**แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการศึกษา**

**(Educational Leadership)**

**จีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์**

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ผลการศึกษาวรรณกรรมในวิทยานิพนธ์ “ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR)

จากทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ต่างมีความเท่าเทียมกัน ในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ จึงมีความเป็นประชาธิปไตยสูง ต่างฝ่ายต่างแสดงบทบาทในการเป็นผู้กระทำหรือเป็นผู้นำ (active/leader) และในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ต้องการแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงกำหนดแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น แล้วนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ในช่วงการปฏิบัติงานตามแผน ก็จะมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน ก็มีการประเมินผลสรุปโดยภาพรวม แล้วมีข้อมูลย้อนกลับ

โดยเฉพาะในขั้นตอนการวางแผน (planning) ผู้วิจัยควรแสดงบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพของงานที่เป็นปัญหา เพื่อระบุสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวัง ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา โดยให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวตามประสบการณ์และทุนความรู้ที่มีอยู่เดิมของพวกเขาก่อน จากนั้นจึงจะนำเอาแนวคิดเชิงวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษาไว้ในบทที่ 2 นำเข้าสู่วงสนทนากับพวกเขา ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขานำเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปปรับแก้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการ “ดึงศักยภาพจากภายในหรือให้มีการระเบิดจากภายใน (Inside-Out) ก่อน แล้วเสริมด้วยศักยภาพจากภายนอก (Outside-In)” และตามหลักการที่ว่า “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามความเชื่อที่ว่า “แนวคิดใหม่ในการพัฒนานั้น เชื่อว่าในวัฒนธรรมชุมชนนั้น ไม่ว่างเปล่า ในนั้นบรรจุด้วยพลังความสามารถ พลังภูมิปัญญาและพลังสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาชุมชน” และ “ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ  ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรกๆ ให้เสนอแบบง่ายๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง…”

หากพิจารณาจากหลักการดังกล่าว ในขั้นตอนการวางแผนควรประกอบด้วยกิจกรรมการทำงาน 3 ระยะดังนี้ **ระยะที่ 1** การดึงศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาให้เต็มที่อาจใช้เวลา 1-2 วัน ให้พวกเขาได้ร่วมกันระดมสมองคิดอย่างเต็มที่โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่เขามีและเคยทำกันมาเพื่อกำหนดสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวังทางเลือกที่หลากหลาย การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของส่วนรวม ที่ประกอบด้วยโครงการจำนวนหนึ่ง **ระยะที่ 2** การพัฒนาแนวคิดเชิงวิชาการให้แก่ผู้ร่วมวิจัย อาจใช้เวลา 1-2 วัน โดยผู้วิจัยนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ศึกษาไว้ในบทที่ 2 ไปถ่ายทอดให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้และเข้าใจถึงแนวทางการแก้ปัญหาในเชิงทฤษฎีตามประโยชน์ของทฤษฎีที่ว่า “…ช่วยชี้นำการตัดสินใจ ช่วยให้มองภาพองค์การได้ชัดเจนขึ้น ช่วยให้ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ ช่วยเป็นแหล่งของความคิดใหม่ ช่วยกำหนดกรอบของปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ช่วยจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ ช่วยสร้างสิ่งใหม่ๆ ช่วยทำนายปรากฏการณ์” นอกจากการถ่ายทอดแนวคิดเชิงวิชาการแล้ว อาจเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม อาจให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม อาจให้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดวิสัยทัศน์และความรู้ความเข้าใจในแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องที่ทำวิจัยอย่างหลากหลาย **ระยะที่ 3** การบรรจบกันของธารสองสาย สายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี) โดยจัดกิจกรรมให้มีการบูรณาการความรู้เชิงวิชาการที่ได้รับ (ในระยะที่ 2) เข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคล (ในระยะที่ 1) ตามหลักการที่ว่า “...ทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล วนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ...” กิจกรรมนี้อาจใช้เวลา 1-2 วัน ซึ่งผลจากการบูรณาการร่วมกัน อาจเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้ 1) ยืนยันเอาตามสิ่งที่พวกเขากำหนดในระยะที่ 1 หรือ 2) เปลี่ยนความคิดใหม่ ยึดเอาตามแนวทางวิชาการที่ผู้วิจัยนำไปถ่ายทอดให้ หรือ 3) บูรณาการเข้าด้วยกันระหว่างสิ่งที่พวกเขาคิดแต่แรกและทฤษฎีใหม่ที่พวกเขาได้รับเสริมเพิ่มเติมเพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งจะมีองค์ประกอบอะไรบ้างขึ้นกับผู้วิจัยและร่วมวิจัยจะร่วมกันกำหนด แต่อย่างน้อยควรประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและวิธีการ (Ends and Means) ในการแก้ปัญหานั้นว่าจะทำเพื่ออะไร (What) และจะทำอย่างไร (How)

แนวคิดการบรรจบกันของธารสองสายนี้ หากพิจารณาหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้วิจัยจะเป็นเสมือนตัวแทนของคนที่มีความรู้เชิงวิชาการหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ขณะที่ผู้ร่วมวิจัยเป็นเสมือนตัวแทนของกลุ่มคนที่มีความรู้จากประสบการณ์ที่สะสมมาเป็นความรู้ที่ฝังตัว (Tacit Knowledge) จึงเป็นการผสมผสานกับระหว่างความรู้เชิงวิชาการกับความรู้จากประสบการณ์ หรืออีกนัยหนึ่งคือการผสมผสานกันระหว่างภาควิชาการกับภาคปฏิบัติเป็นสายธารสองสายที่มาบรรจบกัน คือ สายธารเชิงวิชาการหรือเชิงทฤษฎีที่ได้จากนักวิจัย กับสายธารเชิงประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในตัวของผู้ร่วมวิจัย จากแนวคิดดังกล่าว มีข้อที่ผู้วิจัยควรคำนึง 4 ประการ คือ

1. การศึกษาและนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในบทที่ 2 จะต้องนำเสนอไว้อย่างมีจุดมุ่งหมาย อย่างมีความหมาย และอย่างมีประโยชน์ที่จะทำให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัย ไม่ใช่ทบทวนมาไว้อย่างเป็นไม้ประดับงานวิจัยหรือหิ้งพระประจำงานวิจัยที่ไม่มีการมาเซ่นไหว้เหลียวแลอีก
2. ผู้วิจัยจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน เหมือนกับคำพูดที่มักพูดกันว่า “ทฤษฎีจัดปฏิบัติไม่ได้ หรือ ทฤษฎีก็คือทฤษฎี ปฏิบัติก็คือปฏิบัติ” เป็นต้น ต้องสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ ดังประโยชน์ของทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น นอกจากนั้นผู้วิจัยอาจสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ หากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการต้องเป็นไปหลังจากที่ปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน โดยหากนำเสนอก่อน มีแนวโน้มที่ผู้ร่วมวิจัยจะยอมรับเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปใช้เลยมีอยู่สูง อาจเป็นเพราะความเคยชินกับการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) หรือเป็นผู้ตาม (Follower) ในระบบบริหารแบบสั่งการหรือแบบบนสู่ล่าง (Top-Down Approach) ที่ฝังรากมานาน หรืออาจเป็นเพราะแนวโน้มที่จะเชื่อฟังผู้วิจัยเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ซึ่งจะทำให้การวิจัยมีแนวโน้มที่อิทธิพลของความรู้เชิงวิชาการ (Explicit Knowledge) ที่สำเร็จรูปจากภายนอกจะมีมาก จนความรู้ส่วนตัวที่สะสมจากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของผู้ร่วมวิจัยไม่ได้ถูกนำออกมาใช้
4. การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการของผู้วิจัยจะต้องนำเสนอแบบไม่ยัดเยียด ไม่ชี้นำ หรือไม่ให้มีอิทธิพลต่อการนำไปปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย แต่ต้องคำนึงถึงการเป็นทางเลือก การเป็นตัวเสริม โดยยึดหลักการ “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามแนวคิดที่ว่า “…ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรกๆ ให้เสนอแบบง่ายๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง…”

จากทัศนะเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะในขั้นตอนของการวางแผน เป็นเหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัยต้องมีการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความรับผิดชอบ (Responsibility Skills) ที่จะนำเสนอผลจากการศึกษาในลำดับต่อไปข้างล่างนี้ ว่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนการวางแผน หลังจากที่ปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขานำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปปรับแก้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น และเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องได้ตระหนักว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน และทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล วนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ เป็นต้น รวมทั้งเพื่อสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ สำหรับผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู มีดังต่อไปนี้ตามลำดับ

**นิยามของความเป็นผู้นำทางการศึกษา**

**Campbellsville Universitty Online Programs** (2019) ได้กล่าวว่า ตลอดอาชีพที่มีความหลากหลาย ครูส่วนใหญ่ยังคงมีบทบาทความเป็นผู้นำมากมาย บางคนเป็นผู้นำในหมู่นักเรียน ในขณะที่คนอื่นๆ มีอิทธิพลต่อเพื่อนนักการศึกษาและชุมชน อย่างไรก็ตามในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาความเป็นผู้นำของครูได้กลายเป็นบทบาทที่พวกเขาต้องรับอย่างเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น

The Center for Comprehensive School Reform and Improvement ได้กำหนดความหมายของภาวะผู้นำของครูว่าเป็น “กระบวนการที่ครูแต่ละคนหรือโดยรวมมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ครูใหญ่ และสมาชิกคนอื่น ๆ ในชุมชนโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความสำเร็จของนักเรียน"

ผู้นำครูก้าวออกไปนอกห้องเรียนเพื่อนำความเชี่ยวชาญของพวกเขาไปสู่แพลตฟอร์มที่ใหญ่ขึ้น เช่น การสร้างอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการศึกษา ต่อวิถีปฏิบัติ และต่อการเติบโตในวงการศึกษาในชุมชนของพวกเขา พวกเขาอาจช่วยครูคนอื่นปรับปรุงความสามารถในการสอนนักเรียน หรืออาจเป็นผู้นำทีมเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน โรงเรียน และชุมชนได้ดีขึ้น บางคนให้ความสำคัญกับการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการช่วยให้ผู้ปกครองช่วยลูก ๆ เรียนรู้ได้ดีขึ้น ในขณะที่คน อื่น ๆ ผลักดันให้มีการปฏิรูปด้วยวิธีการทางการเมือง กล่าวโดยสรุป คือรายการความรับผิดชอบที่ ผู้นำครูต้องดำเนินการดูเหมือนจะไม่มีที่สิ้นสุด ผู้นำครูไม่ได้มีอำนาจเหนือเพื่อนเสมอไป ในความเป็นจริงมันอาจจะดีกว่าถ้าพวกเขาไม่แสดงอำนาจเช่นนั้น The Center for Comprehensive School Reform กล่าวว่า “การแต่งตั้งหัวหน้าครูโดยผู้บริหารโดยไม่มีความคิดเห็นจากครู ความไม่แน่ใจเกี่ยวกับผู้นำครูกับขอบเขตหลักของความเป็นผู้นำ และการสื่อสารและข้อเสนอแนะที่ไม่เพียงพอระหว่างผู้นำครู ครูใหญ่ และเจ้าหน้าที่ทุกคน สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งได้”

**College of Education & Human Development, Delaware University** (n.d.) ได้กล่าวว่า มีความต้องการความเป็นผู้นำของครูในโรงเรียนและสถาบันต่าง ๆ ทั่วประเทศอย่างมาก ความเป็นผู้นำของครู คือกระบวนการที่ครูทำงานร่วมกันกับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกในชุมชนอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงแนวทางการสอนที่เสริมสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนำไปสู่การเป็นห้องเรียนที่ดีขึ้น ผู้นำครูมีทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำโรงเรียนและการริเริ่มและโครงการระดับเขต เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือการอำนวยความสะดวกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ผู้นำครูอาจจะอยู่ในห้องเรียนซึ่งเป็นที่ที่พวกเขาหลงใหลและรู้สึกว่าพวกเขาสามารถสร้างผลกระทบได้มากที่สุด อย่างไรก็ตามหลายคนขยายอาชีพไปสู่บทบาทที่เป็นกุญแจสำคัญในการช่วยปรับปรุงการสอน ผลลัพธ์ทางการศึกษาของนักเรียนและการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน

**Brandman University** (2019) ได้กล่าวว่า ครูผู้สอนที่มีทักษะพลังที่จะสร้างความแตกต่างในชีวิตของนักเรียนอย่างแท้จริง แต่นักการศึกษาที่เป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำในสาขาวิชานั้นสามารถสร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่กว่าได้ ครูที่เรียนรู้ที่จะแปลแนวทางปฏิบัติในชั้นเรียนที่ประสบความสำเร็จให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันที่สามารถช่วยขับเคลื่อนโรงเรียน เขต หรือแม้แต่อุตสาหกรรมไปข้างหน้าจะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนที่อยู่นอกห้องเรียนด้วย

วิถีอาชีพของครูไม่ได้เป็นไปตามการไต่เต้าเพื่อขึ้นสู่จุดสูงสุดแบบเดียวกับอาชีพอื่น ๆ โดยทั่วไปแล้วผู้สอนที่ช่ำชองและมีประสบการณ์หลายปีจะมีหน้าที่รับผิดชอบเช่นเดียวกับครูใหม่ แต่ก็มีหลายแนวทางในการพัฒนาเป็นผู้นำในสาขาของตน

ความเป็นผู้นำของครูคืออะไร? The U.S. Department of Education ระบุว่าคุณภาพของครูในชั้นเรียนและความแข็งแกร่งของผู้นำของสถาบันเป็นปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน 2 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการของเด็กมากที่สุด ครูที่เป็นผู้นำทางการศึกษาคว้าโอกาสที่จะก้าวออกไปนอกห้องเรียนเพื่อมีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาโดยรวม

Center for Teaching Quality, National Board for Professional Teaching Standards และNational Education Association ได้ร่วมกันสร้าง Teacher Leadership Institute องค์กรที่ทำงานร่วมกันนี้ได้จัดทำรายงานเกี่ยวกับความสามารถในการเป็นผู้นำของครูซึ่งยืนยันว่าการเป็นผู้นำของครูไม่ใช่งานที่ต้องแยกออกจากกัน แต่เป็นวิธีการฝึกฝนการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการเติบโตของนักเรียน เพื่อนร่วมงาน เขต และระบบโรงเรียนโดยรวมอย่างต่อเนื่อง

รายงานระบุว่าผู้นำครูไม่ได้ทำเพียงเพื่อการพัฒนาตนเอง แต่เพื่อมุ่งมั่นที่จะช่วยให้ผู้อื่นบรรลุศักยภาพโดยมีเป้าหมายที่ครอบคลุมในการปรับปรุงการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมห้องเรียนของนักเรียนด้วย

Association for Supervision and Curriculum Development เผยว่ามีผู้นำครูทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำครูที่เป็นทางการมีบทบาทระดับสูง เช่น ประธานแผนก ผู้ฝึกสอนการสอน หรือผู้บริหารโรงเรียน ส่วนครูที่เป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นเองมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น นักการศึกษาสามารถริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเสนอโปรแกรมใหม่ อิทธิพลของพวกเขาเกิดจากความเคารพที่พวกเขาได้รับจากเพื่อนร่วมงานผ่านความเชี่ยวชาญด้านการสอนมากกว่าบทบาทที่เป็นทางการ

นอกเหนือจากภายในโรงเรียนแล้วครูสามารถมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการประเมินครูในเขตหรือทีมสร้างหลักสูตร พวกเขายังสามารถนำเสนอในการประชุมระดับภูมิภาคหรือระดับชาติหรือทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการมาตรฐานของรัฐ หรือจะแค่เป็นปากเป็นเสียงแทนครูคนอื่น ๆ ในการประชุมคณะกรรมการโรงเรียนก็สามารถสร้างบทบาทของคุณในฐานะผู้นำได้

**Wattleton** (n.d.) ได้กล่าวว่า ครูผู้นำวางการเรียนรู้ของนักเรียนให้เป็นเป้าหมายหลักและทำงานในห้องเรียนของตนเองเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นี่เป็นและควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการเป็นผู้นำของครู นอกจากนี้ครูผู้นำยังทำงานร่วมกับนักการศึกษาคนอื่น ๆ เพื่อขยายการเรียนรู้ของตนเอง เร่งขับเคลื่อนความพยายามในการปรับปรุงโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จผ่านการพัฒนาวิชาชีพและสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน บทบาทของครูผู้นำทั้ง 4 ได้แก่ การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ขยายการเรียนรู้ของตนเอง ร่วมมือกันเพื่อปรับปรุงโรงเรียน และสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน ซึ่งพัฒนามาจากความรู้ ความทุ่มเท และประสบการณ์ แต่ความเป็นผู้นำของครูไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่ที่ “ระยะเวลาการทำงาน” เท่านั้น สิ่งนี้สามารถพัฒนาและฟูมฟักได้ในตัวครูทุกคน

**Boyd-Dimock and McGre** (n.d.) ได้กล่าวว่า แนวคิดเรื่องความเป็นผู้นำของครูไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เมื่อไม่นานมานี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ในอดีตบทบาทความเป็นผู้นำของครูถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตและกำหนดไว้เป็นสิทธิพิเศษของผู้บริหารโรงเรียน ครูดำรงตำแหน่งหัวหน้าทีม ประธานแผนก ผู้นำสมาคม และนักพัฒนาหลักสูตรมายาวนาน ในบทบาทเหล่านี้ครูมักทำหน้าที่เป็น "ตัวแทน" แทนที่จะเป็น "ผู้นำ" ที่ออกกฎการเปลี่ยนแปลง (Livingston, 1992) นอกจากนี้บทบาทความเป็นผู้นำสำหรับครูมักขาดความยืดหยุ่นและต้องใช้เวลาและพลังงานอย่างต่อเนื่องยาวนาน บ่อยครั้งที่การตัดสินใจรับงานผู้นำมักเท่ากับการตัดสินใจที่จะลาออกจากการสอนมาสู่การบริหาร

## เมื่อเร็ว ๆ นี้รายงานเกี่ยวกับสถานะทางการศึกษาของครูได้แสดงถึงการเรียกร้องที่ชัดเจนและน่าสนใจสำหรับบทบาทที่แตกต่างกันสำหรับครูและได้เพิ่มการพัฒนาวิชาชีพอย่างมาก(Carnegie, 1986; Holmes 1986) ในขณะที่ตระหนักถึงความเป็นศูนย์กลางของการสอนของครู รายงานเน้นย้ำถึงความจำเป็นที่ครูจะต้องขยายขอบเขตอิทธิพลให้ไกลกว่าห้องเรียนไปสู่กิจกรรมความเป็นผู้นำที่กระทบทั่วทั้งโรงเรียน

## การสนับสนุนวิชาชีพครูและบทบาทความเป็นผู้นำที่เพิ่มขึ้นนั้นมาจากความเข้าใจที่ว่าครูอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดในการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน เนื่องจากพวกเขาได้มีการติดต่อกับผู้เรียนทุกวัน ยิ่งไปกว่านั้นพวกเขายังสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง (Howey, 1988; Livingston, 1992) การเคลื่อนไหวเพื่อขยายบทบาทของครูยังได้รับแรงบันดาลใจจากความต้องการอย่างต่อเนื่องในการดึงดูดและรักษาครูที่มีคุณสมบัติเพียบพร้อม

**Jackson, Burrus, Bassett and Roberts** (2010) ได้กล่าวว่า ที่มาคำจำกัดความ ครูกลายเป็นผู้นำเมื่อพวกเขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มีส่วนช่วยในการปรับปรุงโรงเรียน สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการศึกษา Childs-Bowen et al (2000) ความเป็นผู้นำของครูช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามหลักการเพื่อส่งเสริมความสำเร็จให้เกิดขึ้นทั่วทั้งโรงเรียน ผู้นำครูเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนและเชื่อมโยงโรงเรียนและชุมชนเข้าด้วยกัน และพัฒนาภารกิจทางสังคมและคุณภาพชีวิตของชุมชน Crowther et al (2002) ความเป็นผู้นำของครูเป็นชุดของทักษะที่แสดงให้เห็นโดยครูที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อนักเรียนนอกห้องเรียนและที่อื่น ๆ Danielson (2006) ความเป็นผู้นำของครูครอบคลุม “ขอบเขตความมุ่งมั่นและความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างกัน” ดังนั้นจึงมีความมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมายทางศีลธรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนความเข้าใจในบริบททางการศึกษาและกระบวนการเปลี่ยนแปลง Fullan (1994) ความเป็นผู้นำของครูคือการระดมคุณลักษณะที่มีอยู่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของนักเรียนในระดับเริ่มต้น ผู้นำครูพยามเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันและการเป็นผู้นำร่วมกันในกิจกรรมประจำวันในโรงเรียน Institute for Educational Leadership (2001) ผู้นำครูเป็นผู้นำทั้งในและนอกห้องเรียน ผู้นำครูเป็นสมาชิกและมีส่วนร่วมในชุมชนของผู้เรียนครู พวกเขามีอิทธิพลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง Katzenmeyer & Moller (2001) ผู้นำครูมีอิทธิพลนอกห้องเรียนและมีอิสระในการทำงานของตนเองถึงแม้ว่าพวกเขาไม่ได้มีส่วนร่วมในงานด้านการจัดการหรือการกำกับดูแล Murphy (2005) ผู้นำครูมีความสามารถในการกระตุ้นให้ครูและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงและเริ่มคิดถึงการมีส่วนร่วมในสิ่งที่โดยปกติแล้วพวกเขาจะไม่เคยพิจารณามาก่อน Wasley (1991) ความเป็นผู้นำของครูเป็นแนวคิดที่เน้นให้ครูมีตำแหน่งสำคัญและเป็นศูนย์กลางในโรงเรียน York-Barr & Duke (2004)

**Cambridge Assessment International Education** (n.d.) ได้กล่าวว่า คำจำกัดความของภาวะผู้นำมีหลายประการ อย่างไรก็ตาม คำจำกัดความส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำบอกเป็นนัยว่า หมายถึง บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งสร้างอิทธิพลโดยตั้งใจเหนือบุคคลหรือกลุ่มอื่น เพื่อจัดโครงสร้างกิจกรรมและความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กร แนวความคิดในการเป็นผู้นำแตกต่างกันไปตามผู้ที่ใช้อิทธิพล ลักษณะของอิทธิพลนั้น จุดประสงค์ และผลลัพธ์ในการใช้อิทธิพลซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นที่เข้าใจว่าเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลทางสังคม

**Brandman University** (n.d.) ได้กล่าวว่า จุดประสงค์หลักของความเป็นผู้นำทางการศึกษาคือการรับประกันความสำเร็จทางวิชาการผ่านกระบวนการ การฝึกอบรม และการปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน น่าเสียดายที่ความสำเร็จนี้ไม่สามารถรับประกันหรือสำเร็จได้หากปราศจากความช่วยเหลือและความร่วมมือจากทุกคนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนักเรียน ผู้ปกครอง ครู ผู้กำหนดนโยบาย และแม้แต่ประชาชนทั่วไป จากมุมมองทางธุรกิจ ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นวิธีการควบคุมคุณภาพและการจัดการทางวิชาการ นี่คือกระบวนการที่แท้จริงของความเป็นผู้นำทางการศึกษา:

* สร้างวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จทางวิชาการในนักเรียนทุกคนโดยไม่คำนึงถึงระดับฐานะทางสังคม
* ปรารถนาที่จะรักษาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ตอบสนอง ถูกสุขอนามัย และปลอดภัย
* มอบหมายความรับผิดชอบให้ทุกคนที่เกี่ยวข้อง
* ปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรและวิธีการสอน
* ระบบการศึกษาได้รับและปรับใช้เครื่องมือและเทคนิคการจัดการในปัจจุบัน

**Danielson** (n.d.) กล่าวว่า คำว่าภาวะผู้นำของครู หมายถึง ชุดของทักษะที่แสดงโดยครูที่ยังคงสอนนักเรียนแต่ยังมีอิทธิพลที่แผ่ออกจากห้องเรียนของตนเองไปยังผู้อื่นภายในโรงเรียนของตนเองและที่อื่น ๆ เป็นการระดมและเติมพลังให้ผู้อื่นโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามความรับผิดชอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสอนและการเรียนรู้ การระดมกำลังและการเพิ่มพลังไม่ได้เกิดขึ้นเนื่องจากบทบาทของผู้นำในฐานะเจ้านาย (ซึ่งอย่างเช่นกรณีของครูใหญ่) แต่เป็นเพราะบุคคลนั้นเชี่ยวชาญและโน้มน้าวใจ ดังนั้นลักษณะสำคัญของผู้นำครูคือความเชี่ยวชาญและทักษะในการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในงานที่ซับซ้อน นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความหลงใหลอย่างแน่วแน่ในภารกิจหลักของโรงเรียนและความกล้าหาญที่จะเผชิญหน้ากับอุปสรรคในการบรรลุภารกิจนั้น

เนื่องจากการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมักเกี่ยวข้องกับการทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างจากที่เคยทำมาในอดีต ความเป็นผู้นำของครูจึงมักต้องการการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ไม่เสมอไป หลายครั้งการปรับปรุงเกิดขึ้นเมื่อผู้นำครูกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะและความคิดในการทำงานมากขึ้นไม่ได้กระตุ้นให้พวกเขาทำสิ่งที่แตกต่างออกไป แต่ทำให้ดีขึ้น ในบางครั้งผู้นำครูก็มองเห็นโอกาสในการสร้างแนวปฏิบัติที่จะปรับปรุงโปรแกรมของโรงเรียน ในสถานการณ์เหล่านั้น ความเป็นผู้นำของครูต้องการความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่นให้ใช้แนวทางปฏิบัติใหม่ แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องไม่ใช่การนำโปรแกรมใหม่ซึ่งมีหลักฐานยืนยันคุณภาพไว้อย่างดีอยู่แล้ว (Loucks-Horsley, 1996) แต่เป็นการสำรวจการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ

**Cosenza** (2015) ได้กล่าวว่า แม้ว่าจะไม่มีคำจำกัดความทั่วไปสำหรับภาวะผู้นำของครู แต่แนวคิดนี้ก็ยังก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องในฐานะองค์ประกอบสำคัญสำหรับทั้งความสำเร็จของโรงเรียนและทางวิชาชีพของครู (Boles & Troen, 1994; Dozier, 2007; Greenlee, 2007; Lieberman, 1987; Smith, 1999) ครูต้องได้รับโอกาสให้ออกจากห้องเรียนที่ต้องอยู่ลำพังเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำ (Dozier, 2007) ในขณะที่มีครูบางคนที่มองว่าความเป็นผู้นำของครูเป็นบทบาทการบริหารในบริบทที่เป็นทางการ แต่บางคนก็มองว่าเป็นโอกาสใดๆ ก็ได้ที่ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (Donaldson & Johnson, 2007) The Institute for Educational Leadership (2001) ให้คำจำกัดความที่กว้างและก้าวหน้า แนะนำว่าความเป็นผู้นำของครูไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับอำนาจ แต่เกี่ยวกับครูที่เผยแพร่การปฏิบัติของตนออกไปนอกห้องเรียนด้วยการแสวงหาความท้าทายเพิ่มเติมและโอกาสในการเติบโต ครูคุ้นเคยกับการทำงานอย่างโดดเดี่ยวภายในขอบเขตของห้องเรียนของตนเองมานานแล้ว การก้าวไปไกลกว่าห้องเรียนด้วยการให้ข้อมูลในที่ประชุม แบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ทำงานกับชุมชน ทำงานร่วมกับคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย และการให้คำปรึกษาแก่ผู้สมัครครูเป็นตัวอย่างของความท้าทายเพิ่มเติมที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Petrie, 1995) ภาวะผู้นำของครูเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จของนักเรียน ซึ่งต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อนักเรียน (Smith, 1999) ซึ่งรวมถึงพื้นฐานต่างๆ เช่น การจัดตารางเรียนและการเลือกหนังสือเรียน รวมไปถึงการทำงานร่วมกันเพื่อแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ให้คำปรึกษานักเรียนครู ให้การสนับสนุนครูใหม่ และการเข้าถึงข้อมูลนักเรียนเพื่อให้สามารถแจ้งแนวทางการสอน (NCATE, 2001) ความเป็นผู้นำของครูเป็นความพยายามร่วมกันที่ส่งเสริมให้ครูมีส่วนสนับสนุนในเชิงบวกต่อชุมชนโรงเรียน ในขณะเดียวกันก็สร้างความคาดหวังให้กับครูทุกคน (Greenlee, 2007) Danielson (2006) เสนอว่าภาวะผู้นำของครูไม่ได้เกี่ยวกับบทบาทที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ แต่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการโดยหาได้จากการกระทำเฉพาะบางอย่าง ผู้นำครูเหล่านี้มีชุดทักษะที่ไม่เพียงแต่ทำให้พวกเขามีประสิทธิภาพในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังช่วยให้พวกเขาใช้อิทธิพลนอกห้องเรียนด้วย York-Barr และ Duke (2004) เสนอว่าภาวะผู้นำของครูเป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่ไม่เหมือนใครซึ่งยืมมาจากแนวคิดการเป็นผู้นำหลายแนวที่เน้นการทำงานร่วมกันมากกว่าการใช้อำนาจแค่บุคคลเพียงคนเดียว

**โดยสรุป** จากผลการศึกษาทัศนะของแหล่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเพื่อใช้ในงานวิจัยนี้ว่า **ภาวะผู้นำทางการศึกษาของครู** หมายถึงกระบวนการที่ครูมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน โน้มน้าวใจผู้อื่นให้ใช้แนวทางปฏิบัติใหม่ เป็นนักพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความสำเร็จของนักเรียน ยึดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก ทำงานเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีทักษะและความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามหลักการ เพื่อส่งเสริมความสำเร็จให้เกิดขึ้นทั่วทั้งโรงเรียน เป็นแบบอย่างที่ดี

**ความสำคัญของความเป็นผู้นำทางการศึกษา**

**Campbellsville University Online Programs** (2019) กล่าวว่า ครูผู้นำไม่ได้มีอำนาจเหนือเพื่อนร่วมงานเสมอไป ในความเป็นจริงมันอาจจะดีกว่าถ้าพวกเขาไม่ทำ The Center for Comprehensive School Reform กล่าวว่า “การแต่งตั้งหัวหน้าครูโดยผู้บริหารโดยไม่มีความคิดเห็นจากครู ความไม่แน่ใจเกี่ยวกับผู้นำครูกับขอบเขตหลักของความเป็นผู้นำ และการสื่อสารและข้อเสนอแนะที่ไม่เพียงพอระหว่างผู้นำครู ครูใหญ่ และเจ้าหน้าที่ทุกคน สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งได้”

ความเป็นผู้นำของครูจะดีที่สุดเมื่อผู้นำเป็นแบบธรรมชาติ ผู้นำครูจะได้รับการเคารพ ไม่ใช่กลัว และพวกเขาจะร่วมมือและดูแลกันแทนที่จะบังคับ

**ความสำคัญของความเป็นผู้นำของครู (The Importance of Teacher Leadership)**

แม้ว่าครูจะมีบทบาทความเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในโรงเรียนและชุมชนมาโดยตลอด แต่ตอนนี้สิ่งสำคัญยิ่งกว่าที่เคยคือ การกำหนดและสนับสนุนความเป็นผู้นำของครู

The Association for Supervision and Curriculum Development กล่าวว่า “บทบาทของโรงเรียนกำลังเปลี่ยนไป ทั้งในฐานะสถาบันและคุณค่าที่พวกเขานำมาให้และมอบให้กับสังคม ไม่ได้เป็นเพียงการก้าวไปสู่งานหรือธุรกิจอีกต่อไป โรงเรียนทำหน้าที่เป็นสถาบันสำคัญที่ช่วยสร้างความเติบโตและพัฒนาเยาวชนของเราในฐานะพลเมืองและในฐานะสมาชิกที่มีส่วนร่วมในสังคม”

งานใหญ่นี้ต้องการผู้นำทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน และแจ้งข่าวสาร ในขณะที่ครูทุกคนสามารถเป็นผู้นำและมีอิทธิพลได้ แต่กรอบการทำงานที่กำหนดว่าความหมายของการเป็นผู้นำครูคืออะไรนั้นจะช่วยให้ผู้นำครูประสบความสำเร็จ บทบาทที่สำคัญนี้ต้องการการสนับสนุนและการเห็นพ้องจากนักการศึกษาคนอื่น ๆ

**บทบาทในการเป็นผู้นำของครู (Roles in Teacher Leadership)**

บทบาทในการเป็นผู้นำของครูแตกต่างกันไปมาก ผู้นำครูทุกคนไม่ว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำโดยผ่านการรับรองและตำแหน่งงานหรือเพียงแค่พวกเขาสร้างความแตกต่างในโรงเรียนของพวกเขาโดยทำให้เป็นชุมชนก็เป็นการขับเคลื่อนการศึกษา นี่เป็นเพียงไม่กี่บทบาทที่พวกเขาอาจรับ

**ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน (Instructional Specialists)**

การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนช่วยให้ครูปรับกลยุทธ์การสอนและนำแนวคิดการสอนใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในห้องเรียนของตน ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอนใช้เวลาส่วนใหญ่ในการค้นคว้าหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถใช้บทเรียนและแหล่งข้อมูลล่าสุดและมีประสิทธิภาพสูงสุดในห้องเรียนของตนได้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอนมักจะเป็นผู้สอนเองด้วย พวกเขามีบทบาทนี้เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาโดยรวมของโรงเรียนและช่วยให้เพื่อนนักการศึกษาเติบโต

**ที่ปรึกษา (Mentors)**

ผู้นำครูหลายคนสวมบทบาทเป็นที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ครูคุ้นเคยกับโรงเรียน หลักสูตร แนวปฏิบัติ และวัฒนธรรม ที่ปรึกษาเป็นสิ่งล้ำค่าเมื่อต้องสร้างความมั่นใจว่ามีการสื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานและทำให้ครูรุ่นใหม่รู้สึกได้รับการต้อนรับจากชุมชนโรงเรียน ไม่ใช่แค่ครูใหม่เท่านั้นที่ต้องการที่ปรึกษา ที่ปรึกษาสามารถช่วยให้ครูที่อยู่ทก่อนเติบโตหรือช่วยให้ผู้ปกครองเข้าใจวิธีกระตุ้นลูกนอกห้องเรียน

**วิทยากรและบล็อกเกอร์ (Speakers and Bloggers)**

ผู้นำครูบางคนชอบพูดในการประชุมระดับอาชีพและการประชุมของชุมชนเกี่ยวกับสาขาที่ตนเชี่ยวชาญหรือเป็นตัวแทนจากโรงเรียนของตน ครูคนอื่นๆ อาจเขียนบล็อกหรือเขียนชิ้นงานสำหรับการตีพิมพ์ ผู้นำครูเหล่านี้ช่วยให้โรงเรียนและชุมชนเป็นที่สนใจและเผยแพร่อิทธิพลของพวกเขานอกเหนือจากเพียงในโรงเรียนแห่งเดียว การเขียนบล็อกและการพูดเป็นวิธีที่ดีในการนำนักการศึกษาจำนวนมากในชุมชนต่าง ๆ

**โค้ชข้อมูล (Data Coaches)**

ข้อมูลมีบทบาทอย่างมากในการสอน แต่นักการศึกษาทุกคนไม่ทราบว่าจะทำอย่างไรกับข้อมูลจำนวนมาก โค้ชข้อมูลช่วยแนะนำเพื่อนในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการสอน ครูที่มีความสามารถพิเศษด้านตัวเลขจะมีบทบาทในการเป็นผู้นำและช่วยผลักดันแนวปฏิบัติด้านการศึกษาของโรงเรียนไปข้างหน้าอย่างแท้จริง

**ผู้สนับสนุนทางการเมือง (Political Advocates)**

ครูและนักเรียนจำเป็นต้องมีตัวแทนจากรัฐบาลเพื่อให้ครูทำผลงานได้ดีที่สุด Anthony Colucci ครูที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการระดับชาติและรองประธาน Brevard Federation of Teachers กล่าวว่า “การสนับสนุนค่าจ้างครู เวลาในการวางแผนและสามัญสำนึกที่มากขึ้นในนโยบายการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำของครู” ผู้นำครูสามารถพูดจากมุมมองของตำแหน่งที่มีประสบการณ์ ในนามของโรงเรียนและเพื่อนนักการศึกษาในเวทีสาธารณะ

แม้ว่างานเหล่านี้จะแตกต่างกัน แต่ทั้งหมดมีเป้าหมายในการนำครูมารวมกัน ช่วยให้พวกเขาเก่งขึ้น และสนับสนุนแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

**Baldanza** (2019) เป็นผู้เขียน Professional Practices และที่ปรึกษาอาวุโสของ Just ASK อาศัยอยู่ในเมือง Arlington รัฐ Virginia จนกระทั่งเมื่อไม่นานมานี้เธอทำงานให้กับ School District of Palm Beach County ในรัฐ Florida ซึ่งเธอเป็นผู้อำนวยการด้านการปฏิรูปโรงเรียนและความรับผิดชอบ; ก่อนหน้านั้นเธอเป็นผู้อำนวยการโครงการของรัฐบาลกลางและรัฐ ได้กล่าวถึง ครูในฐานะผู้นำในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Teachers as leaders In Professional Practices for the 21st Century Leader) ว่า เมื่อฉันเริ่มสอน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Sited-based Management) กำลังเป็นที่นิยม โดยปกติแล้วครูผู้ที่ต้องการเป็นผู้บริหารจะได้รับมอบหมายงานด้านการจัดการและการบริหารทุกประเภท จากนั้นเราเรียกครูเหล่านี้ว่าผู้นำครู สิ่งนี้เตือนตัวฉันเองว่าเมื่อเรารู้มากขึ้น เราก็ทำได้ดีขึ้น ฉันรู้ว่านั่นไม่ใช่ความเป็นผู้นำของครูที่แท้จริงแม้ว่าความตั้งใจนั้นจะดูยิ่งใหญ่ก็ตาม ความเป็นผู้นำของครูที่แท้จริงคือการเชื่อมโยงครูและครูใหญ่เข้าในพันธกิจร่วมกัน: ซึ่งก็คือการปรับปรุงการเรียนรู้เพื่อนักเรียน เราทราบดีว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการศึกษาของเด็กคือครู เมื่อเราเชิญและรวบรวมครูผู้เชี่ยวชาญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั่วทั้งโรงเรียน เราจะไม่ถอดครูที่ดีที่สุดของเราออกจากห้องเรียนเพื่อมาเป็นผู้ดูบริหารแต่เราจะขยายขอบเขตการเข้าถึงความรู้ของพวกเขา ฉันได้สำรวจแนวคิดของภาวะผู้นำร่วมที่ฝังอยู่ในมาตรฐานวิชาชีพผู้นำด้านการศึกษา (PSEL) มาตรฐานที่ 7: ชุมชนวิชาชีพสำหรับครูและเจ้าหน้าที่ **(Professional Standards for Education Leaders (PSEL) Standard 7: Professional Community for Teachers and Staff**)ในประเด็นการปฏิบัติทางวิชาชีพสำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 (Professional Practices for the 21st Century Leader) ฉันค้นพบว่าโรงเรียนมีความซับซ้อนมากกว่าและยุ่งยากน้อยกว่า เมื่ออ้างอิงตามข้อมูลของ Johnston, Coughlin และ Berger เกี่ยวกับ Leading in Complexity และฉันได้แบ่งปันแนวคิดที่สำคัญบางประการสำหรับงานของเราในการเป็นผู้นำครู ฉันเสนอเงื่อนไขที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำของครู วิธีค้นหาและยกระดับผู้นำครู และเป็นเครื่องมือที่ช่วยประเมินความสามารถของโรงเรียนในการมีภาวะผู้นำของครู

**ทำไมต้องเป็นผู้นำของครู (Why Teacher Leadership?)**

Charlotte Danielson ได้ถกเถียงใน The Many Faces of Leadership ในประเด็นที่โน้มน้าวใจเกี่ยวกับความจำเป็นในการมีผู้นำครู เธอได้ยกประเด็น 4 ข้อต่อไปนี้ที่ยังไม่เคยมีการเปลี่ยนแปลง แต่สามารถทำได้และจำเป็นต้องทำเสมอ

การสอนเป็นอาชีพแบน (Teaching is a Flat Profession)

โดยพื้นฐานแล้วความรับผิดชอบของครูผู้มีประสบการณ์กว่า 20 ปี ก็เหมือนกับครูที่เพิ่งได้รับใบอนุญาต ในหลายๆ สภาพแวดล้อมวิธีเดียวที่ครูจะขยายอิทธิพลของตนได้คือการเป็นผู้บริหารและสำหรับหลายๆ คนงานนี้ไม่น่าสนใจ

ครูหลายคนดำรงตำแหน่งในโรงเรียนนานกว่าผู้บริหาร (Many teachers’ tenure in schools is longer than that of administrators) ในหลาย ๆ กรณีที่ผู้บริหารจะอยู่ในตำแหน่งเป็นเวลา 3-5 ปี ในขณะที่ครูอยู่ในตำแหน่งนานกว่า บ่อยครั้งที่ครูมีความทรงจำของสถาบันและถือเป็นผู้รักษาด้านวัฒนธรรม

ความคาดหวังต่อผู้บริหารสมัยใหม่ดูแทบจะเป็นไปไม่ได้ที่จะตอบโจทย์ (The demands of the modern principalship are practically impossible to meet) ครูใหญ่ในปัจจุบันได้รับความคาดหวังว่าจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้จัดการที่มีความสามารถ และผู้นำด้านการเรียนการสอน นอกจากนี้อาจารย์ใหญ่ยังเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในทุกสิ่ง ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะพึ่งพาผู้อื่นเพื่อไปสู่เป้าหมายในการปรับปรุงโรงเรียนต่อไป

ครูใหญ่มีความเชี่ยวชาญจำกัด (Principals have limited expertise) ครูใหญ่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนด้านหนึ่งเช่นเดียวกับนักการศึกษาทุกคน ครูใหญ่ไม่สามารถเชี่ยวชาญได้ทุกอย่าง

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้การปรับปรุงโรงเรียนขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของผู้นำครูและการสนับสนุนโดยแท้จริงจากผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถทำคนเดียวได้ทั้งหมด

**Meyer** (n.d.) เป็นศาสตราจารย์ด้านการศึกษาที่ Elmhurst University และอดีตอาจารย์ประจำชั้นใน Mesa รัฐ Arizona เธอสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีให้กับผู้ที่จะเป็นครูในด้านจิตวิทยาการศึกษาและวิธีการเรียนรู้หนังสือระดับประถมศึกษา-มัธยมศึกษาตอนปลายและหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาด้านการเป็นผู้นำของครู ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำของครูเป็นกระบวนการทางวิชาชีพในหัวข้อความเป็นผู้นำครูคืออะไร (Teacher Leadership is a Professional Process in What is Teacher Leadership?) ว่า ทั่วทั้งสหรัฐอเมริกาและในระดับสากลคำว่า “ความเป็นผู้นำของครู” ถูกใช้เพื่อระบุบทบาทของครูและมอบหมายการสอนที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำของครูเป็นกระบวนการ ผู้นำครูเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ดำเนินกระบวนการนี้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเพื่อประโยชน์ของนักเรียนทุกคน ผู้นำครูกล้าก้าวออกไปนอกประตูห้องเรียนและยอมรับความท้าทายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติของพวกเขาผ่านการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน คณะผู้บริหารโรงเรียน และเจ้าหน้าที่ทางวิชาชีพตลอดจนนักเรียนและครอบครัวของพวกเขา

ความน่าสับสนอย่างหนึ่งในการกำหนดภาวะผู้นำของครูและการระบุตัวผู้นำครูคือไม่พบ "ความเป็นผู้นำ" ในตำแหน่งหรือคำนำหน้าของครู ในโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดครูที่เป็นผู้นำทีมระดับชั้นหรือแผนกไว้ แต่การได้รับการขนานนามว่าเป็น “ผู้นำทีม” นั้นไม่เหมือนกับการเป็นผู้นำครูจริง ๆ

ผู้นำครูแสดงตัวอย่างลักษณะที่กำหนดบางกระการ ในขณะที่ครูทุกคนมีคุณลักษณะเหล่านี้หลายประการ แต่มีเพียงผู้นำครูเท่านั้นที่บูรณาการลักษณะต่าง ๆ นี้อย่างสม่ำเสมอและพร้อม ๆ กันจนกลายมาเป็นภาวะผู้นำของครู

**ความเป็นผู้นำของครูเป็นกระบวนการทางวิชาชีพ (Teacher Leadership is a Professional Process)**

ผู้นำครูแสดงถึงคุณสมบัติเหล่านี้ทั้งหมด (และอื่น ๆ อีกมากมาย) ในความเป็นผู้นำของครูผ่านปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับนักเรียน เพื่อนร่วมงาน และชุมชนในโรงเรียน ความเป็นผู้นำของครูคือ “แพ็คเกจ” ของทัศนคติ ความรู้ และทักษะที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผู้นำครูรู้สึกตื่นเต้นอย่างมากกับการเปลี่ยนแปลง พวกเขาพร้อมที่จะแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะส่งผลให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายมากขึ้นและมีพื้นที่ในเชิงบวกและครอบคลุมสำหรับนักเรียนทุกคน พวกเขาไม่เพียงแต่ใส่ใจนักเรียนที่อยู่ในห้องเรียนเดียวกัน แต่ยังใส่ใจกับนักเรียนในห้องเรียนของเพื่อนร่วมงานและนักเรียนทั่วทั้งโรงเรียนด้วย

ผู้นำครูเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายและยั่งยืนเกิดขึ้นเมื่อครูทำงานร่วมกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ครอบครัว นักเรียน และชุมชนเพื่อทำสิ่งที่ดีที่สุดโดยอาศัยหลักฐานเกี่ยวกับความต้องการของนักเรียน

ทุกโรงเรียนต้องการผู้นำครู เมื่อภาวะผู้นำทางการบริหารเปลี่ยนแปลงไปในโรงเรียนควรมีเครือข่ายผู้นำครูที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงอยู่อย่างมีประสิทธิผล และครูทุกคนต้องเข้าใจเส้นทางสู่ความเป็นผู้นำของครู ผู้นำครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงมีความหมายและเชื่อมโยงเสมอ

**Yeager** (n.d.) ได้กล่าวถึง วิวัฒนาการของความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนในโรงเรียนระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลายในผู้นำครูคืออะไร (The Evolution of Instructional Leadership in K-12 Schools in What is a Teacher Leader) ว่าครูเป็นผู้นำตนเองในการเรียนการสอนในห้องเรียนมาโดยตลอด แต่แนวคิดของการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนในระดับโรงเรียนมีการพัฒนาไปไม่น้อยในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา

การเพิ่มขึ้นของการเคลื่อนไหวเพื่อความรับผิดชอบของโรงเรียนผ่าน No Child Left Behind (NCLB) ในช่วงต้นปี 2000 และข้อความล่าสุดในพระราชบัญญัตินักเรียนทุกคนต้องประสบความสำเร็จ (Every Student Succeeds Act : ESSA) ได้เพิ่มแรงกดดันให้โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการเรียนการสอนในห้องเรียน ครูในปัจจุบันต้องทำงานภายใต้กรอบของมาตรฐานระดับชั้นและโปรแกรมการทดสอบที่มีเดิมพันสูงซึ่งออกแบบมาเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนทุกคนมีความเชี่ยวชาญในทักษะหลักและเนื้อหาเดียวกัน

การกำหนดมาตรฐานและความรับผิดชอบในระดับนี้จำเป็นต้องให้มีการกำกับดูแลการสอนมากขึ้นทั้งในระดับโรงเรียนและระดับเขต หากกล่าวถึงระดับโรงเรียนมักหมายถึงการขอให้ผู้บริหารรับผิดชอบความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนเพิ่มเติมในระดับห้องเรียนนอกเหนือจากความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำและการจัดการอื่น ๆ

หลายเขตได้จัดให้มีโค้ชการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองบทบาทผู้นำด้านการเรียนการสอน โค้ชมีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างการพัฒนาวิชาชีพเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลที่ได้รับมานี้ แต่เนื่องจากพวกเขาไม่ได้รับผิดชอบนักเรียนแค่ชั้นเรียนเดียวโค้ชการเรียนการสอนหลายคนจึงมีภาระงานและความรับผิดชอบเพิ่มเติมต่างๆ ที่มาจากเขตมากเกินไป เช่นเดียวกับผู้บริหารพวกเขาได้รับมอบหมายให้ทำหลายหน้าที่เกินไปและบ่อยครั้งที่ไม่สามารถช่วยเหลือครูในชั้นเรียนได้

ความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน 3 ระดับ (Three Levels of Instructional Leadership)

ปัจจุบันโรงเรียนหลายแห่งมีความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน 3 ระดับซึ่งล้วนตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันในชุมชนการเรียนรู้ สิ่งเหล่านี้ ได้แก่ :

* ครูใหญ่ที่เข้าใจบทบาทของตนในฐานะผู้นำการเรียนการสอนและให้การสนับสนุนโค้ช ครู และผู้นำครู ครูใหญ่เหล่านี้ให้ความสำคัญกับบทบาทของโค้ชการเรียนการสอนเพื่อจะทำให้พวกเขาสามารถทำในสิ่งที่ควรจะทำไม่ใช่แค่ส่งพวกเขาไปประชุมเพื่อที่พวกเขาจะได้ไม่ต้องจ่ายค่าครูผู้สอนแทน
* ผู้ฝึกสอนการสอนที่สามารถช่วยให้ครูเข้าใจข้อมูลและมาตรฐานที่เข้มงวดทั้งหมดที่พวกเขารับผิดชอบในการสอน เนื่องจากพวกเขาไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในชั้นเรียน พวกเขาควรจะสามารถใช้เวลากับการสร้างความมั่นใจว่าการเรียนรู้ด้านวิชาชีพนั้นมีความเกี่ยวข้อง สามารถนำไปใช้ได้จริงในห้องเรียนและสามารถใช้เพื่อจัดการกับมาตรฐานแทนที่จะเป็นเพียงการรวบรวมแนวคิดใหม่ ๆ
* หัวหน้าครูที่รู้ว่าความรับผิดชอบของตนคือการเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ ในระดับที่ลึกขึ้น เพื่อที่เมื่อนำไปใช้ในห้องเรียนจะใช้แนวคิดใหม่ ๆ เหล่านี้ได้อย่างเข้มข้น จากนั้นจะสามารถแบ่งปันกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์เหล่านี้ด้วยความมั่นใจ เพราะพวกเขารู้ว่าพวกเขาจะเพิ่มความสำเร็จของนักเรียนของตนและนักเรียนคนอื่น ๆ ในระดับชั้นนั้น ๆ ได้

## ผู้นำครูกับโค้ชการสอน (Teacher Leaders vs. Instructional Coaches)

ตามหลักการแล้วเขตควรมีทั้งโค้ชที่สอนในโรงเรียนทุกแห่งและผู้นำครูทุกระดับชั้นหรือทุกเนื้อหาการเรียนการสอน โค้ชการเรียนการสอนต้องมีเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นเรียนและช่วยให้ครูใช้โปรแกรม กลยุทธ์และวิธีการใหม่ ๆ ในห้องเรียน โค้ชการสอนสามารถสร้างความแตกต่างได้ในระดับห้องเรียนผ่านการพัฒนาทางวิชาชีพ การฝึกสอนที่กระตือรือร้น และบทเรียนทดลอง หากไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในชั้นเรียน พวกเขาจะมีเวลาที่จะตามทันแนวทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นใหม่ เจาะลึกเข้าในการวิจัย และตรวจสอบแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพิจารณาว่า แนวคิดใดจะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนหรือเขตการศึกษามากที่สุด

โค้ชการสอนส่วนมากมักจะเป็นครูประจำชั้นที่มีประสบการณ์ อย่างไรก็ตามเมื่อพวกเขามีบทบาทในการฝึกสอนพวกเขาจะถูกลบบทบาทที่มีออกจากห้องเรียน ซึ่งหมายความว่าพวกเขาไม่ได้ใช้ความรู้และความคิดริเริ่มที่พวกเขารับผิดชอบในการส่งมอบให้ครูกับนักเรียนของพวกเขาเองโดยตรงอีกต่อไป หากไม่มีการสอนในชั้นเรียนโค้ชจะไม่ได้มีส่วนร่วมในส่วนสำคัญของวงจรที่สามารถให้ฟีดแบ็กต่อพวกเขาได้ พวกเขาจะไม่มีความเข้าใจว่านักเรียนตอบสนองต่อวิธีการหรือโปรแกรมใหม่อย่างไร พวกเขาจะไม่รู้ว่าอาจเกิดความท้าทายหรือความเข้าใจผิดหรือการปรับตัวตามธรรมชาติที่ครูต้องทำเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของห้องเรียนอีกต่อไป

ตามความหมายแล้วผู้นำครูยังคงปฏิบัติงานนอยู่ในห้องเรียนโดยเป็นผู้นำในแต่ละวันและให้การสนับสนุนเพื่อน ๆ โดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์ในห้องเรียนของตนเอง สิ่งนี้ทำให้พวกเขาแตกต่างจากโค้ชในรูปแบบที่สำคัญ แทนที่จะเป็นบุคคลภายนอกที่มาแบ่งปันความรู้หรือบังคับใช้คำสั่งของเขต แต่เป็นการให้การสนับสนุนโดยตรงแก่เพื่อนที่สนิทที่สุดของพวกเขาโดยข้อมูลที่ได้รับจากประสบการณ์ในชั้นเรียนร่วมกัน ด้วยวิธีนี้จะให้ความเชื่อมโยงที่ขาดหายไประหว่างการสาธิตวิธีการใหม่ ๆ และการนำวิธีการนั้นไปใช้อย่างประสบความสำเร็จซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวงจรการเรียนรู้

## การเป็นผู้นำจากห้องเรียน (Leading from the Classroom)

ผู้นำครูมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และนำไปใช้ในห้องเรียน จากนั้นแบ่งปันบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับกลุ่มเพื่อนที่ใกล้ชิด เมื่อมีการริเริ่มใหม่ผู้นำครูเหล่านี้จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในระดับชั้นหรือสาขาวิชาโดยให้การสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่อนร่วมงาน เมื่อผู้ฝึกสอนหรือโค้ชจากไปแล้ว สิ่งนี้สามารถเกิดขึ้นได้ในระหว่างการทำงานร่วมกัน และระหว่างช่วงการวางแผนงาน หรือในช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการพัฒนาด้านวิชาชีพ

“ผู้นำจากห้องเรียน” ทำให้ผู้นำครูมีข้อได้เปรียบหลายประการเหนือผู้นำการเรียนการสอนประเภทอื่น ๆ

* **การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Support)** : ผู้นำครูให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานหลังจากที่โค้ชที่ให้คำแนะนำหรือผู้ฝึกสอนจากภายนอกได้ย้ายไปยังโครงการริเริ่มอื่น ๆ พวกเขามีโอกาสที่จะมีปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้พวกเขาเข้าใจความต้องการของทีมได้ดีขึ้นจากการทำงานภายในทีมที่ทำงานร่วมกัน
* **ความน่าเชื่อถือ (Credibility)** : ผู้นำครูมีความน่าเชื่อถือต่อเพื่อนร่วมงานเพราะพวกเขาใช้วิธีการใหม่ ๆ ในห้องเรียนด้วยตัวเอง พวกเขามีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์และโปรแกรมใหม่ ๆ จะได้ผลเพราะจะใช้สิ่งนั้นกับนักเรียนของตนเองด้วย
* **ข้อมูลเชิงลึกโดยตรง (Direct Insight)** : ผู้นำครูให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ผล สิ่งที่ไม่ได้ผล และสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง พวกเขาสามารถติดต่อกับโค้ชและผู้นำหลักสูตรโดยให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญเกี่ยวกับความต้องการในชั้นเรียนและความเป็นจริงที่สามารถช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดริเริ่มใหม่ในอนาคต

**Shah** (2017) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำของครูใน TESOL : มุมมองเชิงทฤษฎี (The Significance of Teacher Leadership in TESOL : A Theoretical Perspective) ว่า ครูในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้เป็นเพียงผู้สอนในชั้นเรียน แต่คาดว่าจะมีบทบาทความเป็นผู้นำที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ครู และวิชาชีพครู บทบาทเหล่านี้ ได้แก่ ผู้จัดหาทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ผู้สนับสนุนในชั้นเรียน ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ที่ปรึกษา หัวหน้าทีมโรงเรียน และโค้ชด้านข้อมูล (Harrison & Killion, 2007) เนื่องจากบทบาทที่แตกต่างกันเหล่านี้ ครูในโรงเรียนจึงเรียกว่าผู้นำครู และการปฏิบัติตามบทบาทนี้จึงถูกมองว่า เป็นความเป็นผู้นำของครู แม้ว่าบทบาทและหน้าที่จะแตกต่างกันไป แต่จุดมุ่งหมายหลักของการเป็นผู้นำของครูยังคงเหมือนเดิมนั่นคือ การสร้างแบบจำลองการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ใช้อิทธิพลในสภาพแวดล้อมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และส่งเสริมโครงสร้างทีมที่ทำงานร่วมกันภายในโรงเรียน แม้จะให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำของครูในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา แต่ครูมักขาดทักษะและความสามารถในการรับบทบาทผู้นำ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาผู้นำที่มีศักยภาพในโรงเรียนหรือขอการสนับสนุนจากผู้ที่ยอมรับความรับผิดชอบที่เพิ่มเติมเข้ามาจากบทบาทผู้นำ อาสาสมัครดังกล่าวที่ต้องการแสดงบทบาทผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่ดีในการส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนและครูในสถาบันของตน

**Nuckols** (2559) ผู้บริหารการศึกษาได้กล่าวถึงครูในฐานะผู้นำ(Teachers as Leaders) ว่า ภาวะผู้นำ เป็นคำที่สามารถหมายถึงสิ่งต่าง ๆ มากมายขึ้นอยู่กับสถานที่ นอกจากนี้ยังมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันมากมาย และแม้กระทั่งบุคคลสองคนก็มีความเป็นผู้นำที่ไม่เหมือนกัน แต่ละคนมีมุมมองของตนเองตามวัฒนธรรม ภูมิหลังทางการศึกษา และลักษณะบุคลิกภาพของตนเอง สิ่งเหล่านี้มีผลต่อวิธีการประมวลผลและตีความข้อมูลที่ได้รับ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำให้เข้ากับความต้องการของบุคคลหรือสถานการณ์ในทันที

ครูมีบทบาทมากมายในโลกปัจจุบันและหนึ่งในบทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทของผู้นำ ความเป็นผู้นำของครูเกิดขึ้นทุกวันในห้องเรียนและไม่เพียงทำให้มีสภาพแวดล้อมที่เสริมสร้างชีวิตของนักเรียนแต่รวมถึงผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่พวกเขาติดต่อด้วย มีการศึกษามากมายที่พยายามกำหนดลักษณะสำคัญที่ทำให้เป็นผู้นำที่ดี ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ฉันรู้สึกว่ามีให้เห็นในผู้นำครูอยู่เสมอ

**1. ความหลงใหล (Passion)** ครูมีใจรักในการเรียนการสอนมาก พวกเขาเติมเต็มความหลงใหลอย่างต่อเนื่องโดยการติดตามแนวปฏิบัติล่าสุดในการสอนนักเรียนที่ดีที่พิสูจน์ได้ นอกจากนี้พวกเขายังหลงใหลในการเรียนรู้ทางอาชีพเพื่อเพิ่มเป้าหมายในอาชีพของพวกเขา

**2. ความซื่อสัตย์ (Integrity)** ผู้นำครูแสดงความซื่อสัตย์สุจริตในการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีความน่าเชื่อถือและสามารถไว้วางใจได้ในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพและเป็นไปตามกำหนดเวลาทั้งหมดซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาระผูกพันในชีวิตประจำวัน เมื่อพวกเขาให้คำมั่นสัญญากับนักเรียนพวกเขามักจะปฏิบัติตาม

**3. การทำงานร่วมกัน (Collaborative)** ผู้นำครูขอข้อมูลจากสมาชิกทุกคนจากทีมในระดับชั้นเรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร พวกเขาตระหนักดีว่าการจะเป็นผู้นำครูที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริงพวกเขาไม่สามารถปิดประตูห้องเรียนและดำเนินการสอนโดยอิสระได้

**4. การสื่อสาร (Communicative)** ผู้นำครูสามารถแสดงวิสัยทัศน์ในห้องเรียนของตนได้อย่างชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าทีมกำลังมุ่งทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ผู้นำครูยังสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของนักเรียนแต่ละคนให้กับผู้ปกครองและคนอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้นำครูสามารถสื่อสารกับนักเรียนแต่ละคนถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับพวกเขา เพื่อให้นักเรียนมีภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับเส้นทางที่พวกเขาและครูกำลังดำเนินอยู่

**5. ทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude)** ผู้นำครูแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ร่าเริงอย่างสม่ำเสมอซึ่งกระตุ้นผู้ที่พวกเขามีปฏิสัมพันธ์ด้วยในชีวิตประจำวัน พวกเขาจัดการเพื่อรักษาสมดุลที่สำคัญระหว่างผลงานและความสนุกสนาน

**6. ความมั่นใจ (Confidence)** ผู้นำครูสงบและมั่นใจเมื่อเผชิญกับความพ่ายแพ้ พวกเขาทำให้ทีมก้าวไปข้างหน้าและมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายระยะยาว เมื่อนักเรียนมีช่วงเวลาที่ยากลำบากไม่ว่าจะด้วยแนวคิดทางวิชาการหรือการรักษาพฤติกรรมในชั้นเรียนที่เหมาะสม ครูจะเป็นเสียงแห่งความสงบท่ามกลางพายุของนักเรียนและสามารถดึงความสนใจของนักเรียนกลับมาที่งานที่ทำอยู่ได้

**7. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational)** ผู้นำครูให้นักเรียนและทีมลงทุนในเป้าหมายที่ตั้งไว้ พวกเขาทำโดยให้นักเรียนรับรู้ถความสำเร็จทั้งใหญ่และเล็กที่เกิดขึ้นในทุกวัน

**8. การมีส่วนร่วม (Engagement)** ผู้นำครูให้ทีมของพวกเขามีส่วนร่วม พวกเขาทำเช่นนี้โดยท้าทายและขอความคิดเห็นจากพวกเขาเป็นประจำและสม่ำเสมอ ผู้นำครูให้นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอโดยตั้งความคาดหวังสูงและเป้าหมายที่สามารถเข้าถึงได้

**9. ความไม่กลัว (Fearlessness)** ผู้นำครูไม่กลัวที่จะเสี่ยงและทำผิดพลาด พวกเขาตระหนักดีว่าการทำผิดทำให้พวกเขามีโอกาสเติบโต ด้วยการทำเช่นนี้พวกเขาสร้างบรรยากาศในห้องเรียนที่กระตุ้นให้สมาชิกในทีมและนักเรียนทุกคนยอมเสี่ยงโดยไม่ต้องกลัวว่าจะทำผิดพลาด

**10. ผู้เฉลิมฉลอง (Celebrators)** ผู้นำครูหาเวลาเพื่อสร้างการรับรู้ถึงความสำเร็จทั้งหมดที่นักเรียนและทีมทำ

**School of Education Online Programs** (2019) ได้กล่าวถึง บทบาทผู้นำของครูทั้งในและนอกห้องเรียน (Teacher Leadership Roles Inside and Outside of the Classroom) ว่า ครูเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา พวกเขานำโดยการทำเป็นตัวอย่างให้เห็นในวิธีที่พวกเขาแสดง พูด และประพฤติ พวกเขานำนักเรียนผ่านการทำกิจกรรมที่ท้าทายและการเรียนรู้ที่เข้มงวด จากนั้นพวกเขารับบทบาทผู้นำครูเพิ่มเติมทั้งในและนอกห้องเรียน กิจกรรมและโปรแกรมนอกหลักสูตรเป็นสิ่งที่สร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนในเชิงบวกและมักต้องการการสนับสนุนจากความเป็นผู้นำจากครู โอกาสทางวิชาการและสังคมที่ไม่มีที่สิ้นสุดสำหรับนักเรียนภายในโรงเรียนได้รับประโยชน์จากความคิดริเริ่มและความสามารถในการเป็นผู้นำของครู

**โดยสรุป** จากทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปจากทัศนะของแต่ละแหล่งได้ดังนี้

Campbellsville Universitty Online Programs (2019) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ครูมีบทบาทความเป็นผู้นำในโรงเรียนและชุมชนมาโดยตลอด อาจจะไม่เป็นทางการ แต่ตอนนี้สิ่งสำคัญยิ่งกว่าก็คือ การกำหนดและสนับสนุนความเป็นผู้นำของครู ความเป็นผู้นำของครูจะดีที่สุดเมื่อผู้นำเป็นแบบธรรมชาติ ผู้นำครูจะได้รับการเคารพ ไม่ใช่กลัว และพวกเขาจะร่วมมือและดูแลกันแทนที่จะบังคับ โรงเรียนเป็นสถาบันสำคัญที่ช่วยสร้างความเติบโตและพัฒนาเยาวชนในฐานะพลเมืองและในฐานะสมาชิกที่มีส่วนร่วมในสังคม ต้องการผู้นำทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน และแจ้งข่าวสาร ในขณะที่ครูทุกคนสามารถเป็นผู้นำและมีอิทธิพลได้ มีบทบาทที่สำคัญเช่น บทบาทในการเป็นผู้นำของครู (Roles in Teacher Leadership) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน (Instructional Specialists) ที่ปรึกษา (Mentors) วิทยากรและบล็อกเกอร์ (Speakers and Bloggers) โค้ชข้อมูล(Data Coaches) ผู้สนับสนุนทางการเมือง (Political Advocates)

Baldanza (2019) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ครูในฐานะผู้นำในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Teachers as leaders In Professional Practices for the 21st Century Leader) ความเป็นผู้นำของครูที่แท้จริงคือการเชื่อมโยงครูและครูใหญ่เข้าในพันธกิจร่วมกัน: เป็นการปรับปรุงการเรียนรู้เพื่อนักเรียน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการศึกษาของเด็กคือครู การปรับปรุงโรงเรียนขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของผู้นำครูและการสนับสนุนโดยแท้จริงจากผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถทำคนเดียวได้ทั้งหมด

Meyer (n.d.) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ทั่วทั้งสหรัฐอเมริกาและในระดับสากล คำว่า “ความเป็นผู้นำของครู” ถูกใช้เพื่อระบุบทบาทของครูและมอบหมายการสอนที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของครูเป็นกระบวนการ ผู้นำครูเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ดำเนินกระบวนการนี้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเพื่อประโยชน์ของนักเรียนทุกคน มีเพียงผู้นำครูเท่านั้นที่บูรณาการลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและพร้อม ๆ กันจนกลายมาเป็นภาวะผู้นำของครู ความเป็นผู้นำของครูเป็นกระบวนการทางวิชาชีพ (Teacher Leadership is a Professional Process) ผู้นำครูแสดงถึงคุณสมบัติในความเป็นผู้นำของครูผ่านปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับนักเรียน เพื่อนร่วมงานและชุมชนในโรงเรียน ความเป็นผู้นำของครูคือ “แพ็คเกจ” ของทัศนคติ ความรู้ และทักษะที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงมีความหมายและเชื่อมโยงเสมอ

 Yeager (n.d.) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ครูเป็นผู้นำตนเองในการเรียนการสอนในห้องเรียนมาโดยตลอด ผู้นำครูยังคงปฏิบัติงานอยู่ในห้องเรียนโดยเป็นผู้นำในแต่ละวันและให้การสนับสนุนเพื่อน ๆ โดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์ในห้องเรียนของตนเอง เป็นส่วนสำคัญของวงจรการเรียนรู้ ผู้นำครูมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และนำไปใช้ในห้องเรียน แบ่งปันบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับกลุ่มเพื่อนที่ใกล้ชิด ผู้นำครูเหล่านี้จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในระดับชั้นหรือสาขาวิชา “ผู้นำจากห้องเรียน” ทำให้ผู้นำครูมีข้อได้เปรียบหลายประการเหนือผู้นำการเรียนการสอนประเภทอื่น ๆ คือ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Support) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ข้อมูลเชิงลึกโดยตรง (Direct Insight)

Shah (2017) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ครูในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้เป็นเพียงผู้สอนในชั้นเรียน แต่คาดว่าจะมีบทบาทความเป็นผู้นำที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ครู และวิชาชีพครู ได้แก่ ผู้จัดหาทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ผู้สนับสนุนในชั้นเรียน ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ที่ปรึกษา หัวหน้าทีมโรงเรียน และโค้ชด้านข้อมูล (Harrison & Killion, 2007) เนื่องจากบทบาทที่แตกต่างกันเหล่านี้ครูในโรงเรียนจึงเรียกว่าผู้นำครู และการปฏิบัติตามบทบาทนี้จึงถูกมองว่า เป็นความเป็นผู้นำของครู

Nuckols (2559) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำให้เข้ากับความต้องการของบุคคลหรือสถานการณ์ในทันที ครูมีบทบาทมากมายในโลกปัจจุบันและหนึ่งในบทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทของผู้นำ ลักษณะสำคัญที่ทำให้เป็นผู้นำที่ดี คือความหลงใหล (Passion) ความซื่อสัตย์ (Integrity) การทำงานร่วมกัน (Collaborative) การสื่อสาร (Communicative) ทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) ความมั่นใจ (Confidence) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) การมีส่วนร่วม (Engagement) ความไม่กลัว (Fearlessness) ผู้เฉลิมฉลอง (Celebrators)

School of Education Online Programs (2019) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ครูเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา นำโดยการทำเป็นตัวอย่างให้เห็นในวิธีที่พวกเขาแสดง พูด และประพฤติ นำนักเรียนผ่านการทำกิจกรรมที่ท้าทายและการเรียนรู้ที่เข้มงวด เป็นผู้นำครูทั้งในและนอกห้องเรียน กิจกรรมและโปรแกรมนอกหลักสูตรเป็นสิ่งที่สร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนในเชิงบวกและมักต้องการการสนับสนุนจากความเป็นผู้นำจากครู รวมทั้งโอกาสทางวิชาการและสังคมสำหรับนักเรียนภายในโรงเรียนได้รับประโยชน์ที่ไม่มีที่สิ้นสุดจากความคิดริเริ่มและความสามารถในการเป็นผู้นำของครู

**ลักษณะหรือคุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**

**Knerl** (2019) ผู้สนับสนุนเนื้อหาสำหรับทีม Northeastern's Enrollment Management ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำทางการศึกษา (Three Essential Elements of Educational Leadership) ดังนี้

คนทั่วไปมักคิดว่าผู้นำทางการศึกษาเป็นครูใหญ่ หัวหน้าเขต และผู้นำทางความคิดด้านการศึกษาระดับสูงในโรงเรียน ชุมชน และแม้แต่ธุรกิจของเรา อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำด้านการศึกษาก็มีอยู่นอกห้องเรียนเช่นกัน ผู้นำคือใครก็ตามที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอิทธิพลทำงานเพื่อให้คำแนะนำแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้กำหนดนโยบายเพื่อไปสู่เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกัน

Dr. Karen Reiss Medwed เป็นผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการและคณาจารย์จาก Northeastern University’s Graduate School of Education ให้คำอธิบายอย่างตรงไปตรงมาว่าการมุ่งมั่นสู่อาชีพผู้นำทางการศึกษา หมายถึง อาชีพที่รวบรวมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประสบการณ์จริง และการนับรวมทุกคนเป็นสังคมเท่าเทียมกัน เธอแบ่งปันเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ 3 ประการของสายงานนี้

**3 องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางการศึกษา**

1. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) Reiss Medwed กล่าวว่าความมุ่งมั่นส่วนตัวในการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในด้านการศึกษาหรือบทบาทความเป็นผู้นำในองค์กร เธอนิยามผู้เรียนตลอดชีวิตว่าเป็น “คนที่เข้าใจว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นคนที่จะนำบริบทของพวกเขามาสู่ประสบการณ์นั้น” การให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเฉพาะทำให้ผู้นำด้านการศึกษามีความถูกต้องในการแบ่งปันคุณค่าของตนกับผู้อื่น

ไม่ว่าบทบาทของคุณจะเป็นผู้นำในชั้นเรียน ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา ผู้ประสานงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร หรือผู้ฝึกสอนองค์กร สิ่งสำคัญคือต้องเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกรายที่คุณจะโต้ตอบด้วยเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการเรียนรู้ในห้องเรียนและองค์กรของตนเอง การสร้างแบบจำลองความรักในการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะส่งผลต่อผู้อื่นให้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะนั้นด้วย

Reiss Medwed แชร์ว่าส่วนหนึ่งของการทำงานในด้านการศึกษานั้นจำเป็นต้องยอมรับว่าไม่ว่าคุณจะมีตำแหน่งหรือบทบาทใด คุณต้องปรับปรุงและพัฒนาไปเรื่อย ๆ ตลอดอาชีพการงานของคุณ

“เราแต่ละคนเป็นผู้เรียนรู้เสมอ… เราจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ” เธอกล่าว ยิ่งผู้เรียนมีความคล่องมากขึ้นเท่าไรก็ยิ่งดีเท่านั้น

2. ระบบนิเวศแห่งประสบการณ์ (An Ecosystem of Experiences) Reiss Medwed กล่าวว่าผู้นำด้านการศึกษาควรฝึกการคิดเชิงวิพากษ์ ความเห็นอกเห็นใจ ความร่วมมือ และความยืดหยุ่นในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายและกับผู้คนที่หลากหลายเพื่อมีส่วนร่วม เป็นผู้นำ และเปลี่ยนแปลงผลกระทบใน วิธีที่มีความหมาย

ด้วยเหตุผลนี้ เธอกล่าวว่า Northeastern University เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นหลักในโปรแกรม EdD ของพวกเขา โดยเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำเหล่านี้ในสถานการณ์จริงที่สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมที่พวกเขาจะทำงานหลังจากสำเร็จการศึกษา

Reiss Medwed กล่าวว่า "การเรียนรู้จากประสบการณ์ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้นำในปัจจุบัน นอกจากนี้เธอยังเน้นว่าการเพิ่มความตระหนักในตนเองและความเข้าใจในเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การคิดเชิงออกแบบ ซึ่งเป็นทักษะสองอย่างที่มาจากแบบฝึกหัดการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ เป็นวิธีสำคัญที่จะทำให้ "ทุกคนเข้าร่วมงาน" เมื่อพยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. ความเป็นหนึ่งเดียว (Inclusivity) แง่มุมที่สามของการเป็นผู้นำด้านการศึกษาคือสิ่งที่โดดเด่นมากขึ้นในห้องเรียนและในบริษัททุกที่ การไม่แบ่งแยก Reiss Medwed อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายของการรวมทุกคนสำหรับผู้นำในปัจจุบันและบทบาทของพวกเขาในการนำมุมมองที่หลากหลายมากขึ้นมาสู่การเรียนรู้

“เราพูดกันมากเกี่ยวกับความเจริญรุ่งเรืองโดยรวมซึ่งเป็นวิธีทีเรามองโลกและพูดว่า 'ฉันจะทำเช่นนี้ในองค์กรของฉันได้อย่างไรเพื่อให้ทุกคนมีที่นั่งที่เท่าเทียมกัน' ฉันคิดว่ามันคือภาษาของ การรวมเป็นหนึ่ง (inclusivity) ที่พูดในระดับองค์กรของความเป็นผู้นำทางการศึกษา เพราะคุณกำลังพยายามติดตามว่าการปรับปรุงและความก้าวหน้าที่คุณนำมาจะให้บริการแก่ประชากรในวงกว้างที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้หรือไม่และไม่ใช่จะนำฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก้าวไปข้างหน้าโดยทิ้งคนที่เหลือไว้ข้างหลัง”

ผู้นำทราบโดยสัญชาตญาณว่าการเป็นส่วนเดียวกันเป็นสิ่งที่ควรทำ อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรด้วย ผลการศึกษาล่าสุดของ McKinsey & Company เปิดเผยว่าบริษัทที่ทำการสำรวจใน “1/4 ของลำดับสูงสุดเรื่องมีความหลากหลายทางเชื้อชาติและชาติพันธุ์มีแนวโน้มที่จะได้รับผลตอบแทนทางการเงินสูงกว่าค่ามัธยฐานอุตสาหกรรมระดับประเทศนั้นร้อยละ 35” ตัวชี้วัดความสำเร็จนี้โดยกลุ่ม 1/4 อันดับแรกที่มีความหลากหลายทางเพศมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีกว่าค่ามัธยฐานของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องถึงร้อยละ 15

เนื่องจากสถานที่ทำงานรับทราบถึงประโยชน์ของการมุ่งเน้นไปที่ความหลากหลายในการจ้างงานมากขึ้น จึงมีโอกาสที่จะรับรู้ถึงความหลากหลายทางความคิดและประสบการณ์ระหว่างทีมที่ทำงานอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว การรับรู้และการรวมจุดแข็งของกำลังคนภายในของคุณ แทนที่จะไล่ตามผู้มีความสามารถภายนอกอย่างต่อเนื่อง เราสามารถเสริมสร้างองค์กรได้ ผู้นำด้านการศึกษาที่มีอุปกรณ์ครบครันจะทราบวิธีที่ดีที่สุดในการนำผู้คนที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ทุกประเภทมารวมกันเป็นหนึ่งเดียว

**Hinn** (2017) เป็นโค้ชวิ่งในตอนเช้า เป็นครูในตอนกลางวันและเป็นบล็อกเกอร์ด้านการศึกษาตอนกลางคืน ได้กล่าวถึงโปรแกรม 7 ลักษณะของผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (7 Characteristics of Effective Education Leaders) ดังนี้

มีใครบ้างในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาในโลกของผู้นำทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จที่มีแนวคิดในการเป็นผู้นำที่ดีกว่า Steve Jobs อย่างแท้จริง? ในบทความของ Walter Isaacson, The Real Lessons of Steve Jobs ที่ตีพิมพ์ใน Harvard Business Review, เมษายน 2012, Jobs กล่าวถึงหลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำ:

- ลดความซับซ้อน (Simplify)

- ควบคุมประสบการณ์ (Control the Experience)

- มีนวัตกรรม (Innovate)

- ไม่สนความเป็นจริง (Ignore Reality)

- มีความมั่นใจ (Have Confidence)

- คิดการออกแบบใหม่ (Rethink Design)

- มีทีมที่มีผู้ชนะ (Team with Winners)

- ร่วมมือ (Collaborate)

- วิสัยทัศน์และรายละเอียด ( Visions and Details)

- รั้น (Rebel)

สิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นหลักการที่ไม่เป็นทางการและค่อนข้างคลุมเครือ ทว่าสำหรับ Jobs สิ่งเหลาานี่แข็งแกร่งพอ ๆ กับเหล็กที่ใช้ในการติดต่อกับเจ้าพ่อคอมพิวเตอร์ในแต่ละวัน แล้วเราจะสอนเด็กๆ ให้เลียนแบบหลักการเหล่านี้และขัดเกลาศักยภาพความเป็นผู้นำของพวกเขาได้อย่างไรในขณะที่พวกเขาได้รับการสอนในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาแบบธรรมดา?

นักการศึกษาสามารถรวมองค์ประกอบเหล่านี้ไว้ในหลักสูตรใดก็ได้ แต่สามารถเริ่มต้นด้วยบทเรียนที่เน้นหัวหน้าทีมโดยเน้นที่สิ่งที่ Stephen Covey ผู้เขียนหนังสือขายดี 7 อุปนิสัยสำหรับผู้ทรงประสิทธิผลสูงสุด (7 Habits for Highly Effective People) เรียกว่าคุณลักษณะ "ความเป็นผู้นำที่ยึดหลักการเป็นศูนย์กลาง" หลักการและค่านิยมที่หล่อหลอมหลักการเหล่านั้นเป็นกุญแจสำคัญตลอดชีวิตของเรา ค่านิยมคือสิ่งที่เราพยายามปลูกฝังให้ลูกหลานของเราให้เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ การรวมลักษณะสำคัญ 7 ประการของผู้นำที่ยึดหลักการเป็นศูนย์กลางเข้ากับโปรแกรมการศึกษาจะช่วยให้นักเรียนสามารถพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่แท้จริงซึ่งจำเป็นสำหรับโลกธุรกิจ

เป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการออกแบบบทเรียนที่เน้นผู้นำทีม คุณลักษณะ 7 ประการที่จะรวมเข้าด้วยกันคือ:

1) ผู้นำเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Leaders Continually Learn) สร้างบทเรียนที่สอนนักเรียนว่าพวกเขาไม่เพียงแต่ต้องมีการศึกษาในตนเองอย่างต่อเนื่องและแบ่งปันความรู้กับทีมของพวกเขาเท่านั้น แต่ยังต้องเปิดใจรับฟังความคิดของคนรอบข้างด้วย เพียงแค่สร้างแบบจำลองทักษะการฟังที่ดีและพูดถึงแง่บวกของการทำเช่นนี้ ก็จะสามารถรวมคุณลักษณะนี้ไว้ในบทเรียนต่างๆ ได้

2) ผู้นำต้องมุ่งให้บริการ (Leaders Need to be Service Oriented) แนวคิดในการวางความต้องการของคนอื่น หรือในกรณีนี้คือความต้องการของทีมก่อนหน้าความต้องการของคุณเองคือคุณภาพของความเป็นผู้นำที่สำคัญ การจัดแนวคิดในการระดมทุนทุกรูปแบบและส่งเสริมความภาคภูมิใจของโรงเรียนในขณะที่ทำงานร่วมกับทีม แทนที่จะเพียงแค่ออกคำสั่งให้ทีมทำหรือทำเมื่ออยู่ต่อหน้าผู้นำเท่านั้น ก็เป็นบทเรียนที่ดีในการสร้างแบบจำลองแนวทางที่เน้นการบริการ

3) ผู้นำต้องเปล่งพลังบวก (Leaders Need to Radiate Positive Energy) ย้ำและส่งเสริมคำพูดเชิงบวกและการกระทำในเชิงบวกในตัวนักเรียนที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำทีมอย่างต่อเนื่องเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อพัฒนาลักษณะนี้ ซึ่งไม่เพียงดีแต่กับหัวหน้าทีมเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางที่ดีในการสร้างทัศนคติให้ทั้งชั้นเรียนได้ฝึกฝนและน้อมรับ

4) ผู้นำเชื่อในผู้อื่น (Leaders Believe in Other People) เป็นการสอนให้หัวหน้าทีมไม่ตอบสนองในทางลบต่อการวิจารณ์หรือความพ่ายแพ้ระหว่างทำกิจกรรมกลุ่ม โดยให้แสดงความเป็นผู้นำผ่านการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และค้นหาทางเลือกเชิงบวกในผลลัพธ์ที่อาจไม่ดี ส่วนหนึ่งของเกณฑ์มาตรฐานนี้ได้มีการเชิญผู้นำธุรกิจมาพูดคุยกับนักเรียน ในพื้นที่ของฉัน ฉันได้เชิญบริษัทการตลาดชื่อ Utah SEO Services มาพูดคุยเกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาช่วยให้ธุรกิจขนาดเล็กเติบโตได้เพียงแค่รับฟังความต้องการของพวกเขาและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาเชื่อว่าเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินการ หัวหน้าฝ่ายการตลาดเน้นการสนทนาของเขาเกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาต้องการจะเชื่อในบริษัทที่พวกเขาให้บริการ และการทำเช่นนั้นทำให้บริษัทลูกค้าประสบความสำเร็จมากขึ้นจึงทำให้ตัวเขารู้สึกพึงพอใจมาก

5) ผู้นำมีชีวิตที่สมดุล (Leaders Lead a Balanced Life) ทีมสามารถมีส่วนร่วมกับผู้นำที่ได้รับมอบหมายให้อภิปรายและสร้างกระดานวิสัยทัศน์ที่มาจากความสนใจส่วนตัวของตนเองในด้านการเมือง ศาสนา กีฬา ศิลปะ และอื่น ๆ ที่พวกเขาเลือกที่จะเพิ่มได้ด้วยตนเอง สิ่งนี้ควรนำไปสู่การอภิปรายในชั้นเรียนว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในธุรกิจคือผู้ที่สามารถเข้าสู่สภาพแวดล้อมใดๆ กับผู้คนที่หลากหลายจากทุกสาขาอาชีพและสามารถสนทนากับทุกคนได้เพราะพวกเขาได้รับความรู้ผ่านการใช้เวลาหาความรู้ให้ตนเองในหลาย ๆ เรื่อง ไม่ใช่แค่บางเรื่องที่พวกเขาสนใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นอีกมากมายด้วย

6) ผู้นำมองว่าชีวิตคือการผจญภัย (Leaders See Life as an Adventure) ผู้นำทีมธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะเผชิญกับความท้าทายและมองว่ามันไม่ใช่เป็นภาระหรือสิ่งที่ผ่านไปไม่ได้ แต่สำรวจทางเลือกที่ดีที่สุดของความท้าทายนั้น แล้วนำมารวมไว้ในบทเรียนผ่านการนำเสนอปัญหาที่ต้องแก้ไข ผู้นำไม่เพียงแต่มีหน้าที่ในการนำเสนอปัญหาเท่านั้น แต่ยังต้องมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในทีมของเขาเพื่อสำรวจแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ซึ่งจะแก้ไขปัญหาได้ในที่สุด

7) ผู้นำสร้างการทำงานร่วมกันในหมู่ผู้ตามพวกเขา (Leaders Create Synergy among those Following them) คุณลักษณะสุดท้ายของความเป็นผู้นำที่มีหลักการเป็นศูนย์กลางนี้เชื่อมโยงกับ 6 ข้อแรกในหลาย ๆ ด้าน การทำงานร่วมกันของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นผู้นำทีม อย่างแรกเลยคือเป็นผู้สื่อสารที่ดี บางครั้ง นั่นหมายถึงการเจรจากับทีมเพื่อตกลงร่วมกันเพื่อใช้โซลูชันที่ผู้นำเชื่อว่าจะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังสามารถชักชวนให้ทีมดำเนินการ ยกตัวอย่างเช่น หากคุณสร้างบทเรียนที่ท้าทายให้พวกเขาสร้างแคมเปญการตลาดสำหรับการขายเขียงที่ปรับเปลี่ยนตามแบบผู้ใช้ หัวหน้าทีมนั้นจะต้องกระตุ้นการอภิปรายอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับบางสิ่งที่ทีมส่วนใหญ่อาจไม่ตื่นเต้น นี่คือสิ่งที่ท้าทายที่สุดสำหรับผู้นำในธุรกิจ

เมื่อคำนึงถึงคุณลักษณะทั้งหมดเหล่านี้แล้ว งานในการพัฒนาผู้นำทางธุรกิจรุ่นหนึ่งผ่านบทเรียนที่เน้นทีมเป็นศูนย์กลางจึงเป็นแนวทางที่ดูธรรมดาและปฏิบัติได้จริงมากกว่าแค่หวังว่าพวกเขาจะเลียนแบบผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในยุคของเรา เช่น Steve Jobs โดยไม่มีคำแนะนำที่เหมาะสม ในการเป็นผู้นำทางธุรกิจ อย่างน้อยที่สุดการใช้สิ่งเหล่านี้ที่เป็นแก่นของหลักสูตรการศึกษาจะเป็นแนวทางให้กับนักเรียนว่าการใช้ชีวิตอย่างมีหลักการและมีคุณค่ามีความสำคัญเพียงใด

**The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website** (n.d.) ได้กล่าวถึงอะไรทำให้ผู้นำด้านการศึกษามีประสิทธิภาพ? What Makes An Effective Leader In Education? ดังนี้

คำที่ใช้กำหนดผู้นำนั้นอยู่ไม่ไกลจากคำเดียวกันที่อาจอธิบายถึงนักการศึกษาที่ยอดเยี่ยมได้ ลักษณะเดียวกันหลายประการที่ครูให้ความสำคัญนั้นเป็นลักษณะอันล้ำค่าของผู้นำที่พยายามสร้างโรงเรียนหรือสภาพแวดล้อมของชุมชนที่ดีขึ้น เนื่องจากครูเป็นหัวใจสำคัญของห้องเรียนที่สร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ผู้นำด้านการศึกษาจึงเป็นศูนย์กลางของชุมชนที่ขับเคลื่อนนักเรียน ครู โรงเรียน และแม้กระทั่งความสำเร็จทั่วทั้งเขต

ความเป็นผู้นำมีหลายประเภท ตั้งแต่แบบเผด็จการไปจนถึงแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมักมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ไม่ว่ารูปแบบการจัดการของคุณจะเป็นอย่างไร มีคุณสมบัติสากลมากมายที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เมื่อถามถึงวิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จงพยายามรวบรวมคุณลักษณะต่อไปนี้

**10 ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (10 Traits of Effective Leaders)**

1) ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง การมองการณ์ไกลหรือการมองไปสู่อนาคต

2) ความหลงใหล (Passion) ความกระตือรือร้นอย่างเข้มข้น: ความชอบหรือความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าในเรื่องหรือกิจกรรม

3) ความเคารพ (Respect) ความนับถือ ความรู้สึกหรือทัศนคติของการชื่นชมและความเคารพต่อใครบางคน

4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความเที่ยงตรงทางศีลธรรม เงื่อนไขหรือลักษณะความเที่ยงตรง เที่ยงตรง เที่ยงธรรม ตรงไปตรงมา หรือ ความจริงใจ

5) ความซื่อตรง (Integrity) การมีหลักการอันแน่วแน่ คุณภาพของการครอบครองและยึดมั่นในหลักการทางศีลธรรมอันสูงส่งหรือมาตรฐานวิชาชีพอย่างมั่นคง

6) กล้าหาญ (Courageous) ความสามารถในการเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนและให้ความมั่นคง

7) การอุทิศ (Dedication) มุ่งมั่นในความคิด/ต่อสาเหตุหรือต่อใครบางคน

8) ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion) ความปรารถนาที่จะช่วยให้ผู้อื่นดีขึ้น

9) ผู้สื่อสาร (Communicator) บุคคลที่แบ่งปันข้อมูลกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

10) อิทธิพล (Influence) อำนาจที่จะโน้มน้าว พลังที่ใครบางคนมีต่อความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นด้วยการโต้แย้ง เป็นตัวอย่าง หรือพลังแห่งบุคลิกภาพ

ผู้นำสามารถเปลี่ยนโรงเรียนหรือชุมชนให้ดีขึ้นและรับรองความสำเร็จของทั้งนักเรียนและนักการศึกษา เขาหรือเธอจะไม่เพียงแต่มีคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังมีทักษะการบริหารที่เหมาะสมอีกด้วย นี่อาจหมายถึงการมีประสบการณ์มากมายในการให้ความรู้หรือทำงานภายในชุมชน นอกจากนี้ยังอาจหมายถึงการขยายการศึกษาของตนเองด้วยการเรียนต่อระดับบัณฑิตวิทยาลัย

ในฐานะผู้นำด้านการศึกษา คุณควรใช้เวลาในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติ ปรับสไตล์ของคุณให้ตรงกับความต้องการที่ซับซ้อนของชุมชน และพยายามรวบรวมคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่คุณกำลังทำการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกรอบตัวคุณ การประเมินและปรับปรุงความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณต่อไปเป็นสิ่งสำคัญเสมอ

**School Streams Website** (2019) ได้กล่าวถึง 4 ลักษณะของผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (4 Characteristics of an Effective Education Leader) ดังนี้

สัปดาห์นี้เราได้สำรวจเว็บเพื่อนำเสนอกรณีศึกษาจากทั่วโลกที่แสดงให้เห็นถึงทักษะ คุณลักษณะ และพฤติกรรมที่สนับสนุนผู้นำโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งแต่การรวมผู้อื่นไปจนถึงการพึ่งพากระบวนการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและการดูแลตนเอง เราหวังว่าคุณจะพบบางสิ่งที่ตรงใจคุณ

เรื่องความเป็นผู้นำของโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนและเป็นศูนย์กลางในการกำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียน อันที่จริงการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบทบาทของครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นหนึ่งในอิทธิพลที่สำคัญที่สุดต่อความเป็นอยู่และความสำเร็จของนักเรียน ไม่ใช่งานที่ง่าย ดังนั้นสำหรับพวกคุณที่ทำงานสำคัญของผู้นำโรงเรียน เราขอปรบมือให้คุณ

การค้นหาคำว่า "ทักษะความเป็นผู้นำ" ทางออนไลน์จะแสดงผลลัพธ์จำนวนมากอย่างรวดเร็วน่าเหลือเชื่อ แม้ว่าคุณสมบัติกว้าง ๆ มากมายเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในภาคธุรกิจส่วนใหญ่ แต่ความเป็นจริงของการเป็นผู้นำในบริบทของโรงเรียนนั้นแตกต่างกันมาก แต่เราควรละทิ้งคำแนะนำที่เน้นธุรกิจเป็นศูนย์กลางทั้งหมดหรือไม่

1. การรวมผู้อื่นเข้าด้วยกันถือเป็นการเป็นผู้นำที่ทรงพลัง (Including others is a Powerful Act of leadership) มาดูมุมมองที่แตกต่างจาก Deborah Frances White ซึ่งอาจเป็นที่รู้จักดีที่สุดในการเป็นเจ้าภาพจัดพอดแคสต์ The Guilty Feminist ที่ประสบความสำเร็จอย่างล้นหลาม เมื่อเธอไม่ได้แสดง รายได้หลักของ Frances White คือการสอนผู้บริหารถึงวิธีการเป็นผู้นำด้วยความมั่นใจ เธอให้เหตุผลว่า“ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้นมาจากสองสิ่ง ความสามารถในการรวมตัวเองและความสามารถในการรวมผู้อื่น” และคำแนะนำนี้มีความเกี่ยวข้องไม่ว่าคุณจะจัดการคนที่ซูเปอร์มาร์เก็ต โรงเรียน หรือรัฐสภา เธอกล่าวต่อไปว่า “การรวมผู้อื่นเป็นสิ่งที่ทรงพลังและมั่นใจที่สุดที่บุคคลสามารถทำได้” และการทำให้ผู้อื่นรู้สึกเหมือนพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งคือ “รูปแบบการเป็นผู้นำและการสื่อสารที่ทรงพลังที่สุดที่มีอยู่” ดังนั้นในขณะที่มุมมองนี้อาจฟังดู เหมือนแปลก ๆ แต่การรวมในเบื้องหน้ายังเป็นรากฐานของพฤติกรรมอื่น ๆ ที่เป็นกุญแจสู่ความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เช่น การสร้างทีมที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จ

2. ทุ่มเท ข้อมูล ความคาดหวังที่สูง และการแสดงความมุ่งมั่น (Leaning in : Data, High-expectation and Showing Commitment ) Edutopia เพิ่งเผยแพร่กรณีศึกษาที่สร้างแรงบันดาลใจซึ่งพิจารณากลยุทธ์ของอาจารย์ใหญ่ Sonya Mora ในการพลิกกลับผลลัพธ์ พฤติกรรม และขวัญกำลังใจของพนักงานที่โรงเรียนในเมือง San Antonio รัฐ Texas มีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างตั้งแต่คุณ Mora มาถึงโรงเรียนเมื่อ 4 ปีก่อน จะมีการติดตามความคืบหน้าของนักเรียนทุกสัปดาห์โดยใช้วิธีการที่ละเอียดถี่ถ้วนกับข้อมูลที่ช่วยในแนวทางการสอนแบบไตร่ตรองและแบบไดนามิก ผู้นำโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมใน “…ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู และทำงานร่วมกับครูในการวางแผนบทเรียน วางกลยุทธ์ในการแทรกแซงสำหรับนักเรียนที่กำลังประสบความยากลำบาก และเสนอแนวคิดในการสร้างความท้าทายนักเรียนที่เก่งอยู่แล้ว” ผลตอบรับจากคณาจารย์เป็นไปในเชิงบวก และพวกเขากล่าวว่า “เมื่อเห็นความมุ่งมั่นของเธอ (Mora) ต่อความก้าวหน้าของนักเรียน แม้แต่ในระดับชั้น (Grade) ที่ไม่ได้ทำการทดสอบของรัฐ (state tests) ก็ “ทำให้เกิดความไว้วางใจ” แล้วผลลัพธ์คืออะไร? ภายใต้การนำของคุณ Mora สำหรับด้านประชากรนักเรียน อัตราการลาออกของพนักงานได้หยุดลงโดยสิ้นเชิง วัฒนธรรมของโรงเรียนได้เปลี่ยนไปสู่ความคาดหวังที่สูงขึ้น ผลการเรียนที่ดีขึ้น และปัญหาด้านวินัยที่น้อยลง มันเป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจ

3. แนวทางในการเป็นผู้นำแบบลงมือปฏิบัติ และการจัดการ (A hands-on Approach to Leadership and Management)The Australian Council for Educational Research กล่าวถึงความสำคัญของแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำแบบลงมือปฏิบัติโดยยอมรับบทบาทสำคัญที่อาจารย์ใหญ่สามารถมีได้ในการพัฒนาโปรแกรมปรับปรุงโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโปรแกรมการรู้หนังสือและการคำนวณ

เมื่อผู้นำโรงเรียนมีบทบาทในการเป็นผู้นำแบบลงมือปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับโปรแกรมการรู้หนังสือและการคำนวณ พวกเขาจะสร้างความสอดคล้องและความมุ่งมั่นร่วมกันในโปรแกรมเหล่านั้น ตลอดจนการขยายการเรียนรู้ด้านวิชาชีพของครู นอกจากนี้ยังเพิ่มประสิทธิภาพของโปรแกรมเพราะช่วยจัดการกับอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นในการนำโปรแกรมไปใช้ และสิ่งนี้สร้างความไว้วางใจให้กับเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน’

แต่นี่เป็นเรื่องที่ยาก ในขณะที่อาจารย์ใหญ่ตระหนักถึงผลกระทบเชิงบวกของการมีส่วนร่วมของพวกเขาในการสอนและการเรียนรู้มี แต่ความต้องการที่แข่งขันกันของงานนี้หมายถึงการหาเวลาในการดำเนินการนี้อาจเป็นสิ่งที่ท้าทาย ผลการสำรวจอาชีวอนามัย การทำงาน และความปลอดภัยของอาจารย์ใหญ่ของ Australia ปี 2018 รายงานว่าหนึ่งในแหล่งที่มาของความเครียดที่ใหญ่ที่สุดสำหรับอาจารย์ใหญ่คือการไม่มีเวลาให้ความสำคัญกับการสอนและการเรียนรู้

4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมักหา 'เวลาว่าง' (Highly Effective Leaders Take ‘Me Time’) ในขณะที่เรากำลังพูดถึงเรื่องความเครียด… มีคนพูดกันหลายครั้งแล้ว แต่มักก็จะย้ำเสมอว่า อาจารย์ใหญ่ต้องหาเวลาดูแลตัวเองบ้างหากต้องการอยู่ในภาวะผู้นำในโรงเรียน หรือ บทบาททางการศึกษาใด ๆ ก็ตามในโรงเรียนในระยะยาว อาจารย์ใหญ่และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนยังคงเร่งรีบทุกวันเพื่อตอบสนองความต้องการที่แข่งขันกันในบทบาทของพวกเขา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาเวลารวมกลุ่มและเติมพลังใหม่ บทความล่าสุดใน The Education Review กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำโรงเรียนที่สละเวลาเพื่อดูแลตัวเอง

การเปรียบเทียบที่ดีเมื่อคิดถึงการดูแลตนเองคือ 'หน้ากากออกซิเจน' ... หน้ากากออกซิเจนจะต้องวางบน 'คุณ' ก่อนช่วยเหลือผู้อื่น ครูและผู้นำโรงเรียนมักรู้สึกผิดหากจะดูแลตัวเองและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะรักษาหรือสร้างสุขภาพจิตที่ดีของตนเอง อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบหน้ากากออกซิเจนทำให้เจ้าหน้าที่โรงเรียนต้องหาเวลาดูแลตัวเองให้ได้ก่อน ท้ายที่สุดครูที่มีสุขภาพดี มีพลัง และมีส่วนร่วมก็ทำให้ห้องเรียนมีสุขภาพดี มีพลัง และมีส่วนร่วม'

**Keane** (2015). เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอนภาษาและได้สอนในสถาบันระดับที่สองและสามในหลายประเทศ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติ 10 อันดับแรกของผู้นำด้านการศึกษาที่ยอดเยี่ยม (The Top 10 Qualities Of Great Educational Leaders) ดังนี้

1. นวัตกรรม (Innovative) ผู้นำที่มีนวัตกรรมไม่กลัวที่จะนำแนวคิดใหม่ๆ ไปใช้และรับความเสี่ยง หากปราศจากความเชื่อที่ว่าความล้มเหลวเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จที่แท้จริง โรงเรียนก็ไม่สามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดได้

2. มั่นใจ (Confident) ความมั่นใจเป็นโรคติดต่อ ด้วยความมั่นใจที่เพียงพอในการเป็นผู้นำในโรงเรียน จึงจะรับประกันว่าเจ้าหน้าที่และนักเรียนจะปฏิบัติตาม โดยได้รับแรงบันดาลใจจากภาพความเข้มแข็งภายในและความกล้าหาญที่แสดงว่า "ฉันสามารถบรรลุทุกสิ่งได้"

3. การทำงานร่วมกัน (Collaborative) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่รู้ว่าความสำเร็จเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น การให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางใจแนวคิด ข้อเสนอแนะ และการสนับสนุนของครู จะทำให้ความคิดกลายเป็นการเคลื่อนไหวได้

4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ความคิดที่สร้างสรรค์จะมองโลกแตกต่างออกไป ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะจินตนาการถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ และนึกภาพความคิดใหม่ๆ ในทุกสิ่งที่พวกเขาทำ สิ่งนี้เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นคิดในลักษณะเดียวกัน สร้างโรงเรียนที่เต็มไปด้วยนักคิด ผู้มีวิสัยทัศน์ และผู้นำที่เป็นต้นฉบับ

5. เปิดใจกว้าง (Open-minded) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่รู้ถึงความสำคัญของการเปิดใจกว้าง ทำให้ผู้อื่นได้ทดลองวิธีการใหม่ๆ ลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ และพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต การสร้างทีมโดยยึดหลักการเปิดกว้าง นักเรียนไม่เคยถูกปฏิเสธโอกาสที่จะเป็นเลิศ

6. ผู้เรียนตลอดชีวิต (Lifelong Learner) ผู้นำด้านการศึกษาที่ยอดเยี่ยมทุกคนมองว่าตนเองเป็นผู้เรียนตลอดชีวิตที่มีความคิดแบบเติบโต นำโดยทำเป็นตัวอย่าง ผู้เรียนตลอดชีวิตส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกด้านของชีวิต เป็นสิ่งที่สนุก กระตุ้น และเสริมพลัง

7. ปฏิบัติการเชิงรุก (Proactive) ผู้นำทุกคนต้องรุก ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะควบคุมและทำให้มันเกิดขึ้นโดยไม่ต้องรอ การนำพนักงานมาร่วมงานและสร้างทัศนคติที่ผสมผสานกันในเชิงรุกเฉยๆ ไม่อาจบอกได้ว่าโรงเรียนของคุณสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

8. แรงจูงใจ (Motivational) ในฐานะแบบอย่างสำหรับทั้งเจ้าหน้าที่และนักเรียน ผู้นำด้านการศึกษาต้องการทัศนคติที่สร้างแรงบันดาลใจที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ความแตกต่าง และการมองโลกในแง่ดี สิ่งนี้สนับสนุนให้องค์กรของโรงเรียนมุ่งสู่ทุกเป้าหมายโดยการทำงานเต็มร้อย ในทุกความท้าทาย

9. แง่บวก (Positive) บรรยากาศที่เป็นบวกมักจะยึดติดกับผนังโรงเรียน กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่และนักเรียนรักษาบรรยากาศที่สนุกสนานนี้ด้วยค่าใช้จ่ายทั้งหมด ในขณะที่ผู้นำด้านการศึกษาจำเป็นต้องแสดงความแข็งแกร่งและอำนาจ แต่สิ่งนี้ไม่จำเป็นต้องแลกกับการมองโลกในแง่ดี ด้วยการปลูกฝังบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน ทัศนะที่สดใสจะมีผลเหนือกว่า ไม่ว่าผนังจะมืดแค่ไหนก็ตาม

10. แตกต่าง (Different) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่รู้ดีว่าในการสร้างความสำเร็จของคุณเอง คุณต้องค้นพบสิ่งที่ทำให้คุณไม่เหมือนใครก่อน การส่งเสริมความแตกต่างเป็นสิ่งที่ต้องเฉลิมฉลอง นักเรียนจะได้รับการสนับสนุนให้โดดเด่น เป็นตัวของตัวเอง ท้าทายแบบแผนเดิมๆ และไม่กลัวการตัดสินจากผู้อื่น

**Perkins-Gough** (2020) เป็นรองบรรณาธิการอาวุโส ของภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ได้กล่าวถึง ครูคุณภาพ ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Teacher Quality - Educational Leadership) ดังนี้

นักเรียนทุกคนจะได้รับการสอนโดยครูผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ที่ใส่ใจเรื่องการศึกษาจะโต้แย้งกับเป้าหมายนี้ ผู้กำหนดนโยบาย นักวิจัย ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปกครองส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของครูเมื่อกล่าวถึงการปรับปรุงการศึกษาและการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

แต่เมื่อพูดถึงการตอบคำถามว่า “ครูผู้ทรงคุณวุฒิคืออะไร” ไม่มีข้อตกลงดังกล่าว คุณสมบัติอะไรที่ทำให้เกิดความแตกต่าง ความรู้ด้านเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ ทักษะการจัดการห้องเรียน? เข้าใจพัฒนาการเด็ก? ความสามารถในการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม? บุคลิกอบอุ่น เอาใจใส่? ความรู้เกี่ยวกับวิธีการและกลยุทธ์การสอน? ประสบการณ์ในห้องเรียน? หากปราศจากข้อตกลงในคำตอบ เราอาจพบว่าเป็นการยากที่จะบรรลุเป้าหมายในการวางครูที่มีคุณภาพสูงในทุกห้องเรียน

รายงานใหม่สองฉบับซึ่งเผยแพร่ในเดือนมิถุนายน 2002 นำเสนอมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับคำจำกัดความของคุณภาพครู Meeting the Highly Qualified Teachers Challenge: The Secretary's Annual Report on Teacher Quality was issued by the U.S. Department of Education เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน สองวันต่อมา Educational Testing Service ได้ประกาศเปิดตัว A National Priority: Americans Speak on Teacher Quality ซึ่งตรวจสอบ ผลการสำรวจทัศนคติของสาธารณชนใน U.S.A เกี่ยวกับคุณภาพขอการสอน

ไฮไลท์ต่อไปนี้จากรายงานแต่ละฉบับชี้ให้เห็นว่านโยบายอย่างเป็นทางการของรัฐบาลกลางและการรับรู้ของสาธารณะเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงคุณภาพครูนั้นขัดแย้งกัน

พบกับความท้าทายครูผู้ทรงคุณวุฒิ (Meeting the Highly Qualified Teachers Challenge)

“บางทีการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่น่าทึ่งที่สุดในเรื่อง No Child Left Behind” Secretary's report กล่าว “ก็คือข้อกำหนดใหม่ที่ครูในวิชาแกนหลักทุกคนต้อง 'มีคุณสมบัติสูง'” รายงานสรุปงานวิจัยที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศของครูกับความสำเร็จของนักเรียน สรุปได้ว่า

การวิจัยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความสามารถทางวาจาและความรู้ความเข้าใจของครูเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของนักเรียนที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับประถมศึกษา

การวิจัยเมื่อเร็ว ๆ นี้ ชี้ให้เห็นว่าภูมิหลังเกี่ยวข้องกับสาระวิชามีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของนักเรียน ครูคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่จบวิชาเอกในวิชาที่สอนจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าครูที่จบนอกสาย และครูที่จบวิชาเอกคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในระดับปริญญาตรีมีให้ผลดีต่อผลการเรียนของนักเรียนมากกว่าการรับรองจบในวิชาเหล่านั้น

ในทางตรงกันข้าม ความรู้ของครูเกี่ยวกับการสอน ปริญญาด้านการศึกษา และระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกสอน “ข้อกำหนดที่ประกอบขึ้นจากระบบการรับรองครูในปัจจุบัน” ไม่ค่อยมีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับผลการเรียนของนักเรียน "มีข้อโต้แย้งมากมายเกี่ยวกับหลักฐานของส่วนเหล่านี้" รายงานกล่าว

ระบบการรับรองครูในปัจจุบันสร้างอุปสรรคที่ทำให้บุคคลที่มีความรู้ในเนื้อหาที่มั่นคงและมีความสามารถทางปัญญาสูงไม่สามารถสอนได้ การวิจัยแสดงให้เห็นว่านักเรียนที่เรียนด้านการศึกษานั้น “ไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับนักเรียนมหาวิทยาลัยคนอื่น ๆ” รายงานนี้ตั้งทฤษฎีว่านักเรียนที่มีความสามารถสูงจะถูกผลักดันโดยโปรแกรมการฝึกอบรมครูที่เข้มงวด ประกอบกับการขาดความเข้มงวดทางสติปัญญาของโปรแกรมเหล่านี้

Secretary's report เสนอรูปแบบใหม่สำหรับการเตรียมครูและการรับรอง โดยจะวาดภาพระบบกฎเกณฑ์การรับรองให้น้อยที่สุด ไม่มีหลักเกณฑ์บังคับให้เรียนด้านการศึกษา เช่นเดียวกับการฝึกสอนที่ไม่ได้รับค่าตอบแทน แทนที่จะสร้างข้อกำหนดเหล่านี้ รัฐควรจะพัฒนาการประเมินที่ท้าทายเพื่อวัดความสามารถทางวาจาและความรู้ด้านเนื้อหาของผู้สมัคร และสำหรับผู้ที่คาดว่าจะเป็นครูอาจต้องใช้เนื้อหาวิชาเอก “โดยสรุป โมเดลสำหรับวันพรุ่งนี้จะขึ้นอยู่กับโปรแกรมทางเลือกที่ดีที่สุดของวันนี้”

ลำดับความสำคัญระดับชาติ:ชาวอเมริกันพูดถึงคุณภาพครู (A National Priority : Americans Speak on Teacher Quality)

Peter Hart นักสำรวจจากพรรคเดโมแครตและ Robert Teeter นักสำรวจของพรรครีพับลิกันได้ทำการสำรวจนี้ในเดือนพฤษภาคม 2002 สำหรับบริการทดสอบทางการศึกษา พวกเขาสำรวจผู้ปกครองของเด็กวัยเรียน ผู้ใหญ่คนอื่นๆ นักการศึกษา และผู้กำหนดนโยบายการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพวกเขาต่อการปฏิรูปการศึกษาและคุณภาพของการสอนของประเทศ

ตรงกันข้ามกับบทสรุปของ Secretary's report ผู้ใหญ่ในการสำรวจของ ETS ได้จัดอันดับทักษะการสอนและความสามารถทางสังคมว่ามีความสำคัญมากกว่าความรู้ด้านเนื้อหาในการเป็นครูที่ดี ในการตอบแบบสอบถามที่ถามว่า “การสอนที่มีคุณภาพคืออะไร” พวกเขาตอบว่ามันเกี่ยวข้องกับการมี

– ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ/สนใจเด็ก (ร้อยละ 42)

– ความกระตือรือร้นในการทำงาน (ร้อยละ 31)

- ทัศนคติที่เอาใจใส่ต่อนักเรียน (ร้อยละ 26)

– ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องนั้น (ร้อยละ 19)

– มีส่วนร่วมกับผู้ปกครองอย่างมาก (ร้อยละ 16)

– ประสบการณ์หลายปีในฐานะครูประจำชั้น (ร้อยละ 6) และ

– ปริญญาขั้นสูงด้านการศึกษาจากสถาบันที่ดี (ร้อยละ 4)

เมื่อถามถึงกุญแจสู่การพัฒนาคุณภาพครู อีกครั้งที่ผู้ตอบแบบสำรวจไม่เห็นด้วยกับ Secretary's report อุปสรรคต่อคุณภาพของครูที่กล่าวถึงบ่อยที่สุดคือ "วิทยาลัยสร้างครูที่ดี ที่ไม่นานจะลาออกจากงานเพราะเงินเดือนและสภาพการทำงาน" (ร้อยละ 50) อุปสรรคที่สองที่กล่าวถึงมากที่สุดคือ “การบริหารงานที่ไม่ตอบสนองซึ่งไม่สนับสนุนครูที่ดีที่ไม่ได้ลาออก” (ร้อยละ 37) มีเพียงร้อยละ 14 ของผู้ตอบแบบสำรวจที่ระบุว่า "นักเรียนที่ดีไม่ดึงดูดการสอน" และ "มาตรฐานการรับเข้าศึกษาของครูต่ำ" เป็นปัญหา

ผู้ตอบแบบสำรวจไม่เห็นความจำเป็นในการปรับปรุงข้อกำหนดในการเตรียมตัวและการรับรองครูใน Secretary's report แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพครูที่พวกเขาสนับสนุน ได้แก่

– ร้อยละ 93 ชอบการทดสอบครูเกี่ยวกับความรู้เรื่อง/ทักษะการสอน

– ร้อยละ 91 ชอบโปรแกรมการฝึกอบรมครูอย่างต่อเนื่อง

­­– ร้อยละ 83 ชอบให้เงินเดือนครูเพิ่มขึ้น แม้ว่าจะหมายถึงการจ่ายภาษีที่สูงขึ้นก็ตาม

– ร้อยละ 73 สนับสนุนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และให้ครูและผู้บริหารรับผิดชอบในการเรียนรู้

**Schwartz** (2016) เป็นนักข่าวที่อยู่ใน San Francisco ได้กล่าวถึง คุณสมบัติ 7 ประการที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของครูในโรงเรียน (7 Qualities That Promote Teacher Leadership in Schools) ดังนี้

นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และผู้นำด้านการศึกษาเห็นพ้องต้องกันมากขึ้นว่าระบบการศึกษาในปัจจุบันไม่ได้เตรียมเยาวชนให้พร้อมสำหรับอนาคตอย่างเหมาะสม หลายเขตกำลังมองหาเทคโนโลยีเพื่อแก้ไขปัญหาการเชื่อมต่อ แต่รายงานล่าสุดหลายฉบับระบุว่าเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถแก้ไขระบบที่ป่วยได้

ครูที่มีคุณภาพสูงมีความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ถือว่านักเรียนแต่ละคนเป็นผู้เรียนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว แต่มีโรงเรียนเพียงไม่กี่แห่งที่มีระบบที่ดีในการสนับสนุนครูที่เรียนรู้ร่วมกันและแบ่งปันความเชี่ยวชาญของพวกเขา

เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำของครู Berry เขียนคุณสมบัติ 7 ประการที่ต้องมี

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของครู (**A Vision and Strategy for Teacher Leadership**) “ต้องมีเป้าหมายและภาพที่ชัดเจนของงานที่ต้องทำ” Berry เขียน ครูต้องรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวิสัยทัศน์นี้เพื่อที่จะได้เห็นด้วยวิสัยทัศน์นั้น

2. การบริหารแบบสนับสนุน (A supportive Administration) “อาจารย์ใหญ่ต้องเต็มใจที่จะแบ่งปันอำนาจกับครูและต้องมีทักษะในการฝึกฝนพวกเขาในฐานะผู้นำ” Berry เขียน เขาชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมความเป็นผู้นำด้านการศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การกำกับดูแลครู ไม่ใช่สนับสนุนพวกเขาในฐานะผู้นำ

3. จำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลและการคลังที่เหมาะสม **(There need to be appropriate human and fiscal resources**) นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนยังต้องคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดสรรเงินที่มีอยู่ให้ยืดหยุ่นมากขึ้น SJHA ได้รับ $6,000 ต่อนักเรียนหนึ่งคน แต่ใช้ทรัพยากรเหล่านั้นแตกต่างจากโรงเรียนมัธยมของรัฐส่วนใหญ่ “ประเทศที่มีผลงานดีสูงสุดลงทุนมากขึ้นในกองทุนบุคลากรด้านการศึกษาที่เป็นครูผู้สอน (เมื่อเทียบกับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา) ซึ่งหมายความว่าผู้เชี่ยวชาญในห้องเรียนจำนวนมากขึ้นมีโอกาสที่จะเป็นผู้นำโดยไม่ต้องออกจากห้องเรียน” Berry เขียน

4. โครงสร้างการทำงานที่ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง (Work structures that enable authentic collaboration) เป็นสิ่งสำคัญ ในขณะที่ทรัพยากรเพิ่มเติมช่วยได้ในประเด็นนี้ แต่ก็มีวิธีที่สร้างสรรค์ในการประหยัดเงินที่มีจำกัด

5. บรรทัดฐานทางสังคมที่สนับสนุนและความสัมพันธ์ในการทำงาน (**Supportive Social Norms and Working Relationships**) เป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำของครู สิ่งนี้ต้องการความมุ่งมั่นต่อนักเรียนทุกคนและเคารพในความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน “บ่อยครั้งที่ผู้กำหนดนโยบายพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อจูงใจครูและผู้บริหาร” Berry เขียน “แต่ควรมีการกำหนดนโยบายและโปรแกรมเพื่อให้เห็นคุณค่าของครูในการเผยแพร่ความเชี่ยวชาญของตนให้กันและกัน เพื่อให้สามารถช่วยกันฝึกสอนเหมือนกีฬาประเภททีมได้”

6. การเมืองในองค์กรต้องยอมให้มีเส้นแบ่งแบบไม่ชัดเจนระหว่างบทบาท (**Organizational Politics must Allow for Blurred Lines** between Roles) ครูสามารถสวมบทบาทเป็นผู้นำได้โดยเมื่อไม่มีครูใหญ่และผู้บริหารระดับเขตเท่านั้น นอกจากนี้ยังต้องการให้สหภาพครูทำหน้าที่เป็น "สมาคมวิชาชีพ" มากขึ้นและสำหรับเขตต่างๆ ต้องปฏิบัติตามตัวอย่างของธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรซึ่งกำลังจะล้มระบบราชการแบนราบ Berry เขียน

7. โรงเรียนและระบบจะต้องมุ่งเน้นไปที่การรับความเสี่ยงและการสอบถาม (The School and System must be Oriented toward Risk-taking and Inquiry) เช่นเดียวกับที่นักเรียนต้องการการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติจริงซึ่งมีรากฐานมาจากการไต่ถาม ครูก็ต้องการคำถามขับเคลื่อนที่ทรงพลังเพื่อผลักดันงานของพวกเขาเช่นกัน “ระบบของโรงเรียนจะต้องสามารถซักถามตนเองได้ว่าพวกเขาสร้างโอกาสให้ครูเรียนรู้และเป็นผู้นำในแนวทางที่จะเผยแพร่ความเชี่ยวชาญในการสอนและปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนได้มากน้อยเพียงใด” Berry กล่าว

**Davies** (2020) เป็นนักยุทธศาสตร์อาชีพ, นักเขียนประวัติย่อ CV และเรซูเม่ทั่วโลก, โค้ชสัมภาษณ์อาชีพ, นักเขียนโปรไฟล์ LinkedIn, ที่ปรึกษาด้านโซเชียลมีเดีย, ผู้เขียนและผู้สร้างเอกสารการหางานอื่นๆ อีกมากมาย ได้กล่าวถึง 15 ทักษะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ต้องพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนใหม่ (15 Educational Leadership Skills For New School Administrators To Develop) ดังนี้

ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนใหม่ คุณสงสัยหรือไม่ว่าทักษะหรือคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านการศึกษาใดที่คุณควรปรับปรุง เรียนรู้ และพัฒนา ไม่ต้องมองไกล! คุณพบว่าตัวเองกำลังฝันที่จะนั่งในสำนักงานของผู้บริหารโรงเรียนของคุณเองแทนที่จะเป็นห้องเดียวกับที่คุณใช้ร่วมกับนักเรียนของคุณหรือไม่? ถ้าเป็นเช่นนั้น อาจถึงเวลาที่จะเริ่มคิดเกี่ยวกับการย้ายจากห้องเรียนไปสู่บทบาทผู้นำทางการศึกษาในฐานะผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่หรือในฐานะอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียน การระบุและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้านการศึกษาและการผสมผสานคุณสมบัติเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพในประวัติย่อหลักของคุณเพื่อกำหนดตำแหน่งที่ต้องการจะมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนอาชีพของคุณ หากคุณเป็นครู คุณมีคุณสมบัติความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมากมายในการเป็นผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

15 คุณสมบัติความเป็นผู้นำทางการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหาร (15 Educational Leadership Qualities to Transition to Administration)

ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้คุณเขียนประวัติย่อเพื่อเปลี่ยนจากการสอนไปสู่ความเป็นผู้นำด้านการศึกษา ศิลปะของการเขียนเรซูเม่คือการกำหนดเป้าหมายไปยังงานที่ต้องการโดยใช้ทักษะและความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การใช้คำหลักที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่คุณต้องการถือเป็นเรื่องสำคัญ

1. แสดงทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Demonstrate Teambuilding and Collaboration Skills) ในฐานะหนึ่งในผู้นำระดับสูงของโรงเรียน คุณมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการนำทีมเจ้าหน้าที่และนักเรียนของคุณไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คุณจะต้องพัฒนาและสามารถแสดงให้เห็นว่าคุณสามารถรวมโรงเรียนเป็นหนึ่งเดียวและเป็นผู้นำเมื่อเกิดวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร จงเป็นคนแรกที่ลงมือดำเนินการเมื่อมีบางอย่างผิดพลาด

ตรวจสอบให้แน่ใจว่าประชากรในโรงเรียนรู้ว่าพวกเขาสามารถหันไปหาคุณได้ทันที เสนอแนวคิดใหม่เพื่อนำครูที่มีความคิดต่างๆ มารวมกัน เพื่อให้โรงเรียนได้เรียนรู้และเจริญรุ่งเรืองอันเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันที่ไม่ธรรมดานี้ ครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อให้เป็นสมาชิกในทีมที่ดีขึ้น

2. ความสามารถในการประสานงานกับผู้คนที่หลากหลาย (Ability to Coordinate with Diverse People) มีความเป็นไปได้มากที่โรงเรียนของคุณจะเป็นแหล่งหลอมรวมของวัฒนธรรมหลากหลายที่คำนึงถึงนักเรียนและเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ จำเป็นอย่างยิ่งที่คุณจะต้องปฏิบัติต่อบุคคลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ เชื้อชาติ อายุ ลัทธิ ระดับเศรษฐกิจและสังคม

ทิ้งอคติไว้เบื้องหลังและพยายามทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและเป็นกันเอง นอกจากนี้คุณจะต้องเรียนรู้ที่จะทำงานกับบุคคลหลากหลายประเภท – บางคนจะเข้ากับผู้อื่นได้ง่ายมาก ในขณะที่คนอื่นๆ อาจเป็นเรื่องยากและน่าหงุดหงิด

ใช้เวลาในการทำความรู้จักพนักงานของคุณในฐานะปัจเจกบุคคล เรียนรู้ว่าแต่ละคนมีบุคลิกภาพประเภทใดบ้าง และหาวิธีประสานงานกับพวกเขาตามนั้น

3. ส่งเสริมทักษะการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจาที่แข็งแกร่ง (Foster Strong Written and Verbal Communication Skills) ไม่ว่าคุณจะพูดในที่ประชุม พูดกับคณะกรรมการโรงเรียน หรือเขียนข้อเสนอทุนสนับสนุน หรือปรัชญาการบริหารและความเป็นผู้นำของคุณ คุณต้องสามารถสื่อสารความคิดของคุณได้ชัดเจนและรัดกุม หากคุณพบว่าคุณมีปัญหากับการเขียนหรือการพูดในที่สาธารณะ อาจเป็นความคิดที่ดีที่จะเรียนภาคค่ำหรือหลักสูตรการเรียนทางไกลเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องเหล่านี้

วิธีที่คุณแสดงตนด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรจะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าคุณจะเป็นผู้นำได้อย่างไร คุณต้องการเป็นผู้บริหารที่เข้มแข็ง มีความรู้ และมั่นใจ ทั้งต่อหน้าและบนกระดาษ

4. จัดและส่งเสริมการสัมมนาการพัฒนาวิชาชีพและการอบรมขณะทำงาน (Organize and Encourage Professional Development Seminars and In-services) พนักงานทุกคนที่อยู่ภายใต้การดูแลของคุณต้องรักษาทักษะให้เฉียบแหลมและตื่นตัวอยู่เสมอ วิธีที่ยอดเยี่ยมในการบรรลุเป้าหมายนี้คือการนำวิทยากรรับเชิญหรือประสานงานการสัมมนาที่จัดไว้สำหรับผู้ชมในวงกว้าง

โปรโมตหัวข้อนอกกรอบหรือมีการพูดถึงทักษะการสอนในห้องเรียนน้อยกว่าปกติ

สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงการรักษาชีวิตให้ปราศจากความเครียด การเข้าถึงนักเรียนในลักษณะที่เป็นนวัตกรรม การสร้างความสุขในการสอนใหม่ และการทำให้ห้องเรียนมีชีวิต

อย่ากำหนดการอบรมขณะทำงานเหล่านี้เป็นแบบบังคับ ให้พนักงานของคุณรู้ว่าคุณจะเข้าร่วมและอธิบายว่าเหตุใดจึงสำคัญที่พวกเขาควรมีส่วนร่วมด้วย

5. ตามให้ทันแนวโน้มหรือข้อกังวลของการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน (Remain Up-to-date on Current Educational Administration Trends or Concerns) ความคิด เทคนิค และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับการศึกษา กำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่คุณจะต้องตามให้ทันประเด็นเหล่านี้ เข้าใจและรู้วิธีสื่อสารแนวคิดใหม่เหล่านี้กับเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจที่จะรวบรวมเอาสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

สิ่งนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยคุณในฐานะปัจเจกบุคคล แต่ยังช่วยให้โรงเรียนและพนักงานของคุณดีขึ้น และช่วยให้สถาบันของคุณมีคุณภาพอยู่ในอันดับสูงภายในเขตหรือภูมิภาค นอกจากนี้หากคุณคิดว่าคุณมีแนวคิดแปลกใหม่ อย่าลังเลที่จะแบ่งปันกับนักการศึกษาคนอื่นๆ หรือพยายามตีพิมพ์บทความในวารสารที่มีชื่อเสียง

6. ส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณของโรงเรียน (Promote School Spirit Events) หากขวัญกำลังใจของนักเรียนและเจ้าหน้าที่ยังคงสูง ก็ลองทดสอบดู โดยการจัดการชุมนุม การระดมทุน และกิจกรรมระดับโรงเรียนอื่น ๆ เป็นประจำ คุณจะดึงดูดความสนใจในเชิงบวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของโรงเรียนได้อย่างแน่นอน ส่งผลให้อัตราการลงทะเบียนเพิ่มขึ้นและอัตราการลาออกของครูลดลง

การระดมทุนเป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการหารายได้เพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้กับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ทีมกีฬา สโมสรหลังเลิกเรียน และพื้นที่นอกหลักสูตรอื่นๆ ที่อาจต้องการความช่วยเหลือทางการเงิน การขอให้นักเรียนและเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม เท่ากับคุณกำลังสร้างชุมชนโรงเรียนที่ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและรู้สึกมีค่า

7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชนและกิจกรรมโปรโมทต่าง ๆ (Encourage Community Involvement and Promotional Events) หากคุณเป็นผู้บริหารโรงเรียนใหม่ การสร้างความประทับใจแรกพบที่ยอดเยี่ยมให้กับชุมชนท้องถิ่นมีความสำคัญสูงสุด ด้วยการเป็นเจ้าภาพเปิดโรงเรียนให้เข้าเยี่ยมชมและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในหมู่นักเรียนและเจ้าหน้าที่ของคุณ คุณจะสามารถส่งเสริมความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับเพื่อนบ้านที่ใกล้ชิดและธุรกิจในท้องถิ่น

อาจมีบางครั้งที่คุณต้องติดต่อบุคคลหรือองค์กรเหล่านี้ หากคุณสนิทสนมกับพวกเขาและสร้างเคารพในตัวเองและโรงเรียนแล้ว วิธีนี้น่าจะเป็นเรื่องง่าย

8. รักษาทัศนคติที่มองโลกในแง่ดีและคิดว่าตนทำได้ (Maintain an Optimistic, Can-do Attitude) ไม่ว่าคุณกำลังเผชิญกับวิกฤตที่โรงเรียนหรือบททดสอบของเศรษฐกิจที่มืดมน ต้องทำให้แน่ใจว่าคุณยังคงมองโลกในแง่ดีและมีหวัง หากผู้นำด้านการศึกษามองโลกในแง่ดีและส่งเสริมทัศนคติว่าสิ่งต่าง ๆ จะดีขึ้น ความรู้สึกนี้จะส่งต่อไปยังกับเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ

ความกระตือรือร้นเป็นอีกหนึ่งทรัพย์สินที่ยอดเยี่ยมที่คุณต้องมีและแสดงเพื่อเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ความกระตือรือร้นก็เช่นเดียวกับความคิดแง่บวก มันเป็นดั่งโรคติดต่อ หากคุณแสดงให้เห็นว่าคุณกระตือรือร้นเพียงใดเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นหรือการเรียนรู้แอปพลิเคชันเทคโนโลยีชิ้นใหม่ที่โรงเรียนได้รับ จะทำให้ส่วนที่เหลือของโรงเรียนมีความรู้สึกร่วมได้ง่ายขึ้น

9. เสนอการเสริมแรงเชิงบวกแก่นักเรียนและเจ้าหน้าที่ (Offer Positive Reinforcement to Students and Staff) ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น การคิดบวกอาจเป็นแรงผลักดันที่ยิ่งใหญ่ ด้วยการให้กำลังใจในเชิงบวกแก่นักเรียนและเจ้าหน้าที่ เช่น ให้พวกเขารู้ว่าคุณภูมิใจในตัวพวกเขาหรือให้รางวัลพวกเขาสำหรับงานที่ทำได้ดี คุณจะสามารถปลูกฝังสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีความสุข มีประสิทธิผล และขับเคลื่อนด้วยความสำเร็จ

ผู้คนต้องการรู้สึกดีกับงานของพวกเขา และในฐานะผู้บริหารโรงเรียนคนใหม่ คุณต้องช่วยเจ้าหน้าที่ในเรื่องนี้ เช่นเดียวกับครูที่ให้รางวัลนักเรียน คุณสามารถจัดพิธีพิเศษหรือวันขอบคุณเจ้าหน้าที่เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจของพนักงานและให้แต่ละคนรู้ว่าคุณให้ความสำคัญกับพวกเขามากแค่ไหน

10. มีบทบาทอย่างแข็งขันในการพัฒนา IEP (Play an Active Role in IEP Development) แผน/โปรแกรมการศึกษารายบุคคลมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือนักเรียนที่มีความทุพพลภาพหรือทักษะที่ล่าช้า ด้วยเหตุนี้คุณควรต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนและพัฒนา IEP โดยไม่คำนึงถึงบทบาทที่คุณรับในปัจจุบัน การพูดกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และนักเรียน แสดงว่าคุณทุ่มเทอย่างแท้จริงในการช่วยให้นักเรียนทุกคนเรียนรู้และก้าวหน้า

นอกจากนี้คุณจะมีแนวคิดดี ๆ ที่จะให้ยืมเพื่อทำให้ IEP มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรรับข้อมูลจากผู้บริหารคนอื่นๆ ทั่วทั้งเขตด้วยเช่นกัน ยิ่งมีความคิดร่วมกันมากเท่าไร ความคิดก็จะยิ่งสร้างสรรค์มากขึ้น โปรแกรมก็จะยิ่งดีขึ้นเท่านั้น

11. ขับเคลื่อนการเรียนรู้และความสำเร็จสำหรับทุกคน (Drive Learning and Success for All) ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้นำโรงเรียนจะต้องสนับสนุนให้เด็กทุกคนเรียนรู้ โดยไม่คำนึงถึงอายุ ระดับชั้น ความทุพพลภาพ และสถานการณ์ส่วนบุคคล

พยายามอย่างเต็มที่เพื่อสร้างชุมชนโรงเรียนที่ครอบคลุมและให้การสนับสนุน ทุ่มเทเพื่อช่วยให้นักเรียนทุกคนบรรลุศักยภาพสูงสุด ซึ่งรวมถึงการจัดให้มีวิทยากรรับเชิญ การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ การส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เหมาะสม การหาเอกสารที่เป็นประโยชน์ และการพูดคุยกับผู้ปกครอง

หากมีความทุพพลภาพหรือประเด็นทางสังคมบางอย่างที่คุณไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ ให้ทำการค้นคว้าเพิ่มเติมหรือเข้าร่วมการประชุมเพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลที่จำเป็น

12. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง (Parent Relationship Building) - ผู้ปกครองมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของลูก เช่นเดียวกับความสำเร็จของโรงเรียนของคุณ สมาชิกในครอบครัวเป็นแหล่งข้อมูลที่ยอดเยี่ยมเมื่อคุณต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติมในการจัดงานระดมทุนหรืองานระดับโรงเรียน

หากคุณต้องการเพิ่มการสื่อสารและความคุ้นเคยกับบุคคลเหล่านี้ คุณอาจต้องการจัดเวิร์กช็อปสำหรับผู้ปกครองและเข้าร่วมการประชุม PTA การประชุมเชิงปฏิบัติการยังเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการแนะนำครอบครัวให้รู้จักกับนโยบายหรือนวัตกรรมใหม่ของโรงเรียนที่คุณต้องการนำไปใช้ ด้วยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้ปกครอง คุณและพนักงานของคุณจะสามารถค้นพบข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับนักเรียนและเรียนรู้วิธีตอบสนองความต้องการเฉพาะของพวกเขาได้ดีที่สุด

13. แบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์และหน้าใหม่ (Share Best Practices with Experienced and New School Administrators) ตามสุภาษิตโบราณ สองหัวดีกว่าหัวเดียว ด้วยการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาเดียวกัน คุณจะสามารถได้ยินมุมมองที่แตกต่างกันในหัวข้อต่าง ๆ ที่น่าสนใจ หากยังไม่พร้อม ให้พยายามจัดประชุมประจำเดือนกับนักการศึกษาและผู้บริหารจากทั่วเขต

จัดการประชุมระดมความคิดเพื่อหารือเกี่ยวกับปัญหาในระดับภูมิภาคและแนวทางแก้ไขที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายและพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานที่แน่นแฟ้นกับมืออาชีพที่มีความคิดเหมือนๆ กัน คุณจะมีคนคอยช่วยเหลือในยามวิกฤตหรือเมื่อลังเล

14. เข้าใจนโยบายโรงเรียนและความคาดหวังของผู้อำนวยการเขต (Understand School Policies and the Superintendent’s Expectations) ไม่ว่าคุณจะอยู่ในตำแหน่งการบริหารที่สูงแค่ไหน ก็จะมีคนที่สูงกว่าคุณเสมอ ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการเขต หรือคณะกรรมการโรงเรียน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คุณจะต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่คาดหวังจากคุณตั้งแต่เริ่มต้น ไม่เช่นนั้นจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและปัญหาแทรกซ้อนตามมา (ถ้ามี)

ใช้เวลาในการอ่านและระบุนโยบายและขั้นตอนของโรงเรียนที่กำหนดไว้ หากเจ้านายของคุณเปิดรับข้อเสนอแนะ ให้เสนออย่างมีชั้นเชิง นี่เป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเขาหรือเธอ

15. รักษาภาพลักษณ์ของผู้นำอย่างมืออาชีพ (Retain a Professional Leadership Appearance) สไตล์การแต่งตัว นิสัยการดูแลตัวเอง และรูปลักษณ์โดยรวมล้วนบ่งบอกถึงตัวบุคคลได้เป็นอย่างดี หากคุณต้องการถูกมองว่าเป็นมืออาชีพที่จริงจัง คุณต้องแต่งตัวให้เหมือนใคร นี่ไม่ได้หมายความว่าคุณต้องออกไปซื้อสูทหรือเสื้อคลุมที่มีมูลค่าหลายพันเหรียญ มันหมายความว่าคุณต้องดูเข้ากับสถานะในส่วนนั้น

ไม่ต้องใช้จ่ายแพงๆ เพื่อพยายามสร้างความประทับใจ กางเกงขายาว (หรือกระโปรง) และโค้ทแนสปอร์ตหรือเสื้อเบลเซอร์ที่เข้าชุดกัน ล้วนเหมาะสมอย่างยิ่งกับตำแหน่งผู้บริหาร รักษาสีสันและ/หรือลายพิมพ์ให้มีรสนิยม นอกจากเสื้อผ้าของคุณแล้ว อย่าลืมดูแลตัวเองให้ดี เช่น สระผม หวีผมและ/หรือจัดทรง ลมหายใจหอมสดชื่น เล็บสะอาดเรียบร้อย ฯลฯ

**Elias** (2014) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ 7 ประการของผู้นำที่ดี (The 7 Characteristics of a Good Leader) ว่าเราจะกำหนดได้อย่างไรว่าใครไม่เพียงแต่เป็นผู้นำที่มีความสามารถ แต่เป็นผู้นำที่ดีด้วย? บางคนเช่น Tom Lickona จาก Smart and Good Schools Initiative เชื่อว่าความแตกต่างที่เหมาะสมคือระหว่างลักษณะทางศีลธรรมและการแสดง คำแรกมักหมายถึงการมีค่านิยมที่ดี มุ่งสู่แนวทางปฏิบัติที่มีจริยธรรม ส่วนหลังหมายถึงความสำคัญอย่างยิ่งของการมีทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะ SEL เพื่อดำเนินการตามค่านิยมของตนเอง

สิ่งนี้หมายความว่าอย่างไรสำหรับการเป็นผู้นำ? จากมุมมองทางสังคม อารมณ์และการพัฒนาคุณลักษณะ (SECD) หมายความว่าต้องพิจารณาประสิทธิภาพตามทักษะของผู้นำควบคู่ไปกับลักษณะของการปฏิบัตินั้น และเราจะตัดสินตัวลักษณะนั้นอย่างไร?

[Sargent Shriver](https://en.wikipedia.org/wiki/Sargent_Shriver) ซึ่งเป็นผู้นำในด้านการบริการสาธารณะของประเทศ America ที่ไม่มีใครเทียบได้ เชื่อว่าผู้นำจะต้องดำเนินการและส่งเสริมองค์กรของตนด้วย:

1) เจตนารมณ์ (**A Sense of Purpose**) ค่านิยมขององค์กรต้องชัดเจน สมาชิกในองค์กรควรรู้ และควรเป็นแบบอย่างและสนับสนุนในการกระทำของตนเอง

2) ความยุติธรรม (**Justice**) ทุกคนในองค์กรควรได้รับมาตรฐานร่วมกัน โดยมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนที่ชัดเจน แน่วแน่ ยุติธรรม และสม่ำเสมอ

3) ควบคุมอารมณ์ (Temperance) ผู้นำต้องพยายามรักษาสมดุลของอารมณ์ Shriver ไม่ได้หมายความว่าผู้นำควรจะไร้อารมณ์ ค่อนข้างตรงกันข้าม แต่ผู้นำควรมีเวลาสำหรับให้การสนับสนุนอย่างกระตือรือร้นและเวลาสำหรับการไตร่ตรองและพิจารณาใหม่อย่างเงียบๆ ความสมดุลเป็นกุญแจสำคัญ

4) ความเคารพ (**Respect**) ศักดิ์ศรีของแต่ละคนเป็นสิ่งที่ผู้นำใดๆก็ตามคำนึงถึง และสิ่งนี้ถูกรักษาไว้โดยการปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรด้วยความเคารพและสร้างความมั่นใจว่าพวกเขาปฏิบัติต่อกันในลักษณะเดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่าง

5) ให้อำนาจ (Empowerment) ผู้นำเป็นเพียงผู้นำ สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่ดำเนินการโดยบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ตำแหน่งผู้นำที่เป็นทางการ ดังนั้นยิ่งมีทักษะมากเท่าไร ก็ยิ่งรู้สึกมั่นใจในพรสวรรค์และความสามารถในการตัดสินใจ ตั้งคำถาม มองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ๆ และไม่เห็นด้วยอย่างให้ความเคารพแก่ผู้อื่นในทุกลำดับชั้นขององค์กร องค์กรก็จะยิ่งแข็งแกร่งและประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

6) ความกล้าหาญ (**Courage**) ผู้นำได้รับว่าจ้างเพื่อให้กำหนดทิศทาง ไม่ใช่รอให้ทิศทางปรากฏขึ้น พวกเขาต้องเต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเชื่อมั่นและนำองค์กรไปสู่ที่ใหม่ ในด้านการศึกษาสิ่งนี้จำเป็นอย่างยิ่งในการตอบสนองต่อระบบการทดสอบที่ใช้โรงเรียนของเราโดยทำลายการศึกษาและการพัฒนาด้านอารมณ์และสังคมที่แท้จริง

7) ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง (**Deep Commitment**) ผู้นำต้องไม่ขัดเกลาประวัติย่อ แต่ควรมีความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้งต่อองค์กร ความก้าวหน้าของภารกิจขององค์กร และความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคน ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้งที่ทำให้ความเป็นผู้นำในโรงเรียนมีความท้าทายอย่างมาก เพราะต้องการคำมั่นสัญญาต่อพนักงาน นักเรียน และผู้ปกครองทุกคน

ประสิทธิภาพของผู้นำต้องพิจารณาจากทักษะของเขาหรือเธอ และลักษณะของการปฏิบัติงานของเขาหรือเธอในบทบาทที่หลากหลายและซับซ้อนซึ่งผู้นำต้องการ ด้วยการใช้หลักสำคัญทั้ง 7 ของการเป็นผู้นำที่มีอุปนิสัย ซึ่งได้มาจากชีวิตและผลงานของ [Sargent Shriver](https://en.wikipedia.org/wiki/Sargent_Shriver) นักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามีเครื่องมือสำหรับการประเมินและปรับปรุงความสามารถในการเป็นผู้นำตามมิติทางศีลธรรมและประสิทธิภาพ

เพื่อให้มีอิทธิพลมากขึ้น หากคุณเป็นผู้นำอยู่แล้ว ลองคิดดูว่าคุณจะโน้มน้าวผู้อื่นได้อย่างไร

**Brooke** (2017) เป็น CCC-SLP, หัวหน้านักการศึกษา, Lexia Learning และ Rosetta Stone ได้กล่าวถึง 4 ปัจจัยหลักของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Four Key Factors of Effective School Leadership) ดังนี้ ในช่วงเวลาที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อมาตรฐานสูงสุด ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน มาตรฐานเหล่านี้ชวนให้นึกถึงสมัยนโยบาย Reading First เมื่อโรงเรียนถูกขอให้ดำเนินการติดตามนักเรียนและตั้งเป้าหมายที่สูงสำหรับแต่ละคน มีปัจจัยสำคัญหลายประการที่ระบุไว้ที่โรงเรียน Reading First ที่ประสบความสำเร็จ แม้ว่าจะมีประชากรนักเรียนที่ค่อนข้างท้าทาย (Crawford & Torgesen, 2006) ปัจจัยเหล่านี้สามารถนำไปใช้กับช่วงเวลาเดียวกันนี้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เปิดกว้างและให้การสนับสนุน และที่ซึ่งความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งไม่ได้มีให้เห็นเพียงในตัวครูใหญ่เท่านั้น แต่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ร่วมกันของโค้ชและครู

การศึกษาจำนวนมากในหัวข้อการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมุ่งเน้นความสนใจของเราไปที่ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ การใช้ข้อมูล กำหนดการ และความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง

1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge)

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นด้วยความรู้ที่กว้างขวางเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการสอน : ความต้องการของนักเรียนแต่ละคน จุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ แง่มุมของโปรแกรมการสอน ข้อมูลนักเรียน และตารางเวลา เป็นวิธีการที่ผู้นำโรงเรียนรวมแหล่งข้อมูลเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อวางรากฐานสำหรับการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

นักวิจัยสำรวจคุณสมบัติของความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมักจะเริ่มต้นด้วยความรู้ของผู้นำที่มีต่อนักเรียนในโรงเรียนของตน โดยการพัฒนาความเข้าใจและความรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลของนักเรียน ครูใหญ่และผู้นำโรงเรียนคนอื่น ๆ สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ:

* การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ฉันมีครูเพียงพอและมีเวลาเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่มีความเสี่ยงหรือไม่?
* การจัดตารางเวลา (Scheduling) ฉันได้จัดตารางการอ่านเพื่อให้ครูและผู้เชี่ยวชาญของฉันมีเวลาเพียงพอในการสอนและให้การแทรกแซงสำหรับนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือหรือไม่?
* การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) รูปแบบช่องว่างทักษะของนักเรียนเผยให้เห็นช่องว่างในความสามารถในการสอนของครูที่ต้องการการพัฒนาทางวิชาชีพเพิ่มเติมหรือไม่?
* การจัดหาเงินทุนและการจัดหา (Professional Development) ลักษณะของประชากรนักเรียนของฉันส่งผลต่อแหล่งเงินทุนที่มีอยู่หรือวิธีที่ฉันสามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างไร

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการสอนต่างๆ ที่พร้อมตอบสนองความต้องการของนักเรียน สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับในหลายกรณี แนวทางการทำงานเป็นทีมเพื่อการวิจัยและตรวจสอบโปรแกรมที่พิสูจน์แล้วจากการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะ เนื่องจากโปรแกรมมีจำนวนมาก ผู้นำโรงเรียนจำนวนมากจึงอาศัยทีมผู้นำบางส่วนในการค้นคว้าและแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือและวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง แหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น What Works Clearinghouse และ National Center on Response to Intervention ได้จัดทำรายการแนะนำของโปรแกรมการสอน ซึ่งบางโปรแกรมก็มีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพอย่างกว้างขวาง

เมื่อเลือกโปรแกรมการสอนแล้ว ผู้นำของโรงเรียนต้องพัฒนาความเข้าใจในเชิงลึกของโปรแกรมเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเที่ยงตรงในการดำเนินการ ขับเคลื่อนพฤติกรรมในระดับการใช้งานที่เหมาะสม และทำให้ครูใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพให้กับพวกเขา

2. การใช้ข้อมูล (Use of Data)

ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะพัฒนาความรู้ขององค์กรโดยส่วนใหญ่มาจากความเข้าใจในข้อมูลของนักเรียน ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลสรุปวิเคราะห์ผลลัพธ์ข้อมูลในช่วงฤดูใบไม้ผลิเพื่อจัดสรรทรัพยากรและวางแผนสำหรับปีการศึกษาที่จะมาถึงรวมถึงข้อมูลการจัดรูปแบบตามเวลาจริงจำนวนมาก มีผลิตภัณฑ์การประเมินจำนวนมาก และแม้แต่โปรแกรมการสอนออนไลน์บางโปรแกรมที่รวบรวมข้อมูลของนักเรียนโดยไม่ต้องทำการทดสอบ ซึ่งสามารถให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านการสอน

ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะมีบทบาทอย่างแข็งขันในการประชุมเกี่ยวกับข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่าครูเข้าใจวิธีที่ข้อมูลระบุลำดับความสำคัญในการสอนสำหรับห้องเรียนของครูแต่ละคน โรงเรียนจำนวนมากมายให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลในกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในขณะที่การวัดผลบ่อยครั้งมีความสำคัญสำหรับการประเมินรูปแบบที่มีความหมาย แต่แง่มุมที่สำคัญที่สุดของวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลคือการมุ่งเน้นในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง การประชุมข้อมูลบ่อยครั้ง (เช่น รายสัปดาห์ รายปักษ์ ฯลฯ) ช่วยให้โรงเรียนสามารถแจ้งคำแนะนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบุและติดตามนักเรียนที่ต้องการการแทรกแซงอย่างถูกต้อง และให้โอกาสผู้นำโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนโปรแกรมการสอนของเด็กแบบเรียลไทม์ ความถี่ของการประชุมสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละโรงเรียน สิ่งสำคัญคือต้องจัดการประชุมล่วงหน้า เพื่อไม่ให้ถูกให้ออกและพลาดเป็นประจำ สิ่งสำคัญคือต้องกำหนดให้การประชุมเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำของโรงเรียน เนื่องจากเมื่อมีการตรวจสอบข้อมูลของนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นประจำ ครูจะเข้าใจถึงความสำคัญของการผลักดันการปรับปรุงตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพเหล่านี้

ปัจจัยสำคัญของการประชุมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพคือการมีคนที่เหมาะสมในการประชุมเพื่อดำเนินการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูล เวลาที่ใช้ในการติดตามสมาชิกในทีมที่เหมาะสมเพื่อแจ้งหรือดำเนินการตามจุดข้อมูลเฉพาะส่งผลให้พลาดโอกาสในการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน การประชุมข้อมูลจะต้องรวมผู้เล่นหลักทั้งหมด หรืออย่างน้อยที่สุด รวมขั้นตอนถัดไปที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้แน่ใจว่ามีการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนและดำเนินการตามสิ่งที่ค้นพบในการประชุมข้อมูล

3. การจัดตารางเวลา (Scheduling)

โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงระบุการจัดกำหนดการอย่างสม่ำเสมอว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จ สำหรับวัตถุประสงค์ของการสนทนานี้ เราจะเน้นที่ความพยายามของโรงเรียนในการสนับสนุนการสอนการอ่านเป็นเวลาอย่างน้อย 90 นาทีโดยไม่ขาดตอน โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการสอนกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันสำหรับนักเรียนที่มีปัญหา ดังนั้น ในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรซึ่งต้องเผชิญกับโรงเรียนหลายแห่ง การจัดตารางเวลาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เจ้าหน้าที่สนับสนุนที่พร้อมใช้งานสูงสุด สามารถทำได้หลายวิธี

บางโรงเรียนกำหนดเวลาช่วงการอ่าน 90 นาทีสำหรับนักเรียนทุกระดับชั้นในตอนเช้า โดยจัดกลุ่มนักเรียนใหม่ให้เป็นกลุ่มทักษะที่เป็นเนื้อเดียวกันในแต่ละห้องเรียน บางครั้งเรียกว่าโมเดล "เดินและอ่าน" แนวทางนี้ช่วยให้โรงเรียนใช้ประโยชน์จากเจ้าหน้าที่การแทรกแซงที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีโดยจัดวางพวกเขาในห้องเรียนโดยที่นักเรียนมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวในการอ่านมากที่สุด

โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงอื่นๆ ทำให้กลุ่มการอ่านของพวกเขาสะดุด ซึ่งช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการอ่านสามารถให้บริการหลายชั้นและหลายชั้นเรียนได้ตลอดทั้งวัน และช่วยให้พวกเขาสามารถสังเกตและจำลองบทเรียนในห้องเรียนมากกว่าหนึ่งหรือระดับชั้นระหว่างช่วงการอ่าน

นอกเหนือจากการจัดกำหนดการกลุ่มการเรียนการสอนและการแทรกแซงโดยเฉพาะแล้ว โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงยังให้ความสำคัญกับการจัดกำหนดการการประชุมข้อมูลเป็นอย่างมาก สิ่งนี้ต้องการการจัดสรรเวลาและทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น ครูทดแทน เมื่อจำเป็น การประชุมข้อมูลต้องได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญเท่าเทียมกันในด้านอื่นๆ ของวันเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เนื่องจากการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้การเรียนการสอนเกือบทุกด้าน

4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High

Expectations)

ปัจจัยที่มักถูกมองข้ามว่าความสามารถของนักเรียนทำให้บรรลุผลสำเร็จ แม้จะมีอุปสรรคสำคัญ เช่น ทรัพยากรที่จำกัด จำนวนประชากรผู้เรียนภาษาอังกฤษ (English Language Learners : ELL) ที่สูง หรือการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองต่ำ ผู้นำในโรงเรียนเหล่านี้มุ่งเน้นที่การเพิ่มความคาดหวังให้กับนักเรียน ไม่ใช่ลดความคาดหวังลง เพื่อจัดการกับการขาดเรียนที่สูงหรือมีการอ้างอิงถึงพฤติกรรมจำนวนมาก โรงเรียนเหล่านี้หลายแห่งได้เริ่มแสดงความเชื่อในนักเรียนต่อตัวนักเรียนเอง ต่อผู้ปกครอง และต่อชุมชน ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนที่สมาชิกทุกคนในชุมชนโรงเรียนเชื่อว่านักเรียนจะประสบความสำเร็จในระดับสูง ความเชื่อในการบรรลุความคาดหวังที่สูงเหล่านี้จะกลายเป็นคำทำนายที่เติมเต็มตนเอง

ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูงอาจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีผลการเรียนสูง ไม่เพียงแต่สร้างวัฒนธรรมแห่งความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางที่ใช้ทรัพยากรที่ไร้ขีดจำกัดอีกด้วย ในช่วงเวลาทางเศรษฐกิจที่ยากลำบากเหล่านี้ เมื่องบประมาณของโรงเรียนยังคงรัดกุม ระบบความเชื่อของโรงเรียนเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ไม่ได้รับผลกระทบจากแหล่งเงินทุนหรือระดับบุคลากร

บทสรุป (Conclusion)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จซึ่งเน้นย้ำในงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงแง่มุมที่แข็งแกร่งในแต่ละปัจจัยหลัก 4 ประการของการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของพวกเขาเริ่มต้นจากการที่อาจารย์ใหญ่สร้างแนวทางการทำงานร่วมกันในความเป็นผู้นำ ในฐานะอาจารย์ใหญ่คุณไม่จำเป็นต้องมีคำตอบทั้งหมด คุณจำเป็นต้องรู้คำถามที่ถูกต้องเพื่อถาม และคุณต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในปัญหาและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในทางแก้

**Driscoll** (2020) ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำโรงเรียนสำหรับศตวรรษที่ 21 (School Leadership for The 21st Century) ดังนี้

คำว่า 'ภาวะผู้นำ' สามารถนึกถึงสิ่งต่างๆ ได้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับประเภทของผู้นำที่คุณเคยพบเจอในอดีต หากคุณหวนคิดถึงช่วงเวลาที่อยู่ที่โรงเรียนในฐานะนักเรียนและช่วงเวลาการสอนของคุณ คุณอาจระบุรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนได้หลากหลายรูปแบบ สิ่งเหล่านี้บางส่วนมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น และมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบอย่างการเป็นผู้นำบางแบบที่คุณหวังว่าจะเลียนแบบ และก็มีแบบอื่น ๆ ที่คุณหวังว่าจะหลีกเลี่ยง มันมีบางสิ่งที่คุณได้รับจากอดีตเสมอ แต่การเตรียมนักเรียนสำหรับอนาคตจำเป็นต้องมีผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ที่คิดล่วงหน้า

ไม่ว่าคุณจะเป็นอาจารย์ใหญ่หรือหัวหน้าโรงเรียน รองอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าทีมหรือหัวหน้าแผนก สมาชิกทีมผู้นำโรงเรียนคนอื่น หรือผู้นำหน้าใหม่ที่กำลังสำรวจงานความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่เหมาะกับคุณ คนปัจจุบันหรือที่ต้องการเป็น คุณก็มีความรับผิดชอบในการเข้าใจศิลปะของการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เป็นสายพันธุ์ใหม่ (21st Century Learners are a New Breed)

ความเป็นผู้นำในการสร้างโรงเรียนเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเนื่องจากการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นพรมแดนใหม่ และผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เป็นสายพันธุ์ใหม่ นักเรียนหลายคนที่เข้าเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ปี 2015 เป็นคนรุ่นใหม่: Generation Alpha เด็กเหล่านี้เกิดตั้งแต่ปี 2010 เป็นต้นไป และเติบโตขึ้นมาในโลกที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน พวกเขาไม่เคยอาศัยอยู่ในโลกที่ไม่มีสมาร์ทโฟน โดรน คอมพิวเตอร์แท็บเล็ต แอพ และโทรทัศน์ 3 มิติ เช่นเดียวกับ Generation Z พวกเขามีความสะดวกสบายอย่างมากกับเทคโนโลยี เมื่อโตขึ้นใช้มัน : หลายคนมีสมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ตเล่นก่อนที่จะเดินได้

การเข้าถึงเทคโนโลยีที่ไม่เคยมีมาก่อนนี้หมายความว่านักเรียนของเรามีข้อมูลมากกว่าที่เราเคยรู้ แม้กระทั่งเมื่อ 2-3 ทศวรรษก่อน พวกเขาสามารถสอนตัวเองได้เกือบทุกอย่างที่ต้องการทราบโดยใช้แหล่งข้อมูลที่มีให้ พวกเขายังไม่ทราบถึงพรมแดนที่เคยจำกัดประสบการณ์ของเราในโลกที่เคร่งครัด เด็กเล็กสามารถสื่อสารกับผู้คนทั่วโลกด้วยการกดปุ่มเพียงปุ่มเดียว พวกเขามีเพื่อนมากขึ้นในหลายประเทศ และเติบโตขึ้นโดยคาดหวังว่าการเดินทางระหว่างประเทศจะเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของพวกเขา

ในฐานะนักการศึกษา เราได้รับมอบหมายให้ช่วยเหลือเด็กที่มีความสามารถและฉลาดเหล่านี้เตรียมพร้อมสำหรับความท้าทายที่เราไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างเต็มที่ ที่ต้องใช้โรงเรียนผู้นำรูปแบบใหม่ทั้งหมดที่ไม่เคยมีมาก่อน

การเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายความว่าอย่างไร? (What Does it Mean to be a 21st Century Leader?)

ผู้นำโรงเรียนแห่งศตวรรษที่ 21 เผชิญกับงานที่ท้าทายในการเตรียมจิตใจของคนหนุ่มสาวอย่างกระตือรือร้นสำหรับอนาคต และพวกเขาคิดอย่างมีกลยุทธ์เกี่ยวกับเป้าหมายและระบบที่จะสนับสนุนงานนี้ มีลักษณะ ทักษะ ความคิด และนิสัยที่แตกต่างกันจำนวนหนึ่งที่กำหนดผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Personal Traits of a 21st Century Leader) คุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความพากเพียร ความยืดหยุ่น ผ่อนสั้นผ่อนยาว ความรับผิดชอบ และการทำงานหนักมีความสำคัญสำหรับผู้นำเสมอมา ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร คุณสมบัติความเป็นผู้นำของโรงเรียนเหล่านี้เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จเสมอ พึงระลึกไว้ด้วยว่า ไม่มีใครเกิดมาพร้อมกับคุณสมบัติทั้งหมดของผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพซึ่งตระหนักได้อย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำคือการมีเจตจำนงที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คุณสมบัติ อื่น ๆ ก็เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นสำหรับผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีมล้วนมีความสำคัญต่อผู้นำในปัจจุบัน

2. ความคิดเกี่ยวกับผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Mindsets of a 21st Century Leader) วิธีที่คุณคิดสามารถเปลี่ยนชีวิตและโรงเรียนของคุณได้ อาจฟังดูซ้ำซาก แต่ไม่ใช่แค่ 'คำล่อใจ' ความคิดเชิงบวกทำให้คุณมั่นใจและกระตุ้นให้คุณกล้าเสี่ยงเมื่อจำเป็นและคิดนอกกรอบ ในการเริ่มต้น คุณกำลังคิดถึงตัวเองในฐานะผู้นำอยู่หรือเปล่า? บ่อยครั้งที่ผู้คนลืมนึกถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำ คุณควรเลี้ยงดูตนเองในฐานะผู้นำอย่างแท้จริง ไม่จมปลักอยู่กับการบริหารงานและรายละเอียดปลีกย่อย

อ่านเกี่ยวกับการพัฒนา Growth Mindset แทน Fixed Mindset แล้วเริ่มดูว่าคุณกำลังคิดในลักษณะที่ส่งเสริมการเติบโตหรือที่จะนำไปสู่ความล้มเหลว ไม่มีอะไรจะบ่อนทำลายความสำเร็จในอาชีพการงานและในโรงเรียนของคุณได้เหมือนรูปแบบการพูดคุยด้วยตนเองที่ไม่ดีต่อสุขภาพ

นอกจาก Growth Mindset เชิงบวกแล้ว คุณควรปลูกฝังมุมมองระดับโลก และหลีกเลี่ยงสิ่งล่อใจให้คิดเล็ก ๆ น้อย ๆ เข้าใกล้ทุกสิ่งเพื่อความยั่งยืน ความเป็นอยู่ที่ดี และภาพรวม คุณจะช่วยสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้นักเรียนทำเช่นเดียวกัน การเป็นผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้นไม่ค่อยท่วมท้นมากนักเมื่อมาตรฐานสำคัญเหล่านี้ยังคงอยู่

3. ทักษะของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Skills of a 21st Century Leader) ทักษะสำคัญของผู้นำในปี 2018 ได้แก่ การทำงานเป็นทีม มี EQ สูง และมีสมาธิ สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อการจัดการตนเองและการจัดการผู้อื่น EQ เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ในตนเองและการรับรู้ทางสังคม ความเข้าใจในผู้คน และการจัดการความสัมพันธ์ที่ดี สิ่งนี้ช่วยให้คุณเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของคุณและความต้องการของคนรอบข้าง ส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นเส้นทางสู่การปลดล็อกอัจฉริยะโดยรวม

การโฟกัสเป็นทักษะพื้นฐานสำหรับทุกคนในยุคข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ยุ่งอยู่กับงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงการการโฟกัสในขณะนี้ ความสามารถในการหยุดตรวจสอบอีเมลของคุณและหมกมุ่นอยู่กับการทำงานที่ลึกซึ้ง เช่นเดียวกับการมุ่งเน้นในระดับที่กว้างขึ้น รู้ว่าอะไรคือค่านิยมและเป้าหมายหลัก ทั้งส่วนตัวและสำหรับโรงเรียนของคุณ และทำให้พวกเขาเป็นศูนย์กลาง

4. อุปนิสัยของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (**Habits of a 21st Century Leader**) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพทำงานร่วมกับคนรอบข้าง สร้างนิสัยในการแสวงหาผลตอบรับที่สร้างสรรค์ และสะท้อนถึงวิธีการปรับปรุงสิ่งต่างๆ พวกเขาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเพื่อปลดล็อกอัจฉริยะโดยรวม แต่พวกเขายังรู้วิธีกำหนดขอบเขตด้วย หากคุณเป็นหัวหน้าโรงเรียน คุณจะรู้ว่าเวลาของคุณมีค่าแค่ไหน รักษามันไว้ให้ดี! อย่าเสียเวลากับการประชุมที่อาจเป็นอีเมล งานที่เหมาะกับทักษะของคนอื่นมากกว่า และสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ส่งผลต่อเป้าหมายส่วนตัวของคุณหรือเป้าหมายของโรงเรียน

สร้างนิสัยที่ดีซึ่งสร้างกรอบการทำงานเพื่อช่วยให้คุณทำงานได้ดีที่สุด ตั้งแต่การนอนหลับพักผ่อนให้เพียงพอไปจนถึงการใช้เวลาร่วมกับครอบครัวอย่างไม่ขาดตอน นิสัยที่ไม่ใช่การทำงานเหล่านี้สนับสนุนงานของคุณ มองหาสิ่งที่ไม่ได้ผลในชีวิตของคุณและลองหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา หากวิธีแก้ปัญหาของคุณได้ผล ให้สร้างนิสัยเพื่อที่คุณจะได้หยุดใช้เวลาและความสนใจกับมันมากเกินไป

การพัฒนาภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ในทีมผู้นำโรงเรียนของคุณ (**Developing 21st Century Leadership In Your School Leadership Team**) การสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำในโรงเรียนไม่ควรจำกัดอยู่เพียงครูใหญ่และหัวหน้าการฝึกอบรม ทีมงานที่ชาญฉลาดและมุ่งมั่นซึ่งเข้าใจในเรื่องเดียวกันนั้นมีค่ามาก อาจเป็นเรื่องยากที่จะรู้ว่าจะเริ่มพัฒนาที่ไหน บ่อยครั้งที่การฝึกอบรมความเป็นผู้นำในโรงเรียนอย่างเป็นทางการถือเป็นคำตอบ อาจอยู่ในรูปแบบของวันพัฒนาวิชาชีพ โปรแกรมความเป็นผู้นำในโรงเรียนแบบครั้งเดียว และการประชุมผู้นำของโรงเรียน แม้ว่าการประชุมผู้นำของโรงเรียนหรือหลักสูตรความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่คิดออกบางหลักสูตรจะมีประโยชน์อย่างเหลือเชื่อ แต่จะมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงในบริบทของความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น โปรแกรมความเป็นผู้นำของโรงเรียนควรช่วยคุณสร้างกลยุทธ์และเครื่องมือที่คุณสามารถใช้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป ไม่ใช่แค่สร้างแรงบันดาลใจให้คุณในลักษณะที่จบลงเมื่องานเสร็จ

ไม่ว่ากรอบความเป็นผู้นำในโรงเรียนของคุณจะเป็นอย่างไร การฝึกอบรมความเป็นผู้นำด้านการศึกษาจะช่วยให้โรงเรียนของคุณเป็นผู้บุกเบิก และทำให้โรงเรียนของคุณเป็นโรงเรียนสำหรับผู้นำระดับโลกในอนาคต ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้นำของโรงเรียนใหม่หรือโรงเรียนที่จัดตั้งไว้ก่อนแล้ว ไม่ว่าคุณจะเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำโรงเรียนนานาชาติหรือผู้นำโรงเรียนอิสระในท้องถิ่น การมุ่งมั่นที่จะสร้างความเป็นผู้นำที่มั่นคงอย่างต่อเนื่องจะทำให้คุณเป็นโรงเรียนผู้นำทางความคิด โดยที่โรงเรียนอื่น ๆ สงสัยว่าคุณทำมันอย่างไร

**Lathan** (2020) มีประสบการณ์มากกว่า 17 ปีในด้านการบริหารการอุดมศึกษาและ 15 ปีในการบริหารการศึกษาออนไลน์ ความเชี่ยวชาญของเขารวมถึงการสอนการเรียนรู้ออนไลน์และการสอนออนไลน์และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เขาได้รับวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยาจาก Empire State College วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ในการบริหารการศึกษาจาก Michigan State University และปริญญาเอก ในการเป็นผู้นำองค์กรจาก Chicago School of Professional Psychology ได้กล่าวถึง 10 ลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (10 Traits of Successful School Leaders) ดังนี้

ผู้นำด้านการศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งผลกระทบต่อบรรยากาศ ทัศนคติ และชื่อเสียงของโรงเรียน พวกเขาเป็นรากฐานที่สำคัญที่ชุมชนการเรียนรู้ทำงานและเติบโต ด้วยความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนจึงกลายเป็นศูนย์บ่มเพาะการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เพียงแต่นักเรียนจะได้รับการศึกษาเท่านั้น แต่ยังถูกท้าทาย หล่อเลี้ยง และให้กำลังใจอีกด้วย

ในทางกลับกัน ภาวะผู้นำในโรงเรียนที่แย่หรือการขาดภาวะผู้นำนั้นอาจบ่อนทำลายเป้าหมายของระบบการศึกษา เมื่อโรงเรียนขาดรากฐานและทิศทางที่เข้มแข็ง การเรียนรู้จะถูกประนีประนอมและนักเรียนต้องทนทุกข์ จากการศึกษาของมูลนิธิ Wallace “ภาวะผู้นำเป็นอันดับสองรองจากการสอนในห้องเรียนในฐานะที่เป็นอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน”

การสร้างผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (The Makings of a Successful School Leader)

แต่อะไรทำให้ผู้นำโรงเรียนประสบความสำเร็จ? คุณจะมีประสิทธิผลอย่างแท้จริงในฐานะอาจารย์ใหญ่หรือในตำแหน่งผู้นำได้อย่างไร? แม้ว่าจะไม่มีทางแก้ปัญหาความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ แต่ก็มีกลยุทธ์ ทักษะ ลักษณะและความเชื่อบางอย่างที่ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดหลายคนมีร่วมกัน

ลักษณะต่อไปนี้เป็นลักษณะที่เหมือนกันในหมู่ผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด (The following traits are common among the most successful school leaders.)

1. พวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างชุมชน (They Understand the Importance of Building Community) ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะสร้างและรักษาความเป็นหุ้นส่วนทางครอบครัวและชุมชนซึ่งกันและกัน และใช้ประโยชน์จากความเป็นหุ้นส่วนเหล่านั้นเพื่อปลูกฝังชุมชนโรงเรียนที่ครอบคลุม ดูแลเอาใจใส่ และตอบสนองต่อวัฒนธรรม ในการสร้างเครือข่ายชุมชนเหล่านี้ จำเป็นที่ผู้นำโรงเรียนจะต้องปรากฏอยู่ในโรงเรียนและชุมชนของพวกเขา พัฒนาความไว้วางใจ และสร้างความรู้สึกโปร่งใสและจุดประสงค์ร่วมกับผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่ สมาชิกในชุมชน และนักเรียน

2. พวกเขาให้อำนาจแก่ครูและปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำ (They Empower Teachers and Cultivate Leadership Skills) ผู้นำโรงเรียนที่ยิ่งใหญ่รู้ว่าพวกเขาไม่ได้ดำเนินการคนเดียว ที่พวกเขาทำคนเดียวไม่ได้ พวกเขารู้ว่าพวกเขาต้องอยู่ท่ามกลางครูและเพื่อนร่วมงานที่ยอดเยี่ยม และไม่เพียงเท่านั้น พวกเขาต้องสนับสนุนครูและเจ้าหน้าที่อย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุนให้พวกเขาเรียนรู้ พัฒนา และอาจสำคัญที่สุดคือการเป็นผู้นำด้วยตนเอง

3. พวกเขาใช้ข้อมูลและทรัพยากร (They Utilize Data and Resources) ผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จใช้ข้อมูล รวมถึงการประเมินที่เป็นมาตรฐานและตามโรงเรียน เพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่านการตัดสินใจตามสถานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการส่งเสริมโอกาสที่เท่าเทียมกันและตอบสนองต่อวัฒนธรรมของนักเรียนทุกคน โอกาสที่ข้อมูลนำเสนอมีมากมายและผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อประโยชน์ของนักเรียน

4. พวกเขามีวิสัยทัศน์และแผน (They Have a Vision and a Plan) ผู้นำที่ดีที่สุดเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เช่นกัน พวกเขามีเป้าหมายที่จะรวมทีมและวางแผนที่จะช่วยให้ทีมไปถึงที่นั่นได้ ไม่เพียงแค่นั้น แต่พวกเขาสามารถระบุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน วิสัยทัศน์อาจเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำสามารถมีได้ เนื่องจากมันมอบโมเมนตัมและทิศทาง ไม่ใช่แค่สำหรับหัวหน้าทีมแต่สำหรับสมาชิกในทีมทุกคน แน่นอนเพื่อให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำตามวิสัยทัศน์และดำเนินการตามแผน พวกเขาต้องจับคู่วิสัยทัศน์กับความปรารถนาอย่างไม่ลดละ วิสัยทัศน์และความหลงใหลจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และความตื่นเต้นที่แผ่ซ่านไปทั่วโรงเรียน

5. พวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและครอบคลุม (They Create Collaborative, Inclusive Learning Environments) การเรียนรู้แบบรวมช่วยให้นักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงทางเลือกการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเส้นทางที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาในพื้นที่ที่พวกเขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง นักการศึกษาที่ดีที่สุดรู้เรื่องนี้และให้ความสำคัญของการไม่แบ่งแยก สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยที่หล่อเลี้ยงนักเรียนทุกคน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมักจะเชื่อว่าทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ที่ใหญ่ขึ้นได้ ดังนั้นจึงสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างคณาจารย์และนักศึกษา

6. พวกเขาหลงใหลในงานของพวกเขา (They Are Passionate About Their Work) ความหลงใหลเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับเกือบทุกคนที่ต้องการประสบความสำเร็จและมีความสุขในงานของตน แต่ความหลงใหลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำโรงเรียน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน คนที่มีความกระตือรือร้นจะมีพลังในการติดต่อที่สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงผลักดันของครูตลอดจนประสิทธิภาพของนักเรียนได้เป็นอย่างดี “ความรู้ทั้งหมดในโลกนี้ไม่สามารถสร้างผู้นำที่ดีได้ เพราะความใส่ใจในงานและคนที่ร่วมมือกับคุณต่างหากที่สร้างความแตกต่าง” Forbes เขียน “ส่วนใหญ่เป็นเพราะผู้คนต้องการติดตามผู้นำที่กระตือรือร้น คนที่ใส่ใจไม่เพียงแต่สาเหตุที่ตนทำงาน แต่ยังรวมถึงคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพยายามด้วย ความหลงใหลในโครงการ บริษัท และผู้ที่เกี่ยวข้องคือกุญแจสู่ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ”

7. พวกเขาส่งเสริมการรับความเสี่ยง (They Encourage Risk-Taking) สิ่งที่นักการศึกษาส่วนใหญ่รู้อยู่แล้วคือความล้มเหลวสามารถเป็นครูที่ยิ่งใหญ่ที่สุดได้ เช่นเดียวกับที่ครูควรส่งเสริมให้หมู่นักเรียนกล้าที่เสี่ยงเพื่อกระตุ้นการเติบโต ผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงก็สนับสนุนให้รับความเสี่ยงร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนซึ่งให้รางวัลไม่เพียงแค่ความคิดหรือความคิดริเริ่มที่ประสบความสำเร็จ แต่ยังรวมถึงความพยายามด้วยโดยไม่สนว่าผลจะเป็นอย่างไร “ความล้มเหลวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ แต่การแสวงหาผลลัพธ์อย่างไม่ลดละของเราอาจกีดกันพนักงานจากการลองเสี่ยงได้ ในการแก้ไขข้อขัดแย้งนี้ ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการรับความเสี่ยง” กล่าวโดย Harvard Business Review “วิธีหนึ่งในการทำเช่นนี้คือการใช้การทดลองที่มีการควบคุม เช่น การทดสอบ A/B ซึ่งทำให้เกิดความล้มเหลวเล็กน้อย และต้องการการตอบกลับและการแก้ไขอย่างรวดเร็ว นี่เป็นเวทีสำหรับการสร้างปัญญาโดยรวมเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของกันและกันด้วย”

8. พวกเขานำโดยแสดงเป็นตัวอย่าง (They Lead by Example) เราทุกคนเคยได้ยินคำพูดที่ว่า "ทำตามที่ฉันพูดไม่ใช่อย่างที่ฉันทำ" แน่นอนว่าคือถ้อยคำแดกดันที่แปลว่าการกระทำนั้นบอกเล่าได้มากกว่าคำพูด ผู้นำที่นำโดยทำเป็นตัวอย่างวางตำแหน่งตัวเองเป็นแบบอย่างที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงสำหรับนักเรียนในโรงเรียนหรือเขตการศึกษาเท่านั้น แต่สำหรับเพื่อนร่วมงานและผู้ปกครองด้วย ผู้นำที่นำโดยแบบอย่างมักจะได้รับความเคารพและความชื่นชม โดยที่เขาหรือเธอจะไม่พบโชคเพียงเล็กน้อยในการเป็นผู้นำ ดังที่นักปรัชญาและแพทย์ Albert Schweitzer เคยกล่าวไว้ว่า “ตัวอย่างไม่ใช่สิ่งสำคัญแต่เป็นเพียงสิ่งเดียวเท่านั้นที่ใช้เพื่อโน้มน้าวผู้อื่น”

9. พวกเขาพากเพียร (They Persevere) อยู่กับโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี (Staying with a School at Least Five Years)- การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีอยู่แล้วอาจเป็นสิ่งรบกวนๆได้เมื่อเกิดขึ้นบ่อยเกินไป ในกรณีของการเป็นผู้นำในโรงเรียน มีการบันทึกว่าการลาออกบ่อยครั้งส่งผลให้บรรยากาศในโรงเรียนติดลบ ซึ่งส่งผลในทางลบต่อประสิทธิภาพของนักเรียน “ครูใหญ่ที่มีความมุ่งมั่นและมีประสิทธิภาพซึ่งยังคงอยู่ในโรงเรียนนั้นสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนที่ดีขึ้น ผลที่ตามมาก็คือ การหมุนเวียนครูใหญ่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ลดลง” สถาบันนโยบายการเรียนรู้รายงาน “การหมุนเวียนตำแหน่งของครูใหญ่มีผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าในโรงเรียนที่มีความยากจนสูงและมีผลการเรียนต่ำ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่นักเรียนส่วนใหญ่พึ่งพาการศึกษาเพื่อความสำเร็จในอนาคต ผลกระทบเชิงลบของการหมุนเวียนครูใหญ่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องการเวลาในการปรับปรุงโรงเรียนอย่างมีความหมาย การศึกษาหนึ่งพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วครูใหญ่คนใหม่ต้องใช้เวลา 5 ปีในการเป็นผู้นำโรงเรียนเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนฟื้นตัวขึ้นสู่ระดับก่อนการหมุนเวียน”

ผู้นำที่ดีที่สุดจึงเต็มใจที่จะให้คำมั่นในโรงเรียนและบากบั่นแม้จะมีอุปสรรคหรือความท้าทายก็ตาม ท้ายที่สุดการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ไม่ได้เกิดขึ้นในชั่วข้ามคืน การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องใช้เวลา ความมุ่งมั่นของผู้นำไม่เพียงแต่แสดงถึงความหลงใหลแต่ยังแสดงถึงความทุ่มเท ซึ่งสามารถส่งผลในเชิงบวกอย่างมากต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน

10. พวกเขาเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต (They are Lifelong Learners) บางทีคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำโรงเรียนสามารถมีได้คือความกระหายความรู้ที่ไม่อาจระงับได้ ดังที่ John F. Kennedy กล่าวไว้ว่า “ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ขาดกันไม่ได้” ผู้นำที่ดีที่สุด ไม่ว่าพวกเขาจะทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมใด พวกเขาจะรู้ดีว่าพวกเขาจะไม่มีวันรู้ทั้งหมด พวกเขาถ่อมตัวในความรู้ แต่มั่นใจในความสามารถของตน พวกเขาเป็นคนที่อยากรู้อยากเห็นไม่รู้จบและไม่เคยหยุดตั้งคำถามและเรียนรู้

การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย อย่างไรก็ตาม ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นอย่างยิ่งในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาหลายพันแห่งทั่วประเทศนี้และทั่วโลก

**Lynch** (2016) ได้กล่าวถึง 4 ประเภทผู้นำทางการศึกษาหลัก ๆ ดังนี้

รูปแบบการเป็นผู้นำที่สำคัญมี 4 รูปแบบซึ่งนำไปใช้ได้ดีในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ในขณะที่รูปแบบเหล่านี้แต่ละแบบมีจุดที่ดี แต่ก็มีรูปแบบที่หลากหลาย และที่จริงแล้วภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการควบรวมคุณลักษณะที่ดีที่สุดของอีกสามรูปแบบเข้าด้วยกันอย่างแท้จริง มาดูกันว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership) เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ย้ายการมุ่งเน้นจากเป้าหมายสุดท้ายไปยังผู้ตามไม่มีความรู้สึกสนใจตนเองในส่วนของผู้นำที่ถอยหลังมามองและสนับสนุนเฉพาะผลประโยชน์ของผู้ติดตามเท่านั้น การแนะแนว การเสริมอำนาจ และวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจคือจุดเด่นของภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ หัวหน้าแบบผู้รับใช้วางใจในกระบวนการและผู้ติดตามของเขาหรือเธออย่างหมดจด โดยถือว่าผู้ที่อยู่ภายในองค์กรจะมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย

ปัญหาหลักในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้คือไม่สามารถดำเนินการได้ในระดับองค์กร ส่วนใหญ่เป็นเพราะไม่ใส่ใจการแข่งจัน ด้วยการมุ่งเน้นเฉพาะความต้องการของผู้คนภายในองค์กรอย่างเดียว เป้าหมายขององค์กรจึงเกือบจะสูญหายไปโดยสิ้นเชิงและดังนั้นจึงไม่บรรลุผล การศึกษาเกิดขึ้นในโลกแห่งความเป็นจริง ซึ่งน่าเสียดายที่ผู้คนมีข้อบกพร่องและมักต้องการคำแนะนำเพื่อให้สิ่งต่างๆ เพื่อให้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล ในขณะเดียวกันก็สร้างการลงทุนในเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร และด้วยเหตุนี้จึงสร้างแรงผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำความเป็นผู้นำด้านการบริการไปสู่อีกระดับ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) การให้และรับคือจุดเด่นของความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แท้จริงแล้วเป็นแบบอย่างเช่นเดียวกับการทำธุรกรรมทางธุรกิจ แน่นอนว่าความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง/ลูกจ้างนั้นส่วนใหญ่เป็นการทำธุรกรรมตามที่เป็นอยู่ นายจ้างต้องการทำงานให้เสร็จและพนักงานก็ทำงานเพื่อแลกกับเงิน คำว่า "บางสิ่งเพื่อบางอย่าง " ("quid pro quo") เป็นหัวใจสำคัญของสถานที่ทำงาน และโดยทั่วไปแล้วทุกคนก็พอใจกับข้อตกลงนี้ แต่จะใช้ได้ก็ต่อเมื่อทุกคนที่เกี่ยวข้องเห็นว่าเป็นแบบนั้น ในด้านการศึกษามักจะมีความเสี่ยงมากขึ้นสำหรับพนักงานที่มักจะเข้าใจว่างานของตนเป็นมากกว่าการแลกเปลี่ยนบริการอย่างง่าย ๆ เพื่อแลกกับเงิน แต่เห็นจุดประสงค์ที่สูงกว่าของพวกเขา เงินจึงไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจ

นี่คือจุดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถก้าวเข้ามาเพื่อชมเชยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยทำให้กระบวนการทั้งหมดก้าวหน้าไปอีกขั้นด้วยการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการเพื่อเงิน อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นได้ผลจริง ๆ เฉพาะผู้นำเท่านั้นที่สามารถรักษาความมีเสน่ห์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจำเป็นต่อการทำงาน เมื่อภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ทางเลือกสุดท้ายมักจะเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งง่ายและตรงไปตรงมา หากมีประสิทธิภาพน้อยกว่าในระยะยาว

บางทีความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ที่สุดระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านและแบบแลกเปลี่ยนก็คือ แบบหลังคือแบบไร้เหตุผล ซึ่งผู้นำยอมให้พนักงานทำตามที่ต้องการ ในขณะที่แบบที่ผู้นำดำเนินการเองโดยสมบูรณ์และล่วงล้ำตามธรรมชาติ

3. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (**Emotional Leadership**) ในกรณีที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการเป็นหลัก ความเป็นผู้นำทางอารมณ์จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและแรงจูงใจของผู้ตาม โดยเน้นไปที่อีกด้านหนึ่งของสเปกตรัมอย่างสมบูรณ์ โดยเรียกร้องให้ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์และกระตุ้นผู้ตามโดยใช้ความฉลาดทางอารมณ์นั้น

ภาวะผู้นำทางอารมณ์และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความเหมือนกันอย่างมาก ด้วยความเป็นผู้นำทางอารมณ์ ผู้นำจะใช้ศูนย์อารมณ์เพื่อค้นหาเส้นทางที่จะชี้นำผู้ติดตาม บางครั้งผู้คนโต้แย้งว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นควรจะมีอิทธิพลในระดับเดียวกันกับภาวะผู้นำทางอารมณ์ อย่างไรก็ตามมีความแตกต่างพื้นฐานในภาวะผู้นำทั้งสองประการนี้ ในการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการที่มีเหตุผลมากกว่าทางอารมณ์

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership**)** ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงใช้คุณสมบัติที่ดีที่สุดจากความเป็นผู้นำแต่ละประเภท จากนั้นจึงใช้คุณสมบัติเหล่านี้ร่วมกับความรู้สึกร่วมอย่างลึกซึ้งในจุดประสงค์ร่วมกัน เพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่รูปแบบ อื่น ๆ ของการเป็นผู้นำมุ่งเน้นไปที่แง่มุมเดียวหรืออีกแง่มุมหนึ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้มุมมองกว้าง ๆ เกี่ยวกับปัญหารอบ ๆ ความเป็นผู้นำ และจากนั้นใช้สิ่งเหล่านั้นเป็นแรงผลักดันให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับทุกสิ่ง ตั้งแต่การใช้อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานไปจนถึงการเสนอหลักชดเชยที่เป็นกรณีของธุรกิจทุกรูปแบบ ไปจนถึงการชี้แนะจากแหล่งสนับสนุน

อย่างไรก็ตามเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบางส่วนของลักษณะผู้นำประเภทต่างๆเหล่านี้ จึงเป็นความคิดที่ดีเสมอที่ผู้นำจะเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบอื่น ๆ เหล่านี้ เพื่อนำเสนอความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับรูปแบบการบริการ การสนับสนุน และคำแนะนำที่ดีที่สุด

**Edith Cowan University Website** (2019) ได้กล่าวถึง 5 รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา (5 Effective Leadership Styles in Education) ดังนี้

ความเป็นผู้นำในการศึกษาสามารถมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนในเชิงบวก นอกจากนี้ยังสามารถมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพถูกมองว่าเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในวงกว้างมากขึ้น ด้วยแนวทางความเป็นผู้นำที่ถูกต้อง หัวหน้าฝ่ายการศึกษาสามารถเปลี่ยนโรงเรียนธรรมดาให้กลายเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้ นี่คือรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษาที่จะเตรียมคุณให้พร้อมสำหรับการสร้างผลกระทบ

1) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (Instructional Leadership) รายงานของ OECD เรื่อง Improving School Leadership ชี้ให้เห็นว่าการจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพโดยทั่วไปมาจากการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำด้านการสอน มีหลักฐานจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีความเป็นผู้นำด้านการสอนมีประสิทธิภาพเหนือกว่าโรงเรียนอื่น ๆ รูปแบบการเป็นผู้นำการเรียนการสอนนี้เน้นที่ผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยการปรับปรุงคุณภาพการสอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ผู้นำโรงเรียนจึงมีความรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพครู

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเกี่ยวข้องกับการวางแผน การประเมิน การประสานงาน และปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ ตามที่ Australian Institute for Teaching and School Leadership ผู้นำด้านการเรียนการสอนกำหนดภารกิจของโรงเรียน จัดการโปรแกรมการสอน ส่งเสริมความคาดหวังที่สูง และให้สิ่งจูงใจแก่ครูและนักเรียน

ผู้นำด้านการสอนทำงานโดยตรงกับครูเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและช่วยพัฒนาทักษะผ่านการให้คำปรึกษาและการฝึกสอน การเป็นผู้นำการเรียนการสอนต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหาด้านการสอน การดำเนินการเพื่อปรับปรุงการสอนของครู ตลอดจนให้ครูรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะการสอนของตน การแสวงหาการปรับปรุงการเรียนรู้ภายในชุมชนโรงเรียนนี้ต้องการให้ผู้นำมีความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการสอนและฝึกฝนตนเอง

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ทีมโรงเรียนของพวกเขาสามารถเสนอแนวคิดในกระบวนการตัดสินใจและใช้งานการกำหนดเป้าหมายโดยรวมโดยการใช้แนวทางการทำงานร่วมกัน ผู้นำเหล่านี้สร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการปรับปรุงผ่านการสร้างแบบจำลองบทบาท ตลอดจนความรู้สึกถึงจุดประสงค์ร่วมกัน สิ่งนี้กำหนดรากฐานสำหรับการเติบโตและความสำเร็จ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถโน้มน้าวผลลัพธ์ของโรงเรียนได้โดยการสรุปความคาดหวังที่มีประสิทธิภาพสูง พัฒนาบุคลากรผ่านการสนับสนุนส่วนบุคคล สร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล และให้การสนับสนุนด้านการสอน นักวิจัย Bernard Bass กล่าวว่า คุณลักษณะ 4 ประการของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกกำหนดให้เป็นอิทธิพลในอุดมคติ แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการพิจารณาเป็นรายบุคคล

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปลูกฝังความไว้วางใจ ความชื่นชม ความจงรักภักดี และความเคารพ ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และการปฏิบัติงานของครู อิทธิพลที่กระทำโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการอธิบายว่าเป็นการใช้ความสามารถพิเศษ ความเห็นอกเห็นใจ และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence : EI) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถติดตามและจัดการได้ไม่เพียงแต่อารมณ์ของตนเองเท่านั้น แต่ยังรวมถึงอารมณ์ของผู้อื่นด้วย สิ่งนี้ทำให้พวกเขาสามารถเติมพลังให้ทีมและขับเคลื่อนความสำเร็จได้

ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของครู โดยครูเต็มใจดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติในห้องเรียน ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของครูและเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการเติบโตทางวิชาชีพ ผลลัพธ์ที่ได้คือผลการเรียนของนักเรียนที่ดีขึ้นและความก้าวหน้าที่ยั่งยืนทั่วทั้งระบบโรงเรียน

3) ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership) ภาวะผู้นำประเภทนี้เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ มากกว่าการกำกับ แก่นของแนวทางของผู้สร้างสรรค์ คือผู้เรียนควบคุมการเรียนรู้ของตนเอง ไม่ใช่ครู ผู้สร้างสรรค์ยอมรับว่าผู้เรียนทุกคนเข้าใจ ประมวลผล และให้ความหมายกับบทเรียนผ่านความเป็นจริงของตนเอง ผู้สร้างสรรค์ให้ความสำคัญกับวิธีการสอนที่ปรับให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละคน

ผู้นำโรงเรียนที่ยอมรับโมเดลแบบผู้สร้างสรรค์ เปลี่ยนจุดสนใจภายในโรงเรียน จากความรู้ในฐานะผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการรู้เป็นกระบวนการ การเรียนการสอนและการออกแบบหลักสูตรภายใต้การนำของพวกเขาส่งเสริมการแบ่งปันความคิดที่ยิ่งใหญ่และท้าทายมุมมองของผู้อื่น ห้องเรียนถูกมองว่าเป็นสถานที่ที่ 'มีการครอบงำของการสอบถามและการก่อสร้างร่วมกัน' ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ คาดหวังให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและกระบวนการไตร่ตรองกับนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน จุดประสงค์ของการไตร่ตรองคือเพื่อท้าทายสมมติฐานก่อนหน้านี้เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ และเพื่อคิดใหม่และปรับการมีส่วนร่วมของนักเรียน

ภาวะผู้นำแบบคอนสตรัคติวิสต์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำครูเข้าสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้และทำให้พวกเขากล้าเสี่ยง มันไม่เกี่ยวกับการบอกให้ครูทราบวิธีการส่งคำสั่ง แต่เป็นการให้ความรู้กับครูว่าเราเป็นผู้เรียนทุกคน

4) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) รูปแบบการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้ผลักอัตตาออกไปและพิจารณาความต้องการของผู้อื่น แทนที่จะมุ่งความสนใจในตนเอง ปรัชญาเบื้องหลังความเป็นผู้นำของผู้รับใช้คือ “ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน และความจริงง่าย ๆ นี้เป็นศูนย์กลางของความยิ่งใหญ่ของเขาหรือเธอ ความเป็นผู้นำที่แท้จริงเกิดขึ้นจากผู้ที่มีแรงจูงใจหลักคือความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่น” ผู้นำโรงเรียนที่ฝึกความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้รักษาความคาดหวังไว้สูง อย่างไรก็ตามยังช่วยให้ครูและนักเรียนพัฒนาทักษะเพื่อพัฒนาผลงานอีกด้วย ผู้นำเหล่านี้ปลูกฝังความปรารถนาที่จะปรับปรุงในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญกับทั้งผลลัพธ์และความสัมพันธ์

อดีตประธานของ Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership ระบุคุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำผู้รับใช้ดังนี้ การฟัง การเอาใจใส่ การเยียวยา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การกำหนดแนวคิด การมองการณ์ไกล การดูแล ความมุ่งมั่นในการเติบโตของผู้คน และการสร้างชุมชน ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถปลูกฝังครูที่มีประสิทธิภาพสูงโดยการขจัดอุปสรรค จัดหาทรัพยากรและเปิดช่องทางการสื่อสารกับชุมชนโรงเรียนทั้งหมด

การแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะกระตุ้นและโน้มน้าวให้ชุมชนโรงเรียนของตนบรรลุวิสัยทัศน์ที่มีมาช้านาน โดยการมีส่วนร่วมกับครูและนักเรียนเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนว่าควรเป็นอย่างไร ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถใช้การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่คอยจับตาดูภาพรวม การวิจัยแสดงให้เห็นว่าในการเป็นผู้นำในระยะยาวจะสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ดีและมีประสิทธิผล

4) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับการวางแผนระยะยาว ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในปัจจุบันและดำเนินการตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ในอนาคตผ่านการวิเคราะห์ การประเมิน และการติดตาม ผู้นำเหล่านี้ไม่เพียงแต่กำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังสร้างกรอบการทำงาน กำหนดการแทรกแซง จัดสรรทรัพยากร และรักษาระบบสำหรับการปฏิรูปที่จะเกิดขึ้น

ผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 7 แนวทาง แทนที่จะมุ่งความสนใจไปที่ประเด็นประจำวัน ผู้นำเชิงกลยุทธ์กลับมุ่งสู่อนาคตและเตรียมพร้อมสำหรับชะตากรรมที่ไม่แน่นอน ผู้นำเหล่านี้ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐานและการวิจัย จากข้อมูลที่แสดงให้เห็นผลลัพธ์การเรียนรู้ของโรงเรียน ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะตอบสนองด้วยแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมพนักงาน การทบทวนนโยบายและขั้นตอน หรือการส่งเสริมวัฒนธรรมตามความสำเร็จ นวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญของภารกิจของผู้นำเชิงกลยุทธ์ พวกเขามองหาวิธีปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ การยอมรับความหลากหลาย หรือการสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ลงทุนในการเป็นหุ้นส่วนทั่วทั้งชุมชนโรงเรียน และใช้พลังแห่งการคิดร่วมกันเพื่อสร้างโรงเรียนที่ยึดตามค่านิยม ซึ่งก็คือความโปร่งใส จริยธรรม และความรับผิดชอบเป็นรากฐานสำคัญของความเป็นผู้นำของพวกเขา

**School of Education, MSchool of Education, Mills** (n.d.) ได้กล่าวถึงรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการศึกษา (Effective Leadership Styles Used in Education) ดังนี้

ครู ที่ปรึกษาเยาวชน โค้ช พี่เลี้ยง เพื่อนสนิท และสมาชิกในครอบครัว คนเหล่านี้คือคนที่หล่อหลอมชีวิตเราอย่างเข้มแข็ง โดยเริ่มตั้งแต่ในวัยหนุ่มสาวของเรา การวิจัยแสดงให้เห็นว่าที่ปรึกษาโดยธรรมชาติ กล่าวคือ ผู้ใหญ่ที่เลี้ยงดูลูกที่ไม่ใช่พ่อแม่ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวข้องกับผลการเรียนและการพัฒนาอารมณ์ทางสังคม

กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา (The U.S. Department of Education : DOE) กล่าวว่าเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน เราต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง การวิจัยสนับสนุนว่าความแข็งแกร่งของผู้นำโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญอันดับสองในโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ โดย DOE ชี้ให้เห็นว่าครูในชั้นเรียนมีความสำคัญที่สุด ดังนั้นระบบการศึกษาจึงต้องการผู้นำที่ทุ่มเทและเต็มใจที่จะพยายามเป็นโค้ช ที่ปรึกษา และพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีบทบาทในการเป็นผู้นำด้านการศึกษาจะต้องขยายทักษะและความสามารถตามธรรมชาติของตนเอง และเรียนรู้รูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลายเพื่อให้นักเรียนแต่ละคนได้รับความเข้าใจและการดูแลอย่างเป็นพิเศษในแต่ละคน

อะไรทำให้เป็นผู้นำโรงเรียนที่ดี? (What Makes a Great School Leader?)

ไม่ใช่แค่คำจำกัดความของภาวะผู้นำทางการศึกษาเท่านั้น เว็บไซต์ Education Week มีคุณสมบัติเด่น 4 ประการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลกระทบสูง: พิจารณาความคิดเห็นของครู แผนล่วงหน้า; มีความเห็นอกเห็นใจ; และพัฒนาความสามารถ Northwest Comprehensive Center ระบุจากการวิจัย คุณสมบัติ 5 ประการของหลักการที่มีประสิทธิภาพ: มีประสบการณ์ความเป็นผู้นำมากกว่า 3 ปี แบ่งปันความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุนอย่างสูงจากคณะกรรมการโรงเรียน

ลักษณะทั้งหมดเหล่านี้มีส่วนช่วยให้ผู้นำด้านการศึกษาประสบความสำเร็จ ลักษณะเพิ่มเติมที่ต้องพิจารณา ได้แก่ :

1. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สร้างความแตกต่าง (A great Leader Makes a Difference) Belson Medala กล่าวว่า “การศึกษาเป็นบทเรียนที่ทรงพลังที่สุด ซึ่งคุณสามารถใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงโลกได้” ทุก ๆ วัน ครูและผู้บริหารสามารถส่งผลกระทบต่อชีวิตของนักเรียนได้ นี่คือสิ่งที่พวกเขาดำเนินการในวัยผู้ใหญ่และตลอดชีวิตของพวกเขา การสร้างสถานที่ที่ปลอดภัยสำหรับนักเรียนในการเรียนรู้และเติบโตเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทางอารมณ์ของพวกเขา หากจัดการอย่างถูกต้อง นี่คือรากฐานของการต่อสู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย (A Great Leader Uses Diverse Leadership Styles) แม้ว่าผู้นำทุกคนต่างมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ แต่วิธีการบรรลุเป้าหมายที่บรรลุได้นั้นแตกต่างกันไปในแต่ละผู้นำ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องคล่องแคล่วในรูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงการเปิดกว้างเพื่อใช้วิธีการเป็นผู้นำมากกว่าหนึ่งวิธี ขึ้นอยู่กับความต้องการ

3. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นคนของประชาชน (A Great Leader is a People-person) ด้วยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ยอดเยี่ยมและความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำชุมชนมารวมกันเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน และมุ่งเน้นไปที่ความฝันและความทะเยอทะยานของนักเรียนและชุมชนของพวกเขา ภาวะผู้นำครอบคลุมการเรียนรู้และส่งเสริมการเติบโต ผู้นำที่ยอดเยี่ยมใช้การเชื่อมต่อของมนุษย์เพื่อช่วยให้นักเรียนค้นหาเสียงของตนเองและเลือกเส้นทางของตนเอง

4. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พยายามปรับปรุงอยู่เสมอ (A Great Leader always Strives for Improvement) แม้ว่าผู้บริหารบางคนจะมีคุณสมบัติหลายประการในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยธรรมชาติ แต่ความเป็นผู้นำก็เป็นทักษะอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับทักษะอื่น ๆ ที่พัฒนาขึ้นสำหรับงานหนึ่ง ๆ ความเป็นผู้นำเป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้ เช่นเดียวกับการเรียนรู้วิธีจัดทำงบประมาณประจำปี ผู้นำด้านการศึกษาต้องทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงความสามารถในการเป็นผู้นำของตน

รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา (Effective Leadership Styles in Education)

เข้าใจว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนได้รับผลกระทบจากคุณภาพความเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำด้านการศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถเก็บเกี่ยวได้ สิ่งสำคัญคือต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา การเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบตนเองและสิ่งแวดล้อม คุณต้องกำหนดรูปแบบที่เป็นไปได้สำหรับผู้นำ และรูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุดและส่งผลให้นักเรียนได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด แม้ว่าจะไม่ใช่รายการที่ละเอียดถี่ถ้วน แต่ด้านล่างนี้คือการรวบรวมรูปแบบความเป็นผู้นำที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาได้ศึกษาและนำไปใช้โดยทั่วไป

1. ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership) ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์มีเป้าหมายเพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการศึกษาที่กระตุ้นและมีส่วนร่วมกับผู้เรียน ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ การฟังอย่างกระตือรือร้น และการทำซ้ำของข้อมูล ด้วยการบังคับทิศทางที่จำกัด

ในวิธีนี้นักเรียนมักจะควบคุมการเรียนรู้ของตนเองได้ ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์มักใช้การประเมินเป็นประจำ และแนวคิดที่ยิ่งใหญ่ อีกทั้งไม่เพียงแต่ท้าทายระบบความเชื่อเท่านั้น แต่ยังพยายามให้คุณค่ากับมุมมองของนักเรียนด้วย และมุ่งหมายที่จะทำให้การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลในสถานการณ์ปัจจุบัน การฝึกฝนรูปแบบความเป็นผู้นำนี้เกี่ยวข้องกับการพูดคุยกับนักเรียนโดยรวม การทำความเข้าใจวิธีที่นักเรียนเรียนรู้ได้ดีที่สุด และจำกัดความจำเป็นในการทดสอบตามมาตรฐานขนาดใหญ่โดยเปลี่ยนเป็นการประเมินนักเรียนให้บ่อยขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) ผู้นำที่นำการเป็นผู้นำแบบกระจายไปปฏิบัติโดยมุ่งเน้นที่นโยบาย ขั้นตอน และการปฏิบัติซึ่งตรงข้ามกับบทบาทและความรับผิดชอบเฉพาะและตำแหน่งของแต่ละบุคคล ความคิดร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์ที่พึ่งพาอาศัยกัน และวิสัยทัศน์ของกลุ่มที่ใช้ร่วมกันซึ่งสร้างขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงคือจุดเน้นที่มากขึ้นในรูปแบบความเป็นผู้นำนี้ ในขณะที่ความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมเน้นไปทางความอาวุโส ผู้นำแบบกระจายเน้นความพยายามที่ความเชี่ยวชาญของผู้นำที่เลือก โดยการสร้างโอกาสมากมายให้ผู้เข้าร่วมทุกคนมีโอกาสที่จะมีบทบาทเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำแบบกระจายจะส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกภายในหน่วยงานด้านการศึกษาทั้งหมด ความพยายามในการทำงานร่วมกันนี้แข็งแกร่งขึ้นด้วยระดับความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความเคารพซึ่งกันและกันในระดับสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยตรงระหว่างความเป็นผู้นำแบบกระจาย การปรับปรุงขององค์กร และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมของนักเรียน

ความรับผิดชอบแบบกระจายในหมู่บุคคลที่เกี่ยวข้องให้แง่มุมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมและทำให้เกิดพื้นที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่พึ่งพาซึ่งกันและกันซึ่งถือว่าเป็นบรรทัดฐาน การสร้างอิทธิพลส่วนรวมนี้ส่งเสริมการแสวงหาที่เป็นส่วนรวม ด้วยการส่งเสริมชุมชนและแสวงหาศักยภาพโรงเรียนอย่างมีจุดมุ่งหมาย ผู้นำแบบกระจายตัวจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้กำลังใจและมีประสิทธิภาพ

3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์แบบให้และรับระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และอาศัยระบบที่กำหนดไว้ในการกำหนดความคาดหวังและการให้รางวัลหรือการลงโทษตามผลลัพธ์ โครงสร้างความเป็นผู้นำนี้ทำหน้าที่เพื่อรักษานโยบายที่มีอยู่ รักษาสภาพที่เป็นอยู่ และมุ่งเน้นไปที่การให้รางวัลและการลงโทษตามผลงาน

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ได้แสดงลักษณะของรูปแบบความเป็นผู้นำแบบอื่น ๆ ที่พยายามแก้ปัญหาพื้นฐาน แต่สิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต้องสำเร็จก่อนที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบางสถานการณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเวลาและสถานการณ์ ผู้นำด้านการศึกษาคนใหม่อาจได้รับมอบหมายในขั้นต้นเพื่อทำให้กิจวัตรประจำวันของโรงเรียนมีเสถียรภาพก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง

4. ภาวะผู้นำแบบเชิญชวน (Invitational Leadership) ยอมรับแนวทางการศึกษาและการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อจัดเตรียมกลยุทธ์ที่ทำให้โรงเรียนเชิญชวนมากขึ้นสำหรับทุกคนที่ทำงานและเรียนรู้ที่นั่น การอำนวยความสะดวกให้ครูสามารถบูรณาการทฤษฎี การวิจัย และแนวปฏิบัติทั้งในวิธีที่สร้างสรรค์และมีจริยธรรม ผู้นำแบบเชิญชวนสร้างบรรยากาศเชิงบวกเพื่อให้นักเรียนมุ่งมั่นและประสบผลสำเร็จ ด้วยความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมของพื้นที่การศึกษามีผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้นำแบบเชิญชวนจึงแสวงหาการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกโดยจัดการและแก้ไขสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งหมดที่ทำได้

ผู้นำแบบเชิญชวนยอมรับแนวคิดของความมุ่งมั่นร่วมกันเพื่อวิสัยทัศน์ที่ใหญ่ขึ้น การรู้ว่าคุณธรรม จริยธรรม และเป้าหมายร่วมกันมีความสำคัญต่อการพัฒนา ผู้นำแบบเชิญชวนจะสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงาน เจ้าหน้าที่ และนักเรียนไม่เพียงแต่ตระหนักถึงศักยภาพของตน แต่ยังพยายามก้าวข้ามมันด้วย แนวความคิดนี้ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมความร่วมมือ เห็นคุณค่าของสมาชิกทุกคนในชุมชน เชิญชวนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และปลดล็อกศักยภาพที่มักไม่ถูกค้นพบในนักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ผู้นำเหล่านี้เชื่ออย่างแท้จริงว่าความพยายามที่ไม่ธรรมดาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการครั้งนี้ไม่ได้เรียกร้องความสนใจไปที่กระบวนการหรือความพยายาม สิ่งเดียวที่มองเห็นได้คือความลื่นไหล ความตื่นเต้น ผลของการลงแรง และความวิเศษที่จะตามมา

5. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership) รูปแบบความเป็นผู้นำที่ใช้ในการศึกษาเพื่อรวบรวมความรู้จากอารมณ์ของนักเรียน ต้องใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูงจากผู้นำ ผู้นำทางอารมณ์พยายามจูงใจผู้ตาม สร้างชุมชนที่ครอบคลุม และแสดงจุดมุ่งหมายทางศีลธรรม ผู้ปฏิบัติงานมีความกังวลอย่างมากกับความรู้สึกทั่วไปของผู้อื่น เข้าใจถึงพลังของอารมณ์ และให้ความสำคัญกับความสามารถของอารมณ์ในการมีส่วนร่วมในการเลือกและการพัฒนาส่วนบุคคล

ด้วยการปฏิบัติที่ดูดึงดูดและรอบคอบ ผู้นำเหล่านี้ใช้ความรู้สึกร่วมกันเพื่อส่งเสริมความร่วมมือร่วมกันระหว่างนักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ความสำเร็จในรูปแบบการศึกษาความเป็นผู้นำนี้มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจความฉลาดทางอารมณ์และการใช้จุดแข็งเหล่านั้นเพื่อพัฒนาชุมชนโดยรวมให้ดีขึ้น

6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำที่ปฏิบัติตามกระบวนการนี้เชี่ยวชาญในการจัดทำกรอบและแนวทางโดยละเอียดเพื่อเป้าหมายที่ชัดเจนและรัดกุม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุ่มเทพลังของตนเพื่อท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ ช่วยให้เกิดการไตร่ตรอง และมอบหลักฐานเพื่อเรียกร้องแนวคิดสำหรับการเปลี่ยนแปลง พวกเขามักจะใช้ความสามารถของตนในการตัดสินใจครั้งสำคัญในช่วงเวลาสำคัญ ๆ เพื่อเป็นรากฐานเบื้องหลังวิธีการของพวกเขา

ผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่ความเชื่อที่ว่าสภาพแวดล้อมทางการศึกษาควรท้าทายนักเรียนอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงตั้งเป้าที่จะนำสถาบันทัศนคติจากที่คดเคี้ยวไปมาสู่สถาบันที่พยายามส่งเสริมผู้สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัต

7. ความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ความเป็นผู้นำของผู้รับใช้มุ่งเน้นที่ทัศนคติทางศีลธรรมและความคิดในการรับใช้มากที่สุด ในลักษณะที่สุภาพและถ่อมตัว ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมุ่งเน้นเรื่องตนเองเพียงเล็กน้อยและส่วนใหญ่เน้นที่ผลลัพธ์ของการรับใช้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อื่น แสดงความเห็นอกเห็นใจอย่างแรงกล้า และให้ความสำคัญกับการรักษาผู้อื่น

น้อมรับการรับฟังอย่างกระตือรือร้น ความเห็นอกเห็นใจ เสียงที่แบ่งปัน การเติบโตของชุมชน และความปรารถนาอย่างแรงกล้าภายในที่จะสร้างความแตกต่าง ผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งหวังที่จะเสริมสร้างชีวิต สร้างโลกที่ดีขึ้น และปรับปรุงองค์กรและชุมชนที่พวกเขาอยู่ ผู้นำเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในหัวใจ จิตใจ และจิตวิญญาณของทั้งชุมชน

8. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยแรงจูงใจ การกระทำที่รอบคอบ และจิตสำนึกด้านจริยธรรม การปลูกฝังแนวความคิดของการตระหนักรู้และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในสถาบันคือแง่มุมหลักของรูปแบบความเป็นผู้นำนี้ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มจุดสนใจ ค่านิยม และความตระหนักรู้ของผู้เข้าร่วมโดยการเรียกร้องความไว้วางใจและค่านิยมร่วมกันตามวัตถุประสงค์ ความพึงพอใจของนักเรียนเพิ่มขึ้นอย่างมากภายใต้ความเป็นผู้นำประเภทนี้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง พวกเขาเต็มใจเสี่ยงที่จะเปลี่ยนนโยบายที่มีมายาวนาน และกระตุ้นให้ผู้ติดตามมุ่งสู่และทะยานผ่านศักยภาพสูงสุดของตน ด้วยความไว้วางใจ การเปิดกว้าง ความเคารพ และความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมต่อหน่วยโดยรวม ตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำไปสู่วิสัยทัศน์และความมั่นใจ ซึ่งจะสร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเป็นผู้นำ สถาบันที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา ประสบการณ์เชิงบวก และกรอบความคิดร่วมกันมากขึ้น

แสดงจุดแข็งของคุณเพื่อค้นหาเสียงของคุณ (Channel your Strengths to Find your Voice) สมาชิกของชุมชนการศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชีวิตของนักเรียน เมื่อมีพร้อมด้วยความปรารถนา ความถูกต้อง และความเห็นอกเห็นใจ คุณจะมีสิ่งที่ทำให้คุณเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ด้วยแหล่งข้อมูลความเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่ถูกต้องและจรรยาบรรณในการทำงานที่เข้มแข็ง คุณสามารถขยายความสามารถตามธรรมชาติของคุณและฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการยกระดับชุมชน ดึงดูดผู้เรียน และยกระดับวาทกรรม

**Meyor** (n.d.) เป็นศาสตราจารย์ด้านการศึกษาที่ Elmhurst University และอดีตอาจารย์ประจำห้องเรียนในเมือง Mesa รัฐ Arizona เธอสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีให้กับครูที่คาดหวังในด้านจิตวิทยาการศึกษาและวิธีการรู้หนังสือระดับประถมศึกษา/มัธยมศึกษาตอนต้นและหลักสูตรระดับมหาบัณฑิตศึกษาในด้านการเป็นผู้นำของครู ได้กล่าวถึง 6 คุณสมบัติของผู้นำครู (Six Teacher Leader Traits) ดังนี้

ผู้นำครูแสดงตัวอย่างคุณลักษณะที่กำหนดบางอย่าง ในขณะที่ครูทุกคนมีลักษณะเหล่านี้หลายประการ มีเพียงผู้นำครูเท่านั้นที่ผสานรวมเข้ากับความเป็นผู้นำของครูอย่างสม่ำเสมอและพร้อมกัน

คุณสมบัติผู้นำครูทั้งหก

1. ผู้เชี่ยวชาญ (Experts)

2. นักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (exceptional Communicators)

3. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents)

4. ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leaders)

5. เพื่อนร่วมงานที่น่าเชื่อถือ (Trustworthy Colleagues)

6. นักสำรวจ (Explorers)

**ผู้เชี่ยวชาญ (Experts)**

ผู้นำครูแบ่งปันความเชี่ยวชาญของพวกเขา ความเชี่ยวชาญอาจมาในรูปแบบของความรู้และทักษะเกี่ยวกับเนื้อหาเฉพาะ (เช่น คณิตศาสตร์ การเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์) หรือทักษะการสอน (เช่น การสอนด้วยเทคโนโลยี กลยุทธ์การตั้งคำถาม) ความเชี่ยวชาญของพวกเขาอาจมาในรูปแบบของทักษะการเป็นผู้นำ (เช่น การช่วยให้ทีมสร้างฉันทามติ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นหลัก)

ในขณะที่พวกเขาแบ่งปันความเชี่ยวชาญผู้นำครูกำลังได้รับความเชี่ยวชาญและพวกเขาติดตามการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อช่วยพวกเขาในการแก้ปัญหาที่ทีมของพวกเขาได้ระบุ พวกเขาพยายามเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน โดยเชื่อว่าความรู้โดยรวมของกลุ่มมีความสำคัญต่อการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ และจะเสริมสร้างความรู้และทักษะให้ก้าวไกล

ครูผู้เชี่ยวชาญไม่ใช่ผู้นำครูเสมอไป อย่างไรก็ตามการสร้างความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นผู้นำของครู คณะกรรมการมาตรฐานการสอนวิชาชีพแห่งชาติ (The National Board for Professional Teaching Standards) สนับสนุนครูที่ทำงานเพื่อพัฒนาความสามารถในการสอน สำหรับครูหลายๆ คน การรับรองจากคณะกรรมการแห่งชาติถือเป็นก้าวสำคัญในการเป็นผู้นำครู

**นักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (eXceptional Communicators)**

ผู้นำครูเป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม ทักษะการเป็นผู้นำที่สำคัญของครูคือความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของการฟังมากกว่าการพูดและการพยายามทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างกัน ผู้นำของครูชี้แจง สอบสวน และสังเคราะห์แนวคิดและคำถามเพื่อทำความเข้าใจข้อกังวลและใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของผู้อื่น พวกเขายังมุ่งมั่นที่จะสร้างการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งจะมีการรับฟังความคิดทั้งหมดและสำรวจความเป็นไปได้ทั้งหมด ผู้นำครูต้องการแก้ปัญหาโดยให้กลุ่มคิดนอกกรอบ

คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของการสื่อสารคือความซื่อสัตย์ ผู้นำของครูสื่อสารด้วยวิธีการที่เป็นมืออาชีพและตรงไปตรงมา โดยสะท้อนถึงสิ่งที่ใช้ได้ผลและไม่ได้ผล พวกเขารับทราบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นที่ไหนและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงที่ใดแทนที่จะหลีกเลี่ยงการสนทนาที่อึดอัด สมาคมเพื่อการกำกับดูแลและพัฒนาหลักสูตร (The Association for Supervision and Curriculum Development : ASCD) เป็นแหล่งข้อมูลระดับวิชาชีพสำหรับการเป็นผู้นำ ASCD ได้ทุ่มลงเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารสำหรับผู้นำในนิตยสารชื่อดังฉบับล่าสุดทั้งเล่ม นั่นก็คือนิตยสาร Educational Leadership ซึ่งฉันแนะนำให้ลองอ่าน (หมายเหตุ: บทความบางบทความสามารถอ่านได้ด้วยการสมัครสมาชิกเท่านั้น)

**ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents)**

ในขณะที่ครูส่วนใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำครูสร้างความแตกต่างในตนเองด้วยการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง พวกเขาใช้ความคิดริเริ่มและทำงานเพื่อทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จ การศึกษาเป็นสาขาวิชาชีพที่มีการ “ปฏิรูป” และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องนี้ทำให้การเป็นครูต้องตื่นตัวและเหน็ดเหนื่อย ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำของครูจึงมีความสำคัญมาก ทุกโรงเรียนต้องการครูที่ "พึ่งพาได้" เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากการบริหารของเขตการศึกษา (ครูใหญ่ ผู้อำนวยการ คณะกรรมการโรงเรียน) หรือจากของรัฐ เช่น กฎหมายใหม่ของรัฐหรือรัฐบาลกลาง อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงภายในทีมระดับชั้นประถมศึกษาหรือแผนก และมุ่งเน้นที่การช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ผู้นำของครูอาจเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าต้องทำในวิธีที่ต่างไปจากเดิม เมื่อครูเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง พวกเขากำลังเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนหรือในชุมชน ในท้องถิ่น และในวิชาชีพด้วยการสนับสนุน (และผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ) ให้ทำการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบเชิงบวกและมีความหมายต่อนักเรียน

Collaborative for Teaching Quality (CTQ) เป็นความร่วมมือออนไลน์ที่สนับสนุนความเป็นผู้นำของครู หนึ่งในบล็อกโพสต์ล่าสุดในไซต์นี้ โดย Tiffany Osborne ครูที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการแห่งชาติและผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ได้เจาะลึกถึง "การควบคุมพลังพิเศษของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงของคุณ"

**ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leaders)**

ผู้ที่อยู่ในภาวะผู้นำทางการศึกษาคุ้นเคยกับแนวคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อแก้ปัญหาและดำเนินการและติดตามความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ พวกเขาสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนทำดีที่สุดเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อว่าทุกคนมีส่วนสำคัญและทุกคนจำเป็นต้องมีส่วนร่วม

แรงบันดาลใจคือแก่นของความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะเชี่ยวชาญ

หนึ่งในแหล่งข้อมูลที่ฉันชอบใช้เพื่อสำรวจโมเดลความเป็นผู้นำคือ MindTools แม้ว่าเว็บไซต์นี้มีไว้สำหรับผู้นำทางธุรกิจ แต่โมเดลจำนวนมากก็นำไปใช้กับการศึกษาได้ อ่านภาพรวมโดยย่อของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อดูตัวอย่าง

คำเตือน วลีที่ว่า การสอนการเปลี่ยนแปลงและความเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เหมือนกัน ครูผู้สอนการเปลี่ยนแปลงสร้างแรงบันดาลใจในห้องเรียน และครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สร้างแรงบันดาลใจนอกห้องเรียน ผู้นำครูที่สร้างแรงบันดาลใจช่วยให้เพื่อนร่วมงานก้าวหน้าขึ้น ไม่ใช่เพราะพวกเขารู้สึกว่าต้องทำ แต่ทำเพราะต้องการ พวกเขารับความเสี่ยง แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และเปลี่ยนตำแหน่งให้มากที่สุดและคุ้มค่า

บทบาทที่สร้างแรงบันดาลใจของผู้นำครูมีความสำคัญและมักถูกมองข้าม เนื่องจากผู้นำครูคือเพื่อนร่วมงานไม่ใช่หัวหน้าการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับครูคนอื่น ๆ ที่ต้องการทำตามผู้นำของพวกเขา

**เพื่อนร่วมงานที่น่าเชื่อถือ (Trustworthy Colleagues)**

ในการเป็นผู้นำครู คนอื่นต้องเชื่อใจคุณมากพอที่จะทำตามคุณ ผู้นำครูสร้างความไว้วางใจผ่านสิ่งที่พวกเขาทำและพูดรวมถึงสิ่งที่พวกเขาไม่ทำ Megan Tschannen-Moran และ Anita Woolfolk Hoy อธิบายว่าความไว้วางใจระหว่างครูเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติหลัก 5 ประการ

* ความเมตตากรุณา (Benelovence) พวกเขาแบ่งปันความมั่นใจว่าผู้อื่นจะกระทำด้วยความปรารถนาดี
* ความสามารถ (Competence) พวกเขาแบ่งปันความเชื่อของพวกเขาว่ากลุ่มมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ
* ความซื่อสัตย์ (Honesty) พวกเขาสื่อสารและดำเนินการด้วยวิธีการที่แท้จริงและเท่าเทียมกัน
* เปิดกว้าง (Openness) พวกเขาแบ่งปันข้อมูลแม้ว่ามันจะทำให้แสดงจุดอ่อนส่วนตัวก็ตาม
* ความน่าเชื่อถือ (Reliability) พวกเขามักจะทำในสิ่งที่พวกเขาบอกว่าพวกเขาจะทำ

ความน่าเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญในทุกด้านของการเป็นผู้นำครู และการสร้างความมั่นใจในผู้อื่นเป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถเป็นส่วนหนึ่งของความเชี่ยวชาญร่วมกัน ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเปิดกว้างทำให้ได้เห็นความเต็มใจและความสามารถในการสำรวจความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ความน่าเชื่อถือมีความสำคัญต่อทุกส่วนของกระบวนการเป็นผู้นำของครู เนื่องจากไม่มีใครติดตามผู้นำที่ไม่น่าเชื่อถือ

Learning forward คือสมาคมการเรียนรู้ด้านวิชาชีพที่มีแหล่งข้อมูลมากมายเกี่ยวกับความเป็นผู้นำครูที่เข้าถึงได้ฟรี ในเว็บไซต์นี้ Jill Kind โค้ชสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้แชร์วิธีที่เธอสร้างความไว้วางใจกับครูคนอื่น ๆ

**นักสำรวจ (Explorers)**

ผู้นำครูเป็นผู้บุกเบิก พวกเขาเป็นผู้ใช้กลุ่มแรก เต็มใจที่จะลองแนวคิดใหม่ ๆ และค้นพบ "อุปสรรค" ที่มองไม่เห็นในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ พวกเขาเป็นอาสาสมัครสำหรับโครงการนำร่องและแสวงหาโอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้พวกเขาสามารถปรับปรุงการปฏิบัติ แบ่งปันประสบการณ์ และร่วมมือกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาและบรรลุเป้าหมายของทีม

ส่วนสำคัญของคุณภาพของนักสำรวจนี้คือผู้นำครูเพราะพวกเขาเต็มใจที่จะไปก่อนแบ่งปันช่องโหว่ของตนโดยเปิดเผยเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของพวกเขา

พวกเขาแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างความไว้วางใจ โดยการแบ่งปันความผิดพลาดและ "บทเรียนที่ยาก" กับเพื่อนร่วมงานในขณะที่พวกเขาสนับสนุนให้พวกเขาทำตามเส้นทางที่พวกเขาได้เริ่มลุกโชน

ครูทุกคนจำเป็นต้องสำรวจเพิ่มเติม และสิ่งนี้สามารถเริ่มต้นด้วยครูใหม่ อย่างที่ Christopher Bronk ครูใหญ่ เขาเขียนในโพสต์ล่าสุดบน Teaching Channel เขาบอกครูใหม่ว่า “คุณถูกจ้างด้วยเหตุผล เพราะคุณเป็นร็อคสตาร์ เมื่อคุณอยู่ใน PLC และการประชุมแผนก เสียงของคุณมีความสำคัญพอ ๆ กับทุกคน ฉะนั้นก็ไปเป็นตัวคุณเองซะ!”

**โดยสรุป** จากทัศนะต่อลักษณะผู้นำทางการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปในสาระสำคัญของแต่ละแหล่ง ดังนี้

Knerl (2019) ผู้สนับสนุนเนื้อหาสำหรับทีม Northeastern's Enrollment Management ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำทางการศึกษา (Three Essential Elements of Educational Leadership) ดังนี้

1. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)
2. ระบบนิเวศแห่งประสบการณ์ (An Ecosystem of Experiences)
3. ความเป็นหนึ่งเดียว (Inclusivity)

Hinn (2017) เป็นโค้ชวิ่งในตอนเช้าเป็นครูในตอนกลางวันและเป็นบล็อกเกอร์ด้านการศึกษาตอนกลางคืน ได้กล่าวถึงโปรแกรม 7 ลักษณะของผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (7 Characteristics of Effective Education Leaders) ดังนี้

* 1. ผู้นำเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Leaders Continually Learn)
  2. ผู้นำต้องมุ่งให้บริการ (Leaders Need to be Service Oriented)
  3. ผู้นำต้องเปล่งพลังบวก (Leaders Need to Radiate Positive Energy)
  4. ผู้นำเชื่อในผู้อื่น (Leaders Believe in Other People)
  5. ผู้นำมีชีวิตที่สมดุล (Leaders Lead a Balanced Life)
  6. ผู้นำมองว่าชีวิตคือการผจญภัย (Leaders See Life as an Adventure)
  7. ผู้นำสร้างการทำงานร่วมกันในหมู่ผู้ตามพวกเขา (Leaders Create Synergy among those Following them)

The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.) ได้กล่าวถึงอะไรทำให้ผู้นำด้านการศึกษามีประสิทธิภาพ? What Makes An Effective Leader In Education? ดังนี้ 10 ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (10 Traits of Effective Leaders)

1. ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary)
2. ความหลงใหล (Passion)
3. ความเคารพ (Respect)
4. ความซื่อสัตย์ (Honesty)
5. ความซื่อตรง (Integrity)
6. กล้าหาญ (Courageous)
7. การอุทิศ (Dedication)
8. ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion)
9. ผู้สื่อสาร (Communicator)
10. อิทธิพล (Influence)

School Streams Website (2019) ได้กล่าวถึง 4 ลักษณะของผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (4 Characteristics of an Effective Education Leader) ดังนี้

* 1. การรวมผู้อื่นเข้าด้วยกันถือเป็นการเป็นผู้นำที่ทรงพลัง (Including others is a Powerful Act of leadership)
  2. ทุ่มเท : ข้อมูล ความคาดหวังที่สูง และการแสดงความมุ่งมั่น (Leaning in : Data, High-expectation and Showing Commitment)
  3. แนวทางในการเป็นผู้นำแบบลงมือปฏิบัติ และการจัดการ (A hands-on Approach to Leadership and Management)
  4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมักหา 'เวลาว่าง' (Highly Effective Leaders Take ‘Me Time’)

Keane (2015). เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอนภาษาและได้สอนในสถาบันระดับที่สองและสามในหลายประเทศ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติ 10 อันดับแรกของผู้นำด้านการศึกษาที่ยอดเยี่ยม (The Top 10 Qualities Of Great Educational Leaders) ดังนี้

1) นวัตกรรม (Innovative) 2) มั่นใจ (Confident) 3) การทำงานร่วมกัน (Collaborative) 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) 5) เปิดใจกว้าง (Open-minded) 6) ผู้เรียนตลอดชีวิต (Lifelong Learner) 7) ปฏิบัติการเชิงรุก (Proactive) 8) แรงจูงใจ (Motivational) 9) แง่บวก (Positive) และ 10) แตกต่าง (Different)

Perkins-Gough (2020) เป็นรองบรรณาธิการอาวุโส ของภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ได้กล่าวถึง ครูคุณภาพ ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Teacher Quality - Educational Leadership) ดังนี้

* 1. ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ/สนใจเด็ก (ร้อยละ 42) (Skills to design learning experiences that inspire/interest children (42 percent))
  2. ความกระตือรือร้นในการทำงาน (ร้อยละ 31) (Enthusiasm for the job (31 percent))
  3. ทัศนคติที่เอาใจใส่ต่อนักเรียน (ร้อยละ 26) (A caring attitude toward students (26 percent))
  4. ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องนั้น (ร้อยละ 19) (A thorough understanding of the subject (19 percent))
  5. มีส่วนร่วมกับผู้ปกครองอย่างมาก (ร้อยละ 16) (A lot of involvement with parents (16 percent))
  6. ประสบการณ์หลายปีในฐานะครูประจำชั้น (ร้อยละ 6) (Several years of experience as a classroom teacher (6 percent))
  7. ปริญญาขั้นสูงด้านการศึกษาจากสถาบันที่ดี (ร้อยละ 4) (An advanced degree from a good school of education (4 percent))

Schwartz (2016). เป็นนักข่าวที่อยู่ใน San Francisco ได้กล่าวถึง คุณสมบัติ 7 ประการที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของครูในโรงเรียน (7 Qualities That Promote Teacher Leadership in Schools) ดังนี้

* 1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของครู (**A Vision and Strategy for Teacher Leadership**)
  2. การบริหารแบบสนับสนุน (A supportive Administration)
  3. จำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลและการคลังที่เหมาะสม **(There need to be appropriate human and fiscal resources**)
  4. โครงสร้างการทำงานที่ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง (Work structures that enable authentic collaboration)
  5. บรรทัดฐานทางสังคมที่สนับสนุนและความสัมพันธ์ในการทำงาน (**Supportive Social Norms and Working Relationships**)
  6. การเมืองในองค์กรต้องยอมให้มีเส้นแบ่งแบบไม่ชัดเจนระหว่างบทบาท (**Organizational Politics must Allow for Blurred Lines** between Roles)
  7. โรงเรียนและระบบจะต้องมุ่งเน้นไปที่การรับความเสี่ยงและการสอบถาม (The School and System must be Oriented toward Risk-taking and Inquiry)

Davies (2020). ได้กล่าวถึง 15 ทักษะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ต้องพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนใหม่ (15 Educational Leadership Skills For New School Administrators To Develop) ดังนี้

* 1. แสดงทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Demonstrate Teambuilding and Collaboration Skills)
  2. ความสามารถในการประสานงานกับผู้คนที่หลากหลาย (Ability to Coordinate with Diverse People)
  3. ส่งเสริมทักษะการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจาที่แข็งแกร่ง (Foster Strong Written and Verbal Communication Skills)
  4. จัดและส่งเสริมการสัมมนาการพัฒนาวิชาชีพและการอบรมขณะทำงาน (Organize and Encourage Professional Development Seminars and In-services)
  5. ตามให้ทันแนวโน้มหรือข้อกังวลของการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน (Remain Up-to-date on Current Educational Administration Trends or Concerns)
  6. ส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณของโรงเรียน (Promote School Spirit Events)
  7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชนและกิจกรรมโปรโมทต่างๆ (Encourage Community Involvement and Promotional Events)
  8. รักษาทัศนคติที่มองโลกในแง่ดีและคิดว่าตนทำได้ (Maintain an Optimistic, Can-do Attitude)
  9. เสนอการเสริมแรงเชิงบวกแก่นักเรียนและเจ้าหน้าที่ (Offer Positive Reinforcement to Students and Staff)
  10. มีบทบาทอย่างแข็งขันในการพัฒนา IEP (Play an Active Role in IEP Development)
  11. ขับเคลื่อนการเรียนรู้และความสำเร็จสำหรับทุกคน (Drive Learning and Success for All)
  12. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง (Parent Relationship Building)
  13. แบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์และหน้าใหม่ (Share Best Practices with Experienced and New School Administrators)
  14. เข้าใจนโยบายโรงเรียนและความคาดหวังของผู้อำนวยการเขต (Understand School Policies and the Superintendent’s Expectations)
  15. รักษาภาพลักษณ์ของผู้นำอย่างมืออาชีพ (Retain a Professional Leadership Appearance)

Elias (2014). ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ 7 ประการของผู้นำที่ดี (The 7 Characteristics of a Good Leader) ดังนี้

1) เจตนารมณ์ (**A Sense of Purpose**) 2) ความยุติธรรม (**Justice**) 3) ควบคุมอารมณ์ (Temperance) 4) ความเคารพ (**Respect**) 5) ให้อำนาจ (Empowerment) 6) ความกล้าหาญ (**Courage**) 7) ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง (**Deep Commitment**)

Brooke (2017) เป็น CCC-SLP, หัวหน้านักการศึกษา, Lexia Learning และ Rosetta Stone ได้กล่าวถึง 4 ปัจจัยหลักของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Four Key Factors of Effective School Leadership) ดังนี้

1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge) 2. การใช้ข้อมูล (Use of Data) 3. การจัดตารางเวลา (Scheduling) 4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)

Driscoll (2020) ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำโรงเรียนสำหรับศตวรรษที่ 21 (School Leadership for The 21st Century) ดังนี้

* 1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Personal Traits of a 21st Century Leader)
  2. ความคิดเกี่ยวกับผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Mindsets of a 21st Century Leader)
  3. ทักษะของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Skills of a 21st Century Leader)
  4. อุปนิสัยของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (**Habits of a 21st Century Leader**)

Lathan (2020) ได้กล่าวถึง 10 ลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (10 Traits of Successful School Leaders) ดังนี้ ลักษณะต่อไปนี้เป็นลักษณะที่เหมือนกันในหมู่ผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด (The following traits are common among the most successful school leaders)

* 1. พวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างชุมชน (They Understand the Importance of Building Community)
  2. พวกเขาให้อำนาจแก่ครูและปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำ (They Empower Teachers and Cultivate Leadership Skills)
  3. พวกเขาใช้ข้อมูลและทรัพยากร (They Utilize Data and Resources)
  4. พวกเขามีวิสัยทัศน์และแผน (They Have a Vision and a Plan)
  5. พวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและครอบคลุม (They Create Collaborative, Inclusive Learning Environments)
  6. พวกเขาหลงใหลในงานของพวกเขา (They Are Passionate About Their Work)
  7. พวกเขาส่งเสริมการรับความเสี่ยง (They Encourage Risk-Taking)
  8. พวกเขานำโดยแสดงเป็นตัวอย่าง (They Lead by Example)
  9. พวกเขาพากเพียร (They Persevere)
  10. พวกเขาเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต (They are Lifelong Learners)

Lynch (2016) ได้กล่าวถึง 4 ประเภทผู้นำทางการศึกษาหลัก ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 3. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (**Emotional Leadership**) 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

Edith Cowan University Website (2019) ได้กล่าวถึง 5 รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา (5 Effective Leadership Styles in Education) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (Instructional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 5) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.) ได้กล่าวถึงรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการศึกษา (Effective Leadership Styles Used in Education) ดังนี้ โดยลักษณะเพิ่มเติมที่ต้องพิจารณาได้แก่

* 1. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สร้างความแตกต่าง (A great Leader Makes a Difference)
  2. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย (A Great Leader Uses Diverse Leadership Styles)
  3. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นคนของประชาชน (A Great Leader is a People-person)
  4. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พยายามปรับปรุงอยู่เสมอ (A Great Leader always Strives for Improvement)

รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา (Effective Leadership Styles in Education) มีดังนี้

1. ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership) 2. ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) 3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 4. ภาวะผู้นำแบบเชิญชวน (Invitational Leadership) 5. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership) 6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) 7. ความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 8. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

Meyor (n.d.) ครู ได้กล่าวถึง 6 คุณสมบัติของผู้นำครู (Six Teacher Leader Traits) ดังนี้ 1) ผู้เชี่ยวชาญ (Experts) 2. นักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (Exceptional Communicators) 3. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) 4. ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leaders) 5. เพื่อนร่วมงานที่น่าเชื่อถือ (Trustworthy Colleagues) 6. นักสำรวจ (Explorers)

**หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**

**The TFA Editorial Team** (2018) ได้กล่าวถึง 4 วิธีที่การสอนช่วยเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (Four Ways that Teaching Enhances your Leadership Skills) ดังนี้ นี่คืองานมากมายที่เสนอโอกาสให้คุณก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำที่สูงขึ้น โดยปกติหลังจากหลายปีของการพิสูจน์ตัวเองว่าเป็นผู้ดำเนินการที่เข้มแข็ง ในฐานะครู คุณอยู่ในที่นั่งคนขับตั้งแต่วันแรก โดยมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ในการเป็นผู้นำชั้นเรียนของนักเรียน 20-30 คน

การสอนเป็นบทบาทที่เรียกร้องให้ต้องใช้ทักษะการจัดองค์กรและการบริหารเวลาที่เหลือเชื่อ ตลอดจนความสามารถในการปลูกฝังจุดแข็งของผู้อื่น ความพากเพียรในการเผชิญกับอุปสรรคนับไม่ถ้วน และสร้างความสัมพันธ์ ทักษะและประสบการณ์เดียวกันกับที่จำเป็นในการเป็นผู้นำภายในบริบทที่หลากหลาย

แนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำที่คุณพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งในฐานะครูประจำชั้นเรียนจะส่งต่อไปยังความพยายามใด ๆ ที่คุณอาจเลือกทำ คุณจะยังคงใช้ทักษะและประสบการณ์เหล่านี้ต่อไปไม่ว่าคุณจะทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบและความเท่าเทียมทางการศึกษา เป็นผู้นำโรงเรียน เป็นทนายความ หัวหน้าองค์กรชุมชนระดับรากหญ้า ยังคงเป็นครูประจำชั้น หรือดำรงตำแหน่งในโรงเรียน หรือคณะกรรมการ ต่อไปนี้เป็น 4 วิธีที่ใช้การสอนและความเป็นผู้นำร่วมกัน

1. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)

หนึ่งในแง่มุมหลักของความเป็นผู้นำคือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าคุณกำลังจะมุ่งไปที่ใด ในฐานะครูคุณจะต้องเริ่มต้นปีการศึกษาโดยกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับความสำเร็จของนักเรียนในห้องเรียนของคุณ ครูผู้ยิ่งใหญ่คิดการใหญ่และพัฒนาวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องทำให้เป็นจริงเพื่อให้นักเรียนตระหนักถึงพรสวรรค์ของตน

เช่นเดียวกับผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ครูที่ยอดเยี่ยมแสวงหาข้อมูลจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นักเรียน ครอบครัว เพื่อนครู และชุมชนในวงกว้าง เพื่อตัดสินใจทิศทางสำหรับชั้นเรียนและผลลัพธ์ใดที่สำคัญที่สุดสำหรับนักเรียนที่จะไปถึงภายในสิ้นปีการศึกษา

2. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)

นอกเหนือจากการกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว องค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำก็คือการทำแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง นี่เป็นส่วนสำคัญในบทบาทของคุณในฐานะครู คุณจะกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับสิ่งที่คุณต้องการให้นักเรียนบรรลุ และกำหนดวิธีที่คุณจะทำงานร่วมกับนักเรียน ผู้ปกครอง และทีมโรงเรียนของคุณเพื่อช่วยให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น แผนการสอนทุกแผนที่คุณสร้างขึ้นและการมอบหมายงานทุกอย่างที่คุณเตรียมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของคุณ

3. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามเส้นแบ่งความแตกต่าง (Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)

ผู้นำที่แข็งแกร่งคือผู้เชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของคุณ ในฐานะครู คุณจะทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความไว้วางใจกับนักเรียนของคุณในขณะที่คุณทั้งจะสร้างแรงจูงใจและท้าทายพวกเขา การสอนยังมอบโอกาสพิเศษให้กับคุณในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้ปกครองที่หลากหลาย ซึ่งล้วนแต่นำภูมิหลัง ประสบการณ์ และจุดแข็งที่แตกต่างกันมาใช้ในการทำงาน การเรียนรู้วิธีสำรวจบริบทใหม่ ๆ และสร้างความสัมพันธ์ข้ามแนวความแตกต่างอาจเป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญที่สุดที่คุณสามารถพัฒนาในฐานะผู้นำได้ในขณะนี้ เนื่องจากโลกของเราเชื่อมต่อถึงกันและมีความหลากหลายมากขึ้น

4. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)

การเรียนรู้จากความผิดพลาด การแสวงหาคำติชม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ครูเป็นศูนย์กลางของวัฒนธรรมการเรียนรู้ประเภทนี้โดยธรรมชาติ ในฐานะครูคุณจะเรียนรู้และพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเรียนรู้วิธีสอนแนวคิดใหม่ เรียนรู้สิ่งที่กระตุ้นให้นักเรียนแต่ละคนของคุณ เรียนรู้วิธีสำรวจโครงสร้างภายในโรงเรียนของคุณเพื่อทำงานให้เสร็จลุล่วง คุณยังได้รับคำติชมอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับสิ่งที่ใช้ได้ผล (และไม่ได้ผล) และท้าทายมุมมองของคุณเองว่านักเรียนของคุณสามารถทำอะไรได้บ้าง

เตรียมตัวคุณเองให้พร้อมสำหรับอาชีพแห่งการสร้างผลกระทบ (Preparing You for a Career of Impact)

คุณลักษณะทั้ง 4 นี้จะร่วมกันสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในทุกบริบทและสะท้อนถึงนิสัยของผู้นำที่โดดเด่นในภาคส่วนต่าง ๆ คุณจะยังคงฝึกฝนลักษณะเหล่านี้ต่อไปในขณะที่คุณพัฒนาแนวทางการสอนของคุณและจะนำมาใช้ตลอดอาชีพการงานของคุณ ไม่ว่าคุณจะเลือกเดินตามเส้นทางใดก็ตาม

สำหรับศิษย์เก่า Teach For America หลายคน ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำในห้องเรียนและการสร้างผลกระทบโดยตรงต่อนักเรียนคือการเปลี่ยนแปลง ประสบการณ์ที่ปลุกและทำให้ความหลงใหลในการเลือกอาชีพที่ต้องทำตลอดชีวิตมีพลังขึ้นมาใหม่โดยเน้นที่ความไม่เท่าเทียมทางการศึกษาและปัญหาเชิงระบบที่มีส่วนทำให้เกิด ความไม่เท่าเทียมนั้น เกือบร้อยละ 65 ของศิษย์เก่า TFA ยังคงทำงานด้านการศึกษา และร้อนละ 84 ทำงานในบทบาทที่ส่งผลต่อการศึกษาหรือชุมชนที่มีรายได้ต่ำ

ศิษย์เก่าส่วนใหญ่อยู่ในห้องเรียนและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในฐานะครูที่มีประสบการณ์ ครูผู้มีประสบการณ์สั่งสมประสบการณ์ความเป็นผู้นำและอิทธิพลมากมาย เพราะพวกเขายังคงส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อนักเรียนของพวกเขาทุกปี พวกเขาพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อเตรียมนักเรียนให้พร้อมสำหรับงานในศตวรรษที่ 21 กำหนดรูปแบบการศึกษาโดยแบ่งปันแนวทางการสอนที่เป็นแบบอย่างกับนักการศึกษาคนอื่นๆ และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาภายในชุมชนของตน

ศิษย์เก่ายังได้รับแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นจากสิ่งที่พวกเขาเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อนำไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ นอกห้องเรียนที่ขยายโอกาสให้กับเด็ก ๆ พวกเขาทำหน้าที่เป็นผู้นำโรงเรียน ทนายความ ผู้ประกอบการทางสังคม เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการเลือกตั้ง และสาขาอื่น ๆ อีกมากมายที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนดำเนินกิจการอยู่

พลังแห่งการเป็นผู้นำร่วมกัน (The Power of Leading Together)

ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เพียงบทบาทที่เป็นทางการที่เราถือ แต่เป็นวิธีการดำเนินงานด้วย นี่หมายถึงการใช้เวลาฟังและสร้างความสัมพันธ์ที่แท้จริง สร้างพื้นที่เพื่อสะท้อนและเรียนรู้จากกันและกัน เพื่อทำงานและปรับวิสัยทัศน์ร่วมกันแนวทางปฏิบัติทั้งหมดที่คุณจะพัฒนาและฝึกฝนในฐานะครู

แนวทางปฏิบัตินี้เป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำโดยรวม โดยนำผู้คนจากภูมิหลังที่แตกต่างกันมารวมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อคุณติดต่อกับหุ้นส่วน เพื่อนร่วมงาน และสมาชิกในชุมชนที่มีความคิดเหมือนกัน ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้คุณสร้างความสัมพันธ์และโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อเร่งความก้าวหน้าไปสู่ความเท่าเทียมทางการศึกษา

ซึ่งรวมถึงผู้นำเขตที่สร้างกลุ่มครอบครัว นักการศึกษา และผู้นำในท้องที่เพื่อให้เงินทุนในโรงเรียนมีความเท่าเทียมกันมากขึ้น แพทย์ที่ร่วมมือกับโรงเรียนในท้องถิ่นและองค์กรสุขภาพชุมชนเพื่อให้การศึกษาด้านสุขภาพแก่นักเรียน และผู้จัดงานในชุมชนที่นำผู้คนมารวมตัวกันเพื่อเปลี่ยนนโยบายการย้ายถิ่นฐานเพื่อให้เด็กทุกคนที่มายังสหรัฐอเมริกามีโอกาสเติบโต ผู้นำเหล่านี้ใช้ทักษะความเป็นผู้นำที่พวกเขาฝึกฝนในห้องเรียน

**Edward** (2016) ได้กล่าวถึง 5 วิธีที่การพัฒนาความเป็นผู้นำสามารถปรับปรุงการศึกษาระดับโลกได้(5 Ways Leadership Development Can Improve Global Education)

งานวิจัยล่าสุดของ UNESCO ประมาณการว่าจำเป็นต้องมีครูใหม่ 69 ล้านคนเพื่อให้เป็นไปตามวาระที่ทะเยอทะยานในการพัฒนาที่ยั่งยืน โรงเรียนในอนุภูมิภาคทะเลทรายซาฮาราและเอเชียใต้กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนครูมากที่สุด โดยจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ใหม่ 14.6 ล้านคน ตามรายงานที่ตีพิมพ์ตรงกับวันครูโลกในวันที่ 5 ตุลาคม

อย่างไรก็ตาม การสรรหาครูใหม่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการต่อสู้ การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในการดูแลการศึกษาที่ครอบคลุมและมีคุณภาพจะต้องใช้นวัตกรรมและการปฏิรูปที่กว้างขึ้นนอกเหนือไปจากการจ้างพนักงานสอนมากขึ้น

นั่นคือข้อความจากผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาระดับโลกที่ประชุมกันระหว่างการประชุมประจำปีของธนาคารโลกเพื่อหารือว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำจะปรับปรุงการศึกษาทั่วโลกได้อย่างไร

ต่อไปนี้เป็นประเด็นสำคัญ 5 ข้อจากการอภิปราย (Here are Five Key Takeaways from the Discussion)

**1. การดึงดูดผู้มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องปฏิรูประบบก่อน** (Attracting Talent is Key, but Reform the System First)

Sishir Khanal ผู้เป็น CEO ของ Teach for Nepal กล่าวว่าโครงการปฏิรูปการศึกษาใน Nepal หลายโครงการไม่ได้ผลเนื่องจากความเข้าใจผิดขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบันภายในประเทศ

“ความพยายามในการปฏิรูปของเราจำนวนมากมุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมสิ่งใหม่ ๆ ให้พนักงาน แต่นั่นก็อยู่บนพื้นฐานของความเต็มใจและความสามารถภายในของแต่ละคนที่จะนำไปสู่การปฏิรูปอย่างแท้จริง” เขากล่าว

ตามที่ Khanal กล่าว ผู้สนับสนุนจำเป็นต้องถามคำถามที่ใหญ่กว่านั้น “ไม่ใช่วิธีดึงดูดบุคคลใหม่ที่มีความสามารถสูงเข้าสู่ระบบการศึกษา แต่เราจะปฏิรูประบบได้อย่างไร”

**2. สร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น** (Build Networks of Local ‘Learning Champions’)

ผลการศึกษาที่ดีที่สุดเกิดขึ้นเมื่อความพยายามนั้นนำโดย "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่นตามที่Rebecca Winthrop กล่าวเพื่อนร่วมงานด้านการศึกษาอาวุโสของ Brookings Institution การดำเนินการเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องทำโดยเจ้าหน้าที่อาวุโสหรือรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ แต่คนที่มีที่นั่งในรัฐบาลซึ่งได้รับ “พื้นที่เพื่อทำบางสิ่งที่แตกต่างออกไป” เธอกล่าว

เมื่อถูกถามถึงสิ่งที่พวกเขาต้องการเพื่อสนับสนุนงานของพวกเขา วินธรอปกล่าวว่า “แชมป์” เหล่านี้ได้ร้องขอวิธีในการเชื่อมต่อและแบ่งปันข้อมูลกับผู้นำด้านการศึกษาคนอื่น ๆ ขณะนี้ Brookings กำลังศึกษาขอบเขตและการออกแบบเครือข่ายดังกล่าว ซึ่งออกแบบมาเพื่อเชื่อมโยงผู้นำด้านการศึกษาในระดับต่าง ๆ และจากประเทศต่าง ๆ เพื่อเชื่อมต่อ แชร์ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และอาจมีการร่วมมือกัน

**3. ลงทุนในการวิจัยและพัฒนา** (Invest in Research and Development)

ภาคการศึกษาควรเป็นผู้นำในภาคธุรกิจในการรวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิภาพของเด็ก และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการทำให้เกิดความเป็นผู้นำและการพัฒนาการจัดการในหมู่เจ้าหน้าที่การศึกษา ตามรายงานของ Luis Benveniste ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาจาก World Bank

**4. คิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์** (Rethink Human Resources)

เส้นทางอาชีพการศึกษาแบบดั้งเดิมในประเทศกำลังพัฒนาจำนวนมากมีไว้เพื่อให้ครูได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับสูงเลื่อนไปเป็นผู้บริหารเขตของเขต

Benveniste กล่าวว่า "สิ่งนี้ไม่ได้ตอบสนองสถาบันหรือเด็ก ๆ" เนื่องจากผู้สมัครไม่ได้รับ "การฝึกอบรมความเป็นผู้นำและการจัดการที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่" ในบทบาทต่าง ๆ

เขาแนะนำว่าสถานศึกษาควรจัดโปรแกรมการฝึกอบรมก่อนและระหว่างให้บริการเฉพาะซึ่งปรับให้เหมาะกับแต่ละบทบาท เช่นเดียวกับความพยายามในการสรรหาบุคลากรเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร โดยมีการแทรกแซง "น้อยที่สุด" เท่าที่เป็นไปได้

**5. มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ** (Involve other Stakeholders)

“การที่มีรัฐบาลที่ทะเยอทะยานและให้การสนับสนุนนั้นไม่เพียงพอ สังคมจำเป็นต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง” Emiliana Vegas หัวหน้าแผนกการศึกษาของ Inter-American Development Bank กล่าว

Vegas กล่าวว่าในขณะที่ Latin America มีอัตราการเข้าถึงการศึกษาที่ดี แต่ผลการเรียนรู้นั้น “แย่มาก” เธอคิดว่าผู้ปกครองปัจจุบันซึ่ง “ไม่ได้มองว่าการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด” จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการอภิปรายด้านการศึกษามากขึ้นและเธอเห็นว่าภาคประชาสังคมมีบทบาทในการสนับสนุนและสามารถแจ้งให้ผู้ปกครองทราบได้

**Elias** (2016) ได้กล่าว 6 เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่ดีขึ้น (6 Paths to Better Leadership) ดังนี้ ความเป็นผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญมากกว่าที่เคย ความต้องการเวลาในการสอนเพิ่มขึ้น และความกดดันด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น พื้นที่ที่ถูกละเลยในอดีตของความสามารถทางสังคม อารมณ์ และพลเมืองกำลังปรากฏว่าเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับผู้นำที่รู้ว่าพวกเขาต้องการมุ่งหน้าไปในทิศทางใด มีภารกิจสำคัญ 6 ประการที่ต้องดำเนินการ

อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ผู้นำด้านการศึกษาโดย Mark Goldberg และการสังเกตของ David Gergen หลังจากทำหน้าที่ในทำเนียบขาวภายใต้ประธานาธิบดีหลายคนจากพรรคการเมืองทั้งสอง (Eyewitness to Power, 2000) ต่อไปนี้เป็นงาน 6 ประการ

1. เชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)

ผู้นำต้องมีความเชื่อหลักที่สามารถนำมาสื่อสารด้วยความชัดเจน กระชับ และความหลงใหล สิ่งนี้เรียกว่าความเชื่อพื้นฐาน (Goldberg) และวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ (Gergen)

2. เริ่มต้นแข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)

ผู้นำต้องเริ่มต้นอย่างรวดเร็วและแน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เพิ่งเริ่มมีบทบาทเป็นผู้นำ ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมั่นใจ แทนที่จะจัดการกับปัญหาที่ท้าทายที่สุด เป็นการดีที่สุดที่จะเริ่มต้นด้วยความท้าทายเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มีความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขได้ สิ่งนี้ทำให้ทุกคนมีโอกาสได้เห็นว่าผู้นำจะทำงานอย่างไร และสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงนั้นจะทำให้มีโอกาสสัมผัสประสบการณ์รูปแบบการเป็นผู้นำแบบใหม่ร่วมกัน เมื่อมีความพยายามดิ้นรนก็จะได้เรียนรู้อะไรมากมายจากวิธีจัดการกับความพ่ายแพ้

3. ชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)

ผู้นำต้องมีทักษะในการโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจ พวกเขาต้องสามารถระบุวิสัยทัศน์ที่เป็นจริงและชัดเจนว่าองค์กรจะมีลักษณะอย่างไรในอนาคต และช่วยให้ผู้อื่นมองเห็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับข้อกังวล เป้าหมาย หรือความเชื่อที่ลึกซึ้งของพวกเขาเอง พวกเขาต้องสื่อสารและสร้างแบบจำลองความเชื่อมั่นที่แข็งแกร่งของตน เพื่อที่พวกเขาจะได้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการอย่างยั่งยืน แม้ว่าผู้นำจะ "ไม่พิจารณา" คนอื่น ๆ ที่มีบทบาทเป็นผู้นำหรือความรับผิดชอบต้องยอมรับและแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ด้วย

4. เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)

ผู้นำต้องมีคุณธรรมที่เข้มแข็ง ในการติดตามผู้นำ คนอื่น ๆ จะต้องเชื่อมั่นในการอุทิศตนเพื่อความเท่าเทียม ความยุติธรรม การเอาชนะความเสียเปรียบ และการออกความคิดเห็นของผู้นำคนนั้น เป็นเรื่องที่ยุติธรรมที่จะบอกว่าไม่ใช่ทุกคนที่จะรับรู้ถึงคุณลักษณะเหล่านี้ของผู้นำ แต่ผู้ติดตามหลักของเขาหรือเธอจะต้องรู้แน่นอน

5. แสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)

ผู้นำต้องกล้าที่จะว่ายทวนน้ำ ผู้นำจึงต้องเตรียมพร้อมที่จะเสี่ยง รับมือกับแนวโน้ม แสดงความกล้าหาญ ยืนกราน ส่งเสริมผู้อื่น และใช้ความรู้สึกประนีประนอมที่เหมาะสม เนื่องจากท้ายที่สุดแล้วความเป็นผู้นำคือความมุ่งมั่นทางศีลธรรม (ในสภาพแวดล้อมการสอน คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ครูต้องการส่งมอบให้นักเรียนในท้ายที่สุด เพื่อที่ไม่ให้การศึกษาของพวกเขาเป็นการเรียนรู้แบบพอให้ผ่าน ๆ)

6. เพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)

ผู้นำต้องเก่งในการเรียนรู้สถานการณ์และความฉลาดทางอารมณ์ ตามที่ Goldberg (มิถุนายน 2001, Phi Delta Kappan, p.760) "ฉันไม่เชื่อว่าคนที่ฉันสัมภาษณ์จะแลกเปลี่ยนตำแหน่งและประสบความสำเร็จได้เหมือน ๆ กัน" ในท้ายที่สุด ผู้นำต้องมีทักษะความฉลาดทางอารมณ์เพื่อปรับสถานการณ์ที่พวกเขาพบและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการอย่างเต็มที่ ผู้นำต้องช่วยให้สมาชิกในองค์กรและสมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในภารกิจและวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกันเพื่อแสวงหาความเข้าใจร่วมกัน ให้มากกว่าการฝึกอบรมด้านเทคนิค สิ่งที่ผู้นำสามารถทำได้โดยตรงนั้นมีจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน ดังนั้นการกระจายความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความยั่งยืน

ไม่จำเป็นต้องเป็นครูใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือประธานคณะกรรมการโรงเรียนจึงจะเป็นผู้นำโรงเรียนได้ ผู้นำคือผู้ที่ก้าวขึ้นมาเพื่อช่วยให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จ พวกเขามีความรับผิดชอบมากขึ้นในการติดตามภาพรวม ลองพิจารณาการมีส่วนร่วมของคุณที่จะสามารถช่วยทำให้โรงเรียนหรือเขตของคุณน่าอยู่ขึ้นได้ ให้ปีนี้เป็นปีแห่งความเป็นผู้นำของคุณเอง

**Lynch** (2019) ได้กล่าวถึง 7 วิธีในการเพิ่มการแสดงออกของคุณในฐานะผู้นำด้านการศึกษา (7 Ways to Increase your Presence as an Education Leader) ดังนี้ ในฐานะผู้นำในด้านการศึกษา เรามีบทบาทเป็นผู้นำที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากมาย ได้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทุกคนเหล่านี้รู้สึกถึงความเป็นผู้นำของเราในรูปแบบที่แตกต่างกันตั้งแต่ครูที่โต้ตอบกับเราในเลานจ์หรือผ่านการสังเกตการณ์ในห้องเรียน ไปจนถึงนักเรียนที่อาจไฮไฟว์ให้เราที่โถงทางเดินแต่กลัวที่จะมาที่ห้องทำงานของเรา นอกจากนี้ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนรู้สึกได้ถึงการเป็นผู้นำของเราที่เห็นเราทักทายเด็กๆ ที่ประตูทางเข้าหรือพูดในที่ประชุม

เมื่อเร็ว ๆ นี้ ฉันได้ยินผู้นำแสดงความคิดเห็นกับครูคนหนึ่งว่า “คุณอาจไม่ชอบ แต่คุณต้องเคารพตำแหน่งและอำนาจของฉัน” ความคิดเห็นประเภทนี้จะเผาแทนที่จะสร้างสะพานเชื่อมระหว่างกันขึ้นมา และลดสถานะในเชิงบวกของผู้นำ แทนที่จะคาดหวังความเคารพจากคำนำหน้าหรือตำแหน่ง ให้พยายามเพิ่มการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำของคุณและสร้างแรงบันดาลใจให้คนที่คุณต้องการนำให้ติดตามคุณโดยไม่ต้องคำนึงถึงตำแหน่ง

1. อย่าบ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)

ความแตกต่างระหว่างการมีตำแหน่งผู้นำและการมีความเป็นผู้นำคือสิ่งที่ Baldoni เรียกว่า การได้รับอำนาจ ความผิดพลาดที่ผู้นำหลายคนทำคือการคาดหวัง กระทั่งเรียกร้อง เคารพเพราะตำแหน่ง ท้ายที่สุดแล้ว อำนาจที่แท้จริงเพียงอย่างเดียวที่คุณมีในฐานะผู้นำคืออำนาจที่คุณได้รับ ดังนั้นจงอ่อนน้อมถ่อมตนเกี่ยวกับป้ายชื่อนั้นที่ประตูสำนักงาน เพียงอย่างเดียวก็มีค่าน้อยมาก

2. ทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)

เราได้รับอำนาจและพัฒนาการแสดงตนผ่านการโต้ตอบประจำวันของเราในฐานะผู้นำ หนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดสำหรับผู้นำในแสดงตนและเริ่มสร้างอำนาจในชุมชนโรงเรียนคือการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและกำหนดเป้าหมายว่าการเรียนรู้จะมีลักษณะอย่างไร คุณไม่ใช่ผู้นำถ้าไม่มีใครตามคุณ ดังนั้นให้ใช้คำอย่างเช่น โรงเรียน "ของเรา" วิสัยทัศน์ "ของเรา" ชุมชน "ของเรา" และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่ออนาคตตั้งแต่เริ่มต้น

3. ฟังและพูดคุยกับคนอื่นๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)

Stephen Covey ชี้ให้เห็นว่าการฟังและพยายามทำความเข้าใจผู้อื่นเป็นหนึ่งในนิสัยหลักของบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูง การฟังและพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำด้านการศึกษา ผู้นำต้องเต็มใจที่จะลดเกราะลง เชื้อเชิญให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย และรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่น ๆ ที่กำลังมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันเพื่อนักเรียนอย่างแท้จริง

4. จัดลำดับเวลาและพลังงานของคุณว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (**Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most**)

หากคุณถามผู้นำโรงเรียนว่าอะไรสำคัญที่สุด คำตอบน่าจะเกี่ยวข้องกับเด็ก ๆ การเรียนรู้ การเติบโตของพวกเขา แต่ผู้นำหลายคนใช้เวลาในแต่ละวันในการจัดการกับปัญหาด้านการบริหารและ "ปัญหาของผู้ใหญ่" มากกว่าการมุ่งเน้นที่นักเรียนและการเรียนรู้ของพวกเขา หากต้องการสร้างความเคารพและทัศนคติเชิงบวกกับครูที่เป็นแนวหน้าทุกวันหรือไม่? อุทิศเวลาเพื่อมุ่งเน้นไปที่นักเรียนและการเรียนรู้โดยอยู่ในที่ที่นักเรียนอยู่ให้มากขึ้นโดยการเยี่ยมชมห้องเรียนแบบไม่เป็นทางการเพื่อมีส่วนร่วมกับนักเรียนในขณะที่พวกเขาเรียนรู้หรือเดินไปพูดคุยกับนักเรียนทุกวันในโรงอาหารหรือ06fพักผ่อน

5. ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)

คุณเชื่อว่างานที่คุณทำในฐานะผู้นำทุกวันที่โรงเรียนมีความสำคัญหรือไม่? มันจำเป็นไหม? คุณเชื่อหรือไม่ว่าสิ่งที่เราทำในโรงเรียนมีพลังที่จะเปลี่ยนวิถีชีวิต? หากคุณไม่เชื่อสิ่งเหล่านั้น คุณอาจทำผิดอาชีพ แต่ถ้าคุณเชื่อสิ่งเหล่านั้น จงใช้ความเชื่อมั่นนั้น แบ่งปันความเชื่อมั่นกับพนักงานของคุณ กับผู้ปกครอง กับชุมชน ให้ทุกคนเห็นหัวใจของคุณที่มีต่อเด็กๆ และความเชื่อของคุณในพลังการศึกษาที่สามารถเปลี่ยนแปลงชีวิต นี่คือความเชื่อมั่นและหัวใจสำหรับงานที่จะเพิ่มการมีตัวตนของคุณ

6. ตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)

หากคุณเชื่อในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายโดยรวมเพื่ออนาคต แสดงว่าคุณตระหนักถึงความสำคัญของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมาพร้อมกับการแสวงหาความเข้าใจ เมื่อคุณไม่ขอข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณจะส่งข้อความที่แสดงว่าคุณไม่เข้าใจหรือไม่สนใจเกี่ยวกับข้อกังวลหรือแนวคิดที่พวกเขาอาจมี แม้ว่าการยอมให้แผนของคุณในฐานะผู้นำได้รับอิทธิพลจากความคิดของผู้อื่นอาจจะดูขัดกับสัญชาตญาณ แต่การสร้างความเข้าใจร่วมกันและการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเริ่มต้นด้วยการเปิดกว้างต่อความคิดของพวกเขา เพื่อให้คุณสร้างวิสัยทัศน์ที่พวกเขาจะยอมทำตาม

7. เต็มใจยอมรับผิด(**Be willing to admit to a mistake**)

สิ่งนี้ยากสำหรับผู้นำบางคนมากกว่าข้ออื่นๆ บางคนมองว่าการยอมรับความผิดพลาดเป็นสัญญาณของความอ่อนแอ อย่างไรก็ตามการแสร้งทำเป็นว่าไม่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือกล่าวโทษผู้อื่นเมื่อมีสิ่งผิดปกติเป็นวิธีที่บ่อนทำลายสถานะของคุณในฐานะผู้นำได้อย่างรวดเร็วที่สุด การเป็นผู้นำนั้นยากเพราะสุดท้ายแล้วความรับผิดชอบก็ตกอยู่บนบ่าของคุณ ผู้นำที่ดีที่สุดตระหนักดีว่าพวกเขาสร้างความไว้วางใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมั่นใจเมื่อพวกเขาสามารถยอมรับว่าพวกเขาทำผิดพลาด พยายามทำสิ่งที่ไม่ได้ผล ตอบโต้ด้วยอารมณ์ในบางสถานการณ์ ยินดีที่จะขอโทษสำหรับความผิดพลาดและสามารถพูดได้อย่างชัดเจน มันส่งข้อความให้คนอื่นเห็นว่าเราเป็นมนุษย์ แต่ตัวเรายิ่งใหญ่พอที่จะยอมรับความรับผิดชอบเมื่อเราทำผิด และเราใส่ใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเรามากพอ

คุณอาจคิดว่าความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งนั้นติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่ได้ถูกสร้างมา จริงอยู่บางคนมีเสน่ห์ดึงดูดมากกว่าคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีรู้ดีว่าการปรากฏตัวของพวกเขาในฐานะผู้นำไม่ได้เกี่ยวกับบุคลิกภาพโดยกำเนิดเท่านั้น การปรากฏตัวของผู้นำถูกสร้างขึ้นในแต่ละครั้ง และแต่ละปฏิสัมพันธ์ เพิ่มสถานะความเป็นผู้นำของคุณโดยจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่สำคัญที่สุด ทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำให้แน่ใจว่าคนรอบข้างรู้ว่าคุณเป็นใครมากกว่ารู้จักแค่ป้ายชื่อของคุณที่ติดอยู่ประตูห้องทำงาน

**Author** (2017) ได้กล่าวถึง 9 วิธีในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (9 Ways to Develop Your Leadership Skills) ดังนี้ ความหวังที่จะก้าวไปสู่จุดสูงสุดคือสิ่งที่ทำให้หลายคนตั้งใจทำงาน ฝึกฝนทักษะ และทำโปรเจกต์ใหม่ ๆ แต่หลังจากถึงจุดหนึ่ง การพัฒนาอาชีพขึ้นอยู่กับทักษะทางเทคนิคและความเต็มใจที่จะทำงานหนักมากกว่า คุณต้องมีทักษะทางสังคมสัก 2-3 อย่าง ซึ่งอย่างน้อยก็คือต้องมีความสามารถในการรับบทบาทผู้นำ

บางคนเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ แต่ทุกคนสามารถพัฒนาชุดทักษะที่จำเป็นด้วยการฝึกฝน หากคุณต้องการพาอาชีพไปให้ไกลที่สุด คุณต้องเต็มใจที่จะทำงาน ต่อไปนี้คือกลยุทธ์ 9 ประการที่จะช่วยให้คุณพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและก้าวหน้าในอาชีพการงานของคุณต่อไป

ค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำในอุดมคติของคุณโดยพิจารณาจากบุคลิกภาพของคุณได้ที่นี่: รูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดที่เหมาะกับคุณ (แผนภูมิการตัดสินใจ)

**1. ฝึกวินัย (Practice Discipline)**

ผู้นำที่ดีต้องมีวินัย การพัฒนาวินัยในชีวิตการทำงาน (และส่วนตัว) ของคุณเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นให้ฝึกฝนวินัยด้วยเช่นกัน ผู้คนจะตัดสินความสามารถของคุณในการเป็นผู้นำตามความมีวินัยที่คุณแสดงในที่ทำงาน

แสดงให้เห็นถึงระเบียบวินัยในที่ทำงานโดยทำตามกำหนดเวลา รักษานัดหมาย และเลิกการประชุมตรงเวลาเสมอ หากคุณเป็นคนไม่เป็นระเบียบโดยธรรมชาติ คุณอาจจะต้องให้งานช่วยกำจัดความไม่เป็นระเบียบออกไป แต่คุณสามารถเริ่มต้นจากสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ได้เสมอ ลองใช้นิสัยที่ดีที่บ้าน เช่น ตื่นเช้าและออกกำลังกายทุกวัน แล้วค่อยๆ ต่อยอดจากตรงนั้น

**2. รับทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)**

วิธีที่ยอดเยี่ยมในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณคือมีความรับผิดชอบมากขึ้น คุณไม่จำเป็นต้องทำอะไรมากเกินกว่าจะรับไหว แต่คุณจำเป็นต้องทำมากกว่าแค่สิ่งที่ระบุไว้ในรายละเอียดงานของคุณ หากคุณต้องการเติบโต การก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัยเป็นวิธีเดียวที่คุณจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการทำเช่นนั้นจะทำให้ผู้บริหารว่าคุณสังเกตเห็นว่าคุณเป็นคนผู้ริเริ่ม

**3. เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)**

ผู้นำที่แท้จริงไม่มีปัญหาในการยอมให้ผู้อื่นควบคุมได้ตามความเหมาะสม คุณไม่ควรรู้สึกถูกคุกคามเมื่อมีคนไม่เห็นด้วยกับคุณ ตั้งคำถามเกี่ยวกับความคิดของคุณ หรือนำเสนอความคิดของพวกเขาเอง เปิดใจและยกย่องผู้ที่สมควรได้รับ มันไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ถ้าคุณเรียนรู้ที่จะให้คุณค่าและเคารพผู้อื่นในทีมของคุณ พวกเขาจะมีแนวโน้มมากขึ้นที่จะลุกขึ้นสู้เพื่อคุณ

**4. พัฒนาความตระหนักในสถานการณ์ (Develop Situational Awareness)**

เครื่องหมายของผู้นำที่ดีคือคนที่มองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น นี่เป็นทักษะที่มีค่าเมื่อต้องจัดการโครงการที่ซับซ้อนด้วยกำหนดเวลาที่กระชั้นชิด ความสามารถในการคาดการณ์และให้คำแนะนำเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นนั้นมีค่ามากสำหรับผู้นำ ความสามารถนี้ยังช่วยให้คุณรับรู้ถึงโอกาสที่ผู้อื่นมองข้าม ซึ่งจะทำให้คุณได้รับการยอมรับอย่างแน่นอน

**5. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire Others)**

การเป็นผู้นำหมายความว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีม และในฐานะผู้นำ คุณควรสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้คนที่คุณทำงานด้วยเพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อสมาชิกในทีมต้องการกำลังใจหรือคำแนะนำก็ให้เสนอสิ่งนั้น บางครั้งสิ่งที่คนต้องการก็คือคนที่รับฟังและเห็นอกเห็นใจ

**6. เรียนรู้ต่อไป (Keep learning)**

เส้นทางที่ดีที่สุดสู่การเป็นผู้นำที่ดีคือการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มันทำให้ความคิดของคุณเฉียบแหลมและทำให้ทักษะของคุณสดใหม่ มันเตรียมคุณให้พร้อมสำหรับความท้าทายใหม่ ๆ ที่อาจเข้ามาหาคุณ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับผู้นำเสมอ

**7. เพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your Teammates)**

ไม่มีใครเก่งที่สุดในทุกสิ่ง และยิ่งคุณรู้ได้เร็วเท่าไหร่ คุณก็ยิ่งเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้เร็วเท่านั้น การมอบหมายงานให้ผู้อื่นไม่เพียงทำให้คุณว่างเพื่อไปทำสิ่งที่คุณทำได้ดีเท่านั้น แต่ยังให้อำนาจผู้อื่นในทีมของคุณอีกด้วย

**8. แก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)**

อย่าเป็นผู้จัดการที่หลุดมาจากนรก! ไม่ใช่ทุกคนจะเข้ากันได้เสมอ แทนที่จะเพิกเฉยต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยหวังว่าความขัดแย้งจะหายไปเอง ให้จัดการโดยพูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นการส่วนตัว นอกจากนี้ต้องเปิดใจมอบหมายสมาชิกในทีมใหม่หากไม่สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งได้

**9. จงเป็นผู้ฟังที่ฉลาด (Be a discerning listener)**

การเป็นผู้นำไม่ได้หมายความว่าคุณต้องอยู่ในความสนใจเสมอ ลักษณะสำคัญของผู้นำที่ดีคือคนที่รับฟังข้อเสนอแนะ แนวคิด และคำติชมจากผู้อื่น และต่อยอดจากคำแนะนำเหล่านั้น ผู้ฟังที่ดีรู้ดีว่าการสื่อสารไม่ได้เกี่ยวกับคำพูดเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้สัญลักษณ์ที่ไม่ใช่คำพูด เช่น การสบตาและภาษากาย

ทักษะการเป็นผู้นำที่ดีมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของคุณ แต่อย่างที่คุณเห็น ความเป็นผู้นำเป็นมากกว่าแค่การรับผิดชอบ ดังที่รัฐบุรุษชาวอเมริกัน John Quincy กล่าวไว้ว่า "หากการกระทำของคุณเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นฝันมากขึ้น เรียนรู้มากขึ้น ทำมากขึ้น และกลายเป็นอะไรที่มากขึ้น คุณคือผู้นำ (If your Actions Inspire others to Dream more, Learn more,D more and become more, You are a Leader)"

**Nannyonjo** (2017) ได้กล่าวถึง วิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความเป็นผู้นำในโรงเรียน (Effective Ways for Developing School Leadership) ดังนี้ ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญของความพยายามทางสังคมทั้งหมด ความเป็นผู้นำที่มีความสามารถมีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียน ความเป็นผู้นำโรงเรียนส่งผลกระทบต่อการศึกษาในทุกด้าน: แรงจูงใจของครู การกำหนดเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่การเรียนการสอนเกิดขึ้น และการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนในวงกว้าง การศึกษาครั้งใหญ่ในระยะเวลา 6 ปีที่รายงานโดย Louis et al (2010) ซึ่งครอบคลุมโรงเรียน 180 แห่งใน 43 เขตการศึกษาใน United States พบว่าไม่มีโรงเรียนใดที่จะปรับปรุงบันทึกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้หากไม่มีความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีทักษะ

ในระบบโรงเรียนหลายแห่ง ความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นห่างไกลจากบรรทัดฐาน มักจะสันนิษฐานง่าย ๆ ว่าผู้นำโรงเรียนจะทำตามหน้าที่รับผิดชอบและความคิดริเริ่มที่ได้รับมอบหมายให้พวกเขา โดยยังไม่คำนึงถึงความสามารถ นอกจากนี้โปรแกรมเพื่อเตรียมและหรือสนับสนุนผู้นำโรงเรียนยังขาดแคลนหรือไม่มีประสิทธิภาพ

เรารู้อะไรบ้างเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำโรงเรียนเพื่อเปลี่ยนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างจาก Jamaica แสดงให้เห็นถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถช่วยให้ผู้นำโรงเรียนมีทักษะในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนที่พวกเขาดำเนินอยู่

รัฐบาล Jamaica ได้ก่อตั้งโครงการ National College for Education Leadership (NCEL) ขึ้นในปี 2011 โปรแกรมนี้มีแนวปฏิบัติที่ดีหลายประการที่มุ่งสู่การเตรียมพร้อมผู้นำโรงเรียน

ในช่วงระยะเวลาอันสั้น NCEL ได้สร้างชื่อเสียงในแถบทะเลแคริบเบียนในฐานะศูนย์บ่มเพาะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่การพลิกโฉมโรงเรียนด้วยการสอนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ระบบโรงเรียนในภูมิภาคกำลังจับตาดูโครงการนี้ด้วยความสนใจ

โครงการผู้นำโรงเรียนใน Jamaica ได้เปลี่ยนพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้อำนวยการโรงเรียน และส่งผลให้มีการมุ่งเน้นมากขึ้นในการปรับปรุงการสอนและประสิทธิภาพของนักเรียน บรรยากาศในโรงเรียนที่ดีขึ้น ครูที่มีแรงจูงใจ และการทำงานร่วมกันมากขึ้นในการวางแผนเพื่อการปรับปรุงโรงเรียนโดยรวม ผลลัพธ์ที่ได้ถัดไปคือการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน

การประเมินเบื้องต้นของโครงการนี้เป็นไปในเชิงบวกเพราะอะไร? คำตอบก็คือมีพื้นฐานมาจากแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปนี้

1. ขึ้นอยู่กับหลักฐานจากการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและความต้องการของผู้นำโรงเรียน เพื่อให้แน่ใจว่าโมดูลต่างๆ ได้รับการปรับแต่งให้ตรงกับความต้องการในชีวิตจริงของการปฏิบัติระดับโรงเรียนโดยมุ่งไปที่การปรับปรุงประสิทธิภาพ

2. มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ของนักเรียน ให้ข้อเสนอแนะแก่ครูเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติในการสอน และการวางแผนการพัฒนาวิชาชีพ

3. รวมถึงประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่นๆ สิ่งนี้ทำให้อาจารย์ใหญ่เห็นถึงกลยุทธ์ที่ช่วยพวกเขาในการปรับปรุงการปฏิบัติในโรงเรียนที่พวกเขาเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ไตร่ตรองถึงสิ่งที่พวกเขาได้เรียนรู้มาในบริบทของโรงเรียนของตนเอง และให้โอกาสในการนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมบางส่วนที่มอบให้ระหว่างการฝึกอบรมไปใช้

4. โปรแกรมใช้กลุ่มตามรุ่นเป็นเกณฑ์เฉพาะที่สะท้อนถึงความคล้ายคลึงกันของผู้นำหรือโรงเรียนของพวกเขา กลุ่มประชากรตามรุ่นเสนอเครือข่ายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและการสอนแบบเพื่อนช่วยเพื่อน พร้อมกันนั้นยังทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลทางอาชีพซึ่งสามารถใช้เป็น "กระดานเสียง" ที่สามารถแบ่งปันความคิดในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการตัดสินใด ๆ

5. ผู้ฝึกอบรมได้รับการรับรองและผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ ผู้ฝึกอบรมประกอบด้วยผู้นำโรงเรียนในปัจจุบันหรือที่เกษียณอายุที่ได้รับความเคารพนับถืออย่างสูง และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในสาขาที่เกี่ยวข้องนั้นถือว่ายอดเยี่ยม เพื่อให้แน่ใจว่าหลักสูตรมีความเป็นจริงและสะท้อนถึงประสบการณ์จริงมากขึ้น

6. การให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์หรือแม้กระทั่งผู้เกษียณอายุผู้ซึ่งเป็ฯที่ยอมรับว่าปฏิบัติงานได้ดีในฐานะผู้นำโรงเรียน

7. โปรแกรมเชื่อมโยงไปยังโครงการปฏิรูปภาคส่วนโดยรวม ซึ่งรวมถึงการวางแผนพัฒนาและการปรับปรุงโรงเรียน บางกลุ่มมีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับผลการตรวจของสำนักงานตรวจการศึกษาแห่งชาติ (National Education Inspectorate) และการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ระบุและการดำเนินการตามแผนดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ

8. เนื้อหาสอดคล้องกับมาตรฐานการเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ สิ่งนี้ให้ความคาดหวังทั่วไปสำหรับความรู้ ทักษะ และนิสัยของผู้นำโรงเรียน อีกทั้งยังเน้นย้ำการปรับปรุงการสอน มาตรฐานนี้ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำโรงเรียนซึ่งจะช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับบทบาทของมาตรฐานในการพัฒนาความเป็นผู้นำ

9. ทฤษฎีและการปฏิบัติถูกบูรณาการเข้ากับแผนปฏิบัติการพัฒนาความเป็นผู้นำและกรณีศึกษา โมดูลนี้ยังรวมถึงการอภิปรายกรณีศึกษาและหลักฐานการปฏิบัติ โหมดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นพื้นฐานนี้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สัมผัสกับองค์ประกอบที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติในชีวิตจริง

10. การฝึกอบรมตามความสามารถที่ได้รับการรับรอง การประเมินสมรรถนะมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และช่วยในการเปลี่ยนจากการได้มาซึ่งความรู้ไปสู่การใช้งาน

ในการตรวจสอบแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำของโรงเรียนและงานปรับปรุงโรงเรียนพบว่าแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมากก่อนและหลังโครงการเปิดตัว

คำตอบของครูในโรงเรียนที่นำโดยผู้นำที่ผ่านจุดฝึกอบรมเพื่อมุ่งเน้นที่การปรับปรุงการสอนระบุว่ามีการสนับสนุนครูมากขึ้น ตลอดจนมีบรรยากาศของโรงเรียนที่ดีขึ้น

โรงเรียนยังแสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ความแตกต่างที่เกิดขึ้นใน Jamaica ในช่วงเวลาสั้นๆ แสดงให้เห็นว่ามีการเสริมสร้างการมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถความเป็นผู้นำในโรงเรียนอย่างมากในประเทศกำลังพัฒนาซึ่งผลการเรียนรู้ยังคงต่ำ

**Yan** (2016) ได้กล่าวถึง วิธีปรับปรุงทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (How to Improve Your Leadership Skills) ดังนี้ ทักษะความเป็นผู้นำสามารถมีบทบาทอย่างมากในการพัฒนาอาชีพของบุคคล ทักษะทางเทคนิคและการศึกษาระดับวิทยาลัยอาจนำพาคุณไปไกลได้ถึงตรงนี้เท่านั้น การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการทำให้อาชีพการงานของคุณก้าวหน้า คุณจะต้องมีทักษะทางสังคม เช่น ความสามารถในการเป็นผู้ฟังและสื่อสารที่ดี

มีทักษะความเป็นผู้นำที่สำคัญหลายอย่างที่ถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะช่วยให้คุณเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่ม การพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ หรือการเรียนรู้วิธีกระตุ้นและมอบอำนาจให้คนรอบข้าง คุณต้องท้าทายตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณ

คุณสามารถพาอาชีพของคุณก้าวกระโดดไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วด้วยการแสดงให้เห็นว่าคุณมีสิ่งที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ หากคุณกำลังมองหางานหรือเลื่อนตำแหน่งใหม่ คุณมีแนวโน้มที่จะได้ตำแหน่งที่ต้องการมากขึ้น หากคุณมีประวัติความสำเร็จในการเป็นผู้นำในชีวิตการงานและชีวิตส่วนตัวของคุณอย่างต่อเนื่อง

มีผู้นำหลายประเภท แต่มีเพียงไม่กี่คนที่เป็นผู้นำโดยกำเนิด พวกเราส่วนใหญ่จำเป็นต้องเรียนรู้ พัฒนา และปรับปรุงวิธีการเป็นผู้นำที่ดี การพัฒนาความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการระบุและฝึกฝนทักษะและลักษณะสำคัญที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

**1. การริเริ่ม (Taking Initiative)**

ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะมอบหมายงานให้กับพนักงานที่พวกเขารู้ว่าทำได้เท่านั้น นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมอาสาที่จะรับหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้นในขณะที่ทำงานให้เหนือกว่าและดีกว่าในตำแหน่งปัจจุบันของคุณ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะมุ่งเน้นที่ความสามารถในการเรียนรู้ที่อยู่นอกเหนือความสามารถหลักของคุณ

**2. พื้นความรู้ (Knowledge Area)**

อย่าพึ่งพอใจ ก้าวออกจากเขตปลอดภัยของคุณและท้าทายตัวเองเพื่อปรับปรุง จำไว้ว่ายิ่งคุณทำงานมากเท่าไหร่ คุณก็ยิ่งเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น การเรียนรู้มากขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้นจะช่วยให้คุณมีบทบาทเป็นผู้นำในที่ทำงานของคุณในที่สุด นอกจากนี้คนอื่นๆ จะยอมรับคุณในฐานะผู้นำได้ง่ายขึ้นเมื่อวันนั้นมาถึง เพราะคุณจะได้มีประวัติในการริเริ่ม เป็นนักแห่งการเรียนรู้ และใช้ความรู้ที่ค้นพบใหม่นั้นในการปรับปรุง

**3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)**

คุณจะต้องเป็นนักคิดที่มีวิจารณญาณจึงจะรับงานระดับสูงได้ ผู้นำที่ดีสามารถคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนที่จะเกิดขึ้น พวกเขายังสามารถพัฒนาวิธีการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นได้

ผู้นำที่ดียังตระหนักถึงโอกาสที่เป็นไปได้และใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัทและพนักงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการปฏิบัติเชิงรุก อย่ารอให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้น ให้คาดการณ์ล่วงหน้าและช่วยทีมเตรียมพร้อมหากที่มีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น หากคุณเป็นผู้นำและพนักงานนำปัญหามาสู่คุณ โปรดช่วยพวกเขาระบุสาเหตุและกำหนดมาตรการป้องกันเพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อพนักงาน บริษัท และลูกค้า

**4. การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)**

ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอต่อหน้าทีม การสร้างและการเขียนกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือการสื่อสารกับพนักงานและลูกค้า ทักษะการสื่อสารที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งสำหรับผู้นำคือการฟัง หากไม่มีทักษะในการฟัง คุณจะไม่สามารถรับคำติชมจากผู้อื่นและทำความเข้าใจว่าสมาชิกในทีมชอบอะไรเกี่ยวกับโครงการที่พวกเขาทำ

บ่อยครั้งที่ผู้จัดการและผู้นำต้องจ้างผู้ที่เชี่ยวชาญในงานหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การฟังทีมผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะช่วยให้คุณเข้าใจสิ่งที่ทำได้และไม่สามารถทำได้ สนทนากับพวกเขาแบบตัวต่อตัวเพื่อบอกถึงข้อกังวลใดๆ ที่คุณมีหากจำเป็นเพื่อให้คุณสามารถก้าวไปข้างหน้าพร้อมกับทุกคนในความเข้าใจเดียวกัน

การตอบรับเป็นกุญแจสำคัญ ในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ คุณต้องสบตา หลีกเลี่ยงการรบกวนสมาธิผู้พูด และตอบสนองอย่างเหมาะสม โปรดทราบว่าการสื่อสารไม่ใช่แค่การสื่อสารด้วยวาจาเท่านั้น ให้เฝ้าสังเกตภาษากายและท่าทางเพื่อพิจารณาว่าจริงๆ แล้วผู้คนกำลังสื่อถึงอะไร

**5. จูงใจผู้อื่น (Motivate Others)**

ผู้นำที่แท้จริงควรสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้คน เมื่อพนักงานหรือเพื่อนร่วมงานหมดความทะเยอทะยานและความปรารถนา ผู้นำที่แท้จริงสามารถสร้างพลังและกระตุ้นพวกเขาได้ ผู้นำจูงใจคนอย่างไร? ประการแรกพวกเขารู้ว่าผู้คนมีความจำเป็นและต้องการอะไร ยกตัวอย่างเช่น หากพนักงานไม่มีแรงจูงใจเพราะเขาหรือเธอคิดว่าการทุ่มเททำงานหนักของเขาหรือเธอไม่เป็นที่ยอมรับ ผู้นำที่ดีจะพูดคุยกับบุคคลนั้นและเสให้การยกย่องที่พวกเขาสมควรได้รับ

บางครั้งผู้คนสูญเสียแรงจูงใจเพราะพวกเขากำลังเผชิญกับปัญหา เบื่อหน่ายกับการทำงานซ้ำซากจำเจ หรือผิดหวังที่พวกเขาไม่มีส่วนร่วมในงาน ผู้นำที่ดีควรเข้าหาสมาชิกในทีมเพื่อดูว่าพวกเขาเป็นอย่างไร ตั้งใจฟัง และส่งเสริมให้พวกเขามีส่วนร่วมในกระบวนการมากขึ้น

การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวกก็เป็นปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญเช่นกัน สร้างรางวัลในเชิงบวกเพื่อให้บรรลุเกณฑ์มาตรฐาน เช่น เป้าหมายลูกค้าใหม่ทุกสัปดาห์หรือสัปดาห์การทำงานที่ปราศจากข้อผิดพลาดสำหรับพื้นที่การผลิต ให้รางวัลพวกเขาด้วยอาหารกลางวันในวันศุกร์หรือของว่างและขนมยามบ่ายเพื่อช่วยให้ผู้คนคลายเครียดและรับว่าพวกเขาได้รับการชื่นชม

**6. วินัย (Discipline)**

ต้องมีวินัยจึงจะบรรลุเป้าหมายได้ แม้ว่าคุณจะมีวิสัยทัศน์หรือความคิดที่ดี แต่ก็ไร้ประโยชน์หากไม่มีวินัย หากคุณต้องการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ คุณต้องมีวินัย

ยกตัวอย่างเช่น สมมติว่าคุณและทีมของคุณต้องการสร้างแผนธุรกิจเพื่อดึงดูดนักลงทุน คุณมีแนวคิดมากมายสำหรับแผนธุรกิจ แต่ไม่มีระเบียบวินัยพอที่จะทำการซ้อมการนำเสนอ เมื่อถึงเวลาต้องนำเสนอข้อเสนอ คุณไม่สามารถสื่อสารวัตถุประสงค์ของคุณกับนักลงทุนได้อย่างถูกต้อง ผลลัพธ์นี้ส่งผลให้นักลงทุนปฏิเสธข้อเสนอของคุณ

ในการเป็นผู้นำที่ดี คุณต้องมีวินัยในตนเอง และทำให้แน่ใจว่าคนอื่นๆ ในทีมของคุณก็มีระเบียบวินัย

**7. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)**

“ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มาด้วยกันอย่างขาดไม่ได้” John F. Kennedy กล่าว เมื่อสิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้และการท้าทายตัวเองอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ ศึกษาผู้นำคนอื่นๆ และคุณสมบัติ กิริยาท่าทาง และวิธีการสื่อสารของพวกเขา แม้ว่าคุณไม่จำเป็นต้องลอกเลียนแบบผู้นำคนอื่น แต่ก็ต้องรวมคุณลักษณะบางอย่างของพวกเขาไว้ในสไตล์ของคุณ

**8. ความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)**

ตามที่ Theodore Roosevelt กล่าวไว้ว่า "ผู้บริหารที่ดีที่สุดคือคนที่มีเหตุผลเพียงพอที่จะเลือกคนดี ๆ มาทำในสิ่งที่เขาต้องการทำ และอดกลั้นเพื่อไม่ให้เข้าไปยุ่งกับพวกเขาในขณะที่พวกเขาทำ"

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะไม่จู้จี้จุกจิก มอบหมายงานให้กับพนักงานของคุณและทำให้พวกเขารู้สึกมีอำนาจในงาน หากคุณทำเช่นนี้ พวกเขาจะรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้นและมีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่ๆ มากขึ้น การมอบหมายงานจะช่วยให้คุณมีสมาธิกับเป้าหมายที่คุณต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง หากคุณเป็นหัวหน้าโครงการ คุณยังคงต้องรับผิดชอบงานในท้ายที่สุด ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคอยสอดส่องดูแลโครงการเมื่อมอบหมายงานไปแล้ว และต้องแน่ใจว่าได้มอบหมายงานให้กับผู้ที่มีทักษะในการทำภารกิจให้สำเร็จ การสร้างความชัดเจนของบทบาท ความรับผิดชอบ และกำหนดเวลามีความสำคัญต่อการมอบหมายงานและการทำให้โครงการเสร็จสมบูรณ์

**9. การจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)**

ผู้นำต้องรู้วิธีจัดการกับคนยากๆ และแก้ไขข้อขัดแย้ง หากพนักงานไม่ทำงานอย่างเต็มความสามารถและนำทัศนคติเชิงลบมาสู่การทำงาน ผู้นำต้องลุกขึ้นและพูดคุยกับบุคคลนั้นเป็นการส่วนตัว

ผู้นำต้องซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา สิ่งนี้ต้องใช้ความกล้าหาญอย่างมาก ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาหรือไล่ใครซักคนออกจากงาน ดังนั้นอย่าลืมฟังเรื่องราวของพนักงานก่อนที่จะด่วนสรุปและดำเนินการ

**10. เป็นผู้ตาม (Be a Follower)**

ผู้นำควรเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงคุณค่าของสมาชิกในทีม เรียนรู้จากพวกเขา และสนับสนุนให้สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ เรียนรู้จากพวกเขา เรียนรู้สิ่งที่คุณไม่รู้จากผู้ที่เชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง หากพนักงานมีความคิดใหม่ ๆ ให้สนับสนุนและดูว่ามันจะเป็นไปในทิศทางไหน เป็นหนึ่งในแฟนตัวยงของพวกเขา ช่วยให้พวกเขาก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัยและ คุณจะสร้างความมั่นใจในตัวเขาโดยการเชื่อในตัวพวกเขา แสดงถึงการรับรู้หากพนักงานคนใดคนหนึ่งของคุณกำลังใช้ประเภทของความคิดริเริ่มที่คุณเคยทำเมื่อคุณเพิ่งเริ่มต้นในการสร้างชุดทักษะและเพิ่มพูนทักษะความเป็นผู้นำของคุณ

**บทสำคัญ (The Bottom Line)**

ทักษะการเป็นผู้นำที่ดีมีความสำคัญต่อการพัฒนาอาชีพ หากคุณต้องการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ให้คิดถึงการกระทำที่คุณสามารถทำได้เพื่อให้มีอิทธิพลมากขึ้น หากคุณเป็นผู้นำอยู่แล้ว ลองคิดดูว่าคุณจะโน้มน้าวผู้อื่นได้อย่างไร

**Brooke** (2017) เป็น CCC-SLP, หัวหน้านักการศึกษา, Lexia Learning และ Rosetta Stone ได้กล่าวถึง 4 ปัจจัยหลักของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Four Key Factors of Effective School Leadership) ดังนี้ ในช่วงเวลาที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อมาตรฐานสูงสุด ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน มาตรฐานเหล่านี้ชวนให้นึกถึงสมัยนโยบาย Reading First เมื่อโรงเรียนถูกขอให้ดำเนินการติดตามนักเรียนและตั้งเป้าหมายที่สูงสำหรับแต่ละคน มีปัจจัยสำคัญหลายประการที่ระบุไว้ที่โรงเรียน Reading First ที่ประสบความสำเร็จ แม้ว่าจะมีประชากรนักเรียนที่ค่อนข้างท้าทาย (Crawford & Torgesen, 2006) ปัจจัยเหล่านี้สามารถนำไปใช้กับช่วงเวลาเดียวกันนี้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เปิดกว้างและให้การสนับสนุน และที่ซึ่งความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งไม่ได้มีให้เห็นเพียงในตัวครูใหญ่เท่านั้น แต่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ร่วมกันของโค้ชและครู

การศึกษาจำนวนมากในหัวข้อการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมุ่งเน้นความสนใจของเราไปที่ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ การใช้ข้อมูล กำหนดการ และความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง

**1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge)**

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นด้วยความรู้ที่กว้างขวางเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการสอน ความต้องการของนักเรียนแต่ละคน จุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ แง่มุมของโปรแกรมการสอน ข้อมูลนักเรียน และตารางเวลา เป็นวิธีการที่ผู้นำโรงเรียนรวมแหล่งข้อมูลเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อวางรากฐานสำหรับการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

นักวิจัยสำรวจคุณสมบัติของความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมักจะเริ่มต้นด้วยความรู้ของผู้นำที่มีต่อนักเรียนในโรงเรียนของตน โดยการพัฒนาความเข้าใจและความรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลของนักเรียน ครูใหญ่และผู้นำโรงเรียนคนอื่น ๆ สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ:

* + - **การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)**ฉันมีครูเพียงพอและมีเวลาเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่มีความเสี่ยงหรือไม่?
    - **การจัดตารางเวลา (Scheduling)** ฉันได้จัดตารางการอ่านเพื่อให้ครูและผู้เชี่ยวชาญของฉันมีเวลาเพียงพอในการสอนและให้การแทรกแซงสำหรับนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือหรือไม่?
    - **การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development**) รูปแบบช่องว่างทักษะของนักเรียนเผยให้เห็นช่องว่างในความสามารถในการสอนของครูที่ต้องการการพัฒนาทางวิชาชีพเพิ่มเติมหรือไม่?
    - **การจัดหาเงินทุนและการจัดหา (Professional Development)**ลักษณะของประชากรนักเรียนของฉันส่งผลต่อแหล่งเงินทุนที่มีอยู่หรือวิธีที่ฉันสามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างไร

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการสอนต่าง ๆ ที่พร้อมตอบสนองความต้องการของนักเรียน สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับในหลายกรณีแนวทางการทำงานเป็นทีมเพื่อการวิจัยและตรวจสอบโปรแกรมที่พิสูจน์แล้วจากการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะ เนื่องจากโปรแกรมมีจำนวนมาก ผู้นำโรงเรียนจำนวนมากจึงอาศัยทีมผู้นำบางส่วนในการค้นคว้าและแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง แหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น What Works Clearinghouse และ National Center on Response to Intervention ได้จัดทำรายการแนะนำของโปรแกรมการสอน ซึ่งบางโปรแกรมก็มีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพอย่างกว้างขวาง

เมื่อเลือกโปรแกรมการสอนแล้ว ผู้นำของโรงเรียนต้องพัฒนาความเข้าใจในเชิงลึกของโปรแกรมเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเที่ยงตรงในการดำเนินการ ขับเคลื่อนพฤติกรรมในระดับการใช้งานที่เหมาะสม และทำให้ครูใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพให้กับพวกเขา

**2. การใช้ข้อมูล (Use of Data)**

ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะพัฒนาความรู้ขององค์กรโดยส่วนใหญ่มาจากความเข้าใจในข้อมูลของนักเรียน ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลสรุปวิเคราะห์ผลลัพธ์ข้อมูลในช่วงฤดูใบไม้ผลิเพื่อจัดสรรทรัพยากรและวางแผนสำหรับปีการศึกษาที่จะมาถึงรวมถึงข้อมูลการจัดรูปแบบตามเวลาจริงจำนวนมาก มีผลิตภัณฑ์การประเมินจำนวนมาก และแม้แต่โปรแกรมการสอนออนไลน์บางโปรแกรมที่รวบรวมข้อมูลของนักเรียนโดยไม่ต้องทำการทดสอบ ซึ่งสามารถให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านการสอน

ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะมีบทบาทอย่างแข็งขันในการประชุมเกี่ยวกับข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่าครูเข้าใจวิธีที่ข้อมูลระบุลำดับความสำคัญในการสอนสำหรับห้องเรียนของครูแต่ละคน โรงเรียนจำนวนมากมายให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลในกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในขณะที่การวัดผลบ่อยครั้งมีความสำคัญสำหรับการประเมินรูปแบบที่มีความหมาย แต่แง่มุมที่สำคัญที่สุดของวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลคือการมุ่งเน้นในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง การประชุมข้อมูลบ่อยครั้ง (เช่น รายสัปดาห์ รายปักษ์ ฯลฯ) ช่วยให้โรงเรียนสามารถแจ้งคำแนะนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบุและติดตามนักเรียนที่ต้องการการแทรกแซงอย่างถูกต้อง และให้โอกาสผู้นำโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนโปรแกรมการสอนของเด็กแบบเรียลไทม์ ความถี่ของการประชุมสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละโรงเรียน สิ่งสำคัญคือต้องจัดการประชุมล่วงหน้า เพื่อไม่ให้ถูกให้ออกและพลาดเป็นประจำ สิ่งสำคัญคือต้องกำหนดให้การประชุมเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำของโรงเรียน เนื่องจากเมื่อมีการตรวจสอบข้อมูลของนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นประจำ ครูจะเข้าใจถึงความสำคัญของการผลักดันการปรับปรุงตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพเหล่านี้

ปัจจัยสำคัญของการประชุมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพคือการมีคนที่เหมาะสมในการประชุมเพื่อดำเนินการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูล เวลาที่ใช้ในการติดตามสมาชิกในทีมที่เหมาะสมเพื่อแจ้งหรือดำเนินการตามจุดข้อมูลเฉพาะส่งผลให้พลาดโอกาสในการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน การประชุมข้อมูลจะต้องรวมผู้เล่นหลักทั้งหมด หรืออย่างน้อยที่สุด รวมขั้นตอนถัดไปที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้แน่ใจว่ามีการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนและดำเนินการตามสิ่งที่ค้นพบในการประชุมข้อมูล

**3. การจัดตารางเวลา (Scheduling)**

โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงระบุการจัดกำหนดการอย่างสม่ำเสมอว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จ สำหรับวัตถุประสงค์ของการสนทนานี้ เราจะเน้นที่ความพยายามของโรงเรียนในการสนับสนุนการสอนการอ่านเป็นเวลาอย่างน้อย 90 นาทีโดยไม่ขาดตอน โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการสอนกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันสำหรับนักเรียนที่มีปัญหา ดังนั้น ในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรซึ่งต้องเผชิญกับโรงเรียนหลายแห่ง การจัดตารางเวลาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เจ้าหน้าที่สนับสนุนที่พร้อมใช้งานสูงสุด สามารถทำได้หลายวิธี:

• บางโรงเรียนกำหนดเวลาช่วงการอ่าน 90 นาทีสำหรับนักเรียนทุกระดับชั้นในตอนเช้า โดยจัดกลุ่มนักเรียนใหม่ให้เป็นกลุ่มทักษะที่เป็นเนื้อเดียวกันในแต่ละห้องเรียน บางครั้งเรียกว่าโมเดล "เดินและอ่าน" แนวทางนี้ช่วยให้โรงเรียนใช้ประโยชน์จากเจ้าหน้าที่การแทรกแซงที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีโดยจัดวางพวกเขาในห้องเรียนโดยที่นักเรียนมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวในการอ่านมากที่สุด

• โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงอื่น ๆ ทำให้กลุ่มการอ่านของพวกเขาสะดุด ซึ่งช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการอ่านสามารถให้บริการหลายชั้นและหลายชั้นเรียนได้ตลอดทั้งวัน และช่วยให้พวกเขาสามารถสังเกตและจำลองบทเรียนในห้องเรียนมากกว่าหนึ่งหรือระดับชั้นระหว่างช่วงการอ่าน

นอกเหนือจากการจัดกำหนดการกลุ่มการเรียนการสอนและการแทรกแซงโดยเฉพาะแล้ว โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงยังให้ความสำคัญกับการจัดกำหนดการการประชุมข้อมูลเป็นอย่างมาก สิ่งนี้ต้องการการจัดสรรเวลาและทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น ครูทดแทน เมื่อจำเป็น การประชุมข้อมูลต้องได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญเท่าเทียมกันในด้านอื่น ๆ ของวันเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เนื่องจากการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้การเรียนการสอนเกือบทุกด้าน

**4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)**

ปัจจัยที่มักถูกมองข้ามว่าความสามารถของนักเรียนทำให้บรรลุผลสำเร็จ แม้จะมีอุปสรรคสำคัญ เช่น ทรัพยากรที่จำกัด จำนวนประชากรผู้เรียนภาษาอังกฤษ (English Language Learners : ELL) ที่สูง หรือการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองต่ำ ผู้นำในโรงเรียนเหล่านี้มุ่งเน้นที่การเพิ่มความคาดหวังให้กับนักเรียน ไม่ใช่ลดความคาดหวังลง เพื่อจัดการกับการขาดเรียนที่สูงหรือมีการอ้างอิงถึงพฤติกรรมจำนวนมาก โรงเรียนเหล่านี้หลายแห่งได้เริ่มแสดงความเชื่อในนักเรียนต่อตัวนักเรียนเอง ต่อผู้ปกครอง และต่อชุมชน ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนที่สมาชิกทุกคนในชุมชนโรงเรียนเชื่อว่านักเรียนจะประสบความสำเร็จในระดับสูง ความเชื่อในการบรรลุความคาดหวังที่สูงเหล่านี้จะกลายเป็นคำทำนายที่เติมเต็มตนเอง

ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูงอาจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีผลการเรียนสูง ไม่เพียงแต่สร้างวัฒนธรรมแห่งความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางที่ใช้ทรัพยากรที่ไร้ขีดจำกัดอีกด้วย ในช่วงเวลาทางเศรษฐกิจที่ยากลำบากเหล่านี้ เมื่องบประมาณของโรงเรียนยังคงรัดกุม ระบบความเชื่อของโรงเรียนเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ไม่ได้รับผลกระทบจากแหล่งเงินทุนหรือระดับบุคลากร

**บทสรุป (Conclusion)**

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จซึ่งเน้นย้ำในงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงแง่มุมที่แข็งแกร่งในแต่ละปัจจัยหลัก 4 ประการของการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของพวกเขาเริ่มต้นจากการที่อาจารย์ใหญ่สร้างแนวทางการทำงานร่วมกันในความเป็นผู้นำ ในฐานะอาจารย์ใหญ่คุณไม่จำเป็นต้องมีคำตอบทั้งหมด คุณจำเป็นต้องรู้คำถามที่ถูกต้องเพื่อถาม และคุณต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในปัญหาและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในทางแก้

**Bradley University** (n.d.) ได้กล่าวถึง 5 องค์ประกอบสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำด้านการศึกษา (5 Elements to Succeed in Education Leadership) ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในสาขาการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือกำลังพิจารณาย้ายเข้ามาในพื้นที่นี้ สามารถทำความคุ้นเคยกับตำแหน่งผู้นำประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่ในวิทยาลัยชุมชน โครงสร้างวิทยาลัย 4 ปี และมหาวิทยาลัย เมื่อการลงทะเบียนเรียนในการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้น ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมด้วยการค้นหาผู้สมัครระดับท็อป และการแข่งขันเพื่อให้ได้ตำแหน่งที่ดีที่สุดอาจทวีความรุนแรงขึ้น

สำนักงานสถิติแรงงานแห่งสหรัฐอเมริกา (U.S. Bureau of Labor Statistics) รายงานว่าผู้บริหารในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมีรายได้เฉลี่ย 94,340 เหรียญสหรัฐต่อปี และตำแหน่งงานว่างสำหรับผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้คาดว่าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 ระหว่างปี 2018 ถึง 2028 ซึ่งเร็วกว่าร้อยละ 5 ของงานทั้งหมดในช่วงเวลาเดียวกัน

BLS เสริมว่าการเป็นผู้บริหารในระดับอุดมศึกษามักต้องการการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นอย่างน้อย ผู้จัดการการจ้างงานที่วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยกำลังมองหาผู้สมัครที่สร้างฐานความรู้ที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับโลกวิชาการ

ผู้เชี่ยวชาญที่ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำและความรับผิดชอบในการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะเข้ารับตำแหน่งตามหน่วยงานเฉพาะ ในการเริ่มทำงานอาจมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับขนาดของชั้นเรียนที่เข้ามาใหม่และการกำหนดมาตรฐานทางวิชาการ ประธานและคณบดีฝ่ายวิชาการมีหน้าที่กำกับดูแลเรื่องต่าง ๆ ของคณะ เช่น การแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่ง ขณะที่นายทะเบียนมีหน้าที่จัดการบันทึกและฐานข้อมูล คณบดีของนักเรียนลงนามเกี่ยวกับที่พัก งานกิจกรรม และส่วนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางวิชาการของประสบการณ์ในวิทยาลัย

เส้นทางสู่ตำแหน่งที่มีอิทธิพลดังกล่าวสามารถมีได้หลายรูปแบบ บุคคลบางคนจะเข้าร่วมฝ่ายบริหารของโรงเรียนในบทบาทระดับเริ่มต้น ในขณะที่บางคน จะสร้างประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพที่แตกต่างกันและแสวงหาการแต่งตั้งเป็นผู้จ้างภายนอก อาจารย์อาจหางานผู้นำด้านการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการสานต่อและกระชับความสัมพันธ์กับโรงเรียน ไม่ว่าจะเลือกหลักสูตรใด มีทักษะและความรู้บางด้านที่เหมาะกับบทบาทเหล่านี้โดยเฉพาะ สิ่งเหล่านี้เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเมื่อมืออาชีพได้รับปริญญาด้านความเป็นผู้นำทางการศึกษา

**5 คุณสมบัติสูงสุดของผู้นำด้านการศึกษา (5 Top Qualities of Education Leaders)**

การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้มีอำนาจภายในพื้นที่ทางวิชาการที่มีการแข่งขันหมายถึงการรับความรู้และประสบการณ์ที่เฉพาะเจาะจงและมีความเกี่ยวข้อง ต่อไปนี้เป็นลักษณะเฉพาะบางประการที่สามารถทำให้ผู้สมัครดูน่าสนใจสำหรับผู้จัดการผู้จ้างที่วิทยาลัยชุมชน วิทยาลัย 4 ปี และมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ สถาบันเหล่านี้จะมอบอำนาจควบคุมทิศทางในอนาคตของตนให้กับผู้เชี่ยวชาญที่มีความเข้าใจอย่างครอบคลุมและเป็นปัจจุบันในด้านการศึกษาเท่านั้น

**1. ความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)**

ทิศทางของนโยบายการศึกษาของ U.S. มักถูกกำหนดโดยการดำเนินงานของรัฐบาลและการหลบหลีกทางการเมือง ในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่มีอิทธิพลภายในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย และการที่จะมีประสิทธิภาพในงานระดับสูงเหล่านี้ ผู้บริหารควรทำความคุ้นเคยกับลำดับความสำคัญในปัจจุบัน ประวัติการดำเนินการของภาครัฐ และความเป็นไปได้ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันใกล้นี้ การเข้าใกล้ด้านการเมืองของความเป็นผู้นำด้านการศึกษาด้วยความปรารถนาในความยุติธรรมและโอกาสสามารถช่วยให้มืออาชีพมั่นใจในคุณภาพของประสบการณ์ของนักเรียน

ไม่ว่าผู้บริหารจะถูกเรียกให้ล็อบบี้เพื่อดำเนินการทางกฎหมายหรือส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาลในบริบทภายในของผลกระทบของสถาบัน ความรู้ที่ทันสมัยเกี่ยวกับการเมืองเป็นองค์ประกอบสำคัญของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและมีข้อมูล วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทุกแห่งทั่วประเทศจะมีแผนกำหนดขึ้นโดยการตัดสินใจของฝ่ายกฎหมาย และผู้นำที่ได้รับข้อมูลสามารถช่วยให้โรงเรียนใช้อำนาจควบคุมกระบวนการนี้ได้

**2. ความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งของเทคโนโลยีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (Understanding of Technology’s Place in Colleges and Universities)**

ประสบการณ์โดยเฉลี่ยของนักเรียนในปัจจุบันนั้นแตกต่างจากในทศวรรษที่ผ่านมาอย่างมาก โดยโดยทั่วไปการโต้ตอบออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลจะเปลี่ยนวิธีที่นักเรียนรวบรวมข้อมูล ผู้นำด้านการศึกษามีโอกาสสำคัญที่จะบูรณาการการพัฒนาใหม่เหล่านี้เข้ากับโปรแกรมภายในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยใช้แนวโน้มเช่นความคล่องตัวและการเรียนทางไกลเพื่อปรับปรุงผลการเรียน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องรีเฟรชความรู้ของตนในหัวข้อนี้บ่อย ๆ

ด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้แบบดิจิทัลมากขึ้น รวมถึงการทดสอบที่ได้มาตรฐานและการประเมินนักเรียนอื่นๆ สถาบันอุดมศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลทางวิชาการได้มากกว่าที่เคย การใช้ข้อมูลนี้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อออกแบบนโยบายที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนเป็นการใช้เทคโนโลยีที่อาจมีคุณค่า ผู้บริหารที่สามารถใช้โปรแกรมดังกล่าวภายในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยอาจได้รับการต้อนรับเป็นพิเศษ

**3. ความสามารถในการทำงานระหว่างแผนกและทำงานกับบอร์ด (The Ability to Work Interdepartmentally and with Boards)**

ไม่มีแผนกใดในสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถเติบโตได้ในสุญญากาศ การตัดสินใจของพระครูจะส่งผลกระทบต่อคณบดีของนักเรียนและนายทะเบียนและในทางกลับกัน เอกลักษณ์ของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วนของสถาบัน ผู้ดูแลระบบต้องสามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวมเอาข้อมูลจากชุมชนโดยรวม

ทุกการตัดสินใจที่มีผลโดยผู้นำด้านการศึกษาจะต้องตอบสนองหลายเขตเลือกตั้ง นักเรียน ผู้ปกครอง คณาจารย์ สมาชิกคณะกรรมการ และเพื่อนผู้บริหารจะได้รับผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางที่สำคัญ การพิจารณามุมมองของกลุ่มเหล่านี้ทั้งหมดและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างบทบาทต่างๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นความสามารถที่สำคัญสำหรับผู้นำในด้านวิชาการ การปฏิบัติต่อแผนกใดๆ โดยการเชื่อมต่อหรือเป็นอิสระมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความตึงเครียดและทำให้ความสามารถขององค์กรในการกำหนดนโยบายที่เหนียวแน่นลดลง

**4. มีความคุ้นเคยเป็นอย่างดีในด้านการเงินของการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Strong Familiarity with the Financial Aspects of Higher Education)**

การจัดทำงบประมาณเป็นความรับผิดชอบที่ปรากฏในโครงสร้างความเป็นผู้นำของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยใด ๆ ก็ตาม หัวหน้าแผนกแต่ละคนได้รับมอบหมายให้จัดทำโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม ซึ่งสามารถช่วยทีมและโรงเรียนโดยรวมให้บรรลุเป้าหมายได้ ในขณะที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่วิชาการหรือประธานมีแนวโน้มที่จะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบด้านงบประมาณในระดับสูงสุด การจัดการเงินที่ดีนั้นเป็นทักษะการเป็นผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องในระดับสากล

สมาชิกของชุด C ของสถาบันการศึกษาอาจมีหน้าที่ทางการเงินที่สำคัญอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุนสำหรับโรงเรียนในปีต่อๆ ไป การไหลของเงินเข้าสู่งบประมาณของสถาบันอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น นโยบายของรัฐบาลหรือความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยและผู้บริจาค การนำทางภูมิทัศน์ทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและการจัดหางบประมาณที่มั่นคงสำหรับวิทยาลัยนั้นต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างรอบคอบรวมถึงความรู้เฉพาะทางอย่างสูง

**5. ทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)**

แม้ว่าจะมีหลายวิธีที่ความเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างจากการปฏิบัติในโลกธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นและมีแนวทางปฏิบัติพิเศษมากมายในการเรียนรู้ แต่คุณลักษณะในอุดมคติบางประการสำหรับมืออาชีพที่ควรมีนั้นเป็นสากล ตัวอย่างเช่น ผู้นำด้านการศึกษาที่ดีมักจะสามารถดึงเอาเพื่อนร่วมงานออกมาได้ดีที่สุดผ่านทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี บุคคลที่สามารถแสดงออกอย่างชัดเจน แสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และรักษาการประชุมตามแผนสามารถมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทีมของพวกเขา

ความเข้าใจผิดที่พบบ่อยประการหนึ่งเกี่ยวกับทักษะทางสังคมคือ พวกมันมีมาแต่กำเนิด ไม่ใช่สิ่งที่เรียนรู้ได้ พิจารณาว่าสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีขึ้นได้ จากนั้นจึงฝึกความสามารถที่เกี่ยวข้องผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น งานกลุ่มวิชาการ ที่สามารถช่วยเหลือผู้ประกอบอาชีพที่ต้องการรับบทบาทผู้นำได้ เมื่อจ้างผู้จัดการมองหาผู้บริหารรุ่นต่อไปในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย พวกเขาจะพิจารณาความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจควบคู่ไปกับความรู้และประสบการณ์ที่ยากลำบาก

**โดยสรุป** จากทัศนะที่มีต่อหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปในสาระหรือประเด็นสำคัญของแต่ละแหล่ง ดังนี้

The TFA Editorial Team (2018) ได้กล่าวถึง 4 วิธีที่การสอนช่วยเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (Four Ways that Teaching Enhances your Leadership Skills) ดังนี้

* 1. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)
  2. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)
  3. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามเส้นแบ่งความแตกต่าง )Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)
  4. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)

Edward (2016) ได้กล่าวถึง 5 วิธีที่การพัฒนาความเป็นผู้นำสามารถปรับปรุงการศึกษาระดับโลกได้(5 Ways Leadership Development Can Improve Global Education)

* 1. การดึงดูดผู้มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องปฏิรูประบบก่อน (Attracting Talent is Key, but Reform the System First)
  2. สร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’)
  3. ลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)
  4. คิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)
  5. มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Involve other Stakeholders)

Elias (2016). ได้กล่าว 6 เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่ดีขึ้น (6 Paths to Better Leadership) ดังนี้

* 1. เชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)
  2. เริ่มต้นแข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)
  3. ชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)
  4. เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)
  5. แสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)
  6. เพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)

Lynch (2019) ได้กล่าวถึง 7 วิธีในการเพิ่มการแสดงออกของคุณในฐานะผู้นำด้านการศึกษา (7 Ways to Increase your Presence as an Education Leader) ดังนี้

* 1. อย่าบ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)
  2. ทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)
  3. ฟังและพูดคุยกับคนอื่นๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)
  4. จัดลำดับเวลาและพลังงานของคุณว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (**Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most**)
  5. ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)
  6. ตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)
  7. เต็มใจยอมรับผิด **(Be willing to admit to a mistake)**

Author (2017). ได้กล่าวถึง 9 วิธีในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (9 Ways to Develop Your Leadership Skills) ดังนี้

* 1. ฝึกวินัย (Practice Discipline)
  2. รับทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)
  3. เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)
  4. พัฒนาความตระหนักในสถานการณ์ (Develop Situational Awareness)
  5. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire Others)
  6. เรียนรู้ต่อไป (Keep learning)
  7. เพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your Teammates)
  8. แก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)
  9. จงเป็นผู้ฟังที่ฉลาด (Be a discerning listener)

Nannyonjo (2017) ได้กล่าวถึง วิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความเป็นผู้นำในโรงเรียน (Effective Ways for Developing School Leadership) ดังนี้

* 1. ขึ้นอยู่กับหลักฐานจากการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและความต้องการของผู้นำโรงเรียน(It is based on evidence from research on school effectiveness and the needs of school leaders)
  2. มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน(There’s a strong focus on improving instruction)
  3. รวมถึงประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่นๆ (It includes field experience and other practical aspects)
  4. โปรแกรมใช้กลุ่มตามรุ่นเป็นเกณฑ์เฉพาะที่สะท้อนถึงความคล้ายคลึงกันของผู้นำหรือโรงเรียนของพวกเขา(The program uses cohort groups constituted based on specific criteria that reflects commonalities of leaders or their schools)
  5. ผู้ฝึกอบรมได้รับการรับรองและผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์(Trainers are certified and practitioners are experienced)
  6. การให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)
  7. โปรแกรมเชื่อมโยงไปยังโครงการปฏิรูปภาคส่วนโดยรวม(The program links to the overall sector reform program)
  8. เนื้อหาสอดคล้องกับมาตรฐานการเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ(Content is aligned with professional leadership standards)
  9. ทฤษฎีและการปฏิบัติถูกบูรณาการเข้ากับแผนปฏิบัติการพัฒนาความเป็นผู้นำและกรณีศึกษา(Theory and practice are integrated in leadership development action plans and case studies)
  10. การฝึกอบรมตามความสามารถที่ได้รับการรับรอง(Competence-based training which involves certification)

Yan (2016) ได้กล่าวถึง วิธีปรับปรุงทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (How to Improve Your Leadership Skills) ดังนี้

1. การริเริ่ม (Taking Initiative) 2. พื้นความรู้ (Knowledge Area) 3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) 4. การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively) 5. จูงใจผู้อื่น (Motivate Others) 6. วินัย (Discipline) 7. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning) 8. ความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate) 9. การจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts) 10. เป็นผู้ตาม (Be a Follower)

Brooke (2017) เป็น CCC-SLP, หัวหน้านักการศึกษา, Lexia Learning และ Rosetta Stone ได้กล่าวถึง 4 ปัจจัยหลักของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Four Key Factors of Effective School Leadership) ดังนี้

* 1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge)
  2. การใช้ข้อมูล (Use of Data)
  3. การจัดตารางเวลา (Scheduling)
  4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)

Bradley University (n.d.) ได้กล่าวถึง 5 องค์ประกอบสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำด้านการศึกษา (5 Elements to Succeed in Education Leadership) ดังนี้

* 1. ความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)
  2. ความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งของเทคโนโลยีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (Understanding of Technology’s Place in Colleges and Universities)
  3. ความสามารถในการทำงานระหว่างแผนกและทำงานกับบอร์ด (The Ability to Work Interdepartmentally and with Boards)
  4. มีความคุ้นเคยเป็นอย่างดีในด้านการเงินของการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Strong Familiarity with the Financial Aspects of Higher Education)
  5. ทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)

**ขั้นตอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ****เป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**

**Bridgespan Website** (n.d.) ได้กล่าวถึง 4 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำในอนาคตของคุณ (Four Steps to Developing Your Future Leaders Leadership) ว่าภาวะความเป็นผู้นำนั้นเรียนรู้ได้จากการลงมือทำเป็นหลัก โดยมีการเสริมด้วยการฝึกสอนแบบไม่เป็นทางการและการฝึกอบรมที่เป็นทางการ บทความนี้ดัดแปลงจาก บทที่ 3 ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหากำไร: "แผนอันดับแรก" ของคุณสำหรับการสร้างผู้นำในอนาคตคืออะไร (Chapter 3 of [Nonprofit Leadership Development: What's Your "Plan A" for Growing Future Leaders?](https://www.bridgespan.org/getmedia/826aa90b-abf0-48d7-ae7e-4cde2e5bbc0a/Nonprofit-Leadership-Development-Guide.pdf.aspx)) มีการกลั่นกรองแนวคิดนี้ในรูปแบบ 70-20-10 ที่บริษัทและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจำนวนมากใช้ในการพัฒนาผู้นำที่มีศักยภาพระบุไว้ในแผนของพวกเขาว่า - เป็นแผนเพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคตในองค์กรของพวกเขา ตามชื่อของมันโมเดลเรียกร้องให้มีการฝึกอบรมภาคปฏิบัติร้อยละ 70 เสริมด้วยการฝึกสอนและการให้คำปรึกษาร้อยละ 20 และการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการร้อยละ 10 (อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับโมเดลใน "The 70-20-10 Model")

องค์กรไม่แสวงหากำไรหลายแห่งตระหนักถึงผลกระทบของการเรียนรู้ในที่ทำงาน (On-the-job Learning) จึงเสนอให้พนักงานของตนได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย อันที่จริงร้อยละ 65 ของผู้ตอบแบบสำรวจของ Bridgespan เพื่อการวินิจฉัยเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำเห็นด้วยหรือเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าองค์กรของพวกเขา "มีโอกาสที่มีคุณภาพเพียงพอสำหรับพนักงานที่จะได้รับทักษะความเป็นผู้นำใหม่ผ่านโอกาสในการทำงาน" แต่ยังไม่ชัดเจนว่าองค์กรและพนักงานของพวกเขาจะใช้โอกาสเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีเพียงประมาณร้อยละ 30 ของผู้ตอบแบบสอบถามเท่านั้นที่เห็นด้วยหรือเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า "พนักงานที่มีศักยภาพที่จะก้าวเข้าสู่บทบาทความเป็นผู้นำมีแผนการพัฒนาที่ระบุพื้นที่ในการพัฒนาและแหล่งสนับสนุนการพัฒนา" คำตอบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจำนวนมากต้องการแนวทางที่เป็นระบบมากขึ้นในการพัฒนาความเป็นผู้นำ ซึ่งเชื่อมโยงกับกระบวนการ HR และการจัดการประสิทธิภาพที่มีอยู่

ให้ทำตามขั้นตอนที่อธิบายไว้ด้านล่างเพื่อสานต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำในกิจกรรมประจำวันขององค์กรของคุณโดยใช้โมเดล 70-20-10 การทำเช่นนี้ต้องใช้ความพยายามของทีมซึ่งรวมถึง CEO และผู้นำอาวุโสคนอื่นๆ และผู้จัดการสายงาน ซึ่งมีส่วนร่วมในแผนอันดับแรกขององค์กร ตลอดจนพนักงานที่มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการจัดทำแผนพัฒนาของตนเอง (ดู "คุณพัฒนาผู้นำในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่" เพื่อวัดว่าองค์กรของคุณมีจุดยืนในด้านใดในการพัฒนาความเป็นผู้นำ "[Are You Effectively Developing Future Leaders?](https://www.bridgespan.org/getdoc/b31372a0-19e1-4988-a7ed-1d73cfb6cb6b/Are-You-Effectively-Developing-Future-Leaders-An-E.aspx)" to gauge where your organization stands in its efforts around leadership development.)

ขั้นตอนที่ 1 ฝึกฝนผู้มีความสามารถ (Cultivate Talent Champions)

ขั้นตอนที่ 2 ระบุความต้องการขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาทักษะ (Identify Organizational Needs and Craft Development Opportunities)

ขั้นตอนที่ 3 ร่วมสร้างแผนพัฒนารายบุคคล (Co-create Individualized Development Plans)

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติตามแผนพัฒนา (Follow Through on Development Plans)

**ขั้นตอนที่ 1 ฝึกฝนผู้มีความสามารถ (Cultivate Talent Champions)**

ผู้จัดการสายงานเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำ พวกเขาทำงานร่วมกับผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำผู้นำทุกวัน และหากพวกเขาปฏิบัติตามรูปแบบ 70-20-10 ผู้จัดการเท่ากับว่ามีส่วนควบคุมดูแลร้อยละ 90 ของการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ในที่ทำงานและการฝึกสอนและการให้คำปรึกษารายบุคคล ดังนั้นงานแรกของผู้นำระดับสูงคือการพัฒนาผู้จัดการสายงานให้เป็น "ผู้มีความสามารถ (Talent Champions)" ซึ่งเป็นคำที่เรายืมมาจากสภาผู้นำองค์กร (The Corporate Leadership Council) ซึ่งหมายถึงผู้จัดการที่ตระหนักถึงความสำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนากลุ่มผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำและรับผิดชอบในการเตรียมพวกเขาให้พร้อมเป็นผู้นำ สภาผู้นำองค์กรพบว่าในโลกธุรกิจ ผู้มีความสามารถจะทำได้ดีกว่าคู่แข่งในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ โดยมีรายได้เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 6 และผลกำไรสูงขึ้นร้อยละ 7 ซึ่งก็ฟังดูมีเหตุผลที่จะคิดว่าผู้มีความสามารถจะช่วยให้องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรทำงานได้ดีขึ้นด้วย

สภาผู้นำองค์กรยังพบว่ามีเพียงร้อยละ 19 ของผู้จัดการในโลกธุรกิจที่ถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ (ดู "องค์กรของคุณมีผู้มีความสามารถกี่คน ([How Many Talent Champions does your Organization Have?](https://www.bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/four-steps-to-developing-your-future-leaders/how-many-talent-champions.pdf))" สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติม) และในการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรอาวุโสของเราหลายคนทำให้สังเกตเห็นความแตกต่างอย่างมากในความสามารถในการพัฒนาผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพของผู้จัดการของพวกเขา แต่มีหลายวิธีที่ CEO และผู้นำระดับสูงขององค์กรสามารถส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้มีความสามารถในองค์กรของพวกเขาในวงกว้างได้ วิธีที่ทรงพลังที่สุดวิธีหนึ่งคือการจดจำให้ดีว่าผู้ที่มีความสามารถได้ประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบแบบเบา ๆ หรือแรงกดดันจากเพื่อนร่วมงานเช่นนี้สามารถส่งผลกระทบได้มากกว่าข้อกำหนดที่เป็นทางการของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการรับรู้ถึงความสำเร็จควบคู่ไปกับการฝึกสอนและการฝึกอบรมในที่ทำงานที่ผู้จัดการกำลังพยายามทำ

การสนับสนุนมีความสำคัญอย่างยิ่งเมื่อทำงานกับผู้ที่เป็นผู้จัดการครั้งแรกหรือผู้จัดการที่กำลังเปลี่ยนจากการจัดการแค่เพียงรายบุคคลไปเป็นการจัดการเป็นกลุ่ม ประสบการณ์ก่อนหน้านี้อาจไม่ได้เตรียมพร้อมให้พวกเขาให้คิดว่าตนเองเป็นนักพัฒนาที่มีความสามารถ และพวกเขาอาจต้องการความช่วยเหลือในการเปลี่ยนนิสัยการทำงานและการจัดสรรเวลาเพื่อให้มีที่ว่างสำหรับความรับผิดชอบใหม่ การมุ่งเน้นการสนับสนุนและความพยายามในการพัฒนาบุคคลที่เปลี่ยนไปสู่งานบริหารสามารถให้ผลตอบแทนได้ในอนาคต เนื่องจากผู้ที่เพิ่งเริ่มเรียนครั้งแรกจะได้รับทักษะการพัฒนาความเป็นผู้นำและกรอบความคิดในการพัฒนาความเป็นผู้นำ ในขณะเดียวกันก็เรียนรู้ทักษะอื่น ๆ ที่พวกเขาต้องการ ในงานใหม่ของพวกเขา

**ขั้นตอนที่ 2 ระบุความต้องการขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาทักษะ (Identify Organizational Needs and Craft Development Opportunities)**

งานในการระบุความสามารถที่ผู้นำในอนาคตของคุณต้องพัฒนาขึ้นมานั้นเป็นไปตามขั้นตอนตามธรรมชาติที่เป็นผลจากกระบวนการวางแผนที่กล่าวถึงใน "3 ขั้นตอนในการทำความเข้าใจความต้องการความเป็นผู้นำในอนาคตขององค์กรไม่แสวงหากำไรของคุณ ([Three Steps to Understanding Your Nonprofit's Future Leadership Needs](https://www.bridgespan.org/getdoc/df0d7186-62ec-4f99-905e-40b25db9b683/Three-Steps-to-Understanding-Your-Nonprofit-s-Futu.aspx))" ซึ่งเราได้พูดคุยกันถึงวิธีที่องค์กรของคุณสามารถมุ่งเน้นช่องว่างความสามารถที่เผชิญโดยการดำเนินการทบทวนความสามารถและเตรียมแผนงานแรก เมื่อคุณระบุช่องว่างได้แล้ว คุณและทีมผู้นำระดับสูงของคุณสามารถศึกษาปฏิทินองค์กรและระบุโครงการพิเศษ การริเริ่มแบบข้ามขั้นตอน การนำเสนอของคณะกรรมการ และโอกาสอื่นๆ สำหรับผู้นำในอนาคตที่จะได้มีประสบการณ์การปฏิบัติ

กุญแจสำคัญคือการระบุกิจกรรมที่องค์กรของคุณดำเนินการอยู่แล้ว งานประจำวันในองค์กรของคุณให้โอกาสมากมายในการนำดาวรุ่งของคุณเข้าสู่สถานการณ์ความเป็นผู้นำ โดย้องทำให้มีค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อยและให้มีการหยุดชะงักน้อยที่สุดในการดำเนินงานของคุณ คุณสามารถมอบหมายผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำที่เป็นผู้นำเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการของคุณหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ตัวอย่างเช่น ส่งผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำหลายคนเข้าสู่คณะทำงานแบบข้ามสายงาน และไม่ว่าจะมอบหมายงานอะไรก็ตาม Corporate Leadership Council แนะนำว่าเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด โอกาสนั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ:

* + - ความลำบาก (Discomfort) งานที่มอบหมายควรพาผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำออกจากพื้นที่ปลอดภัยและใช้ทักษะอื่นนอกเหนือจากที่พวกเขามีเชี่ยวชาญแล้ว
    - ความรับผิดชอบ (Accountability) ผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำจะต้องรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบต่อผลงานของตน
    - ความชัดเจน (Clarity) บทเรียนที่งานมอบหมายสอนควรมีความชัดเจนสำหรับผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำ
    - ความเกี่ยวข้อง (Relevance) งานที่มอบหมายแต่ละงานควรสอนทักษะหรือความสามารถที่ผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำระดับผู้นำต้องการในบทบาท

**ขั้นตอนที่ 3 ร่วมสร้างแผนพัฒนารายบุคคล (Co-create Individualized Development Plans)**

เมื่อผู้นำระดับสูงได้ประเมินความสามารถขององค์กรและระบุกิจกรรมที่ทำให้ผู้นำในอนาคตสร้างความสามารถของพวกเขาได้ ก็ถึงเวลาที่ผู้จัดการในสายงานจะต้องร่วมมือกันกับพนักงานในแผนเพื่อสร้างความสามารถที่พวกเขาจำเป็นต้องพัฒนา การอภิปรายเพื่อการพัฒนาเหล่านี้สามารถรวมเข้ากับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสถานการณ์ปกติสำหรับการหารือเกี่ยวกับทักษะที่พนักงานต้องการเพื่อความก้าวหน้าในองค์กร การสนทนาเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับแรงบันดาลใจของพนักงาน แนวทางในอาชีพ และเป้าหมายสำหรับอนาคต ตลอดจนการประเมินทักษะและความสามารถที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ไปถึงจุดนั้น (ดู "แผนการพัฒนาตัวอย่าง Y ([Y sample development plan](https://www.bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/four-steps-to-developing-your-future-leaders/y-sample-development-plan.pdf))" เพื่อดูเทมเพลตที่ Y-USA สร้างขึ้นเพื่อช่วยผู้จัดการและพนักงานในการกำหนดแผนการพัฒนาและปรับให้เข้ากับกรอบงาน 70-20-10)

เมื่อผู้จัดการและพนักงานแต่ละคนเห็นด้วยกับความจำเป็นในการพัฒนาและเลือกลำดับทักษะสำคัญสองหรือสามรายการเพื่อมุ่งเน้นในระหว่างรอบการทบทวนที่กำลังจะเกิดขึ้น พวกเขาสามารถหันความสนใจไปที่แผนเพื่อจัดการกับความต้องการเหล่านี้ ในการสนทนากับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เราได้ยินมาหลายครั้งว่าแผนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นแผนที่มาจากการทำงานเพื่อวางแผนร่วมกันอย่างแท้จริง พนักงานที่มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการจัดทำแผนการพัฒนาจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของที่พวกเขาไม่สามารถได้รับจากแผนที่กำหนดไว้ก่อนสำหรับพวกเขา

**ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติตามแผนพัฒนา (Follow Through on Development Plans)**

ผู้นำระดับสูงในองค์กรของคุณมีบทบาทสำคัญในการติดตามการนำแผนการพัฒนาไปปฏิบัติและแบ่งปันสิ่งที่ค้นพบกับผู้จัดการและพนักงานที่รับผิดชอบ การที่ผู้นำระดับสูงจะติดตามความคืบหน้าของแผนอย่างไม่เป็นทางการ ในองค์กรที่การพัฒนาฝังแน่นในวัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้วมักจะเพียงพอ สำหรับการตรวจสอบงานกับผู้ที่รับผิดชอบและเสนอข้อเสนอแนะและคำแนะนำเฉพาะกิจ การตรวจสอบจะช่วยให้แน่ใจได้ว่าจะไม่มีอะไรผิดปกติใด ๆ ในระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เมื่อผู้จัดการตรวจสอบความคืบหน้าของพนักงานแต่ละคนในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนา

เป็นความคิดที่ดีที่จะทำการตรวจสอบอย่างน้อยครึ่งปีและอาจบ่อยขึ้นในองค์กรบางประเภท ตัวอย่างเช่น องค์กรไม่แสวงหากำไรแบบเป็นโครงการ อาจต้องการกำหนดเวลาการตรวจให้ตรงกับเหตุการณ์สำคัญที่สำคัญในวงจรโครงการ และอาจจำเป็นต้องตรวจสอบเป็นประจำกับบุคคลที่กำลังพยายามทำตามแผนของตนหรือผู้ที่เพิ่งรับหน้าที่ผู้นำใหม่ที่สำคัญ เพื่อลดการหยุดชะงักของงาน องค์กรจำนวนมากได้รวมการทบทวนความคืบหน้าเหล่านี้เข้ากับกระบวนการจัดการและรอบการทบทวนขององค์กรที่มีอยู่ก่อนแล้ว ยิ่งพวกเขารวมเข้ากับขั้นตอนการทำงานที่มีอยู่มากเท่าไหร่ พวกเขาก็จะยิ่งนำไปใช้และติดตามได้ง่ายขึ้นเท่านั้น

**Joseph** (2019) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการเป็นผู้นำโรงเรียนที่แท้จริง (5 Steps to Become a True School Leader) ดังนี้ ลองดูแผนงานเพื่อความสำเร็จทั้ง 5 ขั้นตอนในฐานะผู้นำโรงเรียน : วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goal) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) การปฏิบัติ (Action) และการไตร่ตรอง (Reflection) โรงเรียนต่าง ๆ กำลังประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมากจากการดำเนินการและการกำหนดโครงสร้างมาเป็นเวลากว่าศตวรรษ ผู้นำต้องกำหนดทิศทาง โน้มน้าวผู้อื่น และเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในขณะที่พวกเขานำทางภูมิทัศน์การศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภาวะผู้นำดังกล่าวต้องการการผสมผสานที่เป็นพลวัตของกรอบความคิดเชิงบวก พฤติกรรมที่มีอิทธิพล และทักษะที่มีประสิทธิภาพ การก้าวเข้าสู่บทบาทผู้นำโรงเรียนต้องเปลี่ยนความคิดจาก “ฉันจะเป็นคนที่ดีที่สุดเพื่อตัวฉันได้อย่างไร” กับ “ฉันจะเป็นคนที่ดีที่สุดในการช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร”

ภาวะผู้นำในโรงเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการในการเกณฑ์และชี้นำความสามารถและพลังของครู นักเรียน และครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาร่วมกัน คือการคิดที่ต่างออกไป ไม่ใช่แค่การกระทำที่ต่างไปจากเดิม ถ้าคุณทำในสิ่งที่คุณเคยทำ คุณจะได้ในสิ่งที่คุณได้รับอยู่เสมอ

บ่อยครั้งที่เรามุ่งเน้นไปที่สิ่งที่เราพอใจกลยุทธ์และวิธีการที่เราใช้มานานหลายปี แต่เมื่อการศึกษาพัฒนาขึ้น เราต้องเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงแนวทางของเรา แม้จะยากและอึดอัด เราต้องคิดหาวิธีเพื่อคิดอย่างผู้นำโรงเรียน

การคิดอย่างผู้นำโรงเรียนคือการออกแผนงานเพื่อความสำเร็จที่เป็นวัฏจักร มีพลวัต และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาตามความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน แผนงานเพื่อความสำเร็จไม่ใช่แผนกลยุทธ์ที่แค่วางอยู่บนชั้นวาง แต่เป็นกระบวนการที่ผู้นำคิดตามขั้นตอนทั้งหมดและวางแผนกลยุทธ์การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

**แผนงานเพื่อความสำเร็จ(Blueprint for Success)** ฉันเชื่อว่าแผนงานเพื่อความสำเร็จประกอบด้วย 5 ขั้นตอน วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goal) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) การปฏิบัติ(Action) และการไตร่ตรอง (Reflection)



**ภาพที่ 2.2** แผนงานเพื่อความสำเร็จ(Blueprint for Success)

**1. วิสัยทัศน์ (Vision)**

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอธิบายวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตของพวกเขาและวาดภาพปลายทางนั้นให้ผู้อื่นเห็นอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน พวกเขาสร้างทีมและกำหนดขั้นตอนในการไปถึงที่หมาย วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ทีมกลับมาสู่เส้นทางเดิมได้หากคุณหลงผิดในขั้นตอนการดำเนินการหรือมีทัศนคติที่ผิดไป

คุณได้ยินหลายคนพูดว่า "ฉันจะเชื่อเมื่อฉันเห็นมัน" วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับคำพูดนั้น หากคุณเชื่อในวิสัยทัศน์และทำตามแบบอย่างของคุณทุกวัน คนอื่นจะมองเห็นวิสัยทัศน์นั้นและจะเกิดความชัดเจนในแนวทางของคุณเอง วิสัยทัศน์ที่แท้จริงเป็นแนวทางให้โรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการแสดงภาพแห่งความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสื่อสารวิสัยทัศน์นี้ไปยังโรงเรียนอย่างชัดเจนเพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และมีส่วนร่วมกับผู้คน

**2. เป้าหมาย (Goal(s))**

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถตรวจวัดกระบวนการและภาคภูมิใจในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นด้วยการกำหนดเป้าหมายที่สูงและชัดเจน การเห็นกระบวนการก้าวหน้าจะช่วยกระตุ้นให้คุณรักษามันไว้แม้ในยามที่เหนื่อยยาก ชัยชนะเล็ก ๆ น้อย ๆ จะทำให้คุณมีความมั่นใจในตัวเองว่าคุณมีความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่คุณตั้งไว้

ต้องมั่นใจว่าตั้งเป้าหมายไว้ให้สูง ถ้าคนอื่นไม่หัวเราะเยาะเป้าหมายของคุณเพราะพวกเขาคิดว่ามันไกลเกินเอื้อม แสดงว่าไม่ได้ตั้งเป้าหมายไว้สูงพอ Les Brown เขียนว่า "จงยิงเล็งไปที่ดวงจันทร์ และถ้าคุณพลาดอย่างน้อยคุณจะอยู่ท่ามกลางดวงดาว" ฉันแนะนำให้คุณตั้งเป้าหมายให้สูงเสียดฟ้า

**3. แผนปฏิบัติการ (Action Plan)**

แผนปฏิบัติการเป็นแผนงานที่บอกวิธีที่คุณจะบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายควรแบ่งออกเป็นขั้นตอนและทีกำหนดลำดับความสำคัญ ระบุบุคคลหรือทีมที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายและวิธีการติดตามความคืบหน้า พิจารณาวิธีการจัดทำบันทึกเพื่อบันทึกความคืบหน้าดังกล่าว นอกจากนี้ควรระบุวันที่เริ่มต้นและสิ้นสุดในแผนปฏิบัติการแต่ละแผน ผู้นำสามารถมีวิสัยทัศน์ที่น่าทึ่งและเป้าหมายที่ชัดเจน แต่ถ้าไม่มีแผนที่จะไปถึงนั้น รูปแบบงานก็ไม่เป็นรูปเป็นร่าง และจะนำไปสู่การขาดความชัดเจนและการนำไปใช้ที่ไม่มีระเบียบแบบแผน

การพัฒนาแผนปฏิบัติการไม่สามารถทำลำพังได้ มองทุกแง่มุมของวิสัยทัศน์ของคุณและอย่าลืมขอความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง เสียงเหล่านี้จะเป็นแรงเชียร์ในการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

**4. การปฏิบัติ (Action)**

สิ่งที่แยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จคือการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง เวลาในการดำเนินการคือเมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์ จะมีการสร้างเป้าหมาย และแผนปฏิบัติการก็จะเข้มแข็ง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะยึดมั่นในวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการอย่างแท้จริง เพราะการใช้เวลาในการสร้างแผนจะคุ้มค่าและจะได้ผลลัพธ์ที่อัศจรรย์ ไม่จำเป็นต้องคิดมากในขั้นตอนนี้ เมื่อคุณพร้อมแล้วก็ให้เปลี่ยนแผนปฏิบัติการของคุณเป็นการปฏิบัติได้เลย

**5. การไตร่ตรอง (Reflection)**

เกือบทุกอย่างที่เราทำในการศึกษาจำเป็นต้องมีการประเมินและการไตร่ตรอง การไตร่ตรองมีหลายรูปแบบและเป็นส่วนสำคัญของการศึกษาและการเจริญเติบโตส่วนบุคคล ผู้นำ/ครูผู้ยิ่งใหญ่ได้ไตร่ตรองถึงการปฏิบัติของตนอยู่เสมอ พวกเขาเปลี่ยนแผน หน่วยงาน การปฏิสัมพันธ์ และทัศนคติ การไตร่ตรองตนเองเปิดโอกาสให้ผู้นำและครูได้คิดเกี่ยวกับสิ่งที่ทำแล้วได้ผลและไม่ได้ผลในอาชีพซึ่งท้าทายพอ ๆ กับการสอน การจัดเวลาสำหรับการไตร่ตรองทำให้ผู้นำมีโอกาสเห็นวิสัยทัศน์ในการดำเนินการและกำหนดขั้นตอนต่อไปด้วยข้อมูลที่เป็นจริง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเน้นการไตร่ตรองถึงผลกระทบของการปฏิบัติที่มีต่อโรงเรียน/เขต เจ้าหน้าที่ และต่อตัวเขา/เธอ การไตร่ตรองสามารถมีได้หลายรูปแบบ อาจใช้เวลาเพียงไม่กี่นาทีในตอนท้ายของแต่ละวัน (คนที่คุณคุยด้วย สิ่งที่พูด สิ่งที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ) หรืออาจเป็นการประเมินข้อมูลที่รวบรวมในช่วงหลายวัน/สัปดาห์

ชุดคำถามสะท้อนความคิดอาจช่วยเป็นแนวทางในกระบวนการคิดของคุณ:

* ฉันสื่อสารวิสัยทัศน์และลำดับความสำคัญบ่อยแค่ไหน? (How Frequently am I Communicating my Vision and Priorities?)
* พนักงานของฉันสามารถระบุวิสัยทัศน์และลำดับความสำคัญของฉันได้หรือไม่? (Can my Staff Articulate my Vision and Priorities?)
* ฉันสนับสนุนพนักงานในเส้นทางสู่การบรรลุเป้าหมายหรือไม่ (Am I Supporting my Staff on our Path to Achieving our Goals?)
* ฉันเป็นผู้นำหรือบริหารจัดการ? (Am I Leading or Managing?)
* ฉันจะสร้างความแตกต่างได้อย่างไร? (How am I Making a Difference?)

การตรวจรายการการดำเนินการเป็นประจำช่วยให้คุณเห็นว่าคุณอยู่ในวงจรของความคืบหน้าอย่างไร คุณตามหลังกำหนดเวลาหรือไม่ คุณได้งบประมาณถูกต้องหรือไม่? งานสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้หรือไม่? หากการปฏิบัตินั้นออกนอกลู่ทาง คุณอาจต้องทำการเปลี่ยนแปลงง่ายๆ หรือทำการปรับเทียบใหม่ให้ละเอียดยิ่งขึ้น โดยไม่สนว่าคุณจะยังไม่รู้แน่ชัดจนกว่าคุณจะไตร่ตรองความคืบหน้าของคุณ

ความสำเร็จของผู้นำคือการช่วยให้ผู้อื่นเติบโต มันเกี่ยวกับการทำให้พนักงานของคุณฉลาดขึ้น โตขึ้น และโดดเด่นยิ่งขึ้น ไม่มีอะไรที่คุณทำในฐานะปัจเจกบุคคลสำคัญเท่ากับว่าคุณดูแลและสนับสนุนทีมของคุณและช่วยให้พวกเขาเพิ่มความมั่นใจในตนเองได้อย่างไร ความสำเร็จเริ่มต้นด้วยการคิดอย่างผู้นำโรงเรียน และสร้างและแบ่งปันแผนงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ

Mimeo Website (2016) ได้กล่าวถึง เป็นผู้นำที่ดีขึ้น 6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Be a Better Leader: 6 Steps in Developing Leadership Skills) ว่า เหตุใดผู้คนถึงพยามเพื่อเป็นผู้นำที่ดีขึ้น? ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มักจะได้รับความเคารพ อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่ดีขึ้นได้มากเกินกว่าความเคารพ ความเป็นผู้นำจะนำทางทีม รับรองความสำเร็จ และพัฒนาบุคคล หากความตั้งใจของคุณคือการเป็นผู้นำที่ดีขึ้น ก้าวแรกของคุณคือเริ่มพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

**ประโยชน์และความเป็นจริงของการเป็นผู้นำที่ดีขึ้น (The Benefits and Realities of Becoming a Better Leader)**

Fast Company แสดงให้เห็นความแตกต่างของประโยชน์และความเป็นจริงของการเป็นผู้นำ ตัวอย่างเช่น ผู้นำกำหนดเป้าหมายขององค์กรและสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นจริงของประโยชน์ความเป็นผู้นำเหล่านี้คือความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยทีมที่มีการประสานงานกัน นอกจากนี้ผู้นำยังสามารถสอนทักษะและรูปแบบการเป็นผู้นำให้กับพนักงานได้อีกด้วย เป็นผลให้ผู้นำที่ยอดเยี่ยมสามารถพัฒนาผู้ที่จะเป็นผู้นำในอนาคตได้

**6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (6 Steps in Developing Leadership Skills)**

มีทักษะทางวิชาชีพและทักษะระหว่างบุคคลอันล้ำค่ามากมาย แต่สิ่งไหนที่ทำให้ผู้นำสร้างอิทธิพลได้? เราสรุป 6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำดังนี้:

**1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)**

ผู้นำที่ดีที่สุดสื่อสารได้อย่างยอดเยี่ยม การสื่อสารไม่ใช่การออกคำสั่งให้กับพนักงาน ทักษะการฟังและการสังเกตมีความสำคัญต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Ruslan Fazlyev ผู้เป็น CEO ของ Ecwid ยังยืนยันว่าการสื่อสารทั้งหมดเป็นสิ่งที่สำคัญ: "รูปแบบความเป็นผู้นำมีมากมาย ไม่มีถูกและผิด แต่มีของจริงก็มีของปลอม จะไม่มีใครปฏิบัติตามผู้นำจอมปลอม” ในขณะที่ผู้นำสื่อสารต้องสร้างความสัมพันธ์ผ่านความโปร่งใสซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ ขั้นตอนสู่การสื่อสารที่โปร่งใส ได้แก่ การแจ้งเป้าหมาย ความตั้งใจ และความคาดหวัง

“มีรูปแบบความเป็นผู้นำหลายแบบ ไม่มีถูกและผิด แต่มีของจริงก็มีของปลอม ไม่ใครปฏิบัติตามผู้นำจอมปลอม”

**2. การสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical Observations)**

การจะเข้าใจจุดแข็ง คุณต้องสามารถเข้าใจจุดอ่อนได้ก่อน เมื่อเป็นผู้นำที่ดีขึ้น การวิเคราะห์ประเด็นที่ต้องปรับปรุงเป็นสิ่งสำคัญ หากไม่แน่ใจว่าจะเริ่มต้นที่ไหน? ขอให้เพื่อนร่วมงานระบุจุดบอดที่คุณอาจมีเมื่อพูดถึงทักษะทางวิชาชีพและมนุษยสัมพันธ์ของคุณเอง

เมื่อคุณตระหนักถึงจุดอ่อนของคุณ คุณจะพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้อื่นได้ดีขึ้น ทักษะการวิเคราะห์สามารถนำไปใช้กับคนรอบข้างได้โดยตรง John Brandon สรุปสิ่งนี้ในบทความ Inc. ของเขา 20 วิธีในการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นในตอนนี้ ([20 Ways to Become a Better Leader Right Now](http://www.inc.com/john-brandon/20-ways-to-become-a-better-leader-right-now.html)) “มันต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูล และความรู้สึกในการเป็นผู้นำคือคุณต้องดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว” Brandon กล่าว “เราได้รับค่าจ้างเพื่อตอบโต้และลงมือทำ ไม่ใช่มานั่งรอคนอื่นมาแก้ปัญหา”

“เราได้รับจ้างเพื่อตอบสนองและลงมือทำ ไม่ใช่มานั่งรอคนอื่นมาแก้ปัญหา”

**3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)**

ผู้นำที่ทรงอิทธิพลที่สุดจะมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ สุภาษิต "คิดนอกกรอบ" อาจถูกใช้มากเกินไป แต่ผู้นำก็ใช้เพื่อรับมือกับความท้าทาย ความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการเป็นนักแก้ปัญหาที่ดีขึ้น ค้นหาที่ปรึกษาที่เติมเต็มสไตล์ความเป็นผู้นำและจุดแข็งของคุณ ที่ปรึกษาจะเสนอมุมมองที่แตกต่างออกไปและสามารถระบุจุดบกพร่องในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำได้

ควรเสนอให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ สื่อสารว่าคุณเปิดรับแนวคิดใหม่หรือนอกกรอบผ่านการระดมความคิด เฉลิมฉลองให้แก่ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเมื่อมีการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

**4. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)**

ในการเดินทางสู่การเป็นผู้นำที่ดีขึ้น คนส่วนใหญ่ถูกปล่อยให้สงสัยว่าจะต้องเริ่มจากตรงไหน เมื่อมีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การทดสอบบุคลิกภาพเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี แบบทดสอบบุคลิกภาพเป็นตัวกำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำและให้ข้อมูลเชิงลึกว่าคุณรับมือกับความท้าทายและตัวบุคคลอย่างไร หากเป้าหมายในอนาคตคือการประเมินบุคลิกภาพของทั้งทีม Rebecca Callahan จาก Hogan Assessments จะอภิปรายถึงวิธีการปรับใช้และบูรณาการการทดสอบบุคลิกภาพให้ประสบความสำเร็จในการสัมมนาผ่านเว็บฟรีนี้

การทดสอบบุคลิกภาพยังเผยให้เห็นถึงความฉลาดทางอารมณ์เป็นอย่างมาก ความฉลาดทางอารมณ์คือความสามารถในการรับรู้ วิเคราะห์ และควบคุมอารมณ์ Lifehack สรุปว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นระดับความสามารถในการรับรู้ตนเอง จัดการตนเอง และการเห็นอกเห็นใจ ในขณะที่ยังคงให้แรงจูงใจและเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในฐานะส่วนหนึ่งของทีม ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะสามารถแนะนำทีม เจรจาต่อรอง และตอบสนองเมื่อเผชิญกับอุปสรรคที่ไม่คาดคิดได้ดีขึ้น

นอกจากนี้ การประเมินบุคลิกภาพสามารถนำไปสู่การตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของความหลากหลายที่เพิ่มขึ้น ในทำนองเดียวกันความเข้าใจดังกล่าวช่วยปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน

**5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Collaboration)**

ผู้นำไม่สามารถอยู่ได้หากไม่มีผู้ตาม เช่นเดียวกับเมื่อเลือกพี่เลี้ยง ผู้นำควรมองหาการสร้างทีมพนักงานที่เสริมทักษะของพวกเขาเองให้สมบูรณ์ ทีมที่แข็งแกร่งและมีความสามารถหลากหลายมีความสมดุลมากกว่าและมีความพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทาย นอกจากนี้การทำงานร่วมกันเป็นทีมยังเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะได้รับความไว้วางใจในทีม

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่แสดงความกระตือรือร้นและความยืดหยุ่นเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น ในทำนองเดียวกันการทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้อื่นคือวิธีที่ผู้นำเรียนรู้จากทีมของพวกเขา สมาชิกในทีมสามารถแบ่งปันความรู้และแสดงความคิดเห็น ด้วยเหตุนี้สมาชิกในทีมจึงรู้สึกมีค่าเมื่อทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นโอกาสในการเพิ่มพูนความสามารถในการสื่อสารของทุกคน

**6. Decision (การตัดสินใจ)**

ผู้นำได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจทุกวัน เมื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำจะมองข้ามการตัดสินใจไม่ได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการจัดการแบบเรียลไทม์แสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งและความรู้ของผู้นำ แต่โปรดทราบว่าการตัดสินใจไม่ได้แค่ต้องทำกับความขัดแย้งเสมอไป ผู้นำมักได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่มอบหมายความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีมด้วย จำไว้ว่าผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง มีการเฝ้าดูการตัดสินใจของคุณอย่างใกล้ชิด

**Global Training Website** (2020) ได้กล่าวถึง 6 ขั้นตอนในการพัฒนาคุณสมบัติความเป็นผู้นำในผู้อื่น (6 Steps to Developing Leadership Qualities in Others) ดังนี้ แม้แต่คนที่สนับสนุนทฤษฎีที่เป็นที่ถกเถียงกันที่ว่า ผู้นำนั้น 'เกิดมา' เพื่อเป็นเลิศ ก็ต้องยอมรับว่าสภาพแวดล้อมและการฝึกอบรมมักจำเป็นในการพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับธุรกิจ กีฬา การแพทย์ การวิจัย การทหาร และกิจกรรมอื่นๆ ที่เน้นการทำงานเป็นทีม คำถามที่สำคัญคือ ผู้นำมาจากไหน? เราจะหาพวกเขาได้อย่างไร เราจะระบุได้อย่างไร? เราจะสร้างมันได้อย่างไร? คำตอบเกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงความสามารถของพวกเขา จากนั้นจึงส่งเสริม ปลูกฝัง และให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่มีศักยภาพเหล่านั้น เพื่อให้พวกเขาสามารถเฟื่องฟูในองค์กรของคุณ สำรวจกลยุทธ์ต่อไปนี้เพื่อช่วยให้คุณและองค์กรของคุณประสบความสำเร็จในกระบวนการนี้...

**1. พิจารณากลยุทธ์ที่คุณมีอยู่ในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider what Strategies You Currently Have in Place in your Organization)**

เพื่อวัดสิ่งที่จำเป็นในแง่ของโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำในองค์กรของคุณ คุณจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้:

* + - บริษัทของเรามีแผนที่ครอบคลุมสำหรับการพัฒนาบุคลากรในฐานะผู้นำหรือไม่?
    - ประโยชน์ที่เราจะได้รับจากการมีกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร?
    - จะต้องทำอะไรจึงจะไม่ทำให้ลดกำลังใจ ลาออก และมีประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำลง
    - โครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะอย่างไรสำหรับบริษัทของเรา?
    - เวลา พลังงาน และเงินที่เรายินดีลงทุนเพื่อสร้างมันขึ้นมาต้องมีเท่าไหร่?

**2. พิจารณาบุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider those People Currently Leading in your Organization)**

ลองนึกถึงคนที่ประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จมากที่สุดในบริษัทของคุณและถามว่า พวกเขามีประสบการณ์การฝึกอบรมประเภทใด คนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดของเรามีพื้นฐานการศึกษาแบบใด? พวกเขามีประสบการณ์ในสายงานของเรากี่ปี? เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของเราอย่างไร? ฉันจะอธิบายลักษณะบุคลิกภาพของพวกเขาได้อย่างไร อะไรจูงใจพวกเขาได้ดีที่สุด?

**3. เริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ** **(Start Small)**

ตอนนี้ได้ร่างโครงร่างว่าคุณต้องการพัฒนาผู้นำของคุณอย่างไรและ 'ความสำเร็จ' สำหรับองค์กรของคุณเป็นอย่างไร ให้เริ่มกำหนดกลยุทธ์ของคุณ ทดสอบกลยุทธ์ของคุณโดยเริ่มจากอะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ กับพนักงานที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำและความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำสักสองคน คุณจะต้องเตรียมพร้อมที่จะใช้เวลากับทุกคนที่พร้อมที่จะมุ่งมั่นที่จะเติบโตและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**4. วางโครงสร้างที่เป็นทางการไว้ (Put the Formal Structures in Place)**

โปรแกรมที่ประสบความสำเร็จเกือบทั้งหมดมีองค์ประกอบหลักอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ: การฝึกอบรมความเป็นผู้นำเฉพาะและการสนับสนุนองค์กรผ่านการฝึกสอนและกลยุทธ์อื่น ๆ คุณจะต้องวางแผนว่าจะใช้โครงสร้างดังกล่าวอย่างไร

การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการอาจรวมถึงองค์ประกอบต่างๆ เช่น การสื่อสารทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การสร้างทีม การจัดการสไตล์บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน การบริหารเวลา ทักษะการมอบหมาย การตั้งเป้าหมาย ทักษะการฝึกสอนที่สำคัญ และพื้นที่เฉพาะสำหรับธุรกิจของคุณ

**องค์กรสามารถสนับสนุนการเติบโตของพนักงานที่มีความสามารถโดยช่วยให้พวกเขาก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้วยวิธีต่อไปนี้:**

**การฝึกสอน (Coaching)** ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำของคุณแบบตัวต่อตัวเพื่อช่วยพาพวกเขาไปสู่ระดับต่อไปอย่างรวดเร็ว

**การให้คำปรึกษา (Mentoring)** พันธมิตรระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่ากับผู้นำที่ช่ำชองสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางอาชีพได้ และเป็นแบบจำลองกลยุทธ์และทักษะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พัฒนาไปสู่การปฏิบัติของผู้นำได้

**กลุ่มศึกษา (Study Group)** กลุ่มบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ ที่ศึกษาหัวข้อหรือประเด็นเฉพาะเกี่ยวกับการเป็นผู้นำเหมือนผู้นำปัจจุบัน พนักงานสามารถได้รับประสบการณ์ความเป็นผู้นำโดยรับผิดชอบในการวางแผน จัดระเบียบ และอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม

**วางแผนร่วมกัน (Planning Together)** ทำงานร่วมกันในการวางแผนการประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะกรรมการ และกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเรียนรู้ทักษะความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้อง คุณควรจัดหาแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมและเสนอแนวคิดที่จะขยายขอบเขตความคิดของผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ

**การสร้างแบบทักษะความเป็นผู้นำ (Modeling Leadership Skills)** คุณต้องแสดงคุณสมบัติที่คุณต้องการพัฒนาในผู้อื่น ตัวอย่างอาจรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ มาตรงเวลา ทำตามที่พูด ทำสิ่งที่คุณเริ่มไว้ให้เสร็จ สุภาพ รู้ทันธุรกิจ กระทำด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เด็ดขาด ละเอียด แสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองและความกล้าหาญ ความอ่อนน้อมถ่อมตน เปิดรับทุกโอกาส...

**การทบทวนหลังการดำเนินการ (After-action Review)** การซักถามที่ให้ผู้นำพนักงานมีส่วนร่วมในการทำความเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้น มีอะไรเป็นไปด้วยดี อะไรที่ไม่ดี และเพราะเหตุใด ยกตัวอย่างเช่น ทักษะการเป็นผู้นำจะดีขึ้นโดยให้ผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำวิเคราะห์: เกิดอะไรขึ้นในการประชุมหรือกิจกรรมของวันนี้ เรามีประสิทธิภาพในด้านใดบ้าง? เราต้องปรับปรุงในด้านใดบ้าง? เราจะดำเนินการ

**5. ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทั่วทั้งองค์กร (Promote Leadership Development throughout the Organization.)**

เมื่อคุณปรับแต่งโปรแกรมของคุณด้วยการทำงานร่วมกับผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำสักสองคนแล้ว คุณสามารถเริ่มโปรโมตโปรแกรมทั่วทั้งบริษัทได้ เริ่มต้นด้วยการทำให้เป็นที่รู้จักในระหว่างกระบวนการสัมภาษณ์กับพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพ หลายบริษัทใช้โครงการพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อดึงดูดผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงซึ่งอาจจะไปทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ เริ่มเน้นย้ำและใช้แง่มุมต่างๆ ของโปรแกรมกับพนักงานปัจจุบันของคุณ ดึงความสนใจไปที่โอกาสในการเป็นผู้นำตามที่เกิดขึ้น ระวังที่จะชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายของคุณคือให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงศักยภาพในการเป็นผู้นำของตนเอง ใช้ผู้นำของคุณเพื่อฝึกสอน/ให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น และหากจำเป็น ให้พิจารณานำผู้ฝึกสอน/ผู้แนะนำจากภายนอกเข้ามาช่วยดึงคุณสมบัติความเป็นผู้นำในพนักงานของคุณออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเรา

**6. จำไว้ด้วยว่า... (Remember also…)**

ให้โอกาสการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำโดยการนำ

เป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณสมบัติความเป็นผู้นำ Susan Cramm จาก Valuedance Leadership Coaching กล่าวว่า ' คุณสามารถสร้างพื้นที่ว่างต่อหน้าผู้ที่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำได้ ถ้ามันเป็นสิ่งที่พวกเขาสนใจ พวกเขาจะเติมเต็มพื้นที่นั้นเอง' เธอสร้างบทบาทความเป็นผู้นำใหม่กว่าครึ่งโหลในทีมผู้บริหารระดับสูงของเธอ เพื่อตอบสนองพรสวรรค์และความสนใจที่ดีที่สุดและฉลาดที่สุดของเธอ

กระตุ้นผู้มีศักยภาพ โดยให้อาสาบทบาทความเป็นผู้นำ บุคคลจะค้นพบตนเองและหาโอกาสในการพัฒนา

รับรู้และให้รางวัลในการพัฒนาความเป็นผู้นำ ผู้คนตอบสนองในเชิงบวกต่อการรับรู้และรางวัลที่พวกเขาให้ความสำคัญ

ใช้ความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ข้อผิดพลาดควรใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ที่มีค่า ใช้เวลาในการมีส่วนร่วมกับบุคคลเพื่อเพิ่มการเรียนรู้จากความผิดพลาด บุคคลจะได้เรียนรู้ว่าพวกเขาต้องยอมรับความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดและต้องแน่ใจว่าข้อผิดพลาดเดิมจะไม่เกิดขึ้นซ้ำโดยไม่มีความจำเป็น

เผยแพร่วรรณกรรม เก็บรายชื่อเอกสารประกอบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดและส่งต่อไปยังวรรณกรรมและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

**Brandman University** (2019) ได้กล่าวถึง จะเป็นครูได้อย่างไร: คำแนะนำทีละขั้นตอนของคุณสู่ความเป็นผู้นำทางการศึกษา (How to Become a Principal: Your Step-by-Step Guide toward Educational Leadership) ดังนี้ ในฐานะครู คุณมีผลกระทบอย่างมากต่อนักเรียน แน่นอนว่าคุณได้ช่วยให้พวกเขาเรียนรู้ในห้องเรียน แต่นั่นเป็นเพียงจุดเริ่มต้น คุณยังจะต้องจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสมบูรณ์ที่พวกเขาสามารถทำงานร่วมกับนักเรียนคนอื่น ริเริ่ม และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายได้

และเนื่องจากคุณเป็นครูที่ดีและสนุกกับการทำงานกับนักเรียน คุณอาจกำลังพิจารณาว่าคุณจะพัฒนาอาชีพของคุณไปอีกระดับได้อย่างไร การเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนอาจเป็นโอกาสที่ดี ในฐานะครูใหญ่ คุณสามารถใช้ทักษะและประสบการณ์ที่คุณได้รับในห้องเรียนเพื่อโน้มน้าวและปรับปรุงโรงเรียนโดยรวม คุณสามารถสร้างความแตกต่างในระดับที่สูงขึ้นได้

ก่อนที่คุณจะตัดสินใจเปลี่ยนอาชีพ คุณจะต้องรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเล็กน้อยเกี่ยวกับบทบาทนี้ และขั้นตอนที่คุณต้องดำเนินการเพื่อเป็นหลัก เริ่มต้นด้วยภาพรวมคร่าวๆ ของหน้าที่ทั่วไปบางอย่าง

**อาจารย์ใหญ่ต้องทำอะไร? (What Does a Principal Do?)**

แม้ว่าคุณอาจเคยมีปฏิสัมพันธ์กับอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนของคุณ แต่คุณอาจไม่เข้าใจแน่ชัดว่างานนี้เกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง ดังที่คุณทราบครูใหญ่เป็นผู้นำด้านการศึกษาของโรงเรียน โดยรายงานต่อผู้บังคับบัญชาที่ดูแลเขตพื้นที่การศึกษา ความรับผิดชอบรายวันของอาจารย์ใหญ่จะแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียนและทรัพยากรของโรงเรียน

**โดยทั่วไป ครูใหญ่จะทำหน้าที่หลักบางประการ (In General, the Principal Fulfills a Few**[**Key Functions**](https://www.bls.gov/ooh/management/elementary-middle-and-high-school-principals.htm#tab-2)**)**

* + - หัวหน้าครู (Teacher Leader) : กำหนดเป้​​าหมายทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตรตลอดจนการประเมินครู
    - หัวหน้าโรงเรียน (School Leader) : การจัดการการดำเนินงาน การดูแลความต้องการงบประมาณ การจัดนโยบายระดับอำเภอ และการประสานงานด้านความปลอดภัยและความปลอดภัย
    - ผู้สนับสนุนนักเรียน (Advocate) : ประเมินความต้องการของนักเรียน จัดการกับข้อกังวลของผู้ปกครอง จัดการความสัมพันธ์ของนักเรียน และการจัดการกับการลงโทษทางวินัย
    - ตัวแทนสาธารณะ (Public Representative) : การสนับสนุนความต้องการของโรงเรียน การให้ทุนแก่สมาชิกสภานิติบัญญัติ และการจัดการปัญหาของชุมชน

**วิธีการเป็นอาจารย์ใหญ่ (How to Become a Principal)**

คุณน่าจะมีคุณสมบัติที่พบบ่อยที่สุดและจำเป็นในการเป็นครูใหญ่อยู่แล้ว: การเป็นครูที่ได้รับใบอนุญาต มีประสบการณ์ ที่มีความรู้ในระดับปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย แต่การว่าจ้างผู้จัดการจะไม่ใช่เพียงแค่นั้น พวกเขาจะมองหาประสบการณ์ ข้อมูลประจำตัว และคุณลักษณะที่แสดงว่าคุณจะเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

**ต่อไปนี้คือขั้นตอนสองสามขั้นตอนที่คุณสามารถทำได้เพื่อช่วยในการสร้างคุณสมบัติที่ต้องมีเหล่านั้น (Here are a Few Steps you Can Take to Help you Build those Must-have Qualifications) :**

**1. กระจายประสบการณ์การสอนของคุณ (Diversify your Teaching Experience)**

โรงเรียนส่วนใหญ่ต้องการประสบการณ์การสอนหลายปีสำหรับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่และนั่นก็เป็นเพียงขั้นต่ำเท่านั้น เมื่ออยู่ในตำแหน่งแล้ว คุณจะต้องเข้าใจความต้องการของกลุ่มนักเรียนที่หลากหลาย

การทำตามขั้นตอนเพื่อให้แน่ใจว่าประสบการณ์ของคุณมีเนื้อหาทางการตั้งค่าการศึกษาที่หลากหลายจะเป็นประโยชน์ แต่ในฐานะครูที่มีงานยุ่งซึ่งมีโอกาสจำกัดในกาสร้างความหลากหลายของประสบการณ์ในการทำงานประจำวันของคุณ อาจเป็นเรื่องยากที่จะระบุวิธีที่คุณจะทำ

Patricia White รองคณบดี School of Education ที่ Brandman University แนะนำให้พูดถึงความทะเยอทะยานเหล่านี้กับผู้นำโรงเรียนคนปัจจุบันของคุณ “พูดคุยกับอาจารย์ใหญ่ของคุณเกี่ยวกับความสนใจในการเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งประเภทนั้น ถามว่าคุณสามารถทำตามเขาหรือเธอได้หรือไม่” เธอแนะนำว่า “ให้อาสาสมัครเพื่อทำงานบางอย่างที่อาจารย์ใหญ่ทำ เช่น ทำตารางงาน การตรวจสอบงบประมาณ วินัยของนักเรียน เป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน ทำงานร่วมกับ PTA ในเรื่องการหาทุนและการศึกษาของผู้ปกครอง”

ทางเลือกอื่น ๆ ได้แก่ การทำงานกับเด็กในกิจกรรมนอกหลักสูตรหรือโปรแกรมสำหรับเด็กที่มีความสามารถเฉพาะด้าน และแม้กระทั่งการมีส่วนร่วมกับสโมสรเยาวชนในท้องถิ่นที่ดำเนินการนอกเขตการศึกษาเฉพาะของคุณ ประสบการณ์ที่หลากหลายสามารถเตรียมคุณให้พร้อมเพื่อรองรับนักเรียนและครูทุกประเภทได้ดีขึ้น

**2. พัฒนาความสัมพันธ์ในโรงเรียนและชุมชนของคุณ (Develop Relationships in your School and Community)**

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร วิธีหนึ่งในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำคือการเป็นอาสาสมัครในชุมชนของคุณและจัดระเบียบกลุ่มต่างๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนของคุณ

คุณอาจเลือกวางแผนโอกาสในการระดมทุนสำหรับอุปกรณ์การเรียนที่จำเป็นมาก คุณอาจสนับสนุนครูที่ต้องการการสนับสนุนเป็นพิเศษในห้องเรียนที่มีความท้าทาย คุณยังสามารถจัดโอกาสให้นักเรียนตอบแทนชุมชนและสร้างทักษะระหวางกระบวนการได้อีกด้วย คุณสามารถแสดงว่าคุณเป็นผู้นำและสร้างความสัมพันธ์ที่สำคัญโดยให้บริการชุมชนของคุณ—ทำทั้งหมดนี้ในขณะที่สร้างประวัติการทำงานของคุณ

**3. สร้างความเชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยและความมั่นคงสาธารณะ (Build Expertise in Public Safety and Security)**

ในโลกปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องตระหนักถึงปัญหาด้านความปลอดภัยและความมั่นคงจากมุมมองที่หลากหลาย พวกเขาอาจต้องจัดการกับการกลั่นแกล้ง การล่วงละเมิด ขั้นตอนเหตุการณ์ฉุกเฉิน และแม้กระทั่งความรุนแรง ผู้ปกครอง นักเรียน คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ต่างต้องการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ปกป้องสิทธิ์และความปลอดภัยของตน

คุณจะสร้างความเชี่ยวชาญนี้ได้อย่างไร เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือการประชุมเกี่ยวกับความปลอดภัยของโรงเรียนเพื่อเรียนรู้วิธีจัดการกับข้อกังวลเหล่านี้ในเขตการศึกษาของคุณ ด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับนโยบายในโรงเรียนของคุณและโรงเรียนอื่น คุณสามารถพัฒนา ดำเนินการ และปรับปรุงนโยบายด้านความปลอดภัยได้ดียิ่งขึ้นเมื่อคุณเป็นครูใหญ่

**4. วิจัยและสร้างเครือข่ายกับเขตการศึกษาที่มีโอกาสเติบโต (Research and Network with School Districts that Have Opportunities for Growth)**

จะชอบหรือไม่ เครือข่ายก็เป็นส่วนสำคัญในการหางาน เริ่มค้นคว้าว่าโรงเรียนประเภทใดที่คุณอาจต้องการทำงานโดยเร็วที่สุด พิจารณาเป้าหมายทางอาชีพของคุณ วิธีที่คุณต้องการสร้างผลกระทบต่อนักเรียน และที่ที่คุณจะพบโอกาสทางอาชีพที่คุณต้องการ

คุณอาจพบว่าคุณต้องการโรงเรียนขนาดเล็กที่อนุญาตให้คุณทำงานกับนักเรียนแบบตัวต่อตัว หรือบางทีคุณอาจต้องการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ใหญ่และซับซ้อนมากขึ้น การแสดงความสนใจและความอยากรู้ของคุณในด้านต่างๆ เหล่านี้หรือเข้าร่วมการประชุมที่คุณสามารถพบปะกับเพื่อนๆ ได้ คุณจะสามารถเชื่อมต่อกับผู้ที่สามารถส่งผลกระทบต่อชีวิตการทำงานในอนาคตของคุณได้ดียิ่งขึ้น

**5. สำรวจบทบาท “ในการก้าวไปข้างหน้า” (Explore “Stepping Stone” Roles)**

ไม่ใช่ครูทุกคนที่จะสามารถก้าวข้ามจากคณาจารย์ไปสู่อาจารย์ใหญ่ได้อย่างง่ายดาย และไม่ใช่ทุกโรงเรียนที่มีการจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งโดยตรงเช่นนั้น อาจารย์ใหญ่อาจมีหรือไม่มีเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือที่ช่วยในการบริหารและการจัดการโรงเรียนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียนและทรัพยากรของโรงเรียน

เริ่มมองหาประกาศรับสมัครงาน เช่น "รองอาจารย์ใหญ่" "ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่" หรือ "ผู้ประสานงานด้านการสอน" บทบาทเช่นนี้ให้โอกาสในการพิสูจน์ทักษะและทำความคุ้นเคยกับความท้าทายของการเป็นผู้นำโรงเรียนของคุณ คุณจะสามารถชี้ให้เห็นความคิดริเริ่มเฉพาะที่คุณทำสำเร็จแล้วและแสดงให้เห็นว่าคุณมีสิ่งที่จะจัดการกับความท้าทายในการเป็นครูใหญ่ของโรงเรียน

**6. ศึกษาค้นคว้าและดำเนินการออกใบอนุญาตที่จำเป็นในรัฐของคุณ (Research and Pursue Required Licensing in your State)**

บนเส้นทางสู่การสร้างประสบการณ์ อย่าลืมพิจารณาข้อกำหนดของรัฐที่เกี่ยวกับผู้อำนวยการโรงเรียน รัฐส่วนใหญ่กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐต้องได้รับใบอนุญาตเป็นผู้บริหารโรงเรียน อย่างไรก็ตามโรงเรียนเอกชนมักไม่เป็นเช่นนั้น โปรดทราบว่าข้อกำหนดแตกต่างกันไปในแต่ละรัฐ ดังนั้นคุณจะต้อทำการศึกษาค้นคว้า

ตัวอย่างเช่น California มีกระบวนการรับรองแบบสองชั้น ประการแรกคือหนังสือรับรองการให้บริการการบริหารเบื้องต้น (Preliminary Administrative Services) ซึ่งมีอายุ 5 ปี ประการที่สองคือการให้บริการการบริหารที่ชัดเจน (Clear Administrative Services) ซึ่งสามารถทำให้คุณเป็นผู้บริหารโรงเรียนในรัฐได้อย่างไม่มีกำหนด ผู้ที่มาจากนอกรัฐเพื่อสอนใน California จะต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับกฎระเบียบของรัฐ

**7. ไล่ตามระดับการศึกษาขั้นสูง (Pursue an Advanced Degree)**

ข้อกำหนดขั้นต่ำสำหรับครูใหญ่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายคือระดับปริญญาตรี แต่การศึกษาระดับเริ่มต้นโดยทั่วไปคือระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ทำไม? เนื่องจากเขตการศึกษามองหาทักษะความเป็นผู้นำด้านการศึกษาและความรู้ที่แตกต่างจากการสอนในห้องเรียน

ปริญญาโทที่เน้นการบริหารการศึกษาสามารถช่วยคุณเตรียมการจัดการพนักงาน พัฒนางบประมาณ ประเมินและพัฒนาหลักสูตร และจัดการกับประเด็นนโยบายการศึกษา การใฝ่หาการศึกษาระดับปริญญาขั้นสูงที่เกี่ยวข้องเป็นหนึ่งในขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่คุณสามารถทำได้ในการเป็นอาจารย์ใหญ่ และเนื่องจากการได้รับปริญญาอาจต้องใช้เวลา จึงควรเริ่มสำรวจตัวเลือกของคุณตั้งแต่เนิ่นๆ

**กุญแจสู่ความสำเร็จเมื่อคุณเป็นครูใหญ่ (Keys to success when you become a principal)**

คุณอาจมีคุณสมบัติครบถ้วนในการเป็นครูใหญ่ของโรงเรียน แต่อะไรจะช่วยให้คุณประสบความสำเร็จได้เมื่อได้อยู่ในตำแหน่งแล้วจริง ๆ Kathy Theuer ศาสตราจารย์และรองคณบดีของ School of Education ของ Brandman University ระบุว่าความสำเร็จในบทบาทนี้ต้องใช้ทักษะทางงสังคม สิ่งต่างๆ เช่น การทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และการฟังอย่างกระตือรือร้นเป็นสิ่งที่ต้องมี คุณจะต้องคุ้นเคยกับการพูดในที่สาธารณะและเต็มใจที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับทั้งเจ้าหน้าที่และนักเรียน

บทบาทอาจเป็นสิ่งที่ท้าทาย แต่ Theuer ยืนยันว่าความท้าทายนั้นคุ้มค่า การเป็นครูใหญ่จะทำให้คุณมีโอกาสเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยปรับปรุงโรงเรียนและระบบโรงเรียน และเปิดโอกาสให้คุณเพิ่มพลังให้ผู้อื่นและหล่อเลี้ยงพรสวรรค์ของพวกเขา ตำแหน่งนี้ช่วยให้คุณสร้างความแตกต่างในชีวิตของนักเรียน ครู เจ้าหน้าที่ และชุมชนของคุณ

**Half** (2014). ได้กล่าวถึง 8 ขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (8 Steps for Strengthening Your Leadership Skill) ดังนี้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีคุณสมบัติที่เหมือนกันหลายประการ: พวกเขาเป็นนักสื่อสารที่เข้มแข็ง ปรับตัวได้ เด็ดเดี่ยว และมุ่งมั่นในการเรียนรู้ การเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของคุณจะช่วยให้คุณก้าวไปสู่ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นในด้านบัญชีและการเงิน

**ต่อไปนี้คือ 8 ขั้นตอนที่จะช่วยให้คุณเริ่มพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำได้ตั้งแต่วันนี้** (Here are Eight Steps to Help you Start Enhancing your Leadership Skills Today)

**1. มองเป็นแบบอย่าง (Look to Role Models)**

เริ่มต้นด้วยการระบุลักษณะความเป็นผู้นำที่เป็นค่านิยมของบริษัทของคุณ สังเกตผู้นำบริษัทคนอื่นๆ ที่คุณชื่นชมเพื่อประเมินทักษะและรูปแบบการเป็นผู้นำของพวกเขา

ตัวอย่างเช่น พวกเขามีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานอย่างไร? พวกเขาทำงานร่วมกันรวมถึงพนักงานในการตัดสินใจหรือไม่? พวกเขาเน้นย้ำมากขึ้นเมื่อให้คำแนะนำหรือบอกทิศทางเฉพาะหรือไม่? หรือพวกเขาฝึกความเป็นผู้นำแบบไม่ต้องลงมือมากขึ้นเพื่อให้พนักงานตัดสินใจได้? การระบุลักษณะที่เหมือนกันของเหล่าผู้จัดการปัจจุบันยังช่วยให้คุณระบุช่องว่างความเป็นผู้นำที่มีในองค์กรของคุณ

**2. ค้นหาหรือเป็นที่ปรึกษา (Find, or be, a Mentor)**

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่บินเดี่ยว แม้ว่าคุณจะไปถึงจุดสูงสุดของอาชีพแล้ว ที่ปรึกษาสามารถช่วยให้คุณได้รับมุมมอง ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณ และจำกัดจุดโฟกัสของคุณให้แคบลง

อย่างไรก็ตาม คุณไม่ควรคาดหวังให้ผู้ให้คำปรึกษามาหาคุณเอง การหาผู้ให้คำปรึกษาที่เหมาะสมและขอให้เขาหรือเธอร่วมงานกับคุณต้องมีการวางแผนและคุณอาจต้องก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัยของคุณ

คุณสามารถเรียนรู้บทเรียนเพิ่มเติม และฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำของคุณด้วยการเป็นที่ปรึกษาที่ดีได้ด้วย

**3. พัฒนาทักษะทางสังคมของคุณ (Develop your Soft Skills)**

ทักษะที่ไม่ใช่เทคนิค หรือที่เรียกกันทั่วไปว่าทักษะทางสังคมซึ่งรวมถึงการสื่อสาร การปรับตัว และความเด็ดขาด เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ การมุ่งเน้นที่ความสามารถในการสื่อสารของคุณ ทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร จะช่วยให้คุณถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของคุณให้ผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น ผู้นำที่ดียังต้องปรับเปลี่ยนเทคนิคของตนใน การใช้ข้อมูลเชิงลึกของโซเชียลมีเดียและการพัฒนาเทคโนโลยีอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง การอยู่นำหน้าเทรนด์ใหม่ๆ จะช่วยให้ผู้อื่นในบริษัทเห็นว่าคุณเป็นผู้นำที่ล้ำสมัย

เนื่องจากทักษะทางสังคมยังคงได้รับความสำคัญสำหรับมืออาชีพด้านบัญชีและการเงิน การฝึกฝนความสามารถของคุณจะเป็นประโยชน์อีกประการหนึ่ง: คุณจะเป็นผู้นำทีมของคุณด้วยการทำเป็นตัวอย่าง คุณจะกลายเป็นคนที่เป็นต้นแบบทางพฤติกรรมของพวกเขา ตอกย้ำการทำงานและการพัฒนาทางวิชาชีพที่คุณคาดหวังจากพวกเขา

**4. เรียนต่อ (Continue Learning)**

มองหาโอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพ เช่น การสัมมนา ชั้นเรียนออนไลน์ และโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อปรับแต่งทักษะความเป็นผู้นำของคุณ บริษัทของคุณอาจยินดีจ่ายค่าธรรมเนียมการลงทะเบียน ดังนั้นโปรดสอบถามว่าสามารถเบิกเงินคืนหรือไม่

หากบริษัทของคุณไม่สามารถมีส่วนร่วมในการศึกษาของคุณได้ ให้พิจารณาการจ่ายเงินสำหรับการฝึกอบรมตัวเองเพื่อเป็นการลงทุนที่มั่นคงในอาชีพการงานของคุณ แม้แต่การศึกษาต่อเนื่องในรูปแบบที่สั้นลง เช่น การสัมมนาผ่านเว็บและพอดแคสต์ ตลอดจนหนังสือเกี่ยวกับธุรกิจและความเป็นผู้นำสามารถให้ข้อมูลที่มีค่าและมุมมองภายนอกที่คุณอาจไม่เคยพิจารณามาก่อน

**5. ขอคำติชม (Ask for Feedback)**

คำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์และคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการ และผู้ให้คำปรึกษาจะช่วยให้คุณเติบโตอย่างมืออาชีพในด้านบัญชีและการเงิน และสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งขึ้น บ่อยครั้งความคิดเห็นที่เป็นกลางจะช่วยให้คุณเห็นมุมมองของตัวเองที่คุณไม่เคยมีมาก่อน

เพื่อนร่วมงานและผู้จัดการสามารถช่วยคุณระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณและสนับสนุนให้คุณเสริมสร้างทั้งสองสิ่งนั้น การพึ่งพาผู้ที่คุณติดต่อด้วยเพื่อขอความคิดเห็นประเภทนี้จะช่วยให้คุณสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ ทั้งสองเป็นคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สำคัญ

**6. ขยายมุมมองของคุณ (Expand your Outlook)**

นอกเหนือจากการนำคุณสมบัติที่น่าชื่นชมที่คุณพบในเพื่อนผู้นำบริษัทมาใช้แล้ว ก็ให้ระบุผู้นำที่ยอดเยี่ยมภายนอกบริษัทของคุณด้วย พิจารณาผู้นำที่อยู่นอกอุตสาหกรรมของคุณเพื่อช่วยให้คุณสร้างภาพรวมที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นของคุณลักษณะที่ต้องรักษาไว้

**7. อยู่ในความรู้ (Stay in the Know)**

การติดตามแนวโน้มทางธุรกิจจะช่วยให้คุณถูกมองว่าเป็นผู้นำทางความคิดในบริษัทและวิชาชีพด้านการเงินของคุณ การระบุแหล่งข้อมูลสำหรับข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเติบโตประเภทนี้ มองหาบล็อกผู้นำยอดนิยม จดหมายข่าวอุตสาหกรรม และแหล่งการพัฒนาธุรกิจและเศรษฐกิจเพื่อขยายมุมมองของคุณ

เมื่อคุณพบบทความที่เกี่ยวข้อง ให้แบ่งปันกับเพื่อนร่วมงานของคุณ สิ่งนี้มีประโยชน์สองประการในการทำให้คุณเป็นแหล่งข้อมูลของผี่คุณติดต่อและเน้นย้ำถึงความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมนั้นของคุณ

**8. ปลูกฝังเครือข่ายของคุณ (Cultivate your Network)**

สิ่งที่พบได้ทั่วไปสำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือเครือข่ายที่กว้างขวาง คุณสามารถเริ่มขยายฐานผู้ติดต่อของคุณได้โดยการขยายขอบเขตให้ไกลออกไปภายในบริษัทของคุณเอง

อย่ามองข้ามคุณค่าของโซเชียลมีเดียในขณะที่คุณทำงานเพื่อสร้างคอนเนคชั่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรของคุณ ในขณะเดียวกันก็ให้คำนึงถึงคุณค่าของกิจกรรมการสร้างเครือข่ายแบบตัวต่อตัวด้วย ไม่ว่าจะเป็นแบบต่อหน้าหรือแบบเสมือนจริง ปลูกฝังความสัมพันธ์เพื่อให้แน่ใจว่าเครือข่ายของคุณเติบโตไม่เพียงแค่กว้างขึ้นแต่ยังลงลึกด้วยเช่นกัน

จำไว้ว่าไม่ใช่ทุกรูปแบบการเป็นผู้นำจะเหมือนกันหมด ใช้เคล็ดลับที่นี่เพื่อพัฒนาแนวทางเฉพาะของคุณเอง

**Riggio** (2015) ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ (10 Steps to Developing Your Leadership) ดังนี้ กว่า 100 ปีที่นักสังคมศาสตร์ได้ศึกษาความเป็นผู้นำและสิ่งที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้เราจึงทราบถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่สำคัญซึ่งสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

ต่อไปนี้คือ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำหลักของคุณ (Here are the 10 Steps to Developing your Core leadership Competencies)

**1. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your**[**Motivation**](https://www.psychologytoday.com/us/basics/motivation)**to Develop)**

บางคนเต็มใจยอมรับความรับผิดชอบ ในขณะที่คนอื่นหลีกเลี่ยง ในทำนองเดียวกันคุณต้องมีแรงจูงใจและแรงผลักดันในการพัฒนาเพื่อที่จะเป็นผู้นำระดับสูง เราใช้คำว่า “ความพร้อมในการพัฒนา”

หมายความว่าอย่างไร คุณพร้อมที่จะทำงานหนักเพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณหรือไม่? คุณสามารถวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์เพื่อพยายามปรับปรุงได้หรือไม่? คุณยินดีที่จะละทิ้งกลยุทธ์เก่าๆ ที่ไม่มีประสิทธิภาพและลองใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ หรือไม่? หากคุณตอบว่า "ใช่" สำหรับคำถามเหล่านี้ทั้งหมด แสดงว่าคุณมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณ

**2. ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันและความำเป็นในการพัฒนาของคุณ (Assess Your Current Strengths and Developmental Needs)**

โปรแกรมการพัฒนาทั้งหมดต้องมีจุดเริ่มต้น เราเริ่มต้นด้วยการประเมินจุดแข็งในปัจจุบันของคุณและประเด็นที่ต้องปรับปรุง มีส่วนร่วมในการทบทวนตนเอง คุณเก่งอะไร ต้องการงานอะไร? คุณยังสามารถรับคำติชมเกี่ยวกับจุดแข็งในการเป็นผู้นำและความต้องการด้านการพัฒนาโดยถามเพื่อนร่วมงานคนที่คุณดูแล, เพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชาของคุณ

การได้รับคำติชมจาก "ทุกทิศทาง" ในองค์กร เรียกว่าการับฟีดแบ็กแบบ 360 องศา และเป็นส่วนสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาผู้นำส่วนใหญ่ ข้อดีคือคุณสามารถได้รับข้อมูลเชิงลึกจากคนรอบข้างที่เห็นคุณในบทบาทที่ต่างกันและจากมุมมองที่ต่างกัน

**3. รู้จักความสามารถหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the Core Competencies Leaders Most Often Need)**

ดังที่ฉันได้กล่าวไปแล้ว ความเป็นผู้นำได้รับการศึกษามานานกว่าศตวรรษ เรารู้ว่าความสามารถใดที่ผู้นำจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ โดยสรุปคุณต้องฉลาด เข้าใจอารมณ์ และมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถแต่ละอย่างสามารถพัฒนาได้ แต่ทั้งหมดต้องใช้การทำงานอย่างหนัก เราได้เรียนรู้มากมายว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากคุณขาดความสามารถหลักด้านใดด้านหนึ่งจากการศึกษาความเป็นผู้นำที่ล้มเหลว บางครั้งผู้นำก็ทำการตัดสินใจได้ไม่ดี ลองดูอดีต CEO ของ J.C. Penney, Ron Johnson เขาตัดสินใจที่จะหยุดเซลหรือให้ส่วนลด โดยไม่สนใจความจริงที่ว่า นักช็อปรักการเซล และไม่ทำวิจัยการตลาดใด ๆ

บางครั้งผู้นำล้มเหลวเพราะขาดความเห็นอกเห็นใจและไม่ให้การสนับสนุนผู้ตาม อีกคนคือ Marissa Mayer ผู้เป็น CEO ของ Yahoo ที่ยกเลิกการทำงานที่บ้านของพนักงานอย่างกะทันหัน ตอนนี้พนักงานทุกคนต้องเข้ามาในสำนักงานโดยไม่มีข้อยกเว้น เธอละเลยที่จะคำนึงถึงความจำเป็นพิเศษของพนักงาน เช่น ปัญหาการดูแลเด็ก และแนวโน้มต่อการสื่อสารโทรคมนาคม ปฏิกิริยาสะท้อนกลับจากพนักงานทำให้เป็นข่าวระดับชาติ สิ่งสำคัญที่ควรทราบคือการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้นำเรียนรู้จากความล้มเหลวมากกว่าความสำเร็จ 3 ขั้นตอนถัดไปคือขอบเขตความสามารถหลักทั่วไปที่ผู้นำต้องพัฒนา

**4. พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop Cognitive and Social Skills)**

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องฉลาด ไม่ได้หมายความว่าคุณต้องมีไอคิวสูงมาก แต่หมายความว่าคุณจำเป็นต้องรู้ว่าคุณกำลังทำอะไรอยู่ และรู้วิธีตัดสินใจอย่างถูกต้อง เรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจของคุณและเกี่ยวกับทีมงานของคุณ เรียนรู้วิธีรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จง “ฉลาดเข้าสังคม” โดยเรียนรู้ที่จะสื่อสารอย่างมีไหวพริบและมองสิ่งต่างๆ จากมุมมองของผู้อื่น เรียนรู้วิธีขอข้อมูลที่มีค่าจากทีมงานของคุณ จากเพื่อนร่วมงาน และจากที่ปรึกษา

**5. พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop Emotional Skills)**

แค่ฉลาดไม่พอ ผู้นำที่ดีต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ด้วย ความฉลาดทางอารมณ์คือความสามารถในการอ่านอารมณ์ของผู้อื่นเพื่อให้รู้ว่าพวกเขามีความสุขหรือเบื่อหน่ายกับสิ่งที่คุณพูดหรือทำเมื่อใด นอกจากนี้ยังเป็นการเรียนรู้ที่จะควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ของคุณเองด้วยไม่แสดงความโกรธและควบคุมความเครียด

**6. พัฒนาตัวตน (Develop Character)**

ผู้นำสามารถมีความฉลาดและมีความสามารถ แต่ทุกอย่างก็ไร้ค่าหากผู้นำขาดความสามารถในการทำสิ่งที่ถูกต้อง ตัวตนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาผู้นำให้อยู่ในเส้นทางที่ถูกต้อง แบบจำลองที่ได้รับการพิสูจน์แล้วอย่างดีสำหรับการพัฒนาตัวตนของผู้นำคือการมุ่งเน้นไปที่คุณธรรมสำคัญ 4 ประการ:

1. ความยุติธรรม (Justice) : ความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อผู้อื่น

2. การควบคุมอารมณ์ (Temperance) : ควบคุมอารมณ์และความสนใจของคุณ

3. ความรอบคอบ (Prudence) : มีปัญญา พิจารณาความคิดเห็นผู้อื่น

4. ความอดทนหรือความกล้า (Fortitude or Courage) : กล้าพอที่จะทำสิ่งที่ถูกต้อง กล้าเสี่ยงในเรื่องที่คำนวณได้ และประกอบอาชีพของคุณอย่างซื้อตรงแทนที่จะทำสิ่งที่ผิดจรรยาบรรณ

**7. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set Good Developmental Goals)**

นอกจากความสามารถที่คุณพยายามพัฒนา การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ ตัวย่อ SMART เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายจะต้อง:

* + - เฉพาะเจาะจง (Specific) ต้องรู้ว่าคุณมุ่งเป้าไปที่ความสามารถใดในการพัฒนา
    - วัดได้ (Measurable) หาวิธีการประเมินการปรับปรุง
    - บรรลุได้ (Attainable) อย่าตั้งเป้าหมายที่สูงจนทำให้คุณท้อ
    - สมจริง (Realistic) ในทำนองเดียวกัน อย่าตั้งเป้าหมายง่ายเกินไปเพราะจะไม่มีความท้าทายเข้ามาเกี่ยวข้อง
    - ทันเวลา (Timely) กำหนดกรอบเวลาเฉพาะสำหรับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ

**8. รับคำติชม (Get Feedback)**

เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่คุณจะได้รับข้อเสนอแนะตลอดกระบวนการพัฒนาความสามารถ การมีพี่เลี้ยงหรือโค้ชที่จะให้ข้อเสนอแนะที่ตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์หนึ่ง การจับคู่กับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำจะช่วยให้คุณให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน อีกกลยุทธ์หนึ่งคือการถามผู้ที่ขึ้นตรงต่อคุณว่าพวกเขาสังเกตเห็นการปรับปรุงหรือไม่ ใช้ความผิดพลาดเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณต่อไป

**9. ให้รางวัลความคืบหน้า (Reward Progress)**

อย่างที่ฉันได้พูดไป การพัฒนาความเป็นผู้นำนั้นเป็นงานหนัก ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่คุณจะต้องให้รางวัลตัวเองสำหรับการพัฒนา เฉลิมฉลองแม้แต่ "ชัยชนะ" และการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ได้มา

**10. ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make Continuous Improvement)**

การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำไม่ใช่ทำเพียงครั้งเดียวแล้วจบ แต่เป็นโปรแกรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จำไว้ว่าความเป็นผู้นำคือการเดินทาง ไม่ใช่จุดหมายปลายทาง

**Gavin** (2019) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (5 Steps to Creating a Successful Leadership Development Plan) ดังนี้ การพัฒนาความเป็นผู้นำเป็นความคิดริเริ่มที่สำคัญสำหรับธุรกิจจำนวนมากในปัจจุบัน จากการสำรวจล่าสุดโดยบริษัทวิจัยและให้คำปรึกษาระดับโลก Gartner ร้อบละ 57 ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลกล่าวว่าการปลูกฝังการส่งต่อความเป็นผู้นำของบริษัทในปัจจุบันและอนาคตมีความสำคัญสูงสุดสำหรับปี 2020 ซึ่งทำได้โดยมุ่งเน้นที่การขยายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการวางแผนให้ลึกลงไปในองค์กรของพวกเขา

นอกจากนี้ รายงานของ World Economic Forum ยังคาดการณ์ว่าความเป็นผู้นำและอิทธิพลทางสังคมเป็นหนึ่งในทักษะในที่ทำงานที่เติบโตเร็วที่สุดจนถึงปี 2022 ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวโน้มที่กำลังเติบโตสำหรับพนักงานทุกคนในการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อจัดการกับช่องว่างด้านทักษะที่เกิดขึ้นใหม่

สำหรับมืออาชีพที่มีแรงบันดาลใจและต้องการก้าวหน้าในอาชีพการงาน การสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการก้าวล้ำหน้าผู้อื่นและไปสู่ระดับที่เป็นที่ต้องการของตลาดงาน ตามที่ศาสตราจารย์ Ethan Bernstein จาก Harvard Business School กล่าวว่า เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพตอนนี้เป็นไปอย่างราบรื่นมากกว่าในอดีต

“ครั้งหนึ่งคุณอาจจะเข้าสู่โครงการพัฒนาความเป็นผู้นำในบริษัทที่อาจทำให้คุณก้าวไปสู่เส้นทาง 20 ปี กว่าจะเป็นผู้บริหาร” Bernstein กล่าว “พวกเราหลายคนยังนึกไม่ถึงว่าจะเป็นวันนี้ แต่นั่นควรทำให้รูสึกเป็นอิสระเพราะทำให้เราได้รับอนุญาตให้พัฒนาตนเองและสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่เป็นรายบุคคลเฉพาะตัวเราเอง”

ในขณะที่คุณวางแผนเส้นทางอาชีพของคุณและพิจารณาว่าคุณสามารถเพิ่มอิทธิพลและผลกระทบทางอาชีพของคุณได้อย่างไร ต่อไปนี้คือขั้นตอน 5 ขั้นตอนในการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

**วิธีการออกแบบแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ**

**1. ประเมินตำแหน่งทางอาชีพของคุณ (Assess Where are you Professionally)**

การทำแผนการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณเริ่มต้นด้วยการเข้าใจตัวเองและจุดที่คุณยืนหยัดในอาชีพ การตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวโน้มในที่ทำงานสามารถช่วยให้คุณระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและคาดการณ์ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเดินทางสู่การเป็นผู้นำที่มีความสามารถมากขึ้น

“ในกระบวนการระบุว่าสิ่งที่คุณเคยทำมาก่อนอาจจะหรืออาจจะไม่ทำให้คุณประสบความสำเร็จในการก้าวไปข้างหน้า คุณต้องสร้างความตระหนักรู้ว่าสิ่งที่คุณรู้อยู่แล้วจะสนับสนุนหรือบั่นทอนความสามารถของคุณในการเป็นผู้นำผู้อื่นได้อย่างประสบความสำเร็จในอนาคตได้อย่างไร“ Bernstein กล่าว

การทำแบบประเมินอาจเป็นวิธีที่มีคุณค่าในการไตรตรองถึงแรงผลักดันและข้อจำกัดที่สร้างแรงบันดาลใจของคุณ และรับมุมมองแบบองค์รวมมากขึ้นเกี่ยวกับสไตล์ความเป็นผู้นำส่วนบุคคลของคุณ การจับคู่การไตร่ตรองตนเองกับการประเมินแบบ 360 องศาช่วยให้คุณสามารถขอความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานและเพื่อนของคุณ ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นว่าคนอื่นๆ มีประสบการณ์กับคุณอย่างไร และในทางกลับกัน จะสร้างความฉลาดทางอารมณ์ที่ดียิ่งขึ้นที่คุณสามารถนำไปใช้ได้ตลอดเส้นทางการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ

**2. ตั้งเป้าหมายที่บรรลุได้ (Set an Attainable Goal)**

การตั้งเป้าหมายเป็นองค์ประกอบสำคัญของแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ

“ก็เหมือนอย่างอื่น : ถ้าคุณไม่รู้ว่าคุณกำลังจะไปไหน คุณก็อาจจะไปไม่ถึงที่นั่น” Bernstien กล่าว “ฟังดูง่ายเกินไปจริงๆ แต่นั่นสรุปว่าเหตุใดเป้าหมายจึงสำคัญ”

Bernstein สอนรูปแบบ PACE ซึ่งย่อมาจาก:

* + - เลือกเป้าหมายความเป็นผู้นำ (Pick a Leadership Goal)
    - ชื่นชมผู้ที่อยู่ในวงในของเป้าหมาย (Apprise others in your inner circle of the goal)
    - รวบรวมแนวคิดเฉพาะเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุง (Collect Specific Ideas on How to Improve)
    - แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่คุณกำลังทำอยู่ (Elicit Feedback on How You’re Doing)

PACE ถูกใช้โดยผู้เรียนในการเลือกเป้าหมายความเป็นผู้นำและกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนแรกในกระบวนการเลือก โดยมุ่งเน้นไปที่การระบุและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่คุณสามารถมุ่งมั่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระดับอาชีพของคุณ เมื่อตั้งเป้าหมายนี้ สิ่งสำคัญคือต้องใช้แนวทางที่คล่องตัวและพิจารณาทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

“คุณไม่อาจมองข้ามที่จะพิจารณาว่าคุณกำลังพยายามจะมุ่งไปที่ไหนในช่วงทศวรรษหรือแม้กระทั่งในทั้งช่วงอาชีพการงาน นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมการตั้งเป้าหมายระยะยาวจึงเป็นเรื่องสำคัญ” Bernstien กล่าว “แต่ในฐานะมนุษย์ เราไม่สามารถก้าวหน้าได้หากเราวางเหตุการณ์สำคัญที่ยิ่งใหญ่ห่างไกลออกไปจนดูเหมือนทำไม่ได้ การที่ได้เห็นความคืบหน้าเล็กน้อยในแต่ละวันช่วยลดความท้อใจได้”

ในขณะที่คุณกำหนดและสร้างเป้าหมายหลักของคุณ ให้พิจารณาว่าคุณจะวัดความก้าวหน้าในระหว่างท่งอย่างไรเพื่อให้แน่ใจว่าคุณอยู่ในเส้นทางนั้น

**3. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Engage in Leadership Training)**

การฝึกอบรมความเป็นผู้นำจะเป็นประโยชน์ต่อคุณไม่ว่าระยะการทำงานของคุณจะเป็นเช่นไร นอกเหนือจากโอกาสในการได้รับและฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงานและโน้มน้าวผู้อื่นแล้ว คุณยังจะได้พบปะกับคณาจารย์และเพื่อนร่วมงานที่คุณสามารถพึ่งพาอาศัยเพื่อรับการสนับสนุน และคุณสามารถเรียนรู้ด้วยและเติบโตได้

ตามคำกล่าวของ Bernstein การเพิ่มพูนความสามารถในการเป็นผู้นำในห้องเรียนนั้นมีประโยชน์ เพราะมันให้สภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงต่ำต่อการประเมินและปรับเป้าหมายใหม่เมื่อคุณพบกับความพ่ายแพ้

“การมีกลุ่มคนที่เราเรียกว่า 'วงใน' ของคุณนั้นมีประโยชน์ที่ได้ยินและยอมรับเป้าหมายความเป็นผู้นำของคุณ และการสนทนาของพวกเขาช่วยบอกว่าคุณจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร” Bernstein กล่าว “ในช่วงเวลาของความท้าทายและความถดถอย คุณสามารถกลับไปหาพวกเขาเพื่อขอกำลังใจและความกล้าหาญ คุณสามารถแก้ไขเป้าหมายของคุณในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเพราะคุณมีระดับของการเปิดกว้างและความเปราะบางกับคนเหล่านั้นที่อยู่”

**4. โต้ตอบกับเครือข่ายของคุณ (Interact with Your Network)**

เครือข่ายอาชีพเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในคลังเครื่องมือของผู้นำ ดังนั้นคุณควรทำให้เครือข่ายของคุณเติบโต ตลอดเส้นทางการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ เชื่อมต่อกับเพื่อนร่วมงานที่มีความคิดเหมือน ๆ กัน และแสวงหาโอกาสที่ไม่ใช่เพียงแต่ใช้ความรู้ที่คุณได้รับ แต่เป็นโอกาสในการรับคำติชมเกี่ยวกับความก้าวหน้าของคุณด้วย

การโต้ตอบประเภทนี้เป็นหลักการสำคัญของคอร์สหลักการการเป็นผู้นำ (Leadership Principles) ซึ่งเป็นหลักสูตรออนไลน์ ในหลักการการเป็นผู้นำ ผู้เรียนจะฝึกส่งคำติชมถึงกันและกันผ่านแบบฝึกหัดแบบวิดีโอที่อัพโหลดให้ที่ช่วยให้พวกเขาสามารถประเมินประสิทธิภาพในสถานการณ์ทางธุรกิจต่างๆ ได้

“ตรวจสอบให้แน่ใจว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนคนอื่นๆ และกับผู้คนที่ได้รับประโยชน์และความขัดข้องจากความสามารถในปัจจุบันของคุณในฐานะผู้นำ” Bernstein กล่าว “เราพยายามสอนผู้คนให้เป็นผู้ตามและผู้นำที่ดี เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ปฏิสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ที่ดูเหมือนเป็นทฤษฎีให้กลายเป็นสิ่งที่ใช้ได้จริง”

**5. ฝึกฝนทักษะทางสังคมของคุณ (Hone Your Soft Skills)**

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะและทักษะเฉพาะตัว

"มีทักษะที่คุณต้องการในฐานะผู้นำที่คุณไม่จำเป็นต้องพัฒนาในบริบทอื่น อย่างน้อยก็ในแนวทางที่เป็นจุดสำคัญ" Bernstein กล่าว “สิ่งเหล่านี้รวมถึงการสื่อสาร การวางแผนอาชีพ การรู้วิธีสร้างและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในตัวบุคคล รวมถึงตัวคุณเอง และการเจรจาเปลี่ยนผ่านอาชีพ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ปกติแล้วคุณจะไม่ได้ทำหลายครั้งในอาชีพการงานของคุณ แต่จะมีความสำคัญมากในการดำเนินวิถีความเป็นผู้นำต่อไป”

ในขณะที่คุณจัดทำแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ ให้พิจารณาว่าคุณจะเสริมทักษะที่จำเป็น เช่น วิธีการรับฟังอย่างกระตือรือร้น ฝึกความเห็นอกเห็นใจ และสร้างมูลค่าในการเจรจา เพื่อให้คุณมั่นใจได้ว่าคุณพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายขององค์กรที่คุณต้องเจอ

**เพิ่มวิถีความเป็นผู้นำของคุณให้สูงสุด (Maximizing Your Leadership Trajectory)**

การมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและมีความสามารถเป็นความมุ่งมั่นที่คุณสามารถเริ่มทำได้ในทุกช่วงของอาชีพการงาน ยื่งทำเร็วเร็วขึ้นหมายความว่าคุณสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้นานกว่า คุณสามารถออกแบบแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ช่วยให้คุณถ่ายทอดความหลงใหลและสร้างทักษะที่จำเป็นในบทบาทของคุณได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านการประเมินตำแหน่งทางอาชีพของคุณในปัจจุบันและคิดอย่างถี่ถ้วนเกี่ยวกับจุดที่คุณต้องการไปในอนาคต

**CMOE Team** (2020) ได้วิธีสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำใน 9 ขั้นตอน (How to Create a Leadership-Development Plan in 9 Steps) ดังนี้แผนพัฒนาความเป็นผู้นำคือแผนงานแบบละเอียดของกิจกรรมการพัฒนาทางวิชาชีพและกิจกรรมการเรียนรู้ที่คุณจะเข้าร่วมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป้าหมายคือการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณ

สิ่งสำคัญคือแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณต้องเขียนได้ดี ซึ่งอาจต้องใช้ความพยายาม การคิดอย่างมีโครงสร้าง และการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะมีเฉพาะแผนการคิดอย่างรอบคอบเท่านั้นที่จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง หากคุณเขียนถูกต้องและเก็บไว้ในที่ซึ่งคุณจะเห็นบ่อยๆ คุณจะมีแรงจูงใจที่จะใช้มันมากขึ้น

หากคุณใช้เวลาสร้างแผนอย่างดี สุดท้ายคุณจะมีแผนงานที่เฉพาะเจาะจงและเป็นส่วนตัวสำหรับสไตล์และความต้องการของคุณ และมันจะเป็นแรงบันดาลใจอย่างแท้จริงเพราะคุณรู้ว่ามันจะสอนทักษะที่น่าสนใจและมีคุณค่า และทำให้คุณพอใจกับอาชีพการงานมากขึ้น

ด้านล่างนี้ คุณจะพบขั้นตอนง่ายๆ ในการสอนวิธีสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ

การเขียนแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ (Writing Your Leadership-Development Plan)

**ขั้นตอนที่ 1. เขียนเป้าหมายการพัฒนาเริ่มต้นของคุณ (Write Down Your Initial Development Goals)**

จดความคิดบางอย่างที่ว่าทำไมคุณถึงต้องการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ คุณอาจกำลังเขียนแผนในช่วงเริ่มต้นอาชีพการเป็นผู้นำของคุณเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับบทบาทระดับสูง ส่วนในช่วงกลางของอาชีพแผนของคุณสามารถนำคุณไปสู่ทักษะที่ดีขึ้นและเครือข่ายที่กว้างขึ้น หากคุณมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอยู่แล้ว แผนพัฒนาความเป็นผู้นำสามารถช่วยให้คุณไปต่อสู่การมีศักยภาพสูงสุด นวัตกรรมชั้นนำ และค้นหาโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรของคุณ หรือคุณอาจกำลังเขียนแผนนี้เพียงเพื่อให้ทันกับแนวโน้มความเป็นผู้นำล่าสุด ฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีล่าสุด หรือแก้ไขปัญหาด้านประสิทธิภาพที่ทราบอยู่แล้วว่าคืออะไร

ไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหนในอาชีพการงาน แผนพัฒนาความเป็นผู้นำยังสามารถช่วยให้คุณเรียนรู้ทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการเอาชนะปัญหาที่คุณกำลังเผชิญอยู่ แค่ต้องเข้าใจว่าสิ่งที่คุณเขียนในขั้นตอนนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในภายหลัง เพราะคุณจะค้นพบตัวเองมากขึ้นเมื่อคุณทำตามขั้นตอนไปเรื่อย ๆ

**ขั้นตอนที่2 ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Study the Traits of Great Leaders)**

ขั้นตอนต่อไปในการเขียนแผนพัฒนาความเป็นผู้นำคือการได้รับแรงบันดาลใจจากคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เนื่องจากชีวประวัติและสื่ออื่น ๆ หาได้ง่าย คุณจึงสามารถเห็นคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่มีคุณค่าและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงประวัติศาสตร์ของมนุษย์

เขียนรายชื่อผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่คุณชื่นชอบ จากนั้นเขียนคุณสมบัติความเป็นผู้นำหลักที่แต่ละคนแสดง สุดท้ายรวบรวมพรสวรรค์ คุณสมบัติ และความสามารถทั้งหมดของผู้นำเหล่านี้ไว้ในรายการเดียว

ในส่วนการทำรายการสุดท้ายนี้เป็นรายการคุณสมบัติเกี่ยวกับประเภทของผู้นำที่คุณใฝ่ฝันอยากจะเป็น คุณภาพและทักษะ เช่น ความซื่อสัตย์ การสื่อสาร วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และอื่น ๆ อาจดูเหมือนค่อนข้างเป็นนามธรรมในขั้นตอนนี้ แต่ใสขั้นตอนต่อมาจะช่วยให้คุณวางแผนที่เป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาทักษะเหล่านั้นได้

**ขั้นตอนที่3 ประเมินบุคลิกภาพและลักษณะของคุณเอง (Assess Your Own Personality and Traits)**

ขั้นตอนนี้ต้องใช้แหล่งข้อมูลภายนอกที่คุณสามารถใช้เพื่อระบุบุคลิกภาพ จุดแข็ง และนิสัยใจคอของคุณ หากคุณเคยใช้เครื่องมือ เช่น Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) แล้วคุณสามารถค้นหาผลลัพธ์ของคุณหรือใช้อีกครั้ง หรือคุณสามารถใช้เครื่องมือบุคลิกภาพอื่น ๆ เช่น การประเมิน 360° ตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์ หรือการประเมินอื่นที่เหมาะสมกับความต้องการและเป้าหมายของคุณ

แม้ว่าการประเมินบุคลิกภาพอาจดูไม่ชัดเจน แต่ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ คำตอบที่คุณพบจะช่วยให้คุณปรับเปลี่ยนแผนการพัฒนาของคุณให้เหมาะกับตัวคุณและนิสัยใจคอที่แท้จริงของคุณแทนที่จะเป็นแผนเพื่อผู้นำแบบทั่ว ๆ ไป ช่วยให้คุณวางแผนที่คุณสนใจอย่างแท้จริงซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างระหว่างแผนที่คุณใช้จริงกับแผนที่คุณไม่ได้ใช้

**ขั้นตอนที่ 4 จดค่านิยมสูงสุดของคุณ (Write Down Your Top Values)**

ค่านิยมสูงสุดของคุณเป็นอีกแง่มุมหนึ่งของรูปแบบความเป็นผู้นำเฉพาะของคุณที่คุณต้องเขียนลงในกระดาษ สิ่งนี้มีความสำคัญเนื่องจากลักษณะความเป็นผู้นำจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันเล็กน้อยเพราะมีค่านิยมต่างกัน นอกจากนี้ค่านิยมของคุณยังกำหนดวิธีที่คุณจะแสดงออกถึงลักษณะเหล่านั้นรวมถึงเป้าหมายที่คุณจะดำเนินการ

ค่านิยมหลักเป็นตัวชี้นำการตัดสินใจของคุณเกี่ยวกับทุกสิ่งและเปลี่ยนแปลงได้ยากมาก หากคุณรู้คุณค่าของตัวเอง คุณจะมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับวิธีการเขียนแผนงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะยังคงมีความเกี่ยวข้องอย่างมากสำหรับคุณในระยะยาว

ลองดูรายการค่านิยมหลัก เช่น ค่านิยมของ James Clear และเลือกค่านิยม 10 อย่างที่โดดเด่นสำหรับคุณ จากนั้นจำกัดให้แคบลงเฉพาะค่านิยมที่กำหนดตัวคุณได้มากที่สุดและค่านิยมที่คุณคิดว่าไม่สามารถอยู่ได้หากปราศจากค่านิยมเหล่านี้

**ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบการรู้ตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น (Check Your Self-Perception Against Others’ Opinions)**

หลังจากประเมินตนเองเสร็จแล้วคุณอาจคิดว่าได้ค้นพบความจริงพื้นฐาน (และนี่อาจเป็นความจริง) อย่างไรก็ตามการรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวคุณจากคนอื่นที่รู้จักคุณดีเป็นสิ่งสำคัญ

ติดต่อกับสมาชิกในครอบครัว เพื่อน และคนรอบข้างที่คุณไว้ใจได้มากที่สุด ขอให้พวกเขาจดคำสำคัญที่พวกเขาคิดว่าอธิบายพฤติกรรมและจุดแข็งของคุณ

จากนั้นทำทุกวิถีทางเพื่อดูว่าพนักงานคนอื่นพูดถึงคุณอย่างไรเมื่อคุณไม่อยู่ใกล้ ๆ คุณอาจต้องขอข้อมูลนี้จากเพื่อนที่เชื่อถือได้

ไม่ว่าความคิดเห็นของผู้อื่นจะยุติธรรมหรือไม่ก็ตามความคิดเห็นเหล่านี้มีส่วนช่วยให้คุณมีประสิทธิผลในการเป็นผู้นำ คุณสามารถเลือกที่จะอนุญาตให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการเลือกเป้าหมายการพัฒนาของคุณ (ขั้นตอนที่ 7) หรือเลือกที่จะเพิกเฉยก็ได้

หากมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะบุคลิกภาพที่ประเมินตนเองและสิ่งที่คนอื่นพูดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของคุณให้พิจารณาว่าสิ่งเหล่านั้นเหมาะสมหรือไม่ หากเป็นเช่นนั้นคุณอาจพบโอกาสที่ดีอีกครั้งในการพัฒนา

**ขั้นตอนที่ 6 เตรียมคำแถลงวิสัยทัศน์ของตัวเอง (Prepare a Personal Vision Statement)**

รวมข้อมูลเชิงลึกของคุณจากขั้นตอนก่อนหน้าและเปลี่ยนเป็นคำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัวของคุณ คำพูดนี้จะสรุปสิ่งที่คุณได้เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเองอย่างสั้น ๆ และเตือนคุณถึงจุดประสงค์ของคุณ

คำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัวนี้อาจเน้นเฉพาะงานของคุณหรืออาจแสดงถึงภารกิจที่ใหญ่กว่า ยกตัวอย่างเช่น นี่คือภารกิจของ Oprah Windfrey: “การเป็นครู และเป็นที่รู้จักในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนของฉันเป็นมากกว่าที่พวกเขาคิด”

Denise Morrison ผู้เป็น CEO ของ Campbell Soup Company มีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมกว่าเล็กน้อย “ในการทำหน้าที่เป็นผู้นำใช้ชีวิตอย่างสมดุลและใช้หลักการทางจริยธรรมเพื่อสร้างความแตกต่างที่สำคัญ”

ในทางตรงกันข้าม John Rampton ผู้ก่อตั้ง Hostt.com มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นธุรกิจมากว่า “ฉันต้องการทำเพื่อให้ทุกคนในโลกสามารถเริ่มต้นธุรกิจของตัวเองได้”

เมื่อคุณเขียนคำแถลงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ส่วนตัวของคุณเองอย่าลืมรวมองค์ประกอบ 3 ประการต่อไปนี้:

* + - ค่านิยมและหลักการที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจของคุณ
    - คุณสมบัติหรือลักษณะที่คุณต้องการทำให้เป็นรูปเป็นร่าง
    - เป้าหมายหลักหรือสักสองเป้าหมายที่คุณต้องการไปให้ถึง

คุณสามารถแก้ไขวิสัยทัศน์ของคุณได้ในภายหลัง! คุณเพียงแค่ต้องมีวิสัยทัศน์ไว้เป็นเหมือนรัฐธรรมนูญส่วนตัวของคุณที่เตือนคุณถึงทิศทางที่คุณต้องการไปในวันนี้ หากสิ่งนี้หยุดสร้างแรงบันดาลใจให้คุณ คุณก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

**ขั้นตอนที่ 7 เลือกทักษะที่จะพัฒนา**

เมื่อคุณมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่แสดงออกถึงค่านิยม บุคลิกภาพ และแนวทางที่คุณเลือกแล้ว คุณก็พร้อมที่จะมุ่งเน้นไปที่ทักษะความเป็นผู้นำเฉพาะที่คุณต้องพัฒนา

ขั้นแรกเขียนรายการทักษะที่คุณมีอยู่แล้ว ทักษะเหล่านี้อาจจัดอยู่ในประเภทต่าง ๆ เช่น ด้านเทคนิค ความเป็นผู้นำ ทักษะส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้เวลาของคุณเพื่อเขียนทักษะให้มากที่สุดเท่าที่คุณต้องการ หากคุณมีประวัติย่อที่เป็นปัจจุบันก็สามารถช่วยได้

จากนั้นดูรายการของคุณและระบุว่าทักษะใดเป็นจุดแข็งส่วนบุคคลและทักษะใดที่เป็นจุดแข็งสำหรับการพัฒนา คุณสามารถตรวจสอบการรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของคุณเทียบกับความคิดเห็นของเพื่อนหรือที่ปรึกษาที่เชื่อถือได้

สุดท้ายเปรียบเทียบรายการนี้กับรายการคุณลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ทักษะใด ๆ ที่ควรพัฒนาจะมีโอกาสเป็นหนึ่งในลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่เหล่านั้นหรือไม่? พื้นที่ที่ควรพัฒนาเหล่านี้สอดคล้องกับจุดอ่อนที่คนอื่นคิดว่าคุณมีหรือไม่?

เลือก 2-3 ทักษะที่คุณต้องการเรียนรู้หรือปรับปรุง สิ่งสำคัญคือทักษะเหล่านี้สนับสนุนค่านิยมและวิสัยทัศน์ของคุณหรือไม่ หากทักษะไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของคุณ แต่แค่ทำให้คุณดูดีในสายตาคนอื่นคุณก็ไม่ควรเลือกมัน

**ขั้นตอนที่ 8 เขียนเป้าหมายเฉพาะพิเศษ (Choose Skills to Develop)**

จากนั้นจัดลำดับความสำคัญของทักษะที่คุณต้องการเรียนรู้ตามลำดับตามความสำคัญ ทักษะชั้นยอดของคุณอาจเป็นทักษะที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของคุณมากที่สุด ส่งผลต่ออาชีพของคุณหรือทำให้ทักษะอื่น ๆ ง่ายต่อการเรียนรู้

จากนั้นเขียนเป้าหมายใหญ่ 2-3 เป้าหมายโดยอิงจากรายการทักษะที่จัดลำดับความสำคัญไว้ของคุณซึ่งอาจจะยากแต่มีแรงบันดาลใจให้สำเร็จในระยะกลางถึงระยะยาว ไม่เป็นไรถ้ามันอาจฟังดูธรรมดา

จากนั้นเขียนเป้าหมายเล็กๆ เพิ่ม 2-3 เป้าหมายภายใต้เป้าหมายใหญ่แต่ละเป้าหมายเพื่อช่วยให้คุณก้าวไปสู่เป้าหมายนั้น ทำให้เป้าหมายเล็ก ๆ เหล่านี้ให้มีความเฉพาะ (Specific) วัดได้ (Measurable) บรรลุได้ (Attainable) เป็นจริง (Realistic) และมีขอบเขตเวลา (Time-bound) ซึ่งก็คือ SMART

ใช้เวลาในการระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ทักษะเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณต้องหาวิธีการที่เหมาะกับคุณและเป็นวิธีการที่คุณมุ่งมั่นที่จะทำตาม

โอกาสในการเรียนรู้อยู่รอบตัวเราแทบจะตลอดเวลาโดยเฉพาะในที่ทำงาน ถามตัวเองว่ามีกิจกรรมใหญ่ ๆ ในที่ทำงานที่คุณสามารถใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ตลอดจนเป็นปฏิสัมพันธ์ในแต่ละวันและเป็นกลไกการตอบสนองที่สามารถช่วยคุณได้หรือไม่ คุณอาจอาสาทำงานกับบัญชีใหม่หรือรับผิดชอบสิ่งใหม่ที่น่าสนใจ ค้นหาความท้าทายที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ของคุณ

**ขั้นตอนที่ 9 สร้างแผนแบบเขียน (Create the Written Plan)**

พอมาถึงจุดนี้คุณรู้วิธีสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ หากคุณจดทุกอย่างไว้แล้วขั้นตอนนี้เป็นเพียงเพื่อให้แน่ใจว่าแผนอยู่ในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์กับคุณ

เขียนคำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัว เป้าหมายทักษะขั้นตอนที่จำกัดเวลาในการบรรลุแต่ละเป้าหมาย เครื่องมือที่คุณจะใช้ และบุคคลที่คุณสามารถให้ความช่วยเหลือคุณได้ในเอกสารเดียว

ต้องแน่ใจว่าคุณจะต้องได้ดูแผนบ่อย ๆ เป็นแผนที่ใช้ได้ในขณะที่คุณทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามต้องการ คุณสามารถติดไว้บนผนังสำนักงาน ในปฏิทินดิจิทัล ที่ด้านหน้าของคุณ หรือที่ใดก็ตามที่เหมาะสำหรับคุณ

**การดำเนินการตามแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ (Executing your Leadership-Development Plan)**

ในขณะที่คุณดำเนินการตามแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว คุณควรใช้ระบบปกติในการบันทึกความก้าวหน้าของคุณ การวัดความก้าวหน้าของงานที่คุณทำสามารถกระตุ้นให้คุณทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายต่อไป

นอกจากนี้ยังสามารถช่วยให้คุณหลีกเลี่ยงการออกนอกลู่นอกทางหากคุณพบสิ่งกีดขวางบนถนนที่ยากลำบากในแผนของคุณหรือเห็นทิศทางใหม่ที่เป็นไปได้ เมื่อคุณรู้แน่ชัดว่าคุณอยู่ที่ไหนในแผนของคุณ คุณสามารถแก้ไขได้อย่างง่ายดายเพื่อรองรับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ

หากทำได้ ให้จ้างผู้คำปรึกษาหรือผู้นำที่อยู่เหนือคุณเพื่อแนะนำคุณตลอดแผนงานของคุณ คุณอาจต้องกำหนดเวลาการประชุมครั้งแรกกับที่ปรึกษาที่มีศักยภาพเพื่อแสดงแผนการของคุณและขอความคิดเห็น หากคุณสัมผัสได้ถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน คุณอาจจะถามว่าเขาหรือเธอยินดีที่จะสนับสนุนคุณในการบรรลุเป้าหมายของคุณหรือไม่

สุดท้าย อ่านและดูเรื่องราวของผู้นำที่ยิ่งใหญ่คนอื่น ๆ ที่คุณชื่นชม การเห็นคุณสมบัติและทักษะของพวกเขาจะเตือนคุณว่าเหตุใดคุณจึงต้องการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณเอง และสิ่งนี้จะกระตุ้นให้คุณเป็นผู้นำที่ดีที่สุดต่อไป

**Education-Colleges Website** (n.d.) ที่ Education-Colleges เราส่งเสริมการดำเนินการเพื่อเกณฑ์และถ่ายทอดความสามารถและพลังของครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน และผู้ปกครองให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาร่วมกัน ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนสู่การเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง(10 Steps to Being Highly Effective Leader in Education) ดังนี้

**1. ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)**

ความเป็นผู้นำด้านการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการมอบโอกาสทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดแก่ผู้ที่ให้ความรู้ด้วยตนเอง วิธีคิดในฐานะผู้นำจะส่งผลต่อทุกสิ่งและทุกคนและช่วยให้บรรลุเป้าหมายของเขตการศึกษ ยิ่งเราตัดสินใจอย่างถูกต้อง มีการศึกษา เที่ยงตรง และแม่นยำมากเท่าไร เราก็ยิ่งทำงานได้ดีขึ้นในฐานะผู้นำและยิ่งสามารถให้โอกาสทางการศึกษาที่รัดกุมมากขึ้นเท่านั้น

**2. มุ่งสู่เป้าหมายในการทำงานของคุณ (Become Goal Oriented Towards Your)**

ผู้นำทุกคนต้องทำงานเพื่อตั้งเป้าหมายในแต่ละวัน ไม่ว่าคุณจะเลือกตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับวันนี้ หรือเป้าหมายระยะยาวในอนาคต แต่ต้องกำหนดและปฏิบัติตามอย่างรัดกุมจึงจะเกิดผลได้ในฐานะผู้นำ จดบันทึก ทำซ้ำ ทำทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าคุณจะไม่เสียเวลาและพลังงานที่สำคัญเพราะผู้นำที่มีประสิทธิผลวัดได่จากเป้าหมายที่คุณบรรลุได้

**3. เผชิญหน้ากับภารงานโดยตรง (Face Tasks Head On)**

มุ่งสู่ทุกเป้าหมายที่คุณตั้งไว้ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณกำลังดำเนินการและก้าวไปสู่เป้าหมายทั้งหมดที่คุณตั้งไว้สำหรับตัวคุณเอง ดำเนินการบางอย่างทุกวันเพื่อเข้าใกล้เป้าหมายและแผนปฏิบัติการโดยรวมของคุณให้มากขึ้น ความคงเส้นคงวานี้สามารถทำให้ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นด้วยประสิทธิภาพของเขาหรือเธอเอง

**4. อยู่บนเส้นทางการศึกษา (Stay on an Educational Path)**

อยู่บนเส้นทางเพื่อให้มีการศึกษาอยู่เสมอ การให้ตัวและสมองให้ได้รับการฝึกฝนและมีการคิดอย่างต่อเนื่องจะเป็นประโยชน์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมุ่งเน้นเข้าไว้ ทำการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกทุกวันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและบรรลุความยิ่งใหญ่ อ่าน เขียน และคิดถึงทุกสิ่งที่คุณทำได้เพื่อให้สมองของคุณทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

**5. มุ่งเน้นวิสัยทัศน์โดยรวมของคุณ (Keep Focused on your Overall Vision)**

เป็นเรื่องง่ายเสมอที่จะหลงทางจากเส้นทางเดิมที่คุณกำลังจะไปและสิ่งที่คุณพยายามทำให้สำเร็จ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณใช้เวลาในการประเมินอย่างน้อยหนึ่งขั้นตอนสำคัญในทิศทางที่ถูกต้องสำหรับแผนของคุณในแต่ละวัน นี่เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำที่มุ่งเน้นคือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

**6. พยายามมีนวัตกรรม (Try To Be Innovative)**

คนและผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ โดยการค้นคว้าเกี่ยวกับแนวโน้มล่าสุดและให้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มล่าสุด คุณจะสามารถเป็นผู้นำที่มีความสามารถมากขึ้นได้ ในโลกของนวัตกรรมที่ก้าวล้ำอย่างรวดเร็วที่เราอาศัยอยู่ แนวปฏิบัติและรูปแบบบางอย่างอาจล้าสมัยในหนึ่งปี ดังนั้นการตื่นตัวอยู่เสมอเป็นพื้นฐานในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

**7. การสื่อสาร (Communication)**

เรียนรู้ที่จะสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี ทำให้การเรียนรู้วิธีสื่อสารและเข้าถึงผู้อื่นเป็นเป้าหมายหลักของคุณ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จทุกคนต้องสามารถสื่อสารข้อความของพวกเขาในลักษณะที่กระชับและตรงไปตรงมา เพื่อที่เสียงและข้อความของพวกเขาจะได้รับการยินและไม่บิดเบือน การเรียนรู้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก แต่ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นี้มีความสำคัญมากกว่าต่อประสิทธิภาพของผู้นำ

**8. การพัฒนาตัวตน (Character Development)**

ทำงานเพื่อสร้างบุคลิกโดยรวมของคุณในฐานะบุคคลหนึ่ง ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณจะพัฒนาไปเป็นผู้นำที่คนรอบข้างคุณจะมองเป็นแบบอย่าง คิดว่าคนที่คุณเป็นมีความสำคัญต่อวิสัยทัศน์โดยรวมที่คุณนำเสนออย่างไร มั่นใจในวิธีการของคุณและสิ่งที่คุณพยายามสื่อถึงผู้ที่ทำงานด้วย ความมั่นใจนี้จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ และมุมมองโดยรวมที่เขาหรือเธอจะถูกมอง

**9. รักษาองค์ประกอบอื่น ๆ ในชีวิตของคุณ (Maintain the Other Elements of Your Life)**

จัดระเบียบในชีวิตของคุณและจะทำให้การเป็นผู้นำง่ายขึ้น รักษาสถานที่ทำงานของคุณให้สะอาดและเป็นระเบียบ ใช้เวลาเพื่อตามทำองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดในชีวิตของคุณให้เสร็จสิ้น สิ่งนี้จะทำให้เป้าหมายในการเป็นผู้นำของคุณง่ายขึ้นเมื่อคุณมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำกลุ่ม อย่าปล่อยให้การกระทำอื่น ๆ ในชีวิตถูกละเลยจากการใช้เวลาและพลังงานของคุณ

**10. ยืนหยัดอดทนและทำงานหนัก (Remain Persistent and Work Hard)**

การเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่าย คุณต้องทำงานหนักทุกวันเพื่อถ่ายทอดข้อความและบรรลุเป้าหมายของคุณ ความยืนหยัดเป็นสิ่งสำคัญต่อสถานการณ์ความเป็นผู้นำ หากคุณเข้าถึงทุกสถานการณ์ทางการศึกษาที่คุณเผชิญด้วยแนวคิดที่สำคัญ 10 ข้อนี้ จะสามารถช่วยคุณในเส้นทางสู่การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

**Kangan Website** (2017) ทำได้ 10 ขั้นตอนที่จะช่วยให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณเคยสงสัยหรือไม่ว่าคุณจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้อย่างไร? (10 Steps to Help you Become a Successful Leader) ดังนี้ มีคุณลักษณะหลายอย่างที่ทำให้เป็นผู้นำที่ดีได้ แต่การจดจ่อกับด้านใดด้านหนึ่งและลืมส่วนที่เหลือนั้นเป็นเรื่องง่าย อ่านต่อไปเพื่อค้นพบขั้นตอนสำคัญ 10 ประการที่คุณสามารถทำได้เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

**1. ซื่อสัตย์เสมอ (Always Be Honest)**

ฝึกฝนสิ่งที่คุณสอนคนอื่นเพื่อเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในทั้งชีวิตส่วนตัวและที่ทำงานของคุณ ทีมของคุณจะสะท้อนถึงค่านิยมที่คุณยึดถือ ดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องซื่อสัตย์และจริงใจในบทบาทของคุณ ผู้นำหลายคนพัฒนารายการความเชื่อและค่านิยมหลักที่พวกเขามุ่งมั่นที่จะมอบให้กับทีมของพวกเขา

**2. มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Delegate and Prioritise Tasks)**

เมื่อคุณสำเร็จคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ เช่น อนุปริญญาด้านความเป็นผู้นำและการจัดการ (BSB51915) คุณจะให้ความสำคัญกับการจัดการงานเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ วิธีที่ดีที่สุดในการทำงานทั้งหมดของคุณให้เสร็จสิ้นคือการจัดลำดับตามความสำคัญและมอบหมายหากคุณทำงานภายในทีม ระบุจุดแข็งของสมาชิกในทีมแต่ละคนเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาทำงานที่พวกเขาสามารถเพลิดเพลินไปด้วยได้ สิ่งนี้จะเพิ่มคุณภาพของงานที่ส่งมอบและประสิทธิภาพการทำงานของเพื่อนร่วมงานของคุณ

**3. สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate Constantly)**

ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นหากคุณต้องการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณจะมีมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่คุณพยายามจะบรรลุ แต่ทีมของคุณจะไม่สามารถร่วมแบ่งปันในเป้าหมายร่วมกันนี้ได้ หากคุณไม่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณพูดคุยกับทีมของคุณบ่อย ๆ และพิจารณาใช้ฟอรัมการสื่อสารประเภทต่าง ๆ เช่น แพลตฟอร์มการส่งข้อความออนไลน์ อีเมล หรือการประชุมแบบเห็นหน้ากัน

**4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Have Confidence in Yourself)**

ผู้นำหลายคนพบช่วงเวลาที่พวกเขาสงสัยในความสามารถของตน การรักษาความมั่นใจในทักษะความเป็นผู้นำของคุณเป็นสิ่งสำคัญ สมาชิกในทีมของคุณจะมองหาความมั่นใจและทิศทางจากคุณ เพื่อที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณจะต้องเรียนรู้ที่จะสงบสติอารมณ์ในสถานการณ์ที่กดดันและไม่มองข้ามเป้าหมายของคุณ

**5. มุ่งมั่นในตัวเอง (Commit Yourself)**

เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ คุณควรศึกษาเส้นทางการศึกษา หลักสูตรของ TAFE สามารถช่วยให้คุณเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องใช้ในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น คุณควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในระดับเดียวกันกับวิธีคิดใหม่ที่คุณคาดหวังจากสมาชิกในทีมของคุณ โปรดจำไว้ว่า ผู้นำที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกในทีมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ทำงานอยู่เหนือพวกเขา

**6. เป็นผู้นำด้วยความคิดเชิงบวก (Lead With Positivity)**

ทัศนคติเชิงบวกจะช่วยให้ทีมของคุณมีแรงจูงใจได้มาก สิ่งสำคัญคือต้องเปลี่ยนความคับข้องใจของคุณให้เป็นแนวทางเชิงบวกและเชิงรุก ทัศนคติที่ "คิดว่าตนทำได้" นี้จะป้องกันไม่ให้ทีมของคุณทำงานหนักเกินไปหรือหมดไฟ

**7. คิดอย่างสร้างสรรค์ (Think Creatively)**

ในฐานะผู้นำคุณอาจต้องเผชิญกับความท้าทายหรือสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย พยายามอย่าให้ประสบการณ์ในอดีตมากำหนดการตัดสินใจของคุณ หลายคนชอบที่จะดำเนินการต่าง ๆ อย่างปลอดภัยและอยู่ในเส้นทางที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ความคิดสร้างสรรค์เป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หลักสูตร TAFE และประสบการณ์จริงในอุตสาหกรรมที่จะช่วยส่งเสริมการคิดนอกกรอบ

**8. ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow Your Intuition)**

ในฐานะผู้นำ คุณควรสามารถไว้วางใจการตัดสินใจของคุณได้ แม้ว่าคุณจะยังต้องขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาและเพื่อนร่วมงาน แต่ท้ายที่สุดแล้ว การตัดสินใจแต่ละครั้งก็ขึ้นอยู่กับคุณเอง สิ่งสำคัญคือต้องปฏิบัติตามสัญชาตญาณและความเชื่อว่าคุณสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือจัดการกับผลที่ตามมา ใช้ทักษะของคุณและของคนรอบข้างหากคุณไม่แน่ใจ การฝึกอบรมเพิ่มเติม เช่น Advanced Diploma of Leadership and Management (BSB61015) จะช่วยเพิ่มความมั่นใจและขยายความสามารถของคุณ

**9. มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to Inspire)**

ในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณจะต้องรวมกลุ่มบุคคลผ่านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งเน้นไปที่การทำงานให้ได้มาตรฐานสูงสุดและผลักดันขอบเขตของสิ่งที่ทำได้เพื่อแสดงให้ทีมของคุณเห็นว่าคุณทุ่มเทให้กับเป้าหมายของพวกเขา เฉลิมฉลองความสำเร็จทั้งหมดและรักษาขวัญกำลังใจในทีมของคุณ สิ่งนี้จะส่งเสริมให้เพื่อนของคุณชื่นชมการทำงานหนักของส่วนรวม

**10. ปรับแต่งแนวทางของคุณ (Tailor Your Approach)**

เมื่อทำงานกับผู้คนที่แตกต่างกัน จำไว้ว่าแนวทางในการเป็นผู้นหนึ่งำจะไม่ได้ผลสำหรับทุกคน พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่มีพลวัตและสามารถตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลได้ สมาชิกในทีมบางคนอาจต้องการทำงานร่วมกันบ่อยครั้ง ในขณะที่คนอื่นๆ ทำงานได้ดีขึ้นด้วยลิสต์งาน ใช้เวลาในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความชอบของแต่ละคน เพื่อให้คุณสามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้

**โดยสรุป** จากทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปให้เห็นข้อเสนอแนะขั้นตอนพัฒนาเพื่อความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ของแต่ละแหล่งดังนี้

Bridgespan Website (n.d.) ได้กล่าวถึง 4 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำในอนาคตของคุณ (Four Steps to Developing Your Future Leaders Leadership) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ฝึกฝนผู้มีความสามารถ (Cultivate Talent Champions)

ขั้นตอนที่ 2 ระบุความต้องการขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาทักษะ (Identify Organizational Needs and Craft Development Opportunities)

ขั้นตอนที่ 3 ร่วมสร้างแผนพัฒนารายบุคคล (Co-create Individualized Development Plans)

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติตามแผนพัฒนา (Follow Through on Development Plans)

Joseph (2019) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการเป็นผู้นำโรงเรียนที่แท้จริง (5 Steps to Become a True School Leader) ดังนี้

* 1. วิสัยทัศน์ (Vision)
  2. เป้าหมาย (Goal(s))
  3. แผนปฏิบัติการ (Action Plan)
  4. การปฏิบัติ (Action)
  5. การไตร่ตรอง (Reflection)

Mimeo Website (2016) ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ดีขึ้น 6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Be a Better Leader: 6 Steps in Developing Leadership Skills) ว่า

* 1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)
  2. การสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical Observations)
  3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
  4. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
  5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Collaboration)
  6. Decision (การตัดสินใจ)

Global Training Website (2020) ได้กล่าวถึง 6 ขั้นตอนในการพัฒนาคุณสมบัติความเป็นผู้นำในผู้อื่น (6 Steps to Developing Leadership Qualities in Others) ดังนี้

* 1. พิจารณากลยุทธ์ที่คุณมีอยู่ในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider what Strategies You Currently Have in Place in your Organization)
  2. พิจารณาบุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider those People Currently Leading in your Organization)
  3. เริ่มต้นจากสิ่งเล็กๆ (Start Small)
  4. วางโครงสร้างที่เป็นทางการไว้ (Put the Formal Structures in Place)
  5. ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทั่วทั้งองค์กร (Promote Leadership Development throughout the Organization)
  6. จำไว้ด้วยว่า... (Remember also…)

Brandman University (2019) ได้กล่าวถึง จะเป็นครูได้อย่างไร: คำแนะนำทีละขั้นตอนของคุณสู่ความเป็นผู้นำทางการศึกษา (How to Become a Principal: Your Step-by-Step Guide toward Educational Leadership) ดังนี้

* 1. กระจายประสบการณ์การสอนของคุณ (Diversify your Teaching Experience)
  2. พัฒนาความสัมพันธ์ในโรงเรียนและชุมชนของคุณ (Develop Relationships in your School and Community)
  3. สร้างความเชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยและความมั่นคงสาธารณะ (Build Expertise in Public Safety and Security)
  4. วิจัยและสร้างเครือข่ายกับเขตการศึกษาที่มีโอกาสเติบโต (Research and Network with School Districts that Have Opportunities for Growth)
  5. สำรวจบทบาท “ในการก้าวไปข้างหน้า” (Explore “Stepping Stone” Roles)
  6. ศึกษาค้นคว้าและดำเนินการออกใบอนุญาตที่จำเป็นในรัฐของคุณ (Research and Pursue Required Licensing in your State)
  7. ไล่ตามระดับการศึกษาขั้นสูง (Pursue an Advanced Degree)

Half (2014). ได้กล่าวถึง 8 ขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (8 Steps for Strengthening Your Leadership Skill) ดังนี้

* 1. มองเป็นแบบอย่าง (Look to Role Models)
  2. ค้นหาหรือเป็นที่ปรึกษา (Find, or be, a Mentor)
  3. พัฒนาทักษะทางสังคมของคุณ (Develop your Soft Skills)
  4. เรียนต่อ (Continue Learning)
  5. ขอคำติชม (Ask for Feedback)
  6. ขยายมุมมองของคุณ (Expand your Outlook)
  7. อยู่ในความรู้ (Stay in the Know)
  8. ปลูกฝังเครือข่ายของคุณ (Cultivate your Network)

Riggio (2015) มีภาวะผู้นำที่ล้ำสมัย ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ (10 Steps to Developing Your Leadership) ดังนี้

* 1. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your [Motivation](https://www.psychologytoday.com/us/basics/motivation) to Develop)
  2. ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันและความจำเป็นในการพัฒนาของคุณ (Assess Your Current Strengths and Developmental Needs)
  3. รู้จักความสามารถหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the Core Competencies Leaders Most Often Need)
  4. พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop Cognitive and Social Skills)
  5. พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop Emotional Skills)
  6. พัฒนาตัวตน (Develop Character)
  7. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set Good Developmental Goals)
  8. รับคำติชม (Get Feedback)
  9. ให้รางวัลความคืบหน้า (Reward Progress)
  10. ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make Continuous Improvement)

Gavin (2019) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (5 Steps to Creating a Successful Leadership Development Plan) ดังนี้

* 1. ประเมินตำแหน่งทางอาชีพของคุณ (Assess Where are you Professionally)
  2. ตั้งเป้าหมายที่บรรลุได้ (Set an Attainable Goal)
  3. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Engage in Leadership Training)
  4. โต้ตอบกับเครือข่ายของคุณ (Interact with Your Network)
  5. ฝึกฝนทักษะทางสังคมของคุณ (Hone Your Soft Skills)

CMOE Team (2020) ได้วิธีสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำใน 9 ขั้นตอน (How to Create a Leadership-Development Plan in 9 Steps) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. เขียนเป้าหมายการพัฒนาเริ่มต้นของคุณ (Write Down Your Initial Development Goals)

ขั้นตอนที่2 ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Study the Traits of Great Leaders)

ขั้นตอนที่3 ประเมินบุคลิกภาพและลักษณะของคุณเอง (Assess Your Own Personality and Traits)

ขั้นตอนที่ 4 จดค่านิยมสูงสุดของคุณ (Write Down Your Top Values)

ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบการรู้ตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น (Check Your Self-Perception Against Others’ Opinions)

ขั้นตอนที่ 6 เตรียมคำแถลงวิสัยทัศน์ของตัวเอง (Prepare a Personal Vision Statement)

ขั้นตอนที่ 7 เลือกทักษะที่จะพัฒนา (Choose Skills to Develop)

ขั้นตอนที่ 8 เขียนเป้าหมายเฉพาะพิเศษ (Choose Skills to Develop)

ขั้นตอนที่ 9 สร้างแผนแบบเขียน (Create the Written Plan)

Education-Colleges Website (n.d.) ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนสู่การเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง (10 Steps to Being Highly Effective Leader in Education) ดังนี้

* 1. ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)
  2. มุ่งสู่เป้าหมายในการทำงานของคุณ (Become Goal Oriented Towards Your)
  3. เผชิญหน้ากับภารงานโดยตรง (Face Tasks Head On)
  4. อยู่บนเส้นทางการศึกษา (Stay on an Educational Path)
  5. มุ่งเน้นวิสัยทัศน์โดยรวมของคุณ (Keep Focused on your Overall Vision)
  6. พยายามมีนวัตกรรม (Try To Be Innovative)
  7. การสื่อสาร (Communication)
  8. การพัฒนาตัวตน (Character Development)
  9. รักษาองค์ประกอบอื่น ๆ ในชีวิตของคุณ (Maintain the Other Elements of Your Life)
  10. ยืนหยัดอดทนและทำงานหนัก (Remain Persistent and Work Hard)

Kangan Website (2017) ได้กล่าวไว้ว่า 10 ขั้นตอนที่จะช่วยให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (10 Steps to Help you Become a Successful Leader) ดังนี้

* 1. ซื่อสัตย์เสมอ (Always Be Honest)
  2. มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Delegate and Prioritise Tasks)
  3. สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate Constantly)
  4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Have Confidence in Yourself)
  5. มุ่งมั่นในตัวเอง (Commit Yourself)
  6. เป็นผู้นำด้วยความคิดเชิงบวก (Lead With Positivity)
  7. คิดอย่างสร้างสรรค์ (Think Creatively)
  8. ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow Your Intuition)
  9. มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to Inspire)
  10. ปรับแต่งแนวทางของคุณ (Tailor Your Approach)

**การประเมินผลความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**

**Education Website** (n.d.) ได้กล่าวถึง ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ดังนี้

แบบสอบถามสำหรับครู **Appendix I – Teacher Questionnaire**

**1. Educational Leadership and Management** ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการจัดการ

1) หัวหน้าโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับโรงเรียน (The Head of School has a clear vision for the school)

2) หัวหน้าโรงเรียนปรึกษาเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับความต้องการและความท้าทายของโรงเรียน (The Head of School consults the staff about the needs and challenges of the school)

3) ทีมผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (The Senior Management Team promotes teamwork)

4) ฉันมีโอกาสได้รับบทบาทผู้นำ (I have the opportunity to take leadership roles)

5) ทีมผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีในหมู่พนักงาน (The Senior Management Team promotes good practices among staff)

6) ทีมผู้บริหารระดับสูงให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในชั้นเรียน (The Senior Management Team gives me effective feedback on my performance in class)

7) ทีมผู้บริหารระดับสูงตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูวางแผนล่วงหน้า (The Senior Management Team ensures that teachers plan in advance)

8) ทีมผู้บริหารระดับสูงจะตรวจสอบบันทึกการประเมินของครู (The Senior Management Team monitors teachers’ records of assessment)

9) ทีมผู้บริหารระดับสูงใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของฉัน (The Senior Management Team cares about my well-being)

10) ฉันรู้สึกมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินตนเองของโรงเรียน (I feel involved in the school’s self-evaluation process)

11) โรงเรียนใช้กระบวนการประเมินตนเองเพื่อระบุประเด็นสำคัญที่ควรปรับปรุงอย่างชัดเจน (The school uses the self-evaluation process to clearly indicate priority areas for improvement)

12) แผนการพัฒนาโรงเรียนระบุถึงหนทางข้างหน้าสำหรับชุมชนโรงเรียน (The School Development Plan document indicates the way forward for the school community)

13) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของแผนพัฒนาโรงเรียนนั้นสามารถจัดการได้ (The implementation of the School Development Plan’s action plans is manageable)

14) ฉันมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของแผนพัฒนาโรงเรียน (I am involved in the implementation of the School Development Plan’s action plans)

15) ผู้รับผิดชอบตรวจสอบการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (Persons responsible monitor the implementation of action plans)

16) ฉันรู้สึกได้รับการสนับสนุนในบทบาทการเป็นครูของฉัน (I feel supported in my role as a teacher)

17) ฉันมีโอกาสเพียงพอที่จะสื่อสารกับทีมผู้บริหารระดับสูง (I have sufficient opportunities to communicate with the Senior Management Team)

18) ทีมผู้บริหารระดับสูงสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับอาจารย์ผู้สอน (The Senior Management Team communicates effectively with the teaching staff)

19) นโยบายโรงเรียนที่มีอยู่มีประสิทธิภาพ (Existing school policies are effective)

20) มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน (The roles and duties of the different members of staff are clearly defined)

21) สมาชิกใหม่ได้รับประโยชน์จากกระบวนการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพ (New members of staff benefit from an effective induction process)

22) การพัฒนาวิชาชีพตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่ที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาโรงเรียน (Professional Development sessions address the needs of the staff in line with the school development needs)

**2. Learning and Teaching** การเรียนรู้และการสอน

23) โรงเรียนให้บริการตามหลักสูตรของกรอบหลักสูตรแห่งชาติ (The school caters for these cross-curricular themes of the National Curriculum Framework)

* + - การรู้หนังสือ (Literacy)
    - ความรู้ด้านดิจิทัล (Digital literacy)
    - การเรียนรู้ที่จะเรียนและการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning to learn and cooperative learning)
    - การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Education for sustainable development)
    - การศึกษาเพื่อการประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Education for entrepreneurship, creativity and innovation)
    - การศึกษาเพื่อความหลากหลาย (Education for diversity)

24) โรงเรียนสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต (The school supports learners in developing their full potential as lifelong learners)

25) โรงเรียนช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาเป็นพลเมืองประชาธิปไตย (The school helps learners develop as democratic citizens)

26) โรงเรียนส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร (The school enhances learning through co-curricular activities)

27) โรงเรียนมีความเชื่อมโยงกับชุมชน (The school has links with the community)

28) เพื่อนร่วมงานเต็มใจแบ่งปันทรัพยากรกับฉัน (Colleagues willingly share their resources with me)

29) ฉันรู้สึกมั่นใจในการนำวิธีการสอนที่แตกต่างไปปฏิบัติ (I feel confident in implementing differentiated teaching methods)

30) ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในบทเรียน (Learners participate actively in the lesson)

31) ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learners participate in child-centred learning)

32) ผู้เรียนสามารถประเมินตนเองได้ (Learners are capable of self-assessment)

33) LSA และครูทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนทุกคน (LSAs and teachers work in synergy for the benefit of all learners)

34) โรงเรียนมีนโยบายการประเมินที่เหมาะสม (The school has an appropriate assessment policy)

35) ผู้เรียนของเราได้รับประโยชน์จากการวิเคราะห์สคริปต์การสอบที่ถูกต้อง (Our learners benefit from the analysis of corrected exam scripts)

36) โรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริงตามค่าเฉลี่ยระดับชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ The (school sets realistic targets based on the national mean marks to raise performance)

37) ฉันพอใจกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนของเราในการสอบประจำปี/การสอบ SEC โดยคำนึงถึงบริบทเฉพาะของเรา (I am satisfied with the performance of our school in annual examinations/SEC exams taking into consideration our particular context)

**3.School Climate บรรยากาศโรงเรียน**

38) โรงเรียนส่งเสริมความมั่นใจและความนับถือตนเองของผู้เรียน (The school promotes confidence and self-esteem of learners)

39) โรงเรียนตอบสนองความต้องการของ (The school addresses the needs of)

* + - ผู้เรียนที่มีพรสวรรค์และมีความสามารถ (Gifted and talented learners)
    - ผู้เรียนที่ต้องการการศึกษาพิเศษ (Learners with special educational needs)
    - ผู้เรียนจากภูมิหลังทางสังคมที่ด้อยโอกาส (Learners from disadvantaged social backgrounds)
    - ผู้เรียนจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมและภาษาที่หลากหลาย (Learners from diverse cultural and linguistic backgrounds)

40) โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนผู้เรียนทุกคน (The school has appropriate resources to support all learners)

41) ทรัพยากรมีการกระจายอย่างเป็นธรรมในหมู่พนักงาน (Resources are fairly distributed amongst staff)

42) โรงเรียนให้คำแนะนำส่วนบุคคลและอาชีพที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้เรียน (The school provides learners with effective personal and career guidance)

43) โปรแกรมการศึกษารายบุคคล (IEP) สำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นจะได้รับการอย่างสม่ำเสมอ (Individual educational programmes (IEPs) for learners with a statement of needs are updated regularly)

44) นโยบายการจัดการพฤติกรรมของโรงเรียนมีผลในการส่งเสริมพฤติกรรมที่ดี (The school’s behaviour management policy is effective in promoting good behaviour)

45) ทางโรงเรียนจัดการปัญหาทางวินัยอย่างมั่นคงแต่เอาใจใส่ (The school handles disciplinary problems in a firm but caring manner)

46) โรงเรียนจัดการกับกรณีการกลั่นแกล้งในทันทีและมีประสิทธิภาพ (The school deals with cases of bullying immediately and effectively)

47) ฉันรู้สึกมีค่าที่โรงเรียน (I feel valued at school)

48) ฉันพอใจกับความพยายามของโรงเรียนในการจัดการกับการขาดเรียน (I am satisfied with the school’s efforts to tackle absenteeism)

49) เจ้าหน้าที่สนับสนุนโครงการริเริ่มของโรงเรียน (The staff supports school initiatives)

50) ฉันรู้สึกได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานของฉัน (I feel supported by my colleagues)

51) ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น (Learners participate actively in school organised activities)

52) โรงเรียนส่งเสริมความเคารพซึ่งกันและกันในหมู่พนักงาน (The school fosters mutual respect among staff members)

53) โรงเรียนส่งเสริมความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียน (The school fosters mutual respect among learners)

54) ผู้ปกครองติดตามความก้าวหน้าทางการศึกษาของบุตรอย่างสม่ำเสมอ (Parents regularly follow their child’s educational progress)

55) ผู้ปกครองพร้อมให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียน (Parents readily cooperate with the school)

56) ผู้ปกครองเข้าร่วมงานวันพ่อแม่ (Parents attend parents’ day)

57) ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้น (Parents participate in activities organised by the school)

58) ฉันรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานในโรงเรียน (I feel fulfilled working in my school)

**Moran** (2015) ได้กล่าวถึง ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ดังนี้

อำนาจครู: ผู้บริหารโรงเรียนนำครูสู่ความเป็นผู้นำ (Teacher empowerment: school administrators leading teachers to lead)

1) ฉันมีหน้าที่ติดตามความก้าวหน้า (I am given the responsibility to monitor progress)

2) ฉันทำงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นมืออาชีพ (I function in a professional environment)

3) ฉันเชื่อว่าฉันกำลังช่วยให้เด็ก ๆ กลายเป็นผู้เรียนที่เป็นอิสระ (I believe that I am helping kids become independent Learners)

4) ฉันควบคุมตารางเวลาในแต่ละวันได้ (I have control over daily schedules)

5) ฉันเชื่อว่าฉันมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ (I believe that I have the ability to get things done)

6) ฉันตัดสินใจเกี่ยวกับการนำโปรแกรมใหม่ในโรงเรียนไปใช้ (I make decisions about the implementation of new programs in school)

7) ฉันได้รับการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ (I am treated as a professional)

8) ฉันเชื่อว่าฉันมีประสิทธิภาพมาก (I believe that I am very effective)

9) ฉันเชื่อว่าฉันสร้างพลังให้นักเรียน (I believe that I am empowering students)

10) ฉันสามารถสอนได้ตามที่ฉันเลือก (I am able to teach as I choose)

11) ฉันมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร (I participate in staff development)

12) ฉันตัดสินใจเลือกครูคนอื่นในโรงเรียนของฉัน (I make decisions about the selection of other teachers for my school)

13) ฉันมีโอกาสเติบโตอย่างมืออาชีพ (I have the opportunity for professional growth)

14) ฉันมีความเคารพต่อเพื่อนร่วมงานของฉัน (I have the respect of my colleagues)

15) ฉันรู้สึกว่าฉันมีส่วนร่วมในโครงการสำคัญสำหรับเด็ก (I feel that I am involved in an important program for children)

16) ฉันมีอิสระในการตัดสินใจในสิ่งที่สอน (I have the freedom to make decisions on what is taught)

17) ฉันเชื่อว่าฉันกำลังมีผลกระทบ (I believe that I am having an impact)

18) ฉันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องงบประมาณของโรงเรียน (I am involved in school budget decisions)

19) ฉันทำงานที่โรงเรียนที่เด็กๆมาก่อน (I work at a school where kids come first)

20) ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงานของฉัน (I have the support and respect of my colleagues)

21) ฉันอยากเห็นนักเรียนเรียนรู้ (I see students learn)

22) ฉันร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร (I make decisions about curriculum)

23) ฉันเป็นคนตัดสินใจ (I am a decision maker)

24) ฉันได้มีโอกาสสอนอาจารย์ท่านอื่น ๆ (I am given the opportunity to teach other teachers)

25) ฉันได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ (I am given the opportunity to continue learning)

26) ฉันมีฐานความรู้ที่แข็งแกร่งในด้านที่ฉันสอน (I have a strong knowledge base in the areas in which I teach)

27) ฉันเชื่อว่าฉันมีโอกาสเติบโตจากการทำงานทุกวันกับนักเรียน (I believe that I have the opportunity to grow by working daily with students)

28) ฉันรับรู้ว่าฉันมีโอกาสที่จะโน้มน้าวผู้อื่น (I perceive that I have the opportunity to influence others)

29) ฉันสามารถกำหนดตารางเวลาของตัวเองได้ (I can determine my own schedule)

30) ฉันมีโอกาสได้ร่วมงานกับครูคนอื่นๆ ในโรงเรียนของฉัน (I have the opportunity to collaborate with other teachers in my school)

31) ฉันเข้าใจว่าฉันกำลังสร้างความแตกต่าง (I perceive that I am making a difference.)

32) อาจารย์ใหญ่ ครูคนอื่นๆ และบุคลากรในโรงเรียนขอคำแนะนำจากฉัน (Principals, other teachers, and school personnel solicit my advice)

33) ฉันเชื่อว่าฉันเก่งในสิ่งที่ทำ (I believe that I am good at what I do)

34) ฉันสามารถวางแผนตารางเวลาของตัวเองได้ (I can plan my own schedule)

35) ฉันรับรู้ว่าฉันมีผลกระทบต่อครูและนักเรียนคนอื่น (I percive that I have an impact on other teachers and students)

36) คำแนะนำของฉันถูกร้องขอโดยผู้อื่น (My advice is solicited by others)

37) ฉันมีโอกาสสอนครูคนอื่น ๆ เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (I have an opportunity to teach other teachers about innovative ideas)

**Mulford** (2003)ได้กล่าวถึง ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ดังนี้

ผู้นำโรงเรียน: บทบาทที่ท้าทายและผลกระทบต่อครูและประสิทธิผลของโรงเรียน (School leaders: challenging roles and impact on teacher and school effectiveness)

**1. ครู (Teacher)**

1) สนับสนุนความสามารถส่วนรวม (foster collective capacities)

2) พนักงานบัฟเฟอร์จากแนวโน้มที่จะรู้สึกว่าต้องตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของรัฐบาลในการดำเนินการตามนโยบายอย่างครอบคลุม (Buffer staff from their tendency to feel they must respond comprehensively to government demands for policy implementation)

3) พัฒนาความสัมพันธ์ที่ปลอดภัยและเชื่อถือได้กับพนักงาน (Develop safe and trustful relationships with staff)

4) ให้การสนับสนุนเป็นรายบุคคลสำหรับพนักงาน (Provide individualised support for staff)

5) แสดงการสนับสนุนโดยยอมรับระดับเสียงรบกวนที่สูงขึ้นในชั้นเรียนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Show support by accepting higher levels of noise in cooperative learning classes)

6) ปลูกฝังผู้นำจากครู Cultivate leaders from the ranks of teachers

7) ท้าทายพนักงานให้คิดอย่างมีวิจารณญาณและสร้างสรรค์เกี่ยวกับการปฏิบัติของตน (Challenge staff to think critically and creatively about their practices)

8) อ่อนไหวต่อความกังวลของครู (Be sensitive to teacher concerns)

9) ช่วยครูจัดการกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่เพิ่มขึ้น (Help teachers deal with increased parental involvement)

10) ช่วยครูจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Help teachers deal with change)

11) จัดตั้ง PD เป็นกิจกรรมต่อเนื่องทั่วทั้งโรงเรียน (Establish PD as an ongoing school-wide activity)

12) ให้ข้อเสนอแนะกับครูเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงการเรียนการสอน (Provide feedback to teachers about how to improve instruction)

13) ความสำเร็จของรางวัล (Reward accomplishment)

**2. โปรแกรมและคำแนะนำ (Programs and Instruction)**

1) เป็นผู้นำการเรียนการสอนที่เป็นนวัตกรรมใหม่ (Be an innovative instructional leader)

2) รับทรัพยากร (Obtain resources)

3) ปรับความคิดริเริ่มจากส่วนกลางให้เข้ากับบริบทท้องถิ่น (adapt central initiatives to fit local context)

4) เน้นโปรแกรมวิชาการ (Sharpen the focus on academic program)

5) ตรวจสอบให้แน่ใจว่าครอบคลุมเนื้อหาและทักษะการทำข้อสอบ (Make sure content as well as test-taking skills are covered)

6) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน (Establish a focus on student learning)

7) รับรองโปรแกรมใหม่เพื่อช่วยในการดำเนินการตามนั้น (Endorse new programs in order to aid implementation of them)

8) ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนปรับปรุงโรงเรียนอย่างรอบคอบ (Carefully monitor/evaluate implementation of school improvement plans)

9) ส่งเสริมการติดตามความคืบหน้าของครูและนักเรียนอย่างรอบคอบ (Encourage careful monitoring of teacher and pupil progress)

10) รับมือกับผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นจากมาตรฐาน/การทดสอบของนักเรียน (Deal with potential negative effects of student standards/testing)

11) พัฒนาแผนการปรับปรุงโรงเรียนจากผลการสอบถามและไตร่ตรอง (Develop school improvement plans from results of inquiry and reflection)

**3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School-Community Relations)**

1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการศึกษาของบุตรหลาน (Fostes parents' involvement in the education of their children)

2) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม (Provide opportunities for parent involvement)

3) กำหนดนโยบายเปิดประตูสู่ผู้ปกครอง (Establish and open-door policy for parents)

4) ให้บริการสังคมแก่ชุมชน-ทำหน้าที่เป็นนักสังคมสงเคราะห์ (Provide a social service to community-act as social worker)

5) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่มีความหมาย (เช่น กับผู้จัดหาทรัพยากรที่มีศักยภาพ) (Foster meaningful relations (e.g., with potential resource suppliers))

6) โรงเรียนตลาด (market schools)

7) กระตือรือร้นในสภาโรงเรียน (become very active in school council)

8) เป็นผู้สนับสนุนที่แข็งแกร่งของสภาโรงเรียน (be a strong advocate of the school council)

9) ส่งเสริมให้สภานำวาระการสร้างขีดความสามารถมาปรับใช้ (encourage council to adopt a capacity-building agenda)

10) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในสภาโรงเรียน (assume a public relations role to get parents involved in school council)

11) สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (communicate with all stakeholders)

12) ทำให้การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นทางการ (formalise parent involvement)

**Sebastian, Allensworth & Huang** (2016) ได้กล่าวถึง ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ว่าบทบาทของภาวะผู้นำของครูในการที่อาจารย์ใหญ่มีอิทธิพลต่อการสอนในชั้นเรียนและการเรียนรู้ของนักเรียน (The Role of Teacher Leadership in How Principals Influence Classroom Instruction and Student Learnin)

**ความเป็นผู้นำ (Leadership)**

**ภาวะผู้นำในการสอน (Principal Instruction Leadership)**

**ผู้อำนวยการโรงเรียนนี้ (The principal at this school)**

1. ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังของตนในการบรรลุเป้าหมายการสอน (Makes clear to the staff his or her expectations for meeting instructional goals)

2. สื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับโรงเรียนของเรา (Communicates a clear vision for our school)

3. เข้าใจวิธีที่เด็กเรียนรู้ (Understands how children learn)

4. กำหนดมาตรฐานระดับสูงสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน (Sets high standards for student learning)

5. สร้างความตระหนักให้ครูนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ (Presses teachers to implement what they have learned in professional development)

6. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียนอย่างระมัดระวัง (Carefully tracks student academic progress)

7. รู้ว่าเกิดอะไรขึ้นในห้องเรียนของฉัน (Knows what's going on in my classroom)

8. ร่วมวางแผนการสอนกับทีมครู (Participates in instructional planning with teams of teachers)

**ความไว้วางใจผู้อำนวยการโรงเรียน (Teacher-principal trust)**

1. ผู้อำนวยการให้ความสนใจเป็นส่วนตัวในการพัฒนาวิชาชีพของครู (The prinncipal takes a personal interest in the professional development of teachers)

2. ฉันเชื่อในตัวผู้อำนวยการหรือในคำพูดของเขา (I trust the principal at his or her word)

3. เป็นเรื่องง่ายในการหารือกับผู้อำนวยการโรงเรียนเกี่ยวกับความรู้สึก ความกังวล และความคับข้องใจ (It is okay in this school to discuss feelings, worries, and frustrations with the principal)

4. ผู้อำนวยการมีความสนใจส่วนตัวในการพัฒนาวิชาชีพครู (The principal takes a personal interest in the professional development of teachers)

5. ผู้อำนวยการดูแลสวัสดิการส่วนตัวของคณาจารย์ (The principal looks out for the personal welfare of the faculty members)

6. ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับความต้องการของเด็กก่อนผลประโยชน์ส่วนตัวและทางการเมือง (The principal places the needs of children ahead of personal and political interests)

7. ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งทำให้โรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่น (The principal at this school is an effective manager who makes the school run smoothly)

**ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership)**

1. รับสมัครบุคลากรมืออาชีพใหม่ (Hiring new professional personal)

2. การวางแผนการเงินโรงเรียนใช้ดุลยพินิจอย่างไร (Planning how discretionary school funds should be used)

3. การกำหนดหนังสือและสื่อการสอนอื่น ๆ ที่ใช้ในห้องเรียน (Determining books and other instructional materials used in classrooms)

4. การจัดทำหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนการสอน (Establishing the curriculum and instructional program)

5. การกำหนดเนื้อหาของโปรแกรมที่ให้บริการ (Determining the content of in-service programs)

6. การกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมนักศึกษา (Setting standards for student behavior)

**ชุมชนมืออาชีพ (Professional community)**

**ความรับผิดชอบร่วมกัน (Collective responsibility)**

1.ช่วยกันรักษาวินัยทั้งโรงเรียน ไม่ใช่แค่ห้องเรียน (help maintain discipline in the entire school, not just their classroom)

2. รับผิดชอบในการปรับปรุงโรงเรียนร่วมกัน (Take responsibility for improving the school)

3.รับผิดชอบช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด (Feel responsible to help each other do their best)

4.รับผิดชอบนักเรียนทุกคนให้ได้เรียนรู้ (Feel responsible that all students learn)

5.รับผิดชอบในการช่วยให้นักเรียนพัฒนาการควบคุมตนเอง (Feel responsible for helping students develop self-control)

6.รับผิดชอบเมื่อนักเรียนในโรงเรียนนี้ล้มเหลว (Feel responsible when students in this school fail)

**การปฏิบัติร่วมกัน (Collaborative practice)**

1.สังเกตห้องเรียนของครูคนอื่นเพื่อเสนอความคิดเห็น (Observed another teacher's classroom to offer feedback)

2.รับการสังเกตห้องเรียนของครูอีกห้องหนึ่งเพื่อรับแนวคิดสำหรับการสอนของคุณ (Observed another teacher's classroom to get ideas for your own instruction)

3.ศึกษาข้อมูลการประเมินนักเรียนร่วมกับครูคนอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจด้านการสอน (Gone over student assessment data with other teachers to make instructional decisions)

4.ทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาสื่อหรือกิจกรรมสำหรับชั้นเรียนโดยเฉพาะ (Worked with other teachers to develop materials or activities for particular classes)

5.ทำงานเกี่ยวกับกลยุทธ์การสอนกับครูคนอื่น ๆ (Worked on instructional strategies with other teachers)

**นวัตกรรมครู (Teacher innovation)**

1.กำลังพยายามปรับปรุงการสอนของพวกเขาจริง ๆ (Are really trying to improve their teaching)

2.เต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อทำให้โรงเรียนนี้ดีขึ้น (Are willing to take risks to make this school better)

3.มีความกระตือรือร้นที่จะลองแนวคิดใหม่ ๆ (Are eager to try new ideas)

4.ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนให้ "ยืด" และ "เติบโต" (All teachers are encouraged to "stretch" and "grow")

5.ในโรงเรียนแห่งนี้ ครูกำลังเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง (In this school, teachers are continually learing and seeking new ideas)

**บทสนทนาสะท้อน (Reflective dialogue)**

1.ครูพูดคุยเกี่ยวกับการสอนในห้องรับรองครู การประชุมคณะ ฯลฯ (Teachers talk about instruction in the teachers' lounge, faculty meetings, etc.)

2.ครูในโรงเรียนนี้แบ่งปันและหารือเกี่ยวกับงานของนักเรียนกับครูคนอื่น ๆ (Teacher in this school share and discuss student work with other teachers)

**ปีการศึกษานี้ คุณหารือกับเพื่อนร่วมงานบ่อยแค่ไหนเกี่ยวกับ: This school year, how often have you had conversations with colleagues about**

3.อะไรช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้ดีที่สุด (What helps students learn the best)

4.การพัฒนาหลักสูตรใหม่ (Development of new curriculum)

5.เป้าหมายของโรงเรียน (The goals of this school)

6.การจัดการความประพฤติในห้องเรียน (Managing classroom behavior)

**ครูใหม่กับสังคมเพื่อนร่วมงาน (New teacher socialization)**

1.ครูที่มีประสบการณ์ให้ข้อสังเกตและสะท้อนข้อมูลให้กับครูใหม่ ฯลฯ (Experienced teachers invite new teachers into their rooms to observe, give feedlack, etc.)

2.คณาจารย์พยายามอย่างรอบครอบเพื่อให้ครูใหม่รู้สึกยินดีกับที่นี่ (A conscious effort is made by faculty to make new teachers feel welcome here)

**ทรัพยากรมนุษย์และสังคมในชุมชน (Community human and social resource)**

**ทรัพยากรมนุษย์และสังคม (Human and social resource)**

1. ผู้ใหญ่สามารถรู้ได้ว่าใครคือเด็กในท้องถิ่น (Adults in this neighborhood know who the local children are)

2. ในระหว่างวัน เด็กสามารถเล่นในสวนสาธารณะหรือสนามเด็กเล่นได้อย่างปลอดภัย(During the day, it is safe for children to play in the local park or playground)

3. ผู้คนสามารถไว้ใจได้ (People in this neighborhood can be trusted)

4. มีผู้ใหญ่อยู่ประจำ เด็กสามารถมองหาได้ทันที (There are adults in this neighborhood that children can look up to)

5. อุปกรณ์และอาคารในบริเวณใกล้เคียง สวนสาธารณะ หรือสนามเด็กเล่นได้รับการดูแลอย่างดี (The equipment and buildings in the neighborhood, park, or playground are well kept local)

**คุณภาพของโปรแกรม (Quality of programs)**

**คุณภาพการพัฒนาอย่างมืออาชีพ (Professional development quality)**

Overall, my professional development experiences this year have: โดยรวมแล้วประสบการณ์การพัฒนามืออาชีพของฉันในปีนี้มี

1.ได้รับการสนับสนุนและจดจ่อกันอย่างต่อเนื่องแทนที่จะใช้เวลาอันสั้นและไม่เกี่ยวข้อง(Been sustained and coherently focused, rather than shortterm and unrelated)

2.รวมถึงเวลาพอที่จะคิดอย่างรอบคอบ ลอง และประเมินความคิด (Included enough time to think carefully about, try, and evaluate ne ideas)

3.เชื่อมต่ออย่างใกล้ชิดกับแผนการปรับปรุงโรงเรียนของฉัน (Been closely connected to my school's improvement plan)

4.รวมโอกาสในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนของฉัน (Included opportunities to work productively with colleagues in my school)

5.รวมโอกาสในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับครูจากโรงเรียนอื่น ๆ (Included opportunities to work productively with teachers from other schools)

**การเชื่อมโยงโปรแกรม (Program coherence)**

1.เมื่อเราเริ่มโปรแกรมใหม่เราติดตามเพื่อให้แน่ใจว่ากำลังทำงานอยู่ (Once we start a new program, we follow up to make sure that it's working)

2.เรามีโปรแกรมที่แตกต่างกันมากมายในโรงเรียนนี้ที่ฉันไม่สามารถติดตามพวกเขาทั้งหมดได้ (We have so many different programs in this school that I can't keep track of them all)

3.มีโปรแกรมพิเศษมากมายมาที่โรงเรียนนี้ (Many special programs come and go at this school)

4.หลักสูตรการเรียนการสอนและสื่อการเรียนรู้ได้รับการประสานงานอย่างดีในระดับเกรดที่แตกต่างกันที่โรงเรียนนี้(Curriculum, instruction, and learning materials are well coordinated across the different grade levels at this school)

5.มีความสม่ำเสมอในหลักสูตรการเรียนการสอนและสื่อการเรียนการเรียนรู้ในหมู่ครูในระดับเกรดเดียวกันที่โรงเรียนนี้ (There is consistency in curriculum, instruction, and learning materials among teachers in the same grade level at this school)

**สภาพภูมิอากาศการเรียนรู้ (Learning climate)**

**พฤติกรรมของเพื่อน (Behavior of peers)**

1.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันไม่สนใจกันจริง ๆ (Most students in my school don't really care about each other)

2.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันชอบเอาเปรียบคนอื่น (Most students in my school like to put others down)

3.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันช่วยกันเรียนรู้ (Most students in my school help each other learn)

4.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันเข้ากันได้ไม่ค่อยดี (Most students in my school don't get along together very well)

5.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันต้องระวังตัวเอง (Most students in my school must look out for themselves)

6.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ (Most students in my school treat each other with respect)

**ความปลอดภัยของโรงเรียน (School safety)**

**คุณรู้สึกปลอดภัยแค่ไหน (How safe do you feel)**

1. นอกโรงเรียน (Outside around the school)

2. เดินทางระหว่างบ้านและโรงเรียน (Traveling between home and school)

3. ในห้องโถงและห้องน้ำของโรงเรียน (In the hallways and bathrooms of the school)

4. ในชั้นเรียนของคุณ (In your classes)

**คุณภาพการเรียนการสอนในชั้นเรียน (Quality of classroom instruction)**

**ความชัดเจนของหลักสูตร (Course clarity)**

1.ฉันเรียนรู้มากมายจากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานของฉัน (I learn a lot from feedback on my work)

2.มันชัดเจนสำหรับฉันในสิ่งที่ฉันต้องทำเพื่อรับเกรดดี (It's clear to me what I need to do to get a good grade)

3.งานที่เราทำในชั้นเรียนคือการเตรียมการทดสอบที่ดี (The work we do in class is good preparation for the test)

4.การบ้านที่ได้รับมอบหมายช่วยให้ฉันเรียนรู้เนื้อหาหลักสูตร (The homework assignments help me to learn the course material)

5.ฉันรู้ว่าในห้องเรียนครูต้องการให้ฉันตั้งใจเรียน (I know what my teacher wants me to learn in this class)

**การมีส่วนร่วมของนักเรียน (Student engagement)**

1.ฉันมักจะตั้งตารอในห้องเรียน (I usually look forward to this class)

2.ฉันทำงานหนักในห้องเรียนเพื่อให้การเรียนดีที่สุด (I work hard to do my best in this class)

3.หัวข้อที่เรากำลังศึกษาน่าสนใจและท้าทาย (The topics we are studying are interesting and challenging)

**งานในชั้นเรียนที่ท้าทาย (Challenging class work)**

How often do your students do the following นักเรียนของคุณทำสิ่งต่อไปนี้บ่อยแค่ไหน

1.คลาสนี้ทำให้คิดได้จริง ๆ (This class really makes me think)

2.วิชานี้เรียนเยอะจริง ๆ (I'm really learning a lot in this class)

3.คาดหวังให้ทุกคนตั้งใจทำงาน (Expects everyone to work hard)

4,คาดหวังให้ฉันทำดีที่สุดตลอดเวลา (Expects me to do my best all the time)

5.อยากให้เราเป็นนักคิดที่ดีขึ้น ไม่ใช่แค่ท่องจำ (Wants us to become better thinkers, not just memorize things)

**ความนิยม ในชั้นเรียนของคุณ (In your class, hot often)**

6.คุณเป็นคนชอบท้าทายไหม (Are you challenged)

7.คุณต้องทำงานหนักถึงจะได้ดี (Do you have to work hard to do well)

8.ครูถามคำถามยากในการทดสอบหรือไม่ (Does the teacher ask difficult questions on tests)

9.ครูตอบคำถามที่ยากในชั้นเรียนหรือไม่ (Does the teacher ark difficult questions in class)

**ความเป็นตัวตนของครู (Teacher personalism)**

**ครูประจำชั้นนี้ (The teacher for this class)**

1.ช่วยให้ฉันทันเพื่อน ๆ ถ้าฉันช้า (Helps me catch up if I am behind)

2.ยินดีให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษในเรื่องงานโรงเรียนหากจำเป็น (Is willing to give extra help on schoolwork if I need it)

3.แจ้งให้ทราบถ้าฉันมีปัญหาในการเรียนรู้ (Notices if I have trouble learning)

4.ให้คำแนะนำเป็นพิเศษ ฉันสามารถปรับปรุงงานของฉันได้ (Gives me specific suggestions about bow I can improve my work in this class)

5.อธิบายสิ่งต่าง ๆ ถ้าฉันไม่เข้าใจบางสิ่งในชั้นเรียน (Explains things in a different way if I don't understand something in class)

**โดยสรุป** จากผลการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูจากทัศนะของ education Website (n.d.), Moran K. (2015), Mulford (2003) และ Sebastian, Allensworth & Huang (2016) และจากผลการศึกษาลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในหัวข้อ 2.3.3 จากทัศนะของ Knerl (2019), Hinn (2017), The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.), School Streams Website (2019), Keane (2015), Perkins-Gough (2020), Schwartz (2016), Davies (2020), Elias (2014), Brooke (2017), Driscoll (2020), Lathan (2020), Lynch (2016), Edith Cowan University Website (2019), School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.) และ Meyor (n.d.) ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นหลักเพื่อการประเมินผลความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไว้เป็นเบื้องต้น 5 ประเด็นหลัก โดยแต่ละประเด็นหลักได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อจะใช้เป็นแนวในการสร้างข้อคำถามในแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ร่วมกับผู้ร่วมวิจัยในช่วงปฏิบัติการในภาคสนาม ดังนี้

1. **มีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership)** หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีภาวะผู้นำของครู ดังนี้ เช่น มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน สนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ มีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้
2. **มีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Have the Mindset of Education in the 21St Century)** หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21ดังนี้ เช่น ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R 8C จัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่ ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน ส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน ส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน และจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์
3. **มีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ(Have the Skills to Design Inspiring Learning Experiences**) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจดังนี้ เช่น มีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้
4. **มีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Have Team Building and Collaboration Skills)** หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ดังนี้ เช่น มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา มีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา มีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน ได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน และมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน
5. **มีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)** หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมี**มีความ**กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้ เช่น เรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill) มีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill) และมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**ประเด็นและข้อคำถามในแบบประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนาที่ใช้ในงานวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) ของครู ถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับครูผู้สอน โดยเป็นผลจากการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู(Teachers’ Educational Leadership Capabilities) ของ Knerl (2019), Hinn (2017), The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.), School Streams Website (2019), Keane (2015), Perkins-Gough (2020), Schwartz (2016), Davies (2020), Elias (2014), Brooke (2017), Driscoll (2020), Lathan (2020), Lynch (2016), Edith Cowan University Website (2019), School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.) และ Meyor (n.d.) และจากการศึกษาข้อคำถามในแบบสอบถามของ education Website (n.d.), Moran K. (2015), Mulford (2003) และ Sebastian, Allensworth & Huang (2016) ได้แบบประเมินตนเองแบบมาตรประเมินค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจำแนกประเด็นในการประเมินออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านมีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (The mindset of education in the 21st century) ด้านมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Have the skills to design inspiring learning experiences) ด้านมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Have team building and collaboration skills) และด้านมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 32 ข้อ

**มีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership)**

* 1. ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
  2. ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ
  3. ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน
  4. ฉันสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่
  5. ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ
  6. ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้
  7. ฉันเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้
  8. ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน
  9. ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้

**มีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Have the mindset of education in the 21st century)**

* 1. ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R 8C
  2. ฉันจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่
  3. ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน
  4. ฉันส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน
  5. ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน
  6. ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์

**มีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ(Have the skills to design inspiring learning experiences)**

* 1. ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร
  2. ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร
  3. ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน
  4. ฉันมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก
  5. ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ
  6. ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

**มีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Have team building and collaboration skills)**

* 1. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา
  2. ฉันมีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา
  3. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา
  4. ฉันมีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน
  5. ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน
  6. ฉันมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน

1. มีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)
   1. ฉันเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง
   2. ฉันมีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
   3. ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill)
   4. ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill)
   5. ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับ*การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่* การให้ความสำคัญกับ*การมีส่วนร่วม* และ*ความเป็นประชาธิปไตย*ในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) เป็นการวิจัยที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็น*วงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle)*ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกัน ไม่มีสิ้นสุด (หมายเหตุ - เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้กำหนดดำเนินการวิจัย 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา) เป็น*การวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา* (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมี*การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์*ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ มีขั้นตอนการวิจัยที่สำคัญ คือ 1) **การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย** ให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระดมสมองโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมาเพื่อหาคำตอบว่า “*จากความรู้และประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย หากต้อง*การ*เพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู* *มีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร?”* เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ผู้ร่วมวิจัยถือเป็นสายธารประสบการณ์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา ไม่ได้เป็นแก้วที่ว่างเปล่า แต่มีศักยภาพมีภูมิความรู้ในตนเอง” โดยให้นำเสนอผลการระดมสมองเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัยด้วย **2) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย** เป็นแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในบทที่ 2 โดยมีประเด็นทำนองเดียวกัน คือ “*ในทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า พบว่าการเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู* *มีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร?”* ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่าผู้วิจัยถือเป็นสายธารวิชาการที่มีความรู้และความไวเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะพัฒนา และมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน ให้เกิดความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ และสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ ว่าหากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และ **3) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ** (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ตามหลักการที่ว่า “การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วยก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ” แล้วกำหนดเป็นแนวการพัฒนาใน 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 ทำอะไร (What) และกรณีที่ 2 ทำอย่างไร (How)

ดังนั้น เพื่อให้ได้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ที่ผู้วิจัยจะนำไปเสนอต่อผู้ร่วมวิจัยเพื่อก่อให้เกิดการระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานใน 6 ประเด็นดังนี้

1. นิยามของผู้นำทางการศึกษาของครู ศึกษาจาก 10 แหล่ง คือ Campbellsville University Online Programs (2019), College of education & human development, Delaware University (n.d.), Brandman University (2019), Wattleton (n.d.), Boyd-Dimock and M. McGre (n.d.), Jackson, Burrus, Bassett และ D.Roberts (2010), Cambridge Assessment International Education (n.d.), Brandman University (n.d.) และ Cosenza (2015)
2. ความสำคัญของเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ศึกษาจาก 7 แหล่ง คือ Campbellsville Universitty Online Programs (2019), Baldanza (2019), Meyer (n.d.), Yeager (n.d.), Rashid Shah (2017), Nuckols (2559) และ School of Education Online Programs (2019)
3. ลักษณะหรือคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาของครู ศึกษาจาก 19 แหล่ง คือ Knerl (2019), Hinn (2017), The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.), School Streams Website (2019), Keane (2015), Perkins-Gough (2020), Schwartz (2016), Davies (2020), Elias (2014), Brooke (2017), Driscoll (2020), Lathan (2020), Lynch (2016), Edith Cowan University Website (2019), School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.) และ Meyor (n.d.)
4. แนวทางการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของครูที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม ศึกษาจาก 8 แหล่ง คือ The TFA Editorial Team (2018), Edward (2016), Elias (2016), Lynch (2019), Author (2017), Nannyonjo (2017), Yan (2016), Brooke (2017) และ Bradley University (n.d.)
5. ขั้นตอนการพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ศึกษาจาก 11 แหล่ง คือ Bridgespan Website (n.d.), Joseph (2019), Mimeo Website (2016), Global Training Website (2020), Brandman University (2019), Half (2014), Riggio (2015), Gavin (2019), CMOE Team (2020), Education-Colleges Website (n.d.) และ Kangan Website (2017)
6. การประเมินผลผู้นำทางการศึกษาของครู ศึกษาจาก 4 แหล่ง คือ education Website (n.d.), Moran K. (2015), Mulford (2003) และ Sebastian, Allensworth & Huang (2016)

จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ใน 6 ประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) และนำเอาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นโมเดลขั้นตอน (Step Model) มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) รวมทั้งนำเอาลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังจากผลการพัฒนามากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนออก (Output) เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ของข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายเชิงวิชาการหรือทฤษฎีที่ผู้วิจัยจะนำไปเสนอให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับทราบ เพื่อบูรณาการเข้ากับข้อเสนอทางเลือกจากการระดมสมองและดึงศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาในช่วงดำเนินงานวิจัยในภาคสนาม

ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยดังกล่าวนี้ ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง

**ตารางที่** ..... ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย : กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

| **ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)** | **ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)** | **ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)** |
| --- | --- | --- |
| **หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู** | **โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู** | **คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู** |
| **The TFA Editorial Team (2018)**   1. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom) 2. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day) 3. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามเส้นแบ่งความแตกต่าง )Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference) 4. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)   **Edward (2016)**  1. การดึงดูดผู้มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องปฏิรูประบบก่อน (Attracting Talent is Key, but Reform the System First)  2. สร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น Build Networks of Local ‘Learning Champions’)  3. ลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)  4. คิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)  5. มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Involve other Stakeholders)  **Elias (2016)**  1.เชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)  2. เริ่มต้นแข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)  3. ชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)  4. เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)  5. แสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)  6. เพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)  **Lynch (2019)**  1. อย่าบ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)  2. ทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)  3. ฟังและพูดคุยกับคนอื่นๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)  4. จัดลำดับเวลาและพลังงานของคุณว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (**Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most**)  5. ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)  6. ตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)  7. เต็มใจยอมรับผิด(**Be willing to admit to a mistake**)  **Author (2017)**  1. ฝึกวินัย (Practice Discipline)  2. รับทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)  3. เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)  4. พัฒนาความตระหนักในสถานการณ์ (Develop Situational Awareness)  5. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire Others)  6. เรียนรู้ต่อไป (Keep learning)  7. เพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your Teammates)  8. แก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)  9. จงเป็นผู้ฟังที่ฉลาด (Be a discerning listener)  **Nannyonjo (2017)**  1. ขึ้นอยู่กับหลักฐานจากการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและความต้องการของผู้นำโรงเรียน(It is based on evidence from research on school effectiveness and the needs of school leaders)  2. มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน(There’s a strong focus on improving instruction)  3. ประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่นๆ (It includes field experience and other practical aspects)  4. โปรแกรมใช้กลุ่มตามรุ่นเป็นเกณฑ์เฉพาะที่สะท้อนถึงความคล้ายคลึงกันของผู้นำหรือโรงเรียนของพวกเขา(The program uses cohort groups constituted based on specific criteria that reflects commonalities of leaders or their schools)  5. ผู้ฝึกอบรมได้รับการรับรองและผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์(Trainers are certified and practitioners are experienced)  6. การให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)  7. โปรแกรมเชื่อมโยงไปยังโครงการปฏิรูปภาคส่วนโดยรวม(The program links to the overall sector reform program)  8. เนื้อหาสอดคล้องกับมาตรฐานการเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ(Content is aligned with professional leadership standards)  9. ทฤษฎีและการปฏิบัติถูกบูรณาการเข้ากับแผนปฏิบัติการพัฒนาความเป็นผู้นำและกรณีศึกษา(Theory and practice are integrated in leadership development action plans and case studies)  10. การฝึกอบรมตามความสามารถที่ได้รับการรับรอง(Competence-based training which involves certification)  **Yan (2016)**  1. การริเริ่ม (Taking Initiative)  2. พื้นความรู้ (Knowledge Area)  3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)  4. การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)  5. จูงใจผู้อื่น (Motivate Others)  6. วินัย (Discipline)  7. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)  8. ความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)  9. การจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)  10. เป็นผู้ตาม (Be a Follower)  11. บทสำคัญ (The Bottom Line)  **Brooke (2017)**  1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge)  2. การใช้ข้อมูล (Use of Data)  3. การจัดตารางเวลา (Scheduling)  4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)  **Bradley University (n.d.)**  1. ความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)  2. ความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งของเทคโนโลยีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (Understanding of Technology’s Place in Colleges and Universities)  3. ความสามารถในการทำงานระหว่างแผนกและทำงานกับบอร์ด (The Ability to Work Interdepartmentally and with Boards)  4. มีความคุ้นเคยเป็นอย่างดีในด้านการเงินของการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Strong Familiarity with the Financial Aspects of Higher Education)  5. ทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability) | **Bridgespan Website (n.d.)**  1. ฝึกฝนผู้มีความสามารถ (Cultivate Talent Champions)  2. ระบุความต้องการขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาทักษะ (Identify Organizational Needs and Craft Development Opportunities)  3. ร่วมสร้างแผนพัฒนารายบุคคล (Co-create Individualized Development Plans)  4. ปฏิบัติตามแผนพัฒนา (Follow Through on Development Plans)  **Joseph (2019)**  1. วิสัยทัศน์ (Vision)  2. เป้าหมาย (Goal(s))  3. แผนปฏิบัติการ (Action Plan)  4. การปฏิบัติ (Action)  5. การไตร่ตรอง (Reflection)  **Mimeo Website (2016)**  1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)  2. การสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical Observations)  3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)  4. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)  5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Collaboration  6. Decision (การตัดสินใจ)  **Global Training Website (2020)**  1. พิจารณากลยุทธ์ที่คุณมีอยู่ในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider what Strategies You Currently Have in Place in your Organization)  2. พิจารณาบุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider those People Currently Leading in your Organization)  3. เริ่มต้นจากสิ่งเล็กๆ (Start Small)  4. วางโครงสร้างที่เป็นทางการไว้ (Put the Formal Structures in Place)  5. ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทั่วทั้งองค์กร (Promote Leadership Development throughout the Organization.)  6. จำไว้ด้วยว่า... (Remember also…)  **Brandman University (2019)**  1. กระจายประสบการณ์การสอนของคุณ (Diversify your Teaching Experience)  2. พัฒนาความสัมพันธ์ในโรงเรียนและชุมชนของคุณ (Develop Relationships in your School and Community)  3. สร้างความเชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยและความมั่นคงสาธารณะ (Build Expertise in Public Safety and Security)  4. วิจัยและสร้างเครือข่ายกับเขตการศึกษาที่มีโอกาสเติบโต (Research and Network with School Districts that Have Opportunities for Growth)  5. สำรวจบทบาท “ในการก้าวไปข้างหน้า” (Explore “Stepping Stone” Roles)  6. ศึกษาค้นคว้าและดำเนินการออกใบอนุญาตที่จำเป็นในรัฐของคุณ (Research and Pursue Required Licensing in your State)  7. ไล่ตามระดับการศึกษาขั้นสูง (Pursue an Advanced Degree)  **Half (2014)**  1. มองเป็นแบบอย่าง (Look to Role Models)  2. ค้นหาหรือเป็นที่ปรึกษา (Find, or be, a Mentor)  3. พัฒนาทักษะทางสังคมของคุณ (Develop your Soft Skills)  4. เรียนต่อ (Continue Learning)  5. ขอคำติชม (Ask for Feedback)  6. ขยายมุมมองของคุณ (Expand your Outlook)  7. อยู่ในความรู้ (Stay in the Know)  8. ปลูกฝังเครือข่ายของคุณ (Cultivate your Network)  **Riggio (2015)**  1. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your [Motivation](https://www.psychologytoday.com/us/basics/motivation) to Develop)  2. ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันและความำเป็นในการพัฒนาของคุณ (Assess Your Current Strengths and Developmental Needs)  3. รู้จักความสามารถหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the Core Competencies Leaders Most Often Need)  4. พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop Cognitive and Social Skills)  5. พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop Emotional Skills)  6. พัฒนาตัวตน (Develop Character)  7. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set Good Developmental Goals)  8. รับคำติชม (Get Feedback)  9. ให้รางวัลความคืบหน้า (Reward Progress)  10. ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make Continuous Improvement)  **Gavin (2019)**  1. ประเมินตำแหน่งทางอาชีพของคุณ (Assess Where are you Professionally)  2. ตั้งเป้าหมายที่บรรลุได้ (Set an Attainable Goal)  3. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Engage in Leadership Training)  4. โต้ตอบกับเครือข่ายของคุณ (Interact with Your Network)  5. ฝึกฝนทักษะทางสังคมของคุณ (Hone Your Soft Skills)  **CMOE Team (2020)**  1. เขียนเป้าหมายการพัฒนาเริ่มต้นของคุณ (Write Down Your Initial Development Goals)  2. ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Study the Traits of Great Leaders)  3. ประเมินบุคลิกภาพและลักษณะของคุณเอง (Assess Your Own Personality and Traits)  4. จดค่านิยมสูงสุดของคุณ (Write Down Your Top Values)  5. เปรียบเทียบการรู้ตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น (Check Your Self-Perception Against Others’ Opinions)  6. เตรียมคำแถลงวิสัยทัศน์ของตัวเอง (Prepare a Personal Vision Statement)  7. เลือกทักษะที่จะพัฒนา(Choose Skills to Develop)  8. เขียนเป้าหมายเฉพาะพิเศษ (Choose Skills to Develop)  9. สร้างแผนแบบเขียน (Create the Written Plan)  **Education-Colleges Website (n.d.)**  1. ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)  2. มุ่งสู่เป้าหมายในการทำงานของคุณ (Become Goal Oriented Towards Your)  3. เผชิญหน้ากับภารงานโดยตรง (Face Tasks Head On)  4. อยู่บนเส้นทางการศึกษา (Stay on an Educational Path)  5. มุ่งเน้นวิสัยทัศน์โดยรวมของคุณ (Keep Focused on your Overall Vision)  6. พยายามมีนวัตกรรม (Try To Be Innovative)  7. การสื่อสาร (Communication)  8. การพัฒนาตัวตน (Character Development)  9. รักษาองค์ประกอบอื่น ๆ ในชีวิตของคุณ (Maintain the Other Elements of Your Life)  10. ยืนหยัดอดทนและทำงานหนัก (Remain Persistent and Work Hard)  **Kangan Website (2017)**  1. ซื่อสัตย์เสมอ (Always Be Honest)  2. มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Delegate and Prioritise Tasks)  3. สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate Constantly)  4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Have Confidence in Yourself)  5. มุ่งมั่นในตัวเอง (Commit Yourself)  6. เป็นผู้นำด้วยความคิดเชิงบวก (Lead With Positivity)  7. คิดอย่างสร้างสรรค์ (Think Creatively)  8. ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow Your Intuition)  9. มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to Inspire)  10. ปรับแต่งแนวทางของคุณ (Tailor Your Approach) | **Knerl (2019)**  1. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)  2. ระบบนิเวศแห่งประสบการณ์ (An Ecosystem of Experiences)  3. ความเป็นหนึ่งเดียว (Inclusivity)  **Hinn (2017)**  1) ผู้นำเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Leaders Continually Learn)  2) ผู้นำต้องมุ่งให้บริการ (Leaders Need to be Service Oriented)  3) ผู้นำต้องเปล่งพลังบวก (Leaders Need to Radiate Positive Energy)  4) ผู้นำเชื่อในผู้อื่น (Leaders Believe in Other People)  5) ผู้นำมีชีวิตที่สมดุล (Leaders Lead a Balanced Life)  6) ผู้นำมองว่าชีวิตคือการผจญภัย (Leaders See Life as an Adventure)  7) ผู้นำสร้างการทำงานร่วมกันในหมู่ผู้ตามพวกเขา (Leaders Create Synergy among those Following them)  **The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.)**  1) ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary)  2) ความหลงใหล (Passion)  3) ความเคารพ (Respect)  4) ความซื่อสัตย์ (Honesty)  5) ความซื่อตรง (Integrity)  6) กล้าหาญ (Courageous)  7) การอุทิศ (Dedication)  8) ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion)  9) ผู้สื่อสาร (Communicator)  10) อิทธิพล (Influence)  **School Streams Website (2019)**  1. การรวมผู้อื่นเข้าด้วยกันถือเป็นการเป็นผู้นำที่ทรงพลัง (Including others is a Powerful Act of leadership)  2. ทุ่มเท : ข้อมูล ความคาดหวังที่สูง และการแสดงความมุ่งมั่น (Leaning in : Data, High-expectation and Showing Commitment )  3. แนวทางในการเป็นผู้นำแบบลงมือปฏิบัติ และการจัดการ (A hands-on Approach to Leadership and Management)  4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมักหา 'เวลาว่าง' (Highly Effective Leaders Take ‘Me Time’)  **Keane (2015)**  1. นวัตกรรม (Innovative)  2. มั่นใจ (Confident)  3. การทำงานร่วมกัน (Collaborative)  4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative)  5. เปิดใจกว้าง (Open-minded)  6. ผู้เรียนตลอดชีวิต (Lifelong Learner)  7. ปฏิบัติการเชิงรุก (Proactive)  8. แรงจูงใจ (Motivational)  9. แง่บวก (Positive)  10. แตกต่าง (Different)  **Perkins-Gough (2020)**  1. ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ/สนใจเด็ก (ร้อยละ 42) (Skills to design learning experiences that inspire/interest children (42 percent))  2. ความกระตือรือร้นในการทำงาน (ร้อยละ 31) (Enthusiasm for the job (31 percent))  3. ทัศนคติที่เอาใจใส่ต่อนักเรียน (ร้อยละ 26) (A caring attitude toward students (26 percent))  4. ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องนั้น (ร้อยละ 19) (A thorough understanding of the subject (19 percent))  5. มีส่วนร่วมกับผู้ปกครองอย่างมาก (ร้อยละ 16) (A lot of involvement with parents (16 percent))  6. ประสบการณ์หลายปีในฐานะครูประจำชั้น (ร้อยละ 6) (Several years of experience as a classroom teacher (6 percent))  7. ปริญญาขั้นสูงด้านการศึกษาจากสถาบันที่ดี (ร้อยละ 4) (An advanced degree from a good school of education (4 percent))  **Schwartz (2016)**  1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของครู (**A Vision and Strategy for Teacher Leadership**)  2. การบริหารแบบสนับสนุน (A supportive Administration)  3. จำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลและการคลังที่เหมาะสม **(There need to be appropriate human and fiscal resources**)  4. โครงสร้างการทำงานที่ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง (Work structures that enable authentic collaboration)  5. บรรทัดฐานทางสังคมที่สนับสนุนและความสัมพันธ์ในการทำงาน (**Supportive Social Norms and Working Relationships**)  6. การเมืองในองค์กรต้องยอมให้มีเส้นแบ่งแบบไม่ชัดเจนระหว่างบทบาท (**Organizational Politics must Allow for Blurred Lines** between Roles)  7. โรงเรียนและระบบจะต้องมุ่งเน้นไปที่การรับความเสี่ยงและการสอบถาม (The School and System must be Oriented toward Risk-taking and Inquiry)  **Davies (2020)**  1. แสดงทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Demonstrate Teambuilding and Collaboration Skills)  2. ความสามารถในการประสานงานกับผู้คนที่หลากหลาย (Ability to Coordinate with Diverse People)  3. ส่งเสริมทักษะการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจาที่แข็งแกร่ง (Foster Strong Written and Verbal Communication Skills)  4. จัดและส่งเสริมการสัมมนาการพัฒนาวิชาชีพและการอบรมขณะทำงาน (Organize and Encourage Professional Development Seminars and In-services)  5. ตามให้ทันแนวโน้มหรือข้อกังวลของการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน (Remain Up-to-date on Current Educational Administration Trends or Concerns)  6. ส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณของโรงเรียน (Promote School Spirit Events)  7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชนและกิจกรรมโปรโมทต่างๆ (Encourage Community Involvement and Promotional Events)  8. รักษาทัศนคติที่มองโลกในแง่ดีและคิดว่าตนทำได้ (Maintain an Optimistic, Can-do Attitude)  9. เสนอการเสริมแรงเชิงบวกแก่นักเรียนและเจ้าหน้าที่ (Offer Positive Reinforcement to Students and Staff)  10. มีบทบาทอย่างแข็งขันในการพัฒนา IEP (Play an Active Role in IEP Development)  11. ขับเคลื่อนการเรียนรู้และความสำเร็จสำหรับทุกคน (Drive Learning and Success for All)  12. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง (Parent Relationship Building)  13. แบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์และหน้าใหม่ (Share Best Practices with Experienced and New School Administrators)  14. เข้าใจนโยบายโรงเรียนและความคาดหวังของผู้อำนวยการเขต (Understand School Policies and the Superintendent’s Expectations)  15. รักษาภาพลักษณ์ของผู้นำอย่างมืออาชีพ (Retain a Professional Leadership Appearance)  **Elias (2014)**  1) เจตนารมณ์ (**A Sense of Purpose**)  2) ความยุติธรรม (**Justice**)  3) ควบคุมอารมณ์ (Temperance)  4) ความเคารพ (**Respect**)  5) ให้อำนาจ (Empowerment)  6) ความกล้าหาญ (**Courage**)  7) ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง (**Deep Commitment**)  **Brooke (2017)**  1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge)  2. การใช้ข้อมูล (Use of Data)  3. การจัดตารางเวลา (Scheduling)  4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)  **Driscoll (2020)**  1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Personal Traits of a 21st Century Leader)  2. ความคิดเกี่ยวกับผู้นำแห่งศษตวรรษที่ 21 (Mindsets of a 21st Century Leader)  3. ทักษะของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Skills of a 21st Century Leader)  4. อุปนิสัยของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (**Habits of a 21st Century Leader**)  **Lathan (2020)**  1. พวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างชุมชน (They Understand the Importance of Building Community)  2. พวกเขาให้อำนาจแก่ครูและปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำ (They Empower Teachers and Cultivate Leadership Skills)  3. พวกเขาใช้ข้อมูลและทรัพยากร (They Utilize Data and Resources)  4. พวกเขามีวิสัยทัศน์และแผน (They Have a Vision and a Plan)  5. พวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและครอบคลุม (They Create Collaborative, Inclusive Learning Environments)  6. พวกเขาหลงใหลในงานของพวกเขา (They Are Passionate About Their Work)  7. พวกเขาส่งเสริมการรับความเสี่ยง (They Encourage Risk-Taking)  8. พวกเขานำโดยแสดงเป็นตัวอย่าง (They Lead by Example)  9. พวกเขาพากเพียร (They Persevere)  10. พวกเขาเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต (They are Lifelong Learners)  **Lynch (2016)**  1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)  2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)  3. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (**Emotional Leadership**)  4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)  **Edith Cowan University Website (2019)**  1) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (Instructional Leadership)  2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)  3) ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership)  4) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)  5) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)  **School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.)**  1. พิจารณาความคิดเห็นของครู (considers teachers’ opinions)  2. แผนล่วงหน้า (plans ahead)  3. มีความเห็นอกเห็นใจ (is empathetic)  4. พัฒนาความสามารถ (develops talent)  เพิ่มเติม  1. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สร้างความแตกต่าง (A great Leader Makes a Difference)  2. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย (A Great Leader Uses Diverse Leadership Styles)  3. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นคนของประชาชน (A Great Leader is a People-person)  4. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พยายามปรับปรุงอยู่เสมอ (A Great Leader always Strives for Improvement)  และรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา (Effective Leadership Styles in Education)  1. ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership)  2. ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership)  3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)  4. ภาวะผู้นำแบบเชิญชวน (Invitational Leadership)  5. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership)  6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)  7. ความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)  8. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)  **Meyor (n.d.)**  1. ผู้เชี่ยวชาญ (Experts)  2. นักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (Exceptional Communicators)  3. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents)  4. ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leaders)  5. เพื่อนร่วมงานที่น่าเชื่อถือ (Trustworthy Colleagues)  6. นักสำรวจ (Explorers) |

# เอกสารอ้างอิง

# วิโรจน์ สารรัตนะ. (2561). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. (E-book).* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

# Arhar, J.M., Holly, M.L., & Kasten, W.C. (2001). *Action research for teachers.* New Jersey: Merrill Prentice Hall.

# Author, G. (2017). *9 Ways to develop your leadership skills.* Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/2FRJJvP>

# Baldanza, M. (2019). *Teachers as leaders* In *Professional practices for the 21st century leader.* Retrieved September 27, 2020, from <http://gg.gg/ogzaj>

# Boyd-Dimock, V. and M. McGre, K. (n.d.). *Why teacher leadership* In *Leading change from the classroom: teachers as leaders.* Retrieved September 25, 2020, from <http://gg.gg/oh0g3>

# Bradley University (n.d.). *5 Elements to succeed in education leadership.* Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/3iM4gQZ>

# Brandman University (2019). *How to become a principal: your step-by-step guide toward educational leadership.* Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/3iM53Br>

# [Brandman University](https://www.brandman.edu/about-brandman/our-people/brandman-university) (2019). *Teacher leadership : Ways to make an impact in education.* Retrieved September 25, 2020, from <http://gg.gg/oh08s>

# Brandman University (n.d.). *What is education leadership?* Retrieved September 25, 2020, from <http://gg.gg/oh0o7>

# Bridgespan Website (n.d.). *Four steps to developing your future leaders*. Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/35Rasn4>

# Brooke, E. (2017). *Four key factors of effective school leadership.* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvdl4>

# Cambridge Assessment International Education. (n.d.). *Educational leadership.* Retrieved September 25, 2020, from <http://gg.gg/oh0mu>

# Campbellsville University Online Programs. (2019). *Teacher leadership: The role of educators in our schools and communities.* Retrieved September 27, 2020, from <http://gg.gg/ogz5l>

# Carr, W. & Kemmis, S. (1992). *Becoming critical: Education, knowledge, and action research.* 3rd ed. London: Falmer Press.

# CMOE Team (2020). *How to create a leadership-development plan in 9 steps*. Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/2ZRneOE>

# Coghlan, D.& Brannick, T. (2007). *Doing action research in your own organization.* 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

# College of education & human development, Delaware University (n.d.). *What is teacher leadership?* Retrieved September 25, 2020, from <http://gg.gg/oh06p>

# Cosenza, M. (2015). *Defining teacher leadership affirming the teacher leader model standards.* Retrieved September 25, 2020, from <http://gg.gg/oh0so>

# Creswell, J.W. (2004). (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research.* 3rd ed. New Jersey: Merrill Prentice Hall.

# Danielson, C. (n.d.). *What is teacher leadership*. In *Teacher leadership that strengthens professional practice.* Retrieved September 25, 2020, from <http://gg.gg/o4k1k>

# Davies, C. Alstad. (2020), *15 Educational leadership skills for new school administrators to develop.* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvdh2>

# [Driscoll](https://thinkstrategicforschools.com/author/maxine/), M. (2020). *School leadership for the 21st century.* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvdn0>

# [Edith Cowan University](http://www.ecu.edu.au/degrees/online) Website (2019). *5 Effective leadership styles in education.* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvdrz>

# Education Website (n.d.). *Teacher Questionnaire, Educational Leadership and Management.* Retrieved August 21, 2020, from http:// education.gov.mt

# Education-Colleges Website. (n.d.). *10 Steps to being highly effective leader in education.* Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/3iO22Rc>

# Edward, S. (2016). *5 Ways leadership development can improve global education.* Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/2FLqaW5>

# [Elias](https://www.edutopia.org/profile/maurice-j-elias), M. J. (2014). *The 7 Characteristics of a Good Leader.* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvdib>

# Elias, Maurice J. (2016). *6 Paths to better leadership.* Retrieved August 21, 2020, from <https://edut.to/2FSAr2o>

# Gavin, M. (2019). *5 Steps to creating a successful leadership development plan*. Retrieved August 21, 2020, from <https://hbs.me/2RDn9cZ>

# Global Training Website (2020). *6 Steps to developing leadership qualities in others*. Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/2ZSuoC9>

# Half , R. (2014). *8 Steps for strengthening your leadership skills.* Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/2FOphMb>

# Hinn, A. (2017). *7 Characteristics of Effective Education Leaders.* Retrieved August 14, 2020, from <http://gg.gg/nsaar>

# Hrnote Website (2021). *VUCA ในโลกการทำงานสมัยใหม่ : 4 เทคนิครับมือความไม่แน่นอนสำหรับผู้นำยุคใหม่.* Retrieved August 25, 2021, from shorturl.asia/P7J0a

# Jackson, T., Burrus, J., Bassett, K. and D. Roberts, R. (2010). *Teacher leadership: An assessment framework for an emerging area of professional practice.* Retrieved September 25, 2020, from <http://gg.gg/oh0il>

# James, E.A., Milenkiewicz, M.T., & Bucknam, A. (2008). *Participatory action research for educational leadership: Using data-driven decision making to improve schools.* Thousand Oaks, CA: Sage.

# Joseph, M. (2019). *5 Steps to become a true school leader*. Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/33M3sFi>

# Kangan Website, (2017). *10 Steps to help you become a successful leader*. Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/32L4C4J>

# Keane, L.(2015). *The Top 10 Qualities of great educational leaders.* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvbf3>

# Kemmis, S., & McTaggart, R. (1992). *The action research planner.* 3rd ed. Victoria: Deakin University.

# Knerl, L. (2019). *Three essential elements of educational leadership.* Retrieved August 14, 2020, from http://gg.gg/nsa3c

# Lathan, J. (2020). 10 Traits of successful school leaders. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvdpl

# [Lynch](https://www.theedadvocate.org/author/the-edvocate/), M. (2016). *4 Major types of educational leadership.* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvdqq>

# Lynch, M. (2019). *7 Ways to increase your presence as an education leader.* Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/35O8MKW>

# McTaggart, R. (1991). Principles for participatory action research. *Adult Education Quarterly. 41*(3), 168–187

# McTaggart, R. (2010). *Participatory action research or change and development.* Townsville, Australia: James Cook University.

# Meyer, D. (n.d.). *Teacher leadership is a professional process* In *What is teacher leadership.* Retrieved September 27, 2020, from <http://gg.gg/ogxyy>

# Mills, G. E. (2007). *Action research: A guide for the teacher researcher.*3nd ed. New Jersey: Merrill Prentice Hall.

# Mimeo Website, (2016). *Be a better leader: 6 steps in developing leadership*. Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/2Edr5Oi>

# Moran K. (2015). *Teacher empowerment: school administrators leading teachers to lead.* Retrieved August 20, 2020, from <http://1ab.in/biFv>

# Mulford B. (2003). *School leaders: challenging roles and impact on teacher and school effectiveness.* Retrieved August 20, 2020, from shorturl.asia/qabGF

# Nannyonjo, H. (2017). *Effective ways for developing school leadership.* Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/33ERLQV>

# Nuckols, C. (2016). *Teachers as leaders.* Retrieved September 27, 2020, from <http://gg.gg/ogztl>

# Perkins-Gough, D. (2020). *Teacher quality - educational leadership.* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvd8g>

# Research.eef Website (2021). *ภาวะผู้นำสมัยใหม่ โลกใบใหม่ที่ครูต้องเรียนรู้.* Retrieved August 25, 2021, from shorturl.asia/r2S1s

# Ronald E. R. (2015). *10 Steps to Developing Your Leadership.* Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/2ZQXsKs>

# Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, *2,* 49-60.

# School of Education Online Programs. (2019). *Teacher leadership roles inside and outside of the classroom.* Retrieved September 27, 2020, from http://gg.gg/ogzyt

# School of Education, Mills, (n.d.). *Effective leadership styles used in education.* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvdu5>

# School Streams Website (2019). *4 Characteristics of an effective education leader.* Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvb7j

# [Schwartz](https://www.kqed.org/author/katrinaschwartz), K. (2016). *7 Qualities that promote teacher leadership in schools.* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvdbd>

# Sebastian J., Allensworth E. & Huang H. (2016). *The Role of Teacher Leadership in How Principals Influence Classroom Instruction and Student Learnin.* Retrieved August 20, 2020, from shorturl.asia/or2eQ

# Shah, R. (2017). *The significance of teacher leadership in tesol: a theoretical perspective.* Retrieved September 27, 2020, from <http://gg.gg/ogzoj>

# The TFA Editorial Team (2018). *Four ways that teaching enhances your leadership skills*. Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/3iLJNf8>

# The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.). *What makes an effective leader in education?* Retrieved August 21, 2020, from <http://gg.gg/nvanu>

# Wattleton, F. (n.d.). *The only safe ship in a storm is leadership* In *Teachers as leaders.* Retrieved September 25, 2020, from <http://gg.gg/oh0cs>

# Yan, A. (2020). *How to improve your leadership skills.* Retrieved August 21, 2020, from <https://bit.ly/3mCabdy>

# [Yeager](https://www.thinkingmaps.com/author/chris_yeager/), C. (n.d.). *The evolution of instructional leadership in k-12 schools* In *What is a teacher leader.* Retrieved September 27, 2020, from http://gg.gg/ogzil