

## บทบาทผู้นำโรงเรียนของสหรัฐ Role of the School Leader

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์\*

บทความนี้เรียบเรียงจากข้อเขียนชื่อ Role of the School Leader โดย Larry Lashway (2003) ที่กล่าวถึงบทบาทผู้นำหรืออาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนในสหรัฐ ซึ่งครอบคลุมใน 6 ประเด็นสำคัญได้แก่ การนิยามความหมายของการเป็นผู้นำโรงเรียน การมีจุดเน้นการเป็นผู้นำทางวิชาการ การนำการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ การเป็นศูนย์กลางแห่งคุณธรรม และการสนองตอบต่อภาวะความเปลี่ยนแปลง

นับตั้งแต่มีตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ขึ้นในระบบการศึกษาของอเมริกัน นักการศึกษาต่างพยายามให้ความหมายของตำแหน่งดังกล่าวโดยยึดจากบทบาทเด่น ๆ ที่อาจารย์ใหญ่ในแต่ละยุคสมัยถือปฏิบัติ ซึ่งมักสะท้อนถึงบริบทความเชื่อของสังคมและการศึกษาในช่วงนั้น ๆ กล่าวคือ มีอยู่ทศวรรษหนึ่งที่ อาจารย์ใหญ่ถูกคาดหวังให้มีบทบาทเป็น "หัวหน้าผู้บริหารงานสำนักงาน หรือ Bureaucratic Executives" อีกสิบปีต่อมาเน้นบทบาทของ "การเป็นผู้ถืออำนาจเชิงมนุษยธรรม

หรือ Humanistic Facilitators" แล้วกลับมาเน้นบทบาทของ "การเป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำทางการเรียนการสอนที่เรียกว่า Instructional Leader" ตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา

ในช่วงทศวรรษ 1990 สังคมได้เน้นถึงความสำคัญเรื่อง "เกณฑ์มาตรฐานของความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้" (Standards-Based Accountability) ดังนั้นสถาบันผู้นำทางการศึกษา หรือ The Institut for Educational Leadership (2000) ได้ระบุบทบาทความรับผิดชอบของอาจารย์ใหญ่ที่เพิ่มเติมจากการบริหารงานธุรการประจำอยู่แล้ว ดังนี้

"อาจารย์ใหญ่ ยุคปัจจุบัน จะต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้ของนักเรียน จึงต้องมีความรอบรู้ทั้งเนื้อหาสาระทางวิชาการและเทคนิควิธีสอน จะต้องทำงานร่วมกับครูในการเสริมสร้างทักษะที่เข้มแข็งให้แก่ครู ร่วมกันเก็บข้อมูล วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ อาจารย์ใหญ่จะต้องสามารถในการระดมทุกฝ่ายตั้งแต่แก่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและธุรกิจเอกชน

\*รองศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยสถาบันราชภัฏเชียงราย

ฯลฯ เป็นต้นให้เข้ามาร่วมยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยอาจารย์ใหญ่จะต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำสูงมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในประเด็นดังกล่าวอย่างชาญฉลาดและเกิดผลสำเร็จ"

อย่างไรก็ตามการระบอบบทบาทความรับผิดชอบแบบกว้าง ๆ ที่เป็นนามธรรมโดยยังขาดการจัดทำเป็นพันธกิจที่ชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติ เช่นนี้จึงทำให้อาจารย์ใหญ่ทั้งหลายเกิดความรู้สึกวิตกกังวลเพิ่มภาระหน้าที่ใหม่ขึ้นจากเดิมแทนที่จะนำงานใหม่มาบูรณาการเข้ากับงานที่รับผิดชอบอยู่เดิมซึ่งยิ่งกว่านั้นอาจารย์ใหญ่ส่วนหนึ่งมีความรู้สึกวาทิตที่ความรับผิดชอบใหม่ยิ่งทำให้ภาระงานเดิมที่หนักอยู่แล้วเกินกว่าที่จะปฏิบัติให้สำเร็จด้วยดี ปัญหาเช่นนี้ส่งผลให้นักการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถปฏิเสธที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นอาจารย์ใหญ่ใหม่เพราะเห็นว่าเป็นงานหนักที่ขาดความท้าทายอีกต่อไป

