัดลำดับคิวให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ เพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด มีการรอคอยน้อยที่สุด ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

• **ทฤษฎีการใช้ประโยชน์ :** มุ่งประโยชน์สูงสุดของผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ มุ่งใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าที่สุด

4. ทฤษฎีการบริหาร

• **ทฤษฎี A :** ทัศนะการจัดการของอเมริกา ที่เน้นการจ้างงานระยะสั้น มีความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยพนักงานไม่มีส่วนร่วม

• **ทฤษฎี J :** ทัศนะการจัดการแบบญี่ปุ่น ที่เน้นการจ้างงานตลอดชีพ มีความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

• **ทฤษฎี Z :** ศึกษาการจัดการของญี่ปุ่น เปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกา เป็นทฤษฎีการจัดการแบบผสมผสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐฯ ที่มุ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบเฉพาะของบุคคล และการตัดสินใจร่วมกัน

- **ทฤษฎีวัวสองตัว** : มนุษย์และสัตว์เมื่ออยู่เดี่ยวเดี่ยวโคด ไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น ก็อยู่ไปตามสบาย เปรียบได้กับวัวตัวเดียว ที่เล็มหญ้ากินโดยลำพัง ก็กินช้า ๆ แต่เมื่อเห็นวัวอีกตัวหนึ่งเข้ามาใกล้ ก็รู้สึกว่ามีคู่แข่ง เกรงหญ้าที่กินอยู่จะไม่พอ ต้องรีบกินเป็นการใหญ่ เกิดการแข่งขันเต็มที่ มนุษย์เราต้องการแข่งขัน เมื่อแข่งขันแล้วก็ต้องการเป็นผู้ชนะ (เคิร์ท แลงค์ส, 2534, หน้า 65 อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2544, หน้า 109)

- **ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน** : มุ่งมองที่หลักการในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน โดยถือหลักว่า “งานเท่ากัน เงินต้องเท่ากัน” มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ทฤษฎีความเสมอภาค” โดยปกติ มนุษย์ชอบเปรียบเทียบงานที่ตนเองกระทำกับงานของผู้อื่นอยู่เสมอ จิตวิทยาชั้นนี้ ทำให้ร้านขายอาหารต้องระมัดระวังในการเสิร์ฟอาหารที่มองเห็นขนาดชิ้นส่วนของอาหารด้วย เช่น สะเต็ก เมื่อเสิร์ฟลูกค้าจะมองว่า ที่ตนเองได้รับกับที่เพื่อนได้รับ ชิ้นไหนเล็กใหญ่กว่ากัน หากได้ชิ้นเล็กก็จะโอววาย หากได้ชิ้นใหญ่กว่าก็พึงพอใจ (เซอร์เมอร์ฮอร์น, 1997, หน้า 74 อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2544, หน้า 110)

- **ทฤษฎีแห่งความยุติธรรม** : มีเนื้อหาว่า การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม จะต้องอยู่บนพื้นฐานบนมาตรฐานของความเท่าเทียมกัน ความยุติธรรม และความไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

- **ทฤษฎีแห่งสิทธิ** : คาดหมายว่า การตัดสินใจที่มีจริยธรรมมากที่สุด คือการตัดสินใจซึ่งมุ่งรักษาสิทธิของบุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น

- **ทฤษฎีพันธสัญญาต่อสังคม** : บุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคม จะต้องมีความผูกพันต่อการมีคุณค่าร่วม (Shared value) และการมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของสังคม (โบวี และคณะ, 1993, หน้า 124 อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2544, หน้า 110)

- **ทฤษฎีการตัดสินใจ** : วิเคราะห์การจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การหาทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการตัดสินใจ จำแนกได้หลากหลาย เป็นการตัดสินใจตามสถานการณ์ ตามวิธีการตัดสินใจ

- **ตัวแบบการตัดสินใจแนวคลาสสิก** : บิดหลักการหาข้อมูลและการใช้เหตุผลอย่างสมบูรณ์ หาประโยชน์สูงสุดสำหรับทางเลือก

- **ตัวแบบการตัดสินใจแนวบริหาร** : กำเนิดถึงการขัดเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

5. ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

ปัจจุบันมีทฤษฎีที่ถือว่าเป็นทฤษฎีบริหารการศึกษาประมาณ 4 ทฤษฎีด้วยกัน คือ

- 1) **ทฤษฎีกำหนดรูปแบบใหม่** : ได้พัฒนามาจากทฤษฎี 2 องค์ประกอบ (Two-factor theory) ของเฟรดरिक เฮอร์ซเบิร์ก ซึ่งแยกองค์ประกอบของแรงจูงใจของมนุษย์เป็น 2 อย่างด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) และปัจจัยสนับสนุนพื้นฐาน (Hygiene factor)

เฟรเดอริก เซอร์จเบิร์ก นักพฤติกรรมศาสตร์ผู้เห็นหนทางใหม่ของคนกับความ
สัมพันธ์ในการทำงาน เขาได้เรียนรู้ว่า เงินมิใช่สิ่งกระตุ้นสูงสุดที่จะทำให้คนทำงานได้มากกว่าเดิม
ปัจจัยชูงใจ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยกระตุ้นนั้น ได้แก่ ปัจจัยที่ดึงดูดใจ ต่อ
หรือชั่ววอนให้บุคคลหันเหความสนใจมาสู่องค์กร ปรารถนาที่จะมาร่วมงานกับองค์กร เช่นเดียวกับ
ดอกไม้ที่มีกลิ่นอันหอมหวานชวนใจ ล่อแมลงให้มาดมดมกลิ่น และคลุกเคล้าเกสร นำไปผสมพันธุ์
กับเกสรของดอกไม้อื่น ๆ กลายเป็นการขยายพันธุ์ไม้ไปได้ ปัจจัยนี้เทียบได้กับ “คนนอกอยาก
เข้า”

ปัจจัยชูงใจที่กล่าวนี้ ได้แก่ ความสำเร็จ หากทำงานแล้ว มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ
สำเร็จ หรือทำแล้วได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างสูง ก็จะเป็นการกระตุ้นให้เขาอยากมา ร่วมงานด้วย การได้
รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น การมีหน้าที่การงานที่น่าสนใจ เช่น เมื่อเข้า มาทำงานที่องค์กรนี้แล้ว
ได้รับตำแหน่งใหญ่โต เกิดความภาคภูมิใจ ความรับผิดชอบที่ได้รับ ด้งานที่ได้รับมอบหมาย
เป็นภาระงานที่มีความสำคัญ มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูง ก็ย่อมจะเป็นหน้าเป็นตาแก่ตนเอง และ
พึงพอใจอยากจะทำอยู่ มาร่วมงานด้วย และประการสุดท้าย ก็คือ โอกาสที่จะได้เจริญก้าวหน้าต่อไป
ในอนาคต

ปัจจัยสนับสนุนค่าจูน หรือปัจจัยด้านบำรุงรักษานั้น ได้แก่ ปัจจัยที่ทำให้เมื่อ
บุคคลได้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว มีความสุขกายสบายใจ พึงพอใจ ต้องการที่จะทำงานอยู่ใน
องค์กรนั้น ๆ ต่อไปอีกยาวนาน ไม่อยากที่จะจากไปอยู่กับองค์กรอื่น ปัจจัยนี้เทียบได้กับ “คนใน
ไม่ยอมออก” นั่นเอง

ปัจจัยสนับสนุนค่าจูนที่กล่าวนี้ ได้แก่ การนิเทศงาน เจ้านายได้อบรมสั่งสอนแนะนำ
ปรับปรุงเทคนิคในการทำงานให้หรือไม่ เพียงไร ในด้านการบริหารงาน ผู้ได้บังคับบัญชาที่จะ
เฝ้าสังเกตว่า เจ้านายบริหารดีหรือไม่ เพียงไร เป็นนักบริหารการศึกษาชั้นยอดหรือไม่ หากบริหารดี
บริหารเก่ง ผู้ได้บังคับบัญชาก็พึงพอใจ มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน ด้านภาวะการณ์ทำงาน
เป็นที่น่าพึงพอใจเพียงไร บรรยากาศดีหรือไม่ สถานที่กว้างขวางเพียงพอหรือไม่ ในด้านปฏิสัมพันธ์
ระหว่างกันและกัน เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตรหรือไม่ ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง
หรือไม่ ในด้านสภาพการทำงาน ผู้ทำงานก็จะมองว่า ตนเองมีตำแหน่งหน้าที่การงานดีหรือไม่ มี
เกียรติยศในระดับที่ตนเองพึงพอใจหรือไม่ ในด้านความมั่นคง ก็จะดูว่า ตนเองรู้สึกมั่นคงต่องานที่
กำลังปฏิบัติอยู่นั้นมากน้อยเพียงไร ในด้านชีวิตส่วนตัว ก็มองว่า งานที่ตนเองปฏิบัตินั้น มิได้ทำให้
ชีวิตส่วนตัวของตนเองต้องเสียหายไป หากทำงานนั้น แล้วงานหนักไป จนไม่มีความเป็นตัวของ
ตัวเอง ปลีกเวลาหาความเป็นส่วนตัวไม่ได้ เขาก็ย่อมจะไม่พึงพอใจ และมองหาทางที่จะทำงานอย่าง
อื่นต่อไป

