



ผลสรุปรายงานการติดตามผลการศึกษาทั่วโลก

2024/5

การเป็นผู้นำทางการศึกษา

นำสู่การเรียนรู้



รายงานการติดตามผลการศึกษาทั่วโลก

2024/5

การเป็นผู้นำทางการศึกษา

นำสู่การเรียนรู้

ปฏิญญาว่าด้วยการศึกษา 2030 อินชอนและกรอบปฏิบัติการด้านการศึกษา (Education 2030 Inchon Declaration and Framework for Action) กำหนดให้ใช้รายงานการติดตามผลการศึกษากว่าโลกเป็น 'กลไกเพื่อติดตามและรายงานผลของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป้าหมายที่ 4 และเป้าหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา' โดยรับหน้าที่ในการ 'รายงานการนำกลยุทธ์ทั้งระดับประเทศและระหว่างประเทศไปปฏิบัติเพื่อให้ภาคีหุ้นส่วนทั้งหมดที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบต่อพันธสัญญาของตน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามและทบทวนผลของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยรวม' รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยคณะที่ดำเนินการอย่างเป็นอิสระที่มียูเนสโกเป็นเจ้าภาพ

การจัดทำและการนำเสนอข้อมูลในเอกสารฉบับนี้มิได้สะท้อนความคิดเห็นใด ๆ ของยูเนสโกหรือของเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางกฎหมายของประเทศ ดินแดน เมือง หรืออาณาบริเวณ หรือเกี่ยวเนื่องกับการปักปันเขตแดนหรือขอบเขต

คณะผู้จัดทำรายงานการติดตามผลการศึกษากว่าโลกรับผิดชอบในการคัดเลือกและนำเสนอข้อเท็จจริงที่ปรากฏอยู่ในรายงานฉบับนี้ รวมถึงข้อคิดเห็นทั้งหมดภายในเล่ม โดยไม่จำเป็นต้องนำเสนอข้อคิดเห็นของยูเนสโกและไม่เกี่ยวพันกับองค์การ โดยผู้อำนวยการโครงการเป็นผู้รับผิดชอบต่อมุมมองและความคิดเห็นโดยรวมในรายงานฉบับนี้

คณะผู้จัดทำรายงานการติดตามผลการศึกษากว่าโลก

ผู้อำนวยการโครงการ: มานอส แอนโตนิส

ซามาเออร์ อัล อัดแดรี,แดเนียล เอฟริล, มาร์เซลลา บาร์โอส ริเวรา, มาเดอลีน แบร์รี, เอคาเทรีนา บาสคาโควา, ยาสมีน เบคคูเซ, คาทารีนา เซอร์คีรา, ราฟาเอลลา มาเรีย ดา ซิลวา ซานโตส, แอนนา คริสตินา ดัดดีโอ, ดิมิทรี ดาวิดอฟ, ฟรานเชสกา เอนดริชชี, พาโบล เฟเรเซอร์, ลารา กิล เบนิต, ปีแอร์ กูเอดาร์ด, ชันนี เจน, พรียาดาร์ชานี โจชิ, มาเรีย-ราฟาเอลลา คาลดี, โจเซฟิน คิเอ็นเย, โจดี คลู, คามิลา ลิมา เดอ มอเรส, แคท ลินคินส์, คาสเซียนี ลินด์แรงโกมิทิส, อนิสชา เมซทาร์, โคลดีน มูกิซวา,ยูกิ มูราคามิ, จูดีธ แรนเดรียนาโตอะวินา, แคท เรดแมน, มาเรีย รอนจอนอฟ, อามีน่า ซาบูร์, ดิฟยา ชาร์มา, ลอรา สทิฟาโนวิช, อาชีฮาห์-คาเทียนา แทน และ โดโรธี หวาง

รายงานการติดตามผลการศึกษากว่าโลก (หรือ รายงาน GEM) เป็นรายงานประจำปีซึ่งดำเนินการอย่างเป็นอิสระ โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกลุ่มรัฐบาล หน่วยงานความร่วมมือพหุภาคีและมูลนิธิเอกชน ทั้งยังได้รับการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนจากยูเนสโก



BILL & MELINDA
GATES foundation

Canada



รายงานฉบับนี้สามารถเข้าถึงในรูปแบบเปิด (Open Access) ภายใต้ใบอนุญาตครีเอทีฟ คอมมอนส์ Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) license (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>) โดยการใช้เนื้อหาของรายงานฉบับนี้ ผู้ใช้ยอมรับภาระผูกพันตามเงื่อนไขการใช้งานของคลังเอกสารแบบเปิดของยูเนสโก (UNESCO Open Access Repository) (<https://www.unesco.org/en/open-access/cc-sa>)

ใบอนุญาตในปัจจุบันนี้สามารถใช้กับเนื้อหาของรายงานฉบับนี้เป็นการเฉพาะเท่านั้น สำหรับการใช้อื่นๆ ที่ไม่ได้ระบุอย่างชัดเจนว่าเป็นของยูเนสโก จะต้องได้รับอนุญาตจาก publication.copyright@unesco.org หรือ UNESCO Publishing, 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP France.

ใบอนุญาตในปัจจุบันนี้สามารถใช้กับเนื้อหาของรายงานฉบับนี้เป็นการเฉพาะเท่านั้น การนำรูปภาพไปใช้ต่อใด ๆ จะต้องได้รับอนุญาตก่อน

ยูเนสโกเป็นผู้จัดพิมพ์ในรูปแบบเปิด (Open Access) และสิ่งพิมพ์ทั้งหมดถูกจัดเก็บอยู่ในคลังเอกสารที่สามารถเข้าถึงได้ทางออนไลน์และไม่มีค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ตามหากมีการจำหน่ายสิ่งพิมพ์ใด ๆ ของยูเนสโกก็เพียงเพื่อนำมาใช้เป็นต้นทุนในการจัดพิมพ์ หรือการคัดลอกเนื้อหาบนกระดาษ หรือซีดี และการแจกจ่ายเท่านั้น โดยไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหาผลกำไร



ชื่อรายงานต้นฉบับในภาษาอังกฤษ: *Global Education Monitoring Report Summary 2024/5 – Leadership in education: Lead for learning*. Paris, UNESCO.

ข้อมูลอ้างอิงสำหรับรายงานฉบับนี้: UNESCO. 2024. *Global Education Monitoring Report Summary 2024/5*

ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายงานฉบับนี้ กรุณาติดต่อ:

Global Education Monitoring Report team
UNESCO, 7, place de Fontenoy 75352 Paris 07 SP, France
Email: gemreport@unesco.org
Tel.: +33 1 45 68 07 41
www.unesco.org/gemreport

ความผิดพลาดหรือตัวอักษรตกหล่นจากการพิมพ์จะได้รับ
การแก้ไขในเวอร์ชันออนไลน์ที่ www.unesco.org/gemreport

© UNESCO, 2024

All rights reserved

First edition

Published in 2024 by the United Nations Educational,
Scientific and Cultural Organization

7, Place de Fontenoy, 75352
Paris 07 SP, France

เรียงพิมพ์โดย ยูเนสโก

แปลภาษาไทยโดย อัจฉริยา โคตรบรรเทา

ตรวจทานคำแปลภาษาไทยโดย คณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วย

การศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ

ออกแบบกราฟฟิกและเลย์เอาต์โดย

Optima Graphic Design Consultants Ltd (ภาษาอังกฤษ)

อุมาภรณ์ แดงอ่อน (ภาษาไทย)

คำบรรยายภาพ: เมื่อวันที่ 3 มีนาคม ค.ศ. 2022 ณ โรงเรียนอัลทาสนิม
ในเมืองบาสรา ประเทศอิรัก อันซัล ผู้อำนวยโรงเรียนยินดีต้อนรับ
ในห้องทำงานของเธอ เธอกล่าวว่า “ความยากจน สุขภาพจิต การใช้แรงงาน
เด็ก การแต่งงานในวัยเด็ก เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยหลักสำหรับนักเรียนของเรา...” “ผมยากจนเป็นประเพณีหลัก” “ให้ นักเรียนออกจากโรงเรียน”

เครดิตภาพ : © UNICEF/UN0614639/Ibarra Sánchez*

<https://doi.org/10.54676/YBYE3774>

ED/GEMR/MRT/2024/S1

รายงานการติดตามผลการศึกษากว่าโลก

- 2024 การเป็นผู้นำทางการศึกษา: นำสู่การเรียนรู้
- 2023 เทคโนโลยีกับการศึกษา: เครื่องมือโดยเงินไขของใคร
- 2021/2 ผู้มีบทบาททางการศึกษาที่ไม่ได้อยู่ในภาครัฐ:
ใครเป็นผู้เลือก ใครเป็นผู้สูญเสีย
- 2020 ความครอบคลุมและการศึกษา: ทั้งหมดหมายถึงทุกคน
- 2019 การโยกย้ายถิ่น, การพลัดถิ่น และการศึกษา:
สร้างสะพาน สลายกำแพง
- 2017/8 การรับมือกับอุปสรรคทางการศึกษา: มุ่งมั่นบรรลุพันธกิจของเรา
- 2016 การศึกษาเพื่อมนุษยและโลกของเรา: สร้างสรรค์อนาคตให้
ยั่งยืนเพื่อปวงชน

รายงานการติดตามผลการศึกษากว่าโลกเรื่องการศึกษาเพื่อปวงชน

- 2015 การศึกษาเพื่อปวงชน 2000-2015: ผลสัมฤทธิ์กับปัญหาท้าทาย
- 2013/4 การเรียนการสอนกับการเรียนรู้: สู่เป้าหมายคุณภาพการศึกษา
เพื่อปวงชน
- 2012 เยาวชนกับทักษะที่จำเป็น: การนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริง
- 2011 วิกฤตซ่อนเร้น: ปัญหาความขัดแย้งที่ใช้กำลังอาวุธกับการศึกษา
- 2010 การเข้าถึงกลุ่มคนชายขอบของสังคม
- 2009 เอาชนะความไม่เท่าเทียม: ทำไมธรรมชาติจึงสำคัญ
- 2008 การศึกษาเพื่อปวงชนภายในปี 2015 – พวกเราจะสามารถ
บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่?
- 2007 รากฐานแข็งแกร่ง – การดูแลและการจัดการศึกษาเพื่อเด็ก
ปฐมวัย
- 2006 การรู้หนังสือเพื่อชีวิต
- 2005 การศึกษาเพื่อปวงชน – คุณภาพภาคบังคับ
- 2003/4 เพศสภาพกับการศึกษาเพื่อปวงชน – ก้าวกระโดดสู่
ความเท่าเทียมกัน
- 2002 การศึกษาเพื่อปวงชน – โลกยังก้าวเดินบนเส้นทางสู่จุดมุ่ง
หมายอยู่หรือไม่?

รายงานฉบับสรุปและสื่อที่เกี่ยวข้องทั้งหมดสามารถดาวน์โหลดได้ที่
<http://bit.ly/2024gemreport>

ข้อความสำคัญ

ผู้นำทางการศึกษาเป็นมากกว่าผู้จัดการ พวกเขาเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง

- **ผู้กำหนดนโยบายเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญ** ทำอย่างไรจึงจะสร้างความมั่นใจว่าผู้ที่มีทักษะและวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมได้รับการระบุตัว คัดเลือก เตรียมความพร้อม และสนับสนุนในฐานะผู้นำ
- **แผนของประเทศในระดับโรงเรียน ระดับระบบ และระดับการเมืองต้องส่งเสริมมิติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำทั้ง 4 มิติ** ได้แก่ การกำหนดความคาดหวัง การเน้นการเรียนรู้ การส่งเสริมความร่วมมือ และการพัฒนาคน อย่างไรก็ตาม การทบทวนหลักสูตรและวิชาการเตรียมความพร้อมและการอบรมผู้อำนวยการโรงเรียนทั่วโลกพบว่าแทบจะไม่ถึงครึ่งหนึ่งของหลักสูตรและวิชาทั้งหมดที่เน้นมิติใดมิติหนึ่งจาก 4 มิติ และมีเพียงหนึ่งในสามที่เน้นทั้ง 4 มิติ

โรงเรียนที่ต้องการผู้นำที่ดี

- **ผู้อำนวยการที่มีประสิทธิภาพดังศักยภาพที่ดีที่สุดของนักเรียนออกมา** ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการประมาณว่าปัจจัยนำเข้าด้านการเป็นผู้นำของผู้อำนวยการและครูส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ถึงร้อยละ 27 ซึ่งอยู่ในลำดับรองจากผลกระทบของครูต่อการเรียนรู้เท่านั้นในกลุ่มปัจจัยควบคุมในระดับโรงเรียน
- **ผู้อำนวยการที่มีประสิทธิภาพดังศักยภาพที่ดีที่สุดของครูออกมา** จากการศึกษาใน 32 ประเทศยืนยันว่าการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งมีความสัมพันธ์กับวิธีการสอนที่ดีขึ้น ร้อยละ 57 ของประเทศทั่วโลกคาดหวังว่าผู้อำนวยการจะให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการสังเกตกับครู อย่างไรก็ตาม สัดส่วนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมในประเทศรายได้สูงที่สังเกตกิจกรรมการสอนลดลงจากร้อยละ 81 ใน ค.ศ. 2015 เป็นร้อยละ 77 ใน ค.ศ. 2022
- **ผู้อำนวยการที่มีประสิทธิภาพสร้างความมั่นใจว่าโรงเรียนมีความปลอดภัย มีสุขภาพที่ดี และทุกคนมีส่วนร่วม** การป้องกันไม่ให้เกิดการกลั่นแกล้งและการสร้างความปลอดภัยให้กับนักเรียนเป็นวัตถุประสงค์สำคัญสำหรับผู้นำโรงเรียน ผู้อำนวยการในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการปรับหลักสูตรเพื่อให้ความสำคัญกับสุขภาพด้านสังคมและอารมณ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ผู้อำนวยการในประเทศมอลตาทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ครอบคลุมสำหรับผู้พลัดถิ่น โดยมีการช่วยเหลือด้านภาษา

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องการวิธีการจัดจ้างที่ยุติธรรม ความไว้วางใจ และโอกาสในการเติบโต

- **การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและการรักษาไว้ต้องมีกระบวนการที่เปิดเผยและเป็นการแข่งขัน** การจำกัดการใช้ดุลพินิจทางการเมืองในการแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ผลลัพธ์ของโรงเรียนดีขึ้น อย่างไรก็ตาม มีเพียงร้อยละ 63 ของประเทศทั่วโลกที่มีกระบวนการจัดจ้างผู้อำนวยการโรงเรียนที่เปิดเผยและเป็นการแข่งขันในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา
- **ครูที่ดีที่สุดอาจจะเป็นผู้อำนวยการที่ดีที่สุด** แต่ในขณะที่ร้อยละ 76 ของประเทศทั้งหมดกำหนดให้ผู้อำนวยการต้องเป็นครูที่มีคุณสมบัติครบถ้วน สามในสิบของประเทศเหล่านี้ก็จะระบุถึงประสบการณ์ในการบริหารจัดการด้วย
- **ความเป็นอิสระสามารถดังศักยภาพของผู้นำออกมา** ระบบการศึกษาที่มีผลการดำเนินงานดีกว่ามีแนวโน้มที่จะให้ความเป็นอิสระกับผู้อำนวยการในการตัดสินใจเรื่องทรัพยากรมนุษย์และการเงินมากกว่า แต่ในประเทศร้อยละ 31 ของประเทศทั้งหมดที่มีระเบียบข้อบังคับเรื่องการเข้ารับตำแหน่งของผู้อำนวยการใหม่ ทักษะสำหรับการใช้งานจริง เช่น การใช้ข้อมูล การจัดการทางการเงิน และความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลล้วนจำเป็น แต่หนึ่งในสี่ของผู้อำนวยการในประเทศร้อยละ 31 ไม่ได้รับการอบรมในเรื่องเหล่านี้อย่างเพียงพอ

ผู้นำโรงเรียนได้รับการคาดหวังให้ทำมากเกินไปด้วยทรัพยากรน้อยเกินไป

- **ข้อเรียกร้องเกี่ยวกับการดำเนินการของโรงเรียนมีมากเกินไปจนผู้อำนวยการไม่มีเวลาเพียงพอในการกำหนดวิสัยทัศน์** ความคาดหวังที่มีต่อผู้อำนวยการมักจะสูงเกินไป ผู้อำนวยการมีความสำคัญต่อการดำเนินการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ ในบาง

ประเทศผู้อำนวยการยังต้องถูกตรวจสอบอย่างจริงจังอันเป็นผลมาจากกลไกความรับผิดชอบแบบใหม่ อย่างไรก็ตามการสำรวจผู้อำนวยการในประเทศรายได้ปานกลาง 14 ประเทศแสดงให้เห็นว่าเวลาของผู้อำนวยการร้อยละ 68 ถูกใช้ไปกับภาระงานด้านการบริหารที่เป็นกิจวัตรปกติ ประมาณหนึ่งในสามของผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐและหนึ่งในห้าของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในกลุ่มประเทศโออีซีดีรายงานว่าไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำด้านการสอน

ผู้นำโรงเรียนไม่ควรเป็นวิรบุรุษหรือวิรสตรี การเป็นผู้นำร่วมกันก่อให้เกิดโรงเรียนที่ดีกว่า

- **การเป็นผู้นำร่วมกันทั้งโรงเรียนสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้แบบร่วมมือ** โดยเสริมพลังให้ครูในการเป็นผู้นำในห้องเรียนให้นักเรียนเป็นผู้นำที่กระตือรือร้นในหมู่เพื่อน และให้พ่อแม่ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วม แต่ความร่วมมือเป็นมิติที่ได้รับความสำคัญน้อยที่สุดในมิติการเป็นผู้นำทั้ง 4 มิติในหลักสูตรการอบรม
- **การเป็นผู้นำโรงเรียนมักจะมีลำดับขั้น** ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูสามารถช่วยให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้หากมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน ได้รับการอบรม และมีสิ่งจูงใจ แต่มีเพียงครึ่งหนึ่งของประเทศทั้งหมดที่เน้นความร่วมมือกับครูในมาตรฐานการเป็นผู้นำอย่างชัดเจน และมีเพียงหนึ่งในสามของหลักสูตรการอบรมการเป็นผู้นำที่เน้นเรื่องนี้ ร้อยละ 81 ของประเทศทั้งหมดต้องการให้คณะกรรมการโรงเรียนให้ครูเข้ามามีส่วนร่วม ร้อยละ 83 ต้องการให้พ่อแม่ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม ร้อยละ 62 ต้องการให้สมาชิกชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และร้อยละ 57 ต้องการให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วม

ผู้นำระบบไม่ได้รับความสนใจอย่างเพียงพอในแผนการเป็นผู้นำ

- **เจ้าหน้าที่ด้านการศึกษาระดับศูนย์กลางและระดับท้องถิ่นมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ** โดยสามารถผลักดันการปรับปรุงและการจัดการปฏิรูปและนโยบายการศึกษาให้สอดคล้องกันทั่วทั้งระบบ ประเทศต่างๆ ยอมรับมากขึ้นว่าบุคลากรเหล่านี้สามารถสร้างผลกระทบได้มากขึ้นหากมีความเป็นอิสระมากขึ้น
- **ผู้นำระบบจะมีประสิทธิภาพเมื่อทำงานร่วมกับผู้มีบทบาทอื่น ๆ** ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาในรัฐบราซิล ประเทศเม็กซิโกเป็นผลมาจากความพยายามในการสร้างความร่วมมือทั่วทั้งระบบ ซึ่งรวมถึงการเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่การศึกษา

รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการทำงานในสภาพแวดล้อมทางการเมืองที่ซับซ้อนและถูกจำกัดด้วยวาระการดำรงตำแหน่งที่สั้น

- **รัฐมนตรีสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในระหว่างวาระการดำรงตำแหน่งที่สั้น และมักไม่ค่อยมีพื้นฐานด้านการสอน** ฐานข้อมูลใหม่ระดับโลกแสดงให้เห็นว่าตั้งแต่ ค.ศ. 2010 เป็นต้นมารัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการจำนวนครึ่งหนึ่งออกจากตำแหน่งในระยะเวลา 2 ปีภายหลังได้รับการแต่งตั้ง และมีเพียงร้อยละ 23 ที่มีประสบการณ์การสอนในโรงเรียน
- **ผู้นำทางการเมืองต้องฉลาดในการประนีประนอมและการเข้าถึงทางการเมืองเพื่อให้เกิดการปฏิรูป** พันธมิตรและการสร้างความสัมพันธ์สามารถชดเชยการไม่มีเวลาและข้อมูลที่ดี และเมื่อมีความเห็นขัดแย้งกัน
- **วาระการดำรงตำแหน่งที่สั้นทำให้การปฏิรูปเกิดขึ้นได้ยาก** การวิเคราะห์โครงการด้านการศึกษาของธนาคารโลกระหว่าง ค.ศ. 2000 ถึง ค.ศ. 2017 ใน 114 ประเทศพบว่าการออกจากตำแหน่งของรัฐมนตรีกับผลการดำเนินโครงการมีความสัมพันธ์ทางลบเป็นอย่างมาก

การมีผู้นำเพศหญิงมากขึ้นสามารถสร้างผลลัพธ์ทางการศึกษาด้านบวก

- **ผู้นำทางการเมืองเพศหญิงให้ความสำคัญกับการศึกษามากกว่าผู้นำทางการเมืองเพศชาย** สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรหญิงช่วยเพิ่มรายจ่ายด้านประถมศึกษาในทั่วโลก แต่สัดส่วนของรัฐมนตรีหญิงเพิ่มขึ้นเพียงจากร้อยละ 23 ในระหว่าง ค.ศ. 2010 ถึง ค.ศ. 2013 เป็นร้อยละ 30 ในระหว่าง ค.ศ. 2020 ถึง ค.ศ. 2023
- **รายงานการศึกษาบางฉบับชี้ให้เห็นว่าผู้หญิงในฐานะผู้อำนวยการสามารถทำให้บรรลุผลลัพธ์ทางการเรียนได้ดีกว่าผู้ชาย** ในประเทศในแอฟริกาที่ใช้ภาษาฝรั่งเศส นักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผู้อำนวยการหญิงมีความก้าวหน้าในการเรียนวิชาคณิตศาสตร์และการอ่านดีกว่านักเรียนที่อยู่ในโรงเรียนซึ่งมีผู้อำนวยการชายอย่างน้อย 6 เดือน
- **ในขณะที่ผู้หญิงหลายคนทำหน้าที่สอน มีผู้หญิงจำนวนน้อยกว่ามากที่เป็นผู้นำโรงเรียน** สัดส่วนของผู้อำนวยการหญิงในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาโดยเฉลี่ยต่ำกว่าสัดส่วนของครูผู้หญิงโดยเฉลี่ยถึง 20 จุดร้อยละเป็นอย่างน้อย และมีเพียงร้อยละ 11 ของประเทศทั่วโลกที่มีมาตรการในการสร้างความหลากหลายทางเพศในการสรรหาผู้อำนวยการ

