

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก โดยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สถาบันการอาชีวศึกษา

1.1 สถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก

1.2 การกิจและสภาพปัญหาของสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาใน

ภาคตะวันออก

1.3 การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา

1.4 ผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational Leadership) ของ

เบอร์นาร์ด เบน. เบสส์ และ บรูซ เจ. อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990)

2.1 การสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence)

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

2.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation)

2.4 การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (Individual Consideration)

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สถาบันการอาชีวศึกษา

สถาบันการอาชีวศึกษา เป็นส่วนราชการในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 10(6) การแบ่งส่วนราชการในส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ (ราชกิจจานุเบกษา, 2546, หน้า 3) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงได้ดำเนินการแบ่งส่วนราชการในรูปแบบสถาบันการอาชีวศึกษาให้มีเอกภาพด้านนโยบาย มีการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติ เร่งรัด ผลักดันและสร้างเครือข่าย

ความร่วมมือกับภาคเอกชน ชุมชนและสังคม สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้จัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 28 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2546)

การบริหารงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก คณะกรรมการสถาบันการอาชีวศึกษาและคณะกรรมการที่ปรึกษา โดยมีโครงสร้างการบริหารงานดังภาพที่ 2 มีเป้าหมายของการบริหารงานดังต่อไปนี้

1. จัดการศึกษา โดยให้สถานศึกษาเป็นรากฐานหลักในการพัฒนาผู้เรียน
2. พัฒนาครู อาจารย์และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้เตรียมพร้อมรับการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติทุกแห่ง
3. จัดเตรียมทรัพยากร สนับสนุนสถานศึกษา เพื่อจัดการอาชีวศึกษาตามสาขาความเชี่ยวชาญที่กำหนด
4. ให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียได้ร่วมมือกับสถานศึกษาในการจัดการศึกษา
5. พัฒนาหลักสูตรจากมาตรฐานอาชีพแท้จริง ใช้ในสถานศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม เช่น ด้านแฟชั่นเครื่องแต่งกาย ด้านประมง ด้านอาหาร
6. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ในกลุ่มสถานศึกษาในสถาบัน ต่างสถาบัน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
7. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ในสถานศึกษา ทำการวิจัยพัฒนาการเรียนการสอนทุกแห่ง

สถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก

สถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก ประกอบด้วยสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 3 แห่ง คือ สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 2 และสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 3

สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 ประกอบด้วยสถานศึกษา จำนวน 10 แห่ง จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาได้ ดังนี้

1. วิทยาลัยเทคนิค

- 1.1 วิทยาลัยเทคนิคสระแก้ว
- 1.2 วิทยาลัยเทคนิคปราจีนบุรี
- 1.3 วิทยาลัยเทคนิคบูรพาปราจีน
- 1.4 วิทยาลัยเทคนิคนครนายก

2. วิทยาลัยการอาชีพ

- 2.1 วิทยาลัยการอาชีพวังน้ำเย็น
- 2.2 วิทยาลัยการอาชีพกบินทร์บุรี
- 2.3 วิทยาลัยการอาชีพนครนายก
- 2.4 วิทยาลัยการอาชีพองครักษ์

3. วิทยาลัยสารพัดช่าง

- 3.1 วิทยาลัยสารพัดช่างปราจีนบุรี

4. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี

- 4.1 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสระแก้ว

สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 2 ประกอบด้วยสถานศึกษา จำนวน 15 แห่ง จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาได้ ดังนี้

1. วิทยาลัยเทคนิค

- 1.1 วิทยาลัยเทคนิคฉะเชิงเทรา
- 1.2 วิทยาลัยเทคนิคจุฬาภรณ์
- 1.3 วิทยาลัยเทคนิคชลบุรี
- 1.4 วิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ

2. วิทยาลัยการอาชีพ

- 2.1 วิทยาลัยการอาชีพพนมสารคาม
- 2.2 วิทยาลัยการอาชีพบางปะกง

- 2.3 วิทยาลัยการอาชีพบางละมุง
- 2.4 วิทยาลัยการอาชีพพนัสนิคม
- 2.5 วิทยาลัยการอาชีพพานทอง
- 3. วิทยาลัยสารพัดช่าง
 - 3.1 วิทยาลัยสารพัดช่างฉะเชิงเทรา
 - 3.2 วิทยาลัยสารพัดช่างชลบุรี
- 4. วิทยาลัยอาชีวศึกษา
 - 4.1 วิทยาลัยอาชีวศึกษาฉะเชิงเทรา
 - 4.2 วิทยาลัยอาชีวศึกษาชลบุรี
- 5. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี
 - 5.1 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีฉะเชิงเทรา
 - 5.2 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีชลบุรี

สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 3 ประกอบด้วยสถานศึกษา จำนวน 12 แห่ง
 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาได้ ดังนี้

- 1. วิทยาลัยเทคนิค
 - 1.1 วิทยาลัยเทคนิคระยอง
 - 1.2 วิทยาลัยเทคนิคมาบตาพุด
 - 1.3 วิทยาลัยเทคนิคบ้านค่าย
 - 1.4 วิทยาลัยเทคนิคจันทบุรี
 - 1.5 วิทยาลัยเทคนิคตราด
- 2. วิทยาลัยการอาชีพ
 - 2.1 วิทยาลัยการอาชีพแกลง
 - 2.2 วิทยาลัยการอาชีพนายายอาม
 - 2.3 วิทยาลัยการอาชีพสอยดาว
 - 2.4 วิทยาลัยการอาชีพบ่อไร่
- 3. วิทยาลัยสารพัดช่าง
 - 3.1 วิทยาลัยสารพัดช่างระยอง
 - 3.2 วิทยาลัยสารพัดช่างจันทบุรี
 - 3.3 วิทยาลัยสารพัดช่างตราด

ภารกิจและสภาพปัญหาของสถานศึกษาดังกล่าว สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดำเนินการจัดการศึกษาวิชาชีพเพื่อผลิตกำลังคนในระดับ ถึงฝีมือ ช่างฝีมือและช่างเทคนิค ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสนองความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งการประกอบอาชีพอิสระโดยแบ่งหลักสูตรตามประเภทวิชาต่าง ๆ เพื่อดำเนินการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ดังนี้ วิชาอุตสาหกรรม วิชาศิลปกรรม วิชาคหกรรม วิชาเกษตรกรรม วิชาพาณิชยกรรม วิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ โดยเปิดสอนประเภทวิชาต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นตามหลักสูตรต่อไปนี้

1. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) รับผู้จบมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือเทียบเท่า เข้าศึกษาต่อในหลักสูตร 3 ปี
2. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) รับผู้จบหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่าเข้าศึกษาต่อในหลักสูตร 2 ปี
3. หลักสูตรทวิภาคี เป็นหลักสูตรที่รับผู้จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือเทียบเท่า และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพเข้าศึกษาต่อระบบโรงเรียน โรงงาน
4. หลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนนโยบายการศึกษาตามอัธยาศัยและการศึกษาตลอดชีวิต โดยจัดอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้ หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น หลักสูตรวิชาชีพหลากหลาย และหลักสูตรวิชาชีพมัธยม

ผลการรายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2546 เพื่อรับการประเมินมาตรฐานคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นพันธกิจของสถานศึกษาดังกล่าวสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 37 แห่งตามมาตรฐานการอาชีวศึกษา 12 มาตรฐาน 54 ตัวบ่งชี้และมาตรฐานสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 8 มาตรฐาน 30 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพทางอาชีวศึกษาที่พึงประสงค์ เมื่อเทียบกับเป้าหมายพบว่า ผลการดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย สรุปว่ามีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1. ด้านผู้จบการศึกษา สถานศึกษาขาดการวิเคราะห์และพัฒนาแบบทดสอบมาตรฐานวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ขาดประสิทธิภาพในการติดตามผู้สำเร็จการศึกษาและสำรวจความพึงพอใจของผู้ประกอบการ
2. ด้านการเรียนรู้ สถานประกอบการที่มีสัญญาความร่วมมือในการฝึกงานของนักเรียนมีจำนวนน้อยและขาดคุณภาพ สถานศึกษาขาดการประเมินผลวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของอาจารย์และนักเรียน ในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และสื่อการสอนเพื่อพัฒนา

