



สำนักพิมพ์ปัญญาชน
INTELLECTUALS

การบริหาร การศึกษ หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี แนวปฏิบัติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Concepts, Principles, Theories, Practices,
and Related Research

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

ด.บ., ด.ม. (การบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Ph.D. (Ed. Ad.), U of Oregon, U.S.A.

การบริหาร การศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร ใดตสุมิตา

การบริหารการศึกษา : หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

ราคา 379 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

การบริหารการศึกษา : หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)

จำนวน 404 หน้า

ราคา 379 บาท

ISBN 978-616-210-512-8

พิมพ์ที่ บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด

สำนักพิมพ์ปัญญาชน -- กรุงเทพฯ : 2562

พิมพ์ที่ บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด โทร. 02-732-3101-6 แฟกซ์ 02-375-1654

จัดพิมพ์โดย



สำนักพิมพ์ปัญญาชน
INTELLECTUALS

747 ซอยโลตัสเอ็กซ์เพรสแยกวงหิน

ถนน ลาดพร้าว-วงหิน แขวง / เขต ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 02-570-3929 แฟกซ์ 02-570-3928

E-mail: contact@panyachon.com

จัดจำหน่ายโดย



บริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด
PANYACHON DISTRIBUTOR CO., LTD

747 ซอยโลตัสเอ็กซ์เพรสแยกวงหิน

ถนน ลาดพร้าว-วงหิน แขวง / เขต ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 02-570-3929 แฟกซ์ 02-570-3928 มือถือ 08-1357-8378

www.panyachon.com  www.facebook.com/panyachondist

E-mail: panyachondist@yahoo.com, panyachon2012@hotmail.com

บรรณาธิการบริหาร : ปันณธร ไชยบุญเรือง, สมจินตนา พูลนาค, ดวงพรรณ เอี่ยมจ้อย
สุรเชษ สกุลเชื้อ, เกรียงศักดิ์ พูลนาค

ศิลปกรรม : เอกอนันต์ ศิริเลิศฤทัย

ฝ่ายจัดจำหน่าย : ศุภกร อุ่นเรือน, อินผล ไชยบุญเรือง, สุริวรรณ เวทวงศ์, เอกราช สิทธิไทย

คณะที่ปรึกษา : ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง, รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

ผศ.ไกรคุง อนันตกุล, ดร.สำราญ สัมฤทธิ์สุวรรณ

ดร.ชาญชัย อาจันสมภาร, ดร.อภรม สันนิบาล, ดร.ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร.พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ โดยบริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด
ห้ามการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ นอกจากจะได้รับอนุญาต

คำนำผู้เขียน

หนังสือ การบริหารการศึกษา : หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง) ปรับและปรุงแต่งจากเล่มเดิม ซึ่งเคยพิมพ์มาแล้วหลายครั้งตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา สิ่งที่ปรับและปรุงแต่ง คือ การแบ่งวรรคตอนของเนื้อหา การเรียบเรียงถ้อยคำและรูปแบบประโยคและลีลาการเขียนให้กระชับ รัดกุมและอ่านเข้าใจง่ายมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้เพิ่มภาพประกอบของแนวคิด หลักการและทฤษฎีต่างๆ เพื่อเป็นการสรุปเนื้อหาลงในภาพประกอบ เพื่อสะดวกในการจดจำและทบทวนสำหรับผู้อ่านและใช้ตำราเล่มนี้ให้ได้อย่างรวดเร็วและมีประโยชน์มากขึ้น

จากการปรับและปรุงแต่งและขยายเนื้อหาข้างต้น ทำให้เนื้อหาเพิ่มขึ้นเป็น 12 บท จากเล่มเดิม 8 บท นอกจากนี้ยังมีภาคผนวกเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยสู่สถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใน 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป เพื่อสะดวกในการอ้างอิงและค้นคว้าอีกด้วย

ผู้เขียนจึงหวังว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นตำราการบริหารการศึกษาที่มีเนื้อหาครอบคลุมที่มีความเป็นสากลและทันสมัย เหมาะสำหรับเป็นตำราสำหรับใช้สอนสำหรับอาจารย์และอ่านประกอบการสอนและการเรียนระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งระดับปริญญาโท ปริญญาเอกของสถาบันอุดมศึกษา ที่เปิดสอนสาขาการบริหารการศึกษา และเพื่อการบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์อีกด้วย และหวังว่าผู้ใช้ตำราเล่มนี้คงได้รับประโยชน์ทางวิชาการตามวัตถุประสงค์และคุ้มค่ายิ่ง

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

Associate Professor Dr.Sunthorn Kohtbantau

ค.บ., ค.ม. (การบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Ph.D. (Educational Administration), University of Oregon, U.S.A.

สารบัญ

ตอนที่ 1 แนวคิดและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร	15
บทที่ 1 บทนำ	16
คำนำ	16
ความหมายของการบริหาร	17
องค์ประกอบของการบริหาร	18
ประเภทขององค์การ	17
หน้าที่การบริหารเบื้องต้น	21
ทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร	24
ความรับผิดชอบของผู้บริหาร	26
คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	29
คุณลักษณะของผู้นำสถานศึกษา	31
ความจำเป็นต้องมีหัวหน้า	32
เอกสารอ้างอิง	34
บทที่ 2 วิวัฒนาการของการบริหารการศึกษา	36
ความเคลื่อนไหวในสหรัฐอเมริกา	36
ความเคลื่อนไหวในประเทศไทย	46
สรุป	53
เอกสารอ้างอิง	54
ตอนที่ 2 ทฤษฎีการบริหารการศึกษายุคต่างๆ	55
บทที่ 3 ทฤษฎี	56
คำนำ	56
ทฤษฎี	57
• ความหมายของทฤษฎี	57
• หน้าที่ของทฤษฎี	58
เอกสารอ้างอิง	63

บทที่ 4 ทฤษฎีการบริหารยุคดั้งเดิม	64
คำนำ	64
ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์	65
ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร	68
• ทฤษฎีองค์การของฟาโยล	68
• ทฤษฎีหน้าที่การจัดการของกิวลิค	73
• ทฤษฎีระบบราชการของเวเบอร์	76
เอกสารอ้างอิง	79
 บทที่ 5 ทฤษฎีการบริหารยุคมนุษยสัมพันธ์	 80
ผู้บุกเบิกทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์	80
แนวคิด	80
การศึกษาฮอว์ธอร์น	81
ผู้มีส่วนร่วมในทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์	83
1. ทฤษฎีพลวัตกลุ่มของเลวิน	83
2. ทฤษฎีคนไข้เป็นศูนย์กลางของโรเจอร์ส	84
3. ทฤษฎีสังคมมิติของโมเรโน	84
4. ทฤษฎีกลุ่มย่อยของโฮมันท์	85
5. ทฤษฎีกลุ่มทำงานของไวส์	86
สมมติฐานของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์	87
เอกสารอ้างอิง	88
 บทที่ 6 ทฤษฎีการบริหารยุคพฤติกรรมศาสตร์	 89
แนวคิด	89
ทฤษฎีพฤติกรรมระหว่างคนกับองค์การ	90
1. ทฤษฎีความร่วมมือของบาร์นาร์ด	90
2. ทฤษฎีกระบวนการหลอมรวมของเบค	91
3. ทฤษฎีความขัดแย้งภายในของอาร์กีส	92
4. ทฤษฎีระบบสังคมของเกทเชลล์และกิวบา	93

5. ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์	94
6. ทฤษฎีคนเกียจคร้านและคนขยันของแมคเกรเกอร์	99
7. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก	103
8. ทฤษฎีกลุ่มการมีส่วนร่วมของลิเคิร์ท	105
ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	107
1. ทฤษฎีตาข่ายการจัดการของเบลคและเบมูตัน	107
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์	109
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันด์ชาร์ด	112
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์	115
5. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำอื่นๆ	116
สรุปทฤษฎีการจัดการ/การบริหาร	117
ภาพรวมแนวคิดและทฤษฎีการจัดการ/การบริหาร	117
เอกสารอ้างอิง	120