ผู้มีบทบาทจำนวนมากใช้ความเป็นผู้นำในการโน้มน้าว ทิศทางของระบบการศึกษา

- **สหภาพครู สหภาพนักเรียน ผู้นำด้านธุรกิจ นักวิชาการ และภาคประชาสังคมถือว่ารัฐบาลต้องรับผิดชอบ หากการสนับสนุน และสร้างความตระหนักรู้ การมีอำนาจในการโน้มน้าวมีความสำคัญ** ในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มนักคิดบางกลุ่มได้คะแนนต่ำในด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง แต่ได้คะแนนสูงในการเจรจาทางการศึกษาในสภาองเกรส ในขณะที่บางกลุ่มเป็นไปในทางตรงกันข้าม
- **องค์กรระหว่างประเทศช่วยกำหนดกรอบและให้ข้อมูลเกี่ยวกับการอภิปรายทางการศึกษาในระดับโลก รวมทั้งให้ทุนสนับสนุนระบบการศึกษาของประเทศ** อย่างไรก็ตาม การแข่งขันเพื่อให้พื้นที่และการมีอำนาจในการโน้มน้าวอาจทำให้องค์กรไขว่คว้าจากจุดมุ่งหมายในการยกระดับการศึกษา และความชอบธรรมขององค์กรอาจถูกตั้งคำถาม เนื่องจากการขาดความสามารถหรือไร้ประสิทธิภาพ

ผู้นำทางการศึกษามักจะถูกมองข้าม ผู้นำเหล่านี้กำหนดทิศทางของโรงเรียน มหาวิทยาลัย กรม และกระทรวงของตนในวิถีทางที่มักถูกมองข้าม รูปแบบการเป็นผู้นำสะท้อนบุคลิกภาพและความชำนาญการของเจ้าตัว แต่ก็มีการปรับให้เหมาะกับคุณลักษณะของคณะ จุดมุ่งหมายขององค์กร และบริบทในการทำงาน ความหลากหลายของรูปแบบการเป็นผู้นำทำให้ยากที่จะแสดงให้เห็นว่ารูปแบบเหล่านี้ส่งผลกระทบท่อการศึกษาอย่างไร และเหตุใดผลกระทบเหล่านี้จึงมักถูกมองข้าม แต่การมีผู้นำโรงเรียน ผู้นำระบบ และผู้นำทางการเมืองที่ดีเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความท้าทายทางการศึกษายังคงเป็นสิ่งที่ทำให้ท้อถอยได้

การเป็นผู้นำมักจะเกี่ยวโยงกับการเมืองและธุรกิจ

สิ่งตีพิมพ์ด้านการจัดการที่แพร่หลายกล่าวถึงตัวอย่างในการพิจารณาทักษะ ลักษณะบุคลิกภาพ พฤติกรรม รูปแบบแรงผลักดัน และคุณค่าของผู้นำหลายกรณี โดยมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญในฐานะปัจเจกบุคคลที่ยอดเยี่ยม เช่น กรณีหนึ่งผู้เขียนบรรยายถึง ‘สิ่งที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพกระทำ’ ว่ามี 5 ประการคือ กำหนดมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศ และทำเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นทำตาม (‘เป็นแบบอย่างให้เห็น’), จินตนาการถึงสิ่งดีเลิศที่องค์กรสามารถเป็นได้ (‘สร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน’), หาวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงองค์กร (‘ท้าทายกระบวนการ’), ส่งเสริมความร่วมมือ มุ่งมั่นสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และทำให้แต่ละคนรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ (‘ทำให้ผู้อื่นลงมือกระทำ’), และตระหนักถึงสิ่งที่แต่ละคนสร้างประโยชน์ได้ (‘สร้างกำลังใจ’)

การเป็นผู้นำถูกจำกัดความว่าเป็น ‘กระบวนการการมีอิทธิพลทางสังคมที่ทำให้ความพยายามของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์สูงสุด’ คำจำกัดความนี้มีนัย 2 ประการ ประการแรก การเป็นผู้นำมิใช่ได้มาโดยอัตโนมัติจากการอยู่ในตำแหน่ง แต่มาจากความสามารถในการส่งผลต่อการกระทำของผู้อื่น ประการที่ 2 การเป็นผู้นำถูกกำหนดกรอบในรูปแบบของจุดมุ่งหมายที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดขึ้น ซึ่งสมาชิกของคณะ องค์กร หรือสังคมสามารถทำให้บรรลุร่วมกัน ในด้านการศึกษาคำจำกัดความล่าสุดได้สะท้อนให้เห็นแนวคิด 2 ประการ

นี่คือ ‘ความเป็นผู้นำเป็นการสนับสนุนรูปแบบการจัดระเบียบที่เฉพาะเจาะจง’ และ ‘การสนับสนุน’ เป็นกระบวนการในการโน้มน้าว ในขณะที่ ‘รูปแบบการจัดระเบียบ’ เป็นการกล่าวถึงจุดมุ่งหมาย เนื่องจากการเป็นผู้นำทางการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายเฉพาะ กระบวนการโน้มน้าวให้เกิดการระดมบุคลากร และโอกาสและข้อจำกัดในการบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น จึงเกิดคำถาม 3 ประการ คือ

จุดมุ่งหมายที่ผู้นำทางการศึกษาต้องการจะบรรลุคืออะไร?

รายงานฉบับนี้เรียกร้องให้ผู้ที่มีความสนใจด้านการศึกษาทุกคน #นำสู่การเรียนรู้ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เป็นกระบวนการทางการเมืองซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการศึกษาทุกคน มีการรับรู้กันว่าวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้สามารถกำหนดให้แคบลงเป็นผลสัมฤทธิ์ที่สามารถวัดได้ เช่น ในวิชาการอ่าน คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (ซึ่งแม้แต่รายงานฉบับนี้บางครั้งก็สนับสนุนความเข้าใจนี้โดยไม่ได้ตั้งใจ) เนื่องจากการกิจในการรายงานตัวชี้วัดทางการศึกษาที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ อย่างไรก็ตาม การศึกษามีชุดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่กว้างกว่านั้น โดยมีได้มีเพียงการถ่ายทอดความรู้และการได้มาซึ่งทักษะซึ่งนำไปสู่การมีคุณสมบัติ แต่ยังมีเสริมพลังให้นักเรียนเพื่อคิดและกระทำอย่างมีความรับผิดชอบ และการกล่อมเกลாதองสังคมให้มีวิธีการปฏิบัติและธรรมเนียมร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายจะต้องเป็นจุดเริ่มต้นในการสนทนาใด ๆ ที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางการศึกษา

ผู้นำทางการศึกษาพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้อย่างไร?

การเติบโตของโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ไปเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และวิวัฒนาการจากระบบราชการทางการศึกษาแบบเรียบง่ายไปสู่ระบบที่ซับซ้อนในประเทศอุตสาหกรรมก่อให้เกิดความสนใจในการบริหารและการจัดการด้านการศึกษาในฐานะที่เป็นสาขาหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้นำทางการศึกษาได้ถูกรวมไว้ในการวิเคราะห์เหล่านี้ โดยในเมืองต้นนักวิจัยได้วิเคราะห์ความสำเร็จของผู้นำในฐานะที่เป็นงานของบุคคลที่ยิ่งใหญ่ เมื่อวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นระบบได้ถูกนำมาใช้ที่ละน้อยจึงเริ่มมองว่าการเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบของการจัดการการศึกษาที่อาจมีความแตกต่างออกไป นักวิจัยเชื่อว่าจะสามารถระบุวิธีปฏิบัติของบุคคลและการจัดเตรียมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ ซึ่งนำไปสู่การถกเถียงว่าทั้งสองปัจจัยนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เนื่องจากบุคคลทำให้เกิดองค์กร เมื่อเร็ว ๆ นี้มีการยอมรับว่าการแสดงความเป็นผู้นำถูกกำหนดโดย**ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสถาบันการศึกษาเหล่านี้กับระบบ** ผู้ทำงานด้านการศึกษาพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังนั้นหน้าที่ในการเป็นผู้นำจึงต้องมีการบูรณาการร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

อะไรที่อาจจะเป็นสิ่งขัดขวางผู้นำทางการศึกษา? ผู้ที่อยู่ใน

บทบาทผู้นำทางการศึกษาต้องมีความสามารถในการทำหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย แต่**บริบท**ก็มีความสำคัญเช่นกัน กฎเกณฑ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งค่านิยม สามารถขยายหรือจำกัดความคิดริเริ่มและขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาแต่ละคน ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของผู้นำทางการศึกษา

เป็นผลมาจากกฎเกณฑ์ด้านธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละประเทศ และมักจะสะท้อนถึง ค่านิยมทางวัฒนธรรม โอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำก็แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศเช่นกัน โดยเฉพาะระหว่างสถาบัน การศึกษา เพราะสถานก่อนวัยเรียน โรงเรียน สถาบันเทคนิคและ อาชีวศึกษา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และศูนย์การศึกษาผู้ใหญ่ แต่ละแห่งอยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน และผู้นำของแต่ละแห่งก็ เผชิญกับความคาดหวังที่แตกต่างกันจากชุมชนที่ได้รับบริการ สถาบันการศึกษาไม่ว่าจะมีขนาดเล็ก หรือใหญ่ เป็นของภาครัฐ หรือเอกชน ตั้งอยู่ในเขตเมืองหรือชนบท มีทรัพยากรเพียงพอ หรือไม่เพียงพอ ล้วนเผชิญกับเงื่อนไขที่แตกต่างกัน สถาบันที่ ดำเนินการอยู่ในบริบทที่มีวิกฤตการณ์หรือในชุมชนที่มีความ หลากหลายทางชาติพันธุ์และภาษาต้องการผู้นำที่มีความรู้ลึก และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมเหล่านั้นได้

ผู้นำทางการศึกษาอาจมีข้อขัดแย้งกับผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ความเป็นไปได้ว่าการเน้นการปรับปรุงผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ วัดได้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้รับการตรวจสอบจากรายงานการศึกษา ต่าง ๆ มากที่สุด จะทำให้ขาดการปรับปรุงผลลัพธ์ทางการศึกษา ที่ต้องการอื่น ๆ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนมีส่วนร่วม หรือการเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนในการปรับตัวต่อ ความท้าทายในอนาคตด้วยเรื่องความเป็นพลเมืองและการ เปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ มาตรการประเมินผลการดำเนินงานแบบ มาตรฐานมีความเสี่ยงที่จะนำไปสู่วิธีการบริหารและการเป็นผู้นำ แบบมาตรฐาน ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละบุคคล ในขณะที่รายงานฉบับนี้พิจารณาว่าแต่ละประเทศมีวิธีการตอบ คำถามเกี่ยวกับมาตรฐานการเป็นผู้นำอย่างไร รายงานฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่ออธิบายความพยายามเหล่านั้นเท่านั้น แต่ไม่ได้ เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือการบังคับใช้

คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือคณะที่มีประสิทธิภาพที่ขับเคลื่อน ให้เกิดผลลัพธ์ทางการศึกษา? มีผู้ถกเถียงว่าความเป็นปัจเจก ได้รับความสำคัญมากเกินไป และชี้ว่าการเป็นผู้นำเริ่มจากการ เป็นบทบาทที่มีความสำคัญปานกลาง จนถูกยกให้เป็นปัจจัยที่มีความ สำคัญลำดับที่สองในการอธิบายผลลัพธ์การเรียนรู้ อาจจะเป็น การทำให้เข้าใจผิดที่จะให้ความคิดความชอบกับปัจเจกบุคคล ว่าเป็นผู้ปรับเปลี่ยนระบบการศึกษาโดยลำพัง ซึ่งอาจจะเกินพอดี ในวัฒนธรรมตะวันตก สภาพแวดล้อมในสถาบันที่เหมาะสม และโครงสร้างองค์กรที่ดีอาจมีความสำคัญมากกว่า ซึ่งไม่ได้ หมายความว่าผู้อำนวยการไม่ได้มีบทบาทที่สำคัญ แต่บทบาทนี้มีความ ละเอียดย่ออ่อน หากพิจารณาการดำเนินการของสถาบันการศึกษาให้ใกล้ชิดขึ้น อาจพบว่าผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ดีเป็นผลมา จากความมุ่งมั่นและความชำนาญการจากบุคคลที่มีแรงบันดาลใจ อย่างแท้จริง การวาดภาพว่าบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ตามที่ต้องฟังพา ผู้นำเป็นการประเมินผลงานที่บุคคลเหล่านี้สร้างต่ำเกินไป

มีความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างการควบคุมและ การเสริมอำนาจให้บุคคลในการตัดสินใจ สิ่งที่ตรงข้ามกันอีก ประการหนึ่งคือกฎเกณฑ์และความสามารถในการดำเนินการใน สถานการณ์ที่ไม่ว่าจะมีกฎเกณฑ์เช่นใด ในขณะที่ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำมีความสำคัญ แต่อาจมี ความเป็นไปได้ที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เท่านั้น ผู้นำทำงานในบริบทที่มีข้อจำกัด ในขณะที่ผู้นำบางคน มีทรัพยากรพร้อมที่จะดำเนินการตามแผน ผู้นำบางคนต้องหา

ทางออกในสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ความเป็นอิสระอาจจะ ทำให้ผู้นำสามารถลงมือกระทำได้ แต่ไม่ได้หมายความว่าลงมือ กระทำจากความสนใจของตัวเองมากเกินไปว่าการกระทำตาม เป้าหมายร่วมกันเพื่อให้บรรลุผล

แม้การเป็นผู้นำจะเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ แต่รายงานฉบับนี้ ตระหนักว่าแนวคิดนี้ไม่ได้ชัดเจนนัก การแยกความแตกต่าง ระหว่างผู้นำที่ดีกับผู้จัดการที่ดีมักทำได้ยาก แม้ว่าจะมีจุด ประสงค์ที่สูงส่งแต่งงานของผู้นำทางการศึกษาก็มีแนวโน้มที่จะ เป็นเรื่องปกติ ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องจัดการงบประมาณ โรงเรียน หรือเรียกประชุมเพื่อการตัดสินใจทางวินัย หัวหน้าแผนกและผู้นำครูมีแนวโน้มที่จะใช้เวลามากในการเตรียม ตารางเวลาและการสรรหาครู เจ้าหน้าที่การศึกษาระดับท้องถิ่น จะกังวลว่าหนังสือแบบเรียนจะมาส่งตรงตามกำหนดเวลาหรือไม่ หรือกลัดกลุ้มกับการจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงให้กับครูที่เดินทางไปเข้า ร่วมการอบรม รัฐมนตรีจะต้องตอบสนองต่อข้อเรียกร้องเล็ก ๆ น้อย ๆ ของสมาชิกในเขตเลือกตั้งของตน หรือปกป้องตนเอง จากคำวิจารณ์ของสื่อเกี่ยวกับการฝ่าฝืนกฎระเบียบของเจ้า หน้าที่ โดยทั่วไปแล้วความรับผิดชอบปกติเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งที่ผู้นำจะ เกี่ยวข้องด้วย แต่การจัดการกิจกรรมประจำวันให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีเวลาเหลือสำหรับการวางแผนอนาคตเป็นหัวใจสำคัญ ของสิ่งที่ผู้นำกระทำ ในความเป็นจริงแล้วกิจกรรมต่าง ๆ มีความต่อเนื่อง และการแยกการจัดการการศึกษาและการเป็น ผู้นำทางการศึกษาออกจากกันอาจจะไม่เป็นไปตามธรรมชาติ

การเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? บางคน โต้แย้งว่าการเป็นผู้นำคือการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง และใน ขณะที่การจัดการคือการรักษาสถานภาพปัจจุบัน การเป็นผู้นำ คือการเปลี่ยนแปลงสถานภาพนั้น การจัดการการเปลี่ยนแปลง กล่าวถึงการทำการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ได้รับการตัดสินใจมาแล้ว การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงคือความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง การระดมบุคลากรเมื่อหลังการเปลี่ยนแปลงนั้น แต่ยังคงเป็น สิ่งจำเป็นที่จะตั้งคำถามว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเป็นสิ่งดี หรือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะที่กำหนดมาจากภายนอก ก็เป็นการบ่งชี้ถึงการเป็นผู้นำเช่นกัน ผู้วิจารณ์รายหนึ่งให้ความ เห็นว่า ‘สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่องที่มุ่งเป้าหมายไปยังโรงเรียน เช่น การเคลื่อนไหวใหม่ ๆ หลักสูตรใหม่ ๆ และทิศทางการใหม่ ๆ น่าเสียดายที่บางคนในการ ศึกษาทุกระดับจะต้องรีบเร่งทำตามกระแสที่มาใหม่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตามอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องนักหากจะสันนิษฐานว่า โรงเรียนจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อกำลังทำการเปลี่ยนแปลงอยู่ เท่านั้น เราจะต้องย้ำเตือนตนเองว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ไม่ได้เป็นสิ่งที่ดีเสมอไป แต่จะต้องประกอบไปด้วยภูมิปัญญา ความเห็นใจ และความยุติธรรม’

การเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับการอิทธิพลหรือไม่? โดยทั่วไปแล้ว การเป็นผู้นำมีความหมายแฝงในด้านดี อย่างไรก็ตามที่มา (ซึ่งอาจรวมถึงอำนาจ) และวิธีการ (ซึ่งอาจรวมถึงการบงการ) อาจทำให้เกิดความเกี่ยวข้องกันในทางลบ แม้กระทั่ง ‘อิทธิพล’ ก็สามารถมองว่าเป็นบวกหรือลบได้เช่นกัน ผู้วิจารณ์รายหนึ่งถาม ว่า ‘หากการเป็นผู้นำเป็นรูปแบบหรือด้านหนึ่งของอิทธิพล นั้น ทำให้ ‘การเป็นผู้นำ’ ไม่ใช่สิ่งจำเป็นหรือไม่ หากอิทธิพลคือสิ่งที่ เรากำลังพูดถึง ทำไมเราจึงไม่ใช้คำนั้น.... กล่าวสั้น ๆ ก็คือ เมื่อเรา

ตารางที่ 1:
มิติของการเป็นผู้นำโรงเรียนทั้ง 4 มิติอธิบายวิธีปฏิบัติหลักของผู้อำนวยการ

มิติ	วิธีปฏิบัติที่เป็นสิ่งพึงชี้
กำหนดความคาดหวัง	พัฒนา สื่อสาร และอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วม รวมทั้งการเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ให้ความสำคัญกับความคาดหวังต่อผลงาน ทั้งกับบุคลากรและนักเรียน ให้แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ แสดงอิทธิพลด้วยการทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง และเป็นตัวแทนชุมชน ติดตามสถานการณ์ปัจจุบันและใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
เน้นการเรียนรู้	เน้นการพัฒนาการสอน เช่น ด้วยการนิเทศการสอน จัดหาทรัพยากรและสื่อการสอนให้ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายการสอน วางแผน ประสานงาน และประเมินหลักสูตร ปกป้องพนักงานจากสิ่งรบกวนในกาทำงาน ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
ส่งเสริมความร่วมมือ	สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศเชิงบวก รักษาสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพของโรงเรียน ระดมทรัพยากรอย่างมียุทธศาสตร์ สร้างเครือข่าย และบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความร่วมมือโดยเฉพาะระหว่างครู และเอื้อให้เกิดการลงมือกระทำ สร้างความสัมพันธ์และปรึกษาหารือกับครอบครัวและชุมชน
พัฒนาคน	ติดตามความต้องการด้านการพัฒนาวิชาชีพของครู ให้การช่วยเหลือกับครูด้านวิชาชีพแบบเฉพาะบุคคลและโอกาสในการรับคำปรึกษา ประเมินครู และให้รางวัลสำหรับผลงานที่ดี มีการกระตุ้นด้านสติปัญญา สร้างความสัมพันธ์ไว้เนื้อเชื่อใจ และจัดการความขัดแย้ง ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้

ที่มา: Leithwood (2012) and Leithwood et al. (2020a).

