

ภาวะผู้นำกับการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา Leadership and Driving Sustainable Development Goals in Education (SDG4)

1. สารีศา เจนเขว้า, 2. เสวียน เจนเขว้า
1. Sarisa Jenkwao, 2. Sawien Jenkwao

1. วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
2. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
1. Siam Technology College
2. Southeast Asia University

Author E-mail: sarisa7864@gmail.com

บทคัดย่อ

การพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทยจะต้องเป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดความสมดุลหรือมีปฏิสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกันระหว่างมิติ อันเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ชีวิตมนุษย์อยู่ดี มีสุข โดยบูรณาการใน 3 มิติคือ นิเวศวิทยา สังคม และเศรษฐกิจ ให้มีความสมดุลและยั่งยืนในระยะยาวเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ เพิ่มความเท่าเทียม และรักษาสมดุลของระบบนิเวศ โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษาอยู่ในเป้าหมายที่ 4 ที่ระบุไว้ว่า สร้างหลักประกันให้การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมและครอบคลุม ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน ซึ่งเป้าหมายด้านการศึกษากลายเป็นพื้นฐานสำคัญของการบรรลุเป้าหมายด้านอื่น ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับประเทศ และเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการยกระดับและพัฒนาเด็กเยาวชนทุกคนให้มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และยั่งยืน ทั้งนี้ต้องอาศัยศักยภาพของผู้บริหารทางการศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงระบบกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีเป้าหมายที่เชื่อมโยงบุคคล องค์กรและสังคมเข้าด้วยกัน มีวิธีการคิดเชิงระบบ มองถึงบทบาทระยะยาวขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ที่สร้างความสมดุลระหว่างสังคม สิ่งแวดล้อมและประสิทธิภาพด้านการเงินขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อขับเคลื่อนและยกระดับผลลัพธ์ของการศึกษาให้เท่าเทียมกัน สร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการพัฒนานวัตกรรม สร้างความผูกพันของบุคลากร และยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกมิติ

คำสำคัญ: 1. ภาวะผู้นำ; 2. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน; 3. การศึกษา

ABSTRACT

Sustainable development in Thailand requires a balanced and mutually reinforcing interaction among its three key dimensions - ecological, social, and economic - in order to promote human well-being. Achieving long-term balance and sustainability is essential to reducing inequality, enhancing equity, and maintaining ecosystem stability. Within this context, Sustainable Development Goal 4 (SDG 4) emphasizes ensuring inclusive and equitable quality education and promoting lifelong learning opportunities for all. Education serves as a fundamental basis for achieving other development goals, contributing to national sustainability, and providing a mechanism to elevate and develop all children and youth with equitable and high-quality outcomes. The realization of

these objectives depends on the capacity of educational leaders who demonstrate systemic and sustainable leadership. Such leaders possess a broad vision that connects individuals, organizations, and society; employ systems thinking; consider the long-term role of organizations; and develop strategies that balance social, environmental, and financial performance. They leverage stakeholder participation and organizational potential to drive and enhance educational outcomes equitably, foster transformative change, and advance education toward achieving the SDGs sustainably. This can be achieved through innovation, fostering staff engagement, and enhancing the quality of education across all dimensions.

Keywords: 1. Leadership; 2. Sustainable Development Goals; 3. Education

บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศและเป็นกลไกสำคัญในการสร้างทุนมนุษย์ การพัฒนาสังคมที่เท่าเทียมกัน รวมถึงการขับเคลื่อนเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนในระดับนานาชาติ องค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2025) ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาในระดับโลกที่ได้รับการรับรองจาก 193 ประเทศสมาชิกขององค์การสหประชาชาติรวมถึงประเทศไทย ประกอบด้วย 17 เป้าหมายหลัก โดยกระทรวงศึกษาธิการได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบและประสานงานในเป้าหมายหลักที่ 4 คือ “สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต” โดยกำหนดเป้าหมายย่อยเชิงผลลัพธ์ไว้ 10 เป้าประสงค์ครอบคลุมตั้งแต่ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษาจนถึงอุดมศึกษา ซึ่งเป้าหมายด้านการศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญของการบรรลุเป้าหมายด้านอื่น ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการจัดความยากจน การสร้างสุขภาวะที่ดี ความเท่าเทียมทางเพศ การจ้างงานที่มีคุณค่า การลดความเหลื่อมล้ำ ประเด็นสำคัญของ SDG 4 ที่ถูกเน้นย้ำ ได้แก่ การเข้าถึงการศึกษาอย่างเท่าเทียม การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การพัฒนาครูที่มีคุณภาพ การบูรณาการทักษะในศตวรรษที่ 21 และการส่งเสริมระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (UNESCO, 2020)

ประเทศไทยได้ดำเนินงานขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา (SDG 4) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับปฐมวัยหรือก่อนประถมศึกษาระบุว่า จำนวนเด็กที่มีพัฒนาการสมวัยอยู่ในระดับต่ำ ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ยังคงอยู่ในระดับต่ำ โดยค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เกือบทุกวิชา รวมถึงอัตราการเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ลดลง หลักสูตรการศึกษายังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในแง่ของเชิงคุณภาพและปริมาณ ทำให้เกิดปัญหาการว่างงานสูง และตลาดแรงงานขาดทักษะและกำลังคนที่ต้องการ รวมถึงภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษาขาดการบูรณาการร่วมกันในการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาทักษะแรงงานฝีมือเพื่อสร้างโอกาสและเพิ่มทางเลือกในการประกอบอาชีพที่หลากหลาย ปัญหาการหลุดออกนอกระบบการศึกษาโดยเฉพาะในช่วงชั้นรอยต่อ (ประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3) ในกลุ่มเด็กนักเรียนจากครัวเรือนยากจน นอกจากนี้เด็กนักเรียนจำนวนมากเกิดภาวะการเรียนรู้ที่ถดถอย รวมถึงปัญหาการพัฒนาทางกายและจิตใจ เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายหลัก SDG 4 อย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

จากปัญหาด้านการดำเนินงานขับเคลื่อนเป้าหมายด้านการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารหรือผู้นำนโยบายที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นในการทำงาน สามารถบริหารจัดการเชิงระบบที่มีความซับซ้อนได้ รวมถึงเป็นผู้ประสานความร่วมมือของบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ได้ดี และใช้ภาวะผู้นำในการนำพาบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ดังกล่าวสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership) และภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) ที่จะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการติดตามการศึกษาระดับโลกของ UNESCO (2024) พบว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษา ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้สถาบัน ระบบและสังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างยิ่งในการมีผู้นำที่เข้มแข็งที่จะพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จเพื่อความยั่งยืนในองค์กรและสังคม ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง และกระตุ้นให้ผู้คนก้าวไปสู่เป้าหมายใหม่ (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา

หลายประเทศทั่วโลกได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 แต่เริ่มต้นตัวเมื่อสมัชชาโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา ซึ่งองค์การสหประชาชาติจัดตั้งขึ้น ได้พิมพ์เอกสารชื่อ “Our Common Future” เมื่อปี พ.ศ. 2530 โดยมีสาระเรียกร้องให้ชาวโลกเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิตที่ฟุ่มเฟือย และวิถีทางการพัฒนาเสียใหม่ให้ปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อมและข้อจำกัดของธรรมชาติให้มากขึ้น พร้อมกับให้คำนิยามการพัฒนาที่ยั่งยืนไว้ว่า เป็นการพัฒนาที่สนองตอบต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอม ยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง (สันติ บางอ้อ, 2546) ซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทไทย จะต้องเป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดความสมดุลหรือมีปฏิสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกันระหว่างมิติ อันเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ชีวิตมนุษย์อยู่ดี มีสุข คือ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม จิตใจ รวมทั้งทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งต่อคนในรุ่นปัจจุบันและอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546) การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงมีความหมายใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. มิติด้านนิเวศวิทยา โดยให้ความสำคัญกับคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติที่เน้นความยั่งยืนของระบบนิเวศในระยะยาว ที่สามารถส่งมอบให้คนรุ่นต่อ ๆ ไปในอนาคตสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างยั่งยืน อาทิทรัพยากรทางธรรมชาติและทรัพยากร หรือทุนที่มนุษย์สร้างขึ้น
2. มิติด้านสังคม ที่ให้ความสำคัญกับความสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมและเสมอภาคทางสังคม การดำรงวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีเป้าหมายเพื่อรักษาคุณภาพชีวิตของประชากรให้สูงขึ้นอย่างยั่งยืน
3. มิติด้านเศรษฐกิจ หมายถึง การขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานการสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้ใช้ประโยชน์สำหรับคนรุ่นปัจจุบันและอนาคต ด้วยการปรับปรุงโครงสร้างการผลิตและการบริโภค ตลอดจนเทคโนโลยีที่ไม่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ดังนั้นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) จึงเน้นการบูรณาการทั้ง 3 มิติดังกล่าว ให้มีความสมดุลและยั่งยืนในระยะยาวเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ เพิ่มความเท่าเทียม และรักษาสมดุลของระบบนิเวศ ซึ่งมีทั้งหมด 17 เป้าหมาย (Goals) และเริ่มใช้ในปี พ.ศ. 2558 - 2573 โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษาอยู่ในเป้าหมายที่ 4 (SDG 4) ที่ระบุไว้ว่า “สร้างหลักประกันให้การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมและครอบคลุม ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน (Ensure Inclusive and Quality Education For All and promote Lifelong Learning)” ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษาของประเทศไทย เพื่อจัดทำ Roadmap ขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วยเป้าประสงค์ดังต่อไปนี้

SDG4.1 สร้างหลักประกันว่า เด็กชายและเด็กหญิงทุกคนสำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และไม่มีค่าใช้จ่าย นำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเรียนที่มีประสิทธิภาพ ภายในปี พ.ศ. 2573