บทที่ 7 ทฤษฎีแรงจูงใจ	122
ความหมาย .	122
องค์ประกอบของแรงจูงใจ	122
ทฤษฎีแรงจูงใจ	125
1. ทฤษฎีเนื้อหาแรงจูงใจ	125
1.1 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์	126
1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก	133
1.3 ทฤษฎีความเป็นอยู่ ความสัมพันธ์ และความเจริญงอกงามของแอลเดอร์เฟอร์	145
2. ทฤษฎีกระบวนการแรงจูงใจ	148
2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวูม	149
2.2 ทฤษฎีความเป็นธรรมของอาดัมส์	158
2.3 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อค	165

สรุป	169
คำถามเพื่อทบทวนและอภิปราย	170
เอกสารอ้างอิง	171
หนังสือแนะนำอ่านเพิ่มเติม	173
บทที่ 8 ทฤษฎีระบบ	175
ความหมายของระบบ	175
แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้	175
องค์ประกอบรูปแบบแห่งศาสตร์	176
หลักปฏิบัติในองค์การแห่งการเรียนรู้	178
ทฤษฎีระบบพื้นฐานของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์	181
แนวคิดเชิงระบบในการบริหารสถานศึกษา	183
ข้อเสนอแนะในการออกแบบองค์การแห่งการเรียนรู้	187
สรุป	190
คำถามท้ายบทเพื่อการอภิปราย	191
เอกสารอ้างอิง	192
ตอนที่ 3 ทฤษฎีโครงสร้างองค์การ	193
บทที่ 9 โครงสร้างและทฤษฎีองค์การ	194
แนวคิดโครงสร้างองค์การ	194
องค์ประกอบโครงสร้างองค์การ	195
ทฤษฎีโครงสร้างองค์การ	200
1. ทฤษฎีโครงสร้างองค์การระบบราชการของเวเบอร์	200
2. ทฤษฎีโครงสร้างองค์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของแมคเกรเกอร์	204
3. ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์	204
4. ทฤษฎีแต่ละบุคคลกับองค์การของอาร์กิส	206
5. ทฤษฎีโครงสร้างองค์การระบบของลิเคิร์ท	208
6. ทฤษฎีการหล่อหลอมวัฒนธรรมสถานศึกษาของดีลและปีเตอร์สัน	215

7. ทฤษฎีภาวะผู้นำศีลธรรมของเอทชีโอนีและเซอร์จิโอวานนี	216
8. ทฤษฎีการบริหารแบบสถานศึกษาเป็นฐานของเอลเมอร์	219
9. ทฤษฎีการบริหารแบบคุณภาพรวมของเดมิง	222
10. ทฤษฎีการบริหารแบบสี่กรอบรูปของโบลแมนและดีล	229
เอกสารอ้างอิง	233

บทที่ 10 ทฤษฎีโครงสร้างองค์การ **235**

ทฤษฎีการบริหารแบบยอมตามของเอทชีโอนี	235
ทฤษฎีองค์การกลไกและอินทรีย์ของเฮจ	239
ทฤษฎียุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์การของมินท์ซเบิร์ก	247
ทฤษฎีโครงสร้างสถานศึกษาในฐานะเป็นระบบสังคม	
ของเกทเชลส์และกิวกา	257
สรุป	266
คำถามเพื่อการอภิปราย	267
เอกสารอ้างอิง	268

ตอนที่ 4 ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ **270**

บทที่ 11 ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ **271**

คำนำ	271
ความหมายวัฒนธรรมองค์การ	271
ทฤษฎีคุณลักษณะองค์การของไซน์	272
ทฤษฎีมิติวัฒนธรรมองค์การของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์	274
ทฤษฎีความเป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์การของคอตเตอร์	276
การสร้าง การทำนุบำรุงและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	278
1. การสร้างวัฒนธรรมองค์การของดีลและปีเตอร์สัน	278
2. การทำนุบำรุงวัฒนธรรมองค์การของปาสเกล	283
3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของฟรอสท์	287
ข้อเสนอแนะผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	292
ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การ	293

ทักษะแห่งความเป็นเลิศขององค์การของปีเตอร์ส	
และวอเตอร์แมน	294
ทฤษฎีแซดของโออีซี	298
การประยุกต์ใช้ทฤษฎีแซดในสถานศึกษา	300
ทฤษฎีวิวัฒนาการมององค์การหลายแบบของสไตน์ฮอฟฟ์	
และโอเวนส์	304
เอกสารอ้างอิง	308
ตอนที่ 5 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	310
บทที่ 12 ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ	311
แนวคิด	311
ทฤษฎีบรรยากาศเปิดและปิดของฮอลปีนและครอฟท์	312
ทฤษฎีสุขภาพองค์การของฮอยและทาร์เตอร์	316
สถานศึกษาสุขภาพดี/ไม่ดีของฮอยและทาร์เตอร์	318
การประเมินบรรยากาศองค์การครบวงจรของคิฟและโฮเวิร์ด	321
ข้อเสนอแนะคุณลักษณะที่ใช้วัดคุณภาพสถานศึกษาของ	
ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์	325
อุดมการณ์ควมคูนักเรียนของกลาสเซอร์	327
ข้อเสนอสนับสนุนและคัดค้านความเป็นเลิศของสถานศึกษา	332
สรุป	334
คำถามเพื่อการอภิปรายสำหรับบทที่ 11 และ 12	335
เอกสารอ้างอิง	336
ภาคผนวก	339
การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย	340
บรรณานุกรม	379
ประวัติย่อผู้เขียน	391

สารบัญตาราง

6.1	การเปรียบเทียบทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของมาสโลว์ เฮิร์ชเบิร์ก และแมคเกรเกอร์	105
7.1	ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์	127
9.1	คุณลักษณะองค์การระบบ 1 และ ระบบ 4 ของ ลิเคิร์ท	210
9.2	ภาพรวมโครงสร้างองค์การสี่กรอบรูป	232
10.1	ประเภทอำนาจและการเกี่ยวข้องตามทฤษฎีการบริหารแบบยอมตาม ของเอทชีโอนี่	238
10.2	คุณลักษณะขององค์การกลไกและอินทรีย์ของเฮจ	245
10.3	โครงสร้างองค์การห้าประเภทของมินท์ซเบิร์ก	256
12.1	บรรยากาศเปิดและปิดของสถานศึกษาตามพฤติกรรมของครู และผู้บริหารของฮอลบินและครอฟท์	313
12.2	คุณลักษณะสถานศึกษาสุขภาพดีตามผลการวิเคราะห์ของฮอย และทาร์เตอร์	317

สารบัญภาพประกอบ

1.1	โครงสร้างองค์การธุรกิจโดยมีเป้าหมายคือกำไรและต้องมีการจัดการที่ดีเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด	19
1.2	โครงสร้างองค์การบริหารโดยมีเป้าหมายคือการบริหารและต้องมีการบริหารที่ดีเพื่อให้มีการบริการที่ดีที่สุด	20
1.3	หน้าที่ของหลักการบริหารเบื้องต้น	22
1.4	ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารแนวคิดของคัทซ์และคานัน	24
4.1	ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์	68
4.2	ทฤษฎีหน้าที่การจัดการพื้นฐานของฟาโยล	69
4.3	ทฤษฎีการจัดองค์การของฟาโยล	73
4.4	ทฤษฎี POSDORB ของกิวลิคและเออร์วิค	75
4.5	ทฤษฎีระบบราชการของเวเบอร์	78
5.1	ทฤษฎีกลุ่มย่อยของโฮมันส์	86
6.1	รูปแบบระบบสังคมของเกทเชลส์และกิวบา	94
6.2	ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์	85
6.3	เปรียบเทียบความต้องการของมาสโลว์ขั้นที่ข่มด้านอื่นๆ	99
6.4	คุณลักษณะของบุคลากรตามทฤษฎีเอกซ์และแมคเกรเกอร์	100
6.5	คุณลักษณะของบุคลากรตามทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์	101
6.6	ปัจจัยความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก	103
6.7	ปัจจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก	104
6.8	คุณลักษณะสำคัญของทฤษฎีกลุ่มการมีส่วนร่วมของลิเคิร์ท	106
6.9	แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน	108
6.10	ตัวแปรกำหนดแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์	110