อธิบายและวิเคราะห์การกระทำที่ดำเนินไปและการปฏิบัติของบุคคลที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ ทำไมเราจึงพูดถึงการเป็นผู้นำแทนที่จะเป็นอิทธิพลหรืออำนาจ'

การเป็นผู้นำเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จทางการศึกษา ซึ่งการอ้างเหตุผลนี้กล่าวว่า 'จากปัจจัยทั้งหมดที่มีผลต่อสิ่งที่นักเรียนเรียนรู้ในโรงเรียน...การเป็นผู้นำอยู่ในลำดับที่ 2 เป็นรองเพียงการสอนในห้องเรียนเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้น การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างผลกระทบได้มากที่สุดในสถานการณ์ที่ต้องการสิ่งนี้มากที่สุด (เช่น โรงเรียนที่ 'มีปัญหา') หลักฐานนี้สนับสนุนความสนใจที่แพร่หลายในปัจจุบันในการปรับปรุงการเป็นผู้นำเพื่อให้เป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินการปฏิรูปขนาดใหญ่ให้ประสบความสำเร็จ' และ 'ไม่มีตัวอย่างที่บันทึกไว้ว่าไม่มีโรงเรียนที่มีปัญหาแห่งใดที่สามารถพลิกสถานการณ์ได้ โดยปราศจากการยื่นมือเข้ามาของผู้นำที่มีอำนาจ' รายงานฉบับนี้ตั้งใจจะพิจารณาว่าความเข้าใจนี้จะสามารถช่วยให้ผู้นำในการตัดสินใจออกแบบนโยบายที่จะทำให้สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งมีผู้นำที่มีความพร้อมที่จะสามารถค้นหาและแก้ไขปัญหา

ด้านการศึกษาได้อย่างไร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความสนใจจากปัจเจกบุคคลที่มีความสามารถไปสู่กระบวนการที่เป็นระบบ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำโรงเรียนและมุมมองต่อบทบาทของผู้นำมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปคือการมองว่าผู้อำนวยการโรงเรียนทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและระบบราชการ ไปเป็นความคาดหวังที่จะเห็นผู้อำนวยการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานกับครูและบุคลากรอื่น ๆ มากขึ้นเพื่อปรับปรุง 'ผลได้รับ' ของโรงเรียน ความคาดหวังเกี่ยวกับรูปแบบของผลได้รับเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับความชอบส่วนตัว (social preference) และความเชื่อของผู้มีอำนาจทางการศึกษาและชุมชนการศึกษา รวมทั้งตัวของผู้นำเอง มิติ 3 ด้านของการเป็นผู้นำโรงเรียน ซึ่งได้แก่การกำหนดความคาดหวัง การเน้นการเรียนรู้ และการส่งเสริมความร่วมมือสอดคล้องกับแนวคิดการเป็นผู้นำ 3 ประการ คือ ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำด้านการสอน และผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ซึ่งได้รับความสนใจมากที่สุดในงานวิจัย และมิติที่ 4 เชื่อมโยงกับมิติทั้ง 3 ด้านอย่างใกล้ชิด

- การกำหนดความคาดหวังเชื่อมโยงกับการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง โดยเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีอิทธิพล สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้สมาชิกของประชาคมโรงเรียนปรับปรุงโรงเรียน
- การเน้นการเรียนรู้เชื่อมโยงกับการเป็นผู้นำด้านการสอน โดยเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีอิทธิพล สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นประชาคมโรงเรียนให้ปรับปรุงผลลัพธ์การเรียนรู้
- การส่งเสริมความร่วมมือเชื่อมโยงกับการเป็นผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ซึ่งกล่าวว่าผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ ร่วมมือ และแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นอย่างไร
- การพัฒนาคนเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของผู้นำโรงเรียน แต่ผู้นำจะต้องช่วยบุคลากรการเรียนรู้และเติบโตด้วย

ผู้นำที่ดีจะดึงเอาวิธีปฏิบัติมาจากรายการวิธีปฏิบัติเบื้องต้นในแต่ละมิติจากทั้ง 4 มิติ (ตารางที่ 1) ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ความหลากหลายของวิธีปฏิบัติเหล่านั้นนอกจากจะสัมพันธ์กับผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้นำครูแล้ว ยังสัมพันธ์กับผู้นำระบบ โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่นด้วย รายงานฉบับนี้จะพิจารณาถึงมิติการเป็นผู้นำทั้ง 4 มิติ

การเป็นผู้นำโรงเรียน: บทบาท ผลกระทบ และมาตรฐาน

ในอดีตผู้อำนวยการโรงเรียนถูกมองว่าเป็นผู้บริหารเป็นหลัก แต่ขณะนี้ได้รับการคาดหวังเพิ่มขึ้นว่าจะทำหน้าที่ที่สร้างผลกระทบได้มากขึ้น ผู้อำนวยการจะต้องมีทักษะหลายด้าน เพื่อแสดงบทบาทนี้ ต้องมีความสามารถในการใช้ข้อมูล จัดลำดับความสำคัญ วางแผน ดำเนินการ ดูแล และประเมินเพื่อแก้ปัญหา ต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระดมบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ ความตระหนักรู้ในตน ความตระหนักรู้ทางสังคม และทักษะการกำกับควบคุมตนเองเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์

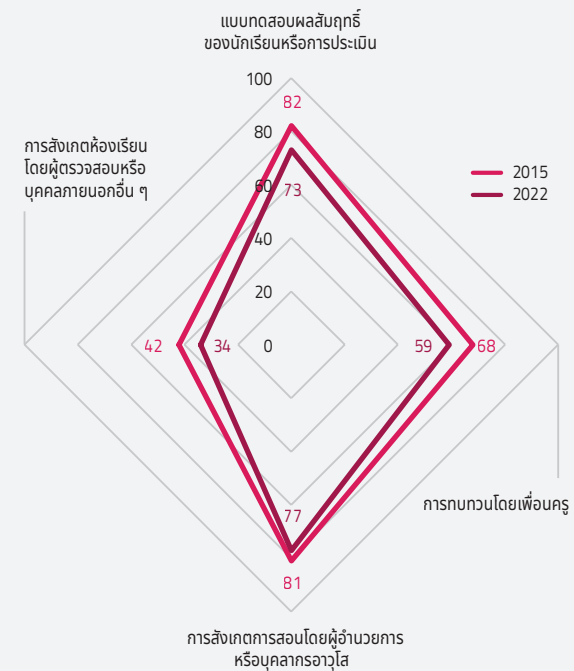
ผู้อำนวยการได้รับการคาดหวังว่าจะกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับประชาคมโรงเรียน ร้อยละ 78 ของประเทศทั่วโลกกำหนดสมรรถนะนี้ไว้ในมาตรฐานระดับชาติของตน ประเทศบรูไน ดารุสซาลามและมาเลเซียย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้อำนวยการจะต้องมีทักษะในการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศขององค์กร ผู้อำนวยการยังได้รับการคาดหวังว่าจะมีมาตรฐานด้านศีลธรรมและจริยธรรมในการทำหน้าที่ผู้นำ และสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำด้วยการเป็นตัวอย่างให้เห็น ประเทศคาซัคสถานเห็นว่าผู้อำนวยการจะต้องไม่ยอมรับการทุจริตและการไม่ซื่อสัตย์ทางวิชาการ

ผู้อำนวยการได้รับการคาดหวังว่าจะเป็นผู้นำด้านการสอน ร้อยละ 57 ของประเทศทั่วโลกคาดหวังให้ผู้อำนวยการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการสังเกตกับครู แต่การปฏิบัติจริงอาจแตกต่างไปจากสิ่งที่ระบุข้อบังคับกำหนดไว้ในเอกสาร การทบทวนข้อมูลของประเทศรายได้ต่ำและปานกลาง 14 ประเทศ ซึ่งรวมถึงประเทศเอกวาดอร์ เคนยา ปากีสถาน และฟิลิปปินส์ พบว่า

แผนภาพที่ 1:

ผู้อำนวยการโรงเรียนในประเทศรายได้สูงรายงานว่าตนทำกิจกรรมการกำกับดูแลการสอนน้อยลง

ร้อยละของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่รายงานกิจกรรมการกำกับดูแลการสอนบางกิจกรรม, ประเทศไอซ์แลนด์, ค.ศ. 2015 และ ค.ศ. 2022



GEM StatLink: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig1
ที่มา: OECD (2023).

ผู้อำนวยการใช้เวลาร้อยละ 68 เพื่อทำภารกิจด้านการจัดการหลักฐานจากโปรแกรมการประเมินสมรรถนะนักเรียนมาตรฐานสากล (Programme for International Student Assessment - พิชซา) ซึ่งให้เห็นว่าการกำกับดูแลกิจกรรมการสอนลดลงเล็กน้อยในปีที่ผ่านมา ร้อยละของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มประเทศองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development - โออีซีดี) ที่รายงานว่าตนเองหรือผู้ร่วมงานอาวุโสท่านอื่นทำการสังเกตการสอนลดลงจากร้อยละ 81 ใน ค.ศ. 2015 เป็นร้อยละ 77 ใน ค.ศ. 2022 (แผนภาพที่ 1)

ผู้อำนวยการได้รับการคาดหวังว่าจะส่งเสริมความร่วมมือ หนึ่งหนึ่งของประเทศทั้งหมดต้องการให้ผู้อำนวยการส่งเสริมความร่วมมือของครู เช่น ด้วยการส่งเสริมความร่วมมือภายในผ่านชุมชนการเรียนรู้ด้านวิชาชีพ การวางแผนร่วมกัน โครงการสหวิชาการ กลุ่มคณะครู และการให้ข้อมูลย้อนกลับกับเพื่อนร่วมงาน ผู้อำนวยการในประเทศเวียดนามมีการจัดตั้งกลุ่มวิชาชีพครู โดยแบ่งตามระดับชั้นเรียนหรือสาขาวิชา เพื่อเน้นถึงประเด็นต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีการศึกษา การช่วยเหลือผู้เรียนที่มีความพิการ การให้คำปรึกษาในโรงเรียน การสร้างแผนการศึกษาของโรงเรียน และการคัดเลือกแบบเรียน

ผู้อำนวยการได้รับการคาดหวังว่าจะช่วยพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 70 ของประเทศทั่วโลกมอบหมายให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมินครูเพื่อวัตถุประสงค์เช่นการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในอาชีพ การประกันคุณภาพ และการรับผิดชอบในระบบการศึกษา 48 แห่งที่เข้าร่วมในการสำรวจการเรียนการสอนระดับนานาชาติ (Teaching and Learning International Survey – ทาลิส) พบว่าร้อยละ 71 ของครูได้รับการประเมินอย่างเป็นทางการจากผู้เกี่ยวข้องทุกปี โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ผลการเรียนของนักเรียน (ร้อยละ 94) การสำรวจนักเรียน (ร้อยละ 82) การประเมินความรู้ด้านเนื้อหาของครู (ร้อยละ 70) และการประเมินตนเอง (ร้อยละ 68) ในการวิเคราะห์ 45 ประเทศโดยใช้ข้อมูลจากการศึกษาแนวโน้มในวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับนานาชาติ (Trends in International Mathematics and Science Study – ทิมส) ค.ศ. 2015 พบว่าความพึงพอใจในอาชีพของครูจะสูงกว่าเมื่อสามารถเข้าถึงผู้นำโรงเรียนได้และได้รับการช่วยเหลือด้านการวางแผนการสอน

ผู้อำนวยการสามารถมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและครูอย่างมาก การประเมินผลกระทบของผู้อำนวยการเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก วิธีการปฏิบัติด้านปัจจัยนำเข้าสามารถสังเกตและวัดได้ยาก และยังมีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกับบริบทรอบข้าง ส่วนด้านผลได้รับก็มีจุดในการสังเกตหลายจุด ทั้งนักเรียน ครู โรงเรียน และชุมชน และผลลัพธ์เองก็มีความหลากหลายเช่นกัน แต่รายงานการศึกษาหลายฉบับกำลังรวบรวมหลักฐานของผลกระทบจากวิธีการปฏิบัติในการเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างและวัฒนธรรมของโรงเรียนและครูในโรงเรียน

รายงานการศึกษาส่วนใหญ่เน้นบทบาทของผู้อำนวยการที่มีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้ง่ายกว่า การวิเคราะห์โรงเรียน 1,800 แห่งใน 8 ประเทศพบว่า การปรับปรุงมาตรการวัดคุณภาพการจัดการด้วยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1 จะทำให้ผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น 0.23 ถึง 0.43 ของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายงานการศึกษาซึ่งติดตามผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 20,000 คนในประเทศอังกฤษ สหราชอาณาจักรระหว่าง ค.ศ. 2004 ถึง ค.ศ. 2019 แสดงให้เห็นว่าการแทนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ไร้ประสิทธิภาพ (ร้อยละ 16 จากระดับต่ำสุด) ด้วยผู้มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 15 จากระดับสูงสุด) ทำให้มีการปรับปรุงดีขึ้น 2 ระดับในทุกวิชา หรือ 1 ระดับในแต่ละวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในประเทศไต้หวันวิธีปฏิบัติด้านการจัดการที่เป็นกิจวัตรที่ดีกว่าของผู้อำนวยการทำให้คะแนนการอ่านในระดับประถมศึกษาตอนต้นดีขึ้น 0.43 ของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในโรงเรียนที่ได้รับการช่วยเหลืออย่างหนักจากพายุเฮอริเคนแมททิว

รายงานการศึกษาหลายฉบับยังแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของผู้อำนวยการที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาอื่น ๆ ผู้อำนวยการสามารถมีอิทธิพลต่อการเข้าเรียนและการคงอยู่ของนักเรียนอย่างมาก ในรัฐวิกตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย ความพยายามร่วมกันของผู้อำนวยการทำให้อัตราการเข้าเรียนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 86.5 ใน ค.ศ. 2022 เป็นร้อยละ 88.6 ใน ค.ศ. 2023 ซึ่งทำให้ความแตกต่างของอัตราการเข้าเรียนของโรงเรียนประเภทต่าง ๆ ลดลง ผู้อำนวยการที่มีประสิทธิภาพสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขภาวะทางจิตที่ดี ในประเทศจาไมกา

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษามีบทบาทในการจ้างผู้ให้คำปรึกษาเพิ่มเติม จัดสรรเงินทุนเพื่อสนับสนุนนักเรียนและบุคลากร และมีทรัพยากรเช่นโครงการอาหารเช้า ผู้อำนวยการยังปฏิบัติตามวิธีการที่สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ทุกคนมีส่วนร่วม เช่นในประเทศมอลตาที่ผู้อำนวยการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่ครอบคลุม เพื่อสนับสนุนครอบครัวและนักเรียนผู้อพยพ

ลักษณะของบุคคล โรงเรียน และระบบทำให้การเป็นผู้นำของผู้อำนวยการและผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเกิดเป็นรูปร่าง ผู้อำนวยการหญิงในประเทศแอฟริกาใต้ได้รับการยอมรับว่าสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเป็นมิตรกว่า โดยมีกำหนดหน้าที่ของบุคลากรชัดเจน ผู้อำนวยการในโรงเรียนด้อยโอกาสในประเทศอาร์เจนตินามีจำนวนปีของประสบการณ์เพียงครึ่งเดียวเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อำนวยการของโรงเรียนที่ไม่ได้ด้อยโอกาส ในจำนวน 20 ประเทศที่รวมอยู่ในการศึกษา PISA (PISA) ค.ศ. 2022 พบว่ายิ่งผู้อำนวยการมีความรับผิดชอบหลักด้านการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และการเงิน ประเทศของผู้อำนวยการเหล่านี้จะยังมีแนวโน้มที่จะถูกจัดอยู่ในลำดับที่มีผลการเรียนเฉลี่ยวิชาคณิตศาสตร์สูง อย่างไรก็ตาม การมีภาระรับผิดชอบมากเกินไปโดยไม่มีทรัพยากรเพียงพอจะทำให้เกิดความเครียดและความท้อแท้ได้

มาตรฐานการเป็นผู้นำสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการรับรอง ร้อยละ 95 ของประเทศทั่วโลกมีการกำหนดมาตรฐานไว้ในกฎหมายและนโยบายหรือในเอกสารเฉพาะ ในประเทศวันตามาตรฐานวิชาชีพสำหรับการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Professional Standards for Effective School Leadership) ค.ศ. 2020 กำหนดบทบาทและสมรรถนะหลัก ซึ่งรวมถึงทิศทางด้านยุทธศาสตร์ การเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการโรงเรียน และการมีส่วนร่วมกับชุมชน มีเพียงครึ่งหนึ่งของประเทศทั้งหมดที่กำหนดมาตรฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการสนับสนุนความร่วมมือของครูอย่างชัดเจน แต่มาตรฐานการเป็นผู้นำที่ได้รับการวิจารณ์ว่ามองข้ามความแตกต่างทางบริบทและพึงพารูปแบบของตะวันตกมากเกินไป

การเป็นผู้นำโรงเรียน: การคัดเลือก การเตรียมความพร้อม และเงื่อนไข

ความเป็นมืออาชีพของการเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากภาระงานที่เกี่ยวข้องมีความซับซ้อน การจะพัฒนาไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาชีพจะต้องมีกฎเกณฑ์ในการจัดจ้างและการคัดเลือกที่ชัดเจน โปร่งใส และอิงตามความสามารถ มีโอกาสในการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม รวมถึงการช่วยเหลือในช่วงเริ่มต้น และมีเงื่อนไขการทำงานที่ดึงดูดเพื่อสร้างความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในงาน

ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้การเป็นผู้อำนวยการมีความเป็นมืออาชีพ ไม่ว่าโรงเรียนจะมีความเป็นอิสระมากน้อยเพียงใด การมีเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม ยุติธรรม ครอบคลุม โปร่งใส และกำหนดอย่างชัดเจนจะทำให้บทบาทผู้อำนวยการมีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้นและปรับปรุงผลลัพธ์ให้ดีขึ้น

แผนภาพที่ 2:

ผู้อำนวยการจำนวนไม่กี่คนที่ผ่านการเรียนวิชาการบริหารโรงเรียนมาแล้วเมื่อเริ่มดำรงตำแหน่ง

ร้อยละของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นที่ผ่านหลักสูตรหรือวิชาการบริหารโรงเรียนหรือการอบรมผู้อำนวยการ, แบ่งตามช่วงเวลา, คัดเลือกประเทศรายได้ปานกลางและรายได้สูงบางประเทศ, ค.ศ. 2018



GEM StatLink: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig2

ที่มา: OECD (2019).

การเลื่อนตำแหน่งภายในจะเน้นที่ความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรม การดำเนินการ และความท้าทายของโรงเรียน การสรรหาบุคลากรแบบเปิดเผยจะสามารถดึงดูดผู้สมัครภายนอกที่มีทักษะและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อการเติบโตของโรงเรียน

กระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการกำลังเปลี่ยนเป็นแบบแข่งขัน ทั้งการสรรหาบุคลากรแบบเป็นการภายในและแบบเปิดเผยสามารถใช้การแข่งขันเพื่อประเมินผู้สมัคร ร้อยละ 63 ของประเทศทั่วโลกใช้การสรรหาบุคลากรที่เป็นการแข่งขันแบบเปิดเผยในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในขณะที่ร้อยละ 8 ใช้การสรรหาบุคลากรแบบเป็นการแข่งขันแบบเปิดเผยในระดับประถมศึกษาเท่านั้น และร้อยละ 3 ในระดับมัธยมศึกษาเท่านั้น การคัดเลือกผู้อำนวยการแบบมีการแข่งขันในประเทศโรมาเนียทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้น ในสาธารณรัฐเกาหลีมีการสรรหาบุคลากร 3 ประเภท โดยใน ค.ศ. 2012 ร้อยละ 68 ของการแต่งตั้งทั้งหมดในโรงเรียนทั่วไปเป็นไปโดย ‘การเชิญ’ ร้อยละ 30 ของการแต่งตั้งทั้งหมดในโรงเรียนที่เป็นอิสระเป็น ‘การจัดการภายใน’ (ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง) และร้อยละ 2 เป็นการสรรหาแบบเปิดเผย ซึ่งเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10 ใน ค.ศ. 2022

การสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการอาจเกี่ยวข้องกับการเมือง การอุปถัมภ์เป็นลักษณะที่พบได้ทั่วไปในการแต่งตั้งบุคคลในภาครัฐในหลายประเทศ ในประเทศบราซิลซึ่งอาจมีรูปแบบการ

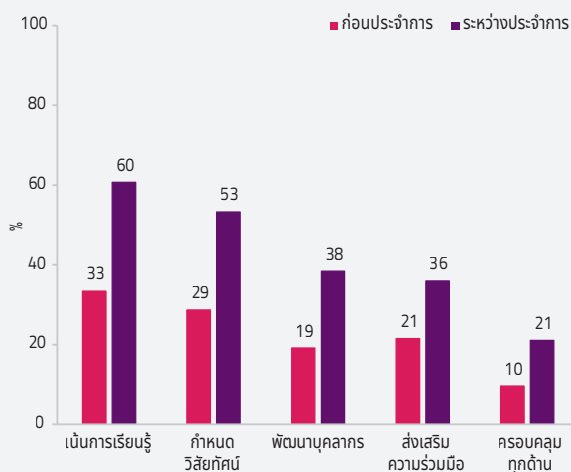
คัดเลือกผู้อำนวยการที่หลากหลายในแต่ละรัฐแต่วิธีการคัดเลือกที่พบได้มากที่สุดตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือการเลือกตั้ง (ร้อยละ 56) การแต่งตั้งทางการเมือง (ร้อยละ 48) และการคัดเลือกโดยพิจารณาจากการส่งข้อเสนอ (‘แผนการจัดการ’) (ร้อยละ 33) หรือขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและประกาศนียบัตร (ร้อยละ 30) ในประเทศจอร์เจียอิทธิพลทางการเมืองที่เป็นไปได้ต่อการสรรหาผู้อำนวยการเป็นจุดสนใจในการประท้วงของนักเรียน

เกณฑ์การคัดเลือกผู้อำนวยการกำลังสร้างข้อเรียกร้องมากขึ้น ร้อยละ 46 ของระบบการศึกษาทั่วโลกต้องการเพียงประสบการณ์ในการสอนจากผู้สมัครเป็นผู้อำนวยการ ร้อยละ 34 ต้องการประสบการณ์ด้านการสอนและการจัดการ ร้อยละ 11 ต้องการประสบการณ์ใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา ร้อยละ 2 ต้องการประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารหรือการเป็นผู้นำอื่น ๆ และร้อยละ 7 ไม่ระบุความต้องการเกี่ยวกับประสบการณ์เฉพาะใด ๆ ในประเทศเอธิโอเปียร้อยละ 53 ของผู้นำโรงเรียนขาดประสบการณ์ด้านการจัดการก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง

ประวัติการศึกษาและประสบการณ์ของผู้บริหารมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ สะท้อนให้เห็นถึงระดับการศึกษา ประชากรศาสตร์ และนโยบายการสรรหาบุคคล ในระบบการศึกษา 39 แห่งซึ่งรวมอยู่ในรายงานทิมส์ (TIMSS) ค.ศ. 2019 พบว่าในกลุ่มนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

แผนภาพที่ 3:

มีเพียงหนึ่งในห้าของหลักสูตรการเตรียมความพร้อมและการอบรมผู้อำนวยการที่ครอบคลุมมิติของการเป็นผู้นำทั้ง 4 มิติ ร้อยละของหลักสูตรการเตรียมความพร้อมและการอบรมผู้อำนวยการโรงเรียน, ตามเนื้อหาที่เน้น, คัดเลือกบางประเทศ, ค.ศ. 2024



GEM StatLink: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig3

ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะผู้จัดทำรายงาน GEM โดยอ้างอิงจากข้อมูลประเทศเพียร์ (PEER country profiles)

ร้อยละ 2 มีผู้อำนวยการซึ่งไม่มีวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 43 มีผู้อำนวยการซึ่งมีวุฒิปริญญาตรี และร้อยละ 55 มีผู้อำนวยการซึ่งมีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ในการสำรวจทาลิส (TALIS) ค.ศ. 2018 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมีระยะเวลาอยู่ในตำแหน่งโดยเฉลี่ย 10 ปี โดยที่ 7 ปีอยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน ในประเทศญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลีมีระยะเวลาอยู่ในตำแหน่งโดยเฉลี่ยต่ำกว่า 5 ปี ในขณะที่ประเทศกัมพูชาโคลัมเบียและกลุ่มประเทศบอลติกอยู่ที่ 13 ถึง 16 ปี ผู้อำนวยการโรงเรียนในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และสิงคโปร์มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารจัดการโรงเรียน (10 ปี) ซึ่งมากกว่าในประเทศอื่น ๆ (5 ปี) เป็นสองเท่า

