

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ดร.กฤตยากร ลดาวัลย์

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

บทบาทหลักของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องให้ความสำคัญต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารที่มีหน้าที่กำหนดความคาดหวังทางวิชาการไว้ในระดับสูง เป็นผู้ดูแลตรวจสอบแผนการเรียนการสอน ทำการนิเทศชั้นเรียน และเป็นผู้กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน เป็นต้น (Lashway, 2003)

สถาบันผู้นำทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา หรือ The Institute for Educational Leadership (2000) ได้ระบุบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนที่เพิ่มเติมจากการบริหารงานประจำที่เคยทำปกติอยู่แล้ว คือ จะต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้ของนักเรียน จึงต้องมีความรอบรู้ทั้งเนื้อหาสาระทางวิชาการและเทคนิควิธีสอน จะต้องทำงานร่วมกับครูในการเสริมสร้างทักษะที่เข้มแข็งให้แก่ครู ร่วมกันเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความสามารถในการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายตั้งแต่ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและธุรกิจเอกชน ฯลฯ เป็นต้น และเข้ามามีส่วนร่วมในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะต้องมีความรู้ด้านภาวะผู้นำสูงมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในประเด็นดังกล่าวอย่างชาญฉลาดและเกิดผลสำเร็จนั่นเอง

นอกจากนี้ King (2002) ยังได้ขยายความสรุปว่า อะไรก็ตามที่ผู้นำต้องทำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงด้านการเรียนการสอน แม้ทุกฝ่ายต่างเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการก็ตาม แต่กระบวนการในเรื่องนี้ยังขาดความชัดเจนในแง่ไม่มีทฤษฎีรองรับเพียงพอ นอกจากกระบวนการปัจจุบันที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นผู้นำทางวิชาการเช่น การมีวิสัยทัศน์ที่ดีด้านการเรียนการสอน การมีเกณฑ์มาตรฐานที่เข้มงวด การใช้ข้อมูลประกอบ การตัดสินใจ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities) เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องแสดงออกด้วยพฤติกรรมต่อประเด็นดังกล่าวอย่างชัดเจน นั่นคือ ต้องรับผิดชอบต่อผลของการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างเต็มที่ Alig – Mielcarek (2003) สรุปว่าภาวะผู้นำทางวิชาการจะเกี่ยวข้องกับจิตลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behaviors) และกระบวนการ (Processes) ต่าง ๆ ที่บุคคลต้องการ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนใช้เพื่อให้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับจิตลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behaviors) และกระบวนการ (Processes) ต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้เพื่อให้มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งมีตัวแบบและกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้วิจัยใช้ในการสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการในการวิจัยดังต่อไปนี้

Murphy (1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการโดยการสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความก้าวหน้าของโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงด้าน

องค์การ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ประกอบด้วยภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 องค์ประกอบ แบ่งเป็นบทบาทและพฤติกรรมต่าง ๆ 16 ข้อ ดังนี้

(1) การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย (Developing Mission & Goals) เป็นพื้นฐานในการพัฒนา วัตถุประสงค์ร่วมกัน และการเชื่อมโยงความพยายามภายในโรงเรียน เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วมกัน Murphy แบ่งองค์ประกอบนี้ออกเป็นบทบาท หรือพฤติกรรมสำคัญ 2 ประการของผู้บริหาร สถานศึกษา การจัดทำ กรอบแนวคิดเป้าหมายโรงเรียนและการสื่อสารเป้าหมายโรงเรียน การจัดทำกรอบแนวคิดเป้าหมายโรงเรียน ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสำหรับผู้เรียนทุกคน ประกอบด้วย ข้อมูลของ ผลงานในอดีต และปัจจุบัน และรวมทั้งความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานในการบรรลุเป้าหมาย การสื่อสาร เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นที่ทางการกับนักเรียน บิดามารดา และ ครูให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียนเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