3. ด้านสนับสนุนการเรียนรู้ บุคลากรผู้สอนส่วนใหญ่จะเป็นลูกจ้างชั่วคราว การปฏิบัติหน้าที่จะไม่ต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงตัวผู้สอนอยู่เสมอ ๆ จึงขาดการพัฒนาศักยภาพ และการขาดแคลนงบประมาณในการจ้างบุคลากรอย่างเพียงพอต่อผู้เรียนหรือการไม่ดำเนินนโยบายเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐกิจหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นทางด้านวิชาชีพมาให้ความรู้แก่นักเรียน

4. ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ สถานศึกษาขาดประสิทธิภาพในการส่งเสริมนวัตกรรมแก่อาจารย์และนักเรียนจัดทำนวัตกรรมโครงงาน งานวิจัยประยุกต์หรือเชิงปฏิบัติการ และบทความทางวิชาการ

5. ด้านการให้บริการวิชาการและกิจการนักศึกษาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สถานศึกษาประสานความร่วมมือกับชุมชน สังคม เพื่อบริการวิชาการและร่วมกิจกรรมจำนวนน้อยครั้ง

6. ด้านการบริหารจัดการ สถานศึกษาขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโดยเฉพาะไม่มีการประเมินผลการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจากอาจารย์ นักเรียนและชุมชน ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุน และขาดระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อเรียกใช้และอ้างอิงได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. ด้านการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาขาดประสิทธิภาพในการพัฒนากลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะมีภารกิจอื่นจำนวนมากและขาดการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้มีส่วนร่วมอย่างชัดเจน

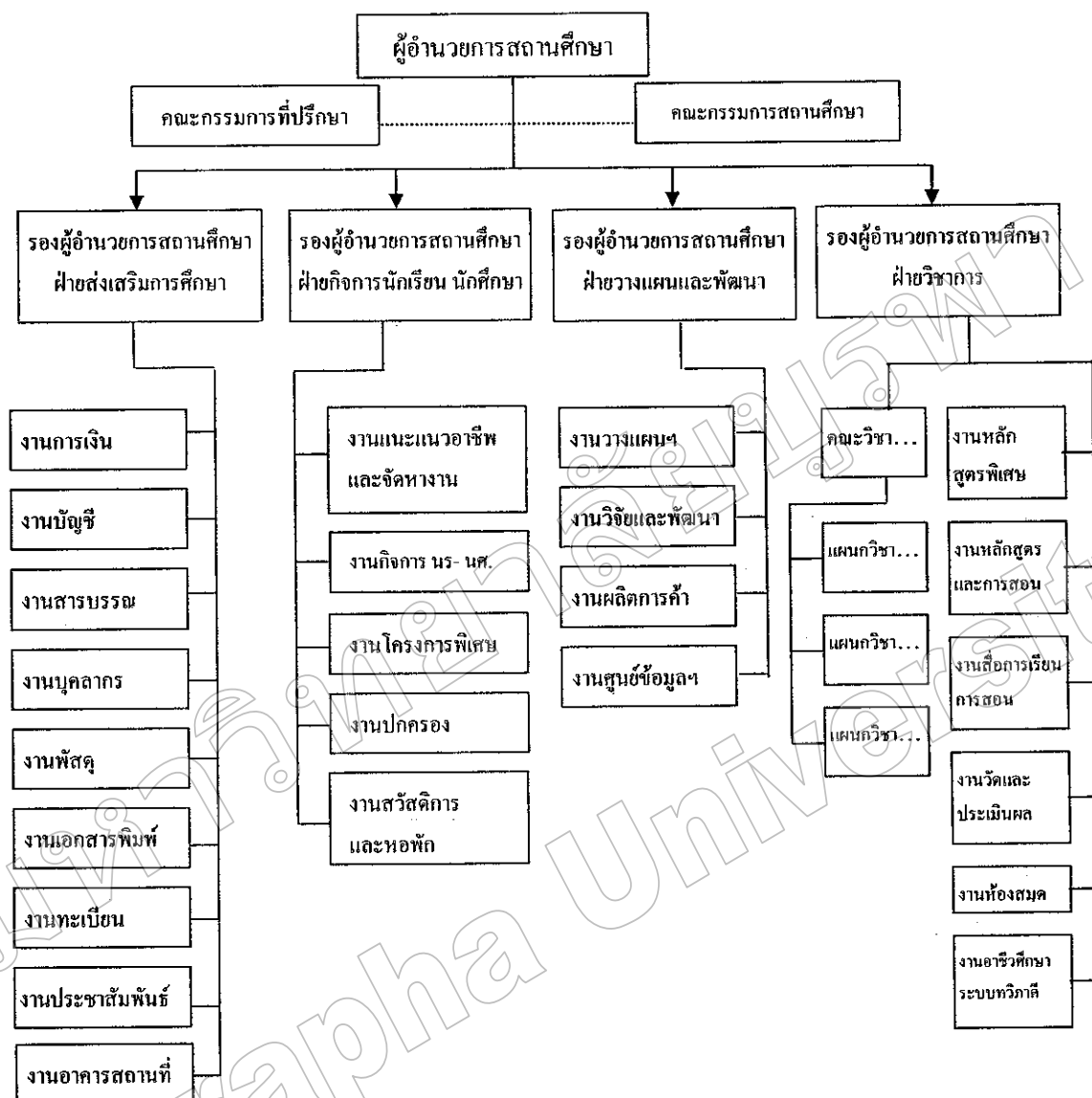
จากภารกิจและสภาพปัญหาในการดำเนินงานโดยรวมของสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหารต้องเป็นหัวจักรสำคัญที่ต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา

สถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก ปัจจุบันยังคงใช้ระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 ปรับปรุง พ.ศ. 2537 (กรมอาชีวศึกษา, 2537, หน้า 2) ได้กำหนดการบริหารงานสถานศึกษาเป็นลักษณะงานได้ 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา ฝ่ายวางแผนและพัฒนา และฝ่ายวิชาการ

ลักษณะงานทั้ง 4 ฝ่ายนี้ เมื่อพิจารณาเทียบกับวัตถุประสงค์หลักของการบริหารสถานศึกษา จะเห็นว่างานวิชาการเป็นงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักโดยตรง จึงแบ่งงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. งานหลัก เป็นงานที่ทำให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรโดยตรงคือ งานวิชาการ
 2. งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- คือ งานฝ่ายส่งเสริมการศึกษา งานฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา และงานฝ่ายวางแผนและพัฒนา
- การบริหารลักษณะงานทั้ง 4 ฝ่าย ดังกล่าวข้างต้นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- บรรลุตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องจัดโครงสร้างหลักขององค์การ (สถานศึกษา) และผู้รับผิดชอบ
- ในโครงสร้างหลักแต่ละส่วน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา (กรมอาชีวศึกษา, 2529, หน้า 23)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ ผู้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าครู อาจารย์และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุสำเร็จ (ธีระ รุณเจริญ, 2521, หน้า 146)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในสถานศึกษา อันเป็นภาระหน้าที่ของสถานศึกษา และการให้บริการการศึกษาแก่สังคม เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย (สมบูรณ์ พรธนาภพ, 2521, หน้า 244)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของคณะครูและบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษา เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย (วิจิตร วรตบางกูร, สุพิชญา ธีระกุล, และกาญจนา ศรีภาพสินธุ์, 2523, หน้า 74)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำแนวนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา มาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย (ธีระวุฒิ ประทุมนพรัตน์, 2534, หน้า 98)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในฐานะผู้นำสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบงานในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด จึงต้องมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก ซึ่งเป็นการให้การศึกษาด้านวิชาชีพแก่เยาวชน ดังนั้นผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในระเบียบสถานศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 (กรมอาชีวศึกษา, 2529 อ้างถึงใน อัมพร อังกินันท์, 2542, หน้า 25) ดังนี้ มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการหลักสูตรและคุณภาพในการเรียนการสอน มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถในการวิเคราะห์แผนและโครงการ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมายตลอดจนความสามารถในการจัดการ มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้เป็นอย่างดี มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเข้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้งได้ดีมากเป็นพิเศษและมีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาลและปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางด้านบริหารสถานศึกษา