6.11	แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์	111
6.12	องค์ประกอบทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันด์ชาร์ค	113
6.13	ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันด์ชาร์ค	114
6.14	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างแรงจูงใจผู้ตามของแบสส์	116
7.1	เปรียบเทียบปัจจัยถึงความพอใจกับความไม่พอใจงานของเฮิร์ชเบิร์ก	135
7.2	ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีเนื้อหาแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ มาสโลว์ และเฮิร์ชเบิร์ก	146
7.3	รูปแบบความคาดหวังพื้นฐานของวรูม	150
7.4	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจ ตามทฤษฎีรูปแบบขยายความคาดหวังของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์	153
7.5	การเปรียบเทียบผลลัพธ์สุดท้ายของตนเองกับผู้อื่นของอาดัมส์	160
7.6	ความเป็นธรรมสมบูรณของผลลัพธ์สุดท้ายกับปัจจัยป้อนของอาดัมส์	160
7.7	อัตราส่วนผลลัพธ์สุดท้ายกับปัจจัยป้อนตนเองมีค่าน้อยกว่าอัตราส่วน ของการเปรียบเทียบกับผู้อื่น	161
7.8	อัตราส่วนผลลัพธ์สุดท้ายกับปัจจัยป้อนตนเองมีค่ามากกว่าอัตราส่วน ของการเปรียบเทียบกับผู้อื่น	162
7.9	รูปแบบการตั้งเป้าหมายทั่วไปของล็อค	167
8.1	องค์ประกอบที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซนจ์	177
8.2	หลักปฏิบัติในองค์การเรียนรู้ของสถานศึกษาตามข้อเสนอของวัตกินส์ และมาร์ซิค	181
8.3	รูปแบบระบบพื้นฐานในการบริหารงานในองค์การของลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์	183
8.4	แนวคิดเชิงระบบในการบริหารสถานศึกษาของลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์	184

8.5	องค์ประกอบกรอบการออกแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของคิฟ	189
9.1	โครงสร้างองค์การสถานศึกษา	199
9.2	เส้นความต่อเนื่องคุณลักษณะอวุฒิกภาวะและอวุฒิกภาวะมนุษย์ของ อาร์กิริส	207
9.3	ทักษะของผู้บริหารสู่การเป็นองค์การบริหารระบบของลิเคิร์ท	214
9.4	ภาวะผู้นำศีลธรรมตามทฤษฎีของเซอร์จิโอวานนี	217
10.1	แปดตัวแปรองค์การตามทฤษฎีความเป็นจริงของเฮจ	242
10.2	มิตีส่วนสำคัญขององค์การที่มีประสิทธิผลตามทฤษฎีของมินท์ซเบิร์ก และควินน์	249
10.3	มิติกกลไกการประสานงานสำคัญตามทฤษฎีของมินท์ซเบิร์กและควินน์	251
10.4	มิตีการกระจายอำนาจในองค์การตามทฤษฎีของมินท์ซเบิร์กและควินน์	252
10.5	รูปแบบระบบสังคมสองมิติของเกทเชลส์และกิวบา	257
10.6	รูปแบบขยายของพฤติกรรมในระบบสังคมของเกทเชลส์และคณะ	261
10.7	ความขัดแย้งในองค์การตามวัฒนธรรมมิติของเกทเชลส์	263
11.1	คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การของไชน่	274
11.2	มิติวัฒนธรรมองค์การของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์	275
11.3	กระบวนการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การของปีเตอร์สัน	283
11.4	กระบวนการสังคมประกิตในองค์การของปาสเกล	287
11.5	วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของฟรอสท์และคณะ	291
11.6	คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแห่งความเป็นเลิศของปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน	297
11.7	คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ประสบความสำเร็จตามทฤษฎีแซด ของไออีซี	300
11.8	องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีแซดที่ประยุกต์ใช้ในองค์การ สถานศึกษา	303

11.9	แบบวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษาตามทฤษฎีของสไตน์ฮอฟฟ์ และโอเวนส์	306
12.1	คุณลักษณะบรรยากาศองค์การสถานศึกษาแบบเปิดของฮอลปีน และครอฟท์	314
12.2	คุณลักษณะบรรยากาศองค์การสถานศึกษาแบบปิดของฮอลปีน และครอฟท์	315
12.3	คุณลักษณะสถานศึกษาสุภาพดีตามทฤษฎีของฮอยและทาร์เตอร์	319
12.4	คุณลักษณะสถานศึกษาสุภาพไม่ดีตามทฤษฎีของฮอยและทาร์เตอร์	320

ตอนที่ 1

แนวคิดและความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับการบริหาร

*Administration is the act of management
of government or institutional affairs*

การบริหารเป็นการกระทำในการจัดการ
ของรัฐบาลหรือกิจการสถาบัน

บทที่ 1 บทนำ

คำนำ

คำว่า “การบริหาร” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Administration” (แอดมินิซเตรชัน) ซึ่งแปลว่า “การกระทำในการจัดการของรัฐบาลหรือกิจการสถาบัน” The act of management of government or institutional affairs ส่วนคำว่า “การจัดการ” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Management” (แม้นเนจเม้นท์) ซึ่งแปลว่า “การกระทำ ศิลปะ หรือท่าทางของการจัดการ การจัดแจง การควบคุม การชี้นำ ฯลฯ The act, art, or manner of managing, handling, controlling, directing, etc (Oxford Dictionary)

คำ “การบริหาร” และ “การจัดการ” ตามที่มาของคำข้างบนจึงเห็นได้ว่ามีความหมายคล้ายกัน ดังจะเห็นได้ชัดในตอนต่อไป

ความหมายของการบริหาร

มีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 4) กล่าวว่า การบริหารต้องมีหลักการ 6 ประการ คือ มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรม มีการใช้ทรัพยากร มีกลวิธีทำงานที่เหมาะสม มีการช่วยกันกำหนดเป้าหมาย และทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2527 : 1-2) กล่าวว่า การบริหารมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือกลุ่มบุคคล จุดมุ่งหมาย กระบวนการทำงาน และทรัพยากร

บาร์นาร์ด ไชมอน และกริฟฟิธส์ (Barnard, 1938 ; Simon, 1950 ; and Grifths. 1959) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการตัดสินใจภายในองค์การบริหาร

เซอร์จิโอวานนี (Sergiornanni, 1987) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานกับผู้อื่นและโดยผู้อื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากคำนิยามที่ยกมากล่าวข้างบน จึงให้ความหมายการบริหารได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานกับคนและโดยคน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบของการบริหาร

จากคำนิยามสรุปข้างบนจึงเห็นว่า การบริหารมีคำหลักอยู่ 4 คำ คือ งาน คน เป้าหมาย และองค์การ และมีคำที่เกี่ยวข้องอีก 2 คำ คือ กระบวนการ และการปฏิบัติ ซึ่งแต่ละคำมีความหมายดังนี้

1. **งาน (Work)** หมายถึง สิ่งที่ต้องปฏิบัติกระทำตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคน ซึ่งงานมีชื่อเรียกหลายชื่อขึ้นอยู่กับเวลา และความเร่งด่วนของเวลา เช่น กิจกรรม ภารกิจ (งานที่ต้องทำให้เสร็จ) งาน ผลงาน ตำแหน่งงาน และการมีงานทำ หรือการจ้างงาน เป็นต้น

2. **คน (Man)** ในที่นี้หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ทำงาน ซึ่งคนมีชื่อเรียกหลายอย่างตามบทบาทหน้าที่ ตำแหน่ง และหน่วยงานปฏิบัติ เช่น บุคลากร บุคคล ผู้กระทำ ผู้ปฏิบัติงาน คนงาน นายจ้าง ผู้บังคับบัญชา นาย หัวหน้างาน ผู้ประกอบการ ผู้คุมงาน ลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้นำ และผู้ตาม เป็นต้น

