



Developing Sustainable Educational Leadership through Metacognitive Wisdom: An Integrative Framework for Future-Oriented Leadership

Anothai Faikaow^{1*}, Yingsan Hapha², & PhraPaladHonda Vatasattdho³

¹ Faculty of Education, Mahachulalongkorn Rajavidyalaya University, Khon Kaen Campus

² Faculty of Education, Mahachulalongkorn Rajavidyalaya University, Khon Kaen Campus

³ Faculty of Education, Mahachulalongkorn Rajavidyalaya University, Khon Kaen Campus

* Corresponding author: E-mail: anothai@gmail.com

Abstract

This academic article presents an integrative conceptual framework between Sustainable Educational Leadership and Metacognition as a critical mechanism for developing modern educational leaders who are equipped to respond effectively and sustainably to the complex transformations of the 21st century. The article examines the fundamental elements of sustainable leadership, the strategic roles and competencies of leaders, and the development of metacognitive skills to foster critical thinking, self-regulation, and ongoing professional growth. Drawing upon relevant international theories and research, this study offers practical implications for implementation at both the institutional and policy levels.

Keywords: Sustainable Educational Leadership, Metacognition, Strategic Leadership, Adaptability, Lifelong Learning

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาแบบยั่งยืนด้วยอภิปัญญา: กรอบคิดบูรณาการสู่ภาวะผู้นำแห่งอนาคต

อโนทัย ฝ้ายขาว^{1*}, ยิ่งสรรค์ หาพา², พระปลัดสอนดำ วาตสโท³

1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

2 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

3 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

* Corresponding author. E-mail: anothaif@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำทางการศึกษาแบบยั่งยืน (Sustainable Educational Leadership) และแนวคิดอภิปัญญา (Metacognition) ในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ให้มีศักยภาพในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเชิงซับซ้อนศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยบทความนี้ได้วิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน คุณลักษณะและบทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้นำรวมถึงกระบวนการเสริมสร้างอภิปัญญาเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ การกำกับตนเอง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อ้างอิงจากทฤษฎีและงานวิจัยระดับนานาชาติเพื่อนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ในระดับสถานศึกษาและเชิงนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางการศึกษาแบบยั่งยืน, อภิปัญญา, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, การปรับตัว, การเรียนรู้ตลอดชีวิต

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วจากปัจจัยหลายด้าน ทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมความหลากหลายของผู้เรียน ตลอดจนผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและภาวะวิกฤตระดับโลก ความท้าทายเหล่านี้ทำให้ภาวะผู้นำทางการศึกษาที่เคยมุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้นและการบริหารแบบเชิงเทคนิคไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของโลกยุคใหม่ได้อีกต่อไป (Fullan, 2020) ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (sustainability) ที่ไม่เพียงคำนึงถึงผลลัพธ์ แต่รวมถึงกระบวนการ ความรับผิดชอบต่อสังคม การมีส่วนร่วม และการส่งต่อคุณค่าให้คนรุ่นต่อไป Hallinger (2018) และ Avery และ Bergsteiner (2010) ได้เสนอแนวคิด "ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน" (Sustainable Educational Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างองค์กรการศึกษาที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีพลวัต มีความยืดหยุ่นในการรับมือกับวิกฤต และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเติบโตไปพร้อมกันอย่างสมดุล โดยผู้นำในลักษณะนี้จะต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ ความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) และคุณธรรมจริยธรรมในการดำรงตนเป็นแบบอย่างแก่สังคม นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนยังต้องสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยไม่สร้างความสูญเสียแก่ทรัพยากรขององค์กรในระยะยาว และสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในขณะเดียวกัน แนวคิด "อภิปัญญา" (Metacognition) ได้รับ การยอมรับว่าเป็นทักษะสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน โดยหมายถึงความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ควบคุม และกำกับกระบวนการคิดของตนเอง ทั้งในด้านการวางแผน การตรวจสอบ และการประเมินผลของ

ตน (Hacker, Dunlosky, & Graesser, 2009) เมื่อแนวคิดนี้ถูกบูรณาการเข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำ ก็จะช่วยให้ผู้ผู้นำสามารถสะท้อนคิด (reflective thinking) อย่างต่อเนื่อง ปรับกลยุทธ์การบริหารตามสถานการณ์ และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Zohar & Dori, 2012)

จากเหตุผลข้างต้น บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาแบบยั่งยืน ด้วยการบูรณาการแนวคิดอภิปัญญาในฐานะกรอบคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อยกระดับผู้นำทางการศึกษาให้มีความพร้อมในการนำพาองค์กรเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงและยั่งยืน

แนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษาแบบยั่งยืน

ภาวะผู้นำทางการศึกษาแบบยั่งยืน (Sustainable Educational Leadership) เป็นแนวทางการนำองค์การการศึกษาที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางวิชาการ คุณภาพชีวิตของผู้เรียนและครู การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และความรับผิดชอบต่อสังคมในระยะยาว (Hargreaves & Fink, 2004) ผู้นำแบบยั่งยืนไม่ได้วัดความสำเร็จเพียงจากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระยะสั้น แต่ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาอย่างมีระบบ บูรณาการ และต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของระบบการศึกษาในระยะยาว คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์เชิงระบบ (Systemic Vision): มองภาพรวมขององค์กรโดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. การคิดระยะยาว (Long-term Orientation): วางแผนและตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบในอนาคต มากกว่าความสำเร็จเฉพาะหน้า
3. ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างมีจริยธรรมและเท่าเทียม (Equitable Resource Management): จัดสรรทรัพยากรให้เกิดความยั่งยืนและเป็นธรรมต่อทุกกลุ่มในองค์กร
4. การสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Communication): ใช้ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเพื่อกระตุ้นศักยภาพของบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน
5. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากร (Continuous Capacity Building): ส่งเสริมให้ครูและผู้บริหารเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมกับองค์กรอย่างมีระบบ (Ulrich & Smallwood, 2013) ภาวะผู้นำลักษณะนี้ยังเน้นการ “ส่งต่อ” ภาวะผู้นำ (Leadership Succession) โดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคลแต่มุ่งสร้างระบบที่รองรับการเปลี่ยนแปลงผู้นำได้อย่างไม่สะดุด และยกระดับคุณภาพทางการศึกษาผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและการสร้างพันธมิตรทางการศึกษาในระยะยาว (นิรุฒ มีพันธ์, 2559)

แนวคิดอภิปัญญาในบริบทการเป็นผู้นำ

อภิปัญญา (Metacognition) ถือเป็นทักษะการคิดระดับสูงที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ โดยเฉพาะในบริบทของภาวะผู้นำ อภิปัญญาหมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ เข้าใจ ควบคุม และกำกับกระบวนการคิดของตนเอง ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การเรียนรู้แบบรู้จำหรือปฏิบัติเท่านั้น แต่เป็นการเรียนรู้ที่มีเจตจำนง การวางแผน และการสะท้อนคิดอย่างมีเป้าหมาย (Hacker, Dunlosky, & Graesser, 2009) ในบริบทของการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางการศึกษา อภิปัญญามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะเชิงการตัดสินใจ การกำกับตนเอง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีอภิปัญญาจะสามารถคิด วิเคราะห์ และประเมินตนเองได้อย่างรอบด้าน ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต ส่งผลให้เกิดการนำ

ที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนางานอย่างยั่งยืน องค์ประกอบหลักของอภิปัญญาประกอบด้วย 3 ด้านสำคัญ ได้แก่

1. ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิด (Metacognitive Knowledge): การรู้ตัวตนเองกำลังคิดอะไร รู้อยู่ว่ากระบวนการคิดใดเหมาะกับสถานการณ์ใด ตลอดจนการรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองในการแก้ปัญหา
2. การติดตามและประเมินผลความคิด (Monitoring): การตรวจสอบความเข้าใจ การประเมินความก้าวหน้า และการไตร่ตรองถึงความถูกต้องของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ
3. การกำกับและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมความคิด (Regulation): การใช้กลยุทธ์คิดอย่างยืดหยุ่น การปรับแนวทางเมื่อพบว่าวิธีเดิมไม่เหมาะสม และการกำกับตนเองให้เรียนรู้หรือแก้ปัญหาได้ดีขึ้น (Yip, 2018)

จากการศึกษาของ Yip (2018) และงานวิจัยจากบริบท STEM Education (Cognition, Metacognition & Culture in STEM Education, 2018) พบว่า ผู้นำที่มีอภิปัญญาสูงจะมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำเชิงใคร่ครวญ (reflective leader) ซึ่งสามารถวางแผน ตัดสินใจ และปรับแนวทางการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ อภิปัญญายังช่วยส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและความล้มเหลว ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเติบโตอย่างต่อเนื่องของผู้นำและองค์กร อภิปัญญาจึงไม่ใช่เพียงทักษะเชิงวิชาการสำหรับผู้เรียนเท่านั้น แต่เป็นคุณลักษณะภายในที่ทรงพลังสำหรับ “ผู้นำ” ที่ต้องการความยืดหยุ่น ความลึกซึ้งทางความคิด และความสามารถในการนำพาตนเองและองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

การผสมผสานแนวคิด: ผู้นำทางการศึกษากับอภิปัญญา

ในการพัฒนางานทางการศึกษาให้เติบโตอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำแบบเดิมที่เน้นการควบคุมและบังคับบัญชาไม่เพียงพอต่อการรับมือกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อีกต่อไป ผู้นำทางการศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องผสมผสานแนวคิด “ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน” เข้ากับ “อภิปัญญา” เพื่อเสริมสร้างทั้งความสามารถภายใน (inner capacity) และกลยุทธ์ภายนอก (external strategy) ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีพลวัตและมั่นคงในระยะยาว อภิปัญญา (Metacognition) ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการส่งเสริมความตระหนักรู้ตน (self-awareness) การควบคุมตน (self-regulation) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็วและไม่แน่นอน ผู้นำทางการศึกษาที่มีอภิปัญญาจะสามารถ

1. วิเคราะห์และประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง (Self-monitoring): ผู้นำสามารถตรวจสอบวิธีคิด พฤติกรรม และผลกระทบของการตัดสินใจของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งช่วยให้มีการปรับปรุงตนเองและแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
2. ควบคุมอารมณ์และแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Emotional Regulation): อภิปัญญาช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความเครียด และแรงกดดัน ตลอดจนสร้างแรงจูงใจภายในที่มั่นคง ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ยั่งยืน
3. ปรับเปลี่ยนแนวทางการนำอย่างยืดหยุ่นตามบริบท (Adaptive Thinking): ผู้นำที่มีอภิปัญญาสามารถปรับกลยุทธ์การนำตามสถานการณ์จริง โดยอาศัยการประเมินข้อมูลและการคาดการณ์อย่างมีเหตุผล
4. ส่งเสริมวัฒนธรรมสะท้อนคิดในองค์กร (Reflective Organizational Culture): ผู้นำสามารถเป็นต้นแบบของการเรียนรู้โดยการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้คิด วิเคราะห์ และวิพากษ์ตนเองอย่างสม่ำเสมอ อันเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จากการวิเคราะห์หลายมิติ (Strategic Decision-Making): อภิปัญญาช่วยให้ผู้นำสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายแหล่ง วิเคราะห์ผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนสร้างสมดุลระหว่างผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางจริยธรรมในการตัดสินใจ

เมื่อแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืนและอภิปัญญาถูกผสมผสานเข้าด้วยกัน ผู้นำจะสามารถทำหน้าที่ได้อย่างลึกซึ้งและมีวิสัยทัศน์ พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

แนวทางพัฒนาอภิปัญญาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

การพัฒนาอภิปัญญา (Metacognition) ในผู้นำทางการศึกษาไม่เพียงส่งเสริมให้เกิดการตระหนักรู้และควบคุมกระบวนการคิดของตนเอง แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) ที่สามารถนำองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวทางการพัฒนาอภิปัญญาที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย แนวปฏิบัติทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และเทคโนโลยี ดังนี้

1. การฝึกสะท้อนคิด (Reflective Practice)

การสะท้อนคิดเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งมากขึ้น ผู้นำควรฝึกเขียน บันทึกสะท้อนการทำงาน (Reflective Journals) อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยให้ตนเองได้สำรวจความคิด ความรู้สึก ความสำเร็จและข้อผิดพลาดที่ผ่านมา นอกจากนี้ การตั้งคำถามต่อตนเอง เช่น “ฉันตัดสินใจอย่างไร?”, “มีทางเลือกอื่นหรือไม่?” เป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นการคิดระดับสูง และหากผู้นำสามารถเปิดใจแลกเปลี่ยนมุมมองกับผู้อื่นในวงสนทนา หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) ก็จะช่วยให้เกิดการขยายมุมมองและเรียนรู้แบบทวีคูณมากขึ้น

2. การเรียนรู้ร่วม (Collaborative Learning)

อภิปัญญาไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการภายในของบุคคล แต่สามารถส่งเสริมผ่านบริบทการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ร่วมในรูปแบบของ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshops) หรือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ช่วยให้ผู้นำได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ รับฟังความคิดเห็น และสะท้อนคิดจากหลากหลายมุมมอง ซึ่งเป็นการพัฒนา “อภิปัญญาร่วม” ที่สามารถต่อยอดสู่การกำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารที่มีความลึกซึ้งและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3. การใช้เทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ (Learning Analytics)

ในยุคดิจิทัล การใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อ วิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการเรียนรู้แบบไม่รบกวน (Unobtrusive Learning Analytics) ถือเป็นแนวทางใหม่ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การวิเคราะห์ log data จาก ระบบ e-learning การติดตามพฤติกรรมกรรมการตอบสนองต่อบทเรียน การคลิก การใช้เวลา และการทำแบบฝึกหัด ล้วนสามารถสะท้อนรูปแบบการคิดและการเรียนรู้ของผู้นำได้อย่างละเอียด (Unobtrusive Observations of Learning in Digital Environments, 2023) ผู้นำสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการปรับกลยุทธ์การเรียนรู้และวางแผนพัฒนาดตนเองอย่างแม่นยำ

4. การฝึกทักษะ metacognitive strategies อย่างเป็นระบบ

การฝึกอภิปัญญาอย่างได้ผลจำเป็นต้องฝึกฝน กลยุทธ์การรู้คิดขั้นสูง (Metacognitive Strategies) อย่างเป็นระบบ เช่น

4.1 การวางแผน (Planning): กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้หรือการบริหารงานอย่างชัดเจน วางแผนทรัพยากรและระยะเวลา

4.2 การติดตามความก้าวหน้า (Monitoring): ประเมินระหว่างทางว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นตรงกับเป้าหมายหรือไม่

4.3 การประเมินผล (Evaluation): ทบทวนผลลัพธ์และวิเคราะห์ความสำเร็จหรือข้อผิดพลาด เพื่อปรับปรุงแนวทางในรอบถัดไป

การฝึกกลยุทธ์เหล่านี้ควรจัดให้เป็นวัฏจักรการเรียนรู้ (Learning Cycle) ที่มีความต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้นำสามารถสะสมประสบการณ์และขยายความสามารถในการกำกับตนเองในระดับที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืน แนวทางทั้ง 4 ประการนี้หากถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างมีระบบ จะสามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีทั้งความสามารถ ความลึกซึ้งทางความคิด และคุณลักษณะที่พร้อมรับมือกับความท้าทายของโลกยุคใหม่อย่างแท้จริง

บทสรุป

ในบริบทของการศึกษายุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความท้าทาย ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความไม่แน่นอนในทุกมิติของสังคม ภาวะผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาให้ลึกซึ้งและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น การพัฒนาผู้นำจึงไม่อาจอาศัยเพียงความสามารถเชิงบริหารแบบดั้งเดิม หากแต่ต้องเสริมด้วยกรอบคิดใหม่ที่สามารถหล่อหลอมความรู้ ทักษะ และคุณธรรมให้สอดคล้องกันอย่างเป็นองค์รวมแนวคิด “ภาวะผู้นำทางการศึกษาแบบยั่งยืน” เป็นการขยายมิติของภาวะผู้นำให้ครอบคลุมทั้งการวางแผนระยะยาว การพัฒนาบุคลากร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและมีพลวัต (Hargreaves & Fink, 2004; Hallinger, 2018) อย่างไรก็ตาม ความยั่งยืนจะเกิดขึ้นไม่ได้หากผู้นำขาดเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาตนเอง และนี่คือจุดที่แนวคิด “อภิปัญญา” หรือ metacognition เข้ามาเติมเต็มในฐานะกลไกภายในที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสะท้อนคิด ติดตาม ปรับเปลี่ยน และเรียนรู้จากประสบการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hacker et al., 2009; Yip, 2018)

เมื่อผู้นำสามารถผสานอภิปัญญาเข้ากับบทบาทของตนได้อย่างเป็นระบบ จะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่มีพลังจากภายใน เป็นผู้นำที่รู้จักการตั้งคำถามกับตนเอง รับฟังผู้อื่น วิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้ง และตัดสินใจอย่างรอบคอบ ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรการศึกษาที่ไม่เพียงตอบโจทย์ในปัจจุบัน แต่ยังสามารถส่งผ่านคุณภาพและคุณค่าทางการศึกษาไปสู่อนาคตได้อย่างแท้จริง แนวทางการพัฒนาอภิปัญญาผ่านการสะท้อนคิด การเรียนรู้ร่วม การใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์พฤติกรรม และการฝึกกลยุทธ์ metacognitive อย่างเป็นระบบ ล้วนสามารถนำไปใช้ในระดับปฏิบัติได้จริงทั้งในตัวบุคคลและองค์กร หากมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องและจริงจัง สิ่งเหล่านี้จะหล่อหลอมให้เกิดผู้นำที่มีคุณภาพ ยืดหยุ่น และมีจริยธรรม พร้อมรับมือกับสังคมการศึกษาแห่งอนาคตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 38(1), 5–13.
<https://doi.org/10.1108/10878571011009714>
- Cognition, Metacognition & Culture in STEM Education. (2018). *Learning, Teaching and Assessment*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66659-4>
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.

- Graesser, A. C., Hu, X., Nye, B. D., & Foltz, P. W. (2023). Unobtrusive observations of learning in digital environments. In M. Jivet, M. Scheffel, E. Ras, & M. Spector (Eds.), *Proceedings of the 13th International Learning Analytics & Knowledge Conference* (pp. 45–54). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33409-4_4
- Hacker, D. J., Dunlosky, J., & Graesser, A. C. (Eds.). (2009). *Handbook of metacognition in education*. Routledge.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8–13. <https://www.ascd.org/el/articles/the-seven-principles-of-sustainable-leadership>
- Yip, M. C. W. (Ed.). (2018). *Cognition, metacognition and academic performance: An East Asian perspective*. Routledge.
- Zohar, A., & Dori, Y. J. (Eds.). (2012). *Metacognition in science education: Trends in current research*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-2132-6>