ฮอย และมิสเกล (1978, หน้า 108-109, อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2544, หน้า 112) ได้เพิ่มองค์ประกอบตัวที่สามเข้าไป ได้แก่ Ambient หมายถึง สิ่งแวดล้อม การได้อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีหรือไม่ดี มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของการทำงาน มนุษย์จะต้องปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม และต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ หากเขาปรับตัวได้ดี เขาก็ย่อมจะสามารถดำรงอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปได้ยาวนาน แต่หากไม่สามารถปรับตัวได้ เกิดความอึดอัดขัดข้อง คับใจ มีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ จึงซึ่งรังเกียจวิธีการทำงาน หรือสถานที่ทำงานนั้น หรือตัวผู้บริหารงาน ที่คุมบังเหียนองค์กรนั้นอยู่ ก็ย่อมจะต้องหาทางหลีกเลี่ยงหนีหน้า หรือลาออกจากงานนั้นไป องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม (Ambient factor) นี้ แบ่งได้เป็น 5 ประการด้วยกัน ได้แก่ 1) เงินเดือน 2) โอกาสเจริญงอกงาม 3) ความเสี่ยง 4) ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา 5) สถานภาพของงานที่ปฏิบัติ

2) ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision-making Theory)

: มนุษย์ทุกคนต้องตัดสินใจ เมื่อมีการบริหารงานทั้งหลายการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ (Deciding and Decision-making) ก็กลายเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องนำมาในการพิจารณาในการบริหารด้วย

เมื่อปฏิบัติงานแล้ว เกี่ยวข้องกับภารกิจหน้าที่การงานอะไร ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ย่อมจะเกิดความพึงพอใจ หากได้มีส่วนร่วมรับทราบ ร่วมแสดงความคิดเห็น และท้ายที่สุด ก็มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องราวนั้น ๆ ด้วย หากมนุษย์ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างพอดี ๆ พอเหมาะกับความต้องการของเขา เขาก็จะมีความพึงพอใจ และมีความสุข หากได้มีส่วนร่วมน้อยเกินไป ก็จะไม่พึงพอใจ และในทางกลับกัน หากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องราวต่าง ๆ มากเกินไป มากจนเกินพอดี เกินไปจากความต้องการของเขา ก็อาจจะเกิดความรู้สึกเมื่อ ไร้ค่า และไม่พึงพอใจได้เช่นเดียวกัน

ปี ค.ศ.1977 ฮอย และมิสเกล (1978, หน้า 228, อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2544, หน้า 114) ได้ทำวิจัยโดยสอบถามอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษากว่า 232 โรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลปรากฏว่า อาจารย์ใหญ่มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจารย์ใหญ่ที่สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องเป็นผู้ที่เตรียมการมาดีก่อนที่จะเข้าประชุม และมีการตัดสินใจด้วยการแสวงหาข้อมูล แยกแยะระหว่างข้อเท็จจริงกับความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างจริงจังด้วย

สิ่งที่ได้ค้นพบจากการวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ มีดังนี้

- การมีโอกาสร่วมตัดสินใจ ทำให้ครูมีขวัญดี
- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความพึงพอใจใน

วิชาชีพ

- ครู อาจารย์พึงพอใจอาจารย์ใหญ่ที่ส่งเสริมให้เขาเข้าร่วมตัดสินใจ
- ครู อาจารย์มิได้คาดหวังจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกเรื่อง เขาอยากเข้าร่วมตัดสินใจเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา หรือผลประโยชน์ของเขาเท่านั้น
- องค์ประกอบภายในและภายนอก มีผลกระทบต่อระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3) **ทฤษฎีบรรยากาศ (Atmosphere Theory)** : ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่บรรยากาศสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน อลัน บราวน์ ได้เสนอกลยุทธ 2 ประการสำหรับเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียน จากที่ไม่พึงปรารถนา ไม่น่ารื่นรมย์ใจ ให้เป็นที่น่าพึงปรารถนา น่ารื่นรมย์ใจ ผู้เรียนอยากเข้าไปเรียน อยากอยู่ในบรรยากาศที่น่าดึงดูดใจเหล่านั้น