3. **เป้าหมาย (Goals)** หมายถึง สิ่งที่ต้องไปให้ถึง สิ่งที่ได้รับ หรือสิ่งที่บรรลุจากการปฏิบัติงานซึ่งเป้าหมายอาจมีระดับของความสำคัญน้อยหรือมากขึ้นอยู่กับการกำหนดเกณฑ์วัด เช่น เป้าหมาย ระดับต้น เป้าหมายระดับกลาง และเป้าหมายระดับสูง หรืออาจเป็นเป้าหมายเชิงปริมาณ ซึ่งหมายถึง การบรรลุเป้าหมายตามชิ้นงาน และเป้าหมายเชิงคุณภาพ ซึ่งหมายถึงการบรรลุตามชิ้นงานแล้วยังเป็นที่พอใจของผู้เกี่ยวข้องหรือมีคุณภาพดีด้วย คำอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น วัตถุประสงค์ จุดประสงค์ จุดหมาย เป้าประสงค์ และจุดมุ่งหมาย เป็นต้น

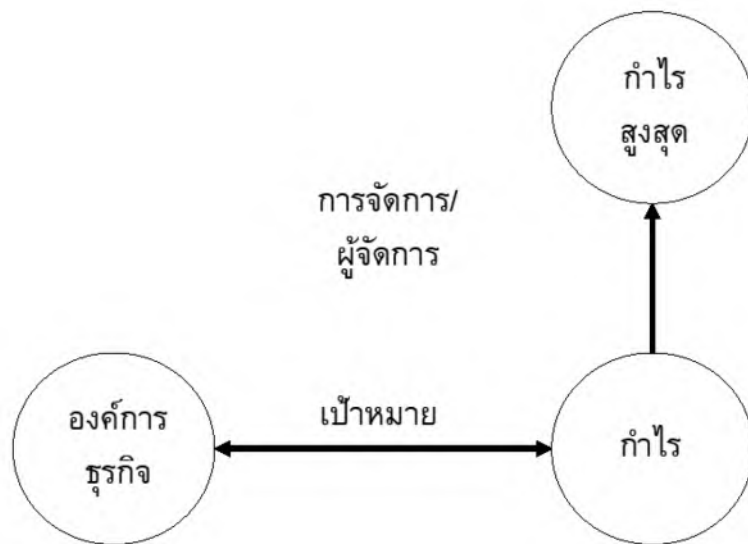
4. **องค์การ (Organization)** หมายถึง สถานที่/หน่วยงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างสองคนขึ้นไปมาอยู่รวมกันโดยมีเป้าหมาย

ประเภทขององค์การ

จากคำนิยามขององค์การข้างบน คือ “สถานที่หรือความสัมพันธ์ระหว่างสองคนขึ้นไปมาอยู่รวมกันโดยมีเป้าหมาย” จึงเห็นได้ว่าองค์การมี 2 ประเภท คือ องค์การธุรกิจ และองค์การบริการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. องค์การธุรกิจ

องค์การธุรกิจ (Business Organization) หมายถึง สถานที่ซึ่งตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจ ทำการค้า และผลิตสินค้า หรือหารายได้โดยมีเป้าหมาย (Goals) คือ กำไร (Profit) และถ้าต้องการให้ได้กำไรมากที่สุดจึงจำเป็นต้องมีการจัดการ (Management) และมีผู้จัดการ (Manager) ที่เก่งมาทำหน้าที่ในการจัดการ ดังภาพประกอบ 1.1 ต่อไปนี้

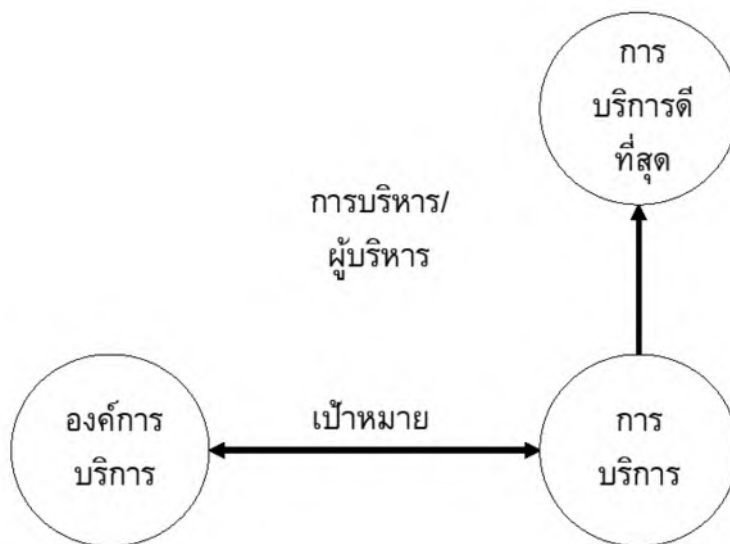


ภาพประกอบ 1.1 โครงสร้างองค์การธุรกิจโดยมีเป้าหมายคือกำไรและต้องมีการจัดการที่ดีเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด

ตัวอย่างองค์ธุรกิจเช่นบริษัทธุรกิจ ห้างร้าน โรงงานผลิตสินค้า โรงงานอุตสาหกรรม โรงงานผลิตรถยนต์ โรงงานประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ โรงงานผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า ห้างสรรพสินค้าและภัตตาคาร ร้านค้าต่างๆ

2. องค์การบริการ

องค์การบริการ (Service Organization) หมายถึง สถานที่ซึ่งตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการให้บริการแก่สมาชิกและผู้มารับบริการ โดยมีเป้าหมายคือการให้บริการ (Service) และถ้าต้องการให้บริการดีที่สุดจะต้องมีการบริหาร (Administration) และมีผู้บริหาร (Administrator) ที่เก่งมาทำหน้าที่ในการบริหารดังภาพประกอบ 1.2 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1.2 โครงสร้างองค์การบริการโดยมีเป้าหมายคือการบริการและต้องมีการบริการที่ดีเพื่อให้ได้การบริการที่ดีที่สุด

ตัวอย่างองค์การบริการ เช่น หน่วยงานราชการของรัฐ เช่น โรงเรียน สถานศึกษาทุกระดับ โรงพยาบาล มูลนิธิ สมาคม และชมรม รวมทั้งองค์กรเอกชนที่ไม่หวังกำไร เช่น องค์การการกุศล มูลนิธิร่วมกตัญญู เป็นต้น

หมายเหตุ

1. หน่วยงานของรัฐที่ประกอบธุรกิจเพื่อหารายได้มีเหมือนกัน เช่น การไฟฟ้า การประปา การรถไฟ การทางพิเศษ การท่าอากาศยาน ฯลฯ ซึ่งจึงเรียกว่า รัฐวิสาหกิจ (State Enterprises) ส่วนโรงเรียนสถานศึกษาเอกชน เป็นทั้งองค์การบริการและองค์การธุรกิจ จึงมีทั้ง ผู้อำนวยการและผู้จัดการ เป็นต้น

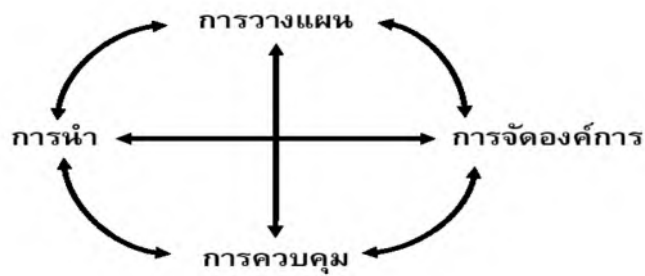
2. การบริการและการจัดการมีความหมายแต่ใช้ในองค์การต่างกัน คือการบริหารใช้ในหน่วยงานของรัฐและองค์การที่ไม่หวังกำไรต่างๆ ส่วนการจัดการใช้ในองค์การธุรกิจ และหวังกำไร และมีผู้จัดการ เช่นธนาคาร มีผู้จัดการธนาคาร โรงพยาบาลเอกชนมีผู้จัดการโรงพยาบาล และบริษัทธุรกิจขนาดใหญ่อาจมีผู้จัดการหลายตำแหน่ง และหลายระดับเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป

3. คำ “การจัดการ” เกิดก่อน “การบริหาร” เนื่องจากวงการธุรกิจมีวิวัฒนาการมาก่อน ต่อมาการจัดการเป็นที่แพร่หลายกว่าการบริหาร ฉะนั้น การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารจึงใช้คำเดียวกัน มีหลักการและทฤษฎีเหมือนกันแต่ใช้ในบริบทต่างกันเนื่องจากมีเป้าหมายองค์การต่างกัน

4. อย่างไรก็ดี ในตำราเล่มนี้จะใช้คำว่า “การบริหาร” เป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นคำที่เลี่ยงไม่ได้เท่านั้นเอง

หน้าที่การบริหารเบื้องต้น

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1987) กล่าวว่า มีนักทฤษฎีการบริหารหลายคน เช่น กิวลิค และเฮอริค (Gulick and Urwick, 1937) ซีเยร์ส (Sears, 1950) คูนท์ส และโอดอนเนลล์ (Koonts and O' Donnell, 1972) มีแนวคิดว่าการบริหารเป็นกระบวนการของหน้าที่ซึ่งมีหน้าที่ (Functions) สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังภาพประกอบ 1.3 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1.3 หน้าที่ของหลักการบริหารเบื้องต้น

ซึ่งหน้าที่ทั้ง 4 มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน

การวางแผน (Planning) หมายถึง หน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย และพัฒนาแผนแม่บท และยุทธศาสตร์ในการนำไปปฏิบัติ เมื่อวางแผนเสร็จจะได้ แผน หรือ “แปลน” (Plan) ออกมา

2. การจัดองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง หน้าที่ในการจัดหาบุคลากร ทรัพยากร ทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์และเงินมารวมกันโดยวิธีที่ดีที่สุด เพื่อปฏิบัติงาน ตามที่วางแผนไว้ ให้บรรลุตามเป้าหมาย

3. การควบคุม

การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ในการประเมินผล การทบทวน การ ออกกฎระเบียบ การควบคุมพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการดูแลมาตรฐาน ของการบรรลุเป้าหมายของผู้บริหาร และการรับผิดชอบในการทำนุบำรุงภายใน รวมทั้ง การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก

การควบคุมมีสามขั้นตอน คือก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินการ ดังนี้

3.1 การควบคุมก่อนดำเนินการ เป็นการกำกับดูแลว่ามีคนและของครบครัน พร้อมจะปฏิบัติงานหรือไม่

3.2 การควบคุมระหว่างดำเนินการ เป็นการกำกับดูแลทุกระยะตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินการดูความบกพร่องของปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้หรือเปลี่ยนแปลงทันทีที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้หรือให้งานมีการปฏิบัติต่อไปอย่างราบรื่น

3.3 การควบคุมหลังดำเนินการ เป็นการกำกับดูแลและตรวจสอบผลลัพธ์สุดท้ายว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และขาดตกบกพร่องอย่างไรบ้าง ขั้นนี้เป็นขั้นของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม

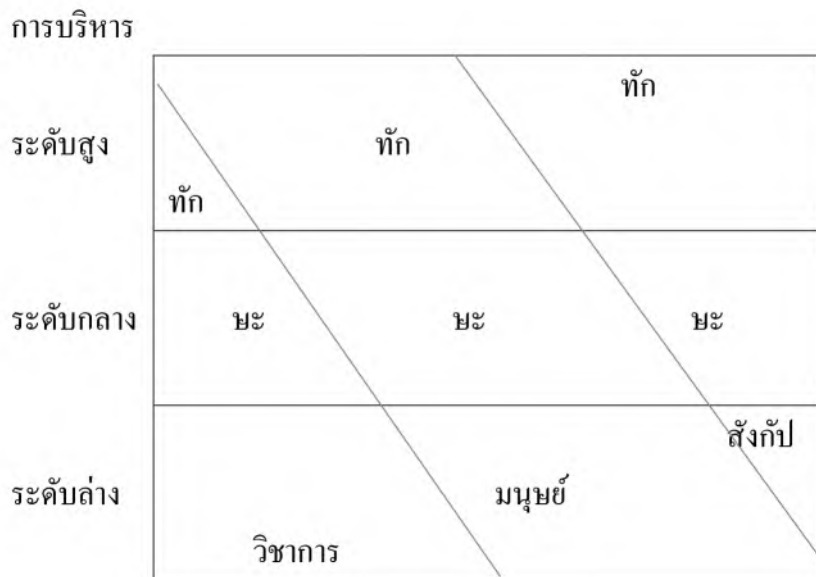
4. การนำ

การนำ (Leading) เป็นการนำทาง (Guiding) และการนิเทศติดตาม (Supervising) ผู้ปฏิบัติเมื่อนำแผนขององค์กรไปปฏิบัติ ซึ่งในการนำหรือการนิเทศติดตามจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติมีแรงจูงใจ และความคาดหวัง และรักษาการสื่อสารที่ดีให้คงไว้

ในขั้นนี้ นักบริหารบางคนจึงเรียกว่า การจูงใจ (Motivating) เนื่องจากในการนำผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีการและแนวทางให้ผู้ปฏิบัติทำงานด้วยความสบายใจ มีความพยายาม มีความอดทน และมีทิศทางในการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายขององค์กร แรงจูงใจเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของ ผู้ปฏิบัติ และเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการจูงใจ ผู้ปฏิบัติให้ทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร

คัทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn, 1966) กำหนดทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในกระบวนการบริหารและย้่าว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทั้งหลาย ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง จะต้องมืทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ดังภาพประกอบ 1.4 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1.4 ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารตามแนวคิดของคัทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn, 1966)

ตามภาพประกอบ 1.4 ข้างต้นอธิบายได้ดังนี้

1. ทักษะวิชาการ

ทักษะวิชาการ (Technical Skills) หมายถึง การมีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินการ และกลวิธีต่างๆ ของการปฏิบัติงานในองค์การ

ถ้าเป็นองค์การสถานศึกษา ทักษะวิชาการได้แก่ความชำนาญเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล และการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทักษะ วิชาการมีความสำคัญสำหรับผู้มีบทบาทเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานในระดับล่าง ของลำดับตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ เนื่องจากอยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่า ผู้บริหาร ระดับกลาง และระดับสูง

2. ทักษะมนุษย์

ทักษะมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง การมีความรู้ความสามารถและความ ชำนาญของผู้บริหารในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งเป็นรายบุคคลและกลุ่มบุคคล ตัวอย่างของการมีทักษะหรือความชำนาญเกี่ยวกับ มนุษย์ เช่น การเข้าใจตนเอง การยอมรับตนเอง การเข้าใจผู้อื่น การยอมรับผู้อื่น การ เอาใจเราไปใส่ใจเขา หรือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับทักษะมนุษย์ ในทางบริหาร เช่น การเข้าใจภาวะผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจ และการจูงใจ เจตคติ และการพัฒนาเจตคติ พลวัตกลุ่ม ความต้องการของมนุษย์ ขวัญในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งและการพัฒนา ททรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ทักษะมนุษย์มีความสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน ทุกระดับของอำนาจหน้าที่ และการบริหารองค์การ ทั้งนี้ในการบริหารงานในทุก ตำแหน่งจะต้องปฏิบัติงานกับคนอื่นและโดยคนอื่นทั้งสิ้น นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องรู้จัก คน และรู้วิธีการใช้ทักษะมนุษย์ จึงจะปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ได้บรรลุตามเป้าหมาย

ทักษะมนุษย์เรียนรู้ได้จากศาสตร์สาขาต่างๆ เช่น จิตวิทยา ปรัชญา พฤติกรรม ศาสตร์ สังคมวิทยา สังคมศาสตร์ และมนุษยวิทยา ความรู้ในศาสตร์เหล่านี้ได้มา โดยการอ่าน การฟัง และการเรียนรู้ และการฝึกอบรมโดยตรง ยิ่งอ่านหรือฟังมากขึ้น เท่าไรยิ่งมีความรู้และทักษะมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น