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนไม่มีความหลากหลายเพียงพอ

ใน 40 ประเทศซึ่งมีข้อมูลระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีสัดส่วนผู้อำนวยการหญิงโดยเฉลี่ยต่ำกว่าสัดส่วนครูหญิงโดยเฉลี่ยอย่างน้อย 20 จุดร้อยละ ในประเทศญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี แอฟริกาใต้ ตุรกี และเวียดนามทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นความแตกต่างนี้มีถึง 30 จุดร้อยละเป็นอย่างน้อย บางประเทศมีการกำหนดสัดส่วนของแต่ละเพศ เช่น ประเทศวันดากาหนดให้ร้อยละ 30 ของตำแหน่งผู้นำเป็นของสตรี ในหลายประเทศความหลากหลายมากขึ้นของประชากรในโรงเรียนไม่ได้สอดคล้องกับความหลากหลายของผู้นำด้านการศึกษ ในประเทศอังกฤษ สหราชอาณาจักร นักเรียนผิวดำมีสัดส่วนร้อยละ 32 และนักเรียนเอเชียและชนเผ่ามีสัดส่วนร้อยละ 29 ในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา แต่ผู้อำนวยการจาก 2 กลุ่มนี้มีเพียงร้อยละ 2 เท่านั้นใน ค.ศ. 2020

ระดับการเตรียมความพร้อมของผู้อำนวยการก่อนเข้ารับ

ตำแหน่งแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ผู้นำโรงเรียนที่ได้รับเพียงการอบรมเพื่อเป็นครูที่ดีไม่ได้มีความพร้อมที่เพียงพอสำหรับตำแหน่งนี้ ในการสำรวจทาลิส (TALIS) ค.ศ. 2018 พบว่าร้อยละ 88 ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นจบหลักสูตรหรือวิชาที่มีองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนหรือการอบรมผู้อำนวยการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งระหว่างการดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ แต่มีเพียงร้อยละ 30 ที่จบหลักสูตรหรือวิชาก่อนเริ่มรับตำแหน่ง ร้อยละ 24 จบหลักสูตรหรือวิชาก่อนและหลังเริ่มรับตำแหน่ง และร้อยละ 34 จบหลักสูตรหรือวิชาภายหลังจากรับตำแหน่งแล้ว ประเทศบัลแกเรีย เม็กซิโก และเนเธอร์แลนด์อยู่ในกลุ่มประเทศที่ผู้อำนวยการน้อยกว่า 1 ใน 5 จบหลักสูตรหรือวิชาการบริหารโรงเรียนก่อนที่จะเริ่มทำงานในตำแหน่ง (แผนภาพที่ 2) และในกลุ่มผู้อำนวยการเหล่านั้นร้อยละ 15 ต้องการอบรมเรื่องความเสมอภาคและความหลากหลาย ร้อยละ 28 ต้องการอบรมเรื่องการใช้ข้อมูล และร้อยละ 28 ต้องการอบรมเรื่องความร่วมมือของครู

หลักสูตรการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาการเป็นผู้นำแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

มีหลักสูตรการอบรมก่อนเข้ารับตำแหน่งสำหรับผู้อำนวยการที่มีความมุ่งมั่น หลักสูตรเริ่มต้นสำหรับผู้อำนวยการใหม่ และหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพต่อเนื่องสำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง ซึ่งรวมถึงประสบการณ์จากการลงมือทำจริง ในประเทศจีนผู้อำนวยการใหม่จะต้องจบหลักสูตรการอบรมเป็นเวลา 300 ชั่วโมง ในขณะที่ผู้อำนวยการที่อยู่ในตำแหน่งจะต้องได้รับการอบรมเป็นเวลาอย่างน้อย 360 ชั่วโมง ทุก ๆ 5 ปีในสถาบันการฝึกอบรมที่ได้รับอนุญาต

การเตรียมความพร้อมมักจะอยู่แค่ความรู้ทางทฤษฎี หาก

การเตรียมความพร้อมมีการรวมการฝึกงาน การเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา และการฝึกประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมจริงของโรงเรียนจะมีประโยชน์มากกว่า ในประเทศสิงคโปร์ผู้อำนวยการใหม่ทุกคนจะได้รับหลักสูตรการเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา (Mentoring Scheme) ในช่วงปีแรกของการดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการเป็นผู้นำด้านการศึกษ (Leaders in Education Programme) ในประเทศกัมพูชารายละเอียดของหลักสูตรการเป็นผู้นำครอบคลุมถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการพัฒนาวิชาชีพ การฝึกปฏิบัติจริง และโครงการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน

ประเทศต่าง ๆ ยังคงให้ความสำคัญกับการอบรมระหว่างอยู่ในตำแหน่งมากกว่าการอบรมก่อนหรือเมื่อเริ่มรับตำแหน่ง

ร้อยละ 88 ของประเทศทั่วโลกกำหนดการพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่องระหว่างอยู่ในตำแหน่งสำหรับผู้อำนวยการไว้ในกฎหมายหรือนโยบาย แต่มีเพียงร้อยละ 60 ที่กล่าวถึงการอบรมก่อนรับตำแหน่ง และร้อยละ 31 กล่าวถึงการอบรมเมื่อเริ่มรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน นโยบายการศึกษาแห่งชาติ (National Education Policy) ค.ศ. 2020 ของประเทศอินเดียกำหนดให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องผ่านการพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 50 ชั่วโมง แต่ในการสำรวจทาลิส (TALIS) ค.ศ. 2018 พบว่าร้อยละ 46 ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นรายงานว่ามีความขัดแย้งกันระหว่างการพัฒนาวิชาชีพและการทำงาน (ร้อยละ 82 ในประเทศญี่ปุ่น) ร้อยละ 36 รายงานว่าขาดแรงจูงใจ (ร้อยละ 84 ในประเทศ

ชาวตูวาลู) และร้อยละ 32 กังวลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการอบรม (ร้อยละ 68 ในประเทศโคลอมเบีย)

ความครอบคลุมหัวข้อหลักด้านการเป็นผู้นำมีความไม่สมดุลอย่างเห็นได้ชัด ข้อมูลหลักสูตรการเตรียมความพร้อมและการอบรมผู้อำนวยการ 142 หลักสูตรจาก 92 ประเทศประเมินว่าหลักสูตรเหล่านั้นเน้นมิติหลักด้านการเป็นผู้นำ 4 มิติมากน้อยเพียงใด และพบว่ากำหนดควิสิกส์ (ร้อยละ 42) และการเน้นการเรียนรู้ (ร้อยละ 47) เป็นสองหัวข้อที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด รองลงมาคือการพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 31) และการส่งเสริมความร่วมมือ (ร้อยละ 29) มีเพียงร้อยละ 18 ของหลักสูตรทั้งหมดเท่านั้นที่ครอบคลุมหัวข้อทั้ง 4 มิติ หลักสูตรการพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่องระหว่างอยู่ในตำแหน่งมีแนวโน้มที่จะครอบคลุมถึงมิติทั้ง 4 มิติของการเป็นผู้นำมากกว่าหลักสูตรการอบรมก่อนการรับตำแหน่ง จากการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าอย่างน้อยครึ่งหนึ่งของหลักสูตรทั้งหมดเน้นที่การเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและผู้นำด้านการสอน ในขณะที่การเป็นผู้นำร่วมกันยังคงไม่ค่อยได้รับการกล่าวถึง (แผนภาพที่ 3)

หลักสูตรการเป็นผู้นำที่ได้รับการออกแบบอย่างดีจะทำให้ผลลัพธ์ทางการศึกษาดีขึ้น ในประเทศอาร์เจนตินาผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงวิจักษ์และทราบว่าจะนำไปใช้ประโยชน์อย่างไรช่วยให้โรงเรียนของตนมีผลงานดีกว่าเมื่อเทียบกับโรงเรียนกลุ่มควบคุมถึง 0.33 ของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ และ 0.36 ของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในคะแนนวิชาการอ่าน หลักสูตรการอบรมผู้อำนวยการโรงเรียนในประเทศกัวเตมาช่วยลดการลาออกกลางคันของนักเรียนได้ร้อยละ 4 โดยมีค่าใช้จ่ายเล็กน้อยเพียง 3 เหรียญสหรัฐต่อนักเรียนหนึ่งคน

การให้การรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถทำให้การเป็นผู้นำมีคุณภาพเพิ่มขึ้น การให้การรับรองเป็นกระบวนการประเมิน ยืนยันความถูกต้อง และให้การยอมรับความรู้และทักษะของผู้อำนวยการอย่างเป็นทางการ และเป็นขั้นตอนสำคัญในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ รายงานทิมส์ (TIMSS) ค.ศ. 2019 พบว่าร้อยละ 68 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และร้อยละ 71 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 เข้าเรียนในโรงเรียนที่ผู้อำนวยการมีประกาศนียบัตรหรือใบอนุญาตสำหรับผู้นำโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการของประเทศสาธารณรัฐอิสลามอิหร่านได้ออกประกาศนียบัตรมีอายุ 5 ปีโดยอิงตามการประเมินสมรรถนะ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียน ในประเทศฟิลิปปินส์ผู้ช่วยผู้อำนวยการที่มีศักยภาพจะต้องผ่านการสอบวัดคุณสมบัติสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน (National Qualifying Exam for School Heads) กรมการศึกษาในประเทศแอฟริกาใต้ให้การรับรองมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติสำหรับการเป็นผู้นำโรงเรียน (National Qualification for School Leadership) ซึ่งเป็นคุณวุฒิวิชาชีพภาคบังคับที่พัฒนาขึ้นจากความร่วมมือของมหาวิทยาลัย 14 แห่ง สหภาพ สมาคมผู้อำนวยการแอฟริกาใต้ (South African Principal Association) และองค์กรไม่แสวงหากำไรอื่น ๆ อีกหลายแห่ง

สภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้อำนวยการมีบทบาทต่อภาระคงอยู่และความพึงพอใจในงานอย่างมาก ผู้อำนวยการในประเทศออสเตรเลียรายงานว่าทำงานเป็นระยะเวลาเกือบ 60

ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยมีสองสาเหตุหลักของการเกิดความเครียดคือปริมาณงานและการไม่มีเวลาเอาใจใส่เรื่องการเรียนรู้การสอน ผู้อำนวยการในประเทศกรีซรายงานว่ามีการกิจด้านบริหารจัดการที่ท่วมท้น ตั้งแต่การจัดการเงินเดือนครูที่มาสอนแทนไปจนถึงดูแลการซ่อมบำรุงโรงเรียน ซึ่งทำให้ต้องหันเหไปจากความรับผิดชอบการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน ประเทศฟินแลนด์มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้อำนวยการสามารถเอาใจใส่เรื่องการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนมากขึ้น เพื่อปรับปรุงทั้งความพึงพอใจในงานของผู้อำนวยการและผลลัพธ์ของนักเรียน

ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง แต่ความเครียดและภาวะหมดไฟจากการทำงานยังคงพบได้ทั่วไป จากการสำรวจทาลิส (TALIS) ค.ศ. 2018 พบว่าร้อยละ 79 ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในระบบการศึกษา 48 แห่งเห็นด้วยหรือเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าอาชีพผู้อำนวยการมีข้อดีมากกว่าข้อด้อยอย่างชัดเจน และร้อยละ 86 กล่าวว่าหากต้องตัดสินใจอีกครั้งก็ยังคงเลือกงานหรือตำแหน่งนี้ ข้อมูลการออกจากตำแหน่งยังคงมีจำกัด ในประเทศสหรัฐอเมริกาไม่มีหลักฐานที่จะบ่งชี้ว่าอัตราการออกจากตำแหน่งมีการเพิ่มขึ้น ใน ค.ศ. 2021 – 2022 มีการประมาณว่าร้อยละ 80 ของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐอยู่ในตำแหน่งในโรงเรียนของตน ร้อยละ 6 มีการย้ายไปโรงเรียนอื่น และร้อยละ 11 ลาออกจากอาชีพ ซึ่งเป็นอัตราที่ไม่เปลี่ยนแปลงจากการเก็บข้อมูลครั้งก่อนหน้าเมื่อ ค.ศ. 2012-2013 และ ค.ศ. 2016-2017 ในประเทศสวีเดนการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการระหว่าง ค.ศ. 1980 และ ค.ศ. 2017 ชี้ให้เห็นว่าการเคลื่อนย้ายมีการเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ไม่สามารถชี้ให้เห็นได้ว่าทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานแย่ลง อย่างไรก็ตาม ความเครียดและภาวะหมดไฟในการทำงานมีการแพร่หลายไปทั่ว การระบาดของโรคโควิด-19 สร้างความกดดันให้ผู้อำนวยการมากขึ้น ในประเทศออสเตรเลียร้อยละ 48 ของผู้อำนวยการมี ‘สัญญาณเตือนภัย’ บ่งชี้ปัญหาด้านสุขภาพจิตใน ค.ศ. 2022 ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความเครียดในระดับสูง

ระบบการประเมินสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 78 ของประเทศทั่วโลกมีระบบการประเมินผู้อำนวยการ แต่ระบบการประเมินอาจจะไม่ได้ส่งเสริมการพัฒนาของผู้อำนวยการอย่างเต็มที่ การประเมินในร้อยละ 39 ของประเทศทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการลงโทษและบทลงโทษ ในประเทศชิลีผู้อำนวยการมีการลงนามในสัญญาระยะเวลา 5 ปีที่อิงตามผลการปฏิบัติงาน และมีความรับผิดชอบในการทำให้บรรลุผลได้รับที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการลงทะเบียนเรียน การเข้าเรียน และผลสัมฤทธิ์ ข้อตกลงด้านผลการปฏิบัติงานจะอิงกับการลงโทษโดยตรง ซึ่งรวมถึงการยุติสัญญาที่กำหนดหากเทศบาลเมืองเห็นว่าผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการไม่เป็นที่น่าพอใจ ในสาธารณรัฐมอลโดวาสัญญาของผู้อำนวยการอาจสิ้นสุดหากได้รับคะแนนที่ไม่เป็นที่น่าพอใจจากผู้ประเมินภายนอกหลายครั้ง ตรงกันข้ามกับผู้นำโรงเรียนในประเทศสิงคโปร์ซึ่งได้รับการประเมินด้วยระบบที่มีโครงสร้างชัดเจนและเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยผู้อำนวยการที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะได้ก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำที่สูงขึ้น

การเป็นผู้นำโรงเรียนร่วมกัน

เมื่อผู้อำนวยการแบ่งความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำให้กับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จะสามารถส่งเสริมนวัตกรรม การมีส่วนร่วม และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ให้ดีขึ้น แม้จะมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เหล่านี้แต่การเป็นผู้นำโรงเรียนก็ยังคงมีลำดับขั้นและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีจำกัด ผู้อำนวยการไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมอย่างเพียงพอในการส่งเสริมความร่วมมือ ครูต้องการได้รับการอบรมเรื่องการเป็นผู้นำและมีความเป็นอิสระ การมีส่วนร่วมของนักเรียนก็ไม่ได้มีการกำหนดให้ชัดเจน ผู้ปกครองและชุมชนพบอุปสรรคในการเข้ามามีส่วนร่วม

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามารถช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จัดการการดำเนินงาน และพัฒนายุทธศาสตร์การสอน

การสนับสนุนผู้ช่วยผู้อำนวยการอย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมถึงการมีอำนาจที่ชัดเจน การชี้แนะแบบมีโครงสร้าง และการอบรมอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามผู้ช่วยผู้อำนวยการยังขาดความชัดเจนในเรื่องบทบาทหน้าที่และอาจไม่มีเวลาสำหรับการเป็นผู้นำ การมีผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้แทนในคณะผู้บริหารมีความแตกต่างกันทั่วโลก ในประเทศญี่ปุ่นและสิงคโปร์มีตำแหน่งนี้อยู่ในคณะผู้บริหารทุกโรงเรียน แต่มีเพียงร้อยละ 21 ในประเทศโคลอมเบีย และร้อยละ 27 ในประเทศโครเอเชีย ในเขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน รองผู้อำนวยการจำนวน 30 คนรายงานว่ามีความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างเวลาที่ตนใช้ไปกับภาระงานด้านต่าง ๆ กับความสำคัญที่มองว่าภาระงานเหล่านั้นมี

ครูที่มีบทบาทเป็นผู้นำระดับกลางเช่นผู้ประสานงานระดับวิชา และหัวหน้าหลักสูตรมีความสำคัญในการกำหนดแนวทางการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามครูที่อยู่ในบทบาทเหล่านี้มักขาดการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการและทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล นอกจากนี้หน้าที่ความรับผิดชอบอาจจะไม่ชัดเจนและแรงจูงใจในรูปตัวเงินไม่เพียงพอ เช่นประเทศกรีซและโปรตุเกส ไม่มีการให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมสำหรับภาระงานด้านการบริหาร การมีส่วนร่วมของครูผู้นำในคณะบริหารของโรงเรียนก็มีความแตกต่างกันอย่างมาก ในประเทศอิสราเอลและคาซัคสถาน หัวหน้าแผนกเป็นสมาชิกของคณะบริหารมากกว่าร้อยละ 85 ของจำนวนคณะทั้งหมด ในขณะที่ในประเทศฝรั่งเศสและซาอุดีอาระเบียมีส่วนร่วมน้อยกว่าร้อยละ 10 การศึกษานานาชาติว่าด้วยการเป็นผู้นำของครู (International Study of Teacher Leadership) สนับสนุนการบรรจุมิติด้านการเป็นผู้นำเข้าในการอบรมเบื้องต้นสำหรับครูเพื่อให้สามารถเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างการเป็นผู้นำของครู วัฒนธรรมโรงเรียน และการสอน

ครูสามารถเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้จะไม่มีบทบาทการเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ การเป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนครู การขับเคลื่อนนวัตกรรม และการทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นรูปเป็นร่างเป็นผลงานที่สำคัญ ในกรุงนิวเดลี ประเทศอินเดีย ช่วงแรกครูรู้สึกลังเลที่ได้รับการกำกับดูแล แต่สุดท้ายก็ให้ความไว้วางใจกับพี่เลี้ยงหรือพี่เลี้ยงและผู้บริหารงาน และยอมรับบทบาทในการสนับสนุนของผู้บริหารระดับกลาง ครูที่มีบทบาทเป็นผู้นำเชื่อมโยงโรงเรียนกับครอบครัวและนักเรียนด้วย ในประเทศนิวซีแลนด์ ครูเหล่านี้สนับสนุนนักเรียนที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษในครัวเรือนด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับครอบครัวของนักเรียน

และจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้นักเรียนเห็นคุณค่าของตนเอง และภาคภูมิใจในภาษาและวัฒนธรรมของตน

บุคลากรสายสนับสนุนสามารถแสดงการเป็นผู้นำด้วยการค้นหาและแก้ไขอุปสรรคทางการเรียนและช่วยกำหนดยุทธศาสตร์การเรียนรู้ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้อำนวยการพึงพาปัจจัยนำเข้าโดยรวมจากนักจิตวิทยาของโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน และผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาที่ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างมีข้อมูลครบถ้วน เจ้าหน้าที่พยาบาลของโรงเรียนก็เป็นผู้นำด้านโครงการสาธารณสุขต่าง ๆ เช่นการรณรงค์ฉีดวัคซีน และช่วยปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียน เช่นโภชนาการที่ดีขึ้นและความวิตกกังวลที่น้อยลง

นักเรียนสามารถแสดงความเป็นผู้นำทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ บทบาทอย่างเป็นทางการเช่นการอยู่ในสภานักเรียนและคณะกรรมการบริหารมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษาและการเติบโตของนักเรียนอย่างมาก ร้อยละ 57 ของประเทศทั่วโลกบังคับให้มีตัวแทนนักเรียนในคณะกรรมการและสภาโรงเรียน ในขณะที่สภานักเรียนมักจะได้รับเลือกตั้งเข้ามาแต่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทางปฏิบัติอาจมีจำกัด และในที่สุดก็เป็นการลดอำนาจของนักเรียน การศึกษาเกี่ยวกับสภาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในประเทศโปแลนด์พบว่าผู้กำกับดูแลของสภามีการกำหนดทิศทางให้นักเรียน ซึ่งเป็นการปิดกั้นความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจอย่างแข็งขัน การเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการจะรวมถึงการมีแผนการเรียนรู้ส่วนบุคคลและการพบปะระหว่างครูและนักเรียน บางรัฐบาลมีการสร้างพื้นที่แสดงความคิดเห็นแบบเปิด และเชิญให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษา ดังเช่นในซีบีเอสอี เอ็กซ์เพรสชัน ซีรีส์ (CBSE Expression Series) ของประเทศอินเดีย และหน่วยงานการพัฒนาเยาวชนแห่งชาติ (National Youth Development Agency) ของประเทศแอฟริกาใต้ โรงเรียนที่มีจำนวนน้อยและมีลักษณะเป็นการทดลอง เช่นโรงเรียนมีชัยพัฒนาในประเทศไทยอำนวยความสะดวกให้นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างมากในการบริหารการดำเนินการของโรงเรียนทุกด้าน และส่งเสริมการเป็นผู้นำผ่านการเป็นผู้ประกอบการและการบริการสังคม

ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนที่มีส่วนร่วมสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่จุดมุ่งหมาย ในฐานะผู้แทนในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนกำกับดูแลการบริหารจัดการการดำเนินงาน นโยบาย งบประมาณ และทรัพยากรของโรงเรียน ในประเทศแอลเบเนียและเอกวาดอร์ ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนมีอิทธิพลต่องบประมาณโรงเรียนและการประเมินครู ในขณะที่ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนในประเทศเคนยามีการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานและบุคลากรสมาคมผู้ปกครองและครูแก้ไขประเด็นปัญหาต่าง ๆ เช่นการศึกษาของเด็กหญิงในประเทศอินเดีย การรวมผู้พิการเข้าเป็นส่วนหนึ่งในประเทศชิลี และการสนับสนุนนักเรียนด้วยโอกาสในประเทศเวียดนาม ผู้อำนวยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองผ่านการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ โดยร้อยละ 64 ของประเทศทั้งหมดกำหนดให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการแจ้งผู้ปกครองเกี่ยวกับผลงานของโรงเรียนและนักเรียน ร้อยละ 83 ของประเทศทั่วโลกกำหนดว่าผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

และร้อยละ 62 รวมถึงสมาชิกชุมชนด้วย ระดับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่มีการรายงานพบว่าสูงในกลุ่มประเทศลาตินอเมริกา เช่น ประเทศโคลอมเบีย (ร้อยละ 55) สาธารณรัฐโดมินิกัน (ร้อยละ 59) และประเทศเอลซัลวาดอร์ (ร้อยละ 60) ในทางปฏิบัติแล้วการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและสมาชิกจะได้รับอิทธิพลจากพลวัตทางสังคม ซึ่งอาจนำไปสู่การกีดกันบุคคลบางกลุ่ม ในประเทศฮอนดูรัสมีการศึกษาเรื่องโรงเรียนที่บริหารโดยชุมชนและพบว่าการอุปถัมภ์ทำให้ความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ลดลง

การเป็นผู้นำระบบ

เจ้าหน้าที่ด้านการศึกษาในระดับศูนย์กลางและระดับท้องถิ่นสามารถเป็นผู้นำระบบได้ ผู้นำระบบคือเจ้าหน้าที่ด้านการศึกษาที่ทำมากกว่าการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการและขั้นตอนการบริหารตามที่ตนได้รับการว่าจ้าง ในขั้นศูนย์กลางเจ้าหน้าที่เหล่านี้สามารถใช้การคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ความต้องการหาทางแก้ปัญหา และเริ่มกำหนดนโยบายและการปฏิรูป ส่วนในขั้นท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ ผู้กำกับดูแล หรือผู้ตรวจสอบระดับท้องถิ่นสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร การจัดการทรัพยากร และการส่งเสริมการเรียนการสอน ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะการจัดการด้านการบริหารด้วย

ความสอดคล้องระหว่างการออกแบบนโยบายและการนำไปปฏิบัติเป็นสัญญาณของการเป็นผู้นำ การศึกษาวิจัยที่ครอบคลุมผู้นำโรงเรียนและผู้นำเขตมากกว่า 2,000 คนในเขตโรงเรียน 45 เขตของรัฐออนแทรีโอ ประเทศแคนาดาแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้ของนักเรียนได้รับอิทธิพลจากการใช้การเป็นผู้นำระบบโดยมีหลักฐานจากทฤษฎีทัศนคติ พันธกิจ และเป้าหมาย การดำเนินโครงการที่มีความสอดคล้องกัน และการนำข้อมูลหน้าที่การเป็นผู้นำของเขตมีผลต่อการศึกษามากกว่าประเภทและคุณภาพของการเป็นผู้นำโรงเรียน รัฐพลวยบลของประเทศเม็กซิโกเปลี่ยนแปลงบทบาทและความสามารถของผู้กำกับดูแล ซึ่งก่อนหน้านี้เน้นการกิจต่าง ๆ ถูกจำกัดไว้เพียงการปฏิบัติตามกระบวนการเท่านั้น ในประเทศนอร์เวย์เจ้าหน้าที่การศึกษาของเทศบาลรายงานว่าส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้วยการให้ความเป็นอิสระกับครูมากขึ้นและทำให้ความสามารถในการสอนเพิ่มขึ้น

ผู้นำท้องถิ่นมีแนวโน้มที่จะช่วยให้เกิดผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ดีขึ้นเมื่อมีอำนาจและความสามารถที่จะออกแบบและปฏิบัติตามนโยบาย ในประเทศโคลอมเบีย เทศบาลขนาดใหญ่ซึ่งมีความรับผิดชอบเต็มด้านการบริหารจัดการในการจัดจ้าง ฝึกอบรม และบรรจุตำแหน่งครู โครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน สื่อและวัสดุ และการขนส่งของโรงเรียน มีความเกี่ยวข้องกับสัดส่วนที่ต่ำกว่าของนักเรียนที่มีคะแนนผลการเรียนวิชาภาษาสเปนและคณิตศาสตร์ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และ 5 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ไม่ได้ แต่การปฏิรูปการกระจายอำนาจในประเทศโมร็อกโก ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ความเป็นอิสระด้านการบริหารและด้านการเงินกับเจ้าหน้าที่ระดับภูมิภาคไม่ได้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ระดับท้องถิ่นมีความสามารถต่ำ และส่วนหนึ่งมาจากการที่ส่วนกลางยังคงควบคุมการตัดสินใจ

การเป็นผู้นำระบบอาจถูกจำกัดด้วยการขาดทิศทางและแรงจูงใจที่ชัดเจนที่จะลงมือกระทำเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน

การสำรวจเจ้าหน้าที่การศึกษาในระดับชาติและระดับเขตในประเทศบราซิล สาธารณรัฐโดมินิกัน กัวเตมาลา และเปรูพบว่าเจ้าหน้าที่เหล่านี้ไม่สามารถบอกภาระงานที่ตนได้รับการคาดหวังให้ทำตามข้อกำหนดในกฎหมายถึง 4 อย่างจากภาระงานทั้งหมด 5 อย่างได้ และยังอ้างความรับผิดชอบในภาระงาน 1 ใน 3 อย่างซึ่งมีการมอบหมายให้กับหน่วยงานรัฐชั้นอื่น ๆ การขาดความเข้าใจในบทบาทของตนมีความเชื่อมโยงในแง่ลบกับผลลัพธ์การเรียนรู้ในโรงเรียนในเขตของตน

ความรับผิดชอบในการปฏิรูปมักจะถูกดึงไปจากผู้ที่ควรจะดำเนินการปฏิรูปนั้น หลายประเทศมีการทำแผนปฏิรูปที่ใหญ่โตแต่โดนความรับผิดชอบในการดำเนินการไปให้องค์การหรือหน่วยดำเนินการอื่นที่ผู้บริหารมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจมากกว่า ที่ปรึกษาที่เป็นบุคคลภายนอกสามารถกำหนดมาตรฐาน ประเมินระบบและความก้าวหน้าทางนโยบาย และให้คำปรึกษาเรื่องการปฏิรูป ตัวอย่างเช่น หน่วยบริหารผลงานและดำเนินการ (Performance Management and Delivery Unit) ในประเทศมาเลเซียส่งเสริมการปรึกษาหารือในวงกว้างอย่างสม่ำเสมอและความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างขั้นศูนย์กลางและท้องถิ่นในการกำหนดลำดับความสำคัญของนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย และการติดตามการดำเนินงาน แต่หน่วยดำเนินการไม่ได้บรรลุผลตามที่คาดไว้เสมอไป เนื่องจากการไม่เอาใจใส่ที่จะเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทัศนคติ และความสามารถของเจ้าหน้าที่ด้านการศึกษา เช่นในกรณีที่เกิดขึ้นกับการปฏิรูปของรัฐบาลท้องถิ่นในรัฐปัญจาบของประเทศปากีสถานใน ค.ศ. 2019

ผู้นำระบบควรเป็นผู้นำด้านการสอน ผู้นำระบบสามารถช่วยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์การเรียนรู้ได้ด้วยการติดตามข้อมูลเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการ อำนวยความสะดวกแก่การพัฒนาวิชาชีพ และให้การสนับสนุนด้านการสอน แต่ประเด็นท้าทายที่สำคัญคือข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งนั้นอาจไม่ได้มีความพร้อมในด้านวิชาการในงานของตน หรืออาจไม่แม้แต่จะทราบถึงบทบาทของตน การทำการศึกษานี้เกี่ยวกับด้านต่าง ๆ ของการจัดการจัดการระดับโลก (World Management Survey) แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่เขตไม่น่าจะมีการวางแผนและติดตามอย่างมีกลยุทธ์ เพราะแม้จะมีการจัดเก็บข้อมูลแต่ไม่ได้มีการทบทวนและนำไปใช้

ผู้ตรวจสอบโรงเรียนสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำระบบได้

ผู้ตรวจสอบมีการให้คำปรึกษาและสนับสนุนผู้อำนวยการโรงเรียนหลายคนในเวลาเดียวกัน ในสหราชอาณาจักรแทนซาเนีย จำนวนโรงเรียนที่ไปเยี่ยมเยียนและวิธีการในการเยี่ยมเยียนนั้นเป็นหนึ่งในอิทธิพลที่สำคัญที่สุดต่อการปรับปรุงการเรียนรู้ แต่โดยทั่วไปแล้วการตรวจสอบยังจำกัดอยู่แค่การรายงานซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนน้อยมาก การทำการศึกษามณฑลซานตง ประเทศจีน แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนถูกเข้าใจว่าเป็นการปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ และนโยบายของประเทศ และผู้ตรวจสอบไม่ได้มีการระบุถึงกระบวนการและผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ควรได้รับการปรับปรุง

ผู้นำระบบไม่ได้รับการคัดเลือกเพื่อทำหน้าที่นั้นเสมอไป เพียงร้อยละ 12 ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนในประเทศเอธิโอเปียและน้อยกว่าร้อยละ 10 ในประเทศกินีที่มีวุฒิการศึกษาด้านการวางแผนและการจัดการ ข้าราชการในประเทศบังคลาเทศ อินเดีย และปากีสถานได้รับการว่าจ้างเพื่อประกอบอาชีพในภาคการบริหารภาครัฐตลอดชีวิต แต่ทักษะที่มีมักจะไม่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านวิชาการของตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องหมุนเวียนไปทำ ความจงรักภักดีต่อกลุ่มที่ข้าราชการเหล่านี้สังกัดได้รับความสนใจมากกว่าผลงาน ในทางตรงกันข้าม ข้าราชการอาวุโสทุกคนในสาธารณรัฐเกาหลีได้รับการแต่งตั้งจากการประเมินภาวะความเป็นผู้นำภาคบังคับ กลุ่มผู้ประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมทำการทดสอบความสามารถด้านการเป็นผู้นำของผู้รับการประเมินด้วยการใช้ปัญหาด้านนโยบายและการจัดการในสถานการณ์จำลอง

ผู้นำระบบสามารถผ่านการฝึกอบรมเพื่อทำหน้าที่ผู้นำ โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพสามารถลดช่องว่างในการเป็นผู้นำทุกด้าน โครงการเยาวชนแห่งอนาคต (Jovem de Futuro) ของประเทศบราซิลฝึกอบรมผู้อำนวยการ ผู้กำกับดูแล และผู้อำนวยการระดับภูมิภาคในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน บางกรณีผู้ให้บริการภาคเอกชนเป็นผู้เติมช่องว่างในการอบรมเรื่องการเป็นผู้นำ บริษัทเอดโวลูชัน เอนเตอร์ไพรส์ (Edvolution Enterprise) จัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่การศึกษาระดับเขตจำนวน 176 คนโดยความร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการของประเทศมาเลเซีย

การเป็นผู้นำทางการเมือง

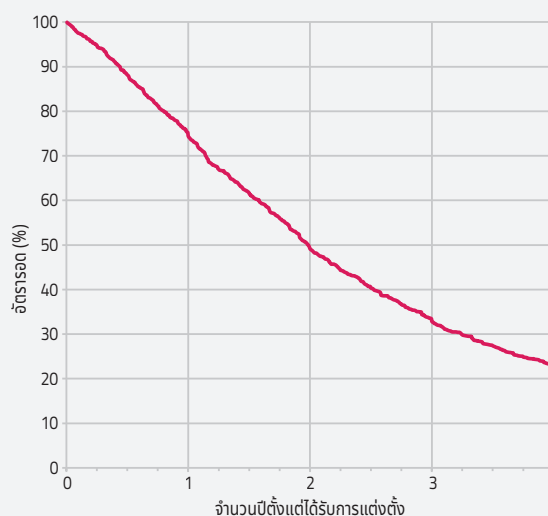
ผู้มีบทบาทหลายภาคส่วนมีหน้าที่สำคัญในกระบวนการทางการเมืองและสังคมเพื่อกำหนดกรอบเป้าหมายทางการศึกษาและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ผู้นำทางการเมืองที่มีวิสัยทัศน์สามารถให้ความสำคัญกับการศึกษาและสร้างพันธมิตรเพื่อลงมือปฏิบัติ ผู้มีบทบาทที่ไม่ใช่ภาครัฐสามารถนำทางรัฐบาลไปสู่วิสัยทัศน์ด้านการศึกษของตนเอง และเรียกร้องให้ผู้มีอำนาจแสดงความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามแรงจูงใจและความสนใจของผู้มีบทบาทเหล่านี้อาจจะไม่สอดคล้องกับเป้าหมายในการยกระดับการศึกษาทั้งหมด ยิ่งไปกว่านั้นการปฏิบัติอาจมีข้อจำกัดเนื่องจากการขาดประสบการณ์ ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นผู้นำ

การศึกษาปรากฏอยู่ในวาระแห่งชาติด้านการเมืองอย่างชัดเจน การศึกษาได้รับการเน้นย้ำในแผนการพัฒนาระดับชาติเสมอ และรัฐบาลใช้ระบบการศึกษาเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์บางประการที่ว่าด้วยการเป็นพลเมืองและอัตลักษณ์ของชาติ การสำรวจเจ้าหน้าที่อาวุโสกว่า 900 คนจากรัฐบาลในประเทศรายได้ต่ำและรายได้ปานกลาง 35 แห่งใน ค.ศ. 2020 พบว่าการเรียนรู้ทางสังคมถูกจัดลำดับว่าเป็นผลลัพธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุด ลำดับต่อมาคือการเรียนจบชั้นมัธยมศึกษา และการอ่านออกเขียนได้และการคำนวณขั้นพื้นฐาน จุดเน้นของหลักสูตรในแง่ของจุดเน้นด้านเนื้อหาและสัญลักษณ์ของความรักชาติอาจแปรไปตามลักษณะของระบอบการเมือง เมื่อการเปลี่ยนรัฐบาลมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนอุดมการณ์ที่สำคัญ การศึกษาอาจกลายเป็นสมรภูมิที่สำคัญได้

แผนภาพที่ 4:

ภายในเวลา 2 ปีหลังจากได้รับการแต่งตั้ง รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร้อยละ 51 ออกจากตำแหน่งแล้ว

ความเป็นไปได้ที่รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการจะยังอยู่ในตำแหน่ง, ตามเวลาที่ผ่านไประยะตั้งแต่ได้รับการแต่งตั้ง



หมายเหตุ: การวิเคราะห์ครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ค.ศ. 2010 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม ค.ศ. 2023 และรวมถึงรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ 1,412 คนจากระบบการศึกษา 211 แห่ง
GEM StatLink: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig4
ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะผู้จัดทำรายงาน GEM

ปฏิบัติการด้านการศึกษามักถูกขับเคลื่อนโดยผลจากการเลือกตั้งมากกว่าการพิจารณาในระยะยาว ในขณะที่รัฐบาลหลายแห่งพยายามที่จะทำให้การศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการพัฒนาแห่งชาติ การตัดสินใจทางการเมืองมักจะเป็นผลมาจากการเมืองการเลือกตั้ง ซึ่งรวมถึงความนิยมชมชอบและการแลกเปลี่ยนระหว่างพรรคและผู้ลงคะแนน ใน ค.ศ. 2021 ร้อยละ 29 ของประเทศทั้งหมดมีหรือเกือบจะมีแนวโน้มที่จะอิงการตัดสินใจเรื่องการจ้างหรือยุติการจ้างครูจากทัศนคติทางการเมืองอย่างแน่นนอน สายสัมพันธ์ทางการเมืองที่แน่นแฟ้นสามารถก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาด้านภาคีทางชาติพันธุ์ในการศึกษาในประเทศเคนยาทำให้ผู้ที่อยู่ในกลุ่มชาติพันธุ์เดียวกับประธานาธิบดีและรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการสามารถเข้าเรียนได้มากขึ้น ดังนั้นระดับขั้นที่สำเร็จการศึกษาจึงสูงขึ้น

นักการเมืองต้องการเวลา การสนับสนุน และแรงบันดาลใจเพื่อเป็นผู้นำ รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในระยะเวลาดำรงตำแหน่งที่สั้น การวิเคราะห์ฐานข้อมูลของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 1,412 คนตั้งแต่ ค.ศ. 2010 ที่รวบรวมเพื่อรายงานฉบับนี้แสดงให้เห็นว่าโดยเฉลี่ยแล้วรัฐมนตรีมีอายุ 53 ปี มีการศึกษาสูง (ร้อยละ 72 มีวุฒิสองปริญญาตรี) และเป็นผู้ชาย (ร้อยละ 73) ประมาณร้อยละ 23 มีประสบการณ์ในการสอนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษามาก่อน ระยะเวลาดำรงตำแหน่งโดยเฉลี่ย

สั้นกว่า 2 ปี 3 เดือน และยิ่งสั้นลงเหลือเพียง 1 ปี 11 เดือนสำหรับ
รัฐมนตรีกาจากประเทศที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ใน 3 อันดับแรก
ของดัชนีเสรีนิยมประชาธิปไตย (Liberal Democracy Index)
ความเป็นไปได้ที่จะอยู่ในตำแหน่งรัฐมนตรีศึกษาธิการครบ 1 ปี
อยู่ที่ร้อยละ 79 ครบ 2 ปีอยู่ที่ร้อยละ 49 และครบ 3 ปีอยู่ที่ร้อยละ
33 (แผนภาพที่ 4)

**รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์
ตรงของตนเองและวิธีที่ตนกระทำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง**
รัฐมนตรีในประเทศแคนาดาและเดนมาร์กเน้นถึงการขาดการ
เตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานและความลำบากในการ
จัดสรรเวลาเพื่อทำหน้าที่ผู้นำ รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการใน
ประเทศเปรู เชียร์ราลีโอน และกรุงเดลี อินเดียย้ำว่าการสร้าง
พันธมิตร การบริหารจัดการความสัมพันธ์ และการเข้าถึงช่วย
ให้การบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาได้อย่างไร และรัฐมนตรียังเรียน
รู้จากตัวอย่างของประเทศอื่น ๆ หรือใช้ตัวอย่างเหล่านั้นเพื่อ
กำหนดกรอบการปฏิรูปของตน

ผู้บัญญัติกฎหมายสามารถเป็นผู้นำผ่านการทำหน้าที่ของตน
สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสามารถเป็นผู้นำที่สำคัญโดยการทำ
หน้าที่สำคัญเช่นการบัญญัติกฎหมาย การสนับสนุน การปรับ
รูปแบบการเงินสาธารณะ การตรวจสอบการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหาร และการเป็นตัวแทนประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งของตน
แต่บางครั้งผู้ลงคะแนนประเมินผู้แทนด้านการนิติบัญญัติของ
ตนจากบริการที่ให้กับผู้มีสิทธิเลือกตั้งโดยตรง ในประเทศเคนยา
ความพึงพอใจของผู้ลงคะแนนเหล่านี้ทำให้ความเอาใจใส่ในงาน
ด้านนโยบายลดลง เพศสภาพของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
แสดงให้เห็นว่าผลตอบแทนนโยบายและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การ
วิเคราะห์ประเทศกลุ่มโออีซีดี 19 ประเทศระหว่าง ค.ศ. 1960 ถึง
ค.ศ. 2015 เปิดเผยว่าการเพิ่มสัดส่วนของผู้บัญญัติกฎหมายที่
เป็นสตรีหนึ่งจุดร้อยละทำให้ค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาระดับ
ต่อสัดส่วนของจีดีพีเพิ่มขึ้น 0.04 จุดร้อยละ

**สหภาพครูสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่มักถูกฉายภาพ
ว่าเป็นผู้ต่อต้าน** สหภาพครูมีอิทธิพลต่อนโยบายการศึกษา
ผ่านการล็อบบี้ การร่วมกันต่อรอง และการประท้วง เนื่องจาก
สหภาพครูเป็นกลุ่มข้าราชการกลุ่มใหญ่จึงสามารถมีอิทธิพลต่อ
การเลือกตั้งอีกด้วย การทำงานเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
ต้องมีการทำงานร่วมกับสหภาพครู เนื่องจากครูจะเป็นผู้ดำเนินการ
ปฏิรูปและสามารถลดการต่อต้านได้ การสำรวจระดับโลก
เกี่ยวกับผู้แทนสหภาพจำนวน 128 คนใน ค.ศ. 2021 พบว่ามีเพียง
ร้อยละ 37 ที่รายงานว่ารัฐบาลมีการปรึกษาหารือกับสหภาพใน
เรื่องนโยบายการศึกษาเสมอหรือค่อนข้างบ่อย แต่มีคำวิจารณ์
หนึ่งว่าสหภาพในบางประเทศเช่นประเทศอินโดนีเซียและตูนิเซีย
มีขอบเขตที่จะสร้างอิทธิพลต่อนโยบายได้จำกัดเนื่องจากความ
สามารถที่จะสร้างข้อเสนอแนะนโยบายที่น่าเชื่อถือมีน้อย

**สหภาพนักเรียนสามารถเป็นผู้นำด้านการศึกษาและการ
เปลี่ยนแปลงทางสังคม** สหภาพนักเรียนใช้การเคลื่อนไหว
ทางการเมืองเพื่อเรียกร้องความรับผิดชอบทางการศึกษาและ
สังคม สหภาพนักเรียนสนับสนุนสิทธิในการศึกษาในราคา
ที่สามารถจ่ายได้และการมีส่วนร่วมของตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ในการ
ศึกษาระดับอุดมศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพนักเรียนกับ
รัฐบาลมักจะเป็นลักษณะการเผชิญหน้า โดยเฉพาะเมื่อนักเรียน

ที่เป็นนักเคลื่อนไหวมีส่วนร่วมหรือแม้กระทั่งเป็นผู้นำในการ
เรียกร้องความเป็นประชาธิปไตยและการปฏิรูปทางการเมือง
ในหลายกรณีการเคลื่อนไหวเหล่านี้ถูกปราบปรามโดยการใช้
ความรุนแรง และผู้นำการเคลื่อนไหวถูกลงโทษด้วยเหตุผล
ทางการเมืองและถูกวาดภาพว่าเป็นผู้ปลุกปั่นยุยง อย่างไรก็ตาม
เมื่อการปฏิบัติของพวกเขานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบอบ
ผู้นำนักเรียนอาจได้รับการยอมรับว่าเป็นวีรบุรุษ/วีรสตรี การ
เคลื่อนไหวของนักเรียนในประเทศบังกลาเทศและชิลีแสดงให้เห็น
ถึงกรณีการเป็นผู้นำของนักเรียนที่โดดเด่นซึ่งได้กลายเป็นส่วน
หนึ่งของกิจกรรมของรัฐบาล

**องค์กรนายจ้างสามารถร่วมกำหนดนโยบายการศึกษาเพื่อ
ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของแรงงาน** แต่การ
ทบทวนข้อมูลองค์กรนายจ้างและธุรกิจสมาชิกระดับประเทศ
28 แห่งพบว่าส่วนใหญ่ไม่สามารถเป็นผู้นำระบบทักษะได้เต็ม
ที่ ผู้อำนวยการเขตมากกว่า 1,100 คนในประเทศสหรัฐอเมริกา
เพียงร้อยละ 3 ที่ประเมินผู้นำทางธุรกิจว่าทราบดีเกี่ยวกับการ
ศึกษาภาครัฐ และร้อยละ 14 ประเมินว่าพวกเขารับทราบข้อมูลที่
ไม่ถูกต้อง บทบาททั่วไปประการหนึ่งในการเป็นผู้นำขององค์กร
นายจ้างคือการจัดตั้งสภาทักษะวิชาชีพ (sector skills councils)
ภาคธุรกิจในประเทศซึ่งมีการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี
เช่นประเทศเยอรมนีและสวิตเซอร์แลนด์มีการเสนอสัญญาการ
ฝึกงาน รับประกันคุณภาพของการฝึกอบรม และจัดการทดสอบ

**นักวิจัยแสดงการเป็นผู้นำด้วยการมีอิทธิพลต่อข้อเสนอแนะ
นโยบาย** ผู้มีบทบาทบางรายสามารถสร้างอิทธิพลที่สำคัญโดย
การเป็นผู้นำทางความคิด การรับผลิตงานวิจัย การมีส่วนร่วมใน
การอภิปรายนโยบาย และการทำหน้าที่ในคณะกรรมการภาครัฐ
ซึ่งสามารถสนับสนุนการสร้างนโยบายเชิงประจักษ์ แต่ในขณะที่
การสร้างนโยบายเน้นที่ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์มากขึ้นและ
การเข้าใจว่า ‘สิ่งใดที่เป็นไปได้ด้วยดี’ ในการศึกษา ก็มีคำวิจารณ์ว่า
วิธีการนี้ทำให้กรอบของการทำวิจัยแคบลง ดังนั้นควรต้องมี
การถามว่าบางสิ่งที่จะอาจจะเป็นไปด้วยดีนั้นเป็นไป ‘เพื่ออะไร’

**องค์กรระหว่างประเทศมีบทบาทสำคัญในการศึกษาอย่าง
มาก** แม้องค์กรระหว่างประเทศอาจมีความแตกต่างกันในเรื่อง
จุดเริ่มต้น การบริหารจัดการ สมาชิกและกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง
ประเภทของการศึกษาที่สนับสนุน แต่ก็สามารถใช้การเป็นผู้นำได้
เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามองค์กรเหล่านี้ก็เผชิญกับความท้าทาย
โดยจำเป็นต้องมีการสื่อสารข้อความที่ชัดเจนเพื่อให้มีความ
เกี่ยวข้อง และมักจะมีการแข่งขันระหว่างกันเพื่อสร้างอิทธิพลที่
จะดึงดูดความสนใจและทุนสนับสนุน องค์กรเหล่านี้สร้างความ
ชอบธรรมจากภารกิจ ทุนสนับสนุน และข้อมูล กลุ่มประเทศ
โออีซีดีมีอิทธิพลในด้านการสร้างและการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์
ธนาคารโลกในด้านการเงินและการสนับสนุนด้านวิชาการ และ
ยูเนสโกในด้านนโยบายบนพื้นฐานสิทธิในหัวข้อเช่นการมีส่วนร่วม
ของคนทุกกลุ่ม แต่ความสามารถในการเป็นผู้นำขององค์กร
เหล่านี้อาจถูกกัดกร่อนจากกระบวนการภายในที่ไม่เข้มแข็ง
ความเปราะบางต่อความนิยมชั่วขณะ การกำหนดเงื่อนไข
การแข่งขันที่มากเกินไป และการแทรกแซงของรัฐสมาชิก

การรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำ ภาคประชา
สังคมมักจะเป็นผู้สนับสนุนที่เข้มแข็งที่สุดที่เอาใจใส่ประเด็นการ
ศึกษาที่มีความสำคัญ การรณรงค์ที่มีมายาวนานทั้งในระดับชาติ

และนานาชาติเน้นเรื่องโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน การจัดหาหนังสือแบบเรียน ข้อมูลที่มี การผ่อนปรนหนี้ และการปฏิรูปด้านภาษี องค์กรไม่แสวงหากำไร (เอ็นจีโอ) มีการส่งเสริมสิทธิทางการศึกษาและการมีส่วนร่วมของกลุ่มต่าง ๆ ที่ไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย แต่บทบาทด้านความรับผิดชอบขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับรัฐบาล สื่อมีบทบาทสำคัญในการทำให้รัฐบาลตระหนักถึงความรับผิดชอบและสร้างการรับรู้ สื่อสารมวลชนเชิงสืบสวนสามารถเน้นย้ำหัวข้อที่ต้องได้รับการเปิดเผย เช่น การขาดแคลนครู เรื่องอื้อฉาวเกี่ยวกับการล่อลวงเมดิคทางเพศ และการใช้เงินอย่างไม่เหมาะสม การเป็นอิสระจากกลุ่มผลประโยชน์เฉพาะเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับความน่าเชื่อถือและการทำหน้าที่การเป็นผู้นำของสื่อ แต่ทรัพยากรที่ลดลงทำให้การทำหน้าที่ของสื่อมวลชนมีอุปสรรค

ข้อเสนอแนะ

การเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการศึกษา โดยช่วยให้สถาบันการศึกษา ระบบการศึกษา และสังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ผู้นำไม่ได้กระทำการด้วยตนเองแต่ตอบสนองต่อผู้มีบทบาทรายอื่น ๆ ที่ช่วยเปลี่ยนแปลงระบบการเมือง เช่น สมาชิกวุฒิสภา นักวิจัย องค์กรระหว่างประเทศ ภาคประชาสังคม สหภาพการค้า สื่อ และอื่น ๆ ซึ่งใช้การเป็นผู้นำเพื่อช่วยให้ประเทศบรรลุเป้าหมายเฉพาะทางการศึกษาและเป้าหมายทางสังคมที่กว้างกว่า เช่น นักการเมืองบางคนให้ความสำคัญกับการศึกษาที่มีคุณภาพที่ทั่วถึงและเท่าเทียมในประเทศของตนโดยผ่านการปฏิรูปที่มองไปถึงอนาคตและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ แต่ก่อนที่จะเจาะลึกลงไปถึงการเป็นผู้นำ ‘อย่างไร’ และเสี่ยงที่จะกลายเป็นการทำเพียงเพราะอยากจะทำโดยไม่เกิดประโยชน์อื่น จึงควรพิจารณาว่าการเป็นผู้นำมุ่งที่จะบรรลุ ‘สิ่งใด’

การเป็นผู้นำสามารถกระทำได้หลากหลายวิธีและรูปแบบเนื่องจากความแตกต่างทางบริบท คุณค่า บุคลิกภาพ และองค์กร ผลลัพธ์ซึ่งผู้นำช่วยให้เกิดขึ้นนั้นมีหลากหลาย ดังนั้นการเน้นที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์จะทำให้ประเมินผลกระทบทั้งหมดของการเป็นผู้นำต่ำกว่าความเป็นจริง เรื่องราวของการเป็นผู้นำที่ได้นั้นสร้างแรงบันดาลใจแต่อาจนำเสนอบทเรียนสำหรับผู้ที่อยู่ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันเท่านั้น ความท้าทายคือการถอดบทเรียนจากเรื่องราวรายบุคคลและเน้นไปที่กลไกเชิงสถาบันที่ส่งเสริมผู้นำที่มีความสามารถในทุกรูปแบบและภูมิหลังในทุกบริบทมากกว่าปิดกั้น ผู้นำทางการศึกษาในหลายประเทศมักจะถูกมองว่าเป็นเพียงผู้บริหารหรือผู้จัดการ แต่ในระยะไม่กี่ปีที่ผ่านมาบางประเทศได้ตระหนักถึงบทบาททั้งหมดของผู้นำทางการศึกษาและสร้างพื้นฐานเพื่อความเป็นผู้นำในการในวิชาชีพ ประเทศอื่น ๆ ดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการในการเป็นผู้นำ โดยกระตุ้นให้ผู้นำมีส่วนร่วมกับบุคคลรอบข้างมากขึ้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นอย่างเชื่องช้าเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและประเพณีที่มีมาอย่างยาวนาน

ข้อเสนอ 4 ประการจากรายงานฉบับนี้เน้นการปฏิบัติที่รัฐบาลสามารถทำได้เพื่อส่งเสริมการเป็นผู้นำทางการศึกษาในโรงเรียนและในภาคราชการ ซึ่งหนุนโดยมิติทั้ง 4 มิติของบทบาทการเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่จะทำให้การเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพไม่ว่า

จะเป็นผู้นำในโรงเรียนหรือในภาครัฐบาล ดังที่ได้กล่าวไปในตอนต้นของรายงานสรุปฉบับนี้มิติทั้ง 4 มิติได้แก่การกำหนดความหมาย การเน้นการเรียนรู้ การส่งเสริมความร่วมมือ และการพัฒนาความสามารถ มิติเหล่านี้ควรจะเป็นพื้นฐานในการสร้างยุทธศาสตร์ระดับชาติด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่สอดคล้องกัน ซึ่งครอบคลุมทุกระดับในระบบ การที่ระบบการศึกษาจะมีประสิทธิภาพได้นั้นผู้นำแต่ละระดับต้องทำงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ข้อเสนอแนะที่ 1 เชื้อมั่นและเสริมพลัง

สร้างเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา

การเป็นผู้นำไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากไม่มีโอกาสในการตัดสินใจ ผู้นำทางการศึกษาช่วยให้มีการยกระดับการศึกษาให้ดีขึ้นในทุกสถานการณ์และบริบท แต่จะมีอิทธิพลมากขึ้นเมื่อได้รับความไว้วางใจให้ใช้ทักษะของตน ดังนั้นระบบการศึกษาจึงต้องเสริมพลังให้กับผู้อำนวยการด้วยการให้อิสระอย่างเพียงพอในการบริหารจัดการด้านการเงินและทรัพยากรบุคคลและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน

แต่การให้อิสระยังไม่เพียงพอหากขาดมาตรการสนับสนุน รัฐบาลต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจการตัดสินใจของผู้นำโรงเรียน ต้องจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอในเวลาที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียมและคาดการณ์ได้ ผู้นำโรงเรียนมีการรับผิดชอบต่อรัฐบาลและชุมชนในการใช้ทรัพยากรเหล่านี้อย่างมีความรับผิดชอบเพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางการศึกษาที่เป็นไปได้ รัฐบาลจะต้องพัฒนาความสามารถของผู้นำในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาความสามารถของรัฐบาลเองในการติดตามโรงเรียนและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความเชื่อมั่นต้องกระทำด้วยการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายและสม่ำเสมอ และรัฐบาลจะต้องตระหนักถึงและปกป้องผู้นำโรงเรียนจากผลด้านลบที่อาจเกิดจากการมีอิสระมากเกินไป

ข้อเสนอแนะที่ 2 คัดเลือก พัฒนา และรับรู้

ลงทุนสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาชีพของผู้อำนวยการโรงเรียน

ก. คัดเลือกผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความสามารถด้วยวิธีการสรรหาบุคลากรอย่างครอบคลุม

วิธีการสรรหาบุคลากรต้องครอบคลุมและตระหนักว่าศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีสามารถพบได้ในบุคคลที่ ‘สุภาพและถ่อมตัว’ ซึ่งน่าประหลาดใจที่จะถูกเลือกกว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ’ ผู้ที่มีความสามารถอาจจะหมดกำลังใจหากกระบวนการสรรหาบุคลากรเป็นแบบปิดและมีความไม่เท่าเทียม แม้ว่าอาจจะมีการเลือกหลายทางในการเป็นผู้นำโรงเรียน แต่การแต่งตั้งผู้ที่ไม่ได้มาจากกลุ่มครูที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันก็เป็นไปได้ยาก ดังนั้นจึงเป็นการดีที่การอบรมครูเบื้องต้นจะครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นผู้นำด้วย

การเสาะหาผู้มีความสามารถและการวางแผนผู้สืบทอดควรเป็นส่วนสำคัญในยุทธศาสตร์การสรรหาบุคลากร การเสนอบทบาทด้านการจัดการและการเป็นผู้นำล่วงหน้าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์หากสถานการณ์อำนวย อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญคือวิธีการเหล่านี้ต้องปราศจากอคติ การเหมารวม และฉันทาคติ และหลีกเลี่ยงโครงสร้างที่มีหลายลำดับชั้น การแบ่งพรรคแบ่งพวก หรือการอุปถัมภ์

เกณฑ์การคัดเลือกควรมีการกำหนดอย่างชัดเจน ยุติธรรม และโปร่งใส เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้รับสมัครที่มีคุณสมบัติที่ไม่จำเป็นจะมีภูมิหลังหรือเพศสภาพเช่นใดจะมีโอกาสแสดงทักษะการเป็นผู้นำที่หลากหลายอย่างเท่าเทียมกัน การเมืองไม่ควรมีบทบาทในการเลือกผู้นำโรงเรียน การขาดความหลากหลายในตำแหน่งผู้นำเป็นปัญหาในการตัดสินใจด้านการศึกษาในทุกกระดับ เมื่อไม่นานมานี้ 8 ประเทศจาก 10 ประเทศไม่มีมาตรการที่จะรับรองว่าการเป็นตัวแทนมีความสมดุล กระบวนการคัดเลือกแบบเปิดเผยสามารถช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการเป็นตัวแทนในตำแหน่งผู้นำ แต่อาจจะต้องมีการกำหนดจำนวนโดยวางกฎเกณฑ์ไว้ชั่วคราวในจุดที่มีปัญหา

ครูที่ดีที่สุดไม่จำเป็นต้องเป็นผู้อำนวยการที่ดีที่สุด และต้องระมัดระวังที่จะหลีกเลี่ยงการส่งสัญญาณว่าตำแหน่งผู้อำนวยการเป็นรางวัลสำหรับครูที่ดีที่สุด แต่อีกในด้านหนึ่งคือการเป็นครูที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเป็นผู้อำนวยการประสบความสำเร็จ การทบทวนกระบวนการคัดเลือกสำหรับรายงานฉบับนี้แสดงให้เห็นว่าสามในสี่ประเทศต้องการให้ผู้อำนวยการเป็นครูที่มีคุณสมบัติครบถ้วน แต่มีเพียงสามในสิบประเทศที่ระบุถึงประสบการณ์ด้านการจัดการ ดังนั้นเกณฑ์การคัดเลือกจึงควรกว้างขึ้นและมีความหลากหลาย

ข. เตรียมความพร้อม อบรม และสนับสนุนผู้อำนวยการโรงเรียนให้เน้นที่มิติหลักของบทบาทของตน

การทบทวนระดับนานาชาติเรื่องวิชาในการอบรมสำหรับรายงานฉบับนี้ ทั้งการอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงานและระหว่างปฏิบัติงานชี้ให้เห็นว่าแทบจะไม่ถึงครึ่งหนึ่งของวิชาในการอบรมทั้งหมดที่เน้นมิติใดมิติหนึ่งใน 4 มิติของการเป็นผู้นำด้านการสอน, ความคาดหวังและวิสัยทัศน์, ความร่วมมือและพันธมิตร, และการพัฒนาบุคลากร และมีเพียงหนึ่งในสามที่เน้นทั้ง 4 มิติ หลักสูตรการอบรมต้องให้ความสนใจกับแต่ละมิติของทั้ง 4 มิติ แต่มีแนวโน้มที่จะเน้นด้านวิชาการเป็นลำดับแรก และไม่จำแนกความต้องการที่แตกต่างกันที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาของอาชีพ

การสนับสนุนบางประเภทเช่นการอบรมเมื่อเริ่มรับตำแหน่ง การให้คำปรึกษา และระบบพี่เลี้ยง มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำใหม่และอยู่ในช่วงเริ่มต้นอาชีพ แต่บทบาทของการสนับสนุนเหล่านี้กลับไม่ได้รับความสำคัญเท่าที่ควร เพียงสามในสิบประเทศที่มีระเบียบข้อบังคับในการจัดอบรมแก่ผู้อำนวยการใหม่ภายหลังเข้ารับตำแหน่ง หลักสูตรการเตรียมความพร้อมควรมีการฝึกปฏิบัติหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการสนับสนุนจากผู้ชี้แนะและพี่เลี้ยง

หลักสูตรการพัฒนาวิชาชีพควรเสริมในจุดนี้ โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่ได้รับการอบรมก่อนหน้าที่ไม่ได้ครอบคลุมมิติหลักทั้ง 4 มิติ สมรรถนะที่ควรได้รับการส่งเสริมได้แก่ทักษะการสังเกต ทักษะการฟัง ทักษะด้านสังคม อารมณ์ และทักษะการวิเคราะห์ การอบรมควรครอบคลุมถึงลำดับความสำคัญในการปฏิบัติของรัฐบาลเพื่อสนับสนุนการดำเนินการปฏิรูปนั้น รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหลักให้กับผู้นำโรงเรียน และพัฒนาทักษะเชิงปฏิบัติในการจัดการข้อมูล การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และการสอน ท้ายที่สุดแล้วผู้อำนวยการต้องรู้สึกสบายใจในการตัดสินใจ หนึ่งในสี่ของผู้อำนวยการโรงเรียนในประเทศรายได้ปานกลางระดับบนและประเทศรายได้สูงต้องการฝึกอบรมในด้านเหล่านี้ ความรู้เฉพาะทางมีความจำเป็นในการดำเนินนโยบายการมีส่วนร่วมและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล นโยบายการศึกษาด้านอื่น ๆ เช่นนโยบายสีเขียว และสุขภาพและโภชนาการที่ต้องการให้ผู้นำโรงเรียนพัฒนาความสามารถในด้านเหล่านี้เช่นกัน

ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ผู้นำมักเกิดความเครียดและเกิดการหมดไฟในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการเข้าถึงการให้คำปรึกษาแบบมืออาชีพและบริการเกี่ยวกับสุขภาพจิต และสร้างเครือข่ายช่วยเหลือในโรงเรียนที่ผู้นำสามารถสนทนาเรื่องความท้าทายต่าง ๆ และขอคำปรึกษาได้ ต้นทุนในการลงทุนในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะไม่สูญเปล่าเนื่องจากผู้นำโรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานน้อยกว่า

ค. กำหนดมาตรฐานการเป็นผู้นำโรงเรียนและนำไปปฏิบัติ และรับรู้ถึงความสำเร็จ

เกือบครึ่งหนึ่งของประเทศทั่วโลกมีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพหรือกรอบสมรรถนะระดับชาติเป็นการเฉพาะ ซึ่งเป็นการกำหนดโครงสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่นและกำลังฝึกฝน และระบุวิธีปฏิบัติที่ต้องการมาตรฐานมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนยังคงถูกจำกัดอยู่ที่การบริหารและการจัดการ มาตรฐานจะช่วยสื่อถึงสิ่งที่ประเทศให้ความสำคัญ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก การเตรียมความพร้อม และการอบรม มาตรฐานไม่ควรสร้างรูปแบบที่เหมือนกันเพียงอย่างเดียว แต่ควรสะท้อนบริบททางการศึกษาและวัฒนธรรมของประเทศ โดยหลีกเลี่ยงการนำมาตรฐานจากประเทศอื่นมาใช้โดยมิได้มีการปรับให้เข้ากับบริบทของท้องถิ่น

ผลงานของผู้นำโรงเรียนควรได้รับการประเมินเทียบกับมาตรฐานเหล่านี้และผลลัพธ์ทางการศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งเจตนารมณ์หลักของการประเมินควรเป็นไปเพื่อให้ความรู้ โดยให้ข้อมูลย้อนกลับและเสนอการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ ควรมีการใช้ระบบการประเมินเป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบการรับรองสมรรถนะด้านวิชาชีพของผู้นำโรงเรียน ระบบการประเมินที่มีการจัดการอย่างดียิ่งสามารถใช้เพื่อพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอีกด้วย

ข้อเสนอแนะที่ 3 แบ่งปัน

ส่งเสริมการเป็นผู้มีส่วนร่วมกันและวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ

บางครั้งการเป็นผู้นำมักจะถูกมองว่าเป็นการกระทำของวีรบุรุษ/วีรสตรี แต่ผู้นำโรงเรียนไม่ใช่วีรบุรุษ/วีรสตรีและไม่ควรถูกมองว่าเป็นเช่นนั้น เพราะเป็นไปไม่ได้ที่ผู้นำจะกระทำทุกอย่างด้วยตนเอง แต่ต้องเป็นผู้นำโดยผ่านความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทำให้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกันโดยใช้จุดแข็งของตนเอง

สถานการณ์เป็นผู้นำต้องมีการที่ลึกกว่าการเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจ โดยต้องได้มาจากการปฏิบัติประจำวันที่แสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่น ความสามารถ และความเป็นมนุษย์ คุณลักษณะเหล่านี้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากมีการแบ่งหน้าที่การเป็นผู้นำทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกของคณะผู้บริหาร (เช่น กับรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าแผนก), ครูและบุคลากรสายสนับสนุน, นักเรียน, ผู้ปกครอง และสมาชิกชุมชน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องรู้ว่าจะใช้โครงสร้างเช่น คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและสภานักเรียนเพื่อเป็นเวทีในการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายได้อย่างไร ซึ่งความสัมพันธ์ที่มีการพึ่งพาซึ่งกันและกันจะสร้างความเข้มแข็งให้กับการบริหารจัดการ ปรับปรุงการตัดสินใจ เพิ่มความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ และส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบมีส่วนร่วมและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีการสร้างและปฏิบัติ นโยบายการเป็นผู้นำโรงเรียนร่วมกัน แต่มีเพียงประมาณครึ่งหนึ่งของประเทศทั้งหมดที่กำหนดความร่วมมือของครูไว้ในมาตรฐานการเป็นผู้นำ และเพียงไม่ถึงหนึ่งในสามของหลักสูตรการเป็นผู้นำที่ได้รับการทบทวนสำหรับรายงานฉบับนี้ที่เน้นการสร้าง ความพร้อมสำหรับผู้นำโรงเรียนในการแบ่งความรับผิดชอบด้วยความเปิดเผย ความร่วมมือ และการเป็นหุ้นส่วน

ดังนั้นหลักสูตรการพัฒนาวิชาชีพจึงควรช่วยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนแจกแจงบทบาท, มอบความรับผิดชอบ, เสริมพลังให้กับเพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง และตระหนักถึงการมีส่วนช่วยเหลือที่แตกต่างกัน, สร้างบรรยากาศแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่า, สร้างช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนและกลไกการให้ข้อคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ, สร้างทีม, และเห็นว่าโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ข้อเสนอแนะที่ 4 ลงทุนกับผู้นำระบบ

พัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่การศึกษาเพื่อให้เป็นผู้นำระบบ

ผู้นำระบบการศึกษาอยู่ในกลุ่มผู้มีบทบาททางการศึกษาที่ได้รับการวิจัยศึกษาน้อยที่สุดกลุ่มหนึ่ง และค่อนข้างเป็นไปได้ว่าไม่ได้มีการเตรียมพร้อมอย่างเพียงพอ แต่ก็ได้รับความไว้วางใจให้ทำหน้าที่สำคัญในการริเริ่มและดำเนินการปฏิรูประบบการศึกษา โดยการกระตุ้นของรัฐบาล และให้การสนับสนุนกระบวนการประกันคุณภาพ บางครั้งแทนที่จะเป็นการเสริมพลังให้กับผู้นำทำหน้าที่เหล่านี้ กลับกลายเป็นการจ้างบุคคลภายนอกหรือโอนภาระงานไปให้หน่วยงานราชการอื่นแทน

ความท้าทายแบบเดียวกันที่มีผลต่อความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของผู้อำนวยการโรงเรียนก็มีผลต่อข้าราชการกลุ่มนี้เช่นกัน กระบวนการสรรหาบุคลากรและการคัดเลือกเปลี่ยนแปลงซ้ำ เนื่องจากการปฏิรูปการบริหารราชการก็คืบหน้าไปอย่างเชื่องช้า การเตรียมความพร้อมและการพัฒนาวิชาชีพมีอุปสรรคเนื่องจากความเชี่ยวชาญในภาคการศึกษาอาจจะไม่ได้เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จำเป็นต้องมี จึงทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความลำบากที่จะแสดงบทบาทที่สำคัญประการหนึ่งคือการเป็นผู้นำในการสนับสนุนด้านการสอน นอกจากนี้ยังมองบทบาทของตนว่าเป็นผู้ควบคุมมากกว่าเป็นผู้สนับสนุน กลไกการประเมินขาดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อให้อายุย้อนกลับ

หลักสูตรการพัฒนาวิชาชีพต้องสร้างขีดความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่ด้านการศึกษา โดยเน้นความเป็นผู้นำด้านการสอนและการประกันคุณภาพโดยเฉพาะ ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นเจ้าหน้าที่ด้านการศึกษายังต้องมีการเตรียมความพร้อมในการจัดการภาวะวิกฤตด้วย

การติดตามการศึกษาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อความสำคัญ

วันนี้มีเด็กที่อยู่ในโรงเรียนจำนวนมากขึ้นและกำลังมีความก้าวหน้าทางการศึกษามากกว่าที่เคยมีมา

- การมีส่วนร่วมในการศึกษาของเด็กอายุต่ำกว่า 3 ปีเพิ่มขึ้นทั่วโลก และที่น่าสังเกตมากที่สุดคือในภูมิภาคแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮาราที่เพิ่มขึ้นมากกว่า 10 จุดร้อยละในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา
- ตั้งแต่ ค.ศ. 2015 มีเด็ก ยวชน และเยาวชนกว่า 110 ล้านคน เข้าเรียนในโรงเรียน
- อัตราการสำเร็จการศึกษาก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยคนหนุ่มสาวกว่า 40 ล้านคนกำลังสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในวันนี้มากกว่าใน ค.ศ. 2015
- ตั้งแต่ ค.ศ. 2010 อัตราการเข้าเรียนอย่างหยาบ (gross enrollment ratio) ในระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 43 และยิ่งเร็วกว่านั้นในภูมิภาคลาตินอเมริกาและแคริบเบียน และภูมิภาคเอเชียตะวันออกและตะวันออกเฉียงใต้

แต่ผู้ที่ถูกทิ้งไว้ข้างหลังคือผู้ที่เข้าถึงได้ยากที่สุดซึ่งส่งผลให้เกิดการหยุดชะงัก และในกรณีที่มีความขัดแย้งยิ่งทำให้การพัฒนาการศึกษาถอยหลัง

- การเข้าเรียนของเด็กอายุ 5 ปีหยุดอยู่ที่ประมาณร้อยละ 75 ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา
- เด็กและเยาวชนจำนวน 251 ล้านคนทั่วโลกยังไม่ได้เข้าโรงเรียน ซึ่งเป็นการลดลงเพียงร้อยละ 1 นับตั้งแต่ ค.ศ. 2015 ในจำนวนนี้เป็นเด็กชาย 129 ล้านคนและเด็กหญิง 122 ล้านคน การถูกกีดกันนี้ยิ่งรุนแรงขึ้นเนื่องจากบรรทัดฐานทางสังคมและความยากจน เด็ก ยวชน และเยาวชนประมาณ 6 ใน 10 คนในประเทศอัฟกานิสถานและไนเจอร์ไม่ได้เข้าโรงเรียน
- มีเด็กที่เข้าเรียนช้าและเรียนช้าขึ้นจำนวนมากเกินไปในภูมิภาคแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮารา โดยในโรงเรียนประถมศึกษา มีเด็กร้อยละ 26 ที่เรียนช้าไปอย่างน้อย 2 ปี และในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมีเด็กร้อยละ 35 ที่มีอายุมากเกินไป
- อัตราการสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 53 ใน ค.ศ. 2015 เป็นร้อยละ 59 ใน ค.ศ. 2023 ประชากรจำนวน 650 คนทั่วโลกออกจากโรงเรียนโดยไม่มีประกาศนียบัตรมัธยมศึกษา
- ช่องว่างระหว่างเพศในอัตราการสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในระดับโลกได้ถูกขจัดไปแล้ว แต่ช่องว่างนี้ยังคงกว้างอยู่ในภูมิภาคแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮารา ซึ่งความก้าวหน้าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเป็นเพียงครึ่งเดียว

ของความเร็วในความก้าวหน้าในภูมิภาคเอเชียกลางและเอเชียใต้ ซึ่งเป็นภูมิภาคเดียวที่เด็กหญิงล่าช้ากว่าเด็กชาย

- ร้อยละของผู้ใหญ่ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นอย่างน้อยเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 5 จุดร้อยละในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งหากดำเนินไปโดยอัตรานี้จะใช้เวลาอีก 80 ปีจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
- ผู้ใหญ่เพียงร้อยละ 3 มีส่วนร่วมในการศึกษาและการฝึกอบรม อัตราการมีส่วนร่วมได้ลดลงในมากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนประเทศที่มีข้อมูลแนวโน้มตั้งแต่ ค.ศ. 2015
- การโจมตีโรงเรียนเกิดขึ้นรวม 3,000 ครั้งใน ค.ศ. 2022 ซึ่งรุนแรงขึ้นเนื่องจากสงครามในประเทศยูเครน และอีกครั้งใน ค.ศ. 2023 จากสงครามในรัฐปาเลสไตน์ ณ เดือนกรกฎาคม ค.ศ. 2024 ร้อยละ 61 ของโรงเรียนในกาซาคูถูกโจมตีโดยตรง

มาตรฐานสำหรับครูมักจะต่ำเกินไปหรือไม่สามารถบรรลุได้

- การที่ครูในห้องเรียนมีจำนวนไม่เพียงพออาจมีสาเหตุมาจากการไม่มีผู้สมัครหรือการไม่มีตำแหน่งว่าง สาเหตุแรกพบได้มากกว่าในประเทศร่ำรวย โดยมีเพียงร้อยละ 4 ของประชากรอายุ 15 ปีในประเทศร่ำรวยที่ต้องการจะเป็นครู สาเหตุที่สองพบได้มากกว่าในประเทศยากจนกว่า ในประเทศเซเนกัลมีครูที่มีคุณสมบัติจำนวนมากว่าความต้องการมากกว่า 1,000 คนใน ค.ศ. 2020 เพียงปีเดียว
- ครูจำนวนมากไม่มีคุณสมบัติขั้นต่ำที่พึงประสงค์ในภูมิภาคแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮาราสัดส่วนนี้ลดลงจากร้อยละ 70 ใน ค.ศ. 2012 เป็นร้อยละ 64 ใน ค.ศ. 2022 และในภูมิภาคยุโรปและอเมริกาเหนือสัดส่วนนี้ลดลงจากร้อยละ 98 ใน ค.ศ. 2010 เป็นร้อยละ 93 ใน ค.ศ. 2023
- มาตรฐานในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกัน ประเทศส่วนใหญ่กำหนดให้ครูต้องมีวุฒิปริญญาตรีเพื่อสอนระดับประถมศึกษา ในขณะที่ร้อยละ 17 ของประเทศในภูมิภาคแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮารายอมรับผู้มีประกาศนียบัตรระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ระดับผลลัพธ์การเรียนรู้ลดลงแม้แต่ในช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 แต่การแพร่ระบาดเกิดขึ้นพร้อมกับแนวโน้มที่เร็วขึ้น

- การสร้างแนวโน้มทำได้ยากเนื่องจากยังมีช่องว่างด้านข้อมูลระดับโลกอย่างมาก การประเมินการเรียนรู้ที่มีความครอบคลุมต่ำหมายความว่าไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับเด็กจำนวน 680 ล้านคน
- หลักฐานจากประเทศรายได้ปานกลางระดับบนและรายได้สูง 70 ประเทศซึ่งร่วมในการประเมินพีซา (PISA) (ตอนจบของชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น) ค.ศ. 2022 แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนของนักเรียนที่มีความสามารถในการอ่านลดลง 9 จุดร้อยละ

จาก ค.ศ. 2012 ถึง ค.ศ. 2018 และลดลงอีก 3 จุดเป็นร้อยละ 47 ใน ค.ศ. 2022

- สัดส่วนของนักเรียนเหล่านี้มีความสามารถทางคณิตศาสตร์เพิ่มขึ้น 2 จุดร้อยละจาก ค.ศ. 2012 ถึง ค.ศ. 2018 แต่ลดลง 8 จุดเหลือร้อยละ 36 ใน ค.ศ. 2022 การลดลงในระยะยาวอาจเกิดขึ้นตั้งแต่ ค.ศ. 2009 การระบาดของโรคโควิด-19 อาจเร่งให้การลดลงเกิดเร็วขึ้น แต่อาจบดบังปัจจัยเชิงโครงสร้างอื่น ๆ
- หลักฐานจากประเทศภูมิภาคแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮารา 6 ประเทศซึ่งรวมอยู่ในการสำรวจการประเมินระดับความสามารถขั้นต่ำ (Assessment for Minimum Proficiency Levels – AMPL)(ตอนจบของชั้นประถมศึกษา) ค.ศ. 2021 และ 2023 พบว่านักเรียนเพียง 1 ใน 10 คนอยู่ในระดับความสามารถขั้นพื้นฐานด้านการอ่าน และ 2 ใน 10 คนอยู่ในระดับความสามารถขั้นพื้นฐานด้านคณิตศาสตร์

เทคโนโลยีช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงการศึกษาซึ่งก่อนหน้านี้ไม่มีโอกาส แต่ก็นำมาซึ่งปัญหาใหม่

- โรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 8 ใน 10 แห่งเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต ความก้าวหน้าของประเทศเพื่อบรรลุเกณฑ์ด้านการเชื่อมต่อที่กำหนดไว้มีเพียง 3 จุดร้อยละเท่านั้นที่ไม่เป็นไปตามแผน
- ประเทศต่าง ๆ มีความแตกต่างด้านความคุ้นเคยกับกิจกรรมพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์เป็นอย่างมาก ผู้ใหญ่ 8 ใน 10 คนในประเทศรายได้สูงและเพียง 3 ใน 10 คนในประเทศรายได้ปานกลางสามารถส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์โดยมีเอกสารแนบได้
- เมื่อกล่าวถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโทรศัพท์มือถือ ร้อยละ 51 ของเยาวชนและผู้ใหญ่ในประเทศรายได้สูงสามารถกำหนดมาตรการความปลอดภัยสำหรับอุปกรณ์ดิจิทัลได้เทียบกับร้อยละ 9 ในประเทศรายได้ปานกลาง
- การศึกษาในระบบเชื่อมโยงกับการมีทักษะด้านดิจิทัลที่สูงกว่าในสหภาพยุโรปสัดส่วนของผู้ใหญ่ที่มีทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 34 ของผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นร้อยละ 51 ในกลุ่มผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และร้อยละ 80 ในกลุ่มผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
- การกลั่นแกล้งเด็กหญิงที่เพิ่มขึ้นเร็วกว่าการกลั่นแกล้งเด็กชายสอดคล้องกับความเปราะบางต่อการกลั่นแกล้งทางไซเบอร์ที่สูงกว่า เด็กหญิงมีความเสี่ยงมากกว่าส่วนหนึ่งเป็นเพราะเด็กหญิงใช้เวลาบนสื่อสังคมออนไลน์มากกว่า

การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศสร้างความท้าทายต่อโครงสร้างพื้นฐานและหลักสูตร

- เกือบหนึ่งในสี่ของโรงเรียนประถมศึกษาทั่วโลกไม่มีแม้กระทั่งน้ำดื่ม สุขาภิบาล และสุขอนามัยพื้นฐาน แต่รัฐบาลก็ต้องลงทุนมากขึ้นเพื่อปกป้องนักเรียนและโรงเรียนจากอุณหภูมิที่สูงขึ้นและภัยพิบัติทางธรรมชาติ
- ตัวชี้วัดใหม่ซึ่งติดตามเนื้อหาการศึกษาสีเขียวแสดงให้เห็นว่าการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศต้องสอนตั้งแต่ระดับชั้นเรียนต้น ๆ มากขึ้น และสอนในหลายวิชามากกว่าแค่ในวิชาวิทยาศาสตร์

การลงทุนกับการศึกษาในระดับประเทศและระดับนานาชาติกำลังลดลง

- การใช้จ่ายด้านการศึกษาของภาครัฐทั่วโลกลดลง 0.4 จุดร้อยละของจีดีพีระหว่าง ค.ศ. 2015 และ ค.ศ. 2022 ระดับมัธยฐานลดจากร้อยละ 4.4 เป็นร้อยละ 4
- สัดส่วนของการศึกษาในการใช้จ่ายของภาครัฐโดยรวมลดลง 0.6 จุดร้อยละจากร้อยละ 13.2 ใน ค.ศ. 2015 เป็นร้อยละ 12.6 ใน ค.ศ. 2022
- ภาระการชำระหนี้ที่เพิ่มขึ้นมีผลกระทบต่อการใช้จ่ายด้านการศึกษา กลุ่มประเทศภูมิภาคแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮาราใช้จ่ายเพื่อชำระหนี้ใน ค.ศ. 2022 เกือบจะเท่ากับที่ใช้จ่ายด้านการศึกษา
- ในส่วนของเกณฑ์มาตรฐานระดับนานาชาติในการใช้จ่ายอย่างน้อยร้อยละ 4 ของจีดีพีและอย่างน้อยร้อยละ 15 ของค่าใช้จ่ายภาครัฐเพื่อการศึกษา พบว่า 59 ประเทศจาก 171 ประเทศไม่บรรลุทั้งสองเกณฑ์
- ค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาต่อเด็กหนึ่งคนค่อนข้างคงที่ตั้งแต่ ค.ศ. 2010
- สัดส่วนความช่วยเหลือด้านการศึกษาลดลงจากร้อยละ 9.3 ใน ค.ศ. 2019 เป็นร้อยละ 7.6 ใน ค.ศ. 2022

อารัมภบท

การประชุมเรื่องข้อมูลและสถิติการศึกษา (Conference on Education Data and Statistics – การประชุมเอ็ดไอเอส) จัดขึ้นเป็นครั้งแรกโดยสถาบันสถิติแห่งองค์การยูเนสโกเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ. 2024 ณ กรุงปารีส โดยความร่วมมือกับคณะผู้จัดทำ *รายงานการติดตามผลการศึกษามหาวิทยาลัย* ซึ่งมีผู้แทนจาก 130 ประเทศเข้าร่วม การประชุมมีวัตถุประสงค์หลักสามประการ คือ เพื่อจัดตั้งชุมชนระดับนานาชาติเพื่อการปฏิบัติสำหรับนักสถิติการศึกษาเพื่อชี้แนวทางให้กับกลุ่มความร่วมมือด้านเทคนิค (Technical Cooperation Group – TCG) สำหรับตัวชี้วัดเอสดีจี 4, เพื่อสื่อสาร สนทนา และบรรลุฉันทามติเรื่องแนวคิด นิยาม วิธีการ และการปฏิบัติในการวัดตัวชี้วัดในรูปแบบของข้อเสนอแนะและแนวทางปฏิบัติเพื่อการรับรองเป็นมาตรฐานระดับนานาชาติ, และเพื่อถกเถียงถึงผลกระทบของการพัฒนาเทคโนโลยีต่อสถิติการศึกษา การประชุมครั้งนี้เป็นครั้งแรกในชุดการประชุมซึ่งจะจัดขึ้นทุก 3 ปี และการเห็นชอบในที่ประชุมจะมีการนำไปปฏิบัติโดยกลุ่มความร่วมมือด้านเทคนิค ซึ่งขณะนั้นเปลี่ยนชื่อเป็น คณะกรรมการข้อมูลและสถิติการศึกษา (Education Data and Statistics Commission) การประชุมเอ็ดไอเอสตลอดช่วงที่สำคัญโดยจะเปรียบเทียบให้เห็นว่าการประชุมนานาชาติสำหรับนักสถิติแรงงาน (the International Conference of Labour Statisticians) ซึ่งเป็นผู้นำในการทำงานด้านการทำสถิติแรงงานให้เป็นมาตรฐานมีการฉลองครบรอบ 100 ปีใน ค.ศ. 2023

บัตรคะแนนเอสดีจี 4 (SDG 4 Scorecard) ฉบับปรับปรุงครั้งที่สองได้รับการเปิดตัวในการประชุมเอ็ดไอเอส บัตรคะแนนนี้เป็นการฉายภาพความก้าวหน้าของประเทศในการบรรลุเป้าหมายหรือเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติในแต่ละปี ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นที่รู้จักกันในขณะนี้ ณ วันที่ร้อยละ 77 ของประเทศทั้งหมดมีการส่งเกณฑ์มาตรฐานอย่างน้อย 1 เกณฑ์ และอีกร้อยละ 7 ของ

ประเทศซึ่งเป็นสมาชิกของประชาคมแคริบเบียนและสหภาพยุโรปได้กำหนดพันธกิจของตนผ่านเป้าหมายระดับภูมิภาค

โดยรวมแล้วประเทศต่าง ๆ ได้กำหนดค่าเป้าหมายที่เป็นไปได้ทั้งหมดร้อยละ 54 สำหรับ ค.ศ. 2025 และ ค.ศ. 2030 ตัวชี้วัดที่มีอัตราการส่งเกณฑ์มาตรฐานที่สูงที่สุดคืออัตราการมีส่วนร่วมในการศึกษาปฐมวัย (ร้อยละ 72) และอัตราการสำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ร้อยละ 70) อัตราที่มีการส่งเกณฑ์มาตรฐานต่ำที่สุดคือช่องว่างระหว่างเพศในการสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ร้อยละ 36) และตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานใหม่คือการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตของโรงเรียน (ร้อยละ 33)

เมื่อสมาชิกสหประชาชาติรับรองกรอบการทำงานตัวชี้วัดเอสดีจีระดับสากลใน ค.ศ. 2017 ได้มีการกำหนดกระบวนการทบทวนอย่างครอบคลุมสองกระบวนการซึ่งนำโดยกลุ่มหน่วยงานระหว่างประเทศและผู้เชี่ยวชาญ (IAEG) สำหรับตัวชี้วัดเอสดีจีกระบวนการที่หนึ่ง (ค.ศ. 2019-2020) ซึ่งเป็นช่วงที่อัตราการสำเร็จการศึกษาได้รับการรับรองให้เป็นตัวชี้วัดระดับโลกเป็นการมุ่งเน้นวิธีการสำหรับตัวชี้วัด กระบวนการที่สองเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 2024-2025 และเน้นที่ความครอบคลุมของตัวชี้วัด โดยต้องมีข้อมูลอย่างน้อยร้อยละ 40 ของประเทศและของประชากรอย่างน้อยในภูมิภาคที่ตัวชี้วัดนี้มีความเกี่ยวข้อง เกณฑ์นี้มีผลกระทบต่อตัวชี้วัดสำหรับเอสดีจี 4 หลายตัว ได้แก่ ร้อยละของเด็กที่มีพัฒนาการเหมาะสม (เป้าหมาย 4.2.1), ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้และการคำนวณที่ใช้งานได้ (เป้าหมาย 4.6.1), และความสามารถในการอ่านและคณิตศาสตร์ขั้นต่ำ (เป้าหมาย 4.1.1) ตัวชี้วัดตัวสุดท้ายมีความครอบคลุมเพียงพอเมื่อจบระดับประถมศึกษา (b) และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (c) แต่ข้อมูลมีเพียงพอสำหรับร้อยละ 16 ของประชากรและร้อยละ 20 ของประเทศทั้งหมดในระดับชั้น 2/3 (a) เท่านั้น มีความพยายามในการสร้างความมั่นใจว่าจำนวนประเทศที่เก็บข้อมูลเหล่านั้นจะเพิ่มขึ้น และสามารถทำการประเมินเพื่อรายงานทักษะบางประการที่มีมาก่อนหน้าได้ ซึ่งขณะนี้ยังไม่สามารถบรรลุเงื่อนไขการรายงานระดับความสามารถขั้นต่ำ

เป้าหมาย 4.1 ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

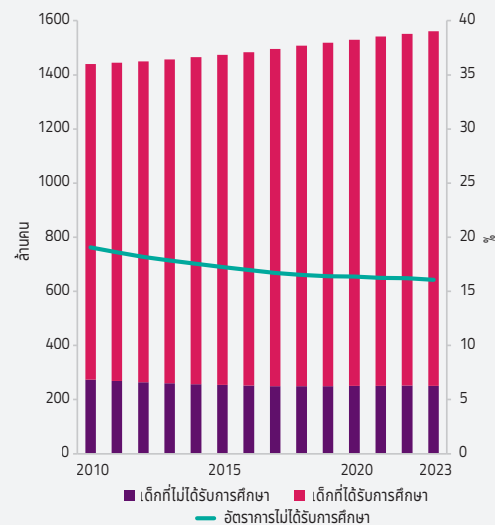
มีการประมาณว่ามีเด็กและเยาวชนจำนวน 251 ล้านคนที่ไม่ได้รับการศึกษาใน ค.ศ. 2023 แม้ว่าเด็ก ยูวชน และเยาวชนจำนวนกว่า 110 ล้านคนเข้าเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ ค.ศ. 2015 ประชากรที่ไม่ได้รับการศึกษาถูกลดลงเพียง 3 ล้านคน หรือร้อยละ 1 ในช่วงเวลาเดียวกัน (แผนภาพที่ 5) ตรงกันข้ามกับช่วงระยะเวลา 8 ปีก่อน ค.ศ. 2015 ประชากรที่ไม่ได้รับการศึกษาลดลง 43 ล้านคน หรือร้อยละ 14 อัตราความก้าวหน้าจึงลดลงถึงกว่าร้อยละ 90 ซึ่งค่าประมาณนี้ไม่ได้รวมถึงประชากรที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ซึ่งทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ หากรวมจำนวนประชากรที่ไม่ได้รับการศึกษาที่มีความเป็นไปได้ในประเทศที่มีสถานการณ์ฉุกเฉินที่รุนแรงที่สุด 5 ประเทศคือประเทศบูร์กินาฟาโซ เมียนมาร์ รัฐบาลไลบีเรีย ซูดานใต้ และซูดาน ประชากรที่ไม่ได้รับการศึกษาจะเพิ่มขึ้นราว 5.5 ล้านคน

อัตราการไม่ได้รับการศึกษาลดลงจากร้อยละ 17.2 ใน ค.ศ. 2015 เป็นร้อยละ 16.1 ใน ค.ศ. 2023 ในกลุ่มเด็ก ยูวชน และเยาวชน

แผนภาพที่ 5:

จำนวนประชากรที่ไม่ได้รับการศึกษามีการหยุดชะงักตั้งแต่ ค.ศ. 2015

อัตราการไม่ได้รับการศึกษา, เด็กที่ไม่ได้รับการศึกษา และเด็กที่เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา, ค.ศ. 2000 - 2023