คุณสมบัติของผู้บริหาร

คุณสมบัติของผู้บริหาร ซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พันธ์ หันนาคินทร์ (2529, หน้า 67-68) กล่าวว่า ผู้อำนวยการเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษานั้นเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมลง ดังนั้นคุณสมบัติของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาโดยรอบคอบ ซึ่งแยกพิจารณาเป็น 2 ประเภท คือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางอาชีพ ดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualifications) บุคคลที่จะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาควรประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความสามารถแสดงออกในความคิด ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเกรงใจผู้อื่นและมีไหวพริบดี

2. คุณสมบัติทางอาชีพ (Professional Qualifications) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมสถานศึกษา ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการ จึงต้องมีความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญนอกเหนือไปจากคุณสมบัติด้านความเป็นผู้นำ

คุณสมบัติทางอาชีพของผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย ความรู้ทางด้านวิชาการ (General Education) และความรู้ทางวิชาชีพ (Professional Education) เช่น วิชาปรัชญาทางการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารงานบุคคล หลักการบริหารสถานศึกษา การแนะแนวการจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษาและการนิเทศการศึกษา เป็นต้น หมายถึงว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน การตรวจตรา กำกับ ดูแล ตลอดจนการนิเทศงานให้คำแนะนำแก่ครู อาจารย์ เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

แคทซ์ (Katz, 1955 อ้างถึงใน พันธ์ หันนาคินทร์, 2529, หน้า 68-69) จำแนกความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรพิจารณาเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่า ศิลปศาสตร์ ความรู้ทางวิชาชีพ ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจ

2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ ในการทำงานเป็นเกณฑ์กำหนดมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นที่ยอมรับว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่าย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ มากกว่า

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ การแสดงบทบาท ของคนได้อย่างเหมาะสมเป็นไปตามความคาดหวังของสมาชิกและสังคม ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทของตนได้เป็นอย่างดีซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ดังนี้

เนเซวิช (Knezevich, 1984, pp. 17-18) ได้กล่าวว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเนเซวิช ได้กำหนดไว้ถึง 17 บทบาท ดังนี้

1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมกำหนด วางนโยบายและทิศทาง ในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
2. เป็นผู้นำและตัวกระตุ้น หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสถานศึกษา และเป็นผู้โน้มน้าวบุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้
3. เป็นนักวางแผน หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้น ๆ เป็นอย่างดี
4. เป็นผู้ตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนด โครงสร้างการบริหารและตัดสินใจในการทำกิจการต่าง ๆ ในสถานศึกษา
5. เป็นนักจัดองค์การ หมายถึง ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
6. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานศึกษาให้ดีขึ้น และรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่คืบคลานด้วย
7. เป็นผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเอง และประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ด้วย
8. เป็นผู้สื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา สามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น
9. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง หมายถึง ผู้บริหารจะต้องคอยเป็นผู้แก้ปัญหา เมื่อบุคลากรในสถานศึกษาหรือต่างสถาบันเกิดความขัดแย้งกัน
10. เป็นผู้แก้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อเกิดการขัดแย้งกันขึ้นไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาตนเอง หรือต่างสถานศึกษาก็ตาม
11. เป็นผู้จัดระบบงาน หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงานและรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตร หรือวิชาต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางกระทรวง

ศึกษาธิการกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี และต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและ การบริหาร
หลักสูตรในสถานศึกษา

13. เป็นผู้บริหารบุคคล หมายถึง ผู้บริหารต้องรู้จักการเลือก สรรหาบุคลากรให้
เหมาะสมกับงาน รู้จักการรักษาและพัฒนาบุคลากรในองค์การ

14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหารต้องรู้จักการนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน
สิ่งของ และบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง และรู้จักเทคนิค
วิธีการใช้ที่ดี

15. เป็นผู้ประเมินผล หมายถึง ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานต่าง ๆ
ที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินการไปแล้วดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไปถ้าเกิด
ผลดีและเปลี่ยนแปลงวิธีการถ้าการดำเนินการนั้นเกิดการผิดพลาด

16. เป็นประธานในที่ประชุม หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการ
ต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเอง และนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาอย่างเป็นทางการ

17. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและมี
ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์
การติดต่อประสานงานและรู้จักการให้บริการวิชาการ แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการ

นิพนธ์ กิณางส์ (2538, หน้า 90-91) ได้กล่าวถึงคตินิยมของ ครูใหญ่ในฐานะผู้บริหาร
ซึ่งเป็นการกล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นนักพัฒนา ความเป็นนักพัฒนา หมายถึง ผู้ที่มองเห็นการณ์ไกลและเป็นผู้
ผู้คิดค้นกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ การทำงานที่ประหยัดแรงงาน เวลาและ
ทุนทรัพย์ การพัฒนาโรงเรียน คือ การพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาความเป็นอยู่ของ
บุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียน พัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในโรงเรียน

2. ผู้บริหารเป็นนักแก้ปัญหา การบริหารโรงเรียนมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ ๆ ปัญหา คือ
อุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางระหว่างวิธีการกับความมุ่งหมาย ยิ่งเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุ
ความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเป็นนักแก้ปัญหา ไม่ใช่ผู้สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นในการทำงาน

3. ผู้บริหารเป็นนักตัดสินใจ การตัดสินใจ คือ กระบวนการเลือกดำเนินการอย่างใด
อย่างหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุด ในเมื่อมีเหตุการณ์หลายเหตุการณ์เกิดขึ้น บางครั้งการตัดสินใจ คือ
กระบวนการต่อเนื่องจากการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีเรื่องจะต้องตัดสินใจตลอดเวลา การตัดสินใจ
เป็นผลทำให้เกิดข้อยุติ ข้อสรุปและข้อปฏิบัติ การตัดสินใจของผู้บริหารจะกระทบกระเทือนต่อ
ผลการดำเนินงานในสถานศึกษามากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี

4. ผู้บริหารเป็นนักไกล่เกลี่ยประนีประนอม ลักษณะอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ เป็นผู้รู้จักทำให้เรื่องร้ายกลายเป็นดี ในโรงเรียนมีทั้งครูและคณาจารย์โรงเรียน ความขัดแย้งทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารควรคิดว่าความคิดเห็นขัดแย้งเป็นการสร้างสรรค์ ผู้บริหารย่อมรู้จักการปรองดองความคิดเห็นขัดแย้งเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางสร้างสรรค์

5. ผู้บริหารเป็นการทูต โรงเรียนเป็นสถาบันที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายผู้อำนวยการสถานศึกษาย่อมเป็นนักการทูตที่ดี ในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนที่แวดล้อมสถานศึกษา

6. ผู้บริหารเป็นนักวางแผน การวางแผน คือ การกำหนดเหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนที่ดีจะจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารย่อมเป็นนักวางแผนที่ดีด้วย

7. ผู้บริหารเป็นนักปกครอง การที่จะให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ ผู้บริหารย่อมเป็นนักปกครองที่ดี ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานด้วยความพอใจ ไร้ความทุกข์กังวลใดๆ การเป็นนักปกครองที่ดี คือ การบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง

8. ผู้บริหาร คือ ผู้มีความรู้ทั่วไป ผู้บริหารย่อมไม่สามารถรู้ทุกสิ่งทุกอย่างอย่างลึกซึ้ง แต่ผู้บริหารจะต้องรอบรู้ในหลายๆ สิ่ง คือ มีความรู้ทั่วไปดี

สรุปได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทที่จำเป็นหลายประการ ซึ่งแต่ละบทบาทนั้นล้วนเกี่ยวเนื่องกับองค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษาและสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษานั้นเอง

