

# ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

## INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF THE BASIC EDUCATION SCHOOL PRINCIPALS



ลธิพร นิยมศรีสมศักดิ์\*

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในปัจจุบันอยู่ในสภาพไม่น่าพอใจนัก สถานศึกษาระดับประถมศึกษารวมทั้งสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาบางส่วนมีคุณภาพต่ำ ตรวจสอบได้จากผลการสอบ O-net หรือ การสอบ NT ซึ่งพบว่านักเรียนมีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ปรัชญาการศึกษาดังกล่าว นักการศึกษาให้ความเห็นว่าเกิดจากปัจจัยหลายประการ ประการแรกคือ **การจัดการศึกษาไม่ตรงตามปรัชญาและจิตวิทยาการเรียนรู้** ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ของนักเรียนอ่อนแอเกินไปด้านใดด้านหนึ่งเช่นส่งเสริมการท่องจำ ไม่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์หรืออื่น ๆ ประการที่สองคือ **การไม่ได้สอนหรือสอนไม่เต็มตามที่หลักสูตรกำหนด** ทั้งนี้เพราะโรงเรียนในประเทศไทยมีงานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการตามระเบียบราชการที่จะต้องปฏิบัติจำนวนมาก ครูผู้สอนต้องทำงานเหล่านี้ให้เรียบร้อยเสียเวลาจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทำให้มีเวลาสอนน้อยลง ประการที่สามคือ **สภาพเศรษฐกิจและทางสังคมของชุมชน** ก่อให้เกิดความไม่พร้อมในการเข้ารับการศึกษาของนักเรียนกล่าวคือโรงเรียนส่วนใหญ่ของประเทศตั้งอยู่ในเขตชุมชนที่ประชาชนมีฐานะยากจน ความยากจนเป็นสาเหตุสำคัญของคุณภาพชีวิต จากสถิติของทางราชการพบว่าประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศมีรายได้ต่ำ มีปัญหาด้านการรักษาสุขภาพ มีปัญหาทางการศึกษา เยาวชนซึ่งเป็นผลผลิตของชุมชนเหล่านี้ย่อมได้รับผลกระทบตามไปด้วย ภาพของนักเรียนที่เครื่องแต่งกายชำรุด รับประทานอาหารไม่ครบถ้วนไปโรงเรียนเพราะบ้านอยู่ในสวนในไร่ซ้ำยังต้องช่วยผู้ปกครองทำงานในตอนเช้า ภาพของนักเรียนที่ง่วงนอนเพราะไปช่วยผู้ปกครองกรีดยางหลังเที่ยงคืน ภาพของนักเรียนที่อดโรคเพราะไม่ได้รับประทานอาหารเช้าก่อนมาโรงเรียน ฯลฯ ความไม่พร้อมของนักเรียนในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนเหล่านี้ถึงแม้ครูผู้สอนจะมีศักยภาพสูงเพียงใดก็ตามแต่นักเรียนจะรับได้เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น (ลธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2556, สัมภาษณ์) ประการที่สี่คือ **สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา** อุดมการณ์ของรัฐกำหนดให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งทิศทางและแนวปฏิบัติในการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารโรงเรียน

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

แต่เนื่องจากชุมชนส่วนใหญ่เป็นชุมชนที่กำลังพัฒนา ไม่มีความพร้อมที่จะมาร่วมบริหารโรงเรียน ภาพที่ปรากฏคือ เมื่อมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีกรรมการมาประชุม ไม่ครบองค์ประชุม การแสดงความคิดเห็นระหว่างประชุมสมาชิกที่มาจากชุมชนจะไม่แสดงความคิดเห็น ส่วนใหญ่จะคล้อยตามผู้อำนวยการโรงเรียน การมีส่วนร่วมด้านกำลังทรัพย์และแรงงานมีน้อย เนื่องจากความยากจนของชุมชน ยังไม่พร้อมที่จะช่วยเหลือโรงเรียน สรุปได้ว่าอุดมการณ์ของรัฐในด้านนี้ไม่เป็นจริงเช่นกัน (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2556, สัมภาษณ์) ในศาสตร์บริหารการศึกษานักบริหารการศึกษามีความเชื่อว่า **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา** จะช่วยเยียวยาปัญหาความไม่พร้อมต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ศาสตร์บริหารการศึกษาเชื่อว่า **ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเสมือนผู้นำที่งานของโรงเรียนในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ** ของโรงเรียนซึ่งปัจจุบันมี 4 งานคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป จากสภาพปัญหาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กล่าวมาตอนต้น นักบริหารการศึกษาก็ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วทำให้ประชาชนต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานจากที่เคยใช้ทักษะทางมือ (skilled hand) เป็นการใช้ทักษะทางสติปัญญา (intellectually skilled) การศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนในสิ่งที่จะให้นักเรียนได้เรียนรู้ ผู้จ้างแรงงานและผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ จึงมีความต้องการที่จะได้ครูและนักเรียนที่มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น (Wagner et al., 2006) Purkey and Smith (1983) แสดงผลการวิจัยให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อการเรียนการสอนอย่างกว้างขวาง” Larson-Knight (2002) แสดงผลการวิจัยให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางบวกต่อการสอนภายในชั้นเรียน Blase and Blase (1999) ชี้ให้เห็นว่า เมื่อผู้นำทางวิชาการนิเทศการเรียนการสอนและสะท้อนผลการสอนของครู ครูจะปรับพฤติกรรมการสอน ใช้แนวคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้น มีการตอบสนองความหลากหลายของนักเรียน มีการวางแผนการสอนและการเตรียมบทเรียนมากขึ้น ใช้ดุลยพินิจอย่างมืออาชีพ ในด้านงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ มีนักวิชาการหลายคนได้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อาทิ Murphy (1990) สรุปว่าผลการวิจัยในช่วงทศวรรษที่ 1980 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) บริหารจัดการหลักสูตร ส่งเสริมการเรียนการสอน นิเทศ ประเมินผลการสอน จัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร จัดและให้ความสนใจเวลาที่ใช้ในการสอน 2) ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ โดยกำหนดความคาดหวังสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนไว้ในระดับสูง โกลัซิดและให้กำลังใจบุคลากรและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบมืออาชีพ 3) พัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงานที่เป็นระเบียบและปลอดภัย โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน เชื่อมโยงกับแหล่งทรัพยากรภายนอก โรงเรียนรวมทั้งผู้ปกครองนักเรียน Krug (1993) ได้ให้คุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการว่ามี 5 ประการ คือ 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศการสอน 4) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

โดยสรุปภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญต่อการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนทั้งในด้านการกำหนดภาระงานของโรงเรียนที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผลการเรียนการสอน การให้ความสนใจความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียน

ภาวะผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในบทความนี้ขอเสนอแนวคิดของ อลิคเมลคาเรคและฮอย (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005) ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าสาระในโมเดลนี้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาก่อนประถมศึกษา การศึกษาระดับประถมศึกษา และการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง อลิคเมลคาเรคและฮอยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย 1) ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน 2) กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น 3) กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน แนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมคือ

### 1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน

การจัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูผู้สอนจะต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนหรืออีกนัยหนึ่งมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการสอน วิชาชีพการสอนนั้น เวกเนอร์ (Wagner et al., 2006) เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า “การสอนเป็นงานซึ่งจัดเป็นวิชาชีพ งานที่ครูทำเป็นงานสร้างความเฉลียวฉลาด จำเป็นต้องใช้วิจารณญาณและต้องเตรียมการให้ครอบคลุมขอบเขตของการศึกษา ไม่สามารถกำหนดเป็นเกณฑ์หรือการกระทำที่เป็นมาตรฐานได้เมอร์ฟีและฮาร์ท (Murphy & Hart, 1985) ได้ศึกษาและสร้างรูปแบบบันไดวิชาชีพครู (career ladder model) และอธิบายว่า ชีวิตการทำงานของครูช่วงที่เด่นชัด คือ ความเป็นครูอาชีพ (career teacher) และครूमืออาชีพ (career professional teacher) คำว่ามีความเป็น professional นั้น หมายความว่า ครูจะควบคุมความเชี่ยวชาญทางการสอนด้วยตนเอง ความเชี่ยวชาญทางการสอนได้มาจากความรู้ทางทฤษฎี (theoretical knowledge) และมีทักษะในการนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ (Hoy & Miskel, 1991, p.142) ความรู้ทางทฤษฎีของครूमืออาชีพประกอบด้วย การตัดสินใจเลือกปรัชญาการศึกษาที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระที่ต้องการให้นักเรียนได้เรียนรู้ ครूमืออาชีพจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับพัฒนาการของนักเรียน ครूमืออาชีพจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ ครूमืออาชีพจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านสมาชิกที่ดีของกลุ่มและสมาชิกที่ดีของสังคม (ลิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546, หน้า 52) ครूमืออาชีพเลือกปรัชญาการศึกษาที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระที่ต้องการให้นักเรียนได้เรียนรู้ หากเนื้อหาวิชาที่เป็นกลุ่มทักษะคือคณิตศาสตร์และภาษาในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 2 ครูจะตัดสินใจเลือกปรัชญา **สารัตถนิยม (ครูเป็นศูนย์กลาง)** ในการกำหนดแนวทางการสอน เพราะปรัชญานี้เชื่อว่า “การศึกษาจะต้องมาจากครูเท่านั้น ครูจะทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้ เพราะครูเป็นผู้รู้เนื้อหาที่ถูกต้องที่สุด ครูเป็นผู้กำหนดกิจกรรมในห้องเรียน กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้” เหตุผลสนับสนุนคือนักเรียนวัย 7-8 ปี พัฒนาการทางสมองอยู่ในระยะ pre-operational period ต่อเชื่อมกับ concrete operational period (Wile & Bondi, 2004, p. 162) ต้องการตัวแบบทางภาษา ต้องการความจำ ความเข้าใจสัญลักษณ์

