



บทความวิชาการ

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนในยุคศตวรรษที่ 21

Instructional Leadership of School Leaders for the 21st Century

อำภาพรรณ ตันตินาครกุล¹

E-mail: ampapan@yahoo.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงมุมมองทางวิชาการ เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน หรือ instructional leadership สำหรับศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สอดคล้องตามบริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญในการกำกับดูแลองค์ประกอบสำคัญ 8 ด้าน ได้แก่ การดูแลหลักสูตรของโรงเรียน การประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การให้คำแนะนำและการนิเทศ และการพัฒนาโรงเรียน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียน ศตวรรษที่ 21

Abstract

This paper aims at academically viewing Instructional Leadership of school leaders for the 21st century in order to keep up with the rapid pace of change in the world. Its focus is on management in 8 domains including Curriculum Management; Outcome Assessment; Instruction Development; Application of Educational Media and Technology; Supportive Learning Culture and Environment; Human Resource Development; Provision of Advice and Supervision; and School Development.

Keywords: instructional leadership, school leaders, 21st century

¹อาจารย์ ดร. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง



บทนำ

ในยุคปัจจุบันทฤษฎีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนหรือ instructional leadership เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจอย่างแพร่หลายในบริบทการบริหาร การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องด้วยเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกิจการต่างๆ ภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้นักเรียน ซึ่งนักวิชาการในประเทศไทยอาจให้นิยามหรือความหมายภาวะผู้นำแบบนี้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนต้องการสื่อความหมายที่สอดคล้องกับจุดเน้นของทฤษฎีนี้ ซึ่งเน้นเรื่องการบริหารจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเป็นสำคัญ จึงขอเรียกว่า “ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน” สำหรับบทความนี้

แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเกิดขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 1980 โดยเริ่มจากงานวิจัยที่พบว่า การบริหารจัดการของครูใหญ่ในโรงเรียนที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยความมุ่งมั่นและการดูแลอย่างจริงจังในการจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอนนั้น ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอนของนักเรียนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา (Leithwood & Montgomery, 1982) และทำให้โรงเรียนได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพโดยวัดได้จากผลการเรียนของนักเรียนที่ดีเยี่ยม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในช่วงนั้นส่วนใหญ่เกิดจากการทำวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Rutter et al., 1979)

การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน (Hall & Hord, 1987) และการพัฒนาโรงเรียน (Edmonds, 1979) ซึ่งผลการวิจัยเหล่านี้ต่างพบว่าผู้นำของโรงเรียนที่มีความสามารถในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอนในโรงเรียนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนทั้งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน และประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งเป็นเหตุให้ตั้งแต่ปี 1983 เป็นต้นมา มีนักวิจัยสนใจเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนมากขึ้น Hallinger และ Heck (1996) พบว่า ในช่วงปี 1983-2005 มีนักวิจัยและนักวิชาการจากทั่วโลก ทั้งจากทวีปอเมริกาเหนือ ยุโรป และเอเชีย ได้ทำการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนมากที่สุด โดยในช่วงปี 1983-1988 มีงานวิจัย 20 เรื่อง ปี 1989-1994 มีงานวิจัยมากถึง 41 เรื่อง ช่วงปี 1995-2000 มีผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 26 เรื่อง และในปี 2001-2005 มีผู้ทำวิจัยกว่า 29 เรื่อง สำหรับบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน และมุมมองต่อความสำคัญในการใช้ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในด้านต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปศึกษาหรือประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนต่อไป

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนมีความสำคัญอย่างมากกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการประสานงาน ควบคุม นิเทศติดตาม พัฒนาหลักสูตร และการจัด



การเรียนการสอนในโรงเรียน (Bamburg & Andrews, 1990) เช่นเดียวกับ Leithwood และ Montgomery (1982) มองว่าภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นบทบาทหลักของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ทั้งนี้ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนนั้นเกิดขึ้นมาจากการผสมผสานความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และคุณสมบัติในการจูงใจคนในการปฏิบัติงานด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน และพร้อมที่จะทำงานร่วมกับครูเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการสอนในโรงเรียน (Cuban, 1984)

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนไว้มากมาย แต่ที่นิยมใช้และถูกกล่าวถึงกันมากนั้น ได้แก่ Glickman (1990) ซึ่งได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะ โดยแต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1. **ด้านความรู้ (knowledge)** หมายถึง ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิภาพ ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