3. ทักษะสังกัป

ทักษะสังกัป (Conceptual Skills) หมายถึงการมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารเกี่ยวกับงานโดยรวมและองค์การโดยรวม เป็นความรู้ความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารในการมองเห็นองค์การโดยรวม การมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของหน่วยงานย่อยภายในองค์การ และบทบาทหน้าที่ของทุกหน่วยงานและทุกฝ่ายของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ

การพัฒนาความรู้ความสามารถและความชำนาญด้านสังกัปต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับหลักการ และทฤษฎีการบริหาร พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ พฤติกรรมองค์การ และปรัชญาขององค์การ สำหรับความรู้ความสามารถและทักษะองค์การหาได้จากการอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น ประวัติความเป็นมาของการก่อตั้งรายงานประจำปี รายงานการประชุม ระเบียบข้อบังคับขององค์การ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในอดีตและปัจจุบัน แล้วนำความรู้จากการอ่านหรือการพูดคุยและเจรจากับบุคคลผู้มีความรู้ความชำนาญ เช่น เคยอยู่มาก่อน และปฏิบัติอยู่ในองค์การมานาน มาวิเคราะห์การบริหารงานในองค์การของตนเอง เป็นต้น

ทักษะสังกัปมีความสำคัญมากเป็นพิเศษสำหรับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ถ้าเป็นองค์การสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการบริหารองค์การโดยรวมมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่างต้องมีทักษะมนุษย์มากเท่าเทียมกัน เพราะการบริหารงานทุกระดับภายในองค์การต้องทำงานกับคนและโดยคนเป็นสำคัญนั่นเอง

ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

เซอร์จิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni and others, 1987 : 69-70) ได้ศึกษาแนวคิดของอาร์กิริส (Argyris, 1964) และพาร์สันส์ (Parsons, 1951, 1960) และสรุปว่า

ความรับผิดชอบสำคัญของผู้บริหารในองค์การประเภทใดก็ตาม รวมทั้งองค์การ
สถานศึกษามีอยู่ 4 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์การ การบูรณาการ
ภายใน และการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นแนวคิดของอาร์กีส และ
การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ซึ่งเป็นแนวคิดของพาร์สันส์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) หมายถึง การดำเนินงานไปให้ถึงจุด
หมายปลายทาง ซึ่งเป็นความรับผิดชอบ สำคัญประการแรกของทุกองค์การ คือการ
บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Organization Goal Attainment) ถ้าเป็นองค์การบริการ
เช่นสถานศึกษา เป้าหมายของสถานศึกษา คือ การบริการผู้เรียนให้ดีที่สุด เพื่อให้ผู้รับ
บริการคือ “ผู้เรียน” ไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการศึกษา เช่น ได้เรียนรู้ได้ตาม
ศักยภาพ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์รอบด้าน เพื่อการเรียนรู้ในระดับ
สูงขึ้น และการประกอบอาชีพที่สุจริตมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของการ
ศึกษา คือผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และคนมีความสามารถในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม
และถ้าเป็นองค์การธุรกิจ เช่น บริษัทธุรกิจและโรงงานอุตสาหกรรม คือ การมีกำไร
สูงสุด และ “ลูกค้า” มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และการบริการที่ดี
ที่สุดเช่นเดียวกัน

2. การบูรณาการภายใน

การบูรณาการภายใน (Internal Integration) ความรับผิดชอบสำคัญประการที่
สองคือ การอนุรักษ์หรือการรักษา การบูรณาการภายใน (Maintaining Internal Inter-
gration) ขององค์การ ซึ่งหมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการประสานงาน
ในแผนกและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การในด้านโครงสร้างองค์การ ส่วนในด้าน
จิตวิทยา การอนุรักษ์หรือการรักษา การบูรณาการภายในองค์การ หมายถึงการสร้าง
ความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์และความจงรักภักดีต่อองค์การ

นอกจากนี้ นักทฤษฎีบางคนเห็นว่า ประสิทธิภาพการบริหาร (Administrative
Effectiveness) เป็นการบูรณาการภายในเหมือนกัน เนื่องจากประสิทธิภาพเป็นการ

บูรณาการความต้องการขององค์การกับความต้องการของแต่ละบุคคลซึ่งระบบสังคมขององค์การเช่นนี้เป็นลักษณะเด่นของการบริหารในทศวรรษ 1950 และ 1960 เช่นแนวคิดของ เกทเซลส์ ลิฟแฟม และแคมป์เบลล์ (Getzels, Lipham and Campbell, 1968) และ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1984) กล่าวว่า การวิจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จพบว่า การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของสถานศึกษาที่ผูกพันบุคลากรให้อยู่กับวัตถุประสงค์ส่วนรวมและให้บุคลากรมีโอกาสพบความหมายในงานมากขึ้น แสดงว่าสถานศึกษาเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการสืบสานแบบแผนทางวัฒนธรรมและการบูรณาการภายในองค์การนั่นเอง

3. การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก

การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Adaption to External Environment) เป็นความรับผิดชอบสำคัญประการที่สามของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ การปรับตัวขององค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Adapting the Organization to External Environment) ถ้าสังคมเปลี่ยนไปองค์การต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ในทำนองเดียวกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิวัฒนาการทางการเมืองมีผลกระทบต่อองค์การ ในกรณีขององค์การสถานศึกษาจะต้องเผชิญและเกี่ยวข้องกับปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งทางสังคมจิตวิทยา ตัวอย่างเช่น ปัญหาผู้เรียนเพิ่มหรือลด การออกกลางคัน และการลาออกของบุคลากร อาจมีผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร โครงสร้างขององค์การสถานศึกษา และการใช้อาคารสถานที่ เป็นต้น

4. การอนุรักษ์แบบแผนทางวัฒนธรรม

การอนุรักษ์แบบแผนทางวัฒนธรรม (Maintaining Cultural Patterns) แบบแผนทางวัฒนธรรม (Cultural Patterns) เกี่ยวข้องกับการคุ้มครอง การป้องกัน การหล่อหลอม และการปรุงแต่งขนบธรรมเนียมและปทัสถานทางวัฒนธรรมขององค์การ ถ้าเป็นองค์การสถานศึกษารูปแบบและวัฒนธรรม อาจได้แก่ กิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดพิธีมอบประกาศนียบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษา การจัดการแข่งขันกีฬภายใน (กีฬาสี) การจัดกิจกรรมวันสำคัญ การแข่งขันกีฬาระหว่างสถาบันพิธีมอบเกียรติบัตร และ

รางวัลชนะเลิศให้แก่บุคลากร และนักเรียนที่มีผลงานดีเด่น และทำประโยชน์ให้แก่สถานศึกษาและสังคม และการมอบเครื่องหมายเชิดชูเกียรติแก่บุคลากรและผู้ที่ทำประโยชน์แก่สถานศึกษา เป็นต้น

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

โกลด์แฮมเมอร์ และคณะ (Goldhammer et al., 1971 ; cited in Sergiovanni, 1987 : 76-77) ได้วิจัยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลกับผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผล และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะเหมือนกัน 8 ประการ ดังนี้

1. ไม่ได้ตั้งใจเป็นผู้บริหารตั้งแต่แรก แต่ได้รับการส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารจากหัวหน้า เมื่อเข้าสู่วงการมีความตั้งใจ เป็นเพียงครูสอนธรรมดาเท่านั้น

2. มีความศรัทธาต่อผู้เรียนอย่างจริงจัง ไม่ได้มีอคติและวิจารณ์เด็กไม่เรียนหนังสือ และปัญหาความประพฤติของเด็ก และคิดว่าเป็นสิ่งที่สถานศึกษาตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงเน้นความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาของนักเรียน

3. มีความสามารถทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครูและยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละมีความสามารถ มีความเชื่อมั่น และสามารถกระตือรือร้น รู้จักใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน นอกจากนี้ยังมีทักษะในการคิดอย่างฉับพลันและเห็นใจเพื่อนร่วมงาน จึงได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี

4. เป็นผู้เด็ดขาดในการหาการยอมรับความต้องการของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามักเผชิญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคจากเขตพื้นที่การศึกษา และ

ขาดแคลนทรัพยากร รู้สึกมีความยุ่งยากในการอยู่กับข้อจำกัดระบบราชการ และมักจะละเมิดสายการบังคับบัญชา โดยหาทางลดปัญหาจากแหล่งต่างๆ ที่เห็นว่ามีความเป็นประโยชน์และเป็นไปได้

5. มีความกระตือรือร้นและยอมรับความรับผิดชอบของตน ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในฐานะเป็นผู้บริหารและยอมรับในความรับผิดชอบของตนในฐานะเป็นพันธกิจ (งานที่ต้องทำตามบทบาทหน้าที่) มากกว่าเป็นงานธรรมดา ยอมรับบทบาทตนเองในปัญหาสังคมปัจจุบัน ความไม่ชัดเจนต่างๆ ที่อยู่รอบตัว และงานที่มีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายที่ตนรู้สึกว่ามีความสำคัญต้องไปให้ถึงหรือบรรลุ ดังนั้นจึงพบว่ามีความเป็นไปได้ที่อยู่กับความไม่ชัดเจนต่างๆ ในตำแหน่งของตน

6. มีความมุ่งมั่นต่อการศึกษา ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและสามารถแยกข้อแตกต่างระหว่างเป้าหมายการศึกษาในระยะสั้น และระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีปรัชญาเกี่ยวกับบทบาทของการศึกษาและความสัมพันธ์ของปรัชญาภายในบทบาทนั้น

7. เป็นผู้รู้จักปรับตัว ถ้าพบว่ามีบางสิ่งบางอย่างเป็นไปได้ ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นทันที และลงมือเดินตามเส้นทางใหม่อย่างปลอดภัย

8. เป็นนักยุทธศาสตร์ที่สามารถ ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีความสนใจในการกำหนดวิธีดำเนินการที่เหมาะสมที่สุดในการเปลี่ยนแปลงนั้น

คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (ทำงานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพ) ต้องเป็นผู้สนใจการบริหารหลักรัฐศาสตร์ และสนใจภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะของผู้นำสถานศึกษา

สตาร์รัทท์ (Starratt ; cited in Seriovanni, 1987 : 76-77) มีแนวคิดว่า ผู้บริหาร นอกจากเป็นผู้มีทักษะในการบริหารแล้ว ยังต้องมีความเป็นผู้นำที่สนใจในสิ่งที่เป็นไปได้ และเป็นสิ่งที่ตนเองและผู้อื่นต้องการให้บรรลุและมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำคัญของสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ขณะนั้น ผู้นำเป็นผู้ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมองค์การด้วยการกำลังกายและกำลังใจอย่างมาก และนำเอาความเข้มข้น (Intensity) ในความต้องการ ปณิธานหรือความมุ่งมั่น และความกระตือรือร้นไปสู่งานนั้นด้วย คุณลักษณะเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารที่เป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นผู้นำความคิดใหม่ๆ และความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์มาสู่องค์การด้วย

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจุดเน้นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) ความเข้มข้น (Intensity) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) แล้ว สตาร์รัทท์เห็นว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่นที่ไม่เป็นผู้นำ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานภายใต้เหตุการณ์และกิจกรรม ผู้นำหาความหมาย และค่านิยมที่ลึกซึ้งในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและกิจกรรมที่กำลังทำ สามารถรวมพื้นฐานในความหมายของการเคลื่อนไหวในชีวิตประจำวันภายในองค์การ ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษา จึงทำให้บุคลากร นักเรียน และสมาชิกชุมชนมีความรู้สึกในความสำคัญ วิสัยทัศน์ และความมุ่งหมายของสิ่งที่ดูเป็นธรรมดาและเป็นพื้นฐานได้

2. เป็นผู้นำความรู้การแสดงละครชีวิตจริงสู่สถานศึกษา ผู้นำช่วยให้งานที่เป็นกิจวัตรขึ้นมาเหนือระดับปกติที่น่าเบื่อ ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ผู้นำมองเห็นสิ่งสำคัญของสิ่งที่กลุ่มกำลังทำอยู่และทำได้ มองเห็นความเป็นไปได้ของการแสดงที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ส่วนใหญ่มากขึ้น และกระตุ้นบุคลากรอื่นให้ไปไกลเกินกว่างานกิจวัตรได้ และหลุดออกไปจากบ้านลอมเดิมสู่สิ่งที่มีชีวิตชีวาและตื่นเต้นมากขึ้น

3. สื่อสารความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูดหรือตัวอย่างได้ ผู้นำใช้ภาษา และสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่ายแต่ยังสื่อความรู้สึกที่ตื่นเต้น ความเป็นต้นความคิด (Originality) และความใหม่เอี่ยม หรือเป็นนวัตกรรมได้ด้วย

4. ผู้นำให้ออกาสผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความรู้สึกต่อเป้าหมายของตนเอง และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ความรู้สึกต่อเป้าหมายนั้น เพื่อว่าผู้อื่นจะได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรนั้นด้วย

5. เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ความเข้มข้น และความคิดสร้างสรรค์ของตนจากความหมายในทางส่วนตัวไปสู่เป้าหมายโครงสร้าง และกระบวนการสำหรับสถานศึกษาได้ แนวคิดกลายเป็นโครงการ วิสัยทัศน์ เป้าหมายและความรู้สึก ในปณิธานจากผู้อื่นกลายเป็นโครงสร้างการปฏิบัติงานจึงเห็นได้ว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของภาวะนำไปสู่คุณลักษณะของสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรนั่นเอง

ความจำเป็นต้องมีหัวหน้า

คำว่า “หัวหน้า” ในที่นี้คือ “หัวหน้าหน่วยงาน” หรือ “หัวหน้าองค์กร” ซึ่งคือ “ผู้บริหาร” นั่นเอง

ในการบริหารงานหรือภารกิจใดให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีหัวหน้าเพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดองค์กร ควบคุม นำหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ “ลูกน้อง” ให้ปฏิบัติงานลุล่วงตามเป้าหมาย องค์กรทุกประเภทและทุกระดับจำเป็นต้องมีหัวหน้า สมดังพระราชนิพนธ์ในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ดังต่อไปนี้

จำเป็นต้องมีหัวหน้า

โหล่งช้าง	ย่อมมี	พญาคชสาร
ครอบครอง	บริวาร	ทั้งหลาย
ฝูงโค	ขุนโค	ย่อมเป็นนาย
ต่างมุ่งหมาย	นำพวก	ไปหากิน
ฝูงหงส์	มีเหม	ราชา
สกุณา	มีขุน	ปักชิน
เทวา	ยังมี	สักกรินทร์
เป็นปิ่น	เทวัญ	ชั้นฟ้า
เหล่าคน	จักตั้ง	เป็นคณะ
ต่างคิด	เกะกะ	ตามประสา
จะตั้งตน	อยู่ได้ดี	ก็เวลา
ดูน่าจะ	ย่อยยับ	อัปจน
จำเป็น	ต้องมี	หัวหน้า
กะการ	บัญชา	ให้เป็นผล
กองทัพ	บริบูรณ์	ด้วยผู้คน
ไม่มี	จุมพล	จะสู้ใคร

พระราชนิพนธ์ในรัชกาลที่ 6
พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว

เอกสารอ้างอิง

- กิตติมา ปรีดีดิลก. (2532). **การบริหารและการศึกษานิเทศการศึกษาเบื้องต้น**.
กรุงเทพฯ : อักษรนิพนธ์.
- ชายชัย อจินสมอาจารย์. (2540). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพฯ.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530). **การบริหารการศึกษสมัยใหม่ : ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ**.
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ถวิล มาตรเลื่อม. (2544). **การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ**.
กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2527). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพฯ.
- ประถม แสงสว่าง. (2525). **การบริหารการศึกษาเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ
: ประยูรวงศ์.
- พนัส หันนาคินทร์. (2524). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- เยาวพา เดชะคุปต์. (2542). **การบริหารและการนิเทศ**. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาระบบ
การพิมพ์.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2523). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
บรรณกิจ.
- สุรพันธ์ ยันต์ทอง. (2528). **การบริหารโรงเรียน : นวัตกรรม**. ลพบุรี : หัตถโกศล
การพิมพ์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). **หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : งานศิลป์การพิมพ์.
- Bass, Barnard. M. (1997). **A New Paradigm of Leadership : An Inquiry into
Transformational Leadership**. Mahwah. NJ : Lawsence Erlbaum.