(2) การบริหารจัดการผลิตด้านการศึกษา (Managing the Educational Production Function) องค์ประกอบนี้มุ่งเน้นการจัดการพฤติกรรมของผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมคุณภาพการสอนโดยการประชุม และการประเมินครู การเยี่ยมชั้นเรียน การให้ข้อเสนอแนะ การให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านกระบวนการเรียน การสอน และการกำหนดกรอบงาน การมอบหมายงานให้แก่ครู จัดสรรเวลาในการเรียนการสอน การเชื่อมโยงหลักสูตรกับการเรียนการสอน ตลอดจนการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และ สม่ำเสมอ

(3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ (Promoting an Academic Learning Climate) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบรรทัดฐาน ความเชื่อ และเจตคติของ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง โดยการตั้งความคาดหวัง และมาตรฐานทางบวก การให้ความสำคัญกับวิสัย ทัศน์สูง การจัดหาสิ่งจูงใจให้แก่ครูและนักเรียน และการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ สัมพันธ์โดยตรงกับกระบวนการสอน และการเรียนรู้ในชั้นเรียน

(4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนงาน (Developing a Supportive Work Environment) แสดงให้เห็นวิธีที่ผู้นำทางวิชาการในการสร้างโครงสร้าง และกระบวนการต่าง ๆ ที่สนับสนุนกระบวนการ สอน และการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ การให้โอกาสนักเรียนมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย การพัฒนาความร่วมมือและความสามัคคี การคงไว้ ซึ่งทรัพยากรภายนอกที่มั่นคงในการส่งเสริมเป้าหมายของโรงเรียน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน และโรงเรียน

Weber (1996) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้ คือ

(1) การให้คำนิยามพันธกิจของโรงเรียน (Defining the School's Mission) เป็นกระบวนการ ความร่วมมือ และการสะท้อนผลต่อการพัฒนาพันธกิจที่มีความชัดเจน และตรงไปตรงมาของผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ดังนั้นพันธกิจของโรงเรียนควรจะเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเสีย ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจ และความคาค หวังของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นพันธกิจร่วมของโรงเรียนต่อไป

(2) การจัดการหลักสูตร และการสอน (Managing Curriculum & Instruction) การจัดการหลักสูตร

และการสอนนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน โดยการให้คำปรึกษา การนิเทศในชั้นเรียน มีการกำกับติดตามการเรียนการสอนให้เป็นไปตามพันธกิจของโรงเรียน การจัดหา และสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรม และวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ในการเรียนการสอนตลอดจนการจัดหาและสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลสถิติมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนด้วย

(3) การส่งเสริมบรรยากาศทางบวกในการเรียนรู้ (Promoting a Positive Learning Climate) สำหรับการส่งเสริมบรรยากาศทางบวกในการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยความคาดหวัง และเจตคติของโรงเรียน ในภาพรวม ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ได้แก่ การส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้โดยการสื่อสารให้ทราบถึงเป้าหมายของโรงเรียน การตั้งความคาดหวังต่อโรงเรียนไว้สูง และการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนนั่นเอง

(4) การสังเกตและการปรับปรุงการเรียนการสอน (Observing & Improving Instruction) Weber เสนอแนวคิดว่าการสังเกตเป็นการสร้างโอกาสปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพ (Observations are Opportunities for Professional Interactions) ปฏิสัมพันธ์เหล่านี้จะช่วยให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพทั้งผู้สังเกต และผู้ถูกสังเกต กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันจะพัฒนาทั้งความร่วมมือ และการได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่าในด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของทั้งสองฝ่าย

(5) การประเมินโปรแกรมการเรียนการสอน (Assessing the Instructional Program) ผู้นำทางวิชาการจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม และช่วยเหลือในการวางแผน การออกแบบ การใช้ การวิเคราะห์ และการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของหลักสูตร ซึ่งการศึกษา การสังเกต การสะท้อนผล และ การทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในด้านหลักสูตรจะช่วยให้ครูผู้สอนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Leithwood & Duke (1999) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาว่า นอกจากมุมมองที่เป็นบทบาท (role) ของผู้บริหารโรงเรียนเพียงพอยังอาจไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์บทบาทด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ปรากฏอยู่ในวารสารต่าง ๆ ทางการบริหารตั้งแต่ปี 1985 – 1995 พบว่า มีแนวคิดสำคัญ (Distinct Conceptions) ด้านภาวะผู้นำอยู่ 6 ประเด็นได้แก่ ด้านการจัดการเรียนการสอน (Instructional) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational) ด้านการส่งเสริมคุณธรรม (Moral) ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Participative) ด้านการบริหารจัดการ (Managerial) และด้านความเท่าทันสถานการณ์ (Contingent)

ต่อมาในปี 2003 Alig – Mielcarek (2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “A Model of School Success : Instructional Leadership, Academic Press, and Student Achievement” โดยสังเคราะห์ตัวแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ข้อสรุปว่าตัวแบบดังกล่าวมีความสอดคล้อง และคล้ายคลึงกัน 3 ประการ กล่าวคือ การให้คำนิยามและการสื่อสารเป้าหมายร่วม (Defines & Communicates Shared Goals) การกำกับติดตาม และการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อกระบวนการสอน และการเรียนรู้ (Monitors & Provides Feedback on the Teaching and Learning Process) และการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (Promotes School Wide Professional Development)

และในปีต่อมา Blasé & Blasé (2004) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการจากแนวคิดของ Hallinger (1987) และ Sheppard (1996) ได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาได้จากองค์ประกอบย่อย ๆ ดังนี้คือ (1) การจัดกรอบแนวคิดเป้าหมายของโรงเรียน (2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (3) การให้คำปรึกษาและการประเมินการเรียนการสอน (4) การประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร (5) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (6) การใช้เวลาในการเรียนการสอน (7) การส่งเสริมการพัฒนานักวิชาชีพ (8) การบำรุงรักษา (9) การจัดสิ่งจูงใจให้ครูผู้สอน (10) การควบคุมมาตรฐานของวิชาการ และ (11) การจัดสิ่งจูงใจให้นักเรียน ซึ่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ Murphy (1990) ที่แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการเป็น 4 องค์ประกอบดังกล่าวแล้วในตอนต้น

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในทัศนะนักการศึกษาของไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) โดยเน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ คือ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารสามารถใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ และมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา ในขณะที่ กิตติมา ปริดีติล (2545) ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า บทบาทของการเป็นผู้นำของผู้บริหารว่าได้ถูกพัฒนาเมื่อหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งในสมัยนั้นจะพูดถึงบทบาทของผู้บริหารในเรื่องเดิม ๆ เช่น เรื่องของบุคลากร นักเรียน โรงเรียนกับชุมชน การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การเงินและการจัดการ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ โดยโยงสู่บทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการแบบต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม แต่ปัจจุบันนี้ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเพิ่มการฝึกในเรื่องของการเป็นผู้นำทางการสอน (Instructional Leader) ด้วย แต่เมื่อเร็ว ๆ นี้ มีผลการวิจัยจากการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนในรัฐอิลลินอยมากกว่า 500 คน พบว่า ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในสมัยนี้ควรทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการสอน หรือผู้นำทางวิชาการด้วยความเข้าใจและสามารถดำเนินการเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ เช่น การประเมินผลการทำงานของครู การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู การเน้นความมีมาตรฐานวิชาชีพสูง การจัดให้มี และดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน การดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การจัดสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและความมีระเบียบการพัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียน การจัดให้ระบบการสื่อสารภายในที่ดี และการเข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งครู นอกจากนี้ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้พัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยสังเคราะห์แนวคิดสำคัญเพื่ออธิบายปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่เป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี และปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากการศึกษาวิเคราะห์ตัวแบบ และกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ใช้ในการวิจัย 4 องค์ประกอบคือ การสื่อสารเป้าหมายร่วม การนิเทศ กำกับติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke & Latham(1996)ที่มีสมมติฐานว่าการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายช่วยจูงใจบุคคลให้เพิ่มผลสัมฤทธิ์ต่อเป้าหมายต่าง ๆ และการให้ข้อมูลป้อนกลับมีความสำคัญต่อการจูงใจ ยิ่งไปกว่านั้น บุคคลอาจต้องการทรัพยากร หรือโอกาสต่าง ๆ ในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อช่วยในการพัฒนางานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรทำงานร่วมกับคณะครูในการให้นิยามเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการกำกับติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการเรียน การสอนเพราะมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายร่วมที่กำหนดไว้ และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดหาทรัพยากร และโอกาสต่าง ๆ ในการพัฒนาวิชาชีพที่จะช่วยให้ครูบรรลุเป้าหมายได้ (Alig – Mielcarek, 2003)