SDG4.2 สร้างหลักประกันว่า เด็กชายและเด็กหญิงทุกคนเข้าถึงการพัฒนา การดูแล และการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัยที่มีคุณภาพ ภายในปี 2573 เพื่อให้เด็กเหล่านั้นมีความพร้อมสำหรับการศึกษาระดับประถมศึกษา

SDG4.3 ให้ชายและหญิงทุกคนเข้าถึงการศึกษาวิชาเทคนิค อาชีวศึกษา อุดมศึกษา รวมถึงมหาวิทยาลัย ที่มีราคาที่สามารถจ่ายได้และมีคุณภาพภายในปี 2573

SDG4.4 เพิ่มจำนวนเยาวชนและผู้ใหญ่ที่มีทักษะที่จำเป็น รวมถึงทักษะทางเทคนิคและอาชีพสำหรับการจ้างงาน การมีงานที่ดี และการเป็นผู้ประกอบการภายในปี 2573

SDG4.5 ขจัดความเหลื่อมล้ำทางเพศในการศึกษา และสร้างหลักประกันว่ากลุ่มที่เปราะบาง ซึ่งรวมถึงผู้พิการ ชนพื้นเมือง และเด็ก เข้าถึงการศึกษาและการฝึกอาชีพทุกระดับอย่างเท่าเทียม ภายในปี 2573

SDG4.6 สร้างหลักประกันว่าเยาวชนทุกคนและผู้ใหญ่ในสัดส่วนสูงทั้งชายและหญิง สามารถอ่านออก เขียนได้และคำนวณได้ ภายในปี 2573

SDG4.7 สร้างหลักประกันว่า ผู้เรียนทุกคนได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมถึงการศึกษาสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการมีวิถีชีวิตที่ยั่งยืน สิทธิมนุษยชน ความเสมอภาคระหว่างเพศ การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความสงบสุขและไม่ใช้ความรุนแรง การเป็นพลเมืองของโลก และความนิยมในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและในส่วนของวัฒนธรรมต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายในปี 2573

SDG4.a สร้างและยกระดับอุปกรณ์และเครื่องมือทางการศึกษาที่อ่อนไหวต่อเด็กผู้พิการและเพศภาวะ และให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่ปลอดภัย ปราศจากความรุนแรง ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพสำหรับทุกคน

SDG4.b ขยายจำนวนทุนการศึกษาในทั่วโลกที่ให้สำหรับประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะประเทศพัฒนาน้อยที่สุด รัฐกำลังพัฒนาที่เป็นเกาะขนาดเล็ก และประเทศในแอฟริกาในการสมัครเข้าศึกษาต่อในระดับ อุดมศึกษา รวมถึงการฝึกอาชีพ และโปรแกรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านเทคนิค วิศวกรรม และวิทยาศาสตร์ในประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ ภายในปี 2563

SDG4.c เพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพ รวมถึงการดำเนินการผ่านทางความร่วมมือระหว่างประเทศในการฝึกอบรมครูในประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศพัฒนาน้อยที่สุด และรัฐกำลังพัฒนาที่เป็นเกาะขนาดเล็ก ภายในปี 2573 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในประเทศให้มีคุณภาพ จำเป็นต้องใช้การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการยกระดับและพัฒนาเด็กเยาวชนทุกคนให้มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และยั่งยืน ภายในปี 2573 แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยศักยภาพของผู้นำหรือผู้บริหารทางการศึกษาที่มีความเข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ มีวิธีการคิดเชิงระบบ และสามารถใช้ภาวะผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและมีความยั่งยืน ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวที่สามารถตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษาได้เหมาะสม คือ ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership) และภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงระบบ

ในยุคที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน เช่น ความยากจน ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม ความขัดแย้งที่รุนแรง เป็นต้น ผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาและบริหารงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับบุคคล ทีมงาน องค์กร ไปจนถึง

สภาพแวดล้อมภายนอก มีความมุ่งมั่นที่จะร่วมมือดำเนินการผ่านเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ในวงกว้าง การพัฒนาจากผู้นำแบบเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมและสั่งการ ผู้ผู้นำที่เข้าใจระบบและความซับซ้อนของ สิ่งต่าง ๆ กลายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership) เป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันข้ามภาคส่วน พัฒนาคุณลักษณะ (เช่น ความอ่อนน้อมถ่อมตน) แนวคิด (เช่น ภาพรวม) และทักษะ (เช่น การอำนวยความสะดวก) เพื่อดำเนินการในระบบที่ซับซ้อน และแสวงหาการสนับสนุนจากองค์กรและการเมือง (Cairney & Toomey, 2025) บทบาทของผู้นำเชิงระบบคือการส่งเสริมความเป็นผู้นำร่วมกันผ่านศักยภาพหลัก 3 ประการ ได้แก่ การเห็นระบบที่ใหญ่ขึ้นเพื่อพัฒนาความเข้าใจร่วมกันในปัญหาที่ซับซ้อนทั้งระบบแทนที่จะมุ่งเน้นส่วนประกอบแต่ละส่วน การส่งเสริมการสะท้อนกลับเพื่อรับฟังมุมมองที่แตกต่างและชื่นชมความจริงระหว่างกันซึ่งต้องสร้างความไว้วางใจ และการเปลี่ยนจากการตอบสนองไปสู่การสร้างสรรค์ร่วมกันโดยใช้วิสัยทัศน์เชิงบวกในอนาคตร่วมกัน (Senge et al., 2015) นอกจากนี้ยังเป็นชุดทักษะและศักยภาพของบุคคลหรือองค์กรที่สามารถนำมาใช้เพื่อเร่งปฏิริยา ส่งเสริม และสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงระดับระบบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการที่เชื่อมโยงกัน ดังภาพที่



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบ (Dreier et al., 2019)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่

1. บุคคล : ทักษะของภาวะผู้นำในการสร้างความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างความไว้วางใจ และการแสดงออกถึงพลังอำนาจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีเป้าหมายร่วมกัน
2. ชุมชน : กลยุทธ์การสนับสนุนและการสร้างพันธมิตร เพื่อพัฒนาการจัดตำแหน่ง และระดมการดำเนินการระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบทั้งภายในและระหว่างองค์กร
3. ระบบ : ความเข้าใจในระบบที่ซับซ้อน ซึ่งกำหนดความท้าทายที่ต้องแก้ไข (Dreier et al., 2019)

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงระบบเป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นนวัตกรรมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยออกแบบเพื่อเชื่อมโยงระบบที่ซับซ้อน การระดมและเสริมพลังเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งภายในและระหว่างองค์กร รวมถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนและรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้ดีขึ้น ควบคู่ไปกับการปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรใน

ปัจจุบัน โดยอาศัยกรอบแนวคิด CLEAR เป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนภาวะผู้นำเชิงระบบ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของความสัมพันธ์และการสื่อสาร ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิด CLEAR (Dreier et al., 2019)

การนำกรอบแนวคิด CLEAR มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา (SDG 4) ซึ่งจะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาอย่างครอบคลุมและยั่งยืน โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การประชุมและพันธสัญญา (Convene and Commit) ต้องจัดประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์การศึกษาในปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้นและปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา เช่น คุณภาพการศึกษา ความเหลื่อมล้ำ การขาดแคลนทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการแสดงมุมมองและความต้องการ จากนั้นร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์การศึกษาที่ยั่งยืนและเป้าหมายที่วัดประเมินผลได้ เช่น การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การลดอัตราการออกกลางคัน การส่งเสริมทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2. การมองและเรียนรู้ (Look and Learn) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันวิเคราะห์ระบบการศึกษาในสถานศึกษาอย่างรอบด้านทั้งหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ โดยอาจให้มีการศึกษาจากแนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาอื่น จากนั้นรับฟังเสียงสะท้อนจากครู นักเรียน และผู้ปกครอง เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการ

3. การมีส่วนร่วมและเพิ่มพลัง (Engage and Energize) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนจากทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านกระบวนการต่อเนื่องของการประชุม การสนทนาและการทำงานร่วมกัน รวมถึงจัดกิจกรรมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สำหรับครู เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนมุมมองและส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกถึงพันธกิจร่วมกัน รวมทั้งกิจกรรมที่ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น สถานักเรียน

4. การดำเนินการด้วยความรับผิดชอบ (Act with Accountability) กำหนดแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน และกระจายความรับผิดชอบให้ทุกฝ่าย สร้างระบบติดตามและประเมินผลที่มีส่วนร่วมโดยใช้ตัวชี้วัดทั้งเชิง

ปริมาณและคุณภาพ จัดทำข้อตกลงร่วมกับองค์กรภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน สร้างกลไกแก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

5. การทบทวนและแก้ไข (Review and Revise) จัดการประชุมเพื่อติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะ พัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีทั้งภายในและระหว่างสถานศึกษา ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน รวมถึงการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบได้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน และมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่กำลังแสวงหาการเปลี่ยนแปลง และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยใช้ระบบในการสร้างอนาคตร่วมกัน รวมถึงทีมงานมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสร้างสรรค์และรู้จักเรียนรู้จากผู้อื่น ดังนั้นผู้นำเชิงระบบจะต้องพัฒนาวิธีคิดและพฤติกรรมที่จะช่วยปลูกฝังแนะนำ รักษาความมุ่งมั่นของเครือข่าย โดยผู้บริหารควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เปิดใจกว้าง ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการกำหนดคำตอบไว้ล่วงหน้า ละทิ้งอคติเดิม ๆ มีส่วนร่วมในความคิดทางการเรียนรู้อย่างแท้จริง เพื่อเปิดโอกาสและส่งเสริมมุมมองและนวัตกรรมใหม่ ๆ

2. จัดการสนทนาสิ่งใหม่ ๆ ผู้นำสร้างและเปิดประเด็นความก้าวหน้าของการสนทนาสิ่งใหม่ ๆ โดยจัดประชุมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ให้ความไว้วางใจและอำนวยความสะดวก กำหนดกรอบความท้าทายในภาพรวม และสนับสนุนวิสัยทัศน์ที่ปรารถนา

3. ปลูกฝังพลังร่วมกัน ผู้นำส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ปลูกฝัง และเสริมสร้างความเป็นเลิศภายในเครือข่าย เพื่อภารกิจขององค์การร่วมกัน

4. ส่งเสริมนวัตกรรมผ่านการสร้างสรรค์ร่วมกัน ผู้นำเปิดการใช้และควบคุมการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน ผ่านการสนทนาเพื่อกำหนดทิศทางหรือความมุ่งมั่นใหม่ ๆ

5. มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันอย่างซื่อสัตย์สุจริต ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความไว้วางใจ และมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันในเครือข่าย

6. ฝึกฝนความสามารถส่วนบุคคล ผู้นำควรขยายมุมมองและทักษะให้กว้างขึ้นผ่านประสบการณ์การมีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงระบบ (Dreier et al., 2019)

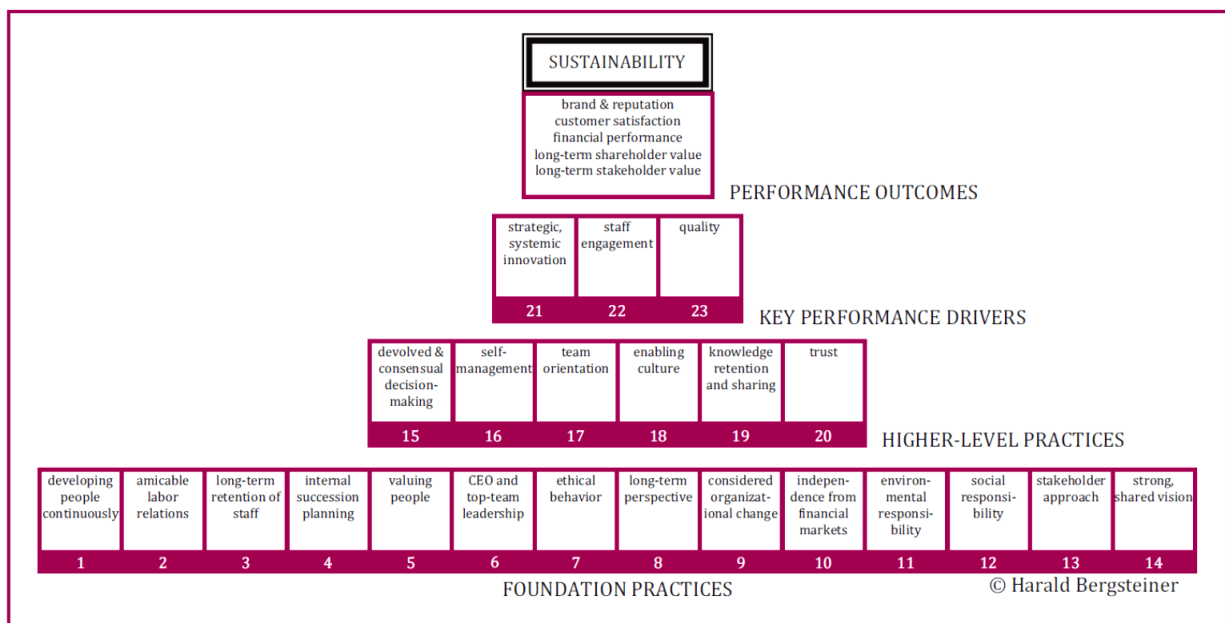
สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ใช้สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง โดยออกแบบเพื่อเชื่อมโยงระบบที่ซับซ้อน การระดมและเสริมพลังเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งภายในและระหว่างองค์การ รวมถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนและรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้ดีขึ้น ควบคู่ไปกับการปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์การในปัจจุบัน โดยผู้เขียนใช้กรอบแนวคิด CLEAR มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จได้ ผู้นำเชิงระบบจะต้องมีคุณลักษณะเปิดใจกว้าง จัดการสนทนาสิ่งใหม่ ๆ ปลูกฝังพลังร่วมกัน ส่งเสริมนวัตกรรมผ่านการสร้างสรรค์ร่วมกัน มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน และฝึกฝนความสามารถส่วนบุคคล นอกจากนี้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษาก็จะสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นต้องใช้วิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวของผู้บริหารที่เชื่อมโยงองค์การและสังคมเข้าด้วยกันโดยอาศัยการมีส่วนร่วมและศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ของการศึกษาและสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งภาวะผู้นำรูปแบบดังกล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership)

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ในโลกที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านอย่างไม่หยุดนิ่ง บทบาทของผู้บริหารจึงไม่ได้จำกัดอยู่แค่การบริหารจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จเท่านั้น แต่ยังต้องมีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนสังคมไปสู่ความยั่งยืนใน

ระยะยาว โดยเฉพาะด้านการศึกษาซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศทุกมิติ ผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) ต้องมองข้ามผลประโยชน์ในระยะสั้นและระยะกลาง โดยมองถึงบทบาทในระยะยาวขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับหลัก Triple Bottom Line ที่เน้นความสมดุลระหว่างสังคม สิ่งแวดล้อม และประสิทธิภาพด้านการเงินขององค์กร (Russell Reynolds Associates, 2023) นอกจากนี้ต้องมีนวัตกรรมในการบริหารที่แสดงให้เห็นความสามารถในการอยู่รอดระยะยาวขององค์กร โดยใช้รูปแบบการบริหาร เครื่องมือหรือกลยุทธ์ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (Bossink, 2007) ซึ่งภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่จะช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา ควรมีคุณลักษณะการเน้นภาวะผู้นำมากกว่าผู้นำ มีวิสัยทัศน์ระยะยาว มีเป้าหมายที่กว้างที่เชื่อมโยงองค์กรกับสังคม มีพฤติกรรมทางจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำและองค์กร การสร้างสรรค์นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเสริมสร้างศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018)

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนจะมุ่งเน้นบทบาทขององค์กรในระยะยาวโดยใช้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่เชื่อมโยงองค์กรและสังคม กลยุทธ์ และนวัตกรรมการบริหาร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำและองค์กรที่ช่วยในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ของการศึกษา และสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร แนวคิดของ Honeybee Leadership ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำและความยั่งยืนในระยะยาวขององค์กร องค์กรที่ใช้แนวคิดนี้จะคำนึงถึงบุคลากรในองค์กรและการดูแลเอาใจใส่สังคม ท้องถิ่น และสภาพแวดล้อม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรผ่านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม โดยแนวคิดนี้ได้วางรูปแบบเป็นรูปพีระมิด ประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับการปฏิบัติขั้นพื้นฐาน (Foundation practices) ระดับการปฏิบัติที่สูงขึ้น (Higher level practices) และระดับการขับเคลื่อนองค์กร (Key performance drivers) ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนที่แท้จริงขององค์กร



ภาพที่ 3 พีระมิดของแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner 2011)

หากนำพีระมิดของแนวคิด Honeybee Leadership ในแผนภาพดังกล่าว มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา (SDG 4) สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 ระดับการปฏิบัติขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) สามารถปฏิบัติได้ด้วยวิธีการดังนี้

1.1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people continuously) สร้างระบบการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจัดในรูปของการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้มีองค์ความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และด้านวิชาชีพ เพื่อให้สามารถตอบสนองและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

1.2 ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Amicable labor relations) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกัลยาณมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา

1.3 การรักษาบุคลากร (Long term retention of staff) สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เช่น การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อรักษาครูที่มีคุณภาพไว้ในระบบ

1.4 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Internal succession planning) เตรียมครูรุ่นใหม่ที่มีวิสัยทัศน์และเข้าใจในเป้าหมายการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำทางการศึกษาในอนาคต เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.5 การให้คุณค่าของบุคลากร (Valuing people) ยกย่องความสำเร็จของครูและนักเรียน โดยอาจประกาศเกียรติคุณ การให้รางวัล หรือกล่าวคำชมเชยเมื่อทำความดีหรือประสบความสำเร็จในการทำงานและการเรียน รวมถึงส่งเสริมความภาคภูมิใจในบทบาทของตนที่มีต่อการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสังคม

1.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและทีมบริหาร (CEO and top-team leadership) ผู้อำนวยการสถานศึกษาและทีมบริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ระยะยาวและกว้างไกลในการพัฒนาการศึกษาเพื่อความยั่งยืน มีภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและนักเรียน รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

1.7 พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์การในการสร้างคนดีที่มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความเอื้ออาทร และรับผิดชอบต่อสังคมและองค์การ รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความสงบสุขและไม่ใช้ความรุนแรง

1.8 มุมมองระยะยาว (Long-term perspective) วางแผนการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านทักษะที่จำเป็น เทคนิคและอาชีพสำหรับการจ้างงานและการเป็นผู้ประกอบการ การใช้เทคโนโลยีสำหรับอนาคต โดยคำนึงถึงผลกระทบต่ออนาคตของผู้เรียนและสังคม

1.9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Considered organizational change) ปรับโครงสร้างการเรียนรู้และหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทสังคมและเทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ ทั้งการเรียนรู้แบบดิจิทัล การเรียนรู้เพื่อความยั่งยืน และการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21

1.10 ความเป็นอิสระทางการเงิน (Independent from financial markets) บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่พึ่งพาการลงทุนที่เสี่ยงต่อความไม่แน่นอน มีระบบการติดตาม และทบทวนการใช้งบประมาณอย่างน้อยทุกไตรมาส เพื่อประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

1.11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental responsibility) บูรณาการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น โครงการโรงเรียนสีเขียว โครงการลดขยะและรีไซเคิล โครงการปลูกผักปลอดสารพิษ รวมถึงการบูรณาการสิ่งแวดล้อมกับวิชาต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา เป็นต้น

1.12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) จัดกิจกรรมบริการวิชาการให้แก่ชุมชน เช่น คลินิกให้คำปรึกษา โครงการวิจัยเพื่อชุมชน การจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นที่เน้นทักษะปฏิบัติและสร้างรายได้ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและการใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาจริงของชุมชน รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสังคม เช่น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งทุกคนเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอน การฝึกอบรมบุคคลในชุมชนให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังคม เป็นต้น

1.13 การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder approach) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน ภาครัฐกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างระบบนิเวศการศึกษาที่เข้มแข็ง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาหลักสูตร และนโยบายของสถานศึกษา

1.14 วิสัยทัศน์ (Strong shared vision) สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่เน้นความยั่งยืน ความเท่าเทียม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายในสถานศึกษามีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ขั้นที่ 2 ระดับการปฏิบัติที่สูงขึ้น (Higher level practices) สามารถปฏิบัติได้ด้วยวิธีการดังนี้

2.1 การตัดสินใจ (Devolved & consensual decision making) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในด้านหลักสูตร วิธีการสอน และโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาและความผูกพันต่อเป้าหมายการศึกษาเพื่อความยั่งยืน

2.2 การจัดการตนเอง (Self-management) ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ จัดระบบพัฒนาวิชาชีพที่หลากหลาย สนับสนุนการจัดหาและใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาวัตกรรมการเรียนการสอน ตลอดถึงการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการวางแผนเป้าหมายแบบมีส่วนร่วม และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

2.3 การทำงานร่วมกัน (Team orientation) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และพัฒนาวัตกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการโดยอาศัยความร่วมมือของครูในหลากหลายสาขา

2.4 วัฒนธรรม (Enabling culture) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยให้เรียนรู้จากความผิดพลาด การทดลองนวัตกรรมหรือวิธีการสอนใหม่ ๆ ที่เน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน การสร้างบรรยากาศของครูและนักเรียนให้รู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น การซักถาม และเสนอแนวทางใหม่ ๆ

2.5 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge retention and sharing) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เพื่อช่วยขยายผลการปฏิบัติที่ดี เกิดการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างครู ระหว่างสถานศึกษา และชุมชนภายนอก ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพครู

2.6 ความไว้วางใจ (Trust) เสริมสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา ซึ่งสามารถทำได้โดย การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ ความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ

3. ขั้นที่ 3 ระดับการขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Drivers) สามารถทำได้โดยดำเนินการดังนี้

3.1 นวัตกรรม (Strategic, systemic innovation) พัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น การเชื่อมโยงความรู้ข้ามศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและโลก การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้และลดความเหลื่อมล้ำ เป็นต้น รวมถึงการสร้างระบบนิเวศการศึกษาที่เชื่อมโยงสถานศึกษากับชุมชน ภาครัฐกิจ และสังคม การพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา

3.2 ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) เสริมสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นในพันธกิจการศึกษาเพื่อความยั่งยืนให้กับทุกคนในสถานศึกษา ให้ครูมีความภาคภูมิใจในบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังคม และสร้างวัฒนธรรมการชื่นชมและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3.3 คุณภาพ (quality) ยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนในทุกมิติ โดยออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ผ่านการประเมินที่ส่งเสริมการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และการนำผลวิจัยไปใช้เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

ทั้งสามระดับนี้จะช่วยผลักดันให้สถานศึกษาเกิดผลลัพธ์ (Performance Outcomes) ที่อยู่บนสุดของพีระมิดซึ่งสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กร นั่นคือ สถานศึกษาได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากสังคม สร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษาในการเป็นแบบอย่างของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและยั่งยืน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม มีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในสถานศึกษา เชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้อัตราการสมัครเข้าเรียนของนักเรียนเพิ่มสูงขึ้น สถานศึกษามีรายได้ที่มั่นคง บริหารจัดการค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสถานศึกษาเอกชนสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ในระยะยาว ครูมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงเกิดความผูกพันกับสถานศึกษาในระยะยาว ซึ่งส่งผลให้คุณภาพการศึกษามีความต่อเนื่อง และดึงดูดครูที่มีคุณภาพสูงมาร่วมงานกับสถานศึกษา ศิษย์เก่าประสบความสำเร็จในการศึกษาต่อและเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน สร้างคุณประโยชน์ให้สังคมและเป็นแบบอย่างที่ดี สถานศึกษาช่วยสร้างงานในชุมชน รักษาและสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) เป็นรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมและตอบสนองต่อการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา (SDG 4) ที่มุ่งเน้นบทบาทขององค์กรในระยะยาวโดยใช้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่เชื่อมโยงองค์กรและสังคม กลยุทธ์ และนวัตกรรมการบริหาร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำและองค์กรที่ช่วยในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ของการศึกษาและสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งแนวคิด Honeybee Leadership คำนึงถึงบุคลากรในองค์กรและการดูแลเอาใจใส่สังคม ท้องถิ่น และสภาพแวดล้อม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถานศึกษาผ่านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม โดยแนวคิดนี้มีหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อ ได้วางรูปแบบเป็นรูปพีระมิด ประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับการปฏิบัติขั้นพื้นฐาน ระดับการปฏิบัติที่สูงขึ้น และระดับการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งจะช่วยผลักดันให้สถานศึกษาเกิดผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงความยั่งยืนที่แท้จริงขององค์กร

สรุป

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา (SDG 4) เป็นรากฐานสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย SDGs อื่น ๆ ทั้งนี้ต้องอาศัยศักยภาพของผู้บริหารทางการศึกษาที่มีความเข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ มีวิธีการคิดเชิงระบบ และสามารถใช้ภาวะผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและมีความยั่งยืน ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษาได้เหมาะสมคือ ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership) ออกแบบมาเพื่อเชื่อมโยงระบบที่ซับซ้อน การระดมและเสริมพลังเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งภายในและระหว่างองค์กร รวมถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนและรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้ดีขึ้น ควบคู่ไปกับการปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรในปัจจุบัน และภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) จะใช้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่เชื่อมโยงองค์กรและสังคม กลยุทธ์ และนวัตกรรมการบริหาร ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมและศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำและองค์กรที่ช่วยในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ของการศึกษาและสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบนี้จะเป็นพลังหลักในการสร้างความเท่าเทียม คุณภาพ และความยั่งยืนทางสังคม เศรษฐกิจ และนิเวศวิทยาอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

จากปัญหาการขับเคลื่อน SDG 4 ในประเทศไทย เช่น ผลการประเมินพัฒนาการระดับปฐมวัยและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ อัตราการเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ลดลง หลักสูตรการศึกษายังไม่

สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เป็นต้น จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงระบบและภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ในการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเกิดความยั่งยืน ดังนี้

1. พัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่ และระดับนโยบาย เพื่อให้มีทักษะการคิดเชิงระบบ มองภาพรวมขององค์การและเชื่อมโยงความร่วมมือจากทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจัดหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทั้ง 3 ระดับ มีการตั้งเครือข่ายผู้นำระหว่างสถานศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองนวัตกรรมร่วมกัน เพื่อให้ผู้บริหารมีทักษะการคิดเชิงระบบและระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาข้ามมิติได้ เช่น ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การเชื่อมโยงตลาดแรงงาน เป็นต้น

2. จัดหาช่องทางและแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันของภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทฤษฎีการ นวัตกรรมการบริหารและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยอาจกำหนดเป็น Hub ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งประกอบด้วย สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้แทนภาคธุรกิจ องค์กรชุมชน เป็นต้น

3. ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่สะท้อนสภาพจริงและสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษาได้รวดเร็ว โดยอาจสร้างเครื่องมือที่รวบรวมและแสดงผลข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ระดับสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา เช่น พัฒนาการเด็กปฐมวัย อัตราการเข้าเรียน การลาออกกลางคัน การมีงานทำหลังจบการศึกษา เป็นต้น มีการกำหนดวงรอบการรายงานและทบทวนผลทุกไตรมาส

4. สนับสนุนให้มีการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและสร้างนวัตกรรมที่สามารถแก้ปัญหาได้จริงของผู้เรียน ชุมชน และสังคม โดยอาจกำหนดแนวทางการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) และการให้สถานศึกษาได้ทดลองโมเดลการสอนใหม่ โดยครูเป็นผู้ออกแบบและประเมินผลร่วมกับองค์กรภายนอก ซึ่งจะทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้รับการพิสูจน์แล้ว

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). รายงานผลการดำเนินงานขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา (SDG4) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ.
- สันติ บางอ้อ. (2546). การพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2546). การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทไทย: เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2546 การพัฒนาที่ยั่งยืน. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). รายงานการสังเคราะห์ตัวชี้วัดด้านการศึกษาไทยตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน. พรักหวานกราฟฟิค.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*. 39(3), 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Bossink, B. (2007). Leadership for sustainable innovation. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 6(2), 135-149. https://doi.org/10.1386/ijtm.6.2.135_1
- Cairney, P. & Toomey, C. (2025). System leadership: A qualitative systematic review of advice for policymakers. *Open Research Europe*, 5(6), 1-39. <https://doi.org/10.12688/openreseurope.18982.1>

- Dreier, L., Nabarro, D., & Nelson, J. (2019). *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change*. Harvard Kennedy School.
- Hallinger, P. & Suriyankietkaew, S. (2018). Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990-2018. *Sustainability* 2018, 10(12), 4846. <https://doi.org/10.3390/su10124846>
- Russell Reynolds Associates. (2023). *Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises*. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/sustainable-leadership-talent-requirements-for-sustainable-enterprises>
- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). *The Dawn of System Leadership*. Stanford University. https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership
- UNESCO. (2020). *Global education monitoring report 2020: Inclusion and education-all means all*. UNESCO Publishing. <https://doi.org/10.54676/JJNK6989>
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education*. UNESCO Publishing. <https://doi.org/10.54676/EFLH5184>
- United Nations. (2025). *The Sustainable Development Goals Report*. United Nations.