### การนิยามความหมายของผู้นำโรงเรียน (Defining School Leadership)

มีนักวิชาการ ผู้บริหารการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาระดับสูงจำนวนไม่น้อยที่พยายามให้ความหมายของผู้นำโรงเรียนหรืออาจารย์ใหญ่ โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานทางวิชาชีพหน่วยงานและบุคคลที่ควรกล่าวถึงในเรื่องนี้ได้แก่

1. เกณฑ์มาตรฐานของกลุ่มผู้ออกใบประกอบวิชาชีพผู้นำโรงเรียนระหว่างมลรัฐ (Interstate School Leaders Licensure Consortium เรียกย่อว่า ISLLC)

ซึ่งค่อนข้างได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็วกว้างขวาง โดยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้นำ

โรงเรียนที่สำคัญไว้ 6 ประเด็น ดังนี้

- 1) ดำเนินการให้มีวิสัยทัศน์ร่วมขึ้น (facilitating share vision)
- 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู
- 3) บริหารจัดการโรงเรียนให้มีบรรยากาศของการเรียนรู้ที่มีความปลอดภัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน
- 5) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นธรรมและยึดมั่นต่อหลักคุณธรรม
- 6) มีศักยภาพและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการต่าง ๆ เช่น การเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและวัฒนธรรม เป็นต้น

2. เกณฑ์มาตรฐานของสมาคมอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ (National Association of Elementary School Principals 2001 หรือ NAESP)

NAESP ได้จัดทำเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ โดยกำหนดว่าในฐานะผู้นำสถานศึกษา อาจารย์ใหญ่จะต้อง

- 1) เป็นผู้นำจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) ที่มีพลวัตและให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- 2) ตั้งเกณฑ์ความคาดหวังในการดำเนินงานไว้สูง (Setting high expectations)
- 3) คัดสรรเนื้อหาสาระวิชาและวิธีการเรียนการสอนที่ประจักษ์ต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
- 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่าง

ต่อเนื่องให้เกิดขึ้นกับทุกคน

5) รู้จักใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน

6) กระตือรือร้นต่อการเข้าร่วมของชุมชน และเข้าร่วมกับกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

3. เกณฑ์มาตรฐานที่เป็นแนวคิดของนักวิชาการ

Kenneth Leithwood และ Carolyn Riehl (2003) ได้ทำการสังเคราะห์เอกสารที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ พบว่ามี "แนวปฏิบัติหลัก (Core Practices) อยู่ 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการกำหนดทิศทาง (Setting Directions) ซึ่งหมายรวมถึง การจัดทำวิสัยทัศน์ การสร้างเอกภาพต่อเป้าหมายของผู้ร่วมงาน และการกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง

2) ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ซึ่งประกอบด้วยการใช้วิธีการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ในการปฏิบัติงานของทุกคน การให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่บุคลากร (Individualized Support) และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น (Providing an Appropriate Model)

3) ด้านการปรับปรุงองค์กร (Redesigning the Organization) ซึ่งครอบคลุมถึงการสร้างความแข็งแกร่งต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การใหม่ และการสร้างกระบวนการทำงานแก่มีส่วนร่วม

นอกจากนี้ Leithwood และ Riehl ยังเสนอความเห็นว่ถ้าโรงเรียนต้องอยู่ภายใต้ภาวะของการปฏิรูปทางการศึกษามแล้ว อาจารย์ใหญ่จำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญ (Core Roles) ซึ่งเป็น

ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) เพิ่มขึ้นในเรื่องต่อไปนี้

1) สร้างและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน (ความรับผิดชอบด้านการตลาด หรือ Market Accountability)

2) การมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจเรื่องที่มีความสำคัญให้ผู้ปฏิบัติงาน (ความรับผิดชอบด้านกระจายอำนาจหรือ Decentralization Accountability)

3) การเอาใจใส่ในฐานะที่เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน (ความรับผิดชอบด้านวิชาชีพ หรือ Professional Accountability)

4) การพัฒนาและการบริหารแผนกลยุทธ์ (ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการ)

Leithwood และ Riehl ยังพบว่า ผู้นำสถานศึกษาส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมักมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) ในการส่งเสริมด้านคุณภาพ (Quality) ความเสมอภาค (Equity) และความเป็นธรรมทางสังคม (Social justice) ซึ่งเป็นค่านิยมสำคัญในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากการศึกษาอาจารย์ใหญ่จากมุมมองที่เป็นบทบาท (Role) อย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ดังนั้น Kenneth Leithwood และ Daniel Duke (1999) ได้ทำการวิเคราะห์บทความด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ปรากฏอยู่ในวารสารต่าง ๆ ทางบริหารตั้งแต่ปี 1985 - 1995 พบว่ามีแนวคิดสำคัญ (Distinct Conceptions) ด้านภาวะผู้นำอยู่ 6 ประเด็น ได้แก่