2. **ด้านภาระหน้าที่ (tasks)** หมายถึง ภาระงานที่สอดคล้องกับด้านความรู้ ได้แก่

การนิเทศและประเมินผลการสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน

3. **ด้านทักษะ (skills)** หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ ทักษะความเป็นผู้นำ (leadership skills) ได้แก่ ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกัน และทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ได้แก่ ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต และทักษะการวิจัยและประเมินผล

สำหรับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่พัฒนาโดย Hallinger (2000) ได้กำหนดหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยได้กำหนดภารกิจของผู้นำทางการเรียนการสอนของแต่ละด้านไว้ทั้งหมด 10 ภารกิจ ดังนี้

1. **ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน (defining the school's mission)** ประกอบด้วย 2 ภารกิจ ได้แก่ การวางกรอบเป้าหมายโรงเรียน และการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน โดยภารกิจนี้มีเป้าหมายในการกำหนดบทบาทของผู้นำในการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ ใน



โรงเรียน เพื่อให้ทุกคนในโรงเรียนรับทราบ เป้าหมายของโรงเรียนและสนับสนุนการไปสู่ เป้าหมายที่ได้สร้างร่วมกัน ซึ่งเป้าหมายที่วางไว้ นั้นจะต้องมีความชัดเจน สามารถวัดประเมินได้ และมีจุดเน้นในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

2. ด้านการบริหารการจัดการเรียน การสอน (managing the instructional program) ประกอบด้วย 3 ภารกิจ ได้แก่ การ นิเทศและประเมินผลด้านการจัดการเรียน การสอน การประสานงานการใช้หลักสูตร และ การติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของ นักเรียน ซึ่งภารกิจในด้านนี้ให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมของผู้นำในกระบวนการ พัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบหลักของผู้บริหารโรงเรียน

3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการ เรียนรู้ในโรงเรียน (promoting a positive school learning climate) ประกอบด้วย 5 ภารกิจ ได้แก่ การควบคุมดูแลเวลาในการ จัดการเรียนการสอน การส่งเสริมให้มีการ พัฒนาวิชาชีพครู การอยู่ในโรงเรียนเป็นประจำ การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู และการจัดให้มี สิ่งจูงใจสำหรับการเรียนรู้ ซึ่งภารกิจในด้านนี้ จะเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนา โรงเรียนไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพผ่าน กระบวนการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ทั้งของครูและนักเรียนในโรงเรียน รวมถึง การสร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง

จากคุณลักษณะต่างๆ ของภาวะผู้นำ ทางการเรียนการสอน ทำให้ทราบว่า ผู้บริหาร

โรงเรียนที่ดั้นด้นไม่ใช่ผู้ที่มีองค์ความรู้เฉพาะด้าน การบริหารจัดการแต่เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องใส่ใจในทุกๆ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น องค์ความรู้ในด้านการเรียนการสอน หลักสูตร การพัฒนาบุคลากร และสิ่งสำคัญ คือ การดูแลส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่เกี่ยวข้อง จึงจะสามารถพัฒนาคุณภาพการ ศึกษาให้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำทางการเรียนการสอนในยุค ศตวรรษที่ 21

แม้ว่าแนวคิดด้านภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ สอดคล้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนในยุค ปัจจุบัน แต่การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษาที่จะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็น เรื่องของคุณลักษณะของนักเรียนที่เปลี่ยนไป ตามกระแสความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การ เปลี่ยนบทบาทของครู ความรับผิดชอบต่อสังคม ศาสตร์แห่งการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร ทรัพยากรและเครื่องมือในการเรียนรู้ รวมถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความท้าทายในการบริหาร จัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น แนวคิด ด้านภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ



The Association for Supervision and Curriculum Development หรือ ASCD leadership faculty (2008) กล่าวไว้ว่า ผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (a visionary) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน (an instructional leader) เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าว (an influencer) และเป็นผู้ที่รักการเรียนรู้ (a learner) สำหรับ Darnell (2010) ให้ความเห็นว่าผู้นำทางการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 นั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนใน 8 ด้าน ได้แก่ การดูแลหลักสูตรของโรงเรียน การประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การให้คำแนะนำและการนิเทศ และการพัฒนาโรงเรียน โดยได้เสนอแนะและยกตัวอย่างการดำเนินงานในด้านต่างๆ ไว้ ดังนี้

