หมายเหตุ: ด้วยต้นปี 2568 ผมยังได้รับมอบหมายจากสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีให้สอนรายวิชาว่าด้วยภาวะผู้นำอีกรุ่น ผมเลยตัดสินใจปรับปรุงเอกสารการสอนบัณฑิตศึกษาฯ ใหม่ และนำมาเผยแพร่ใน webpage : ห้องเรียนชีวิต ด้วย เพื่อเป็นประโยชน์กับ

การนิเทศการศึกษาและภาวะผู้นำทางวิชาการยุคใหม่

ศ. ดร. สมาน อัศวภูมิ (2567)

เอกสารการสอนบัณฑิตศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

.....

ความเป็นมาและบทนำสู่เรื่อง

ผู้อ่านอาจจะสงสัยว่าการนิเทศกับภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกันได้อย่างไร เพราะส่วนใหญ่จะเป็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างการบริหารกับการนำหรือภาวะผู้นำ และผู้บริหารกับผู้นำ แต่ถ้าผู้อ่านได้มีโอกาสได้ศึกษาเกี่ยวการนิเทศและพัฒนาการของวิธีการนิเทศแล้วจะพบว่าการนิเทศหน่วยงานทางธุรกิจและทางการศึกษาได้ให้ความสนใจกับการนำใช้ภาวะผู้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การแทนกระบวนและวิธีการนิเทศมากขึ้น (Tracy, 2013; Morphet, johns, & Reller, 1958; Mazano, 2011; Glanz & Sepeda, 2016; Serginovanni & Starratt, 1993; Wiles & Bondi, 2004; Foskett & Lumby, 2001; Wallace & Poulson, 2003; Tomlinson, 2004) และนักวิชาการบางคน เช่น Blase และ Blase ใช้คำว่า instructional supervision กับ instructional leadership แทนกัน หรือสลับกันในหนังสือของเขา ดังจะได้กล่าวถึงอีกครั้งหนึ่ง

หลังจากที่นักวิชาการได้นำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาใช้เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในสถานศึกษามากขึ้นและนักวิชาการในประเทศตะวันตกก็ได้เขียนหนังสือทำนองนี้มากขึ้น โดยแบ่งออกเป็นสามกลุ่มใหญ่ๆ คือ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership เช่น Blase & Blase, 1998; Hoy & Hoy, 2006; Fink & Markholt, 2011) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership เช่น Wallace & Poulson, 2003; Tomlinson, 2004; Turnbull, 2012) และ ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership เช่น (Moore & Diamond, 2000; Gallos & Bolman, 2021; Buller, 2021; Harris & Others, 2022; Buller, 2011) และวงวิชาการของไทยก็มีการนำใช้แนวคิดทั้งสาม แต่ในความหมายที่แตกต่างกัน คือมีการนำใช้ทั้งสามแนวคิดในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่ำกว่าอุดมศึกษา ส่วนการจัดการศึกษาในอุดมศึกษานั้นไม่มีการกล่าวถึงหรือนำใช้แนวคิดเหล่านี้เลย แม้แต่หลักสูตรเกี่ยวการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เคยมีเปิดสอนเมื่อหลายสิบปีก่อนก็มีการปิดหลักสูตรไปนานแล้ว แต่ด้วยวัตถุประสงค์ในการเขียนเอกสารนี้มุ่งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการนิเทศการศึกษา ดังนั้นจึงต้องทบทวนแนวคิดที่เป็นต้นตอของเรื่อง และหาข้อสรุปที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ในการทำความเข้าใจและนำใช้แนวคิดนี้ในการจัดและบริหารการศึกษาของไทยต่อไปดังจะได้นำเสนอต่อไป

การนิเทศและพัฒนาการนิเทศการศึกษา

ในการบริหารองค์การทุกแบบ ทั้งองค์การทางธุรกิจและรัฐกิจ ต่างก็ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะงานต่างๆ ทั้งหลายที่องค์การต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นดำเนินการโดยคน ดังนั้น 'คนจึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารภารกิจการบริหารที่สำคัญที่ผู้บริหาร' แต่เป็นเรื่องที่เขาใจอยาก และบริหารยากที่สุดด้วย

หนังสือและตำราเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล แม้จะมีความเห็นที่แตกต่างกันในจุดยืนและรายละเอียดในการดำเนินการ แต่ส่วนใหญ่จะมีความเห็นสอดคล้องกันในกระบวนการบริหารงานบุคคล คือ เริ่มต้นจากการวางแผนกำลังคน การสรรหา การบรรจุแต่ตั้งและมอบหมายงาน การธำรงรักษา การประเมินการปฏิบัติงาน และการนำใช้ผลการประเมินผลในการบริหารงานบุคคล (Rebore, 1995) ก่อนหน้านี้การบริหารงานบุคคลในองค์การทางการศึกษาโดยเฉพาะองค์การทางการศึกษาที่เป็นของรัฐนั้นมักจะไม่ค่อยมีความชัดเจนในกระบวนการบริหารงานบุคคลกร และนิยมใช้การนิเทศการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ขณะที่องค์การทางธุรกิจนั้นจะใช้ทั้งการนิเทศ ทั้งการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้ทั้งองค์การทางการศึกษา หน่วยงานของรัฐ และองค์การทางธุรกิจมีแนวโน้มจะใช้ภาวะผู้นำเป็นฐานในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น และสำหรับองค์การทางการศึกษาในทางประเทศนั้นมีความเข้าใจและวิวัฒนาการดังนี้

ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศและพัฒนาการการนิเทศ

ไม่ว่านักวิชาการจะนิยามการนิเทศไว้แตกต่างกันอย่างไร มีหลักการหรือทฤษฎีในการนิเทศแบบไหน และมีแนวทาง หรือวิธีการการนิเทศวิธีใดก็ตาม แต่จุดมุ่งหมายเบื้องต้นของการนิเทศก็คือการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบให้มากที่สุด และขณะเดียวกันถ้าสามารถสร้างแรงบันดาลใจและปลดปล่อยศักยภาพภายในของบุคลากรในการร่วมมือร่วมใจ รับผิดชอบ และทุ่มเทในการดำเนินงานร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์การให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด คือเป้าหมายในการบริหาร และนำองค์การ

นิยามและแนวทางในการนิเทศการศึกษาในยุคต้นๆ นั้นเป็นการประเมินการดำเนินงาน กำกับงาน และยุคกลางยังใช้การประเมิน แต่เพิ่มการฝึกอบรม หรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาครูด้านต่างๆ มากขึ้น (Sergiovanni & Starratt, 1993) ต่อมานักวิชาการได้เสนอกระบวนการนิเทศหรือการนิเทศเชิงพัฒนาการ (Glickman, 1981) และการนิเทศเชิงระบบ เช่น PIDRE ของรองศาสตราจารย์ ดร. สงัด อุทรานันท์ เป็นทางเลือกในการนิเทศเพิ่มขึ้น (สงัด อุทรานันท์, 2530) และจากการวิจัยของผู้เขียนเองพบว่าพัฒนาการนิเทศการศึกษาแบ่งเป็น 4 ยุค คือ การนิเทศแบบประเมินและตรวจตรา (Evaluation and Inspection Supervision) การนิเทศโดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน (Activity-based Supervision) การนิเทศเชิงระบบและกระบวนการ (Systems and Process Supervision) และการนิเทศโดยภาวะผู้นำ (Supervision Through Leadership)

การนิเทศแบบประเมินและตรวจตรา

การนิเทศในองค์การธุรกิจในยุคต้นๆ มีหลักการและรูปแบบการดำเนินงานแบบเดียวกันกับการบริหาร เพียงแต่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลกรและกาช่วยบุคคลากรในการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผู้นิเทศในองค์การธุรกิจในยุคนั้นอาจจะได้รับขนานามว่าเป็น 'ผู้จัดการชั้นต้น (first line manager)' ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีคลุกคลีและทำงานร่วมกับทีมปฏิบัติงานเป็นหลัก ในทำนองเดียวกันการนิเทศในองค์การทางการศึกษาในยุคบุกเบิกนั้น ผู้นิเทศก็จะทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน ตรวจตรา และให้คำปรึกษาแนะนำกับครูเป็นหลัก และหน่วยศึกษานิเทศก์ก็จะคัดเลือกครู หรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญเป็นผู้นิเทศ หรือศึกษานิเทศก์ ซึ่งในประเทศไทยนั้นศึกษานิเทศก์ยุคต้นๆ เรียกว่า 'ผู้ตรวจราชการ' และมีหน่วยศึกษานิเทศก์ระดับประเทศขึ้นในปี 2495 (สมาน อัศวภูมิ, 2526; 2557) และตั้งแต่บัดนั้นจนบัดนี้การนิเทศการศึกษาของไทยก็ยังก้าวไม่พ้นการนิเทศแบบประเมินและตรวจตรา หรือการตรวจติดตาม กล่าวคือศึกษานิเทศก์ยังมีภาระกิจหลักคือการติดตามผลการดำเนินงาน การประเมินผลการจัดการศึกษา และการให้การปรึกษาแนะนำเป็นหลัก และอาจจะมีการใช้กิจกรรมการนิเทศในการพัฒนาครูบ้างตามแผนงานโครงการต่างๆ แต่บทบาทหลักยังเป็นหน้าที่ทางธรุการ มากกว่าทางวิชาการ

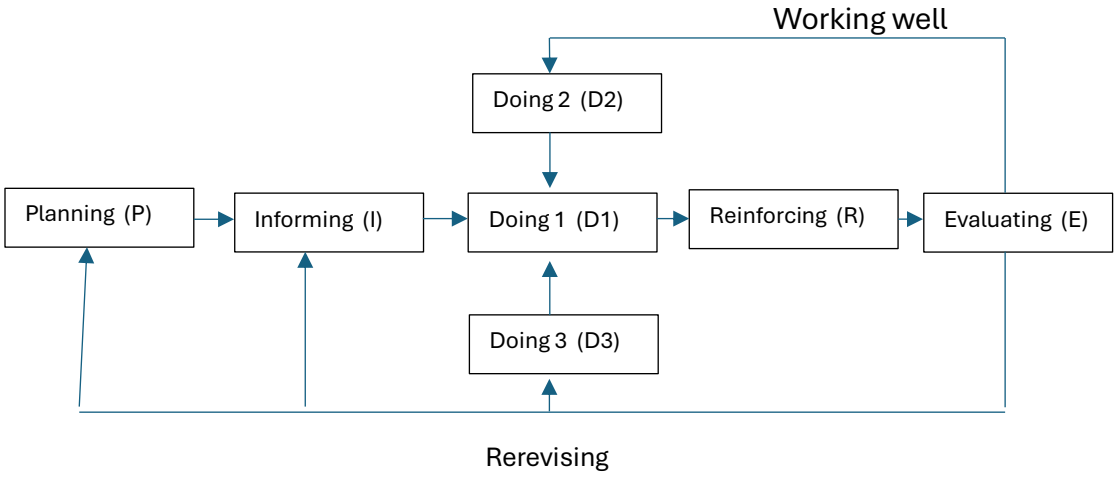
การนิเทศโดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน

การนิเทศการศึกษาในต่างประเทศในยุคถัดมามีการนำใช้กิจกรรมการเทศเป็นเครื่องมือในการนิเทศ และนักวิชาการที่ถือว่าเป็นบิดาการนิเทศโดยใช้กิจกรรมคือ Ben M. Harris (Harris,1975) ตัวอย่างกิจกรรมที่เสนอไว้ในหนังของ Harris คือ การเยี่ยมชั้นเรียน การฝึกอบรม การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น แต่กิจกรรมที่ผู้อ่านบางท่านอาจจะไม่เข้าใจว่ากิจกรรมบางกิจกรรมที่ Harris บอกว่าเป็นกิจกรรมการนิเทศนั้น กิจกรรมนั้นๆ เป็นกิจกรรมการนิเทศได้อย่างไร เช่น **การอภิปรายเป็นคณะ การจัดรายการวิทยุ การแสดงบทบาท**สมมุติ เป็นต้น ตอนแรกผู้เขียนก็ไม่เข้าใจเหมือนกันว่ากิจกรรมลักษณะแบบนี้เป็นกิจกรรมการนิเทศได้อย่างไร แต่พอได้ศึกษาแนวคิดต่างๆ มากขึ้น และมีประสบการณ์มากขึ้นจึงเข้าใจว่ากิจกรรมนั้นๆ เป็นกิจกรรมการนิเทศได้อย่างไร ยกตัวอย่างกรณี 'การอภิปรายเป็นคณะ' ก็แล้วกัน ซึ่งเชื่อว่าเราจะคุ้นชินกับการใช้กิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิสองสามท่านมาร่วมอภิปรายเป็นคณะเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีผู้นำอภิปรายหนึ่งท่าน ส่วนการนำใช้การอภิปรายเป็นคณะเป็นกิจกรรมการนิเทศนั้น ผู้ร่วมอภิปรายเป็นคณะดังกล่าวจะไม่ใช่ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับเชิงมาก แต่จะเป็นครูจำนวนหนึ่งที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วมาร่วมกันอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องที่ไปศึกษามาให้กับคณะครูที่เหลือได้รับฟัง โดยมีครูอีกคนทำหน้าที่เป็นผู้นำอภิปราย ซึ่งกิจกรรมลักษณะนี้จะทำให้ครูที่ได้รับมอบหมายให้ไปศึกษาและเป็นคณะอภิปรายก็จะได้ศึกษาและเรียนรู้เรื่องที่ได้รับมอบหมายให้ไปศึกษามาเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุม ขณะเดียวกันครูที่เข้าร่วมฟังการอภิปรายเป็นคณะของครูที่ได้รับมอบหมายให้ไปศึกษาก็จะได้รับความรู้หรือข้อมูลที่เพื่อนครูนำเสนอ ซึ่งเป็นกิจกรรมพัฒนาครูที่ดีอีกวิธีหนึ่ง ดังนั้นการอภิปรายเป็นคณะจึงเป็นกิจกรรมการนิเทศอีกแบบหนึ่ง เช่น เดียวกันกับกิจกรรมการนิเทศอื่นๆ ลักษณะนี้ จึงนับว่าเป็นกิจกรรมการนิเทศที่มีประสิทธิผลมากไม่น้อย

การนิเทศเชิงระบบและกระบวนการ

แนวคิดและวิธีการนิเทศอีกแบบหนึ่งที่ได้รับการนิยมไม่น้อยคือการนิเทศเชิงระบบและกระบวนการ ซึ่งเป็นการนิเทศที่นำใช้กระบวนการดำเนินงานแบบใดแบบหนึ่ง คล้ายกับกระบวนการบริหาร หรือไม่ก็จะออกแบบระบบการนิเทศเฉพาะขึ้นใช้เป็นแนวทางในการนิเทศ เช่น PIDRE ของ รองศาสตราจารย์ ดร. สงัด อุทรานันท์ (สงัด อุทรานันท์, 2530) ซึ่งนำเสนอระบบการนิเทศบนฐานคิดของทฤษฎีระบบ ดังแผนภูมิในหน้าถัดไป

แผนภูมิที่ 1: การนิเทศเชิงระบบที่เรียกว่า 'PIDRE' ของ รองศาสตราจารย์ ดร. สงัด อุทรานันท์



Planning: วางแผนการนิเทศ

Informing: ให้ข้อมูล หรือพัฒนาครูโดยใช้กิจกรรมการนิเทศ

Doing: ปฏิบัติการ แบ่งเป็น 3 ลักษณะ (D1) ครูนำสิ่งที่เรียนรู้จาก ı สู่การปฏิบัติ (D2) ผู้บริหารนิเทศติดตามและให้คำแนะนำ และ (D3) ครูได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และสถานศึกษา

Reinforcing: การเสริมแรง ยกย่อง ชมเชยการปฏิบัติงาน

Evaluating: การประเมิน ซึ่งถ้าดีแล้วปฏิบัติต่อเนื่อง แต่ถ้ายังไม่ดีให้ปรับปรุงแก้ไขที่ การปฏิบัติ หรือการให้ข้อมูลใหม่ หรือ วางแผนใหม่

ที่มา: ปรับปรุงจาก สงัด อุทรานันท์ (2530), การนิเทศการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม.

เท่าที่ผู้เขียนได้ศึกษามา พบว่ามีแต่รองศาสตราจารย์ ดร. สงัด อุทรานันท์เท่านั้นที่เสนอการเทศเชิงระบบดังที่นำเสนอข้างต้น ส่วนใหญ่จะเป็นกระบวนการนิเทศการศึกษา เช่น POLCA (Allen, อ้างในสงัด อุทรานันท์, 2530) ซึ่งย่อมาจาก Planning: วางแผน , Organizing: จัดระบบงานนิเทศ, Leading: นำการนิเทศ, Controlling: ควบคุมการนิเทศ, และ Assessing: ประเมินการเทศ หรือไม่ก็เป็นรูปแบบการนิเทศปฏิบัติการการสอน เช่น Clinical Supervision ของ Goldhammer, Anderson, & Krajewski (1980) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (1) การกำหนดประเด็นสังเกตการสอน (2) สังเกตการณ์สอน (3) เตรียมให้ข้อมูลป้อนกลับ (4) การประชุมนิเทศ และ (5) การประเมินการนิเทศ (สมาน อัศวภูมิ,2526) เป็นต้น

การนิเทศโดยภาวะผู้นำ

การเทศในองค์การธรุกิจและหน่วยงานทางการศึกษาในประเทศตะวันตกยุคปัจจุบันได้มีการนำใช้ภาวะผู้นำในการนิเทศมากขึ้น โดยเฉพาะในหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งเริ่มต้นจากการนำใช้แนวคิดการพัฒนาองค์การยุคใหม่ เช่น การปรับรื้อองค์การ (Reengineering) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นต้น (Cummings & Worley, 2005) และในองค์การทางการศึกษาก็มีการปรับตัวและนำใช้ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษามากขึ้น (Foskett & Lumby, 2003; Wiles & Bondi, 2004;Tomlinson, 2004; Fink & Martkholt, 2011; Blase & Blasé 1998; และ Hoy & Hoy, 2006) เป็นต้น ซึ่งมีทั้งรูปแบบการนำใช้ภาวะผู้นำในการนำกรเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การทางการศึกษา และการนำเสนอรูปแบบเฉพาะในการนำองค์การทางการศึกษา หรือการนำการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามในกรณีของประเทศไทยนั้น ไม่มีข้อมูลว่ามีการพัฒนาศาสตร์การนิเทศจากยุคต้นสู่ยุคปัจจุบัน และการนิเทศยังเป็นแบบการประเมิน ตรวจตรา ให้คำปรึกษาแนะนำ และนำใช้กิจกรรมการนิเทศในฐานะกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นภาระงานหนึ่งของการบริหารงานวิชาการ และระยะหลังนี้มีการพูดถึงผู้นำทางวิชาการมากขึ้น แต่ยังไม่มีหลักและรูปแบบที่ชัดเจนเท่าที่ควร ดังที่จะนำเสนอในตอนต่อไป

งานวิชาการและภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Management & Leadership)

งานวิชาการและการบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจองค์การที่นำใช้กันแพร่หลายในวงวิชาการและบริบทการบริหารสถานศึกษาในประเทศไทยโดยเหมารวมว่างานการเรียนการสอนและที่เกี่ยวข้องเป็นภารกิจของสถานศึกษา และใช้ภาษาอังกฤษว่า 'Academic Administration' แต่ในหนังสือหรือตาราของนักวิชาการประเทศตะวันตกใช้คำว่า Academic นั้นจะหมายถึงงานทางวิชาการ (Academic or Scholarly Work) ที่นักศึกษา คณาจารย์ หรือนักวิชาการเขียนขึ้นจากการศึกษาค้นคว้า หรือวิจัย (Wikipedia,2024) เป็นหลัก และหนังสือที่เขียนเกี่ยวกับ Academic Leadership จะหมายถึงภาวะผู้นำในการสร้างสรรค์หรือเกี่ยวข้องกับงานวิชาการในลักษณะที่เป็น

Scholarly Work ของสถานบันอุดมศึกษาดังกล่าวแล้ว เช่น หนังสือ Academic Leadership Day by Day : Small Steps that Lead to Great Success ของ Buller (2011) Academic Leadership and Governance of Higher Education: A Guide for Trustees, Leaders, and Aspiring Leaders of Two-and Four-Year Institutions ของ Harris & Others (2022) Reframing Academic Leadership ของ Gallos & Bolman (2021) และ Academic Leadership in the New Normal ของ Buller (2021) เป็นต้น ดังนั้นจึงพอจะอนุมาณได้ว่า คำว่า 'Academic Administration และ Academic Leadership' เป็นการบริหารและการใช้ภาวะผู้นำในการนำการผลิตงานทางวิชาการ (Academic หรือ Scholarly Work) ในระดับอุดมศึกษาเป็นหลัก ส่วนงานวิชาการในสถานศึกษาที่ต่ำกว่าอุดมศึกษา ทั้งการบริหารวิชาการ และภาวะผู้นำทางวิชาการที่นำใช้ในวงการศึกษาของไทยนั้นน่าจะตรงกับคำว่า 'Educational หรือ Instructional Administration และ Leadership' หรือทั้งสองอย่างมากกว่า อย่างไรก็ตามาในเมื่อเรา (ประเทศไทย) ได้นำใช้คำว่า 'การบริหารงานวิชการ และภาวะผู้นำทางวิชาการ' ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือที่ต่ำกว่าระดับอุดมศึกษาอยู่แล้ว เราก็น่าจะผนวกแนวคิดการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ (Related to Academic work) ซึ่งได้แก่ การเรียนการสอน และผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนอยู่แล้ว เราก็ควรนำใช้แนวคิดทั้งสองแบบ คือ ทั้ง Academic และ Educational/ Instructional Concepts ในการบริหาร หรือภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาระดับต่ำกว่าอุดมศึกษาด้วย ดังจะได้กล่าวถึงในตอนต่อไป แต่ในเบื้องต้นนี้ขอทำความเข้าใจเกี่ยวกับ 'ขอบข่ายงานวิชาการและการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ' ในความหมายงานเกี่ยวกับวิชาการในสถานศึกษาต่ำกว่าอุดมศึกษาก่อนดังนี้

ขอบข่ายงานวิชาการ

นักวิชาการไทยที่เขียนหนังสือเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ (กิติมา ปรีดีดิลก, 2532; ปรียาพร วงค์อนุตรโรจน์, 2535 หรือ สมาน อัศวภูมิ, 2551) จะแบ่งงานวิชาการไว้ประมาณ 5-6 งาน คือ งานพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานวัดผลประเมินผล และงานวิจัยเพื่อพัฒนางานวิชาการ อย่างไรก็ตามผู้เขียนเคยเสนอให้การวางแผนงานวิชาการไว้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิชาการ แต่ระยะหลังผู้เขียนได้ปรับให้การวางแผนงานวิชาการเป็นงานหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา และได้จัดงานวางแผนของทุกงานในการดำเนินงานในสถานศึกษาเอาไว้ในหมวดการวางแผน ซึ่งเป็นงานหนึ่งของกระบวนการบริหารสถานศึกษา ส่วนการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นงานย่อยของการบริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นภาระงานที่อยู่ในขอบข่ายการบริหารงานวิชาการโดยตรงตามแผนของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะประกอบด้วยงานพัฒนาหลักสูตร งานการจัดการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานวัดผลประเมินผล และงานวิจัยเพื่อพัฒนางานวิชาการ ซึ่งมีสาระโดยสรุปดังต่อไปนี้

งานพัฒนาหลักสูตร

งานพัฒนาหลักสูตร เป็นงานแผนแม่บทงานวิชาการมีภาระงานหลักอยู่ 4 งานคือ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา งานสื่อสารและประชาสัมพันธ์หลักสูตร งานกำกับการดำเนินงานตามหลักสูตร และงานปรับปรุงหลักสูตรต่อเนื่อง สำหรับงานจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาในประเทศจะเป็นนำใช้หลักสูตรแกนกลางที่จัดทำโดยหน่วยงานทางการศึกษาในส่วนกลาง และสถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นหลักสูตรท้องถิ่น

หรือหลักสูตรตามโครงการของสถานศึกษา ส่วนงานสื่อสารและประชาสัมพันธ์หลักสูตรเป็นการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับหลักสูตร ตลอดจนการเปิดรับนักศึกษา และแนวทางการจัดการเรียนการสอน งานที่ 3 คืองานงานกับกับการดำเนินงานตามหลักสูตรมีกิจกรรมที่ควรดำเนินการ 4 ระยะ คือ (1) การกำหนดมาตรฐานการนำหลักสูตรไปใช้ มาตรฐานการจัดการเรียนการสอน และมาตรฐานคุณภาพผลการเรียน (2) การเก็บข้อมูลของการดำเนินงานตามมาตรฐาน (3) การเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ (4) การดำเนินการแก้ไขการกำกับหลักสูตร และงานสุดท้ายของการพัฒนาหลักสูตรคือการปรับปรุงหลักสูตรต่อเนื่อง ทั้งการปรับปรุงงานระหว่างการใช้หลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตรเมื่อครบวงจรการปรับปรุงหลักสูตร

งานจัดการเรียนการสอน

งานจัดการเรียนการสอน เป็นการนำหลักสูตรไปสู่การสอน ประกอบด้วยการจัดตารางงาน งานเตรียมการสอน งานสื่อและแหล่งเรียนรู้ งานพัฒนาครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน และงานประเมินการสอน โดยงานจัดการจัดเรียนการสอนเริ่มต้นจากการจัดตารางสอนเพื่อจัดครูเข้าสอน และหลังจากนั้นครูแต่ละคน หรือแต่ละทีมก็จะดำเนินการเตรียมการสอนเป็นรายคนหรือคณะ หรือมีระบบในการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอนอย่างเป็นระบบกก็ได้ ส่วนงานสื่อและแหล่งเรียนรู้จะประกอบด้วยสองส่วนคือส่วนที่สถานศึกษาพัฒนางานทั้งสองส่วนนี้เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู หรือครูแต่ละคนหรือแต่ละทีมดำเนินการสิ่งเหล่านี้ด้วยตนเอง สำหรับงานพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนนั้นอาจจะดำเนินการโดยสถานศึกษาตามแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาบุคลากรโดยระบบงานของสถานศึกษา เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ หรือการพัฒนาตนเองด้วย platform ต่างๆ เป็นต้น และงานสุดท้ายของการประเมินการจัดการเรียนการสอน ซึ่งอาจจะดำเนินการโดยฝ่ายบุคลากรของสถานศึกษา หรือการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน หรือผู้เรียน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น แล้วนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน หรือการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาต่อไปได้

งานนิเทศการศึกษา

งานนิเทศการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลกรทางการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาครูอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีหลายแนวคิดดังนำเสนอไปแล้วบข้างต้น อย่างไรก็ตามหัวใจของการนิเทศการศึกษาในฐานะภาระงานหนึ่งของการบริหารงานวิชาการนั้นให้ความสำคัญกับการข้อมูลพื้นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครูจากข้อมูลการปฏิบัติจริงในชั้นเรียน โดยเฉพาะข้อมูลสภาพจริงในการรจัดการเรียนการสอน โดยมีผู้บริหาร หรือผู้ได้รับมอบหมาย หรือครูด้วยกันเองเป็นผู้ทำหน้าที่สังเกตการสอน และบันทึกข้อสังเกตเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้กับครูที่สอน โดยผู้นิเทศและครูอาจจะร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลการสอน ระบุจุดดีจุดด้อยของการจัดการเรียนการสอน และร่วมกันเสนอทางเลือกเพื่อปรับปรุงการสอนต่อไป หรือครูผู้สอนอาจจะบันทึกวีดิโอการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเองแล้วนำวีดิโอดังกล่าวมาศึกษา หรือศึกษาด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไป นอกจากนี้สถานศึกษาอาจจะนำใช้วิธีการนิเทศแบบอื่นๆ เพื่อช่วยให้ครูผู้สอนได้มีข้อมูล หรือแนวคิดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้ และถ้าเป็นไปได้ควรมีการพัฒนาและนำใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นระบบการนิเทศและพัฒนาครูแบบยั้งยืนต่อไป

งานวัดผลประเมินผล

งานวัดผลประเมินผลการจัดการเรียนการสอนมีวัตถุประสงค์หลักสองประการ (1) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงการเรียนการสอน และ (2) เป็นประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แต่ทั้งสองเป้าหมายมีจุดร่วมเดียวกันคือ 'ความตรง และความเชื่อมั่น' ของการวัด ความตรงของการวัดหมายถึงความสามารถในการวัดสิ่งที่ต้องการวัด ดังนั้นผู้วัดผลต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เราต้องการวัด หมายความว่าการจัดการเรียนการสอนต้องการให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ด้านใดบ้าง และอะไร ส่วนความเชื่อมั่นของการวัดหมายถึงเครื่องมือวัดผลมีมาตรฐาน วัดกี่ครั้งก็จะได้ผลในการวัดเหมือนเดิม นี่คือหัวใจของการวัดผล ส่วนการวัดผลดังกล่าวจะมีการวัดผลก่อนเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียนหรือไม่ ก็แล้วแต่ข้อกำหนดของระเบียบ และโยบายของกระทรวงกับนโยบายของสถานศึกษา และผลที่ได้จากการวัดผลดังกล่าวสมารถนำไปใช้เป็นฐานะข้อมูลในการพัฒนาผู้เรียน หรือการนำใช้ในการปรับประปรุงการจัดการเรียนการสอนต่อไปได้ สำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้มากน้อยเพียงใดนั้นอาจจะกำหนดระดับผลการเรียนเป็นร้อยละของคะแนนทั้งหมด หรือ เป็นเกรดระดับต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบการวัดผล และผลที่ได้สามารถนำไปประมวลผลการสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรได้ต่อไป

งานวิจัยเพื่อพัฒนางานวิชาการ

การพัฒนางานต่อเนื่องเป็นหลักการและวิธีการสำคัญในการบริหารงานยุคใหม่ เช่น การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) หรือวงจรคุณภาพ PDCA ของ Deming เป็นต้น ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการยุคใหม่จึงให้ความสำคัญของการวิจัยเพื่อพัฒนางานวิชาการ (สมาน อัศวภูมิ, 2564ข.) ที่ผู้เขียนใช้คำว่า 'งานวิจัยเพื่อพัฒนางานวิชาการ ไม่ใช่งานวิจัยและพัฒนางานวิชาการ' เพราะงานวิจัยที่นำใช้เพื่อการพัฒนางานวิชาการนั้นเลือกใช้ได้หลายรูปแบบ ร่วมทั้งการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา หรือ Research & Development (R&D) ด้วย การนี้ผู้บริหารและครูจะใช้วิธีการวิจัยได้หลากหลายเพื่อนำใช้ข้อค้นพบจากการวิจัยในการปรับปรุงวิธีดำเนินงาน และยกระดับคุณภาพการศึกษาของตน

สถานศึกษาเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นองค์การทางการศึกษาจึงควรเป็นแบบอย่างที่ดีของการเรียนรู้ การวิจัยเป็นเครื่องมือและเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญของมนุษยชาติ ดังนั้นสถานศึกษาควรเป็นองค์การแบบอย่างขององค์การแห่งการเรียนรู้ และนำใช้วิธีการวิจัยเป็นเครื่องมือการเรียนรู้เพื่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดย (1) สร้างความตระหนักในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (2) พัฒนาสมรรถนะการวิจัยให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (3) มีงบประมาณและระบบงานสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนางาน (4) มีการนำใช้งานวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ และ(5) สร้างเครือข่ายการวิจัยและนำใช้งานวิจัยเพื่อพัฒนางานทางการศึกษา

การนำใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ

นักวิชาการส่วนใหญ่จะแยกงานบริหารออกจากภาวะผู้นำ ***แต่ผู้เขียนเองเห็นว่าการบริหารกับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำพึงมีและนำใช้ร่วมกันจึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ***

ผู้ร่วมงานยินดีและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเต็มที่ มีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานสูงด้วย ทั้งนี้เพราะความสามารถในการบริหารเป็นตัวบ่งชี้ของการทำงานเป็น ส่วนภาวะผู้นำเป็นตัวบงชี้ของความสามารถในการสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจของผู้ร่วมงานในการทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยหลักการเดียวกันนี้การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารวิชาการยุคใหม่ ส่วนการนำใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการนั้นจะเป็นการนำใช้รูปแบบภาวะผู้นำทั่วไปในการบริหารงานงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาชาการที่รับผิดชอบ หรือการนำใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการเฉพาะแบบที่นักวิชาการเสนอไว้ หรือที่ผู้ใช้พัฒนาขึ้นเองเพื่อนำใช้ในการบริหารงานวิชาการโดยรวม โดยไม่แยกงานวิชาการเป็นด้านๆ เหมือนแบบแรกครับ

การนำใช้รูปแบบภาวะผู้นำทั่วไปในการบริหารงานวิชาการ

ในปัจจุบันนี้มีรูปแบบภาวะผู้นำที่นักวิชาการนำเสนอไว้หลายรูปแบบ เช่น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำแบบจิตบริการ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ Bass & Avolio [ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หรือ Transformational Leadership มีนักวิชาการเสนอไว้หลายแบบ และหนึ่งในนั้นคือแนวคิดของ Bass & Avolio] หรือ ภาวะผู้นำดิจิทัลของ Sheninger [ภาวะผู้นำดิจิทัล หรือ Digital Leadership (ไม่ใช่ Leadership in Digital Era นะ) มีนักวิชาการเสนอไว้หลายแบบ และหนึ่งในนั้นคือแนวคิดของ Sheninger] เป็นต้น หรือผู้ใช้อาจจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบอื่น หรือพัฒนารูปแบบของตนเองขึ้นใช้ก็ได้ แต่นี่เป็นรูปแบบภาวะผู้นำทั่วไปที่สามารถนำใช้ในการบริหารงานวิชาการได้ ซึ่งถ้าผู้อ่านจะนำใช้ภาวะผู้นำทั่วไปในการบริหารงานวิชาการควรนำใช้รูปแบบภาวะผู้นำนั้นๆ ในการบริหารงานวิชาการตามขอบข่ายงานแต่ละด้าน ตามขอบข่ายงานวิชาการที่ผู้อ่านเลือกใช้ เช่น ถ้าผู้อ่านเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ Bass & Avolio และเลือกกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการตามที่ผู้เขียนเสนอไว้ข้างต้นนั้น ขอบข่ายงานวิชาการก็จะประกอบด้วย **งานพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานวัดผลประเมินผล และงานวิจัยเพื่อพัฒนางานวิชาการ ส่วนขอบข่ายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ Bass & Avolio ประกอบด้วย 4 ส คือ ส1: สร้างต้นแบบอุดมีคติ (Idealized Influence : I1) ส2: สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: I2) สร้างพลังปัญญา (Intellectual Stimulation : I3) และใส่ใจรายบุคคล (Individualized Consideration : I4) (สมาน อัศวภูมิ,2567) ส่วนการนำใช้ภาวะผู้นำดังกล่าวในการบริหารงานวิชาการก็จะใช้กระบวนการ 4ส ในการบริหารงานวิชาการแต่ละด้านและโดยรวมเพื่อให้การดำเนินงานวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง**

การนำใช้รูปแบบผู้นำวิชาการเฉพาะแบบในการบริหารงานวิชาการ

การนำใช้รูปแบบผู้นำวิชาการเฉพาะแบบในการบริหารงานวิชาการนี้ผู้นำใช้ต้องศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการที่นักวิชาการต่างๆ นำเสนอไว้ แล้วผู้นำใช้อาจจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการแบบใดแบบหนึ่ง หรือที่ผู้นำใช้สังเคราะห์จากแนวคิดนักวิชาการเหล่านั้นเพื่อนำใช้ในการบริหารงานวิชาการโดยรวมต่อไป แต่ด้วยนักวิชาการส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นชินกับภาวะผู้นำวิชาการแบบนี้ผู้เขียนจึงขอทบทวนแนวคิดและแนวทางในการนำใช้รูปแบบผู้นำทางวิชาการเฉพาะแบบในการบริหารงานวิชาการโดยเฉพาะอีกครั้งหนึ่งในตอนต่อไป

รูปแบบภาวะผู้นำเฉพาะแบบในการบริหารวิชาการ

ผู้เขียนได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าคำว่าการบริหารงานวิชาการในวงวิชาการไทยโดยทั่วไปจะหมายถึงงานที่เกี่ยวข้องงานการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา ขณะที่นักวิชาการในประเทศตะวันตกจะใช้คำว่าการบริหารงานวิชาการ (Academic Management และภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ที่หมายถึงการบริหาร หรือการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหมายถึงการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับงานทางวิชาการ (Academic หรือ Scholarly Work) อย่างไรก็ตามในการสังเคราะห์และนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเฉพาะแบบในการบริหารงานวิชาการครั้งนี้ผู้เขียนจะทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทั้งภาวะผู้นำทางวิชาการในระดับอุดมศึกษา (Academic Leadership) ภาวะผู้นำการศึกษา (Educational Leadership) และภาวะผู้นำการจัดการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ซึ่งผลการศึกษาและสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Harris & Others

ในบทนำของหนังสือดังกล่าวได้พูดถึงความท้าทายและความจำเป็นในการปรับตัวขนานใหญ่ในสถานบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริการเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงใหม่ในศตวรรษที่ 21 อัตราการเกิดของประชากรน้อยลง ความท้าทายของคู่แข่งทางการศึกษาทั่วโลก ปัญหาเศรษฐกิจ และการเมืองระหว่างประเทศ ซึ่งทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดมากขึ้น และการบริหารวิชาการในสถานบันอุดมศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำอย่างมาก สถาบันอุดมศึกษาที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานวิชาการนั้นควรมีคุณลักษณะสามประการต่อไปนี้คือ (1) การตัดสินของสถานบันต้องตั้งอยู่บนฐานของพันธกิจที่ชัดเจน และมีค่านิยมหลักที่สอดคล้องและส่งเสริมพันธกิจของสถาบัน (2) การปรับตัวสู่ความสำเร็จของสถานบันต้องตั้งอยู่บนฐานของพันธกิจและค่านิยมหลักของสถานบัน และ (3) ผู้นำทางวิชาการที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีความสามารถในการสร้างและบริหารการมีส่วนร่วมของเครือข่าย สามารถประสานความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ ทั้งความแตกต่างของแต่ละบุคคลและความแตกต่างในความสนใจ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้ได้ และดำเนินงานตามพันธกิจและค่านิยามของสถาบันให้ได้

สี่เสาหลักในการบริหารงานวิชาการประกอบด้วย (1) บริหารงานโดยยึดพันธกิจและค่านิยมหลักของสถาบันเป็นที่ตั้ง (2) ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนได้อย่างดีโดยจัดระบบและบริหารงานให้สอดคล้องกับพันธกิจและค่านิยมขอสถาบัน (3) ยึดมั่นในวิถีประชาธิปไตย โดยการส่งเสริมและปฏิบัติตามวิถีประชาธิปไตยทั้งในและนอกสถาบัน และ (4) ใช้รูปแบบการดำเนินงานแบบพหุพลัง (inclusion) ความเท่าเทียม และการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ส่วนคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของผู้นำระดับคณบดี หรือผู้รับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาควรเป็นดังนี้ (1) เป็นผู้นำในการพัฒนาศาสตร์ในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ (2) ประสานความร่วมมือกับสาขาวิชาอื่นเพื่อยกระดับคุณภาพทางวิชาการของสาขาวิชาและของสถานบัน (3) สื่อสารและสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์ของสาขาวิชากับเพื่อร่วมงาน ฝ่ายบริหารอื่นๆ นักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างตรงไปตรงมาทั้งจุดอ่อนจุดแข็ง และความร่วมมือที่สาขาวิชาต้องการในการดำเนินงานของสถาบัน (4) ส่งเสริมและสร้างภาวะผู้นำให้กับหัวหน้า

ภาควิชา หรือประธานบริหารหลักสูตร (5) กล้าตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง หรือปลดคณาจารย์ที่ไม่เป็นมาตรฐานและวิสัยทัศน์ของสถาบัน และ (6) การบริหารงานต้องคำนึงถึงความหลากหลายและความแตกต่างของศาสตร์แต่ละศาสตร์เสมอ

และในหนังเล่มนี้เสนอขอบข่ายงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไว้ 3 งานคือ (1) งานพัฒนาและการประสานการนำใช้หลักสูตร (2) งานนโยบายการวิจัยและการกำกับงานวิจัย และ (3) งานสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Buller

Buller เขียนหนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ 2 เล่ม (Buller, 2011 กับ Buller,2021) โดยเล่มแรกนั้น Buller เขียนแบบคำแนะนำในการบริหารงานวิชาการในสถารบันอุดมศึกษาแบบรายวัน ส่วนเล่มที่ 2 เขียนเชิงแนวคิดและข้อเสนอในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งสาระโดยสรุปของหนังสือทั้ง 2 เล่มเป็นดังนี้

หนังสือเล่มแรกของ Buller (2011) เป็นข้อเสนอเชิงปฏิบัติตลอดปีสำหรับผู้นำทางวิชาการที่ดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ตั้งแต่การกำหนดทิศทางการบริหารงานวิชาการ การจัดทำแผน และเทคนิควิธีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาแบบข้อเสนอรายเดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน ซึ่งมักจะเป็นเดือนเริ่มต้นปีการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศตะวันตก และสิ้นสุดเดือนพฤษภาคมในปีถัดไป ส่วนเล่มที่ 2 (Buller, 2021) เป็นหนังสือเชิงแนวคิดและข้อเสนอแนะในการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในยุคหลังการระบาดของ Covid-19 หรือการบริหารงานวิชาการในวิถีใหม่ ซึ่งผู้เขียนได้เริ่มต้นหนังสือโดยการกล่าวถึงผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาหลังจากมีการระบาดของ Covid-19 และการเปลี่ยนแปลงของบริบทและเทคโนโลยีในยุค 4IR หรือ Fourth Industrial Revolution (ยุคอินเตอร์เน็ตและเทคโนโลยีดิจิทัล) ที่ส่งผลสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ของโลกในปัจจุบัน สถาบันการศึกษาใดที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันและได้ดีกับการเปลี่ยนแปลงก็จะถูก disrupted และล่มสลายในที่สุด ซึ่งนักอนาคตศึกษาเห็นตรงกันว่าสถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากทั่วโลกอาจจะต้องปิดตัวลงไม่ช้าก็เร็ว ในสภาวะเช่นนี้ผู้นำทางวิชาการที่มีความสามาถและความกล้าหาญทางวิชาการจึงเป็นบุคคลที่จำเป็นและอยู่ในความต้องการอย่างยิ่งของสถาบันอุดมศึกษา

ผู้นำทางวิชาการยุคใหม่คงต้องทบทวนฐานสมมติ (Assumption) ใหม่ เพราะถ้าเรายังทำงาน หรือบริหารงานแบบเคยทำ หรือแบบเดิมอยู่นั้น จะไม่มีวันที่เราจะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ ในขณะเดียวกับข้อมูลที่เรามีและเครื่องมือที่เราใช้ทำงานอยู่ในปัจจุบันก็ไม่สามารถช่วยเราให้เห็นภาพสถานการณ์ที่เรากำลังเผชิญอยู่ และที่เราจะเผชิญในอนาคตเท่าที่ควร หรือที่ Buller เรียกว่า ‘Clouded Crytal Ball’ และ Buller ยังชี้ต่อไปว่า Big Data ไม่ได้ช่วยอะไรเรามากนัก เพราะข้อมูลและสารสนเทศที่เรามีอยู่ในฐาน Big Data ก็ล้วนแล้วแต่เป็นข้อมูลในอดีต ดังนั้นผู้นำต้องสามารถใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันเพื่อสร้างความเข้าใจอนาคต และสามาสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ถูกและสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่ยังไม่มีใครรู้ นี่คือคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นในยุคพลิกผันนี้ ความย้อนแย้งก็คือ แม้เราจะคาดเดา หรือพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่เราก็ต้อง

เตรียมพร้อมในการเผชิญกับการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมยุคที่ 5 (5IR หรือ Fifth Industrial Revolution) 'ยุคที่ยังไม่รู้ว่าจะเป็นอย่างไร' แต่ผู้เขียนขอให้กำลังกับผู้นำและนักกลยุทธ์ทุกคนครับว่าที่ผ่านมาเราก็ต้องเตรียมตัวในการใช้ชีวิตอยู่กับโลกที่เราไม่มีวันที่รู้ล่วงหน้าว่าจะเป็นแบบไหน แต่เราก็ผ่านมันมาได้ ดังนั้นเราก็คงเตรียมพร้อมและอยู่กับอนาคตได้อย่างแน่นอน เพียงแต่โลกอนาคตมีความซับซ้อนและยากต่อการคาดเดามากกว่าที่ผ่านมา ขณะที่เดียวกันทรัพยากรในการจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นมในอนาคตนั้นมีจำกัดมากขึ้น และปริมาณความต้องการจะมากกว่าที่เป็นอยู่หลายเท่านั่นเอง คือสิ่งที่ผู้นำและนักกลยุทธ์ต้องเผชิญครับ

Buller กล่าวต่อไปว่าการปฏิวัติอุสาหกรรมยุคที่ 5 เป็นสิ่งที่คาดเดาได้ยากเพราะยังไม่เกิด แต่เราต้องเตรียมพร้อมในการรับมือ และความสามารถในการยืดหยุ่นและการฟื้นตัวได้เร็ว (Flexibility & Resilience) จึงเป็นลักษณะสำคัญในการบริหารงานในอนาคต โดยเฉพาะความยืดหยุ่นของหลักสูตร ความยืดหยุ่นของทีมงาน ความยืดหยุ่นของงบประมาณ และความยืดหยุ่นของธุรการ และใครก็ตาม หรือสถาบันใดก็ตามมีความสามารถในการฟื้นตัวจากปัญหา หรือวิกฤติที่เกิดขึ้นได้เร็วเป็นทักษะและความสามารถในการอยู่รอดในยุคพลิกผัน

ผู้นำทางวิชาการควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนและนำแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารที่ชัดเจน มีกลยุทธ์ มีเทคนิค และกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสารและทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องดำเนินการ แผนหรือกลยุทธ์ที่ไม่สามารถสื่อสารให้เพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจ และรวมพลังในการดำเนินการได้จะเป็นแผนที่ไม่เป็นประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้นความสามารถในการสื่อสารจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำทางวิชาการ

สุดท้ายผู้นำทางวิชาการต้องมีประสิทธิภาพ (Efficiency) มีความรับผิดรับชอบ (Accountability) และความยั่งยืน (Sustainability) ความมีประสิทธิภาพหมายถึงการดำเนินงานที่มีผลผลิต หรือผลการดำเนินงานมากกว่าทรัพยากรที่นำใช้ จำนวนแรงงานที่ใช้ และพลังทุ่มเทในการทำงาน สำหรับความรับผิดรับชอบนั้นหมายถึงประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากร และการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนความยั่งยืนหมายถึงความสามารถของบุคคล เครื่องมือในการทำงาน และองค์การในการผลิต หรือให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Gallos & Bolman

Gollos และ Bolman นำสู่เนื้อหาในหนังสือฉบับปรุงใหม่ของเขาว่าภาวะผู้นำทางวิชาการในใหม่นี้ต้องมีการปรับรื้อกรอบแนวคิดใหม่อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมายโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผลกระทบจากการระบาดของ Covid-19 ในช่วงที่สองสามปีที่ผ่านมา ซึ่งทำให้สถาบันการศึกษาทั่วโลกต้องปรับตัวครั้งใหญ่ ผลกระทบดังกล่าวทำให้เกิดความถดถอยทางการเรียนของนักเรียนนักศึกษาในทุกระบบ คนที่อยู่ในวัยเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษามีคำถามถึงประโยชน์และความคุ้มค่าของเรียนมหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัยมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จึงเป็นโจทย์ที่ท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาในยุคนี้อย่างยิ่ง

ผู้นำทางวิชาการยุคใหม่ต้องปรับรื้อโครงสร้างความคิดใหม่ทั้งโครงสร้างของงานที่รับผิดชอบ โครงสร้างองค์การในการดำเนินงาน และโครงสร้างกระบวนการทำงาน ผู้นำทางวิชาการที่ดีควรมีลักษณะสำคัญต่อไปนี้ (1) เป็นนักวิเคราะห์และออกแบบ (2) เป็นนักการเมืองที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (3) เป็นผู้นำใฝ่บริการ ผลักดันความสำเร็จและโคช (4) เป็นต้นแบบการกระทำและมีศิลปะในการนำ (5) รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ (6) มีความกล้าหาญ ความหวัง และค่านิยมที่ถูกต้อง

ผู้นำวิชาการยุคนี้ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และออกแบบองค์การ ออกแบบงาน และกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบท ปัญหา และวิสัยทัศน์ทางวิชาการของสถานศึกษา เป็นนักติดสินใจทางการเมืองในองค์การที่มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจของเพื่อนร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่ายของสถานศึกษา เป็นผู้นำที่มีจิตบริการและเกื้อหนุนการดำเนินงานขององค์การ มีความมุ่งมั่นและขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผน เป็นพี่เลี้ยงหรือโคชงานได้ ผู้นำต้องเป็นต้นแบบทั้งความคิดและการกระทำ มีอุดมการณ์และศิลปะในการนำบุคลากรสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ผู้นำต้องติดตามความเคลื่อนไหวต่างๆ อยู่ตลอดเวลา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านวิชาการ เทคโนโลยี และความเคลื่อนไหวต่างๆ อยู่เสมอ มีความกล้าหาญในการดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้องโดยหลักวิชา มองโลกในแง่ดีและมีความหวัง ตลอดจนมีค่านิยมที่ถูกต้องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะนิสัยต่อไปนี้ (1) มองโลกในแง่ดีและแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้อื่น (2) ตรวจสอบฐานสมมติ (assumption) ปัจจุบันและแหล่งที่มา (3) หาจุดสมดุลระหว่างคำตอบที่มีอยู่แล้วกับสิ่งที่ต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม และ (4) ถอดบทเรียนจากทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานการปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Moore & Diamond

Moore และ Diamond นิยามภาวะผู้นำไว้ว่าหมายถึงสมรรถภาพในการปลดปล่อยและหลอมรวมศักยภาพในการร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำในองค์การแบบไหน และกิจการใด รวมทั้งภาวะผู้นำทางวิชาการด้วย ซึ่งเราก็สามารถนำใช้นิยามข้างต้นได้ทุกสถานการณ์ และการนำที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นไปอย่างมีสิ่งมุ่งหวัง (Purposeful) การนำต้องเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์และมีจุดหมายอยู่ในใจ ผู้นำอาจจะไม่จำเป็นต้องกำหนดสิ่งมุ่งหวังนั้นๆ ไว้ก็ได้ แต่ทุกคนต่างมีความเห็นด้วยในสิ่งนั้นร่วมกัน มีค่านิยมร่วมกัน และมีพันธะร่วมกันที่จำดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นด้วยความเต็มใจ ด้วยสาเหตุเดียวกัน
2. ภาวะผู้นำเป็นการให้อำนาจกับทุกคนในการดำเนินการสู่การบรรลุในสิ่งที่มุ่งหวัง ภาวะผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมทางค้นพบตนเอง และพร้อมจะดำเนินการทุกอย่างตามที่ตนสนใจและมีความสามารถ หรือพัฒนาความสามารถของตนเพื่อการนั้น ภาวะผู้นำที่ดีต้องสร้างแรงระเบิดของพลังจากภายใน ไม่ใช่การบังคับ และชี้ชวนให้ทำ
3. ภาวะผู้นำไม่ใช่ความเก่งงานของใครคนใดคนหนึ่ง แม้ว่าโดยทั่วไปแล้วผู้นำจะเป็นคนเก่ง หรือมีความสามารถพิเศษเฉพาะตนก็ตาม แต่ภาวะผู้นำเกิดขึ้นจากมวลรวมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่และคน ที่ต่างคนต่างรู้หน้าที่ แต่ละคนได้ทำสิ่งที่ตนสนใจและความถนัด ตามวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อการได้มาซึ่งสิ่งมุ่งหวังร่วมกัน

Moore และ Diamond กล่าวต่อไปว่าถ้ามีการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมและถูกต้องแล้ว ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดทีมงานที่มีพลังที่ยึดโยงกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีค่านิยมร่วมในสิ่งที่ทำ จนนำไปสู่พลังร่วมโดยการรับรู้ว่าสิ่งที่แต่ละคนริเริ่มและดำเนินการนั้นต่างก็มีส่วนสำคัญต่อการได้มาซึ่งสิ่งมุ่งหมายอันเป็นผลประโยชน์ร่วมกันของทุกคน และแม้ว่า นักวิชาการทั้งสองท่านไม่ได้สรุปหรือเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการเอาไว้ แต่จากการศึกษาแนวคิดทั้งหมดที่เสนอไว้พอสรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย (1) มีวิสัยทัศน์วิชาการที่ชัดเจนและมีพลัง (2) มีค่านิยามาและวัฒนธรรมในการดำเนินงาน (3) มีแผนและกลยุทธ์สู่การบรรลุวิสัยทัศน์ (4) มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเกิดวิสัยทัศน์ร่วม และ(5) ให้อำนาจและความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน

ภาวะผู้นำทางทางวิชาการตามแนวคิดของ Hallinger & Heck

Hallinger และ Heck ไม่ได้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่าอย่างไรโดยตรง แต่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าผู้นำที่ดีจะช่วยให้เพื่อนร่วมได้ค้นพบและยึดเป้าประสงค์ใหม่ในการทำหน้าที่ของตนและของส่วนร่วม หรือขององค์การ วิสัยทัศน์และพันธกิจไม่ได้ส่งผลโดยตรงกับความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ แต่เป็นแรงจูงใจของแต่ละคนและการเดินทางร่วมกัน (ความร่วมมือร่วมใจ) ของสมาชิกองค์การแต่ละคนสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์เป็นสิ่งที่สำคัญ และนักวิชาการทั้งสองได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำไว้ 4 องค์ประกอบคือ (1) การมีเป้าประสงค์ในการดำเนินงาน (2) การมีโครงสร้างและเครือข่ายทางสังคม (3) การให้ความสำคัญกับบุคลากร และ (4) การมีวัฒนธรรมในการทำงาน

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Tomlinson

Tomlinson นิยามภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลและการรู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของตนในการทำงานร่วมกับคนอื่น โดยทั่วไปผู้นำจะเป็นคนที่มีพลังสูง มีความชัดเจนในทิศทาง และมีวิสัยทัศน์ ส่วนคุณสมบัติสำคัญของผู้นำมี 4 ประการคือ (1) ผู้นำที่ดีต้องกล้ายอมรับจุดอ่อนของตนได้ (2) ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ได้ดี (3) ผู้นำที่ดีต้องมีความห่วงใย และให้ความใส่ใจคนอื่นก่อนเสมอ และ4) ผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคลและสิ่งต่างๆ เสมอครับ

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Turnbull

Turnbull กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการในมุมกว้างคือผู้นำทางการศึกษาที่สร้างสรรค์ว่าต้องเป็นคนที่มีทักษะในการริเริ่มสร้างสรรค์และมีเจคติที่เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์แนวคิดใหม่ว่าเป็นแนวคิดที่ดีหรือไม่ดี มีความสามารถในการนำแนวคิดสู่การปฏิบัติ มีความสามารถในการชี้ชวนให้คนอื่นรับฟังและพร้อมที่จะร่วมมือในการดำเนินการตามแนวคิดและวิธีการเหล่านั้น และสุดท้ายผู้นำที่สร้างสรรค์ต้องสามารถสร้าง

ความมั่นใจให้ผู้เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่าแนวคิดและวิธีการเหล่านั้นจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย

รูปแบบภาวะผู้อย่างสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Turnbull มี 2 มิติ 6 องค์ประกอบ คือมิติของคุณสมบัติและมิติของวิธีการ ในมิติของคุณสมบัตินั้นผู้นำที่สร้างสรรค์เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่เอื้อต่อวิสัยทัศน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และมีคุณลักษณะที่อื้อต่อการเป็นผู้นำ ส่วนมิติของวิธีการคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการจูงใจ และการสร้างเสริมความเจริญงอกงาม

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Blase & Blase

Blase และ Blase ได้ทบทวนวรรณกรรมและนำเสนอแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างการนิเทศการศึกษากับภาวะผู้นำทางวิชาการ หรือคำที่เขาใช้คือภาวะผู้นำการเรียนการสอน ซึ่งผู้เขียนสรุปว่าเป็นงานวิชาการในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวมาแล้วข้างต้น Blase และ Blase อ้างถึงแนวคิดของ Cogan, Anderson, และ Krajewski ที่ได้สรุปพัฒนาการแนวคิดการนิเทศตั้งแต่ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์จนถึงการนิเทศการเรียนการสอนและการเป็นโคชการเรียนการสอน (ยุคต่างๆ คือ การนิเทศตามแนวการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ การนิเทศแบบประชาธิปไตย การนิเทศแบบมีส่วนร่วม การนิเทศและพัฒนาหลักสูตร การนิเทศแบบคลินิก การนิเทศแบบกลุ่มสัมพันธ์ และสุดท้ายคือการนิเทศการเรียนการสอนและการเป็นโคชการเรียนการสอน) และในที่สุดก็มาถึงยุคการนำใช้ ‘ภาวะผู้นำการเรียนการสอน’ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู หรือครูด้วยกัน โดยการร่วมกันพัฒนาการเรียนการสอนของครูและพัฒนาวิชาชีพอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการพัฒนาครูโดยการผสมผสานวิธีการนิเทศ วิธีการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตรเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพการศึกษาโดยรวมของสถานศึกษาโดยรวมต่อไป ซึ่งเป็นจุดเน้นของงานวิชาการในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษานั่นเอง

ภาวะผู้นำการจัดการเรียนการสอนมีความหลากหลายทั้งแนวคิดและวิธีการ ดังความเห็นของ Sheppard ที่อ้างใน Blase & Blase ซึ่งเห็นว่าการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นพฤตกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ทรงอิทธิพลที่สุด ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารที่เอื้อต่อการเจริญงอกงามทางวิชาชีพของครูมีดังนี้ (1) การกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน (2) การสื่อสารและทำความเข้าใจในเป้าประสงค์ดังกล่าว (3) การนิเทศและประเมินผลการเรียนการสอน (4) การกำกับความก้าวหน้าของนักเรียน (5) การรักษาเวลาในการจัดการเรียนการสอน (6) การดำเนินการที่โปร่งใสและตรงไปตรงมา (7) การให้รางวัลครูตามผลงาน (8) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ และ (9) การให้รางวัลผลการเรียน และก ระบวนการภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Clark & Clark ที่ Blase และ Blase สรุปไว้นั้นมี 8 องค์ประกอบ คือ การให้ความสำคัญกับพันธกิจ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีเครือข่ายการสื่อสาร การลดขั้นตอนการบังคับบัญชา การกำกับดูแลดูแลภารกิจร่วมกัน การพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ตลอดชีวิต และชุมชนแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Hoy & Hoy

Hoy & Hoy (2006) เป็นนักวิชาการที่สนใจและเขียนหนังสือทั้งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้เขียนจัดไว้เป็นการบริหารวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวมาข้างต้น Hoy & Hoy ใช้คำว่าการนิเทศกับภาวะผู้นำการเรียนการสอน สลับกันไปมาหรือแทนกันไปมา แต่ดูเหมือนว่าจะชี้ให้เห็นว่าถ้าเป็นภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ผู้บริหารและควรต้องทำงานร่วมกัน และมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาวิชาชีพของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน และนักวิชาการทั้งสองชี้ว่าผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอน ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สื่อสารและสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์การเรียนการเรียนสอนให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอตามเป้าประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการสอนของครูและคุณภาพการเรียนของนักเรียน ส่วนการแปลงวิสัยทัศน์สู่กันปฏิบัติมีดังนี้

1. ประการแรก ความเป็นเลิศทางวิชาการต้องสร้างแรงจูงใจและรวมพลังของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้นำทางการเรียนการสอนต้องดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการยกระดับคุณภาพการเรียนของนักเรียนต้องเป็นไปอย่างมีขั้นตอน เอาจริงเอาจัง และความคาดหวังผลสัมฤทธิ์สูงแต่เป็นไปได้จริง
2. ประการที่สอง ความเป็นเลิศทางวิชาการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรมความร่วมมือที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำทางการเรียนการสอนและครู กิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเพื่อความเจริญก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน บรรยากาศของสถานศึกษา การจูงใจครูและนักเรียนและขวัญกำลังใจของบุคลากร ต้องได้รับความใส่ใจ กำกับดูแล ประเมิน และปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ประการที่สาม ครูคือศูนย์กลางของภาวะผู้นำในการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน ที่ส่งผลต่อเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู สามารถจูงใจและการกำกับตนเองได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด
4. ประการที่สี่ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างสร้างสรรค์ จัดหาทรัพยากร และวัสดุที่จำเป็นในการทำหน้าที่ของครู เพราะนั่นคือหน้าที่หลักของผู้บริหาร
5. ประการที่ห้า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางเชาวน์ปัญญา ติดตามและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการสอน การจูงใจ การเรียนรู้ การจัดการชั้นเรียน และการประเมิน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูในด้านต่างๆ อยู่เสมอ
6. ประการสุดท้าย ผู้บริหารต้องผู้นำในการรู้และเฉลิมฉลองความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษา เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งเสริมแรงและวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางวิชาการ

บทสรุปและความเห็นท้ายเรื่อง

การทำความเข้าใจปรากฏการณ์และนำใช้ความเข้าใจที่ได้ในการดำรงชีวิต การทำงาน และการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการใช้สอย การทำงาน และการอยู่ร่วมกันของมนุษยชาติเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สิ่งมีชีวิตที่

เรียกตนเองว่ามนุษย์หรือคน ซึ่งมีพัฒนาการมากกว่าสิ่งมีชีวิตเผ่าพันธ์อื่น ผู้เขียนเรียกคุณลักษณะดังกล่าวว่า ‘ความฉลาดรู้ (Intellectuality)’ ซึ่งพัฒนาได้โดยการฝึกฝน พัฒนา และการมีสนามในการทดลองสมรรถนะด้านความฉลาดรู้ของตนเอง และของหมู่คณะอยู่เสมอ และจากฐานสมมติ (assumption) ข้างต้น ก็จะนำไปสู่ข้อเท็จจริงสำคัญที่ว่า ‘ถ้าคนใด หรือคนกลุ่มใด หรือชาติใดมีคุณลักษณะดังกล่าวมากกว่าคนอื่น หรือชาติอื่น ก็จะทำให้บุคคลนั้นหรือประเทศชาตินั้นก็จะได้รับผลประโยชน์และได้เปรียบเชิงระบบจากคุณลักษณะดังกล่าวทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งด้านชีวิตความเป็นอยู่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ผลประโยชน์ของบุคคลก็คือสิทธิประโยชน์ของความฉลาดรู้ดังกล่าว ส่วนผบประโยชน์ของประเทศก็คือผลประโยชน์มวลรวมที่ได้จากความฉลาดรู้ของบุคคล และผลประโยชน์จากนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากความฉลาดรู้ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความฉลาดรู้ดังกล่าว ตัวอย่างเช่นการขายความคิด ขายงานวิชาการ และขายผลผลิตจากแนวคิดทฤษฎีเหล่านั้น ทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิการที่นักวิชาการที่ค้นพบแนวคิด หรือทฤษฎี หรือแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้รับความนิยม นักวิชาการท่านนั้นเขียนหนังสือเล่มเดียวก็สามารถทำรายได้เป็นร้อยล้านบาทแล้ว และรายได้ของบุคคลแบบนี้ ก็เป็นรายได้ของประเทศด้วย นี่ยังไม่นับการรับเชิญจากประเทศต่างๆ ทั่วโลกไปบรรยาย และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากแนวคิดในลักษณะนี้อีกนับไม่ถ้วน เป็นต้น

ถ้าจะถามว่าคนไทยเราไม่มีสมองเหรอ ทำไมจึงไม่มีความฉลาดรู้แบบนั้น คำตอบก็คือคนทุกคนในโลกฉลาดรู้ได้ถ้าได้รับการฝึกฝน และได้โอกาสในการแสดงออก ดังจะเห็นได้ว่ามีคนไทยจำนวนหนึ่งได้แสดงความฉลาดรู้ในต่างประเทศ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเอง และประเทศที่ห้าโอกาสกับคนไทยเหล่านั้นอีกด้วย ดังตัวอย่างที่มีให้เห็นพอสมควร แต่ทำไมคนไทยเหล่านั้นจึงไม่ทำสิ่งนั้นให้กับประเทศตัวเอง คำตอบก็คือ ‘ต้นไม้จะเจริญเติบโต และผลิตอกออกผลได้ต่อเมื่อนำไปปลูกในที่มีดินอุดมสมบูรณ์ สภาพแวดล้อมเหมาะสม มีการดูแลรักษา ลดน้ำพรวนดินสม่ำเสมอ และเหมาะสมต่อการเจริญงอกงามแล้ว ในที่สุดต้นไม้ก็จะเจริญงอกงามและผลิดอกออกผลแน่นอนครับ

สำหรับบริบททางวิชาการและสังคมไทยนั้น ประเทศไทยและสังคมไทยเป็นบริบทและสังคมปิดกั้นความฉลาดรู้ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะสังคมไทยเป็นสังคม ‘อำนาจนิยมและอาวุโสนิยม’ ดังนั้นความถูกต้องจึงเป็นไปตามผู้มีอำนาจหรือผู้มีอาวุโส (อาวุโสด้วยวัยวุฒิ คุณวุฒิ หรือตำแหน่งงาน) ไม่ใช่ความถูกต้องตามน่าจะเป็น หรือความเป็นจริง หรือหลักวิชา แต่ยึดตามผู้มีอำนาจหรือมีอาวุโส ผลที่เกิดขึ้นก็คือเราจึงเป็นสังคมที่ไม่ค่อยถกเถียงกันเพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด หรือเป็นประโยชน์ที่สุด แต่เราจะสยบยอมกับสิ่งที่ผู้มีอำนาจหรือผู้มีอาวุโสกำหนด และขณะเดียวกันการบริหารงานในภาครัฐทั้งหมดและในภาคเอกชนส่วนหนึ่งเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจและอย่างมากก็เป็นการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ ซึ่งยังมีข้อจำกัดในการคิดและใช้ความคิดสร้างสรรค์โดยเฉพาะองค์การราชการ ด้วยข้อจำกัดดังกล่าวจึงเป็นสภาวะการณ์ที่ไม่มีพื้นที่เปิดให้ริเริ่ม และทดลองใช้แนวคิดใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้เท่าที่ควร ***ดังนั้นถ้าต้องการเปิดพื้นที่ให้มีการริเริมและทดลองใช้แนวคิดใหม่ ๆ เราต้องเปลี่ยนรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารราชการของไทย จาก ‘การมอบอำนาจ เป็นกระจายอำนาจแบบให้อำนาจ’*** คือมีการแบ่งงาน แบ่งอำนาจการตัดสินใจ และความรับผิดรับชอบให้ชัดเจนระหว่างหน่วยราชการส่วนกลาง ที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางอำนาจการบริหาร กับหน่วยราการในท้องถิ่น ที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยปฏิบัติ ซึ่งถ้ามี

ระบบบริหารราชการแบบนี้ก็จะเป็นการเปิดพื้นที่การริเริ่มและนำใช้แนวคิดใหม่เพื่อการได้มาซึ่งผลการดำเนินงานที่แตกต่าง และการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ตามมา แล้วความฉลาดรู้ของคนไทยก็จะเกิดขึ้น แนวคิด และทฤษฎีใหม่ๆ ที่ดีและสอดคล้องกับปัญหาและบริบทของไทยก็จะเกิดขึ้นอีกมากมายแน่นอน ส่วนองค์ความรู้และทฤษฎีจากต่างประเทศทั้งหลายจะเป็นแค่สารสนเทศส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ แนวคิดทฤษฎีนำเข้าเพื่อการใช้สอย และยึดแนวคิดหรือทฤษฎีเหล่านั้นเป็นสารณะ และที่สำคัญกว่านั้น คือบ่อยครั้งเป็นการเข้าใจและนำใช้แบบไม่เข้าใจ หรือไม่ครบสูตร หรือยังไม่เห็นผลที่จะเกิดขึ้น แต่ต้องเปลี่ยนไปเพราะมีการเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจที่รับผิดชอบ ซึ่งสร้างความเสียหายให้กับประเทศไทยเป็นอย่างยิ่งในช่วงที่ผ่านมา

ที่ผู้เขียนกล่าวถึงเรื่องความฉลาดรู้และอุปสรรคของความฉลาดรู้ของคนไทยไว้ข้างต้นนั้นเพราะผู้อ่านอาจยังไม่คุ้นชินกับการทบทวนวรรณกรรมและการอ้างอิงแบบการนำเสนอสาระเขียนของผู้แต่งเป็นรายคนแบบที่นำเสนอในเอกสารนี้ เพราะส่วนใหญ่การทบวนวรรณกรรมและเขียนรายงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปตัวแปรที่ศึกษาแบบบูรณาการแนวคิดและเนื้อหา แต่บ่อยครั้งผู้เขียนจะพบเห็นการทบทวนวรรณกรรมแบบการนำเนื้อหาและแนวคิด ‘คนละเรื่องเดียวกัน’ มายำรวมกัน แบบจับแพชนแกะ แล้วสรุปเป็นตุเป็นตะว่าเป็นเรื่องเดียวกัน ผลที่ได้อาจจะทำให้มีความเข้าใจเรื่องที่ศึกษาแบบผิดเพี้ยนไปได้ ทั้งนี้เพราะนักวิชาการแต่ละคน โดยเฉพาะนักวิชาการในประเทศตะวันตกที่เขียนหนังสือแต่ละเล่มเขาจะมีกรอบคิด หรือฐานคิดในการนำเสนอเรื่องที่เขาจะเขียนไว้แล้ว และหนังสือของเขาก็จะเขียนไปในทิศทางนั้น ดังนั้นคนที่จะศึกษาและเขียนงานแบบบูรณาการแนวคิดและเนื้อได้ดีนั้นจำเป็นต้องทำในสิ่งต่อไปนี้ คือ (1) ต้องอ่านหนังสือมากพอและมีกรอบคิดเบื้อต้นของตนว่าจะนำเสนอเรื่องนี้ในมุมมองไหน เช่น เขียนในมุมมองที่ตนเองเชื่อ หรือว่าเห็นว่าจะเป็นทางเลือกใหม่ หรือเติมเต็มสิ่งที่ขาดหายไปจากวรรณกรรมที่ศึกษา (2) อ่านหนังสือที่ศึกษาให้ตลอดเล่มและเลือกใช้สาระที่เกี่ยวข้อกับกรอบคิดเบื้องต้นที่ออกแบบไว้ ให้ตรงประเด็น และ (3) ในการนำเสนออาจจะนำเสนอสาระตามกรอบหลัก และสาระที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อให้เห็นว่าได้มีการศึกษาแนวคิดเรื่องนั้นและที่เกี่ยวข้องพอสมควร และเลือกนำเสนอตามกรอบหลักตามความเชื่อของผู้เขียน ส่วนการทบทวนและนำเสนอแหล่งอ้างอิงในการเขียนเอกสารนี้ ผู้เขียนเลือกทำอีกแบบคือ การแยกนำเสนอสาระเป็นรายอ้างอิง และสรุปผลการศึกษาตามที่ค้นพบ และความเข้าใจของผู้เขียน ดังข้อสรุปที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่นำเสนอไปข้างต้น ซึ่งได้สาระโดยสรุปดังจะนำเสนอต่อไป

ข้อค้นพบที่หนึ่ง คำว่า ‘ผู้นำทางวิชาการ (academic leadership) ที่นักวิชาการในประเทศตะวันตกเขียนถึงนั้นจะเป็นงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหมายถึงการผลิตผลงานที่เป็นวิชาการ เช่น งานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และงานวิชาการอื่นๆ ที่มีลักษณะเป็น academic หรือ scholarly work ส่วนงานที่เกี่ยวของกับวิชาการในสถานศึกษาที่ต่ำกว่าอุดมศึกษา คือสถานศึกษาในระกดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษานั้นจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การสอน และกิจกรรมกบเสริมหลักสูตร เป็นหลัก แต่จากข้อสังเกตของผู้เขียน ซึ่งเห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นงานเขียนเกี่ยวกับงานวิชาการในระดับอุดมศึกษา หรือระดับต่ำกว่าอุดมศึกษานั้น สิ่งที่แตกต่างกันคือ ‘ลักษณะงานที่เรียกว่างานวิชาการ’ เช่น ถ้าเป็นงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาก็จะเป็นที่เกี่ยวกับผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ หรือของนักศึกษา ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการที่เป็นบทความวิชาการ บทความการวิจัย หรือ

งานวิจัย อาจารย์ หรืองานวิจัย หรือวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา เป็นต้น ส่วนงานวิชาการของสถาบันการศึกษาก่อนอุดมศึกษาก็จะเป็นเรื่องหลักสูตร การเรียนดการสอน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในสถานศึกษาที่ต่ำกว่าอุดมศึกษานั่นเอง ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นว่าการบริหารวิชาการ และภาวะผู้นำทางวิชาการทั้งสองระดับสามารถใช้หลักวิชาเดียวกันได้ แต่ต่างกันที่ลักษณะงาน และบุคลากรของแต่ละระดับเท่านั้น และผู้เขียนจึงนิยามภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า ‘เป็นสภาวะที่ผู้นำมีและนำใช้สมรรถนะความเป็นผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและปลดปล่อยศักยภาพของบุคคลกรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้ความร่วมมือตามบทบาทหน้าที่ของตน ด้วยความเต็มใจและเต็มศักยภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ทางวิชาการของสถานศึกษา’

ประการที่สอง คำว่า ‘ผู้นำ’ ในการบริหารวิชาการระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานหมายถึงผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่ายที่มีหน้าที่ร่วมกันในการดำเนินงานด้านวิชาการทั้ง ด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร และงานเครือข่ายวิชาการของสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียนและพัฒนาวิชาชีพของครู และบุคลากรของสถานศึกษา

ประการที่สาม สมรรถนะความเป็นผู้นำประกอบด้วยการมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานวิชาการในสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์วิชาการและหลักสูตรสถานศึกษา การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและวัฒนธรรมวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สี่ การนำใช้สมรรถนะความเป็นผู้นำอาจจะเนินการดังนี้ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ทางวิชาการแบบมีส่วนร่วม (2) การพัฒนาหลักสูตรและแผนกลยุทธ์งานวิชาการ (3) การให้อำนาจและส่งเสริมภาวะผู้นำการเรียนรู้ (4) การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพครู (5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และ (6) การมีระบบกำกับและตอบสนองที่ทันต่อเหตุการณ์

ประการสุดท้าย ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นพัฒนาการการนิเทศสู่การพัฒนาบุคลากรแบบร่วมพัฒนา โดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายและเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของทั้งผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิงและประกอบการค้นคว้า

Blase, J. & Blase, J. (1998). Handbook of Instructional Leadership: How Really Good Principals Promote Teaching and Learning. California: Corwin Press.

Buller, J.L. (2021). Academic Leadership in the New Normal. CA: ATLAS Leadership Publishing.

Buller, J.L. (2011). Academic Leadership Day by Day: Small Steps that Lead to Great Success. CA: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

Fink, S. & Markholt, A. (2011). Leading for Instructional Improvement: How Successful Leaders

Develop Teaching and Learning Expertise. CA: Jossey-Bass.

Foskett, N. & Lumby, J. (2003). Leading and Managing Education: International Dimensions. London: A SAGE Publications.

Gallos, J.V. & Bolman, L.G. (2021). Reframing Academic Leadership, 2nd ed. NJ: Jossey-Bass, A Wiley Brand.

Glanz, J. & Zepeda, S.J., edited. (2016). Supervision: New Perspectives for Theory and Practice. Maryland: Lowman & Littlefield.

Glickman, C.D. (1981). Developmental Supervision: Alternative Practice for Helping Teachers to Improve Instruction. Association for Supervision and Curriculum Development.

Goldhammer, R. Anderson, R. & Krajewski, R.J. (1980). Clinical Supervision: Special Method for the Supervision of Teachers, 2nd ed. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Gorton, R.A. (1976). School Administration. Iowa: Brown Company.

Harris, J.T. Lane, J.E. Sun, J.C. & Baker, G.F. (2022). Academic Leadership and Governance of Higher Education: A Guide for Trustees, Leaders, and A Spiring Leaders of Two-and Four-Year Institutions, 2nd ed. New York: Stylus Publishing.

Hallinger, P. & Heck, R. (2003) . 'Understanding the contribution Leadership to School Improvement' in Educational Leadership and Management, Wallace, M. & Poulson, L., edited. London: SAGE Publications.

Hoy, A.W. & Hoy, W.K. (2006). Instructional Leadership: A Research-based Guide to Learning in Schools, 3rd ed. Boston, MA: Pearson Education Company.

Marzano, R.J. & Livingston, D. (2011). Effective Supervision: Supporting the Art and Science of Teaching. www.amazon.com/gp/kindle/mac.

Morphet, E.L., Johns, R.L. & Reller, T.L. (1982). Educational Organization and Administration, 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Moore, M.R. & Diamond, M.A. (2000). Academic Leadership: Turning Vision into Reality. UK: The Ernst & Young Foundation.

Rebore, R.W. (1995). Personnel Administration in Education: A Management Approach, 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Sergiovanni, T.J. & Starratt, R.J. (1993). Supervision: A Redefinition, 5th ed. New York: McGraw-Hill.

Tomlinson, H. (2004). Educational Leadership: Personal Growth for Professional Development. London: SAGE Publications.

Tracy, B. (2013). Delegation & Supervision. New York: American Management Association.

Turnbull, J. (2012). Creative Educational Leadership: A Practical Guide to Leadership as Creativity. London: Bloomsbury.

Wallace, M. & Poulson, L. (2003). Learning to Read Critically in Educational Leadership and Management.

London: SAGE Publications.

Wile, J. &I Bondi, J. (2004). Supervision: A Guide to Practice, 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

Wikipedia. (2024). Academic Administration: Article talk. en.m.wikipedia.org, retrieved January, 2024.

กิติมา ปรีดีดิลก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. **กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซท.**

สงัด อุทรานันท์ (2530**). การนิเทศการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม.**

สมาน อัศวภูมิ. (2564ก.) ภาวะผู้นำและผู้นำทางวิชาการ. อุบลราชธานี: ไสลด์บรรยายบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สมาน อัศวภูมิ. (2564ข.) การจัดและบริหารการศึกษาไทย: ทำอย่างไรจึงจะรอด. อุบลราชธานี: อุบทกิจออฟเซทการพิมพ์

สมาน อัศวภูมิ. (2567). แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษาสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา. ฉบับปรับปรุง. อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.

สมาน อัศวภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4. อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.

สมาน อัวภูมิ. (2526). การสร้างชุดฝึกอบรมเรื่องการนิเทศแบบคลีนิกสำหรับครูระดับมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

.....