- Block, Peter. (1993). **Stewardship : Choosing Service over Self-interest**.
San Francisco : Benett-Koehler.
- Drucker, Peter E. (1993). **The Effective Executive**. New York : Harper Collins.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick (eds). (1937). **Papers on the Science of Administration**. New York : Institute of Public Administration. New York : University.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. (1966). **The Social Psychology of Organizations**. New York : Wiley.
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. (2000). **Educational Administration : Concepts And Practices**. 3rd. ed. Belmont, California : Wadsworth/ Thomson Learning.
- Owens, Robert G. (2001). **Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform**.
- Sergiovanni, Thomas J. ; Martin Burlingame and Fred S. Coombs. (1987). **Educational Governance and Administration**. 2nd. New Jersey : Eglewood Cliffs.

บทที่ 2

วิวัฒนาการ ของการบริหารการศึกษา

ในบทนี้ เป็นการกล่าวถึงความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในสหรัฐอเมริกา และความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในประเทศไทย เพื่อให้เห็นความสำคัญของสาขาวิชาการบริหารการศึกษา และการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาของโลก โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาและของประเทศไทย ดังต่อไปนี้

ความเคลื่อนไหวในสหรัฐอเมริกา

ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในสหรัฐอเมริกา มีรายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นมา

ศาสตร์สาขาการบริหารการศึกษาในสหรัฐอเมริกา มีประวัติความเป็นมาไม่ยาวนาน และเพิ่มเกิดขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่สองนี้เอง คือการเริ่มต้นครั้งสำคัญเกิดขึ้นระหว่างปี ค.ศ. 1946-1947 ในเวลานี้สมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกา (American Association of School Administrations - AASA) ได้รับรายงานจากคณะกรรมการวางแผนของสมาคมเองให้มีความมุ่งมั่น (ปณิธาน) ต่อการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารในระยะยาว คณะกรรมการชุดนี้ได้เสนอให้สมาคม ปรับปรุงหลักสูตรการบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาพัฒนาการคัดเลือกศึกษานิเทศ (ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา) ซึ่งสหรัฐอเมริกาเรียกศึกษานิเทศว่า “Superintendent” และให้สถานศึกษาเป็นองค์การวิชาชีพที่มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในคราวประชุมประจำปีของสมาคมฯ เมื่อปี ค.ศ. 1947 จึงได้เริ่มต้นการวางแผนจัดประชุมศาสตราจารย์ สาขาการบริหารการศึกษาแห่งชาติ (National Conference of Professors of Educational Administration - NCPEA) ขึ้นโดยสมาชิกผู้เข้าประชุมเป็นศาสตราจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องในการเตรียมผู้บริหารในระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ซึ่งได้จัดประชุมขึ้นที่เมือง เอนดิกคอต (Endicott) รัฐนิวยอร์ก (New York) และได้ตีพิมพ์เอกสารรายงานขึ้นแรก ชื่อ **ผู้นำทางการศึกษา : หน้าที่และการเตรียมตัว** (Educational Leaders : Functions and Preparation) ซึ่งนับว่าเป็นเอกสารฉบับแรกของการเคลื่อนไหวทางการบริหารการศึกษา

2. การจัดทำหลักสูตรสาขาการบริหารการศึกษา

อีกสามปีต่อมาวิชาชีพใหม่ทางการบริหารการศึกษาได้รับความสนใจอย่างมาก มีการพัฒนาหลักสูตรการบริหารการศึกษาแบบร่วมมือ (Cooperative Program in Educational Administration - CPEA) ซึ่งได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากมูลนิธิเคลล็อกก์ (Kellogg Foundation) และวางแผนงานของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน (AASA) สมาคมศึกษานิเทศชนบทแห่งชาติ (National Association of Rural

Superintendents - NARS) และสภาหัวหน้าผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐและศาสตราจารย์มหาวิทยาลัย (Council of Chief State School Officers and University Professors - CCSSOUP)

ดังนั้น จึงมีศูนย์ภูมิภาคเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย 8 แห่งในสหรัฐอเมริกาในช่วงปี 1950-1960 เพื่อทำการวิจัยค้นคว้าเน้นหนักในด้านต่างๆ ของการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทั้ง 8 แห่งมีชื่อดังนี้

- มหาวิทยาลัยชิคาโก (University of Chicago) เน้นพฤติกรรมศาสตร์
- มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University) เน้นการบริหารโรงเรียน
- วิทยาลัยครูยอร์คพีบอดี (George Peabody College for Teachers) เน้นหลักสูตรการนิเทศ
- มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) เน้นการเงินโรงเรียน
- มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) เน้นพฤติกรรมศาสตร์
- มหาวิทยาลัยโอเรกอน (University of Oregon) เน้นพฤติกรรมศาสตร์
- มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) เน้นอาคารสถานที่
- มหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas) เน้นอาคารสถานที่

3. หน้าที่ของศูนย์ในมหาวิทยาลัยทั้งแปดแห่ง

ทั้ง 8 แห่งดังกล่าวข้างต้นมีกระจายอยู่ทั่วประเทศสหรัฐอเมริกามีหน้าที่สำคัญ 5 ประการคือ

3.1 ปรับปรุงหลักสูตรเตรียมฝึกอบบรมก่อนประจำการสำหรับผู้บริหารในอนาคต และฝึกอบบรมระหว่างประจำการสำหรับผู้เป็นผู้บริหารแล้ว

3.2 พัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาสังคมขนาดใหญ่ โดยวิธีสหวิทยาการ (Interdisciplinary Approach) ซึ่งเกี่ยวข้องกับสังคมวิทยา

3.3 เผยแพร่ผลการวิจัยสำหรับผู้บริหาร

3.4 วิจัยค้นคว้าหาความรู้ใหม่เกี่ยวกับการศึกษาและการบริหารการศึกษา

3.5 พัฒนาระบบนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในการร่วมมือและการสื่อสารระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาค และระหว่างสถาบันกับสถาบัน และหน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติงานในสาขาการบริหารการศึกษา (Kellogg Foundation, 1960 : 3-8 ; cited in Sergiovanni, 1987 : 77-82)

4. การขยายกิจกรรมการบริหารการศึกษา กิจกรรมที่ขยายออกไปจากหลักสูตรการบริหารการศึกษาแบบร่วมมือคือการจัดตั้งสมาคมมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารการศึกษา (University Council for Educational Administration - UCEA) ซึ่งมหาวิทยาลัย 33 แห่งทั่วสหรัฐที่เปิดสอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษาเพื่อเตรียมตัวผู้บริหารการศึกษาได้จัดตั้งกลุ่มสมาชิกขึ้น จุดมุ่งหมายของยูเซีย (UCEA) มี 3 ประการคือ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนสาขาการบริหารการศึกษาก่อนประจำการ และระหว่างประจำการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำวิจัย และเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมพัฒนาหลักสูตร การเผยแพร่เอกสารการวิจัยและกิจกรรมการพัฒนา

ในระยะแรกยูเซียตั้งอยู่ที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบียและได้ย้ายไปอยู่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอในปี 1959 และในที่สุดได้ย้ายไปอยู่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐแอริโซนา (University of Arizona) ในปี 1984

ยูเซียมีผลงานสำคัญในการสร้างเอกลักษณ์ให้กับศาสตราจารย์สาขาการบริหารการศึกษา และการปรับปรุงการเพิ่มพูนความรู้ของศาสตราจารย์เหล่านี้ ความสำเร็จอื่นๆ คือ