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในโรงเรียน จึงต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีตามทฤษฎีสามทักษะ (Three Skills) ของแคทซ์ (Katz, 1995 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2522, หน้า 19-20) ซึ่งได้กล่าวถึง ทักษะการทำงานของผู้บริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพไว้ พอสรุปได้ดังนี้

1. ทักษะด้านโนคติ หรือ ความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ ทักษะที่สามารถเข้าใจหน่วยงานของตนเองในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น เข้าใจได้ว่าสถานศึกษามีหน้าที่อย่างไร ได้แบ่งงานเป็นฝ่ายใดบ้าง สัมพันธ์กันอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกโรงเรียนอย่างไร

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ทักษะในความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ เพราะผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องทำงานสัมพันธ์กับคนอื่นหลายประเภท เช่น ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ศิษยานุศิษย์ ผู้ช่วยหัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้สอน พนักงาน เจ้าหน้าที่

คนงานการโรง นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของบุคคลดังกล่าว เช่น ความต้องการทางร่างกาย ทางความมั่นคงและปลอดภัย ทางสังคมชื่อเสียงและเกียรติยศในสังคม เป็นต้น เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการให้เกิดความราบรื่นและพึงพอใจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในทุกกรณีไป

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ทักษะที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถทำงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคอาศัยความรู้ในการปฏิบัติและวิเคราะห์ปัญหาได้ รู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

ประกอบ คุณารักษ์ (2543 อ้างถึงใน ธีระเดช สุขโข, 2543, หน้า 20) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติเฉพาะตนของผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปไว้โดยสรุป ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นจินตนาการบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว

2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. อดทนต่อความเสี่ยง

4. มีความไว้วางใจได้มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ

5. มีความเชื่อมั่น

6. มีภาวะผู้นำสร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดีได้ ให้ความอบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน

7. มีความกล้า กล้าหาญ กล้าเสี่ยง

8. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี และสามารถใช้สื่อได้หลายรูปแบบ

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตนที่ดีแล้วยังต้องเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีลักษณะและบทบาทเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วย คือ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ค่อนข้างชัดเจน (ในเรื่องสุขภาพองค์กร) มีมนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยาการบริหารงานสูงมีความรู้ในเชิงวิชาการมากและอย่างต่อเนื่อง ให้คำปรึกษาได้ ต้องแทรกแซงในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามโอกาส อันควร และต้องรับรู้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมรับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันผู้นำก็จำเป็นต้องทราบและเข้าใจถึงหลักการ กระบวนการ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผล

สรุปได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค ในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีจุดเน้นที่ทักษะด้านที่เกี่ยวข้องกับงานประจำมากกว่าทักษะในด้านอื่น กล่าวคือ ในระดับของการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มากกว่าทักษะทางเทคนิค

หน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของการอาชีวศึกษา และการบริหารงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร ดังนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในลักษณะงานทั้ง 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา ฝ่ายวางแผนและพัฒนา และฝ่ายวิชาการ โดยมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 (กรมอาชีวศึกษา, 2529, หน้า 6) ดังต่อไปนี้

1. บริหารสถานศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย
2. บริหารสถานศึกษาตามคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจงของผู้มีอำนาจหน้าที่ซึ่งไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบแบบแผน คำสั่งหรือคำวินิจฉัยของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการ
3. บริหารสถานศึกษาตามนโยบายของรัฐบาล และแผนการศึกษาแห่งชาติ
4. กำหนดแผนงาน ดำเนินงานสั่งงานและมอบหมายงาน ประสานงาน ควบคุม ติดตามผลของหน่วยงานต่าง ๆ ของสถานศึกษารับผิดชอบในเรื่องการเงิน และทรัพย์สินอื่น ๆ ของสถานศึกษา
5. ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสถานศึกษา
6. วินิจฉัย สั่งการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกี่ยวกับสถานศึกษาตามอำนาจหน้าที่
7. อนุมัติผลการสอบทุกระดับการศึกษาในสถานศึกษาและรายงานผลการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันอนุมัติผลการสอบ
8. วิเคราะห์ประเมินผล รวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติต่าง ๆ ของสถานศึกษา
9. นำเทคโนโลยีและวิวัฒนาการทางการศึกษาเข้ามาใช้และเผยแพร่ให้ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานสถานศึกษา
10. เป็นผู้นำการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองชุมชน ประชาชนในท้องถิ่น ส่วนราชการและองค์กรอื่น ๆ เพื่อความเจริญของสถานศึกษาและท้องถิ่น
11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

การบริหารอาชีวศึกษาภาครัฐจะสอดคล้องกับระเบียบกรมอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 ดังนั้นหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก ของผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการบริหารงานดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้การดำเนินการตามนโยบายในส่วน of สถานศึกษา ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นผู้ริเริ่มในการดำเนินงานวิชาการให้เป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวางแผนงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

1.2 นำหลักสูตร จัดหลักสูตร และเอกสารหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอตามสภาพของสถานศึกษา

1.3 ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างมีระบบ และต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน และตรวจสอบได้

1.4 จัดให้ครู อาจารย์เข้าสอนตรงกับความถนัด ตรงสาขาวิชา เหมาะสมเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการจัดการเรียนการสอน

1.5 จัดให้ครู อาจารย์ผลิตสื่อการสอน เอกสารตำราเรียน และควบคุมดูแลให้ครูอาจารย์นำใช้อย่างถูกต้องคุ้มค่า

1.6 จัดให้มีมุมหนังสือ หรือห้องสมุดให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา

1.7 ให้มีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนตามระเบียบให้เป็นปัจจุบัน

1.8 ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ศึกษา ค้นคว้าวิจัย รวมทั้งจัดให้มีหรือจัดส่งครู อาจารย์ไปฝึกอบรม และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน

ความสำคัญในการจัดการศึกษาด้านอาชีพตามที่กล่าวมาทั้งหมด งานวิชาการ จึงต้องทันสมัย ทันต่อความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทันต่อการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและประการสำคัญจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในอันที่จะพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน หมายความว่า การพัฒนาใด ๆ ก็ตามจะต้องเป็นระบบที่ได้มาตรฐานสากล จำเป็นอยู่เองที่การเรียนการสอนด้านอาชีวศึกษาจะต้องเน้นการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ และจะขาดเสียไม่ได้คือการสอนที่ต้องเน้นการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วย

2. การบริหารงานบุคลากร

บุคลากรนับว่ามีความสำคัญที่ผู้เกี่ยวข้องต้องเข้าใจอย่างละเอียดอ่อนเนื่องจากคนหรือมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและประโยชน์สูงสุด สถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญยิ่งเพราะเปรียบเสมือนโรงงานผลิตกำลังคนคือนักเรียนนักศึกษา ดังนั้นบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องมีคุณภาพด้วย

เสนาะ คิยาวิ (2516 อ้างถึงใน สุธรรม เชนครินทร์, 2544, หน้า 51) กล่าวว่าใน การทำงานหรือการประกอบการใด ๆ นอกจากจะอาศัยปัจจัยหลายอย่างแล้ว ปัจจัยบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะทำงานดำเนินไปได้ หากทำให้คนงานคืออย่างอื่นก็จะดีเช่นเดียวกันได้ สังคมจะเจริญได้ดีก็ขึ้นอยู่กับที่ตัวคน ปัญหาต่าง ๆ ที่เราพบคิดและแก้ไขกันโดยไม่หยุด ก็คือการแก้ที่ตัวคน ดังนั้นคุณสมบัติที่อยู่ในตัวคน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดผลสำเร็จในการทำงาน ในด้านความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งสำคัญ การฝึกอบรมคนให้สามารถปฏิบัติงานได้ ถูกต้องเป็นเรื่องยาก ผิดกับการใช้เครื่องจักร เครื่องมือที่เราอาจสร้างขึ้นได้ง่ายและให้เหมาะสมกับงาน แต่สำหรับคนต้องมีการฝึกอบรม เพื่อให้เรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ถูกต้องและประการสุดท้ายคือเรื่องเวลาในการพัฒนาและหาคนเข้าทำงาน ดังนั้นการสร้างบุคคลจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 48) สรุปว่า การบริหารบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญอีก ด้านหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะจัดดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ โดยให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการบริหารบุคลากร ก็คือ การใช้คนให้ทำงานได้ดีที่สุด โดยให้ทุกคนมีความสุขและมีความพอใจในการทำงาน