1. การดูแลหลักสูตรของโรงเรียน

ในด้านการดูแลหลักสูตรของโรงเรียน Darnell ได้เสนอแนะว่า หลักสูตรสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรมีการบูรณาการความรู้และทักษะที่สำคัญดังนี้

1.1 ความรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับโลก (global awareness) ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (financial, economics, business and entrepreneurial literacy) ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (civic literacy) ความรู้ด้านสุขภาพ (health literacy) ความรู้

ด้านสิ่งแวดล้อม (environmental literacy)

1.2 ทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (learning and innovation skills) ทักษะด้านสารสนเทศ (information literacy skills) และทักษะด้านชีวิตและอาชีพสำหรับอนาคต (life and career skills for the future)

1.3 ความรู้และทักษะอื่นๆ เช่น การคำนวณ การอ่านออกเขียนได้ การคิดขั้นสูง เป็นต้น

ตัวอย่างกิจกรรมการดำเนินงานของผู้นำทางการเรียนการสอนในด้านการดูแลหลักสูตรของโรงเรียน มีดังนี้

- กำกับดูแลหลักสูตรที่กำหนดไว้ และประเมินการใช้
- วิเคราะห์ติดตามผลการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการศึกษาจากกรอบของหลักสูตร และจากข้อมูลอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง
- วางแผน และดำเนินการเข้าไปสังเกตการณ์การเรียนการสอนในห้องเรียน
- จัดเตรียมขั้นตอนสำหรับให้ครูได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งและความต้องการของนักเรียน เพื่อใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไป
- จัดสรรเวลาร่วมกันกับครูในการพัฒนาบทเรียน

2. การประเมินผลการเรียนรู้

ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดเวลาเพื่อสื่อสารกับครูเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวังไว้ในการประเมินผล การเรียนและกระตุ้นให้ครูใช้เครื่องมือประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้



โดยตัวอย่างกิจกรรมการดำเนินงานของผู้นำทางการเรียนการสอนในด้านการประเมินผลการเรียนรู้ มีดังนี้

- พุดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูเกี่ยวกับวิธีการวัดผลการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการวัดผลด้านความรู้และทักษะว่าควรทำอย่างไร เมื่อไหร่ และบ่อยครั้งแค่ไหน

- ตรวจสอบและให้ความรู้กับครูเกี่ยวกับการประเมินผล รวมทั้งให้คำแนะนำและการสนับสนุน

- สนับสนุนการทำงานเป็นทีมของครูในการวิเคราะห์การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และร่วมกันพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน

- จัดสรรเวลาเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินที่มีความหลากหลายร่วมกับครู

3. การพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอน

ผู้นำทางการเรียนการสอนควรสนับสนุนการใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่มีผลการวิจัยรับรอง และกระตุ้นให้ครูได้แลกเปลี่ยนความเห็นกับครูคนอื่น ๆ ถึงประสิทธิภาพของการใช้กลยุทธ์และกระบวนการสอนที่หลากหลาย ตัวอย่างกิจกรรมการดำเนินงานของผู้นำทางการเรียนการสอนในการพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

- การสนับสนุนให้มีการใช้รูปแบบการเรียนการสอนใหม่ๆ และจัดสรรเวลาให้ครูพุดถึงผลจากการทดลองใช้

- กำกับดูแลให้แน่ใจว่าการเรียนการสอนในโรงเรียนนั้นเหมาะสมกับความ

หลากหลายของนักเรียน

- จัดสรรเวลาอย่างเหมาะสม ให้ครูมีเวลาในการออกแบบบทเรียนที่ใช้การเรียนการสอนที่มีความหลากหลายและมีเวลาสำหรับการประเมินการจัดการเรียนสอนของตนเอง

4. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ผู้นำควรกระตุ้นให้เกิดการใช้สื่อเทคโนโลยีในการทำงานและการเรียนรู้อย่างกว้างขวางในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห้องเรียน ตัวอย่างกิจกรรมการดำเนินงานของผู้นำทางการเรียนการสอนในด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เช่น

- จัดเตรียมการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างพอเพียงเพื่อให้ครูได้รับความรู้และมีทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ

- สังเกตการณ์การใช้สื่อเทคโนโลยีของครูในห้องเรียน

- เปิดโอกาสและหาเวลาให้ครูในการออกแบบบทเรียนที่ใช้สื่อและเทคโนโลยี

- เปิดโอกาสให้ครูได้ค้นหาข้อมูลและเครื่องมือสื่อการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรจากอินเทอร์เน็ต

5. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนการสอน

ตัวอย่างกิจกรรมการดำเนินงานของผู้นำทางการเรียนการสอนในด้านการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่

- จัดให้มีคณะทำงานที่ดูแลเรื่องการสร้างให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมกับการวางแผน



พัฒนาโรงเรียน

- จัดสรรเวลาให้กลุ่มพัฒนาวิชาชีพครูแต่ละกลุ่มได้ประชุมกันอย่างต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา เพื่อให้ครูได้มีเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอน

- หากกลยุทธ์เพื่อชมเชยความสำเร็จและพัฒนาการของครูเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

- ปรากฏตัวอย่างสม่ำเสมอในห้องเรียน ห้องประชุม และในวาระต่างๆ ของโรงเรียน

6. การพัฒนาบุคลากร

ผู้นำควรจะให้บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ตรงกับสายงานของแต่ละคน ตัวอย่างกิจกรรมการดำเนินงานของผู้นำทางการเรียนการสอนในด้านพัฒนาบุคลากร ได้แก่

- สำรวจว่าครูต้องการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในด้านใดที่จะส่งเสริมกระบวนการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผล และการควบคุมชั้นเรียน

- ให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้หรือทักษะที่ตัวเองต้องการพัฒนาทางวิชาชีพเพิ่มเติม

- สนับสนุนให้ครูกำหนดเป้าหมายและสร้างแผนในการพัฒนาทางวิชาชีพของตนเอง

7. การให้คำแนะนำและการนิเทศ

กระบวนการให้คำแนะนำและการนิเทศสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบการเข้านิเทศการเรียนการสอนของครูทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมินผลการจัดการเรียนรู้

ของครู หรือใช้การเดินเข้าไปสังเกตการณ์ (walk-throughs) ตามห้องเรียนต่างๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งใช้เวลาสั้นๆ เพียง 3-15 นาที ขั้นตอนสำคัญของการเดินเข้าไปสังเกตการณ์ ได้แก่ พูดคุยกับครูเกี่ยวกับรูปแบบการเดินเข้าไปสังเกตการณ์ และประโยชน์ของการใช้รูปแบบนี้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนเข้าไปสังเกตการณ์จริง ให้ข้อมูลสะท้อนกลับกับครูสรุปผลโดยรวมกับครู และกำหนดแนวทางสำหรับครั้งต่อไป นอกจากนี้ ผู้นำทางการเรียนการสอนยังสามารถติดตามการเรียนการสอนของครูได้ผ่านทาง การเก็บรวบรวมผลงานการสอนของครูผ่านระบบออนไลน์ (online professional portfolios)

8. การพัฒนาโรงเรียน

ตัวอย่างกิจกรรมการดำเนินงานของผู้นำทางการเรียนการสอนในด้านการพัฒนาโรงเรียนมีดังนี้

- กำหนดเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนที่ต้องพัฒนาในแต่ละปี

- พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ประจำปี

- ให้คุณค่ากับพัฒนาการของครูที่ทดลองใช้รูปแบบการเรียนการสอนใหม่ๆ ซึ่งตรงกับความต้องการของนักเรียน

- ใช้ข้อมูลจริงทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในกระบวนการพัฒนาโรงเรียน

นอกจากนี้ Darnell (2010) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับศตวรรษที่ 21 นั้นจะต้องสามารถบูรณาการความรู้ที่ทันสมัย ทักษะ วิธีการ และเครื่องมือ



ในการทำงานต่างๆ เพื่อที่จะสามารถ

- คาดหมาย (expect) ผู้นำควรมีความสามารถถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความมั่นใจ ความหวัง และสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรฐาน และความคาดหวังที่มีต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

- ตรวจสอบ (inspect) ผู้นำจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมิน วัฒนธรรมและบรรยากาศ ผลการปฏิบัติงานของครูและการจัดการงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์ และแปลผลได้

- นำทาง (direct) ผู้นำจะต้องอธิบายได้ถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนา มาตรฐานที่พึงประสงค์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม การทดลอง และการเข้าร่วม และสามารถจัดเตรียมการพัฒนาอบรมทางวิชาชีพ ทรัพยากรในด้านต่างๆ และการสนับสนุน

- เคารพ (respect) ผู้นำควรแสดงออกถึงความเคารพต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความมั่นใจ การเห็นอกเห็นใจ และให้คุณค่ากับการมีพัฒนาการความก้าวหน้าและความสำเร็จ