1) ด้านการเรียนการสอน (Instructional) ซึ่งเป็นประเด็นที่อาจารย์ใหญ่มีอิทธิพลต่อครูไปสู่ทิศทางที่ช่วยปรับปรุงระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น

2) ด้านการเปลี่ยนแปลง (Transformational) ซึ่งเป็นเรื่องที่อาจารย์ใหญ่ต้องสามารถเพิ่มขีดความสามารถและความเอาใจใส่ต่อผลงานของคณะครูในโรงเรียนให้สูงขึ้น

3) ด้านส่งเสริมคุณธรรม (moral) ได้แก่ การที่อาจารย์ใหญ่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในประเด็นที่เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติที่มีคุณธรรมจริยธรรม ทำให้ทุกคนสามารถแยกแยะประเด็นใดถูกหรือผิด ควรปฏิบัติหรือควรละเว้น

4) ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Participative) ได้แก่ การได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนโดยสมาชิกที่ประกอบขึ้นเป็นชุมชนโรงเรียน

5) ด้านการบริหารจัดการ (Managerial) ซึ่งได้แก่การบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ด้านความเท่าทันสถานการณ์ (Contingent) ได้แก่ การสร้างความสามารถของฝ่ายต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

เนื่องจากโรงเรียนโดยทั่วไปมักมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ขนาด สถานที่ตั้ง เป็นต้น ดังนั้น Bradley Portin (2001) จึงพยายามสรุปบทบาทที่เหมือนกันของอาจารย์ใหญ่แม้จะต้องบริหารโรงเรียนที่มีบริบทต่างกันก็ตาม ได้ดังนี้

1) ต้องมีจุดเน้นของการเป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leadership)

2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

3) พัฒนาและจัดโครงสร้างด้านภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (Collaborative Leadership Structure)

4) เป็นศูนย์กลางของการส่งเสริมคุณธรรม (Providing the Moral Center)

**การมีจุดเน้นของการเป็นผู้นำทางวิชาการ (Providing Focused Instructional Leadership)**

บทบาทหลักของอาจารย์ใหญ่ที่ต้องให้ความสำคัญต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leadership) นั้น ได้รับการกล่าวขานมา ตั้งแต่ช่วง ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา โดยระบุว่าหน้าที่สำคัญประการแรกของงานอาจารย์ใหญ่ก็คือต้องรับผิดชอบดูแลการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างไรก็ตามนักวิชาการก็ยังหาคำนิยามที่ชัดเจนร่วมกันของคำว่า "Instructional Leadership" ไม่ได้โดยในระยะแรกเป็นการระบุตรง ๆ ว่า ผู้นำทางวิชาการหรือ Instructional Leadership หมายถึง "ผู้บริหารที่มีหน้าที่กำหนดความคาดหวังทางวิชาการไว้ในระดับสูงเป็นผู้ดูแลตรวจสอบแผนการเรียนการสอน ทำการนิเทศชั้นเรียน และเป็นผู้กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน" เป็นต้น นิยามดังกล่าวได้ถูกขยายความเพิ่มเติมโดย Deborah King (2002) ว่าหมายถึง "อะไรก็ตามที่ผู้นำต้องทำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงด้านการเรียนการสอน

แม้ทุกฝ่ายต่างเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการก็ตามแต่กระบวนทัศน์ในเรื่องนี้ยังหลวม ๆ และขาดความชัดเจนในแง่ 'ไม่มีทฤษฎีรองรับเพียงพอ นอกจากเพียงระบุถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น การมีวิสัยทัศน์ที่ดีด้านการเรียนการสอน การมีเกณฑ์มาตรฐานที่เข้มงวด การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การให้

ความสำคัญต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities) เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องแสดงออกด้วยพฤติกรรมต่อประเด็น ดังกล่าวอย่างชัดเจนซึ่งหมายถึงอาจารย์ใหญ่ต้องรับผิดชอบต่อผลของการเรียนการสอนในชั้นเรียน อย่างเต็มที่ (Jonathan Supovitz & Susan Poglinco 2001; NAESP; King) ในเรื่องเดียวกันนี้ Richard Du Four (2002) ระบุว่าเมื่อมีการนำเรื่องเกณฑ์มาตรฐานของการประกันคุณภาพการศึกษามาประเมินส่งผลให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการที่เคยเน้นการสอนของครูต้องปรับเปลี่ยน ไปเป็นเอาใจใส่ดูแลการเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) แทน ด้วยเหตุนี้จึงมีคนเรียกคำว่า "ผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leadership)" ไปเป็น "ผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader)" ใน ปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

### การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

จากการที่รัฐบาลประธานาธิบดีจอร์จ ดับเบิลยู บุช ได้ออกกฎหมายสำคัญทางการศึกษาชื่อ "No Child Left Behind" ซึ่งเน้นมิให้เด็กนักเรียนคนใดถูกทอดทิ้ง ให้ล้มเหลวทางการเรียนนั้น นโยบายดังกล่าวได้ถูกระบุให้เป็นภาระงานสำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องคำนึงนวัตกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของรัฐบาลอีกด้วย ทั้งนี้ นโยบายยังอยู่ในลักษณะของวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็ตามแต่ยังขาดยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนต่อการบรรลุเป้าหมาย จึงกลายเป็นภาระหนักสำหรับอาจารย์ใหญ่ เพราะเพียงแต่จะปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ก็มัก

ประสบปัญหาการแสวงหาครูที่เชี่ยวชาญ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการและปัญหาทางกฎหมายที่ระงับให้สิทธิแก่นักเรียนในการโยกย้ายเปลี่ยนโรงเรียนได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษาจะเป็นกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อนและเป็นภาระหนักต่อผู้บริหาร แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องซึ่งนับว่าเป็นผลดีต่อการสร้างคุณภาพทางการศึกษาโดยรวมจึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ที่ต้องหาแนวทางดำเนินการให้บรรลุผลให้ได้ในเรื่องนี้ "สภาการศึกษาภูมิภาคทางใต้ของสหรัฐ (The Southern Regional Education Board)" ได้สังเคราะห์งานวิจัยต่าง ๆ พบว่ามียุทธศาสตร์กว้าง ๆ 6 ประการ ที่เหมาะสมต่ออาจารย์ใหญ่นำไปเป็นแนวดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียนดังนี้ (Gary Hoachlander and Colleagues 2001)

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** มุ่งยกระดับความคาดหวังและมาตรฐานทางวิชาการของนักเรียนให้สูงขึ้นอย่างจริงจัง

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** ยกระดับความใส่ใจต่อการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้น่าสนใจและมีสื่อการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** มุ่งให้ความสำคัญและสนับสนุนต่อการพัฒนาทางวิชาการและพัฒนาด้านวิชาชีพของครูอาจารย์

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 :** บริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปกครอง บุคลากรของโรงเรียนและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : มีแนวทางการปฏิรูปโรงเรียนโดยยึดหลักใช้ผลการประเมินและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นพื้นฐานที่สำคัญดำเนินการ

นอกจากนี้ยังมีผลการสังเคราะห์งานวิจัยเพิ่มเติมโดย Joseph Murphy and Amanda Datnow (2003) ได้สรุปว่า อาจารย์ใหญ่คือกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาโดยรวมของโรงเรียน โดยต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญต่อไปนี้

1. ทำหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการปฏิรูปอย่างใกล้ชิด เป็นผู้ส่งสัญญาณถึงการยอมรับและให้การสนับสนุนต่อการดำเนินการที่เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปนั้น

2. สนับสนุนการปฏิรูปโดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและช่วยขจัดอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่อาจขัดขวางต่อการปฏิรูปดังกล่าว

3. ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและการแสดงภาวะผู้นำของครูในกระบวนการปฏิรูปและการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียน โดยสรุป Murphy และ Datnow เห็นว่า อาจารย์ใหญ่ดูเหมือนจะเป็นจักรกลที่สำคัญและเป็นผู้ช่วยทักทอสายใยแห่งความร่วมมือให้ยึดเหนี่ยวกันทั่วทั้งโรงเรียนและตลอดงานปฏิรูปปรับปรุงโรงเรียนอีกด้วย

**การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ (Developing a Collaborative Leadership Structure)**

ดูเหมือนจะมีข้อขัดแย้งกันในตัวเองระหว่างการเรียกร้องให้อาจารย์ใหญ่บริหารงานให้ได้ผลงาน