บรรจง ชูสกุลชาติ (2534, หน้า 22) นิยามให้เห็นว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำ การปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหาร ครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่จะต้องมี ความเข้าใจในปรัชญาและกระบวนการของการจัดการศึกษาอย่างเป็นเอกภาพ มีขวัญและกำลังใจที่ดี

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นที่เข้าใจว่า ความสำคัญการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ ในทุก ๆ องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษามีความสำคัญในหลาย ๆ ด้าน เช่น ครู อาจารย์ ต้องทำหน้าที่สอนและให้การอบรมนักเรียน นักศึกษาแล้วอาจยังต้องทำหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ งานพัสดุ และทำหน้าที่หัวหน้างานตามที่ผู้บริหารมอบหมาย ดังนั้นปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การขาดแคลนอัตรากำลัง ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องช่วยกันใช้ความรู้ความสามารถแก้ปัญหา เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

3. การบริหารงานการเงินและธุรการ

การบริหารงานการเงินและธุรการเป็นภารกิจอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญ

ในสถานศึกษาที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องคอยดูแลและเอาใจใส่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

สุธรรม เดชนรินทร์ (2544, หน้า 70) กล่าวว่า ผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ที่จำเป็นต้องดำเนินการจัดการเกี่ยวกับงานการเงินและงานธุรการ โดยคำนึงถึงองค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบ เวลาเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบแบบแผน และหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด โดยเฉพาะในปัจจุบันระเบียบต่าง ๆ ได้ถูกยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องติดตามศึกษาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพราะจะเกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์การที่ตัวเองรับผิดชอบโดยส่วนรวม ในขณะเดียวกันสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ บุคลากรที่จะมาดำเนินการรับผิดชอบในเรื่องงานการเงินและงานธุรการ เพราะผู้บริหารจะไม่สามารถจัดการได้ด้วยตนเองเลยในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวกับงานการเงินและงานธุรการ จึงต้องมอบหมายให้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านงานการเงินและงานธุรการ โดยเฉพาะและสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความซื่อสัตย์สุจริต ดังนั้นผู้บริหารควรเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติดังที่ได้กล่าวมาแล้ว มิฉะนั้นแล้วปัญหาต่าง ๆ จะติดตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารองค์การก็จะเกิดอุปสรรค

4. การบริหารงานอาคารสถานที่

การบริหารงานอาคารสถานที่เป็นงานหนึ่งที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องใช้สอยในการทำกิจกรรมควรเอาใจใส่ดูแลบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีพร้อมที่จะใช้งานได้ทุกเมื่อ

การบริหารงานอาคารสถานที่ เป็นหน้าที่ที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ และมองถึงความปลอดภัยขององค์การ โดยเฉพาะในสถานศึกษาด้วยแล้ว งานอาคารสถานที่ยิ่งต้องมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการเรียนการสอนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่จะมากหรือน้อยเพียงใด งานด้านอาคารสถานที่จะมีบทบาทที่สำคัญ ผู้บริหารจึงควรทำอย่างไรที่จะให้อาคารสถานที่เป็นสิ่งดึงดูดใจให้บุคลากรในสถานศึกษาพบเห็นแล้วมีความรู้สึกว่าบรรยากาศน่าอยู่เป็นที่สุด

ธีระวุฒิ ประทุมพนพรัตน์ (2534, หน้า 131) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ภารกิจการบริหารงานอาคารสถานที่นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางนับตั้งแต่การกระทำให้อาคารสถานที่ขึ้นเพื่อเด็ก เยาวชนหรือผู้เรียน ได้เข้ามาใช้เป็นศูนย์การศึกษาเล่าเรียน เมื่อมีสถานที่แล้วก็ยังต้องกระทำการจัดให้เกิดความเหมาะสมสวยงาม และปลอดภัย สำหรับผู้ที่เข้ามาใช้ประจำวันอีกด้วย การบริหารงานอาคารสถานที่จึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องกระทำด้วยตนเองมากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนต้องกระทำหน้าที่หลักอันเป็นหัวใจของ

การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงานทางวิชาการ และที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรอื่น ๆ ที่ไม่ได้ฝึกรวมมาในด้านการจัดการสถานที่โดยเฉพาะ จึงไม่อาจหวังอะไรให้เขาทำสิ่งดังกล่าวให้ถูกต้องเหมาะสม การบริหารงานอาคารสถานที่จึงต้องอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารจะละเลยไม่ได้เด็ดขาด

วิจิตร ตีจันทิก (2537, หน้า 92) กล่าวว่า อาคารสถานที่ที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานไปได้โดยสะดวก การจัดการสถานที่อย่างเหมาะสมนั้น จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนให้แก่เด็กและครูผู้สอนเป็นอย่างมาก ดังนั้นงานอาคารสถานที่จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานของโรงเรียน จึงควรที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารงานอาคารสถานที่ ให้เหมาะสมกับความสำคัญของงาน

สรุปได้ว่าการบริหารงานอาคารสถานที่ เป็นส่วนช่วยเสริมสร้างความเจริญงอกงามในทุก ๆ ด้านของนักเรียนนักศึกษาเป็นทั้งที่ศึกษาเล่าเรียน เป็นที่พบปะสังสรรค์ เป็นศูนย์กลางของการทำกิจกรรมการศึกษา และยังเป็นแหล่งรวมทรัพย์สินทางปัญญา สิ่งแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ต่อการแสวงหาความรู้ ความจริง ความสำคัญของการบริหารงานอาคารสถานที่จึงนับว่าสำคัญมาก กล่าวคือ เป็นการวางแผนเตรียมการด้านอาคารสถานที่ เพื่อการศึกษาเล่าเรียนของกุลบุตรกุลธิดาช่วยดำเนิน งานของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เตรียมความพร้อมที่จะรับงบประมาณเพื่อการดำเนินการทั้งเริ่มงาน ปรับปรุงงาน มีข้อมูลพร้อมที่จะขยายและแก้ไขปรับปรุง ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพช่วยให้การบริหารมีหลักการมีทิศทางเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดมีประสิทธิภาพ สะดวก และช่วยให้ผู้เรียน ผู้สอนมีความรู้สึที่ดีมีทัศนคติที่ดีต่อกัน

5. การบริหารงานกิจการนักเรียน นักศึกษา

ความสำคัญในการบริหารกิจการนักเรียน นักศึกษา จะมีผลโดยตรงต่อนักเรียนนักศึกษา กล่าวคือ หน้าที่ของสถานศึกษานอกจากให้ความรู้ด้านวิชาการอันเป็นการสร้างความรู้ให้แก่ นักเรียน นักศึกษาแล้ว สถานศึกษายังต้องให้ความรู้ด้านอื่น ๆ ที่หวังว่านักเรียนนักศึกษาที่จบออกไปแล้วสามารถออกไปประกอบสัมมาอาชีพและอยู่ได้ในสังคมอย่างมีความสุข ดังนั้นสถานศึกษาโดยการนำของผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาจะต้องร่วมมือร่วมใจกันสร้างคน คือ นักเรียน นักศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งการที่จะได้ชื่อว่ามีคุณภาพได้นั้นจะต้องประกอบด้วยความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีคุณธรรมประจำใจ

ธีระวุฒิ ประทุมพนพรัตน์ (2534, หน้า 117) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารกิจการนักเรียน ไว้ดังนี้

5.1. ความสำคัญต่อตัวนักเรียนเอง การบริหารกิจการนักเรียนช่วยให้นักเรียนรายบุคคลมีโอกาสคลายเครียดจากการเรียนการสอนในห้องเรียนปกติ

