



## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล

### Guidelines for developing sustainable leadership

#### of the municipality school administrators

กฤติโชติ โอษฐ์วิเวช

Kittichoti Otthiwet

สังกัดเทศบาลตำบลพระลับ จังหวัดขอนแก่น

Phalub Subdistrict Municipality, Khon Kaen, Thailand

Corresponding author. Email: saraban@phalub.go.th

(Received: September 1, 2025; Revised: September 10, 2025; Accepted: September 13, 2025)

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง โดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) การบริหารทรัพยากร 3) ความยุติธรรม 4) การมีวิสัยทัศน์ 5) ความหลากหลาย และ 6) การกระจายอำนาจ ในบริบทของโรงเรียนเทศบาล ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ เช่น การขาดแคลน งบประมาณและบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในมิติเชิงกลยุทธ์ การปรับตัว การสร้างวิสัยทัศน์ และการบริหารทรัพยากร เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่าง ยั่งยืนได้

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน; โรงเรียนเทศบาล

#### Abstract

This academic article aims to present guidelines for the development of sustainable leadership for administrators of municipal schools, which is a crucial concept for driving an organization's stable growth while considering long-term impacts on the economy, society, and the environment. Sustainable leadership consists of 6 main components: 1) continuous development, 2) resource management, 3) justice, 4) vision, 5) diversity, and 6) decentralization. In the context of municipal schools, which play a significant role in providing basic education and responding to local needs. The development of sustainable leadership among administrators is therefore essential to enhance educational quality and address limitations such as shortages of budget and expert personnel. A review of related literature reveals that sustainable leadership has a positive correlation with institutional effectiveness, and there is a critical need to develop administrators' skills in strategic dimensions, adaptation, vision creation, and resource management to enable them to become transformational leaders who can guide the organization towards sustainable success.

**Keywords:** Sustainable Leadership; Municipality School



## 1. บทนำ

การศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน และเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนประเทศสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งโลกเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษาจึงต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทสมัยใหม่ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในทุกช่วงวัย เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2563) องค์การสหประชาชาติ (United Nations) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาต่อการพัฒนาโลก จึงกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยหนึ่งในเป้าหมายหลักคือ เป้าหมายที่ 4 (SDG 4) ที่มุ่งให้ประชาชนทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และครอบคลุม รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (United Nations, 2015) ซึ่งประเทศไทยได้นำ SDGs มาเป็นแนวทางบูรณาการในการจัดทำแผนพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ทั้งนี้ การบรรลุ เป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนเชิงระบบ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกหลักที่กำหนดทิศทางและวัฒนธรรมขององค์กร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ซึ่งได้รับการถ่ายโอนภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 10 และพระราชบัญญัติการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ที่ระบุให้ อปท. มีหน้าที่ในการจัดการบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนในพื้นที่ของตน หนึ่งในนั้นคือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารจัดการโรงเรียน ทรัพยากร ครู บุคลากร และกิจกรรม การเรียนรู้ ตลอดจนการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง (กระทรวงมหาดไทย, 2542) การถ่ายโอน ภารกิจดังกล่าวถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างหลักการ การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Decentralization of Education) โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษามีความ ใกล้ชิดกับประชาชน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นได้ดี ยิ่งขึ้น ลดความเหลื่อมล้ำ และเปิดโอกาสให้ประชาชนในแต่ละพื้นที่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการศึกษา (ชูศักดิ์ ภัทรกุล วณิช, 2561) การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีลักษณะเฉพาะตัว แตกต่างจากโรงเรียนในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวคือ อปท. มีความยืดหยุ่นสูงกว่าในการบริหารงาน มีความคล่องตัวในด้านการเงิน การบริหาร บุคลากร และการตอบสนองต่อปัญหาของท้องถิ่นในระดับพื้นที่ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือการบูรณาการการเรียนการสอนกับแผนพัฒนาเมืองหรือชุมชน อย่างไรก็ตาม แม้การ กระจายอำนาจ ทางการศึกษาจะเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญอยู่ในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติ ก็ยังพบ ข้อจำกัดหลาย ประการ เช่น ขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอและต่อเนื่อง ขาดบุคลากรด้านการศึกษาในระดับท้องถิ่นที่มี ความเชี่ยวชาญ กระบวนการถ่ายโอนยังไม่สมบูรณ์ในบางพื้นที่ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่น โรงเรียน บางแห่งในสังกัด อปท. ยังขาดระบบพัฒนาและประเมินผลผู้บริหารที่ชัดเจน (สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ, 2565)

การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต พร้อมทั้งสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารแบบยั่งยืนช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรการศึกษา ในการรับมือกับความท้าทายต่างๆ โดยไม่ทำให้คุณภาพและการเรียนรู้หยุดชะงัก (Hargreaves และ Fink, 2006) โดยการ บริหารที่ ยั่งยืนช่วยให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมพัฒนาอย่างไม่ หยุดหย่อน (Fullan, 2005) นอกจากนี้ การบริหารแบบยั่งยืนทำให้การดำเนินงานในสถานศึกษามีทิศทางชัดเจน สามารถ เชื่อมโยง นโยบายกับการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นการวางรากฐานที่มั่นคงให้กับระบบการศึกษาไทย โดยเฉพาะ อย่างยิ่ง ในยุคที่เทคโนโลยีและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (คมสัน โสมณวัตร, 2560) ด้วยเหตุนี้ การศึกษาและพัฒนาแนวทาง

การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อแก้ไขข้อจำกัดที่มีอยู่ และยกระดับคุณภาพการศึกษาในระดับท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสร้างประโยชน์แก่ประชาชน ได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน (รัชชัย วงศ์กิจรุ่งเรือง, 2565)