กลยุทธ 2 ประการ ของ อลัน บราวน์ (ฮอย และมิสเกล, 1978, หน้า 165-167, อ้างถึงใน ประชาญา กล้าผจญ, 2544, หน้า 115)

- กลยุทธด้านคลินิก (Clinic Strategy) มุ่งเน้นเรื่องความรู้เกี่ยวกับองค์การ วิเคราะห์บรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) ว่ามีความอบอุ่นหรือไม่ น่าอยู่ น่าทำงานหรือไม่? กำหนดลำดับขั้นความสำคัญของการปฏิบัติการ และวางแผนดำเนินการ เมื่อปฏิบัติเสร็จแล้ว ก็มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอีกครั้งหนึ่ง

• กลยุทธมุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลาง (Growth-centered Strategy) กลยุทธนี้ มองว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีทิศทางที่แน่ชัด และควรจะนำไปสู่ความก้าวหน้า ครู อาจารย์มีศักยภาพสูงมากที่จะพัฒนา และนำเอาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ทฤษฎีนี้ มุ่งมองว่าทำอย่างไร จึงจะทำให้เด็กนักเรียนเกิดความเจริญงอกงามทางด้านร่างกายและสติปัญญา ในที่สุดก็กลายมาเป็นการเรียนรู้แบบให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered learning)

4) **ทฤษฎีอำนาจและความขัดแย้งในสถานศึกษา ของ วิกเตอร์ บอลด์วิน** : เน้นที่รูปแบบทางการเมือง (Political Model) โดยถือว่าการเมืองเป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์ด้านสังคมวิทยา รูปแบบนี้ เริ่มต้นมาตั้งแต่สมัยของ คาร์ล มาร์กซ์ บิดาแห่งสังคมนิยม อำนาจ เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา อำนาจเป็นสิ่งเสพติด เมื่อเขามีอำนาจ ก็อยากจะมีอำนาจอย่างนั้นต่อไปเรื่อย ๆ หรืออยากจะมีอำนาจให้มากยิ่งขึ้นไปกว่าเดิม ผู้ที่จะมีอำนาจได้นั้น เนื่องจากองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น มีอำนาจเนื่องจาก มีร่างกายแข็งแรงกว่า ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการจากทางราชการ ข้อมูลมากกว่า หรือ ใฝ่ใฝ่รับใช้ใกล้ชิดผู้ที่มีอำนาจ เลยทำให้ตนเองพลอยมีอำนาจไปด้วย ฯลฯ

นักทฤษฎีความขัดแย้ง เน้นที่การแยกส่วนระบบของสังคมออกเป็นกลุ่มผลประโยชน์ (Interest Groups) ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มต่าง ๆ อาทิ นักการเมือง ข้าราชการประจำ

นักธุรกิจ กรรมการ ฯลฯ แต่ละกลุ่มต่างก็มีผลประโยชน์ของกลุ่มตนเองที่ต้องการรักษาไว้ และต่างก็พยายามลดทอนช่วงชิงเอาผลประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น ระบบใครมีเอวสาวได้สาวเอาจึงเกิดขึ้น ใครแข็งแรงกว่า มีอิทธิพลมากกว่า ก็ย่อมจะมีโอกาสที่จะไขว่คว้าหาผลประโยชน์ได้มากกว่าด้วยเช่นกัน

กลุ่มผลประโยชน์แต่ละกลุ่มมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์เหล่านี้และแต่ละกลุ่มต่างก็พยายามอย่างเต็มที่ที่จะมีข้อได้เปรียบกลุ่มอื่น ๆ หรืออีกหลาย ๆ กลุ่มให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ (บอลด์วิน 1971, หน้า 17) อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2544, หน้า 116)

ส่วนความขัดแย้ง (Conflict) นั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ไม่ลงรอยกัน เป็นธรรมชาติที่บุคคลที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล มีภูมิหลังที่ไม่เหมือนกัน ย่อมคิดไม่เหมือนกัน วิธีการทำงานก็อาจจะแตกต่างกันไปด้วย เมื่อทำงานร่วมกัน ก็ย่อมจะมีความขัดแย้งกันเป็นธรรมดา