5.2. ความสำคัญต่อครู อาจารย์ การบริหารกิจการนักเรียนช่วยให้ครู อาจารย์ได้สัมผัสกับนักเรียนรายบุคคล จนรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล

5.3. ความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียน การบริหารกิจการนักเรียนช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียนไว้เป็นระยะ ๆ

5.4. ความสำคัญต่อครูแนะแนว การบริหารกิจการนักเรียนช่วยให้ครูแนะแนวที่ไม่มีแบบทดสอบด้านความถนัด ความสนใจได้ข้อมูล เพื่อนำไปประกอบให้คำปรึกษาหารือ

5.5. ความสำคัญต่อประเทศชาติ การบริหารกิจการนักเรียนช่วยให้ประเทศชาติได้พลเมืองที่เพียบพร้อมด้วย ปัญญาธรรม สามัคคีธรรม และคารวะธรรม

สรุปได้ว่าการบริหารกิจการนักเรียนเป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างให้นักเรียนเป็นผู้มีความสุขในการศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียน และเป็นการเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามความถนัดและความสามารถของตน

6. การบริหารงานวางแผนและพัฒนา

การที่จะให้งานที่ทำประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการมีขั้นตอนในการทำงาน และขั้นตอนขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญก็คือ การวางแผน กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 203) กล่าวไว้ดังนี้

6.1. แผนจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า อะไรที่ต้องทำ และทำเมื่อใด จะใช้ทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์ เป็นเครื่องช่วยชี้ทิศทางการดำเนินงาน

6.2. แผนจะช่วยให้การบริหารราบรื่นไปได้ เนื่องจากผู้บริหารมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นการล่วงหน้า หากมีอุปสรรคเกิดขึ้นก็สามารถที่จะทำการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่

6.3. แผนจะช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน

6.4. แผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

ประชุม รอดประเสริฐ (2545, หน้า 116) กล่าวว่า ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนหลายระดับ ถึงแม้ว่าแต่ละระดับของการวางแผนจะมีรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันอยู่บ้างแต่หลักการใหญ่ ๆ จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ผู้บริหารควรทราบถึงหลักการที่ค้ำประกันในการวางแผนของผู้บริหารดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนทั้งหมดในหน่วยงานหรือองค์การ
2. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวางแผนสำหรับหน่วยงานย่อย
3. ผู้บริหารควรรู้จักใช้การวางแผนเพื่อการดำเนินชีวิต

สรุปได้ว่าผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการวางแผนในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงนโยบายต่าง ๆ เป็นหลัก เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและได้ประโยชน์มากที่สุด

7. การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่ในการให้การศึกษาถ่ายทอดความรู้และมรดกทางวัฒนธรรมตามความต้องการของสังคม สถานศึกษาจึงเป็นที่หวังของประชาชนและมีความเชื่อถือให้ความร่วมมือตลอดจนเป็นแกนหลักนำประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ งานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนจึงเป็นภารกิจสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้อำนวยการสถานศึกษา

สุธรรม เชนครินทร์ (2544, หน้า 119-120) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นสถาบันที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นของสังคม มีบทบาทในการให้การศึกษา รักษาและสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมของมนุษย์จากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไข และสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ อันเป็นหน้าที่ในการพัฒนาสมาชิกของสังคม ประกอบกับสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับชุมชนและท้องถิ่นมาโดยตลอด การจัดตั้งสถานศึกษาก็มาจากภาษีเงินได้ของประชาชน อาจกล่าวได้ว่าสถานศึกษาเป็นสมบัติส่วนหนึ่งของชุมชน เป็นแหล่งรวบรวมวิชาการ เป็นศูนย์รวมของคนในชุมชนที่ต้องการพัฒนาการดำรงชีวิตให้อยู่อย่างปกติสุขตามอัธยาศัย การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สารที่ควรกล่าวถึงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน มีดังนี้

- 7.1. เพื่อให้ประชาชนในชุมชนเข้าใจปรัชญาการจัดการศึกษา จุดมุ่งหมาย การดำเนิน งานกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา
- 7.2. เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมและยอมรับว่าสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีบทบาทในการส่งเสริมความก้าวหน้าของชุมชน เป็นแรงเสริมให้ชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
- 7.3. เพื่อให้ประชาชนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือสถานศึกษา โดยสถานศึกษาต้องทำงานให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน
- 7.4. ช่วยใหสถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในชุมชนต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 7.5. ช่วยให้เข้าใจสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน เพื่อนำมาประกอบในการพิจารณากำหนดนโยบายของสถานศึกษา
- 7.6. ช่วยให้การแก้ไขสภาพพจน์และสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างครู อาจารย์กับสถานศึกษา และเข้าใจในเจตนานโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานของครู อาจารย์ที่มีต่อชุมชน
- 7.7. เพื่อปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของชุมชน เพื่อให้นักเรียนหรือผู้ที่จบการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับชีวิตประจำวัน

7.8. ช่วยในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา โดยอาศัยสภาพของชุมชนเป็นแนวทางพิจารณา

7.9. เพื่อให้เด็กและเยาวชนในชุมชนมีความเจริญงอกงาม มีความประพฤติดี ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาและผู้ปกครองมีความเข้าใจกันและมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ช่วยและร่วมมือในการแก้ไขปัญหาคอขวดของการเรียนการสอน

7.10. เป็นการบริหารที่มีส่วนช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ เช่น กรมการปกครอง กรมพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร หรือสาธารณสุข เป็นต้น อันจะเป็นผลดีต่อการสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยราชการต่าง ๆ กับชุมชน

พนัส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 64–66) ได้กล่าวถึง หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบในการงานทุกอย่างในโรงเรียน เช่น ความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและทางราชการ และความรับผิดชอบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแห่งอื่น เพื่อให้งานของส่วนรวมเป็นไปด้วยความก้าวหน้าและได้ผลตามความต้องการ
2. การเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่าง ๆ ที่กระทำในนามโรงเรียน เป็นผู้ที่ลงชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นจึงมักมีคนพูดว่า จะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรให้ดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเข้าใจ
3. เป็นผู้แทนหรือให้การแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำ ตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครู ให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด
4. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยต้องมีแผน และเตรียมการอย่างรอบคอบ
5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียน โดยการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย อาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่ายและจะต้องพิจารณาถึงวิธีที่จะกระทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย

กัญญา สาทร (2526, หน้า 268) ได้กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียนครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ มีหน้าที่ซึ่งจะต้องทำในการบริหารถึง 8 ประการ ดังนี้

1. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงานและภารโรง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย

2. การปกครองนักเรียนและแนะแนวนักเรียน หรือการบริหารกิจการนักเรียนตลอดจน การติดต่อกับผู้ปกครอง

3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับ หลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการบริหารการสอน เพื่อก่อให้เกิด การสอนที่มีประสิทธิภาพที่สุด

4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำชุมชน และเป็นศูนย์สังคมของชุมชนอย่างน้อยที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อช่วยกันพัฒนาชุมชนในทุก ๆ ด้าน และ รับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากชุมชนด้วย ในทำนองกระบวนการ 2 ทาง

5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนเป็นองค์การที่ดี

6. การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณ และพัสดุ ครุภัณฑ์

7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน เอกสารต่าง ๆ การเงินและการบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน

8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกัน ไม่ขาดสาย

วิจิตร วรุตบางกูร, สุพิชญา ธีระกุล และกาญจนา ศรีกาพลินธุ์ (2520, หน้า 78-79) ได้ ให้ข้อเสนอว่า ผู้นำในสถานศึกษามีหน้าที่พอสรุปได้ดังนี้

1. รับผิดชอบงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารธุรการ อาคารสถานที่ และงบประมาณการเงิน งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน

2. ช่วยส่งเสริมให้ปริมาณและคุณภาพของงานดีขึ้น

3. สอนหรือแนะวิธีปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

4. ติดต่อประสานงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและได้ผลดี

5. ส่งเสริมและควบคุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

แรมเซเยอร์ (Ramseyer, 1955 อ้างถึงใน นพพงศ์ เกิดแจ้ง, 2545, หน้า 24) กับคณะทำ การวิจัยให้กับฝ่ายการศึกษา ของรัฐในภาคใต้ของอเมริกา สรุปงานบริหารการศึกษาไว้ได้