- พิจารณา (reflect) ผู้นำจะต้องศึกษาผลลัพธ์ พิจารณาความก้าวหน้า ความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มและการสนับสนุนการเรียนรู้ และต้องประเมินการพัฒนาโรงเรียนและการพัฒนาครูที่ส่งผลต่อความสำเร็จของครูและควรมีประสิทธิภาพขององค์กร

ซึ่งทั้ง 5 กระบวนการนี้จะอยู่ในขั้นตอนของการทำงานทั้ง 8 ด้านที่กล่าวมาข้างต้น

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน มักถูกนำมาใช้และมักจะถูกค้นพบในงานวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน เนื่องจากทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในการบริหารจัดการโรงเรียนในทุกๆ ด้าน ภายใต้ความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน และจากการเปลี่ยนแปลงของโลกจึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ หรือปฏิบัติแต่สิ่งเดิมๆ ได้ ผู้นำทางการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 จึงควรให้ความสนใจถึงการเปลี่ยนแปลงลักษณะของนักเรียน การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และความท้าทายใหม่ๆ จากสภาพแวดล้อมทางการศึกษา และควรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะต่างๆ เพื่อที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถ และมีส่วนร่วมกับกระบวนการพัฒนาโรงเรียนที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมดูแลองค์ประกอบสำคัญ 8 ด้านดังนี้ การดูแลหลักสูตรของโรงเรียน การประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การสร้างวัฒนธรรม



และบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การให้คำแนะนำและการนิเทศ และการพัฒนาโรงเรียน

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทย การนำภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง อาจทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนไทยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในความเป็นจริง แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย แต่ในภาพรวมการบริหารโรงเรียนในประเทศไทยยังคงมุ่งเน้นที่หลักสูตรหรือเนื้อหาวิชาการศึกษาที่มากเกินไปพร้อมทั้งการให้ความรู้เชิงรับแก่นักเรียน จึงไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เท่าที่ควร นักเรียนยังคงได้รับการวัดผลแบบมุ่งเน้นไปที่เนื้อหาความรู้ ไม่ได้มีการประเมินด้วยทักษะการเรียนรู้ตามบริบทที่เปลี่ยนไป ดังนั้น การนำแนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในยุคศตวรรษที่ 21 มาประยุกต์ใช้จึงหมายถึง การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การใช้รูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ที่ควรต้องมุ่งเน้นให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้เป็นสำคัญพร้อมๆ กับการผสมผสานการนำเทคโนโลยีมาใช้ และการสร้างบรรยากาศที่ดี ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรครูอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และการเป็นครูผู้ให้ความรู้ในศตวรรษที่ 21

จะเห็นได้ว่า ผู้นำทางการเรียนการสอนในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นต้องเป็นผู้ที่มีศาสตร์และศิลป์ทั้งการบริหารจัดการองค์กร บุคลากร

งานวิชาการ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญหลักของการเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนคือ การยึดมั่นในความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถที่พร้อมจะก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างมีความสุขต่อไป ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนจึงมีความโดดเด่นแตกต่างจากภาวะผู้นำทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาควรได้เรียนรู้และนำแนวทางไปปรับและประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรการศึกษาของตนให้เหมาะสมและดียิ่งขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ASCD leadership faculty & Cunningham-Morris, A. (2008, October). *ASCD Principal Leadership Framework*. Handout at ASCD leadership faculty development meeting, Alexandria, VA.
- Bamburg, J. & Andrews, R. (1990). School goals, principals and achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(3), 175-191.
- Cuban, L. (1984) Transforming the frog into a prince: effective schools research, policy, and practice at the district level. *Harvard Educational Review*, 54(2), 129-151.
- Darnell, B. (2010). *The 21st century instructional leader*. ASCD E-Book, Alexandria, VA.



- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24.
- Glickman, C. (1990). *Supervision of instruction: a development approach* (2nd ed.). Toronto: Allyn and Bacon.
- Hall, G. & Hord, S. (1987). *Change in schools*. Albany, New York: SUNY Press.
- Hallinger, P. (2000). *A review of two decades of research on the principalship using the principal instructional management rating scale*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle, Washington.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44
- Leithwood, K. & Montgomery, D. (1982). The role of the elementary principal in program improvement. *Review of Educational Research*, 52(3), 309-339.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J. & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: secondary schools and their effects on children*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.