ทฤษฎีอำนาจและความขัดแย้งนี้ มุ่งเน้นการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นักบริหารการศึกษาที่ชาญฉลาดย่อมสามารถใช้ความขัดแย้งนี้ก่อให้เกิดแรงงูใจสูงในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ให้พวกเขาได้แสดงฝีมือลายมือให้ปรากฏ ให้เอาชนะกันด้วยความสามารถ ผลงานว่าของใครดีกว่าใคร การขัดแย้งในเชิงนี้ ไม่เป็นผลเสียหาใด ๆ แก่หน่วยงาน มีแต่จะก่อให้เกิดประโยชน์ แต่หากนักบริหารการศึกษาท่านใด มีทัศนคติไม่คิดต่อความขัดแย้ง มองเห็นเป็นเรื่องเสียหาย หรือนำอับอาย ก็นับว่าเป็นการคิดไปในทางที่ผิด และบุคคลที่คิดเช่นนี้ จะไม่มีทางที่จะนำเอาความขัดแย้งนั้นมาปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้เลย

ทฤษฎีระบบสังคมของทัตคอต พาร์สันส์ เห็นว่าระบบสังคมเป็นระบบของการกระทำ ซึ่งเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของผู้กระทำ คือ คน หน่วยของการกระทำ คือ บทบาท ระบบสังคม จึงเป็นระบบแห่งการปฏิสัมพันธ์ของบทบาท ระบบสังคมเป็นระบบที่มีความสมดุล มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีความคล้ายคลึงกับระบบของสิ่งมีชีวิต ทุกระบบ มีบทบาท หรือหน้าที่ 4 ประการ คือ

- การปรับตัว (Adaptation)
- การบรรลุวัตถุประสงค์ (Goal Attainment)
- การบูรณาการ (Integration)
- การรักษาแบบแผน (Latent pattern maintenance)

แต่ละระบบมีหน้าที่สำคัญอยู่ 4 ระบบย่อย คือ

- ระบบวัฒนธรรม (Cultural System) ทำหน้าที่รักษาแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

- ระบบสังคม (Social System) ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน
- ระบบบุคลิกภาพ (Personality System) ทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- ระบบชีวภาพ (Behavioral Organism System) ทำหน้าที่ในการปรับตัว

พาร์สัน แบ่งองค์การและโรงเรียนออกเป็น 3 ระดับ คือ

- ระดับสถาบัน ทำหน้าที่รักษาแบบแผน และบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์

ไปใช้ปฏิบัติ

- ระดับการจัดการ ทำหน้าที่เพื่อนำโรงเรียนมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการใช้หลักการบริหารที่ทันสมัย และเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน

- ระดับเทคนิค ทำหน้าที่ปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ทฤษฎีระบบสังคมของเกทเชลล์ และดูบา ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในยุคการเคลื่อนไหวทางทฤษฎี มีทฤษฎีสำคัญทางด้านบริหารการศึกษาเกิดขึ้น 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีระบบสังคม ทฤษฎีการตัดสินใจ ทฤษฎีบทบาท และทฤษฎีการแก้ปัญหา

ระบบสังคม ประกอบด้วยมิติ 2 มิติ ได้แก่ มิติสถาบัน และมิติบุคคล

มิติสถาบัน แยกได้เป็น สถาบัน บทบาท ความคาดหวัง ส่วนมิติบุคคลนั้น แยกได้เป็น บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ

สถาบัน (Institute) หมายถึง สิ่งซึ่งคนในส่วนรวมจัดตั้งขึ้น เพราะเห็นประโยชน์ว่ามีความจำเป็นแก่วิถีชีวิตของคน เช่น สถาบันพระมหากษัตริย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร-ศาสตร์ เป็นต้น

บทบาท (Role) คือ การทำทำตามบทแสดง หรือการทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ บุคคลแต่ละคน มีบทบาทที่แตกต่างกันไป เมื่อได้รับบทให้แสดงเป็นอะไร ก็ต้องแสดงไปตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายนั้น ให้ถูกต้องเหมาะสม

ความคาดหวัง (Expectation) คือ ความรู้สึกนึกหวังเอาไว้ ว่าสิ่งนั้น ต้องเป็นอย่างนั้น สิ่งนี้ต้องเป็นอย่างนี้ มนุษย์มักจะมีหวังคอยสิ่งต่าง ๆ ไว้เป็นอย่างสูงเสมอ เช่น คาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสามารถบริหาร โรงเรียนได้เป็นอย่างดี ผู้อำนวยการ โรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีใจกว้างขวาง มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น และมักจะมีการศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังนี้ กับสิ่งที่ปรากฏเป็นบทบาทที่แท้จริงของผู้ที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่การงานต่าง ๆ อยู่เสมอ