ทางคณิตศาสตร์ตั้งนั้นจึงจำเป็น“ต้องได้รับการฝึกทักษะทางจำนวน บวก ลบ คูณ หาร การแจกแจง ประสมคำ การอ่านออกเสียง” จากครู หากเนื้อหาวิชาเป็นกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ครูจะตัดสินใจเลือก**ปรัชญาพัฒนาการนิยม (นักเรียนค้นพบความรู้ด้วยตนเอง)** เพราะนักเรียนวัยนี้พัฒนาการทางสมองอยู่ในระยะ formal operational period นักเรียนสามารถศึกษาสิ่งที่เป็นนามธรรมและคิดตั้งสมมติฐานได้

จากปรัชญาการศึกษาที่ครูตัดสินใจเลือกใช้ สิ่งที่เชื่อมโยงกับปรัชญาการศึกษาคือวิธีสอน การสอนภาษาในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2 ครูเลือกวิธีสอนแบบทักษะสัมพันธ์ซึ่งเป็นวิธีสอนตามทฤษฎีกระบวนการทางสมองในการประมวลผลข้อมูล (Information processing Theory) เป็นวิธีสอนที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง (teacher centered) ครูเป็นผู้สอนการออกเสียง รู้จักพยัญชนะ สระ และสอนเขียน การสอนคณิตศาสตร์ครูใช้การสอนแบบค้นพบ (discovery learning) ให้ความรู้ความเข้าใจจำนวนทางคณิตศาสตร์ มีความคิดรวบยอดในการนับเพิ่ม นับลด การบวกและการลบ สามารถตรวจสอบคำตอบได้ด้วยตนเอง การเรียนการสอนกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ครูเลือกวิธีสอนแบบสืบสวนสอบสวน (inquiry instruction) ซึ่งมีขั้นตอนการสอนสอดคล้องกับทักษะกระบวนการวิทยาศาสตร์ (science process) ทำให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติตามขั้นตอนของกระบวนการวิทยาศาสตร์ (ปรัชญาพัฒนาการนิยมเชื่อว่านักเรียนเรียนรู้จากการปฏิบัติ) จะเห็นได้ว่าครูมีอาชีพกำหนดปรัชญา ทฤษฎีการเรียนรู้และวิธีสอนได้อย่างสัมพันธ์กัน ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถพัฒนาครูให้เป็น “ครูมืออาชีพ” ได้ด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1) สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียนในระหว่างที่ทำหน้าที่การสอนต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ย่อมเพิ่มมากขึ้นตามการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาการทางเทคโนโลยี ผู้บริหารควรตระหนักว่าวิทยาการใดครูควรจะได้เรียนรู้ และส่งเสริมด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ครูได้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาความรู้และนวัตกรรมดังกล่าว

2) จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุดหากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาความรู้และนวัตกรรมดังกล่าวของครูต้องละทิ้งห้องเรียน หรือครูส่วนใหญ่ของโรงเรียนก็ต้องการเข้ารับการพัฒนาด้วย ผู้บริหารควรจัดอบรมให้ความรู้หรืออบรมเชิงปฏิบัติการในโรงเรียนจะเพิ่มประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพครูยิ่งขึ้น

3) วางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและที่ครูต้องการ เพื่อรองรับความก้าวหน้าขององค์กรความรู้และนวัตกรรมดังกล่าวมาแล้ว ผู้บริหารควรวางแผนร่วมกับครูในโรงเรียนในการวางแผนพัฒนาวิชาชีพของโรงเรียน ความน่าจะเป็นควรจัดกลุ่มองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อต่อการพัฒนา อาทิ กลุ่มสารสนเทศ กลุ่มสื่อการสอน กลุ่มซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ กลุ่มงานวิจัย กลุ่มวิธีสอน ฯลฯ จัดอันดับความจำเป็นก่อนหลัง จัดสรรงบประมาณรองรับกิจกรรมดังกล่าว

เมื่อจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพครูระดับโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารควรจูงใจให้ครูแต่ละคนวางแผนพัฒนาวิชาชีพของตนเองเป็นรายบุคคล ครูจะวางแผนพัฒนาวิชาชีพในส่วนที่ตนเองต้องการ บางคนอาจสนใจงานวิจัยเพื่อเพิ่มวิทยฐานะ บางคนอาจสนใจงานสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน บางคนอาจสนใจตำราหรือหนังสืออ่านประกอบ เป็นต้น เมื่อครูแต่ละคนมีแผนพัฒนาตนเองแล้วผู้บริหารควรสนับสนุนช่วยเหลือครูให้ประสบผลสำเร็จในการพัฒนา

4) จัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ทางวิชาชีพให้แก่ครูตามแนวคิดของมาควอดท์ (Marquadt, 1996) ในบัญญัติ 10 ประการของระบบเทคโนโลยี ได้เสนอให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำ ศูนย์อัจฉริยะ (intelligent center) ที่โรงเรียนโดยในศูนย์แห่งนี้ มีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงบริการ การสืบค้นได้อย่างรวดเร็วตลอดเวลา มีคู่มือการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต มีฐานข้อมูลทางวิชาการ ส่วนกลางของโรงเรียนและของครูแต่ละคน ฐานข้อมูลนักเรียน ฐานข้อมูลด้านวิธีสอนร่วมสมัย ฐานข้อมูล ตัวอย่างและผลการวิจัย อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อำนวยความสะดวกในการสอน แนวคิดของมาควอดท์ ต้องการให้ครูได้ใช้ศูนย์อัจฉริยะนี้เพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลาที่ทำงาน

## 2. กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมาย

แนวโนบายการบริหารโรงเรียนปัจจุบันให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative administration) ของทุกภาคส่วน ในการพัฒนาวิชาชีพครูก็เช่นกัน ขณะที่ครูปฏิบัติ การสอนระหว่างปีการศึกษาอยู่นั้น ย่อมมีปัญหาในการจัดการเรียนการสอนเกิดขึ้น จำเป็นที่ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีบทบาทในการรวมกลุ่มครูผู้สอนเพื่อวิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ปัญหา กำหนด เป้าหมายและดำเนินการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งมีแนวดำเนินการคือ

1) ในการวิเคราะห์ปัญหาทางการเรียนการสอนควรใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ซึ่งในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โครงสร้างการประเมินจะแยกเป็นสมรรถภาพ คะแนน สมรรถภาพใดเป็นปัญหาก็นำมาอภิปรายร่วมกัน หลักการอภิปรายควรใช้แนวคิดเชิงระบบคือเมื่อผล การเรียนตกต่ำแสดงว่ามีสาเหตุมาจากกิจกรรมการเรียนการสอน หากกิจกรรมการเรียนการสอนดี น่าจะมีสาเหตุมาจากตัวนักเรียนหรือวัสดุอุปกรณ์สื่อการสอนต่าง ๆ รวมทั้งแผนการจัดการเรียนรู้

การใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นตัวช่วยซึ่งปัญหาการเรียนการสอนที่ กล่าวมาแล้ว เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาทางการเรียนเท่านั้น การใช้ข้อมูลด้านอื่น ๆ ที่สามารถ บอกสาเหตุของปัญหาการเรียนการสอน อาทิ การขาดเรียนของนักเรียน สุขภาพกายสุขภาพจิตของ นักเรียน ปัญหาจากครูผู้สอนไม่สามารถสอนเต็มเวลาตามตารางสอนได้ หรือปัญหาอื่น ๆ ก็มีความ จำเป็นให้ครูผู้สอนนำมาอภิปรายหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน หากแก้ปัญหาได้ตามเป้าหมายย่อมทำให้ ผลการจัดการเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์

2) การรวมกลุ่มของครูในการอภิปรายเพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาการเรียนการสอน ดังกล่าวผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ควรส่งเสริมคุณภาพการอภิปรายของครูโดยให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ทางวิชาการ) ของโรงเรียน อย่างชัดเจน กิจกรรมการอภิปรายของครูจะได้ตรงเป้าหมาย

จากประเด็นการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนดังกล่าว โรงเรียนต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์ทางวิชาการในภาพรวมของโรงเรียน และแยกเป็นแผนยุทธศาสตร์ย่อยของกลุ่มสาระแต่ละกลุ่ม แผนยุทธศาสตร์กลุ่มสาระจะกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับลักษณะของธรรมชาติวิชา ทำให้การแก้ปัญหาชัดเจนมากขึ้น

3) ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ทางวิชาการในภาพรวมของโรงเรียน และแผนยุทธศาสตร์ย่อยของแต่ละกลุ่มสาระนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มครูต้องแสดงความคิดเห็นในความจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องกำหนดมาตรฐานที่สูง เป็นการกระตุ้นให้ครูผู้สอนพัฒนาคุณภาพการทำงานโดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเตรียมนักเรียนให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

### 3. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน

ในฐานะที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องแสดงบทบาทบริการและให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนในด้านการเรียนการสอน ดังคำกล่าวของปาจัก (Pajak, 2002) ที่ว่าในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือครูในด้านต่าง ๆ กล่าวคือ 1) เป็นผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จทางวิชาชีพได้ 2) เป็นผู้ใส่ใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคตและความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น 3) เติมใจมอบอำนาจให้ครูและอนุญาตให้ครูปฏิบัติงานตามแนวความคิดและวิสัยทัศน์ของครูเอง ให้ครูเป็นผู้ที่แสวงหานวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 4) เติมใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์ หากผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาทถูกต้องดังกล่าว จะทำให้ครูทำงานอย่างมีความสุข เป็นตัวของตัวเอง สามารถตัดสินใจเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างอิสระ ผลการสอนย่อมมีประสิทธิผลทำให้โรงเรียนมีคุณภาพ ดังที่ดาเวนพอร์ตและสเมทานา Davenport and Sametana (2004) กล่าวว่า “การที่ผู้บริหารช่วยเหลือครูนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสำเร็จ”

อลิคเมลคาเรคและฮอย Alig-Mielcarek and Hoy (2005) เสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรเข้าเยี่ยมห้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน โกลแฮมเมอร์และคณะ (Goldhammer et al., 1980, p. 4) เสนอแนวคิดที่ว่า “ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์อย่างจริงจังกับครู เชื่อถือซึ่งกันและกัน มีจุดประสงค์ร่วมกัน ทำงานร่วมกันอย่างนักวิชาชีพ ทั้งผู้บริหารและครูต่างรักษาไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์” ลักษณะดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาทเป็นผู้นิเทศการสอนตามหลักการนิเทศแบบคลินิก (clinical supervision) ซึ่งเป็นเทคนิคการนิเทศเพื่อควบคุมกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นการสังเกตการสอนของครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพหรือเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติการสอนให้ถูกต้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ (learning theory) สอนโดยเลือกกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (instructional methods) ที่เหมาะสมกับเนื้อหา มาตรฐานและดัชนีชี้วัด ภายหลังจากการนิเทศให้ผู้บริหารโรงเรียนสะท้อนผลเฉพาะตัวต่อการสอนของครู ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการเรียนของนักเรียน

คุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำทางวิชาการคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทเป็นครูทำงานร่วมกับนักเรียนในเรื่องทางวิชาการ ไม่แสดงบทบาทห่างเหินจากนักเรียนอยู่ในโรงเรียน คลุกคลีกับครูผู้สอนและนักเรียนตลอดเวลาทำงานในแต่ละวัน ไม่ออกจากโรงเรียนโดยไม่จำเป็น ลักษณะดังกล่าวเป็นการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของของลีธวูด แจนซีและสไตน์บัค (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999 อ้างถึงใน Southworth, 2002) ที่อธิบายว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะมุ่งเน้นที่พฤติกรรมการสอนของครู ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน และเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่ามียุทธวิธีผลต่อการพัฒนาของครู

โดยสรุปผู้เขียนให้เครดิตภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนว่า มีความสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษาปัจจุบันมีหลักฐานปรากฏให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็นลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลดังคำกล่าวของเพอร์คีและสมิธ Purkey and Smith (1983)

ฮอลลิงเจอร์และเฮก Hallinger and Heck (1996) ที่สอดคล้องกันว่า “ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญของการเป็นโรงเรียนที่ดี คุณภาพของหลักสูตรการศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารของโรงเรียนนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารคือเหตุผลสำคัญที่สุดว่าทำไมครูจึงก้าวหน้าในอาชีพหรือที่อ่กับงานของตน ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่มีศักยภาพที่สุดในการกำหนดบรรยากาศและวัฒนธรรมทางวิชาการของโรงเรียน”

## เอกสารอ้างอิง

- ลัททิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2546). *หลักการนิเทศการศึกษา*. คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา. เอกสารโรเนียว. เย็บเล่ม. หน้า 177.
- \_\_\_\_\_. (2556). *การศึกษานำร่องโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นนิสิตปริญญาโทการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*. สัมภาษณ์.
- Alig-Mielcarek., & Hoy, W. K. (2005). *A Theoretical and Empirical Analysis of the Nature, Meaning, and Influence of Instructional Leadership*. The Ohio State University. Retrieved on October 3, 2012, from <http://72.14.235.104/search?q=cache:P2iwp AZ4GAwJ:www.coe.ohio-state.edu>.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). “Principal’ instructional leadership and teacher development: Teachers’ perceptions”. *Education Administration Quarterly*, 35, 349-378.
- Davenport, J., & Smetana, L. (2004). Helping new teachers achieve excellence. *The Delta Kappa Grammar Bulletin*, 70(2), 18-22.
- Goldhammer, R., & others. (1980). *Clinical Supervision: Special Methods for the Supervision of Teachers*. New York: Wiley.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal’s role in school effectiveness: A review of the empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, (4<sup>th</sup> ed.). Singapore, 141-166.
- Krug, S. (1993). Leadership craft and the crafting of school leaders. *Phi Delta Kappa*, 240-244.
- Larson-Knight, B. (2002). *Leadership, culture, and organizational learning: In understanding schools as intelligent systems*. (Ed. Leithwood, K.). 125-Stamford, CT: JAI Press.
- Marquadt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Murphy, M. J. (1990). *Principal instructional Leadership. Advances in Educational Administration*, 1. (B: Changing perspectives on the school), 163-200.
- Murphy, M. J., & Hart, A. W. (1985). “*Career Ladder Reforms*.” Paper Prepared for the California Commission on the Teaching Profession.

- Pajak, E. (2002). Clinical supervision and psychological functions: A new direction for theory and practice. *Journal of Curriculum and Supervision*, 17(3), 189-205.
- Purkey, S., & Smith, M. (1983). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Southworth, G. (2002). *School Leadership and Management, Instructional Leadership in Schools: Reflection and Empirical Evidence*. Retrieved on August 27, 2012, from <http://72.14.235.104/search?q=cache:nYWtGw5KnOJ:www.oaesa.org/k-8/li....>
- Wagner, T., Kekan, R., Lahey, L., Lemons, R., Garnier, J., Helsing, D., Howell, A., & Rasmussen, H. (2006). *Change Leadership: A Practical Guide to Transforming Our Schools*. San Fransisco, CA. Jossey-Bass.
- Wile, J., & Bondi, J. (2004). *Supervision; A Guide to Practice*. U.S.A. Pearson – Prentice Hall.

“ Look for the positive in those around you  
and point them out. Positive attracts positive.

จงมองหาข้อดีจากผู้คนรอบข้าง  
เพื่อให้คุณได้เรียนรู้สิ่งดี ๆ จากพวกเขา ”