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นแนวคิดที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการนำพาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำต้องปรับปรุงตนเองและองค์กรอยู่เสมอด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนและความกระหายใคร่รู้ (Shriberg, 2002) และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์และความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Wang, & Anderson, 2010) โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Hargreaves, & Fink, 2006) พร้อมทั้งต้องตระหนักถึงความจำเป็นของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (วสันต์ ศักดาศักดิ์, มีนมาส พรานป่า, และเบญจวรรณ ศรีมารุต, 2565) รวมถึงการพัฒนาความรู้และกลยุทธ์ เพื่อประเมินผลกระทบระยะยาว (คมกฤษ อุประศรี, 2563) และการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวและเติบโตขององค์กร (ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์, 2557) ตลอดจนมีความสามารถในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง เพื่อรักษาความสำเร็จในระยะยาว (สุนทรพิพร อำพลพร, 2564) และทำความเข้าใจความหลากหลาย เพื่อการพัฒนาทักษะ (Kanyangale, 2022) 2) การบริหารทรัพยากร โดยผู้นำที่ยั่งยืนต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรทุกประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ (Shriberg, 2002) พร้อมทั้งจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้กระทบต่อคนรุ่นต่อไป (Kanyangale, 2022) และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Rahim, Hamsah, & Hamid, 2024) รวมถึงการลงทุนและพัฒนาทรัพยากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความพร้อมและความมั่นคงในระยะยาว (สุนทรพิพร อำพลพร, 2564) ตลอดจนสามารถระดมและจัดลำดับความสำคัญในการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม (พัชราภรณ์ สิทธิสถิตย์ และกัลยมน อินทุสุต, 2566) 3) ความยุติธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้นำควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เท่าเทียมและปราศจากอคติ (Hargreaves, & Fink, 2006) ผู้นำต้องบริหารงาน โดยยึดหลักคุณธรรม ความเสมอภาค และความเป็นกลาง (ภาวิณี วัฒนพรหม, 2564) มีความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานและการตัดสินใจ (คมกฤษ อุประศรี, 2563) ปฏิบัติอย่างเป็นกลางและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเชื่อมั่น (Rahim, Hamsah, & Hamid, 2024) และเสมอภาคต่อทุกคนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (สุนทรพิพร อำพลพร, 2564) รวมถึงการคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมและ ลดความเหลื่อมล้ำ (สุขวิเลิศ คำอู่สาร, สุภาพ ผู้รุ่งเรือง, และเพชรสุดา ภูมิพันธ์, 2565) พร้อมทั้งสร้างระบบที่ทุกคนมีโอกาส เท่าเทียม (วสันต์ ศักดาศักดิ์, มีนมาส พรานป่า, และเบญจวรรณ ศรีมารุต, 2565) โดยยึดหลักนิติธรรมและความเสมอภาคในการตัดสินใจ (ประไพพัตร ศรีสุขพันธ์, 2568) 4) การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสามารถมองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนและเป็นแรงบันดาลใจ (Kanyangale, 2022) กำหนดและสื่อสารภาพอนาคตที่ต้องการได้อย่างชัดเจน (Rahim, Hamsah, & Hamid, 2024) รวมถึงมองการณ์ไกลเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน (ลดาชา วิชญ์ปรีดา, 2562) เป็นเข็มทิศในการดำเนินงานและสร้างแรงจูงใจ (ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์, 2557) และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ (สุนทรพิพร อำพลพร, 2564) โดยการมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งความยั่งยืนเป็นการมองการณ์ไกลและกำหนดเป้าหมายที่ไม่เพียงมุ่งความสำเร็จปัจจุบัน แต่ยังคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว (ประไพพัตร ศรีสุขพันธ์, 2568) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการสร้างภาพอนาคตที่ชัดเจนและเป็นแรงบันดาลใจให้ทีมงาน (ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟิงส์วีสต์, และเอกลักษณ์ เพ็ญสา, 2566) 5) ความหลากหลาย ผู้นำควรส่งเสริมการยอมรับความหลากหลาย เพื่อกระตุ้นนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน (Hargreaves, & Fink, 2006) และมีความสามารถในการเข้าใจและบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Kanyangale, 2022; Rahim, Hamsah, & Hamid, 2024) โดยผู้นำต้องเปิดใจและส่งเสริมให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ประสบการณ์ และพื้นเพ (ลดาชา วิชญ์ปรีดา, 2562) ไม่ใช่แค่การยอมรับ แต่เป็นการส่งเสริมความหลากหลายอย่างเป็นระบบ (สุขวิเลิศ คำอู่สาร, สุภาพ ผู้รุ่งเรือง, และเพชรสุดา ภูมิพันธ์, 2565) เพื่อให้การดำเนินงานครอบคลุมความต้องการของประชากรกลุ่มต่าง ๆ (วสันต์ ศักดาศักดิ์, มีนมาส พรานป่า,



และ เบนจวาร์ณ ศรีมารุต, 2565) และสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงแนวคิดที่แตกต่าง (ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟ็งสวัสต์, และเอกลักษณ์ เพ็ญสา, 2566) รวมถึงการบริหารจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ (พัชราภรณ์ สิทธิสฤติย์ และ กัลยมน อินทุสุต, 2566) และสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความเคารพและเปิดกว้างต่อความแตกต่าง (ประไพพัตร ศรีสุขพันธ์, 2568) และ 6) การกระจายอำนาจและบทบาทผู้นำ การกระจายภาวะผู้นำเป็นหัวใจของการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน ผู้นำ ควรส่งเสริม การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการแบ่งปันความรับผิดชอบ (Rahim, Hamsah, & Hamid, 2564) และสร้าง กลไกที่เปิด โอกาสให้สมาชิกทุกคนมีบทบาทเป็นผู้นำในหน้าที่ของตน (ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟ็งสวัสต์, และเอกลักษณ์ เพ็ญ สา, 2566) รวมถึงการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (พัชราภรณ์ สิทธิสฤติย์ และกัลยมน อินทุสุต, 2566) และเป็นกลไกสำคัญในการสืบสานความสำเร็จขององค์กร (วสันต์ ศักดาศักดิ์ , มินมาส พรานป่า, และเบนจวาร์ณ ศรีมารุต, 2565)

## 2. ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำทั่วไป (Leadership) และแนวคิดความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งเน้นให้ผู้นำมีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กรหรือชุมชนโดยคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Sustainable Development)

ความหมายของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

แนวคิดเรื่อง "ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน" (Sustainable Leadership) ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการขององค์กรที่ต้องสร้างความสำเร็จในระยะยาว ท่ามกลางบริบทโลกที่เป็นพลวัต โดยนักวิชาการได้ให้คำนิยามที่ หลากหลาย แต่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนคือ การมองการณ์ไกลที่คำนึงถึงผลกระทบ ต่อรุ่นต่อ ๆ ไป โดย Hargreaves & Fink (2006) กล่าวว่า ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งสร้างการพัฒนาที่ต่อเนื่องโดยไม่สร้างผลกระทบเชิงลบต่อสังคม และ สิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับ Wang & Anderson (2010) ที่มองว่าเป็นการตอบสนองความต้องการของคน รุ่น ปัจจุบันโดยไม่ทำลายศักยภาพของคนรุ่นอนาคต การตัดสินใจจึงไม่ได้ตั้งอยู่บนผลประโยชน์ระยะสั้น แต่เป็นการ วางรากฐาน เพื่อความมั่นคงในอนาคต

นอกจากมิติเรื่องเวลาแล้ว ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนยังเน้น การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ซึ่ง McCann & Selsky (2012) กล่าวว่า การสร้างสมดุลของสามเสาหลัก คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้วัดจากตัวเลขกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงสุขภาวะของพนักงาน ชุมชน และโลกไปพร้อม กัน แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ พัชราภรณ์ สิทธิสฤติย์ และกัลยมน อินทุสุต (2566) ที่กล่าวถึงการสร้างดุลยภาพในทุก มิติ ทั้งบุคลากร องค์กร และสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม รากฐานที่ขาดไม่ได้ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน คือ กรอบคิดเชิงจริยธรรมและ ความรับผิดชอบ Shriberg (2002) กล่าวว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ขับเคลื่อนด้วยการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ซึ่งในบริบทของไทย ภาวิณี วัฒนพรหม (2564) ได้เชื่อมโยงกับ หลักสัปปุริสธรรม 7 ซึ่งเป็นคุณธรรมของคนดี เช่น ความยุติธรรม ความอดทน และ การรับฟัง อันเป็น พื้นฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในองค์กร

ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในทางปฏิบัติจะเกิดขึ้นได้ผ่าน วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม ผู้นำไม่ได้เป็นผู้สั่ง การ เพียงคนเดียว แต่ทำหน้าที่สร้างระบบและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่ง คมกฤช อุประศรี (2563) และ สุขวิเลิศ คำอุ้นสาร และคณะ (2565) กล่าวว่า การสร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจ และการพัฒนาศักยภาพของคน ในทีม จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน หมายถึง รูปแบบของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นคงในระยะยาว และสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับบุคลากร องค์กร และสังคมรอบข้าง โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และดำเนินการภายใต้กรอบของความรับผิดชอบต่อคุณธรรม ความเป็นธรรม ความหลากหลาย และความร่วมมือร่วมใจ

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดในอุดมคติ แต่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรในยุคปัจจุบันที่มีความท้าทายรอบด้าน โดยนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญเชิงภาวะ ผู้นำแบบยั่งยืนไว้ ดังนี้

ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ปรับตัวได้เท่านั้นจึงจะอยู่รอด ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้าง "ความยืดหยุ่น" ให้แก่องค์กร ซึ่ง ศิริชัย ประเสริฐสรรพกิจ (2561) กล่าวว่า ผู้นำลักษณะนี้จะช่วยสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ดี ส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างความผูกพันของบุคลากร ซึ่งทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Hargreaves and Fink (2006) ที่มองว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นเกราะป้องกัน ปัญหา "ผู้นำหมดไฟ" ทำให้ผู้นำและองค์กรสามารถรักษาพลังในการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ในระยะยาว

นอกจากนี้ Wang & Anderson (2010) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนไว้ว่า มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดโลกที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน รวมไปถึงการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยสร้าง ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดี ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน หรือนักลงทุน ซึ่ง Shriberg (2002) ถือว่าเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่

โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรการศึกษา ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นกลไกหลักในการบรรลุพันธกิจด้านการเรียนรู้ โดย พรทิพย์ กาญจนรัตน์ (2564) ระบุว่า ผู้นำที่ยั่งยืนจะสามารถส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของคุณภาพผู้เรียนและความเป็นเลิศทางวิชาการขององค์กรในระยะยาว

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งและพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต ช่วยป้องกันปัญหาความเหนื่อยล้าของผู้นำและบุคลากร ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืนในทุกมิติ

#### การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน

แนวคิดการบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนมีรากฐานมาจากการตระหนักว่า การพัฒนาการศึกษาต้องดำเนินไปอย่างมั่นคง สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อบริบททางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนไว้ ดังนี้

ในมิติของ เป้าหมายการศึกษา Sterling (2001) กล่าวว่าหัวใจสำคัญ คือ การจัดการศึกษา ที่มุ่งบ่มเพาะให้ผู้เรียนมีทักษะและค่านิยมที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตอย่างสมดุลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ขณะที่ในมิติของ กระบวนการนำองค์กร Hargreaves and Fink (2006) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน หมายถึง ภาวะ ผู้นำที่ไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่สามารถถ่ายทอดคุณค่า กระบวนการ และผลลัพธ์ให้คงอยู่ในองค์กรได้แม้ใน สถานการณ์เปลี่ยนผ่าน ผู้นำที่ยั่งยืนต้องให้ความสำคัญกับความเสมอภาค การสืบทอดความเป็นผู้นำ การพัฒนาความสามารถ ของผู้อื่น และการไม่สร้างภาระให้กับรุ่นต่อไป โดยเน้นการพัฒนาองค์กรในเชิงระบบ (systems thinking) และความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (relational leadership) มากกว่าการพึ่งพาภาวะผู้นำของบุคคลเพียงคนเดียว



สำหรับบริบทของไทย แนวคิดนี้ได้รับการตีความที่เน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ โดยไพฑูริย์ สีนลรัตน์ (2558) กล่าวว่า การบริหารที่ยั่งยืนคือการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ "หยั่งรากลึกและต่อเนื่อง" ไม่ใช่เพียงการปฏิรูปที่ฉาบฉวย ซึ่ง ในทางปฏิบัติจะต้องเป็นการ พัฒนาที่ครอบคลุมทุกด้าน ของสถานศึกษา ทั้งวิชาการ บุคลากร ทรัพยากร และชุมชน (ศิริเดช สุชีวะ, 2562) และที่สำคัญ การพัฒนานั้นต้องดำเนินควบคู่ไปกับ หลักธรรมาภิบาล โดยสร้างสมดุลระหว่างความเป็น เลิศทาง วิชาการกับความเป็นธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (ศุภชัย โกศลธรรมธัช, 2564)

ทั้งนี้ การนำแนวคิดการบริหารแบบยั่งยืนมาประยุกต์ใช้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพ การศึกษาใน ระยะยาว เนื่องจากเป็นกลไกที่ช่วยสร้าง ความยืดหยุ่น และ ชีตความสามารถในการปรับตัว ให้แก่องค์กร ดังที่ Fullan (2005) กล่าวว่า การบริหารที่ยั่งยืนจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ สถานศึกษา สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน ทั้งยังสอดคล้องกับ Hargreaves and Fink (2006) ที่กล่าวว่า แนวทางนี้ จะช่วยให้สถานศึกษาเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อนได้โดยไม่ลดทอนคุณภาพการเรียนรู้

ในเชิงปฏิบัติ การบริหารแบบยั่งยืนช่วยสร้างทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถเชื่อมโยงระหว่างระดับนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ (คมสัน โสมณวัตร, 2560) ยิ่งไป กว่านั้น ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีและสังคม การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนยังถือเป็นการวางรากฐานที่ มั่นคง ให้แก่ระบบการศึกษาของประเทศโดยรวม ทำให้สถานศึกษามีใช่เป็นเพียงสถานที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ แต่เป็น องค์กร แห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพในการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมได้อย่างต่อเนื่อง (ธัชชัย วงศ์กิจรุ่งเรือง, 2565)

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนมีความสำคัญในการสร้างเสถียรภาพ ความยืดหยุ่น และศักยภาพ ในการพัฒนาองค์กรการศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งยังเป็นหลักประกันในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และเป็นธรรมสำหรับผู้เรียนทุกคน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน

การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน (Sustainable Educational Administration) เป็นแนวทางที่ตอบสนอง ต่อความต้องการด้านคุณภาพการศึกษาในระยะยาว โดยมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างระบบการศึกษาที่สามารถดำรงอยู่ได้ อย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยไม่ทำลายศักยภาพของ ทรัพยากรในอนาคต การบริหารลักษณะนี้จึงไม่ใช่เพียงการวางแผนจัดการตามหน้าที่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการมองภาพรวมของ ระบบอย่างเป็นองค์รวม (Holistic) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ตลอดจนการจัดการที่เอื้อต่อ การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

องค์การยูเนสโก (UNESCO, 2017) ได้นำเสนอแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อความยั่งยืน (Education for Sustainable Development : ESD) โดยเน้นว่า การสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการปรับเปลี่ยน เฉพาะหลักสูตรหรือเนื้อหาทางวิชาการเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่บูรณาการทุกมิติของโรงเรียนเข้า ไปด้วยกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แนวคิด “Whole School Approach” จึงถูกพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมความยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งในระดับ โครงสร้าง การเรียนรู้ และ วัฒนธรรมองค์กร

1. ด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนแนวทาง Whole School Approach ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมด้านความยั่งยืนกับบุคลากรทุก ฝ่ายภายในโรงเรียน การวางนโยบายและแผนปฏิบัติการควรมุ่งเน้นเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม ความเท่าเทียมทางสังคม และ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ

ภาคีเครือข่ายในทุกกระดับ ทั้งนี้การสร้างกลไกสนับสนุน เช่น คณะกรรมการด้านความยั่งยืนในโรงเรียน หรือเครือข่ายโรงเรียนยั่งยืนในท้องถิ่น จะช่วยขยายผลของการบริหารที่มุ่งสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม

2. ด้านการพัฒนาครู แนวคิด Whole School Approach ให้ความสำคัญกับครูในฐานะผู้นำการเรียนรู้ และผู้อำนวยการเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพในการบูรณาการแนวคิด ESD เข้ากับการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ การพัฒนาครูในบริบทนี้จึงไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการอบรมความรู้เชิงวิชาการ แต่รวมถึงการเสริมสร้างทักษะในการจัดการเรียนรู้แบบ บูรณาการ การพัฒนาหลักสูตรโดยใช้บริบทของปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคนิคการเรียนรู้เชิงรุกและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (experiential learning) เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและมีความตระหนักรู้ในบทบาทของตนต่อการสร้างความยั่งยืนในระดับบุคคลและสังคม

3. ด้านการมีส่วนร่วมของนักเรียน โดย Whole School Approach มองว่านักเรียนไม่ควรเป็นเพียงผู้รับความรู้ แต่ต้องได้รับการส่งเสริมให้มีบทบาทในฐานะ “ผู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง” หรือที่เรียกว่า Agent of Change นักเรียนควรได้รับโอกาสในการคิด วิเคราะห์ วางแผน และดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน เช่น การออกแบบโครงการอนุรักษ์พลังงานในโรงเรียน การรณรงค์ลดการใช้พลาสติก หรือการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกความเป็นพลเมืองโลก การส่งเสริมให้นักเรียนมีบทบาทในระดับนี้ไม่เพียงแต่ช่วยพัฒนาทักษะทางสังคมและภาวะผู้นำเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างพื้นฐานเชิงจริยธรรมและคุณธรรมที่ยั่งยืนอีกด้วย

4. ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนที่ยึดแนวทาง Whole School Approach จำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อความยั่งยืน ตัวอย่างเช่น การปรับพื้นที่สีเขียวในโรงเรียน การใช้พลังงานหมุนเวียน การจัดการของเสียอย่างมีระบบ และการตกแต่งป้ายประชาสัมพันธ์ที่ให้ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและสิทธิมนุษยชน การจัดสภาพแวดล้อมลักษณะนี้มีผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งยังแสดงให้เห็นถึงบทบาทของโรงเรียนในฐานะต้นแบบของการใช้ชีวิตอย่างยั่งยืนในระดับชุมชน

5. ด้านการเชื่อมโยงกับชุมชน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนให้เกิดผลอย่างถาวร โรงเรียนควรทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน โดยเชื่อมโยงกิจกรรมการเรียนรู้กับประเด็นปัญหาในท้องถิ่น อาทิ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ปัญหาขยะ การเกษตรยั่งยืน หรือการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง และองค์กรภาคประชาสังคม จะช่วยเสริมสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งในการขับเคลื่อนความยั่งยืน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้จากชีวิตจริง ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง และมีความหมาย การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนตามแนวทาง Whole School Approach ขององค์การยูเนสโกสอดคล้อง และสนับสนุนเป้าหมายที่ 4 ของการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goal 4 (SDG 4) ซึ่งมีเป้าประสงค์ เพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียม และส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคนอย่างชัดเจน โดย Whole School Approach เน้นการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อสร้างระบบการศึกษาที่ไม่เพียงแต่ส่งมอบความรู้ทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทักษะชีวิต การคิดเชิงวิพากษ์ การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลกที่มีความตระหนักถึงบทบาทของตนในการรักษาความยั่งยืนของโลก แนวทางนี้สอดคล้องกับเป้าหมายของ SDG 4 ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะด้านความยั่งยืน และการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวทาง Whole School Approach สอดรับกับตัวชี้วัดใน SDG 4 ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการศึกษาที่ครอบคลุมและเท่าเทียมกัน ซึ่งรวมถึงการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบททาง สังคม และวัฒนธรรมของผู้เรียน การพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของนักเรียนในกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพกายใจ ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเท่าเทียมและมีคุณภาพ นอกจากนี้ แนวทาง Whole School Approach ยังช่วยให้สถานศึกษาสามารถตอบสนอง



เป้าประสงค์ของ SDG 4 ซึ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น การส่งเสริมสันติภาพ สิทธิมนุษยชน ความเสมอภาคทางเพศ และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยการบูรณาการองค์ความรู้เหล่านี้ในทุกกิจกรรมของโรงเรียนและชุมชน ทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนมีความหมายและสัมพันธ์กับความท้าทายระดับโลกในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้ Walker, & Dimmock (2000) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความยั่งยืนในการบริหารการศึกษาเน้นการพัฒนาผู้นำการศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารงานในระยะยาว และสามารถจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ ในระบบการศึกษาได้ โดยทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบที่สามารถคงความสมดุลในระยะยาว ทั้งด้านการบริหารการเงิน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้น การบริหารอย่างยั่งยืนจะสามารถสร้างความมั่นคงให้กับ สถานศึกษา และช่วยให้การศึกษาสามารถเจริญเติบโตได้ในระยะยาว

Hargreaves, & Fink (2006) กล่าวว่า ทฤษฎีความยั่งยืนในการบริหารการศึกษา (Sustainability in Educational Leadership) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากความพยายามเชื่อมโยงระหว่างการบริหารสถานศึกษากับเป้าหมายการ พัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยเฉพาะด้านคุณภาพการศึกษา (SDG 4) โดยเสนอว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนสามารถถ่ายทอดคุณค่า กระบวนการ และผลลัพธ์ให้อยู่ในองค์กรได้แม้ในสถานการณ์เปลี่ยนแปลง โดยเน้น การพัฒนาองค์กรในเชิงระบบ (systems thinking) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (relational leadership) มากกว่าการ พึ่งพาภาวะผู้นำของบุคคลเพียงคนเดียว เป็นการสร้างความสามารถขององค์กรให้สามารถ “เรียนรู้และอยู่รอด” ได้อย่างมี คุณภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในระดับสากล โดยเฉพาะใน บริบทของประเทศที่มีการกระจายอำนาจการศึกษา ซึ่งผู้นำสถานศึกษาต้องรับมือกับทั้งภาระทางวิชาการและการบริหารเชิงนโยบายภายในเวลาเดียวกัน

ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ ปัทมา เนตรทอง (2563) พบว่า ผู้นำสถานศึกษา ที่บริหารโดยใช้หลักการของความยั่งยืน มักมีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้ครูเข้ามาบทบาทในการวางแผน ตัดสินใจ และพัฒนา นโยบายร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (sense of ownership) และทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความ ต่อเนื่องแม้ในช่วงเปลี่ยนผ่าน โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความยั่งยืนในการบริหาร ได้แก่ การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กรผ่าน การพัฒนาภาวะผู้นำของครูหัวหน้าแผนก การมีแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) ที่ชัดเจน และการบูรณาการ เป้าหมายระยะยาวเข้ากับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งช่วยลดปัญหาความไม่ต่อเนื่องทางนโยบายที่พบบ่อยในสถานศึกษา

ในการขับเคลื่อนการศึกษายุคใหม่ ความยั่งยืนในการบริหารไม่ได้เพียงเน้นการรักษาสถานะขององค์กรเท่านั้น หากแต่ต้องครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบการทำงานและความสามารถของบุคลากรในระบบให้สามารถดำเนินงานอย่างมีคุณภาพต่อไปได้ในระยะยาว ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) และมีระบบโครงสร้างที่สนับสนุนให้สมาชิกสามารถคิด วิเคราะห์ และพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาคำสั่งจากผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว

Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้จะยั่งยืนได้ต้องพัฒนาการคิดเชิงระบบ (systems thinking) และส่งเสริมการเติบโตของสมาชิกในทุกระดับ การมีแผนพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่การให้โอกาสครูได้ฝึกบทบาทผู้นำ และการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ จึงเป็นส่วน สำคัญของการสร้างระบบบริหารที่ยั่งยืน หนึ่งในหัวใจสำคัญของทฤษฎีความยั่งยืนในการบริหารการศึกษา คือการสร้าง ความ สมดุลระหว่างการคงอยู่ของคุณค่ากับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนจะไม่ยึด ติดกับรูปแบบหรือโครงสร้างเดิมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา แต่ก็ไม่ละทิ้งคุณค่าหลักขององค์กร เช่น ความเป็นธรรม ความ โปร่งใส และคุณภาพของผู้เรียน ทั้งนี้ การสร้างความยั่งยืนต้อง

อาศัย “วัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้” (learning organization culture) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่เปิดให้ทุกคนมีโอกาสเรียนรู้ ทดลอง และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยไม่หวั่นต่อความ ล้มเหลวหรือความท้าทาย

Fullan (2005) กล่าวว่า การสร้างความยั่งยืนเป็นการออกแบบโครงสร้างเชิงระบบที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถ ต้านทานต่อความผันผวนในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร งบประมาณ หรือ ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งภาวะผู้นำหลายระดับ (multi-level leadership) มีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะการพัฒนา เครือข่ายของครูผู้นำ (teacher leaders) หัวหน้า แผนกวิชา และกรรมการสถานศึกษาที่สามารถรับช่วงการบริหารและ ตัดสินใจได้ในกรณีที่ผู้บริหารหลักไม่อยู่หรือลาออก ความต่อเนื่องเชิงโครงสร้างนี้เองเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ความยั่งยืนในการบริหารยังควรสะท้อน ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ และการถ่ายทอดจิตวิญญาณขององค์กรไปสู่รุ่นใหม่ ไม่ว่าจะเป็นครูรุ่นใหม่หรือนักเรียน ผู้นำ ทางการศึกษาต้องไม่เพียงจัดการระบบและทรัพยากรให้ดี แต่ต้องเป็นต้นแบบ ของค่านิยมที่พึงประสงค์ เช่น ความเสียสละ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และการตระหนักในผลกระทบระยะยาวของการ ตัดสินใจทุกครั้ง

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนเป็นแนวทางที่มุ่งสร้างระบบการศึกษาที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่าง ต่อเนื่องและมีคุณภาพ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยเน้นการบริหาร จัดการอย่างเป็นองค์รวม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และการเชื่อมโยงการ เรียนรู้กับชีวิตจริง แนวคิดนี้มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อความยั่งยืน ทั้งยังบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา อย่างยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการเรียนการสอนและการดำเนินงานของสถานศึกษาในทุกมิติ เพื่อเตรียมผู้เรียนให้สามารถอยู่ ร่วมกับผู้อื่นในโลกอย่างรับผิดชอบ มีวิจารณญาณ และพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนใน บริบทของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ดังนี้

1. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีการเรียนรู้อย่างเป็น ระบบ และต่อเนื่อง การติดตามผลการเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคลากรอย่างใกล้ชิด การนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการ พัฒนาการบริหารจัดการและการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทักษะและ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานของบุคลากรอยู่เสมอ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในหมู่บุคลากร การส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน การแสดงออกถึงการจัดสรร ทรัพยากร เช่น งบประมาณ สี่ เวลา เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรอย่างเพียงพอ การตั้งเป้าหมายการ พัฒนา ทั้งในระดับตนเองและระดับองค์กรอย่างชัดเจน และการมีความสามารถในการติดตามประเมินผลการพัฒนาและนำ ข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารทรัพยากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผนการ ใช้ทรัพยากร อันได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เวลา สถานที่ เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ และองค์ความรู้ได้อย่างชัดเจน การจัดหาทรัพยากรที่ จำเป็นต่อการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างเพียงพอ การใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า การกำหนด ลำดับความสำคัญในการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียน การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล กระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุงกระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน การส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าและยั่งยืนทั้งในระดับโรงเรียนและระดับชุมชน การสร้างความพร้อม



ของโรงเรียนผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด การจัดระบบการใช้ทรัพยากรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่มีการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้อย่างมั่นคง

3. ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารงานโดยยึดหลักความเป็นธรรม ในทุกกระบวนการจัดการ การมอบหมายงานให้แก่บุคลากรคำนึงถึง ความเหมาะสม และความเท่าเทียม การส่งเสริมโอกาส ในการพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน การตัดสินใจในการประเมินผลงาน การจัดสรรงบประมาณ/ ทรัพยากร การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง การกำหนดนโยบายอย่างเป็นธรรมและปราศจากอคติ การบังคับใช้กฎระเบียบและ นโยบายของ โรงเรียนอย่างยุติธรรมและเสมอภาค การจัดการข้อขัดแย้งและความไม่เข้าใจระหว่างบุคลากรอย่างเป็นกลางและ ยุติธรรม การสร้างโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิเข้าถึงโอกาสและบทบาทในองค์กรอย่างเท่าเทียม การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร ด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส การบริหารจัดการโรงเรียนด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการยึดถือคุณธรรม และให้ คุณค่าแก่ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ในทุกระดับ

4. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวของ โรงเรียน ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ และร่วมขับเคลื่อนให้สำเร็จ การนำเสนอแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า การคาดการณ์แนวโน้ม และเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษา การสร้างความไว้วางใจและส่งเสริม การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการคิดเชิงวิสัยทัศน์และการมองการณ์ไกลใน หมู่บุคลากร การให้อำนาจและส่งเสริมบทบาทบุคลากรในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานเพื่อทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การมีมุมมองที่กว้างไกลในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับ ทั้งในและต่างประเทศ และการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าและร่วมสร้างสรรค์อนาคตของโรงเรียน

5. ความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสนับสนุน ความหลากหลาย ใน มิติต่าง ๆ ในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ภาษา เพศ อายุ ระดับการศึกษา ความสามารถ ทักษะคิด หรือ รูปแบบการทำงาน การไม่เลือกปฏิบัติหรือกีดกันบุคลากรจากความแตกต่าง ในมิติต่าง ๆ การมีบทบาทเชิงรุกในการออกแบบ นโยบายที่ยอมรับความแตกต่างในโรงเรียน การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความแตกต่างและเคารพซึ่งกันและกัน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจที่บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การส่งเสริมการอยู่ร่วมกัน อย่าง เคารพซึ่งกันและกันในหมู่บุคลากรที่มีความหลากหลาย การมีความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลาย เพื่อ เพิ่มศักยภาพของโรงเรียน การบริหารจัดการความหลากหลายอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงเรียนอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการความหลากหลายอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ การส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงตัวตนและเสนอความคิด ของตนได้อย่างสร้างสรรค์โดยปราศจากความกลัว

6. การกระจาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสร้างระบบที่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการแสดง บทบาทผู้นำของบุคลากรทุกระดับ การส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำในหน้าที่ของตนเอง การกระจาย บทบาท หน้าที่ และอำนาจการตัดสินใจไปยังสมาชิกในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย การไม่ผูกขาดอำนาจไว้ที่ตนเอง แต่ส่งเสริม การมอบอำนาจในการบริหารจัดการงานตามความรับผิดชอบอย่างสมดุล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากร เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน อย่างยั่งยืน การจัดระบบ สนับสนุนการเรียนรู้แบบพี่เลี้ยง (mentorship) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การยอมรับและ ให้คุณค่าในการแสดงความคิดเห็น ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน การบริหารงานที่ส่งเสริม ให้บุคลากรรับผิดชอบงาน ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วสันต์ ศักดาศักดิ์, มีนมาส พรานป่า, และเบญจวรรณ ศรีมารุต (2565) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก 2) ระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมี ค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับ มาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการโรงเรียนของ ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = .862$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ แห่งการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรให้มีศาสตร์ทางวิชาชีพ สร้างวิสัยทัศน์ กระจายอำนาจให้ บุคลากรอย่างเหมาะสม คำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ผลประโยชน์ของทุกภาคส่วน สร้างความสมดุลของทรัพยากร ทางการศึกษา และให้ความสำคัญ กับความรู้ ประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต

สุขวิเลิศ คำอู่สาร, สุภาพ ผู้รุ่งเรือง, เพชรสุดา ภูมิพันธุ์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า สภาพ ปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดคือ ความยุติธรรม รองลงมา ได้แก่ การกระจาย, ความหลากหลาย และความทนทาน ตามลำดับ และองค์ประกอบที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความลุ่มลึก และความพร้อมด้านทรัพยากร ความต้องการของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความยุติธรรม รองลงมา ได้แก่ การกระจาย และความหลากหลาย ความพร้อมด้านทรัพยากร และความทนทาน และการอนุรักษ์อย่างสมดุล ตามลำดับ และองค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความลุ่มลึก ค่า PNI มีค่าอยู่ระหว่าง 0.11-0.06 โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปค่าน้อยที่สุด ดังนี้ ความพร้อมด้านทรัพยากร (0.11), ความลุ่มลึก (0.10), การอนุรักษ์อย่างสมดุล (0.10), ความหลากหลาย (0.09) ตามลำดับ และความยุติธรรม มีค่า PNI น้อยที่สุด (0.06)

ประไพพัตร ศรีสุขพันธ์ (2568) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยการมีความ ยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดขณะที่การมีวิสัยทัศน์มุ่งความยั่งยืน การส่งเสริมความหลากหลายและการปรับตัวทัน การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยการมีความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการสร้าง วัฒนธรรมที่ยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNIModified) อยู่ระหว่าง 0.231-0.249 ความต้องการ จำเป็นสูงสุดคือ การปรับตัว ทันการเปลี่ยนแปลง (PNIModified = 0.249) และความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การสร้าง วัฒนธรรมที่ยั่งยืน (PNIModified = 0.231) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรปรับทัศนคติและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- 2) การส่งเสริมความหลากหลาย ผู้บริหารควรสร้างค่านิยมหลักในการให้คุณค่ากับ ความหลากหลายของบุคคล
- 3) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความยั่งยืน ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 4) การมีความยุติธรรมผู้บริหารควรพัฒนานโยบายที่ชัดเจนเป็นธรรมกระตุ้นให้ทุกคนในสถานศึกษาปฏิบัติงาน อย่างเปิดเผย
- 5) การสร้างวัฒนธรรม ที่ยั่งยืน ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



Motham, et al. (2022) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนในบริบทของโรงเรียนมัธยมในประเทศไทย ผลการวิจัยระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนในบริบทของโรงเรียนมัธยมในประเทศไทย ผลการวิจัยระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนใน 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) มิติความลึกทางความคิดที่เน้นการวางแผนและการตัดสินใจอย่างรอบคอบ 2) มิติความกว้างที่สามารถบูรณาการและสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร 3) วิสัยทัศน์เชิงยั่งยืนที่เน้นเป้าหมายระยะยาว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ 4) ความรู้เท่าทันสื่อเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนจำนวน 7 ด้าน รวม 61 แนวทางปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับ และ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนไทย โดยกลยุทธ์เหล่านี้ช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับ ความเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

Aung, & Hallinger (2023) ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในสถาบันอุดมศึกษา การทบทวน วรรณกรรมเชิงระบบ โดยรวบรวมและวิเคราะห์งานวิจัยด้านภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่ตีพิมพ์ในช่วง ปี 2015 ถึง 2022 เพื่อสังเคราะห์แนวโน้มและช่องว่างความรู้ในสาขานี้ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในระดับอุดมศึกษามีบทบาท สำคัญในการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบยั่งยืนสามารถเสริมสร้างความยืดหยุ่นของบุคลากรและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อให้การบริหารงานสามารถตอบสนองต่อความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน อีกทั้ง ยังช่วย ส่งเสริมพันธกิจและเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ในระดับมหาวิทยาลัย อย่างเป็นรูปธรรม

Rahim, Hamsah, & Hamid (2024) ได้ศึกษาเรื่อง แนวปฏิบัติภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา และความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับสูง และระดับบรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง แนวปฏิบัติภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ บรรยากาศในโรงเรียน ( $r=0.607, p<0.05$ ) ผลการวิจัยนี้กระทรวงศึกษาธิการมาเลเซียสามารถนำไปใช้พัฒนาแนวปฏิบัติภาวะ ผู้นำที่ยั่งยืนในหลักสูตรวิชาชีพผู้นำทางการศึกษาระดับชาติ ซึ่งออกแบบมาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตของมาเลเซีย Elkaleh, et al. (2025) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างโมเดลภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในบริบทการศึกษาของสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์และฮ่องกง โดยรวบรวมข้อมูลจากครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการประเมิน PISA ใน 2 พื้นที่ดังกล่าว เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ผู้นำสามารถดำเนินงานภายใต้กรอบภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์มีระดับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนสูงกว่าเมื่อเทียบกับฮ่องกง นอกจากนี้โมเดลที่พัฒนายังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาผู้นำในแต่ละบริบทของภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

Wachsmuth, et al. (2023) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนผ่านโครงการ Climate Leadership Program : การส่งเสริมการพัฒนาเชิงคุณค่าและจิตสำนึกเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงระบบและวัฒนธรรม องค์กร โดยใช้กรณีศึกษาจากโครงการฝึกอบรมระดับนานาชาติในยุโรปที่เน้นการผสมผสานแนวคิด mindfulness และ การพัฒนาจิตสำนึกภายใน (inner development) เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับพลวัตของระบบ นิเวศและสังคม ผลการวิจัยพบว่ากรอบคุณลักษณะนี้ช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำแบบยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญ โดยช่วยให้ผู้นำ สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน มิติเชิงกลยุทธ์และการปรับตัว โดยเฉพาะทักษะการคิดเชิงลึก การปรับตัวเชิงรุก การสร้างวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน และการบริหารทรัพยากร แสดงให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารจะมีความเชี่ยวชาญด้าน

การบริหารบุคคล แต่ยังคงจำเป็นต้องเสริมสร้างศักยภาพในฐานะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น นอกจากนี้จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยัง พบว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยตรงกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาต่อไป

#### 4. องค์ความรู้

##### ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

1. การพัฒนา อย่างต่อเนื่องการส่งเสริมและ สร้างวัฒนธรรม ให้ตนเองและ บุคลากรทุกคนใน โรงเรียนมีการเรียนรู้และพัฒนา อยู่เสมอ เพื่อนำ ความรู้มาปรับปรุง องค์กรให้ดีขึ้น
2. การบริหาร ทรัพยากรการวางแผนและ จัดการทรัพยากร ของโรงเรียน อย่างมี ประสิทธิภาพ คุ่มค่า และ โปร่งใส เพื่อให้ เกิดประโยชน์ สูงสุด
3. ความยุติธรรมการบริหารงาน ทุกด้าน ด้วยความ เป็นธรรม โปร่งใส ปราศจากอคติ และให้โอกาส บุคลากรทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน
4. การมีวิสัยทัศน์การกำหนด เป้าหมายและ ทิศทางของ โรงเรียนในระยะ ยาวอย่างชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสาร และสร้างแรง บันดาลใจให้ทุกคน ร่วมกันขับเคลื่อน ไปสู่เป้าหมายนั้น
5. ความหลากหลายการยอมรับ เคารพ และส่งเสริมความ แตกต่างหลากหลาย ของบุคลากร เพื่อ สร้างสภาพแวดล้อมที่ ทุกคนสามารถแสดง ศักยภาพได้อย่างเต็มที่
6. การกระจายการเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วม ร่วมในการ ตัดสินใจและ แสดงบทบาท ผู้นำ ไม่รวม อำนาจไว้ที่ ศูนย์กลาง เพื่อ สร้างความรู้สึก เป็นเจ้าของ ร่วมกัน

#### 5. เอกสารอ้างอิง

- คมกฤษ อุประศรี. (2563). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในองค์กรท้องถิ่น. วารสารการบริหารรัฐกิจ, 14(2), เมษายน-มิถุนายน; 45-62.
- คมสัน โสมณวัตร. (2560). ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน. วารสารการจัดการศึกษา, 8(1), มกราคม-มีนาคม; 101-115.
- ชูศักดิ์ ภัทรกุลวณิช. (2561). การกระจายอำนาจทางการศึกษาในประเทศไทย. วารสารการบริหารการศึกษา, 12(2), กุมภาพันธ์; 50-62.
- รัชชัย วงศ์กิจรุ่งเรือง. (2565). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล: ความท้าทายและโอกาส. วารสาร นวัตกรรมการศึกษา, 7(1), มกราคม-มีนาคม; 12-28.
- ธีระ รุณเจษฎ. (2563). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 3). ขอนแก่น: ข้าวฟ่างการพิมพ์.
- ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟิงสวัสต์, และเอกลักษณ์ เพ็ญสา (2566) องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม. วารสารวิจัย วิชาการ, 6(3), พฤษภาคม-มิถุนายน; 77-92.
- ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหาร การศึกษา). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพพัตร ศรสุขพันธ์. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. วารสารปัญญาภิธาน. 10(1), มกราคม-มิถุนายน; 279-292.



- พรทิพย์ กาญจนรัตน์. (2564). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในองค์กรการศึกษา. *วารสาร การบริหารการศึกษา*, 7(1), มกราคม-เมษายน; 89-105.
- พัชรภรณ์ สิทธิสถิตย์ และกัลยมน อินทุสุต. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ ผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(6), พฤศจิกายน-ธันวาคม; 81-96.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2558). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา: ส่งมอบคนดีที่สุดในสังคม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย
- ภาวิณี วัฒนพรหม. (2564). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย.
- ลดาดา วิชญปรดา. (2562). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัด ขอนแก่น*. ในรายงานการประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 10 มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่; 1109-1118.
- วันดี คักคาศักดิ์, มีนมาส พรานป่า, และเบญจวรรณ ศรีมารุต. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ ยั่งยืนกับประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น. *Journal of Education Studies*, 50(1), มกราคม-มีนาคม; 1-14.
- ศิริชัย ประเสริฐสรพกิจ. (2561). บทบาทภาวะผู้นำแบบยั่งยืนต่อการพัฒนาองค์กร. *วารสารการจัดการ*, 10(1), มกราคม- มีนาคม; 23-37.
- ศิริเดช สุชีวะ. (2562). การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน: แนวทางและการประยุกต์ใช้. *วารสารการศึกษาและพัฒนา*, 9(3), กันยายน-ธันวาคม; 25-40.
- ศุภชัย โกศลธรรมธัช. (2564). การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 12(2), กุมภาพันธ์; 45-60.
- สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ. (2565). *ผลการศึกษาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *รายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สุขวิเลิศ คำอุบลสาร, สุภาพ ผู้รุ่งเรือง, และเพชรดา ภูมิพันธ์. (2565). ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา. *วารสารการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ*, 11(41), ตุลาคม-ธันวาคม; 266-274.
- สุนทรินทร์ อัมพลพร. (2564). สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสาร มจร บาลีศึกษา พุทธโฆสปริทรรศน์*, 7(3), กันยายน-ธันวาคม; 194-207.
- Aung, P. N., & Hallinger, P. (2023). Research on sustainability leadership in higher education: A scoping review. *Journal of Educational Leadership*, 42(2), February; 135-158.
- Elkaleh, E., Ali, N., Khurma, O., & El Sherif, H. (2025). Towards a model for sustainable leadership in educational contexts: A moderated mediated analysis of UAE and Hong Kong. *International Journal of Educational Management*, 39(1), January; 45-68.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Kanyangale, M. I. (2022). **Leadership for Sustainable and Educational Advancement - Advancing Great Leaders and Leadership**. Retrieved 15th July 15, 2025.
- McCann, J., & Selsky, J. W. (2012). Sustainable leadership in the era of globalization. **Journal of Leadership Studies**, 6(2), February; 59-62.
- Motham, T., Phengsawat, W., & Pheasa, A. (2022). Strategies for developing sustainable leadership of secondary school administrators. **Journal of Educational Research and Practice**, 12(3), March; 310–329.
- Rahim, M. H. A., Hamzah, M. I. M., & Hamid, A. (2024). Sustainable leadership practices among school leaders and their relationship with school climate. **International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)**, 13(1), January; 201-211.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday/Currency.
- Shriberg, M. (2002). Sustainable leadership: The role of leadership in sustainability. **The International Journal of Leadership in Education**, 5(3), March; 243-260.
- Sterling, S. (2001). **Sustainable education Re-visioning learning and change**. Totnes: Green Books.
- UNESCO. (2017). **Education for sustainable development goals: Learning objectives**. Retrieved 2028, 8th July, from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>.
- United Nations. (2015). **Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development**. New York: United Nations Publishing.
- Wachsmuth, G., Hoffmann, M., & Klose, M. (2023). Revolutionising sustainability leadership and education: Addressing the human dimension to support flourishing, culture and system transformation. **Sustainability Science**, 18(2); 1239–1256.
- Walker, & Dimmock. (2000). **Future School Administration: Western and Asian Perspectives**. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Wang, J., & Anderson, E. (2010). Sustainable leadership for sustainability. **Journal of Leadership Education**, 9(2); 16-35.