ที่ดีกับการสร้างความคาดหวังว่า อาจารย์ใหญ่จะต้องบริหารงานให้เกิดความร่วมมือที่ดี ทั้งนี้เพราะการกระจายอำนาจการตัดสินใจและการกระจายภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ให้แก่ผู้อื่นนั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจ โดยเฉพาะผู้ที่ไม่ค่อยลงรอยเห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ จึงเกิดประเด็นทางบริหารระหว่าง "อำนาจ (Authority)" กับ "ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)" ของอาจารย์ใหญ่ว่าที่เหมาะสมควรเป็นเช่นไร อย่างไรก็ตามภายใต้ภาวะของการปฏิรูปทางการศึกษา อาจารย์ใหญ่จะต้องใช้ยุทธศาสตร์การรวมพลังจากฝ่ายต่างๆ ตลอดจนแนวคิดหลักของการปรับปรุงโรงเรียนได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning Communities) ดังนั้น อาจารย์ใหญ่จึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างภาวะผู้นำใหม่เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้บนแนวคิดเรื่องการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership) จึงถูกกล่าวขานมากในยุคปัจจุบัน

Murphy และ Datnow พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญของการใช้ภาวะผู้นำร่วม โดยดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขึ้นรองรับ เช่น การพัฒนาทักษะตนเองด้านการร่วมมือ การพัฒนาภาวะผู้นำของครู การแสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนความงอกงามทางวิชาชีพของครูและชุมชนของโรงเรียน การสร้างความมั่นใจต่อความก้าวหน้าให้แก่ครู และการกระจายภาวะผู้นำแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นต้น Leithwood และ Riehl เห็นว่า หัวใจของความสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนอยู่ที่การสร้างชุมชนแห่งความร่วมมือซึ่งให้ความสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนควบคู่

และสัมพันธ์ไปกับการพัฒนาความองคกามทาง  
วิชาชีพของครู

### การเป็นศูนย์กลางแห่งคุณธรรม (Providing the Moral Center)

ทุกครั้งที่มีการวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่  
ของอาจารย์ใหญ่ มีประเด็นสำคัญเรื่องหนึ่ง  
ที่มักต้องเอ่ยถึงคือ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral  
Leadership) โดยเฉพาะยุคที่สังคมเปลี่ยนแปลง  
อย่างรวดเร็ว สังคมจึงยิ่งเพิ่มความคาดหวังต่อ  
อาจารย์ใหญ่ว่าเป็นผู้ที่ไม่เพียงแต่ตนเองต้องเป็น  
คนดีมีจริยธรรมเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้สร้าง  
โรงเรียนให้สามารถรองรับวัตถุประสงค์ด้าน  
คุณธรรมแก่สังคมได้อีกด้วย (Leithwood and  
Duke)

Joseph Murphy (2001) กล่าวว่า โรงเรียน  
ที่มีภาวะผู้นำที่ดี จำเป็นต้องใส่ใจเป็นพิเศษต่อ  
จุดหมายปลายทางที่เป็นค่านิยม (Valued Ends)  
โดยเสนอแนะประเด็นสำคัญ 3 ประการที่ต้อง  
พัฒนาขึ้นในโรงเรียน ได้แก่

1. ทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม (Moral  
Stewardship) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องกำหนดค่านิยม  
สำคัญของโรงเรียนที่ยึดถือไว้กับค่านิยม  
(Fairness) และความเป็นชุมชน (Community)

2. ความเป็นนักการศึกษา (Educator) โดย  
ผู้นำต้องบริหาร โรงเรียนด้วยการยึดภารกิจหลักที่  
สำคัญอันดับแรกคือ การจัดการเรียนการสอนและ  
การให้การศึกษาแก่เยาวชนเพื่อการเป็นพลเมืองดี  
ของชาติในอนาคต

3. เป็นผู้สร้างความเป็นชุมชน (Community  
Builder) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสร้างความมีชีวิตชีวา  
ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้วยการเข้าถึงผู้ปกครอง

และประชาชนภายนอก ขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่  
สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)  
ขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อรองรับการเข้าถึงของฝ่าย  
ต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในต่อการดำเนินงาน  
ของโรงเรียน

Stephen Gross และ Joan Shapiro (2002) ให้  
ความเห็นในเรื่องเดียวกันว่าผู้นำจะต้องสร้างคุณภาพ  
ระหว่างการบริหารงาน โดยยึดหลักกฎหมาย ซึ่ง  
เป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) กับ  
ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีต่อผู้อื่น (Concern for People  
หรือ การมุ่งความสัมพันธ) ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำ  
ยื่นหยัดเคียงข้างครูในการปกป้องการสอนที่เห็นว่า  
ถูกต้องแต่ขณะเดียวกันก็ยินยอมให้สังคมสามารถ  
ตรวจสอบได้ โดยต้องปฏิบัติต่อครูในเรื่องนี้ด้วย  
ความไม่เกียติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกันเป็นต้น

นอกจากนี้ผู้นำในฐานะผู้ใช้อำนาจการ  
บริหารนั้น จะต้องยึดหลักให้ "ธรรมเป็นอำนาจ"  
(Moral Authority) โดยนอกจากผู้นำจะแสดง  
ความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูงส่งของคนแล้ว ผู้นำ  
จำเป็นต้องร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติ  
ปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนในโรงเรียน  
อีกด้วย (Thomas Sergiovanni, 1996) อาจารย์ใหญ่  
จึงควรปกป้องและเสริมสร้าง "โลกแห่งชีวิต"  
(Lifeworld) ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยความเป็น  
โลกแห่งชีวิตดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนมีค่านิยม  
(Values) ความเชื่อ (Beliefs) และวัตถุประสงค์  
(Purposes) ที่จะช่วยทักทอสายสัมพันธ์ของ  
ชุมชนโรงเรียนเข้าด้วยกัน และแสดงออกทาง  
กิจกรรมร่วมกันของสมาชิก ในขณะที่ "โลกแห่ง  
ระบบ" (Systemsworld) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการ  
ต่าง ๆ ทางเทคนิคจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้  
วัตถุประสงค์สามารถบรรลุเป้าหมายกล่าวโดยสรุป

ทั้งโลกแห่งชีวิตและโลกแห่งระบบล้วนมีความจำเป็นต่อการดำรงของโรงเรียน แต่จากการวิเคราะห์โรงเรียนที่มีความสมบูรณ์ (Healthy Schools) พบว่ามักมีโลกแห่งชีวิตเป็นตัวขับเคลื่อนนำโลกแห่งระบบแทบทั้งชิ้น และเมื่อไรที่เกิดการสลับที่กันก็จะพบว่าโรงเรียนนั้นจะทำหน้าที่อย่างขาดความสมบูรณ์เท่าที่ควรจะเป็น ด้วยเหตุนี้โรงเรียนใดก็ตามที่หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่สอดคล้องกัน วิถีการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น ตลอดจนผู้นำที่หมั่นแสดงออกด้วย "น้ำเสียงเชิง คุณธรรม" (Moral Voice) ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในชีวิตประจำวันจนซึมซับลงสู่ชุมชนโรงเรียนเป็นต้น ล้วนมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแห่งคุณธรรมของผู้นำและของโรงเรียนทั้งสิ้น (Thomas Sergiovanni, 2000)

### การสนองตอบต่อภาวะความเปลี่ยนแปลง (Responding to the Change)

โดยทั่วไปมักพบว่า ผู้นำโรงเรียนพยายามตอบสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยวิธีง่ายที่สุดคือการทุ่มเททำงานให้หนักยิ่งขึ้นจึงเกิดงานใหม่ที่รับผิดชอบที่บรรลุภารกิจเดิมที่หนักอยู่แล้วให้หนักยิ่งขึ้น ภาระงานหนักเช่นนี้ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจและความกระตือรือร้นของผู้นำเสื่อมถอยลง ยิ่งกว่านั้นเพียงลำพังการทำงานหนักยิ่งขึ้นนั้น ไม่ได้ช่วยให้ผู้นำเผชิญกับประเด็นการเปลี่ยนแปลง ได้สำเร็จ ถ้าผู้นำไม่เคยได้รับการฝึกอบรมมาก่อน เช่น เทคนิคและทักษะในการบริหารความเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ยิ่งกว่านั้นปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่บางประเด็นยังไม่อาจหาคำตอบที่ชัดเจนได้ เช่น ปัญหาการล่องละเมิด

ทางเพศของนักศึกษา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การบริหาร โรงเรียนที่มีความหลากหลายของชนเผ่า การเข้มงวดต่อมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการ การบูรณาการเรียนร่วมระหว่างนักศึกษาที่มีปัญหาพิเศษกับชั้นเรียนปกติ เป็นต้น