ทฤษฎีระบบสังคมของเกทเชลล์ และดูบา กล่าวถึงความขัดแย้ง 3 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งทางบทบาท 2) ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ และ 3) ความขัดแย้งระหว่างบทบาท และบุคลิกภาพ

1) ความขัดแย้งทางบทบาท เมื่อความคาดหวังในบทบาทขัดแย้งกัน ก็ทำให้เกิดความคับข้องใจในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เช่น ครู อาจารย์กลุ่มหนึ่ง คาดหวังให้อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการดูแลตนอย่างใกล้ชิด แต่อีกกลุ่มหนึ่ง ต้องการให้ดูแลตนเองอยู่ห่าง ๆ ให้มีอิสระในตนเองค่อนข้างมาก หรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ ที่มีต่อครู อาจารย์ อาจจะแตกต่างกันไป เช่น หัวหน้าหมวดต้องการอย่างหนึ่ง หัวหน้าตึกต้องการอย่างหนึ่ง ผู้อำนวยการคาดหวังไปอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งความคาดหวังของพวกเขาเหล่านั้น มิได้ไปในทิศทางเดียวกันแต่ขัดแย้งกันเอง หรือสวนทางกัน ทำให้ครูอาจารย์เหล่านั้น วางคน และปฏิบัติตนได้ยากลำบากมาก

2) ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ ในบางครั้ง บุคคลแต่ละคนเกิดความรู้สึกขัดแย้งกันเองอยู่ภายในจิตใจ อาทิ เป็นลูก ต้องกตัญญูต่อพ่อแม่ แต่ปรากฏว่าพ่อแม่เป็นนักเลงการพนัน และใช้จ่ายเงินทองอย่างฟุ่มเฟือยสุรุ่ยสุร่าย ทำให้เงินทองไม่พอจ่ายไม่พอส่งเสีย ให้บุตรเรียนหนังสือ บุตรเลยเกิดความรู้สึกขัดแย้ง 2 อย่างในตนเอง อย่างแรก เกลียดพ่อเกลียดแม่ อย่างที่สอง คือ ต้องเป็นบุตรที่ดี ต้องกตัญญูต่อพ่อแม่ ความรู้สึกขัดแย้งเช่นนี้อยู่ลึก ๆ ภายใน จิตใจ ทำให้เกิดความเครียด หากคิดหนัก ๆ เข้า อาจจะเป็นโรคประสาทหรือถึงกับวิกลจริตได้ อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องการที่จะมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยากร่วมไปเที่ยวเตร่เสสซา สังสรรค์สนทนากันบ้าง แต่อีกใจหนึ่ง ก็ต้องการความศักดิ์สิทธิ์ในการปกครองผู้บังคับบัญชา ขึ้นใกล้ชิดลูกน้องมากเกินไป จะเกิดความเสียหายแก่การปฏิบัติหน้าที่ราชการ เมื่อคิดขัดแย้งอยู่ในใจเช่นนี้ เลยวางคนไม่ถูก เป็นต้น

3) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นเมื่อมีความแตกต่างระหว่างความคาดหวังต่อบทบาท และความต้องการของบุคคลที่สวมบทบาทนั้น เช่น ผู้บริหารระดับสูงในกรม กระทรวง ต้องการให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความใกล้ชิดกับชาวบ้านในชุมชน แต่ตัวผู้ผู้อำนวยการเอง ต้องการความเป็นอิสระลำพังตน เมื่อถึงวันเสาร์อาทิตย์ก็ต้องการกลับไปพักผ่อนที่บ้านพักของตนเองในกรุงเทพฯ เป็นต้น

นักบริหารการศึกษาที่ดี ต้องมีความสามารถสูงในการลดความขัดแย้งใน 3 ด้านที่กล่าวแล้ว ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะต้องมีการวางแผนดูแล ให้เกิดความสอดคล้องระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วย (ปราชญ์กล้าผจญ, 2544, หน้า 102-123)

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีและหลักในการบริหารการศึกษาหรือบริหารโรงเรียนมีมากมายหลายวิธี มีทั้งแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน และแนวความคิดที่แตกต่างกัน แต่หลักสำคัญที่สุด คือ ต้องยึดหลักและกระบวนการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นหลัก ทั้งนี้ เพราะการบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกัน