

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนิวนอร์มัล\*  
ACADEMIC LEADERSHIP OF EDUCATIONAL INSTITUTION  
ADMINISTRATORS IN NEW NORMAL AGE

ภาณุพงศ์ อุณาชาติ<sup>1</sup>, เอกราช โขจิตพิมาณเวช<sup>2</sup>

Panupong Unnachart<sup>1</sup>, Ekkarach Kositpimanvach<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>1,2</sup>

Mahachulalongkornrajavidyalaya University<sup>1,2</sup>

Email : panupong\_un@kkumail.com

**บทคัดย่อ**

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของโลก ที่เรียกว่ายุคนิวนอร์มัล (New normal) คือ การใช้ชีวิตวิถีใหม่ เพื่อให้การดำเนินชีวิตสามารถก้าวต่อไปได้ ซึ่งการบริหารองค์การก็ต้องมีการปรับตัวให้ยืดหยุ่นและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญมากต่อการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพบทความวิชาการนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนิวนอร์มัล ซึ่งเป็นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องใช้กระบวนการในการใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ตลอดจนความรู้ ความสามารถและเทคนิควิธีการต่างๆ ของผู้นำในการสร้างศรัทธาและโน้มน้าวให้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข ตามเนื้อหาและรายละเอียดดังนี้ 1) ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) บทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 4) ยุคนิวนอร์มัล 5) แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำทางวิชาการ; ผู้บริหารสถานศึกษา; ยุคนิวนอร์มัล

## ABSTRACT

With a situation in which Coronavirus 2019 (Covid-19) is outbreaking, it causes a significant change to the world called “New Normal,” the new standard for the potentiality of living on as long as possible. Organizational management has to adapt for survival and the ability to continue a business. Thus, the leadership of the executives is essential to make an organization reach its objectives efficiently. This academic paper is a study of academic leadership of school administrators in the New Normal era. This is the basis of educational institution administrators who must use the process of using influence and authority as well as knowledge. Leader's ability and techniques to build faith and convince subordinates to work willingly to achieve unconditional achievement of the organization's or leader's goals. The content and details are as follows 1) Definition of Academic Leadership. 2) Role of Academic Leadership. 3) Components of Academic Leadership of School Administrators. 4) New Normal. 5) Concepts and Theories of Academic Leadership educational administration.

**Keywords :** Academic Leadership; Administrators; New Normal

### 1. บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดพื้นฐานในการเสริมสร้างต้นทุนในการพัฒนาประเทศ ได้แก่ ทุนทางสังคม ทุนเศรษฐกิจและทุนทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่องและยึด “คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา” และ “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อบ่มไปสู่อุทิศ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” ดังนั้นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคนและสังคมไทย จึงให้ความสำคัญสูงกับการพัฒนาคนเนื่องจาก “คน” เป็นเป้าหมายสุดท้าย ที่จะได้รับผลประโยชน์และผลกระทบจากการพัฒนา ขณะเดียวกันก็ขับเคลื่อนไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาคนในทุกมิติอย่างสมดุลทั้ง จิตใจ ร่างกาย “ความรู้” และทักษะความสามารถในการวิเคราะห์อย่างมี “เหตุผล” รอบคอบ ระมัดระวังด้วยจิตสำนึกในศีลธรรม และ “คุณธรรม” ที่ดี และ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถตัดสินใจ โดยใช้หลัก “ความพอประมาณ” ในการดำเนินชีวิตอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต อดทน ขยันหมั่นเพียร อันจะเป็น “ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี” ให้คนพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี และมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม อยู่ในครอบครัวที่อบอุ่นและสังคมสันติสุข การเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลกระทบโดยตรงต่อวิถีชีวิตของคนทั่วไป การแข่งขันขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนมีศักยภาพการดำเนินชีวิต ศักยภาพและคุณภาพของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการศึกษา ดังนั้น การศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนให้สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ อย่างมีความสุข (เอกราช โฆษิตพิमानเวช, 2560)

เมื่อผู้บริหารหรือผู้นำเป็นกุญแจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำจะต้องเป็น บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการองค์การภายใต้สภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ จึงกล่าวได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารองค์การจะต้อง มีภาวะผู้นำ คือ มีวิธีการโน้มน้าว ชักชวนให้อื่นร่วมปฏิบัติงานด้วย เพื่อที่จะนำพาองค์การไปสู่ จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (วีระพงศ์เกียรติไพรัช, 2560) และยิ่งในปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ซึ่งเป็นเชื้อไวรัสที่สามารถก่อให้เกิดโรคทางเดินหายใจ ซึ่งเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ค้นพบใหม่ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2562 เมือง อู่ฮั่น สาธารณรัฐประชาชนจีน และโรคดังกล่าวระบาดไปทั่วโลก จนถึงปัจจุบันมีผู้ติดเชื้อสะสมจำนวนมาก และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องออกมาตรการเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว ซึ่งสำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร ในวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2563 (ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร, 2563) เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และจากการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าวได้กระทบต่อการใช้ชีวิตของประชาชนทั่วโลก อาทิ ต้องเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) หรือการที่จะต้องสวมหน้ากากอนามัย เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ก็มีมาตรการในการจัดระเบียบในการทำงานในองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อาทิ การให้บุคลากรทำงานอยู่ที่บ้าน (Work from home) การสลับกันเข้าเวรในสำนักงาน หรือลดเวลาในกาทำงาน เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรค

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการบริหารจัดการของผู้บริหารในสถานศึกษา ในการชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน และโน้มน้าว จูงใจในการพัฒนางานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การพัฒนาการเรียนการสอนส่งเสริมพัฒนาบุคลากร และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้คุณลักษณะหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ดังนั้น จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของโลก ที่เรียกว่ายุคนิวอร์มัล (New normal) ซึ่งก็จะมีผลกระทบหลากหลายทางหนึ่งในนั้นก็คือทางด้านการศึกษา ซึ่งการบริหารองค์การก็ต้องมีการปรับตัวให้ยืดหยุ่นและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ซึ่งภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนก็ย่อมได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก ดังนั้นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสำคัญมากต่อการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ

Duke (1987) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน คือ ความตั้งใจที่จะจัดสรรเวลาในการปรับปรุงการเรียนการสอน มีความสามารถที่จะใช้เวลาให้มากกว่าปกติให้กับชั้นเรียนเป็นพิเศษ และขึงมุ่งเน้นไปที่สวัสดิการของโรงเรียนทั้งหมด และการสร้างวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนตามธรรมชาติของการเรียนการสอนที่ดี

Davis & Thomas (1989) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการ คือ บทบาทสำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู

ไพเราะ พัดตาสิงห์ (2554) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้อิทธิพล กระบวนการให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติ กิจกรรมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

สิร์รธานี วสุภัทร (2551) ได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคคลในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

McEwan (2001) ได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการคือ ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยครูผู้สอน นักเรียน และหลักสูตรที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การบริหารจัดการของผู้บริหารในสถานศึกษา ในการชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน และโน้มน้าว จูงใจในการพัฒนางานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การพัฒนาการเรียนการสอนส่งเสริมพัฒนาบุคลากร และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ

### 3. บทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2542) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเพื่อการ ปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ 3 เกณฑ์ใหญ่ และในส่วนของเกณฑ์ที่ 2 ได้กล่าวถึง ผู้บริหาร สถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
2. มีภาวะผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน
3. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูป การเรียนรู้
4. มีศักยภาพ ในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ
5. มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

Trusty (1986) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการมี 17 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและห้องเรียนสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. สร้างความเชื่อมั่นว่า โครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา

5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุ ความต้องการของผู้เรียน

6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทาง วิชาการ
9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคม
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสร้างเขาว์ปัญญาของผู้เรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับผู้เรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัย
13. ร่วมมือกับผู้เรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้าน

วินัยผู้เรียน

14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหา

ด้านวินัยผู้เรียน

15. มีปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ

Hoy and Wayne (2003) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

มีดังนี้

1. ความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. การปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
3. ช่วยเหลือในทางสร้างสรรค์
4. ผู้นำทางปัญญา
5. เป็นศูนย์กลางปรับปรุงการเรียนการสอน
6. เป็นผู้นำในการตระหนักและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

สรุปได้ว่าบทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี ความสำคัญอย่างยิ่ง ในการพัฒนาสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาปราศจาก บทบาทผู้นำทางวิชาการแล้ว สถานศึกษา จะพัฒนาให้มีความเป็นเลิศทาง วิชาการได้นั้นถือเป็นเรื่องยาก

#### 4. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

Hallinger & Murphy (1985) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาไว้ว่ามี 3 องค์ประกอบหลักและ 11 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining the school Mission) มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing the school Goals)
  - 1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating school Goals)

2. การบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing the Instructional Program) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 ด้านการนิเทศและการประเมินผลการสอนของครู (Supervising and Evaluating Instruction)

2.2 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร (Coordinating the Curriculum)

2.3 ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress)

3. การเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote School Climate) มีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting Instructional Time)

3.2 การดูแลเอาใจใส่ครู และนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining High Visibility)

3.3 การจัดสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing Incentives for Teachers)

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Providing Professional Development)

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Developing and Enforcing Academic Standards)

3.6 การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing Incentives for Learning

Heck, Larsen and Marcoulides (1990) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ๆ คือ

1. การปกครองโรงเรียน (School governance)

2. การจัดบรรยากาศโรงเรียน (School climate)

3. การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน (School instructional organization)

Glickman (2007, 47) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นองค์ประกอบที่มีรากฐานมาจากการนิเทศการสอน ซึ่งเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประกอบด้วย 3 ด้าน ใหญ่

คือ ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะที่จำเป็น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน (Knowledge base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็น 6 ประการคือ

1.1 โรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective school literature) เป็นความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัย

1.2 การสอนที่มีประสิทธิผล (Research on Effective teaching) การสอนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัยเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทางวิชาการ

1.3 ปรัชญาความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษา (Education Philosophy and Belief) หมายถึง ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ที่เกิดจากการนำองค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และการสอนที่มีประสิทธิผลบรรจุลงในปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษา

1.4 พัฒนาการทางการบริหาร (Administrative Development) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการทางการบริหาร โรงเรียนในด้านพฤติกรรม การบริหาร นโยบาย การปฏิบัติที่ส่งผล

ต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาและดำเนินงานตามแผน

1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในขณะที่บุคคลทั่วไปไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนความเชื่อและความเข้าใจ

1.6 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในการที่จะพัฒนาหลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับรูปแบบของหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลของการพัฒนา

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความรู้ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน หมายถึง การนิเทศในห้องเรียนเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน

2.2 การพัฒนาที่ทีมงาน (Staff development) การพัฒนาที่ทีมงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการสอนของครูในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีความหมาย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่หาแนวทางในการจัดการศึกษาไปพร้อมกับการได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องของครูด้วย ซึ่งแนวทางดังกล่าวสามารถทำได้โดย การจัดบริการการศึกษาในโรงเรียนการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมพบปะกับทีมงาน การเยี่ยมโรงเรียน เป็นต้น

2.3 การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) จากสภาพของการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการกลายเป็นบทบาทที่สำคัญมากขึ้น ดังนั้นผู้นำทางวิชาการจึงต้องมีภาระหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร โดยการทำงานร่วมกับครู เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

2.4 การพัฒนากลุ่ม (Group development) การพัฒนากลุ่มเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญในการนำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ การเรียนรู้ทักษะของการทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่มรูปแบบของผู้นำกลุ่ม ความผิดปกติของการปฏิสัมพันธ์กลายเป็นกลุ่มและการแก้ปัญหาความขัดแย้งไปใช้ในการพัฒนากลุ่ม

2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัยการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Positive school climate) การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องพากลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School community involvement) โรงเรียนเป็นหัวใจของชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นความสัมพันธ์ที่มี

ประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถมีบทบาทในการนำชุมชน เป็นผู้สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนได้หลายทาง

3. ด้านทักษะที่จำเป็น (Skill needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะภาวะผู้นำและทักษะทางเทคนิค ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership skills) ประกอบด้วยทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะค่านบุคคล ทักษะการนิเทศ และทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม ส่วนทักษะทางเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกตและทักษะการวิจัยและประเมินผล ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skill) เป็นทักษะของผู้นำทางวิชาการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการติดต่อแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งผลลัพธ์ก็คือความเข้าใจความเข้าใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันทางความคิดซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องเห็นพ้องร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความคิด

3.2 ทักษะด้านบุคคล (People skill) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางวิชาการและเป็นทักษะที่ชี้ขาดความสำเร็จของตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ และตำแหน่งที่ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางของโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น การเลือกใช้วิธีการนิเทศในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด วิธีการดังกล่าวมีตั้งแต่การนิเทศทางอ้อม การนิเทศแบบร่วมมือไปจนถึงการนิเทศแบบเป็นทางการ

3.3 ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน (Group decision-making) เป็นทักษะพื้นฐานที่ใช้อธิบายว่าทำอย่างไรจึงจะเกิดการตัดสินใจร่วมกันขึ้นได้ ในการตัดสินใจร่วมกันนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้วิธีการเพื่อที่จะให้แนวคิด นโยบายเป้าหมายในการทำงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่ม

3.4 ทักษะการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting or envisioning) หรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสมรรถภาพในการสร้างมโนคติ และการถ่ายทอดความต้องการให้เกิดมโนคตินั้นอย่างเหมาะสม โดยการชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมายและร่วมกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้นจนทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนั้นถูกกำหนด และควบคุมจนกลายเป็นการตั้งมั่น

3.6 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน (Assessing and planning) เป็นทักษะที่ใช้ในการประเมินและวางแผนการประเมินเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การใช้เวลาสำหรับการวางแผน จุดอ่อน กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น

3.7 ทักษะการสังเกต เนื่องจากครูเป็นผู้มีส่วนร่วมที่มีสมรรถภาพในโอกาสการบริหารโรงเรียนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นผู้จัดเตรียมให้ผลสะท้อนกลับต่อครู โดยใช้วิธีการสังเกตให้เป็นประโยชน์ การสังเกตเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการสังเกตการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีวิธีการสังเกตหลายวิธีขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

3.8 ทักษะการวิจัยและการประเมินผล ในการวิจัยและการประเมินผลที่ดีควรมีความชัดเจนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่จะต้องวิเคราะห์ความสำเร็จของโปรแกรมการสอบและกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น



จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีองค์ประกอบทางวิชาการโดยจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน การบริหารบุคคลในการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

## 5. ยุคนิวนอร์มัล (New normal)

การกล่าวถึงคำว่านิวนอร์มัล (New normal) หลายคนอาจมองว่าเป็นการใช้ชีวิตแบบใหม่ที่เกิดขึ้นหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) แต่เมื่อศึกษาจะพบว่า “New Normal” หรือ “ความปกติในรูปแบบใหม่” เป็นคำศัพท์ที่ถูกใช้เป็นที่ครั้งแรกในปี ค.ศ. 2008 โดย Bill Gross ซึ่งนักลงทุนในตราสารหนี้ชื่อดัง และเป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pacific Investment Management (PIMCO) โดยให้นิยาม “New Normal” ในบริบทเศรษฐกิจโลก เอาไว้ว่า เป็นสภาวะที่เศรษฐกิจโลกมีอัตราการเติบโตชะลอตัวลงจากในอดีต และเข้าสู่อัตรา การเติบโตเฉลี่ยระดับใหม่ที่ต่ำกว่าเดิม ควบคู่ไปกับอัตราการว่างงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องหลัง เกิดวิกฤติทางการเงินในสหรัฐฯ (กรุงเพิร์ทธุรกิจ, 2563) แต่คำดังกล่าวไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายจนกระทั่งการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงมีการกล่าวถึง New normal และสำหรับในประเทศไทยราชบัณฑิตยสภาได้มีการบัญญัติศัพท์ New normal หมายถึง ความปกติใหม่ หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ โดยเขียนทับศัพท์ว่า นิวนอร์มัล (สำนักงานราช บัณฑิตยสภา, 2563)

เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และปฏิเสธไม่ได้ว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับรูปแบบการทำงานหรือการลดขนาดของการให้บริการให้มีความเหมาะสมกับการชีวิตในวิถีใหม่ และการที่จะปรับรูปแบบการทำงานหรือการตัดสินใจในการให้องค์การเดินไปในทิศทางใดนั้นจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การ จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการในการบริหารองค์การยุคนิวนอร์มัลจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ต่อการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 4) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนาวิชาการ 5) มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

## 6. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา

ประเทศไทยได้พยายามพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณสมบัติของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศทางด้านการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ ดังเช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะผู้นำทางวิชาการไว้ 5 ประการ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ต่อการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 4) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนาวิชาการ 5) มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา นอกจากนี้ สำนักงานการบริหารกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าว

ไว้ว่า การบริการงานวิชาการ หมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกอย่างในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการศึกษานักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีขอบข่ายของการบริการงานวิชาการดังนี้ 1) หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร 2) การวิจัยในชั้นเรียน 3) การสอนซ่อมเสริม 4) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 5) การนิเทศภายในสถานศึกษา 6) การประกันคุณภาพการศึกษา

## 7. สรุป

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ได้มีผลกระทบต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้าน การดำรงชีวิต ด้านเศรษฐกิจของประเทศ และอีกผลกระทบที่สำคัญคือด้านการศึกษา จนทำให้ผู้คนมาสู่การดำรงชีวิตวิถีใหม่หรือที่เรียกว่า ยุคนิวนอร์มัล (New normal) จากผลกระทบทางด้านการศึกษาส่งผลให้นักเรียนได้เรียนในรูปแบบออนไลน์เพื่อหยุดการแพร่เชื้อ และปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข โรงเรียนไม่สามารถเปิดทำการเรียนการสอนได้เป็นปกติ นักเรียนจึงเกิดการเรียนรู้ไม่เต็มที่จึงเป็นผลกระทบอย่างมากทางด้านวิชาการ ดังนั้นในการบริหารองค์กรซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องทันของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคนี้ เพื่อให้การบริหารองค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้ และเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการให้กับองค์กรภายใต้การดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่นั้นจะต้องอาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารองค์กร 5 ประการ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ต่อการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 4) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนาวิชาการ 5) มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

## 8. บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. (2563). "New Normal" คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเรารู้ชีวิต "ปกติวิถีใหม่". สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2565. จาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/882508>
- ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร. (2563). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 137 ตอนพิเศษ 69 ง. (25 มีนาคม 2563).
- ไพเราะ พัดดาสิงห์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ. (2560). การประยุกต์ใช้หลักธรรมพระพุทธศาสนาในการสร้างภาวะผู้นำของนักบริหาร. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2563). พจนานุกรมศัพท์นิเทศศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสภา. กรุงเทพฯ : สำนักงานราชบัณฑิตยสภา.
- สิร์รานี วสุภัทร. (2551). ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เอกราช โฆสิตพิมานเวช. (2560). รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- Davis, G. A., & Tomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teacher*. Boston : Allyn and Bacon.
- Duke, D. L.(1987). *School leadership and Instructional improvement*. New York : Random House.
- Glickman, C. D., ( 2007) . *Super Vision and instructional leadership: A developmental approach*. 7<sup>th</sup> ed. Boston : Pearson.
- Hallinger, P., & Murphy, M. ( 1985) , Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*. 8(6). 221-224.
- Heck, R. H. Et al. ( 1990) . Instructional Leadership. School A achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*. 26(2). 94-125.
- McEwan, E. K. (2001). *Seven steps to effective Instructional leadership*. 3<sup>d</sup> ed. California : Corwin Press.