ในภาวะความเปลี่ยนแปลง ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องหาจุดลงตัวที่มีดุลยภาพระหว่าง "การบริหารจัดการ (Managing)" ซึ่งได้แก่การดำเนินงานประจำทางธุรการ การดำเนินงานด้านเทคนิคที่เป็นหน้าที่ของโรงเรียน เป็นต้น กับ "การนำ (Leading)" ซึ่งได้แก่การกำหนดทิศทางและการสร้างวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นต้น มีผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ใหญ่ให้การยอมรับว่า ทั้งการบริหารจัดการและการนำมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานของโรงเรียน แม้ว่าบางครั้งจะมีความขัดแย้งกันเช่น มุมมองของการปรับหรือโครงสร้าง (Restructuring) การตัดสินใจเชิงบริหารจะให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียน แต่ขณะเดียวกันกระแสของการปฏิรูปใหม่ๆ เน้นถึงความสำคัญของการมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจของผู้นำ (Empowering Leadership) เป็นหลักแนวคิดที่แตกต่างกันเช่นนี้ถ้าโรงเรียนยังเป็นระบบตัดสินใจสั่งการแบบจากเบื้องบนลงสู่ระดับล่าง (Top-Down Orientation) ย่อมก่อให้เกิดปัญหาได้หรือแม้แต่การบริหารที่เน้นระหว่างให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) กับให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) จากผู้ร่วมมือให้ไปด้วยกันทั้งสองประการ ได้นั้น ก็นับเป็นเรื่องท้าทายความสามารถผู้นำไม่น้อย

นอกจากนี้ภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการปฏิรูปการศึกษาได้ทำให้ผู้นำโรงเรียนต้องเปลี่ยนแนวคิดเดิมที่มุ่งเน้นการเรียนการสอน

(Instruction) ของครูไปสู่แนวคิดใหม่ที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learning Learners) แทน ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองไปเป็น "ผู้เรียน" (Learners) ด้วยเช่นกัน โดยมีบทบาทหน้าที่ใหม่ในฐานะเป็น "ผู้นำการเรียนรู้" (Learning Leaders) ร่วมกับคณะครูทั้งโรงเรียน ทั้งนี้เพราะกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ปัจจุบันถือว่า "การเรียนรู้เป็นกระแสหลักสำหรับผู้นำโรงเรียน (Linda Lambert, 2002)

ในปัจจุบันจึงพบว่า ผู้นำโรงเรียนจะให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อการเข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ ต่าง ๆ ที่จัดขึ้นโดยชุมชนทางวิชาการ นอกจากนี้ยังให้ความสนใจในควรเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกตั้งสมมุติฐาน การพิสูจน์ความเชื่อต่าง ๆ ที่เป็นรากฐานของเทคนิคการสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry) ใหม่ ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตามในระดับมธรัฐได้ให้การสนับสนุนต่อการทำหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่อย่างน้อยใน 6 ด้านต่อไปนี้

1. ช่วยชี้ทิศทางและลำดับความสำคัญด้านนโยบายการศึกษาของมธรัฐ เพื่อสร้างความชัดเจนต่อการบริหารการศึกษาในระดับสถานศึกษายิ่งขึ้น
2. ช่วยสร้างเงื่อนไขที่จูงใจให้มีผู้สมัครเข้ารับการสรรหาเป็นอาจารย์ใหญ่เพื่อเป็นการเพิ่มตัวเลือกได้มากยิ่งขึ้น
3. ส่งเสริมกิจกรรมการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารและการพัฒนาทางวิชาชีพครูมากขึ้น
4. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการออกหนังสือรับรองการประกอบวิชาชีพ (Licensure) ประกาศนียบัตร และหนังสือรับรองวิทยฐานะในการประกอบ วิชาชีพผู้บริหารการศึกษา
5. ส่งเสริมให้มีเงื่อนไขที่จูงใจให้ผู้มีผลงานดีทางการบริหารสถานศึกษา เต็มใจอยู่ปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหารการศึกษาต่อไป
6. เพิ่มอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา ให้มีความอิสระ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

\*\*\*\*\*

### บรรณานุกรม

Larry, Lashway. (2003). *Role of the school leader*. [http://eric.uoregon.edu./trends\\_issues/rolelead/index.html](http://eric.uoregon.edu./trends_issues/rolelead/index.html)

ERIC / CEM = *Role of the school leader*. [http://eric.uoregon.edu/trends\\_issues/rolelead/04.html](http://eric.uoregon.edu/trends_issues/rolelead/04.html)