อย่างไรก็ดี เนื่องจากโรงเรียนโดยทั่วไปมักมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ขนาด สถานที่ตั้ง เป็นต้น Portin (2001) จึงพยายามสรุปบทบาทหน้าที่เหมือนกันของอาจารย์ใหญ่แม้จะต้องบริหารโรงเรียนที่มีบริบทต่างกั้ตามการแสดงพฤติกรรมเกี่ยวกับบทบาทการเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้มีการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนย่อมจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการสังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Shepperd (1996) พบว่า มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ การสนใจในการพัฒนาวิชาชีพ และนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการปฏิรูปการศึกษา (เสาวนีย์ ตรีพุทธรัตน์, 2547) ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกตัวบุคคล และอบรมพัฒนารวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ในองค์การสมัยใหม่ ถือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนระยะยาวที่ต้องมีการสนใจเป็นพิเศษ ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จตามจุดหมายระยะยาวได้ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพที่เกิดจากการสรรหา คัดเลือก อบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าได้อย่างยั่งยืน และเมื่อพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของ Hoy & Miskel (2001) ด้านผลผลิตยังพบว่า คุณภาพของการปฏิบัติงานถือเป็น ตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพที่สำคัญของโรงเรียน กล่าวคือ ถ้าครูมีคุณภาพการสอน หรือการปฏิบัติงานต่ำ นักเรียนก็จะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องส่งเสริม และการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ครูที่สอนในโรงเรียนจะต้องได้รับการพัฒนาโดยเน้นให้ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรการสอน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เช่น จัดให้มีการเยี่ยมชั้นเรียน กำกับติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เน้นงานวิชาการ พัฒนาการวิชาชีพของครู และพยายามให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์, 2545 ;Alig – Mielcarek, 2003)

นอกจากนี้จากสาระบัญญัติในหมวด 4 มาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดแนวการจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการแนวนโยบาย

ดังกล่าว ซึ่งถือเป็นภาระงานสำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องคิดค้นนวัตกรรมทางการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยที่นโยบายยังอยู่ในลักษณะของวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่ยังขาดยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมชัดเจนต่อการบรรลุเป้าหมาย ในเรื่องนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้บริหาร และครูซึ่งถือเป็นบุคลากรหลักสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และรองรับการกระจายอำนาจสู่โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับสภา การศึกษาภูมิภาคทางใต้ของสหรัฐอเมริกา (The Southern Regional Education Board) ที่ได้สังเคราะห์ งานวิจัยต่าง ๆ พบว่า มียุทธศาสตร์กว้าง ๆ 6 ประการที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนำไปเป็นแนว ดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ดังนี้ (Hoachlander et. al., 2001) คือ (1) มุ่งยกระดับความ คาดหวัง และมาตรฐานทางวิชาการของนักเรียนให้สูงขึ้นอย่างจริงจัง (2) ยกระดับความใส่ใจต่อการเรียน ของนักเรียนให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้น่าสนใจ และมีสื่อสารการเรียนการสอน และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ (3) มุ่งให้ความสำคัญ และสนับสนุนต่อการพัฒนาทาง วิชาการ และพัฒนาด้านวิชาชีพของครูอาจารย์ (4) บริหารจัดการปัจจัยต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการ เรียนรู้ของนักเรียน (5) สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปกครอง บุคลากรของโรงเรียนและชุมชน และ (6) มีแนวทางการปฏิรูปโรงเรียนโดยยึดหลักใช้ผลการประเมิน และการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ดำเนิน และจากการสังเคราะห์งานวิจัยเพิ่มเติมโดย Murphy & Datnow (2003) ได้ข้อสรุปว่า ผู้บริหาร โรงเรียนคือกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาโดยรวมของโรงเรียน โดยต้องปฏิบัติหน้าที่ สำคัญในการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) คือ (1) กำกับดูแลกระบวนการปฏิรูป และ ให้การสนับสนุนต่อการดำเนินการที่เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูป (2) สนับสนุนการปฏิรูปโดยการจัดสรร ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และช่วยขจัดอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่อาจขัดขวางต่อ การปฏิรูปดังกล่าว และ (3) ส่งเสริม และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิรูป และการบริหาร จัดการการศึกษาของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง องค์ประกอบเกี่ยวกับจิตลักษณะ พฤติกรรม และ กระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้เพื่อมีอิทธิพล หรือส่งผลประสิทธิผลของโรงเรียนประกอบด้วย สื่อสารเป้าหมายร่วมกัน การกำกับติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน การ ส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพ และการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. **ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช. กิตติมา ปรีดีติติก. 2545. **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประสานมิตร. สมคิด สร้อยน้ำ. 2547. **การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. เสาวณี ตรีพุทธรัตน์. 2547. **ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการนำหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปใช้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

- ออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์. 2545. **ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย : ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์.** กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) . **การพัฒนาคูณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2549.** ค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2550, จาก <http://www.obecgo.th/>.
- Lashway, W. (2003, March). Can Instructional Leaders be Facilitative Leader? ERIC Digest Number 98. Retrieved July 19, 2009, from http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed_381893.
- Young, P., & King, M.B. (2002). Factor Affecting Education Administration. Ohio : Ohio State University.
- Alig-Mielcarek, M.J. 2003. **A Model of School Success : Instructional Leadership, Academic Press, and Student Achievement.** Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University. Retrieved July 21, 2006, from http://www.ohiolink./etd/send-pdf.cgi?acc_num=osu1054144000.
- Murphy, J.F., Hallinger, P., & Mesa, R.P. 1990“School Effectiveness Checking Progress and Assumptions and Developing a Role for State and Federal Government”. Teacher College Record. 86, 616-41.
- Weber. 1996. **Max The Potestant Ethic and the Spirit of Capitalism.** New York : Charles Scripner’s Sons.
- Leithwood, K., & Duke, D. 1999. **A Century’s Quest to Understand School Leadership.**In J. Blase, J., and Blase, J. R. (1997). Empowering Teacher : What Successful Principal do. Thousand Oaks : Corwin Press.
- Hallinger, J.S. and Murphy, S.L. (1987). Work Stress And Social Support. Reading Massachusettes : Addison – Wesley Publishing Company.
- Sheppard. 1996. **Effort estimating using analogy.** USA: Bournemouth University.
- Locke, E. A. (1996). The Ubiquity of the Technique of Goal setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation in Classic Readings in Organizational Behavior. 2nd Edited by Ott, J. S. pp. 86 – 93. Belmont : Wadsworth
- Portin, B.S. 2001. Explorations in Principal Leadership Across an Array of School Types. **Paper Presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration,** (November), Cincinnati, Ohio.
- Hoachlander, G. ; Martha, A.; & Renee, B. 2001. **Leading School Improvement : What Research Says.** Retrieved November 24, 2006, form <http://www.sreb.org>.