8 ประเภท ดังนี้

1. การพัฒนาการสอนและหลักสูตร

2. การปกครองนักเรียน

3. การเป็นผู้นำชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

4. การบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษาทั้งที่เป็นครูและตำแหน่ง
 อื่นที่ไม่ใช่ครู

5. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน

6. การจัดการเกี่ยวกับรถ เรือ หรือถนนที่นักเรียนต้องใช้ในการมาโรงเรียน

7. การจัดระบบบริหารการศึกษาและระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้องตามวิธี

การบริหารการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ

8. การบริหารงานธุรการ การเงิน และการบริการต่าง ๆ

ฟิสก์ (Fisk, 1957, pp. 211-225) สรุปว่างานบริหารการศึกษามี 4 ด้าน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์กับชุมชน

2. การปรับปรุงส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา

3. การสรรหาและพัฒนาบุคลากร

4. การจัดทำและดูแลเรื่องการเงิน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์

มิลเลอร์ (Miller, 1965 อ้างถึงใน นพพงศ์ เกิดแจ้ง, 2545, หน้า 25) ได้แบ่งงาน

การบริหารโรงเรียนออกเป็น 10 ประการ ดังนี้

1. งานเกี่ยวกับนักเรียน

2. โปรแกรมการสอน

3. การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน

4. การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน

5. การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน

6. งานด้านอาคารเรียน

7. อุปกรณ์ทางการศึกษา

8. บริการเสริมวิชา

9. งานด้านการเงิน

10. งานเกี่ยวกับการประเมินผล

สรุปได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา
 ในภาคตะวันออก มีหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานซึ่งต้องรับผิดชอบให้การปฏิบัติงาน
 บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการเป็น
 ตัวแทนสถานศึกษารับผิดชอบงานทุกอย่างในสถานศึกษา อำนวยความสะดวกและประสานงาน
 ในการดำเนินการกิจการต่าง ๆ ซึ่งภารกิจการนั้นจะครอบคลุมงานสรุปได้ 7 ด้าน ได้แก่

1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงานการเงินและธุรการ

4) การบริหารงานอาคารสถานที่ 5) การบริหารงานกิจการนักเรียนนักศึกษา 6) การบริหารงานวางแผนและพัฒนา และ 7) การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational Leadership) ของเบอร์นาร์ด เอ็ม. แบสส์ (Bernard M. Bass) และ บรูซ เจ. อโวลิโอ (Bruce J. Avolio)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล้าหลัง กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต่างมีผู้นำทั้งสิ้น (Bass & Avolio, 1990, p. 16) ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงภาวะผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น ส่วนคำว่า ผู้นำ (Leader) เป็นคำที่เกิดขึ้นในยุคหลัง มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า “Leadership” (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Hersey & Kenneth, 1982, p. 83) ส่วนผู้นำ คือบุคคลที่กระตุ้นหรือใช้กระบวนการให้ผู้นับตามดำเนินการตามวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์นั้นต้องเป็นวัตถุประสงค์ร่วมของผู้นำและผู้ตาม (Burns, 1978, p. 19)

ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ลิพแฮม (Lipham, 1964, p. 122 อ้างถึงใน อาคม วัชรโสง, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หรือริเริ่มโครงการใหม่หรือวิธีการใหม่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดประสงค์ขององค์การ ผู้นำจึงเป็นคนมีความคิดริเริ่มใหม่ กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง (Risk) และกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งขององค์การและมวลสมาชิก ผู้นำไม่กลัวความล้มเหลวหรือผิดหวัง การเสี่ยงจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ในบางครั้งผู้นำต้องยอมผิดหวังก่อนแล้วจึงจะประสบผลสำเร็จ (Krajewski, Martin, & Walden, 1983, p.17) ในการตัดสินใจบางครั้งผู้นำอาจตัดสินใจในสิ่งที่คนส่วนมากคาดคิดไม่ถึง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำจะตัดสินใจในสิ่งที่เขาคิดว่าถูกต้อง แม้ว่าจะมีเสียงคัดค้านจากสมาชิก การจะให้สมาชิกทุกคนเห็นด้วยกับการตัดสินใจเป็นไปได้ยาก เนื่องจากพื้นฐานด้านความรู้ความสามารถประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของสมาชิกย่อมแตกต่างกัน ผู้นำคงไม่สามารถอธิบายให้สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกันได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจะเป็นต้องตัดสินใจโดยลำพัง ถ้าเห็นว่าการตัดสินใจเกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และเมื่อตัดสินใจไปแล้วผู้นำจะต้องรับผิดชอบผลที่จะตามมาทั้งที่เป็นบวกหรือลบ

ส่วนผู้บริหาร ปฏิบัติงานโดยอาศัยโครงสร้างเดิมหรือกระบวนการเดิม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารจึงเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำ (Routine) โดยใช้

กระบวนการทำงานที่มีรูปแบบอยู่แล้ว คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุม ผู้บริหารจะไม่กล้าทำสิ่งที่ขัดกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เขาจึงให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เพราะผู้บริหารถือว่าความสำเร็จขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนเป็นสำคัญ ผู้บริหารไม่กล้าเสี่ยง ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เขาจะเป็นผู้รักษาสถานภาพเดิมมากกว่าที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Lipham, 1964, p. 122 อ้างถึงใน อาคม วัดโรสง, 2547, หน้า 18) นอกจากนี้ แมคเคลียร์ และเฮนซ์เลย์ (McCleary & Hencley, 1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521, หน้า 14) มีความเห็นว่า ผู้บริหารทำงานประจำง่าย ๆ เป็นกระบวนการจัดการขั้นต่ำ และเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค ส่วนผู้นำจะทำงานที่สูงกว่าระดับนั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งวิธีการและจุดมุ่งหมายปลายทาง ผู้นำจะแสดงบทบาทความรับผิดชอบสูง อย่างเช่น การพัฒนานโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521, หน้า 14)

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ 4) ช่วยให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป็นหมายส่วนบุคคล (Steer, 1997) โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

พฤติกรรมผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational Leadership)

ในปี 1991 แบสส์ และ อวอลิโอ (Bass & Avolio, 1990, p. 19) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational Leadership) โดยพบว่าหน้าที่ผู้นำจะมีพฤติกรรมดังกล่าวได้ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นเขาวินิจฉัย (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) โดยแต่ละองค์ประกอบที่มีรายละเอียดพอสังเขปดังต่อไปนี้

1. การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence)

การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้ม

ของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหา ความขัดแย้ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง บริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาท สำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน (Bass & Avolio, 1990) โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และรู้ถึงภารกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในการกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทศนคติและค่านิยมของ ความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเราสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไป ไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต (Bass & Avolio, 1990; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991) คุณลักษณะพิเศษที่ดีเลิศอย่างหนึ่งนอกจากจะได้แยกบุคคลที่เป็นผู้นำออกจาก ความเป็นคนธรรมดาสามัญแล้ว ยังได้ทำให้ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติและ บารมีที่ดีไม่มีใครเสมอเหมือน กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติเหนือมนุษย์หายาก มีความเจตियวลลาด เชื่อมั่นในตนเองสามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่ลึกลับระหว่างตัวเขา กับผู้ปฏิบัติตาม สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าและความเชื่อถือที่ได้ยึดถือปฏิบัติ ตามกันมาเป็นเวลาช้านานได้ ไม่เกรงกลัวที่จะเสี่ยงในการกระทำงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่ หรือเล็ก แผนหรือนโยบายใหม่ที่เสนอมักได้รับการ ยอมรับและกลายเป็นสิ่งที่ถูกต้องตาม บทบัญญัติของสังคมเสมอ เมื่อเป็นเช่นนี้อำนาจที่ได้มาของผู้นำแบบนี้ จึงเป็นอำนาจ ที่ได้มาจาก บุคลิกภาพอันเป็นลักษณะเฉพาะตัวมิใช่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย หรืออำนาจที่ เกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ผู้นำบางคนที่ได้อำนาจมาจากตำแหน่งจากตัวบทกฎหมาย หรือจากขนบธรรมเนียมอาจมีอำนาจบารมีนี้อยู่ก่อนแล้วก็ได้ ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงสามารถใช้ อำนาจพิเศษดังกล่าวทำให้คนทั้งหลายหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะมีลักษณะที่จูงใจให้คนศรัทธาเชื่อถือ นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมหรือการกระทำอีกหลายอย่าง ที่แสดงออกมาในลักษณะที่อ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะภาวะผู้นำการสร้างบารมี

ผู้นำการสร้างบารมีคุณลักษณะเด่นแตกต่างจากผู้นำทั่วไปอยู่หลายประการ คุณลักษณะ หลายอย่างของผู้นำการสร้างบารมี พบว่าเป็นบางส่วนของคุณลักษณะของผู้นำแบบปรับเปลี่ยน รูปแบบแนวคิด (Transformational Leader) ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบ หนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดนั่นเอง โดยผู้นำแบบปรับเปลี่ยน รูปแบบแนวคิด ก็คือบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สำคัญต่อองค์กร อย่างไรก็ตามมี ผู้นำแบบการสร้างบารมีจำนวนไม่น้อยที่ไม่เป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ทั้งนี้เพราะไม่

สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นต่อองค์กรได้นั่นเอง แบสส์ และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบการสร้างบารมีไว้ 10 ประการ โดยคุณลักษณะเหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้กับผู้นำทั่วไปได้อีกด้วย ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ที่น่าตื่นตาตื่นใจในอนาคตขององค์กร ให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการไปถึงจุดหมายนั้น วิสัยทัศน์มีความหมายมากกว่าการพยากรณ์ วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายในอนาคตขององค์กร โดยรวมที่ผู้นำต้องการให้องค์กรไปถึงในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จึงเป็นทั้งคุณลักษณะและหน้าที่สำคัญอันดับแรกของผู้นำการสร้างบารมี

2. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะการที่ผู้นำโดยการสร้างบารมีจะสร้างแรงจูงใจต่อผู้อื่นได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะในการใช้ภาษาอย่างมีลีลา และมีชีวิตชีวา ต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปไมยเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตามหันมาให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม

3. ผู้นำการสร้างบารมีต้องมีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจโดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรีให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์แม้อาจกระทบต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพในอนาคตของผู้นำก็ตาม โดยยึดผลประโยชน์ลูกน้องและส่วนรวมเหนือประโยชน์ตนเอง พฤติกรรมเหล่านี้จะสร้างความไว้วางใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำได้อย่างดียิ่ง

4. ผู้นำการสร้างบารมีมีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เทคนิคหนึ่งที่ผู้นำใช้ในการช่วยให้สมาชิกกลุ่มเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ก็คือ การมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่าย ๆ ก่อน เมื่อทำสำเร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับให้ทำต่อไป

5. ผู้นำการสร้างบารมีจะแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและจับใจ ผู้นำการสร้างบารมีจะมีความคล้ายกับผู้ประกอบการในแง่เป็นผู้มีพลังกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลาและทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

6. ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่นด้วยการแสดงออกทางกริยา ท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมามีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง

7. ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะชื่นชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำก็คือ การกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานผู้เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญใน

การประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพเป็นจริง ในแง่อุปสรรคและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้คุณลักษณะความกล้าเสี่ยงของผู้ในการสร้างบารมีเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดในการสร้างความสำเร็จและความไว้วางใจของผู้ตามต่อผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ได้เห็นพฤติกรรมกล้าได้กล้าเสียต่อตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพ หรือความเป็นสมาชิกภายในองค์การที่ผู้นำกล้าใช้เป็นเดิมพัน

8. ผู้นำการสร้างบารมีใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย การสร้างบารมีเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่ง (Attrivution) ของผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ หลายรูปแบบในการบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำการสร้างบารมีจะมีวิธีการบรรลุเป้าหมายในอุดมคติด้วยวิธีการที่แตกต่างกับที่เคยปฏิบัติเดิม ทั้งนี้เพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนมีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกเขา

9. ผู้นำการสร้างบารมีจะมีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้โอกาส สถานการณ์ วิธีการและกาลเทศะในการปรากฏตัว การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ หรือของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

10. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่สำคัญเฉพาะตนอยู่ 3 ประการ คือ มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพุดิตตามทำนองครองธรรมของตน สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดเป็นบารมีขึ้นในตัวผู้นำ ทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการตัดสินใจหรือการดำเนินการทั้งหลายมีความชัดเจนถูกต้องและทุกคนให้การยอมรับพร้อมปฏิบัติตาม

โดยสรุปแล้ว การสร้างบารมี เป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มุ่งหมายอันสูงสุดและมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมถึงกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น

ภาวะผู้นำการสร้างบารมี (Charismatic Leadership) เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของ

กระบวนการอื่น ๆ 4 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ (Bass, 1985; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991, pp. 29-30)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ การชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์และความหมายความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ (Bass, 1985, p. 64) ซึ่งอาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขาคำนึงมีวัตถุประสงค์อย่างไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม (Cohen, 1990, pp. 58-60) โดยทั่วไป ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้น เร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (Yukl, 1981) สำหรับภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรที่ซับซ้อนมักใช้กันมากมาย โดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัครทำงานการทดลอง การปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจทั้งสิ้น (Bass, 1985; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991)

3. การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความริบร้อย (Bass, 1985, p. 95; Bass & Avolio, 1990, p. 15)

การกระตุ้นเชาวน์ปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรกะ (Power of Logic) หมายถึง การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านได้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร (Plant, 1987 อ้างถึงใน รุ่งกานต์ รอดเรือง, 2546, หน้า 41) ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดใช้การกระตุ้นเชาวน์ปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร เมื่อ 1) กลุ่มหรือ

องค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น 4) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ (Yukl, 1981) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญญาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิดวิสัยทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การและการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ (Bass, 1985, p. 153)

4. การคำนึงถึงเอกัตบุคคล (Individualized Consideration)

การคำนึงถึงเอกัตบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นที่เล็งมีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ใจความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ และควบคุมตนเองได้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนาเป็นที่เล็งและคำนึง ถึงความเป็นเอกัตบุคคลของผู้ตาม วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคลและติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ และควบคุมตนเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (Bass, 1985, p. 82)

การคำนึงถึงเอกัตบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์การคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกัตบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วยกระดับเขาให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพ (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวคิด และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติของศึกษาธิการจังหวัด กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด พบว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวคิด สามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดีได้แก่ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวคิด

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน แบ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจำนวน 36 คน และพยายามประชากรที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนพฤติกรรม ความเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวคิด สูงกว่าแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งแบบปรับเปลี่ยนแนวคิดและแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ แตกต่างกับพยาบาลประชากร โดยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งแบบปรับเปลี่ยนแนวคิดและแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ สูงกว่าพยาบาลประชากร

ธนิศา ฉิมวงษ์ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประชากร โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประชากร จำนวน 931 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวคิดอยู่ในระดับสูง

งานวิจัยในต่างประเทศ

แบสส์ (Bass, 1985) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกองทัพบก สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational Leadership) สูงกว่าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (Transactional Leadership)

ทิชชี และเดวานน่า (Tichy & Devanna, 1986, pp. 19-32) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง พบว่ามีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความเป็นจริง 3) เชื่อในความสามารถของผู้อื่น 4) ชื่นทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและการกระตุ้นให้

ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย 5) เป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 6) เป็นผู้วิสัยทัศน์ และเป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อนและความไม่แน่นอน

เบสส์, วัลด์แมน, อโวลิโอ และเบบบ์ (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987, pp. 73-87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะของผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

กิง (King, 1990, p. 2329-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด และผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติของผู้บริหารระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้สูงกว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ โดยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา