



ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่องานวิชาการ Characteristics of Administrators Related to Academic Affairs

ฉวีวรรณ ขันที่ท้าว

ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

Chaweewan Khanteetao

Dr. Theeraphat Thinsandee

Roiet Education Service Area Office 2

chaweewan.kha@student.mbu.ac.th

วันที่รับบทความ: 14 กันยายน 2568; วันที่แก้ไขบทความ 21 ธันวาคม 2568; วันที่ตอบรับบทความ: 31 ธันวาคม 2568

Received: September 14, 2025; Revised: December 21, 2025; Accepted: December 31, 2025

บทคัดย่อ

การพัฒนางานวิชาการในระบบการศึกษาเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่กำหนดคุณภาพและความสำเร็จของสถานศึกษาในระยะยาว ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ทางวิชาการ รวมถึงการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกมิติ โดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคปัจจุบัน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง เพื่อให้การเรียนการสอนสามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้นและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ บทความนี้นำเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่องานวิชาการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานวิชาการและคุณภาพการจัดการศึกษา องค์ประกอบดังกล่าวครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ทางวิชาการที่ชัดเจนและเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง พร้อมทั้งการประเมินความต้องการของครู การนิเทศภายในที่มุ่งเน้นการติดตามเยี่ยมชั้นเรียน ให้คำแนะนำ และสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ตลอดจนการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการสอนและมาตรฐานวิชาชีพ อีกทั้งยังรวมถึงการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนที่เน้นความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนในการกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ยั่งยืน

จากการศึกษาและพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนางานวิชาการ พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการให้โอกาสแก่บุคลากรในโรงเรียนในการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ การนิเทศภายในที่มีการติดตามและให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดีระหว่างครูและนักเรียน ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยยกระดับการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการส่งเสริมวิชาชีพครูเป็นอีกหนึ่งส่วนที่ทำให้การพัฒนางานวิชาการในโรงเรียนสามารถ



ตอบสนองต่อความท้าทายทางการศึกษาในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานและความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนในการกำหนดแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ ยังเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพสูงสุดและสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ยั่งยืนได้ในอนาคต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ, บทบาทของผู้บริหาร, งานวิชาการ

Abstract

The development of academic work within the education system is one of the key factors that determines the long-term quality and success of educational institutions. School administrators play a crucial role in setting academic direction and vision, as well as supporting and promoting teaching and learning to enhance the overall quality of education in all aspects. This includes managing curriculum development and teacher professional development that align with the demands of the modern era. Creating an effective and sustainable learning environment is something administrators must consider ensuring that teaching and learning lead to higher educational quality and meet professional standards.

This article discusses the leadership role of administrators in academic work. The aim is to explain the essential components related to the development of academic work and the quality of educational management. These components include establishing a clear academic vision, providing opportunities for school staff to participate in determining the direction of development, assessing teachers' needs, and conducting internal supervision that focuses on monitoring, classroom visits, providing guidance, and systematically supporting teaching practices. Additionally, fostering an academic atmosphere and a learning culture that encourages positive relationships between teachers, students, and educational staff is key. Furthermore, developing the school curriculum to be appropriate for the current context and changes, along with promoting continuous teacher professional development, are crucial for elevating teaching quality and meeting professional standards. Effective management of teaching and learning that emphasizes collaboration between administrators and teachers in developing learning strategies is also a significant factor in ensuring optimal educational outcomes and sustainable academic achievements.

Through the study and consideration of essential components in the development of academic work, it was found that establishing a clear vision and offering staff the opportunity to participate in shaping the development direction directly impacts the quality of education. Additionally, continuous internal supervision and guidance, along with promoting a positive academic environment and learning culture between teachers and students, are vital in enhancing the effectiveness of teaching and learning. Developing the school curriculum and supporting teacher professional development also contribute to addressing the educational

challenges of the present era effectively. Coordination and cooperation between administrators and teachers in determining strategies for learning development are key to ensuring that education achieves the highest quality and results in sustainable academic success in the future.

Keywords: Instructional Leadership, Roles of Administrators, Academic Affairs

บทนำ

ผู้บริหารทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง รอบด้าน และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อบริหารจัดการองค์กรภายใต้พลวัตทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร และสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ที่เคลื่อนตัวอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้นอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน บริบทการปฏิรูปการศึกษาของไทยในช่วง พ.ศ. 2552-2561 สะท้อนภาพรวมของการปรับตัวในมิติสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาผู้เรียนยุคใหม่ การพัฒนาครูยุคใหม่ การพัฒนาโรงเรียน/แหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาไทย 4.0 ที่อธิบายพัฒนาการจากยุคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม เทคโนโลยี สู่คนวัตกรรม โดยมีความคาดหวังให้ผู้บริหารมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ บริหารการเปลี่ยนแปลง และต่อยอดแนวคิดใหม่ให้เกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน โรงเรียน และสังคม (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2557)

ในมุมมองเชิงทฤษฎี ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลได้รับการยอมรับให้มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม เป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจและความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยตั้งอยู่บนอำนาจหน้าที่ ความชอบธรรม การชักจูง และแรงบันดาลใจ (การดี อนันต์ นานี, 2555) ในบริบทวิชาชีพ ครุสภา (2556) ได้กำหนดมาตรฐานที่เน้นสมรรถนะและประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะความรู้ด้านการบริหารงานวิชาการเพื่อคุณภาพ ความเป็นเลิศ และประสิทธิผลของสถานศึกษา ความหมายนี้ทำให้ภาวะผู้นำทางวิชาการมิได้เป็นเพียงคุณลักษณะเฉพาะบุคคล แต่เป็นชุดสมรรถนะที่ต้องแปลงสู่พฤติกรรมการนำและระบบงานที่จับต้องได้ภายในโรงเรียน

การทำความเข้าใจภาวะผู้นำจำเป็นต้องมองทั้งในเชิง สไตล์ และ บทบาท สไตล์ภาวะผู้นำที่พบในงานจัดการศึกษา ได้แก่ การนำเชิงเปลี่ยนแปลงที่มุ่งปลุกเร้าพลังภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรก้าวข้ามความคาดหวังเดิม การนำเชิงเป้าหมายที่เน้นความชัดเจนของบทบาท โครงสร้างงาน และผลตอบแทนโดยยึดระเบียบวินัย การนำแบบมีส่วนร่วม/แบบทีมที่กระจายอำนาจและดึงความเป็นเจ้าของร่วมในการตัดสินใจ การนำข้ามวัฒนธรรมที่ปรับวิธีการให้สอดคล้องกับค่านิยมและบริบทของผู้ตาม การนำเชิงนวัตกรรมที่เสริมสร้างการคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ใส่ใจผู้คน และรักษาความน่าเชื่อถือเพื่อผลักดันสิ่งใหม่ และการนำแบบเสมือน (E-Leadership/Virtual Leadership) ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อเชื่อมระบบงานและผู้คนข้ามเวลาและพื้นที่ จนเกิดการบริหารจัดการที่ต่อเนื่องแม้ไม่ปรากฏกายในสถานที่จริง หากแต่ผสมผสานและปรับใช้ตามบริบทของโรงเรียนและโจทย์ปัญหาที่เผชิญ

ขณะเดียวกันบทบาทของผู้นำ คือ แกนกลางที่เชื่อมสไตล์กับผลลัพธ์ในองค์กร ผู้นำมีบทบาทตามอุดมคติที่สังคมกำหนด ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กฎหมาย ระเบียบ และที่เป็นจารีตค่านิยม บทบาทตามการรับรู้/ตีความของตนเอง ซึ่งขึ้นกับเจตคติ ค่านิยม และบุคลิกภาพ และบทบาทที่ปฏิบัติจริงในสถานการณ์ที่

เปลี่ยนแปลง บทบาททั้งสามชั้นนี้ส่งผลต่อความชัดเจนของงาน ความพึงพอใจ ความผูกพัน และการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร ในระดับหน้าที่ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะริเริ่มวางแผนเชิงระบบ จัดวางบุคลากรตามความถนัด สร้างโครงสร้างงานที่รองรับภารกิจ ประสานงานและอำนวยความสะดวก กำกับดูแลและตัดสินใจบนฐานข้อมูล รายงานความก้าวหน้าอย่างโปร่งใส บริหารงบประมาณอย่างมีวินัย และทำหน้าที่เป็นตัวเร่งที่ยกระดับมาตรฐานงานควบคู่ไปกับการเป็นกัลยาณมิตรในที่ทำงาน เพื่อหลอมรวมคน งาน และข้อมูลให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (ธวัช บุญยภูมิ, 2550; วีระชาติ วิลาศรี, 2550; Mulder, 2019; อ้างแล้วใน สุขฤทัย จันทรทรงกลด, 2558)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553) ได้กำหนดขอบเขตงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตรและสาระท้องถิ่น การวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนความร่วมมือกับชุมชนและองค์การภายนอก รวมถึงการคัดเลือกสื่อ/เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กรอบกฎหมายดังกล่าวทำให้เห็นชัดว่าการบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา เพราะเป็นพื้นที่ที่ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาถูกแปลงเป็นกระบวนการเรียนรู้จริงของผู้เรียน จากมุมมองเชิงระบบ งานวิชาการที่มีคุณภาพต้องเชื่อมส่วนสำคัญเข้าหากันอย่างมีเหตุผล ได้แก่ เป้าหมายการเรียนรู้และมาตรฐาน หลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้ การสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การประเมินเพื่อพัฒนา (assessment for learning) ควบคู่การประเมินสรุปผล การนิเทศภายในเชิงโค้ชบนฐานหลักฐานจากห้องเรียน และระบบประกันคุณภาพภายในที่หมุนเวียนเป็นวงจรปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เมื่อผู้บริหารทำหน้าที่ผู้นำเชิงวิชาการในทุกจุดเชื่อมดังกล่าว ระบบจะเกิดเอกภาพและขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ผู้เรียนที่ตรงจุดได้

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติบทบาทเชิงสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนควบคู่การเติบโตทางวิชาชีพของครู ซึ่งเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด (Weller, 1999; สิริราณี วสุภัทร, 2551; จุฑามาศ อินนามเพ็ง, 2552; ชฎากาญจน์ เจริญชนม์, 2553; อัจฉรา นิยามภา, 2557) ในระดับปฏิบัติ ภาวะผู้นำลักษณะนี้แปลความเชิงกลยุทธ์ให้เป็นพฤติกรรมและระบบงานที่ปรากฏชัดในโรงเรียน ผ่านการกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนการสอน การนิเทศและพัฒนาครู และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความสำเร็จ

งานคลาสสิกของ Hallinger และ Murphy (1985) เป็นฐานคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยมองภาวะผู้นำเชิงวิชาการผ่านสามแกนหลัก ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และความคาดหวังทางวิชาการที่ชัดเจน การบริหารจัดการโปรแกรมการสอน/หลักสูตรอย่างมีระบบ และการสร้างสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่เข้มแข็ง การสังเคราะห์ร่วมกับกรอบคิดของ Davis และ Thomas (1989), Glickman (2001), McEwan (2003) และอัจฉรา นิยามภา (2561) ชี้ให้เห็นสาระร่วมที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในบริบทไทยได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

ประการแรก การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางวิชาการต้องอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ข้อมูลบริบทชุมชน และความต้องการจำเป็นของครู การสื่อสารความคาดหวังที่ชัดเจน วัดได้ และมีส่วนร่วมจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จะทำให้เป้าหมายไม่ใช่เพียงถ้อยคำเชิงนโยบาย แต่เป็น “เข็มทิศร่วม” ที่กำหนดทิศทางระบบงานวิชาการทั้งโรงเรียน ประการที่สอง การบริหารจัดการ

กระบวนการเรียนรู้ต้องทำให้หลักสูตร การสอน และการประเมินเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง การออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาที่ตอบสนองบริบทและทักษะแห่งอนาคต การจัดหน่วยการเรียนรู้บนฐานผลลัพธ์ที่คาดหวัง (backward design) การบริหารการสอนที่ยึดหยุ่นต่อความแตกต่างของผู้เรียน และการใช้การประเมินเพื่อพัฒนาในชั้นเรียน ล้วนเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การสอนเกิดผลจริง มิใช่เพียงกิจกรรมตามแผน และ ประการที่สาม การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมทางวิชาการต้องอาศัยการโค้ช การนิเทศ และการเรียนรู้ร่วมกันของครูอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรม PLC (Professional Learning Community) ที่มีเวลาคุณภาพ พื้นที่ปลอดภัยสำหรับการแลกเปลี่ยนบทเรียน การสะท้อนคิดจากหลักฐานชั้นเรียน และการยกย่องเชิงระบบ ต่อความพยายามในการพัฒนา จะทำให้การยกระดับคุณภาพการสอนเป็นวาระร่วมของทั้งโรงเรียนไม่ใช่ภาระส่วนบุคคล

การทำให้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการเกิดผล จำเป็นต้องเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับพฤติกรรมผู้นำ และ ระบบข้อมูล อย่างเป็นวงจรต่อเนื่อง ผู้บริหารควรทำให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายกลายเป็นแผนที่ปฏิบัติการที่เข้าใจง่าย เห็นได้ในตารางเรียน หน่วยการเรียนรู้ และงานของผู้เรียน การลงเยี่ยมห้องเรียนแบบ Walkthrough พร้อมบันทึกย่อที่ชี้เป้าพัฒนาอย่างเฉพาะเจาะจง การโค้ชครูรายบุคคลบนฐานหลักฐานจริง เช่น ชิ้นงานผู้เรียน/วิดีโอการสอน การประชุม PLC ที่เชื่อมโยง ข้อมูล-การตีความ-การปรับการสอน และการติดตามผลด้วยตัวชี้วัดที่ชี้เป้าผลลัพธ์และเชิงกระบวนการ คือพฤติกรรมสำคัญที่ทำให้ยุทธศาสตร์ไม่ค้างอยู่บนกระดาษ

ในระดับหลักสูตร โรงเรียนควรมีวัฏจักรทบทวนหลักสูตรประจำปีที่บูรณาการข้อมูลผลสัมฤทธิ์ ความเห็นจากครู/ผู้เรียน/ผู้ปกครอง และสัญญาณการเปลี่ยนแปลงของสังคมและตลาดแรงงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงสมรรถนะเป้าหมาย เนื้อหา วิธีสอน และการประเมินให้สอดคล้องกัน ในระดับครู ควรมีแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่ตั้งอยู่บนข้อมูลจากชั้นเรียนจริงและเชื่อมโยงกับโอกาสพัฒนา เช่น การสังเกตข้ามชั้นเรียน การอบรมสั้นแบบ micro-credential และการเป็นพี่เลี้ยง/ครูแกนกลางเพื่อขยายผล ในระดับระบบ โรงเรียนควรมีแดชบอร์ดงานวิชาการที่ทำให้เห็นภาพรวมความก้าวหน้าต่อเป้าหมายร่วม ลดภาระเอกสารที่ไม่จำเป็น และยกระดับคุณภาพการตัดสินใจ

เมื่อภาวะผู้นำเชิงวิชาการถูกปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โรงเรียนจะเกิดเอกภาพทางวิชาการที่เชื่อมโยงระหว่างเป้าหมาย-หลักสูตร-การสอน-การประเมิน-การพัฒนาครู เข้าด้วยกัน ผลที่ตามมาไม่เพียงปรากฏในตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แต่ยังสะท้อนในตัวชี้วัดเชิงระบบ เช่น ความต่อเนื่องของหน่วยการเรียนรู้ ความสอดคล้องของวิธีสอนกับเป้าหมายสมรรถนะ คุณภาพของข้อเสนอแนะแก่ผู้เรียน ความเข้มแข็งของ PLC และคุณภาพของหลักฐานชั้นเรียนที่ถูกใช้เพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง ความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจึงมิได้เกิดจากโครงการเฉพาะกิจหรือแคมเปญระยะสั้น หากเกิดจากวินัยของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ฝังอยู่ในวัฒนธรรมการทำงานประจำวันของโรงเรียน

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงวิชาการยังทำให้โรงเรียนมีภูมิคุ้มกันต่อความไม่แน่นอนในอนาคต เพราะระบบงานที่ตั้งอยู่บนข้อมูลจริง การเรียนรู้ร่วม และการทบทวนปรับเปลี่ยนอย่างมีระบบ จะทำให้โรงเรียนปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นโยบาย หรือความต้องการของผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วและมีเหตุผล ยิ่งไปกว่านั้น การดูแลความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนอย่างจริงจัง ผ่านการจัดการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น จะช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการเรียนรู้และขยายโอกาสให้ผู้เรียนทุกกลุ่มพัฒนาเต็มศักยภาพ

ดังนั้นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยชี้ขาดคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพราะเป็นกลไกเชื่อมระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับการเรียนรู้จริงในห้องเรียน บทความนี้ได้อธิบาย

บริบทและแรงกดดันของระบบการศึกษาไทย แนวคิดพื้นฐานเรื่องภาวะผู้นำและบทบาทของผู้นำ ขอบเขตและความสำคัญของงานวิชาการ ตลอดจนความหมาย แก่นคิด และกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงวิชาการ โดยสังเคราะห์จากกรอบคิดสำคัญ เช่น Hallinger และ Murphy (1985), Davis และ Thomas (1989), Glickman (2001), McEwan (2003) และงานไทยร่วมสมัย (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2557; ศุภสา, 2556 ฯลฯ) เพื่อย้ำว่า ผู้บริหารที่สื่อสารความคาดหวังชัดเจน สนับสนุนทรัพยากรและเวลา ลงมือโค้ชบนฐานหลักฐานสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม และวางระบบติดตามผลอย่างมีวินัย จะสามารถยกระดับประสิทธิภาพวิชาการได้จริงอย่างยั่งยืน ในเชิงนโยบายและปฏิบัติ ข้อเสนอคือควรกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้เชิงสมรรถนะที่ชัดเจนในระดับโรงเรียน จัดระบบทบทวนหลักสูตรประจำปี เชื่อมโยง PLC กับหลักฐานจากห้องเรียน เสริม IDP ครูแบบยืดหยุ่นตามข้อมูลจริง พัฒนาแดชบอร์ดงานวิชาการที่ลดภาระงานเอกสาร และส่งเสริม E-Leadership เพื่อรองรับการทำงานข้ามพื้นที่/เวลา ทั้งหมดนี้จะทำให้โรงเรียนมีความพร้อมในการเผชิญความท้าทายใหม่ ๆ และสร้างคุณภาพผู้เรียนที่ตอบสนองอนาคตได้อย่างแท้จริง

สรุปประเด็นปัญหาการศึกษา

แม้ว่าจะมีงานวิจัยและบทความทางวิชาการจำนวนมากที่กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการต่อคุณภาพการศึกษา แต่ยังพบช่องว่างสำคัญในเชิงการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เชื่อมโยงบทบาทภาวะผู้นำเชิงวิชาการเข้ากับกระบวนการบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย

งานศึกษาที่ผ่านมา ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการอธิบายลักษณะหรือคุณลักษณะของภาวะผู้นำในเชิงทฤษฎีหรือศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นรายตัวแปร ขณะที่การอธิบายกลไกเชิงกระบวนการว่าผู้บริหารสามารถแปลงภาวะผู้นำเชิงวิชาการไปสู่การปฏิบัติจริงในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดการการเรียนการสอน การนิเทศและพัฒนาครู รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมวิชาการในโรงเรียน ยังมีอยู่อย่างจำกัด

นอกจากนี้ ยังขาดบทความเชิงวิชาการที่นำเสนอกรอบแนวคิดหรือแบบจำลองที่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการกับประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในลักษณะองค์รวม ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้องในระบบการศึกษาได้อย่างชัดเจน

เหตุผลของการนำเสนอบทความนี้

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยมุ่งนำเสนอการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เชื่อมโยงบทบาทผู้นำเข้ากับกระบวนการบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ทางวิชาการ การบริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ การสนับสนุนและพัฒนาครูผู้สอน ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การนำเสนอในลักษณะบทความวิชาการเชิงสังเคราะห์นี้ มีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการมิได้เป็นเพียงคุณลักษณะเชิงนามธรรม แต่สามารถพัฒนาและนำไปใช้เป็นกลไกเชิงระบบในการยกระดับประสิทธิภาพของงานวิชาการในโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในบริบทของสังคมไทยในศตวรรษที่ 21



การกำหนดวิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวมถึงแนวคิดการศึกษาไทย 4.0 ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ทางวิชาการจึงต้องตั้งอยู่บนข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความต้องการจำเป็นของครู และบริบทของชุมชน

การสื่อสารวิสัยทัศน์และความคาดหวังทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง จะช่วยให้เป้าหมายของโรงเรียนไม่ใช่เพียงถ้อยคำเชิงนโยบาย แต่กลายเป็น “เข็มทิศร่วม” ที่กำกับทิศทางการตัดสินใจและการดำเนินงานทางวิชาการในทุกระดับของโรงเรียน

การจัดการการเรียนรู้การสอน

การบริหารจัดการการเรียนรู้การสอนเป็นหัวใจของงานวิชาการในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ทางวิชาการสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน โดยทำให้หลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ วิธีการสอน และการวัดประเมินผลมีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ การจัดการเรียนรู้ควรมุ่งยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกที่พัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน

นอกจากนี้ การนิเทศภายในควรปรับบทบาทจากการตรวจสอบเชิงเอกสารไปสู่การนิเทศเชิงโค้ชบนฐานหลักฐานจากห้องเรียนจริง เช่น ชื่นงานผู้เรียนหรือการสังเกตการสอน เพื่อสนับสนุนครูให้สามารถสะท้อนคิดและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่คุณภาพการเรียนรู้ที่ตรวจวัดได้และยั่งยืน

การสร้างวัฒนธรรมวิชาการ

การยกระดับคุณภาพงานวิชาการจะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนได้ จำเป็นต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันของทั้งครูและผู้เรียน ผู้บริหารต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เปิดพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผลการสอน และการทดลองแนวทางใหม่อย่างมีเหตุผล

การขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การพัฒนาการสอนเป็นวาระร่วมของทั้งโรงเรียน ไม่ใช่ภาระของครูรายบุคคล เมื่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ฝังอยู่ในวิถีการทำงานประจำวัน โรงเรียนจะเกิดเอกภาพทางวิชาการและมีความพร้อมในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การประยุกต์ใช้แบบจำลองภาวะผู้นำเชิงวิชาการในทางปฏิบัติ

เพื่อให้แบบจำลองภาวะผู้นำเชิงวิชาการสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา แบบจำลองนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้หลายระดับของระบบการศึกษา ตั้งแต่ระดับโรงเรียน ระดับครูผู้สอน ไปจนถึงระดับนโยบาย โดยมีจุดร่วมสำคัญคือการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานและการขับเคลื่อนงานวิชาการอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของบทบาทและเพิ่มความสอดคล้องของการดำเนินงาน

ในระดับโรงเรียน แบบจำลองทำหน้าที่เสมือนแผนที่ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการที่ช่วยผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนางานวิชาการให้เชื่อมโยงกันทั้งระบบ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายเชิงสมรรถนะ การเชื่อมโยงหลักสูตร การจัดการเรียนรู้การสอน และการประเมินผล ไปจนถึงการออกแบบระบบ

นิเทศและการพัฒนาครูให้สอดคล้องกัน ผู้บริหารสามารถใช้แดชบอร์ดการเรียนการสอน (Academic Dashboard) เพื่อรวบรวมข้อมูล เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความก้าวหน้ารายระดับชั้น ข้อมูลการประเมินระหว่างเรียน และข้อมูลจากการนิเทศภายใน เพื่อนำไปใช้ตัดสินใจเชิงวิชาการอย่างมีหลักฐาน อาทิ การกำหนดประเด็นพัฒนาการสอนแบบมุ่งเป้า การวางแผนการเยี่ยมห้องเรียนโดยระบุประเด็นการสังเกตที่ชัดเจน หรือการออกแบบกิจกรรม PLC ให้ตอบโจทย์ปัญหาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริง แนวทางดังกล่าวช่วยให้การพัฒนางานวิชาการเป็นการขับเคลื่อนตามวงจรคุณภาพอย่างต่อเนื่องมากกว่าการดำเนินงานแบบแยกส่วน

ในระดับครูผู้สอน แบบจำลองช่วยให้ครูมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน ครูสามารถใช้หลักฐานจากห้องเรียน เช่น ชิ้นงานผู้เรียน รุปรیکการประเมิน หรือบันทึกสะท้อนคิดหลังการสอน เป็นข้อมูลนำเข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้ ปรับแผนการสอนให้สอดคล้องกับข้อมูลจากการประเมินเพื่อพัฒนา และทดลองแนวปฏิบัติใหม่ในการจัดการเรียนรู้ เมื่อผู้บริหารสนับสนุนระบบนิเทศเชิงโค้ชอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาครูจะเชื่อมโยงโดยตรงกับผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและเอื้อต่อความยั่งยืนของคุณภาพการสอน

ในระดับนโยบาย แบบจำลองสามารถใช้เป็นกรอบในการออกแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เน้นสมรรถนะเชิงกระบวนการ เช่น การใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมาย การบริหารการเรียนการสอนเชิงระบบ การนิเทศเชิงโค้ช และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม หน่วยงานระดับเขตพื้นที่หรือระดับประเทศสามารถนำกรอบนี้ไปใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดทั้งเชิงกระบวนการและเชิงผลลัพธ์ควบคู่กัน พร้อมทั้งจัดเตรียมกลไกสนับสนุนด้านเวลา ทรัพยากร และระบบข้อมูล รวมถึงการพัฒนาโครงการพัฒนาผู้บริหารในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เพื่อให้การยกระดับภาวะผู้นำเชิงวิชาการเกิดผลในระดับระบบอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอเชิงปฏิบัติ (Practical Implications)

จากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิชาการในบทความนี้ สามารถสะท้อนข้อเสนอเชิงปฏิบัติที่สำคัญต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการศึกษาได้หลายระดับ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาบทบาทผู้นำเชิงวิชาการอย่างเป็นระบบ ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน และติดตามงานวิชาการ ควบคู่กับการทำหน้าที่เป็นผู้นำการเรียนรู้และโค้ชทางวิชาการ ขณะที่ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของโรงเรียน และใช้ข้อมูลจากการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเครื่องมือสะท้อนคิดและปรับปรุงการสอนผ่านการทำงานร่วมกันในรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ส่วนในระดับนโยบาย ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยออกแบบการพัฒนาที่เชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง พร้อมจัดสรรทรัพยากร ระบบข้อมูล และกลไกสนับสนุนอย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม บทความนี้เป็นการศึกษาเชิงสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มิได้มีการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากสถานศึกษาจริง จึงอาจยังไม่สะท้อนความหลากหลายของบริบทโรงเรียนได้อย่างครบถ้วน และแบบจำลองที่นำเสนอจำเป็นต้องได้รับการทดสอบและประยุกต์ใช้จริงในบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้น การวิจัยในอนาคตควรมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการในเชิงประจักษ์มากขึ้น ทั้งในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ เชิงผสม และการศึกษากรณีตัวอย่าง เพื่อยืนยันความเหมาะสมและต่อยอดแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทยอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

โมเดลภาวะผู้นำเชิงวิชาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ที่นำเสนอมีลักษณะเป็น “แบบจำลองเชิงกระบวนการ” (process model) ซึ่งสังเคราะห์มิติสำคัญของบทบาทผู้บริหารและการทำงานของระบบวิชาการให้เชื่อมโยงกันเป็นลำดับตรรกะเดียวกัน ได้แก่

การกำหนดวิสัยทัศน์ทางวิชาการ → การบริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ → การสนับสนุนและพัฒนาครูผู้สอน → การสร้างวัฒนธรรมวิชาการในโรงเรียน → ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ

ในระยะการกำหนดวิสัยทัศน์ทางวิชาการ ผู้บริหารทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจน วัดผลได้ และสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยยึดข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความต้องการจำเป็นของครู และบริบทชุมชน เป็นฐานหลักเพื่อนำไปสู่ความคาดหวังร่วมของทั้งองค์กร ระยะการบริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ มุ่งทำให้หลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ วิธีสอน และการประเมินผล เชื่อมโยงกันเป็นระบบเดียว ด้วยการออกแบบการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้การประเมินเพื่อพัฒนาเป็นกลไกสะท้อนกลับสู่การปรับปรุงการสอน ระยะการสนับสนุนและพัฒนาครูผู้สอน เน้นการนิเทศภายในเชิงโค้ชชบนฐานหลักฐานจากห้องเรียนจริง ควบคู่การพัฒนาเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับสมรรถนะครูให้สอดคล้องกับเป้าหมายสมรรถนะผู้เรียน ระยะการสร้างวัฒนธรรมวิชาการ มุ่งสถาปนาบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วม การแลกเปลี่ยนบทเรียน และการยกย่องเชิงระบบต่อความพยายามพัฒนา เช่น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จนเกิดวินัยของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายระยะประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ เป็นผลพึงประสงค์ที่สะท้อนทั้งเชิงผลลัพธ์และเชิงระบบ ได้แก่ ความก้าวหน้าของผู้เรียนตามสมรรถนะเป้าหมาย ความสอดคล้องของแผนการสอนกับมาตรฐานและการประเมิน คุณภาพของหลักฐานชั้นเรียนที่ถูกใช้ในการตัดสินใจ และความเข้มแข็งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร



แผนภาพที่ 1 แสดงแบบจำลองกระบวนการภาวะผู้นำเชิงวิชาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

แบบจำลองนี้อธิบายภาวะผู้นำเชิงวิชาการในลักษณะกระบวนการเชิงระบบที่สอดคล้องกับหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ทางวิชาการบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

(Plan) แปลงสู่การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน (Do) ติดตาม ตรวจสอบ และสะท้อนผลผ่านการประเมินและการนิเทศเชิงโค้ช (Check) และนำผลลัพธ์ที่ได้กลับมาใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาครู การสร้างวัฒนธรรมวิชาการ และการยกระดับระบบงานวิชาการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (Act)

วงจรกระบวนการดังกล่าวยืนยันว่าคุณภาพงานวิชาการมิได้เกิดจากกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หากเกิดจากการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุง ซึ่งผลลัพธ์ของแต่ละรอบจะทำหน้าที่เป็นข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงาน ส่งผลให้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเกิด การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และนำไปสู่ประสิทธิผลทางวิชาการที่ยั่งยืน

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ทางวิชาการ (Academic Visioning)

เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการ ผู้บริหารทำหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและเป็นไปได้จริง โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความต้องการของครู และบริบทชุมชน เพื่อกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ทุกฝ่ายเข้าใจและยึดถือร่วมกัน

2. การบริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management)

เป็นการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติในห้องเรียน ผ่านการเชื่อมโยงหลักสูตร การสอน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้การประเมินเพื่อพัฒนาเป็นกลไกปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง

3. การสนับสนุนและพัฒนาครูผู้สอน (Teacher Support and Development)

ผู้บริหารทำหน้าที่สนับสนุนครูในฐานะผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผ่านการนิเทศภายในเชิงโค้ชบนฐานหลักฐานจากห้องเรียนจริง และการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล เพื่อยกระดับสมรรถนะครูให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน

4. การสร้างวัฒนธรรมวิชาการ (Building an Academic Culture)

มุ่งสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมภายในองค์กร เช่น การขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการยกย่องความพยายามเชิงวิชาชีพของครู เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงานประจำวันของโรงเรียน

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและคุณภาพของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน โดยเฉพาะในบริบทที่ความรู้ เทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ทางวิชาการที่ชัดเจน แปลงวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้เป็นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติที่ตรวจวัดได้ และขับเคลื่อนระบบการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างต่อเนื่อง ย่อมเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

ความเข้มแข็งของภาวะผู้นำเชิงวิชาการสะท้อนผ่านความสามารถในการวางแผนงานวิชาการบนฐานข้อมูล การบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานและบริบทของผู้เรียน การติดตามและประเมินผลที่นำไปสู่การปรับปรุงการสอนอย่างแท้จริง รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงไม่เพียงปรากฏในระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แต่ยังครอบคลุมถึงความ



เข้มแข็งของระบบงานวิชาการ วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม และประสิทธิผลโดยรวมของการบริหารจัดการทางวิชาการของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- มนตรี แยมกสิกร. (2549). *การวิจัยและทฤษฎีเทคโนโลยีการศึกษา*. มหาวิทยาลัยบูรพา.มนตรี แยมกสิกร. (2551). เกณฑ์ประสิทธิภาพในงานวิจัยและพัฒนาสื่อการสอน: ความแตกต่าง 90/90 Standard และ E1/E2. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 19(1), 1–16.
- ไตรรัตน์ สุนทรประภัสสร. (2540, 8 พฤศจิกายน). อนาคตจีน-อเมริกา. *เดลินิวส์*, 6.
- ดร.ณนา นาชัยฤทธิ. (2550). ผลการเรียนรู้จากบทเรียนมัลติมีเดียบนระบบเครือข่ายที่พัฒนาตามแนวคอนสตรัคติวิสต์ เรื่อง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาในห้องเรียน ของนิสิตปริญญาตรี สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กรมวิชาการ. (2538). *การประชุมปฏิบัติการรณรงค์เพื่อส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน 25-29 พฤศจิกายน 2528 ณ วิทยาลัยครูมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม* (หน้า 7–8). ศูนย์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- อานวย สุภเวทย์. (2542, 3 พฤษภาคม). เพื่อคิดประกันชีวิต: ตัวแทนประกันมีบทบาทสำคัญอย่างไร. สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม 2542 จาก <http://www.thainews.th.com>
- กัตถัญญ แก้วหานาม. (2564, 10 มีนาคม). *ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์* (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล)
- Norman, D. A. (2002). *The design of everyday things*. Basic Books.
- Rinke, C. R. (2011). Career trajectories of urban teachers: A continuum of perspectives, participation, and plans shaping retention in the educational system. *Urban Education*, 46(4), 639–662. <https://doi.org/10.1177/0042085910377546>
- Schwartz, J. (1993, September 30). Obesity affects economic, social status. *The Washington Post*, A1, A4.
- Darling, C. W. (1976). *Giver of due regard: The poetry of Richard Wilbur* (Unpublished doctoral dissertation). University of Connecticut.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 38, pp. 237–288). University of Nebraska Press.
- Wollman, N. (1999). *Influencing attitudes and behaviors for social change*. <http://www.radpsynet.org/docs/wollman-attitude.html>