GEM StatLink: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig5
ที่มา: ฐานข้อมูลจีเอ็ม (VIEW)

วัยเรียนอัตรานี้เป็นร้อยละ 33 ในกลุ่มประเทศรายได้ต่ำ ร้อยละ 19 ในกลุ่มประเทศรายได้ปานกลางระดับล่าง ร้อยละ 8 ในกลุ่มประเทศรายได้ปานกลางระดับบน และร้อยละ 3 ในกลุ่มประเทศรายได้สูง ในทั่วโลกประมาณร้อยละ 10 ของเด็กวัยเรียนระดับประถมศึกษา ร้อยละ 14 ของยูวชนวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และร้อยละ 30 ของเยาวชนวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายไม่ได้รับการศึกษา การหยุดชะงักนี้เกิดขึ้นประมาณช่วง ค.ศ. 2015 หรือก่อนหน้าเล็กน้อย ซึ่งเกิดขึ้นก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 จึงดูเหมือนว่าจะไม่มีความเกี่ยวข้องกัน

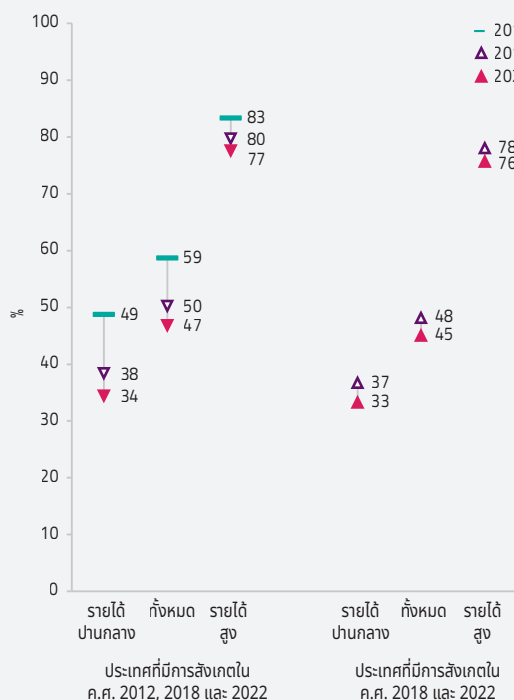
อัตราการสำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอแม้จะเป็นไปอย่างช้า ๆ อัตราการสำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 85 เป็นร้อยละ 88 หรือเพิ่มขึ้น 3.1 จุดร้อยละระหว่าง ค.ศ. 2015 ถึง ค.ศ. 2023 และอัตราการสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 74 เป็นร้อยละ 78 หรือเพิ่มขึ้น 4 จุดร้อยละ อัตราการสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 53 เป็นร้อยละ 59 หรือเพิ่มขึ้น 5.9 จุดร้อยละ ซึ่งเทียบเท่ากับการเติบโต 0.7 จุดร้อยละต่อปี หากพิจารณาว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาช้าในแต่ละช่วงชั้นจะทำให้อัตราการจบการศึกษาเพิ่มขึ้น 4.4 จุดร้อยละในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น และเพิ่มขึ้น 3.3 จุดร้อยละในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย นั้นหมายความว่าในที่สุดแล้วเยาวชนร้อยละ 62 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ภูมิภาคแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮาราเป็นภูมิภาคที่มีความแตกต่างมากที่สุดระหว่างการจบการศึกษาตรงตามเวลากับการจบการศึกษาในที่สุด ใน ค.ศ. 2023 เด็กร้อยละ 67 จบการศึกษาระดับประถมศึกษาตรงตามเวลา แต่ร้อยละ 78 จบการศึกษากลับอีกหลายปี ซึ่งแตกต่างกันถึง 10.4 จุดร้อยละ

แผนภาพที่ 6:

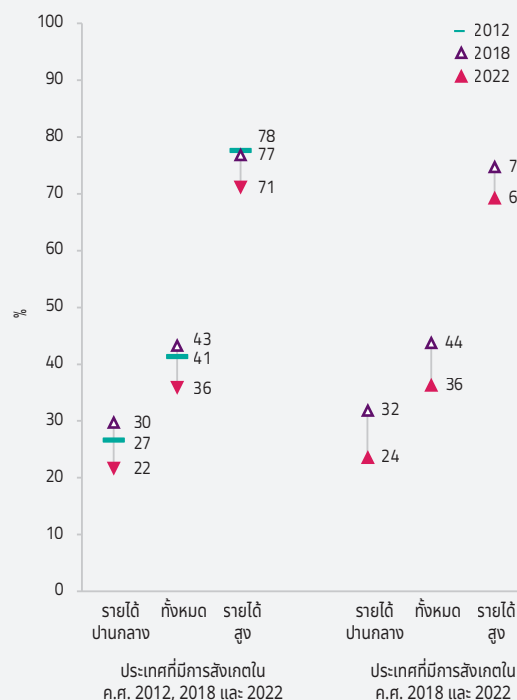
ตั้งแต่ ค.ศ. 2012 ร้อยละของนักเรียนที่บรรลุความสามารถขั้นต่ำในการอ่านลดลง 12 จุดร้อยละ และในด้านคณิตศาสตร์ลดลง 6 จุดร้อยละ

ร้อยละของนักเรียนที่บรรลุระดับความสามารถขั้นต่ำเมื่อจบมัธยมศึกษาตอนต้น, คัดเลือกประเทศรายได้ปานกลางและรายได้สูงบางประเทศ, ค.ศ. 2012, 2018 และ 2022

a. การอ่าน



b. คณิตศาสตร์



GEM StatLink: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig6

ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะผู้จัดทำรายงาน GEM โดยอ้างอิงข้อมูลพิซา (PISA)

มีการประมาณว่านักเรียนทั่วโลกร้อยละ 58 มีความสามารถในการอ่านและคณิตศาสตร์ขั้นต่ำเมื่อจบชั้นประถมศึกษา และนักเรียนร้อยละ 64 มีความสามารถในการอ่านขั้นต่ำ และร้อยละ 51 มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ขั้นต่ำเมื่อจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น มีการให้ความสนใจอย่างมากว่าการระบาดของโรคโควิด - 19 สามารถส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้เนื่องจากโรงเรียนต้องปิดทำการสอน ข้อมูลจากพิซา (PISA) ค.ศ. 2022 ซึ่งประเมินนักเรียนเมื่อจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นช่วยตอบปัญหานี้ได้ ในด้านการอ่านสัดส่วนของนักเรียนที่มีความสามารถขั้นต่ำลดลง 9 จุดร้อยละจาก ค.ศ. 2012 ถึง ค.ศ. 2018 และลดลงอีก 3 จุดใน ค.ศ. 2022 (แผนภาพที่ 6a) ในด้านคณิตศาสตร์สัดส่วนของนักเรียนที่มีความสามารถขั้นต่ำเพิ่มขึ้น 2 จุดร้อยละจาก ค.ศ. 2012 ถึง ค.ศ. 2018 แต่ลดลง 8 จุดใน ค.ศ. 2022 (แผนภาพที่ 6b)

เป้าหมาย 4.2 เด็กปฐมวัย

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาการเข้าร่วมในการศึกษาปฐมวัยเพิ่มขึ้นสำหรับกลุ่มเด็กเล็ก (อายุ 0-3 ปี) แต่ค่อนข้างคงที่สำหรับเด็กที่โตกว่า ระหว่าง ค.ศ. 2013 และ ค.ศ. 2023 สัดส่วนของเด็กที่เข้า

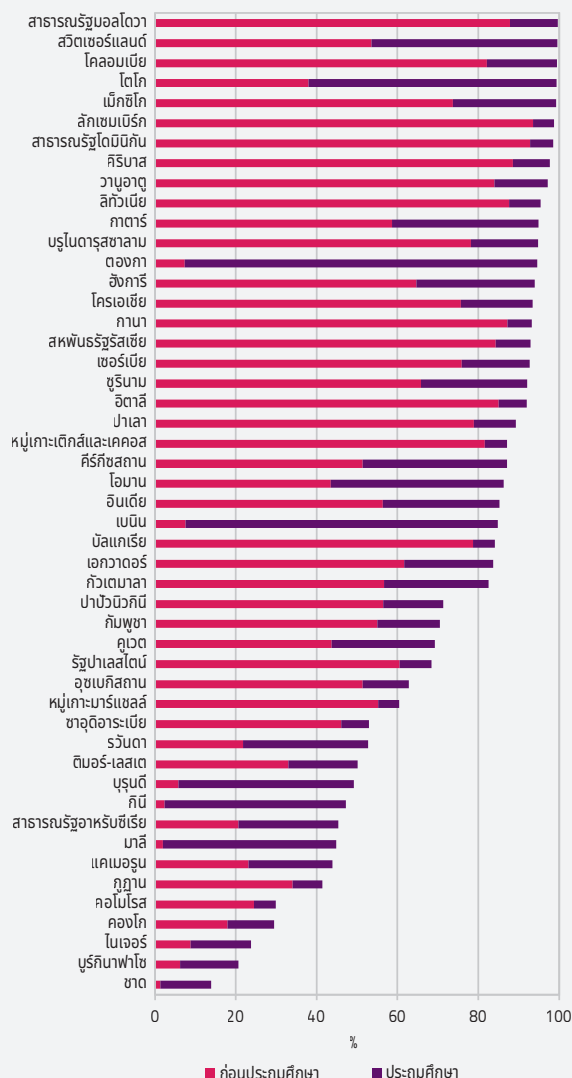
เรียนระดับประถมศึกษา 1 ปีก่อนที่จะถึงเกณฑ์อายุหยุดชะงักอยู่ที่ประมาณร้อยละ 75 แม้ว่าสัดส่วนนี้จะเพิ่มขึ้นประมาณ 7 จุดร้อยละในภูมิภาคแอฟริกาเหนือและภูมิภาคเอเชียตะวันตก (เป็นร้อยละ 51) และภูมิภาคแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮารา (เป็นร้อยละ 49) ซึ่งเป็นสองภูมิภาคที่ยังล้าหลังไปอีก

การเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาเร็วเป็นอุปสรรคในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเอสดีจีโลก 4.2.2 ซึ่งไม่ได้แยกความแตกต่างระหว่างเด็กที่เข้าเรียนในระดับก่อนประถมศึกษาและเด็กที่เข้าเรียนชั้นประถมศึกษาเร็วกว่าเกณฑ์ 1 ปี อย่างน้อยใน 49 ประเทศพบว่าเด็กจำนวนมากกว่าร้อยละ 5 เข้าเรียนระดับประถมศึกษาเร็วกว่าเกณฑ์อายุอย่างเป็นทางการ 1 ปี (แผนภาพที่ 7) การไม่นับรวมเด็กที่เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาจะทำให้ค่าของตัวชี้วัดลดลงร้อยละ 20 ในประเทศบรูไนที่อายุในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษาอย่างเป็นทางการคือ 7 ปีพบว่าเกือบร้อยละ 90 ของเด็กอายุ 6 ปีที่เข้าเรียนอยู่ในระดับประถมศึกษาแทนที่จะเป็นระดับก่อนประถมศึกษา ในประเทศบรูไนกาปาโซอัตราการเข้าเรียนสุทธิของเด็กที่มีอายุน้อยกว่าเกณฑ์สำหรับเข้าเรียนระดับประถมศึกษาอย่างเป็นทางการเพิ่มขึ้นอย่างมากจากร้อยละ 3 ใน ค.ศ. 2011 เป็นร้อยละ 21 ใน ค.ศ. 2020 อย่างไรก็ตามการเพิ่ม

แผนภาพที่ 7:

เด็กจำนวนมากเข้าเรียนในระดับประถมศึกษาเร็วกว่าเกณฑ์อายุ 1 ปี

สัดส่วนของเด็กที่เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาเร็วกว่าเกณฑ์อายุ 1 ปี, แบ่งตามระดับการศึกษา, ค.ศ. 2018 - 2020



หมายเหตุ: ประเทศที่แสดงมีเด็กอย่างน้อยร้อยละ 5 ที่เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาเร็วกว่าเกณฑ์อายุ 1 ปี

GEM StatLink: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig7

ที่มา: ฐานข้อมูลยูเอเอส (UIS)

ขึ้นนี้ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของการเข้าเรียนระดับประถมศึกษาที่เร็วขึ้น

การเข้าเรียนในระดับก่อนประถมศึกษามีความเกี่ยวข้องกับพัฒนาการเด็กโดยรวมที่ดีกว่า ผลได้รับจากเครื่องมือการติดตามชนิดใหม่ของยูนิเซฟคือดัชนีพัฒนาการเด็กปฐมวัย (Early Childhood Development Index) ค.ศ. 2023 แสดงให้เห็นว่าเด็กที่ร่ำรวยกว่าและเข้าเรียนในระดับก่อนประถมศึกษาที่มีแนวโน้มที่จะมีพัฒนาการสมวัยมากกว่า เด็กในประเทศเอสวาตินีที่เข้าเรียนระดับก่อนประถมศึกษาร้อยละ 74 มีพัฒนาการสมวัยเปรียบเทียบกับร้อยละ 38 ของเด็กที่ไม่ได้เข้าเรียน สภาพแวดล้อมภายในบ้านที่เอื้ออำนวยสามารถช่วยปรับปรุงพัฒนาการ

เด็ก รวมถึงความพร้อมในการเข้าโรงเรียน ทักษะการอ่านออกเขียนได้และการคำนวณเบื้องต้น และทักษะทางสังคมและอารมณ์ อย่างไรก็ตามในกลุ่มประเทศแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮาราอย่างน้อย 10 ประเทศมีเด็กมากกว่าร้อยละ 30 ที่ไม่ได้รับการดูแลอย่างเพียงพอ ยิ่งไปกว่านั้นผู้ดูแลเด็กยังต้องการการฝึกอบรมด้วย การสำรวจผู้ดูแลในประเทศรายได้ต่ำและปานกลางพบว่าผู้ดูแลเด็กเพียงครึ่งหนึ่งเท่านั้นที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญที่กระตุ้นการเรียนรู้และความพร้อมในการเข้าโรงเรียน

การเป็นผู้นำในระดับการศึกษาก่อนวัยเรียนมีความสำคัญ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำด้านการสอน แม้ว่าผู้นำในระดับการศึกษา ก่อนวัยเรียนจำนวนมากไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมหรือมี

ข้อกำหนดให้ต้องทำ ภาระงานด้านการบริหารมักจะกินเวลาส่วนใหญ่ ผู้นำด้านการดูแลและการศึกษาเด็กปฐมวัยในประเทศอิสราเอลและตุรกีใช้เวลาไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของเวลาที่มีในการเป็นผู้นำด้านการสอน

เป้าหมาย 4.3 การศึกษาด้านเทคนิค อาชีวศึกษา อุดมศึกษา และการศึกษาผู้ใหญ่

อัตรามัธยฐานของการมีส่วนร่วมในการศึกษาและการอบรมทั้งในระบบและนอกระบบของผู้ใหญ่อยู่ที่ร้อยละ 3 ซึ่งลดลงเล็กน้อยเกินกว่าร้อยละ 5 ใน 40 ประเทศ และเกินกว่าร้อยละ 10 ใน 15 ประเทศรายได้สูงที่สุด สำหรับ 78 ประเทศซึ่งมีข้อมูลใน ค.ศ. 2013 และ ค.ศ. 2023 พบว่าอัตรามัธยฐานของการมีส่วนร่วมของผู้ใหญ่ลดลง 0.5 จุดร้อยละ ซึ่งสะท้อนให้เห็นข้อเท็จจริงว่าข้อมูลสำหรับประเทศรายได้สูงซึ่งมีระดับการมีส่วนร่วมสูงและระดับการรายงานสูงอ้างอิงถึง ค.ศ. 2022 และยังคงได้รับผลกระทบจากโรคโควิด-19 ในด้านช่องว่างระหว่างเพศสถานการณ์ในประเทศร่ำรวยตรงกันข้ามกับประเทศยากจน ในประเทศรายได้สูงมีผู้ชาย 73 คนที่มีส่วนร่วมในการศึกษาและการอบรมต่อผู้หญิงทุก ๆ 100 คน ในขณะที่ในประเทศรายได้ต่ำมีผู้หญิงเพียง 50 คนที่มีส่วนร่วมในการศึกษาและการอบรมต่อผู้ชายทุก ๆ 100 คน

อัตรามัธยฐานของการเข้าเรียนในการศึกษาและการอบรมด้านเทคนิคและอาชีวศึกษาของเยาวชนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2 เป็นร้อยละ 5 ระหว่าง ค.ศ. 2010 และ ค.ศ. 2023 ใน 38 ประเทศที่มีข้อมูลพบว่ามีผู้หญิงประมาณ 80 คนเข้ารับการศึกษและการอบรมด้านเทคนิคและอาชีวศึกษาต่อผู้ชายทุก ๆ 100 คนขณะที่ในระดับอุดมศึกษาเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ใน 8 ประเทศผู้ชายมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการศึกษาระดับอุดมศึกษาและการศึกษาและการอบรมด้านเทคนิคและอาชีวศึกษามากกว่าผู้หญิง และใน 6 ประเทศผู้หญิงมีจำนวนมากกว่าผู้ชายในการศึกษาทั้งสองระดับ อัตราการเข้าเรียนระดับอุดมศึกษาอย่างหยวนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 30 ใน ค.ศ. 2010 เป็นร้อยละ 37 ใน ค.ศ. 2015 และร้อยละ 43 ใน ค.ศ. 2023 อัตราการเข้าเรียนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงเวลานี้ในภูมิภาคลาตินอเมริกาและแคริบเบียน (16 จุดร้อยละ) และในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (34 จุดร้อยละ) ในทางตรงกันข้ามอัตราที่ลดลงในภูมิภาคโอเชียเนียและหยุดชะงักในภูมิภาคแอฟริกาใต้ทะเลทรายซาฮารา

ผู้นำทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาเผชิญกับความท้าทายสำคัญ เช่นการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความไร้เสถียรภาพทางการเมือง ความกดดันต่อการใช้จ่ายภาครัฐ ความหลากหลายของนักเรียนที่เพิ่มขึ้น และการตรวจสอบมากขึ้น แต่มักขาดความเป็นอิสระในการตัดสินใจ เกือบร้อยละ 40 ของประเทศทั้งหมดไม่มีการบัญญัติความเป็นอิสระของสถาบันไว้ในกฎหมาย ผู้นำส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการซึ่งได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยผ่านการอบรมด้านการบริหารจัดการน้อยมากหรือไม่มีเลยแม้ว่าหลายประเทศกำลังแก้ไขปัญหาด้วยการจัดการฝึกอบรม ผู้หญิงยังมีความบทบาทน้อยในการเป็นผู้นำทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีเพียงร้อยละ 25 ในมหาวิทยาลัย 200 ลำดับแรกทั่วโลก

เป้าหมาย 4.4 ทักษะสำหรับการทำงาน

การเก็บข้อมูลทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ไอซีที) ในระดับโลกยังไม่เสมอภาคกัน ในประเทศร่ำรวยกว่าจะมีความครอบคลุมมากกว่า ในกลุ่มประเทศที่มีการรายงานใน ค.ศ. 2021 พบว่าการได้มาซึ่งทักษะไอซีทีที่มีการกระจายตัวไม่เท่ากัน เช่นเยาวชนและผู้ใหญ่ในประเทศรายได้สูงร้อยละ 80 โดยเฉลี่ยสามารถส่งอีเมลพร้อมกับเอกสารแนบ เปรียบเทียบกับร้อยละ 32 ในประเทศรายได้ปานกลาง มีการติดตามกิจกรรมใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการใช้โทรศัพท์มือถือแม้ว่าจะมีจำนวนประเทศที่มีข้อมูลน้อยกว่า เยาวชนและผู้ใหญ่ในกลุ่มประเทศรายได้สูงร้อยละ 38 สามารถตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางออนไลน์ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับร้อยละ 10 ในประเทศรายได้ปานกลาง การศึกษาในระบบโรงเรียนมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ทักษะดิจิทัล ในสหภาพยุโรปสัดส่วนของผู้ใหญ่ที่มีทักษะดิจิทัลพื้นฐานมีตั้งแต่ร้อยละ 34 ในกลุ่มผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ไปจนถึงร้อยละ 51 ในกลุ่มผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และร้อยละ 80 ในกลุ่มผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ในประเทศทั่ว ๆ ไป สัดส่วนของประชากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นอย่างน้อยเพิ่มขึ้น 0.5 จุดร้อยละต่อปีระหว่าง ค.ศ. 2012-2013 และ ค.ศ. 2022-2023 ด้วยอัตราเร่งนี้จะต้องใช้เวลา 80 ปีจึงจะทำให้ทุกคนเรียนจบชั้นมัธยมศึกษา และในแต่ละกลุ่มประเทศก็มีความแตกต่างกัน ในกลุ่มที่จุดเริ่มต้นต่ำกว่าร้อยละ 20 ใน ค.ศ. 2012-2013 เช่นประเทศอินเดียมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น 18 จุดร้อยละในระยะเวลา 10 ปี ในขณะที่ประเทศกัวเตมาลา ไนเจอร์ และเซเนกัลเกือบจะหยุดชะงัก ในกลุ่มประเทศที่มีจุดเริ่มต้นระหว่างร้อยละ 20 และ ร้อยละ 40 ใน ค.ศ. 2012-2013 เช่นประเทศมอลตาเพิ่มขึ้น 21 จุด และประเทศปอร์ตุเกสเพิ่มขึ้น 16 จุดในระยะเวลา 10 ปี ในขณะที่สาธารณรัฐโดมินิกันและประเทศฮอนดูรัสหยุดชะงัก ซึ่งหมายความว่าแม้ว่าจะมีแนวโน้มโดยเฉลี่ยที่ชัดเจน แต่ก็ไม่มีเส้นทางของประเทศใดที่สามารถกำหนดล่วงหน้าได้

ทักษะและพฤติกรรมของการเป็นผู้นำสามารถสร้างได้ด้วยการศึกษา การฝึกอบรมการเป็นผู้นำได้ขยายจากการเป็นกิจกรรมสำหรับนักเรียนที่เป็นผู้ใหญ่จำนวนไม่กี่คนไปสู่ความครอบคลุมมากขึ้น ในขณะที่มีการขยายวัตถุประสงค์ออกไปเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคนรุ่นต่อไป ไม่เฉพาะเพื่อธุรกิจเท่านั้น แต่เพื่อการสนับสนุนทางสังคมด้วย สิ่งสำคัญคือการยอมรับปัจจัยทางสังคมที่ก่อให้เกิดทักษะการเป็นผู้นำและให้โอกาสเยาวชนทุกคนในการพัฒนาทักษะเหล่านี้อย่างเท่าเทียมกัน

เป้าหมาย 4.5 ความเสมอภาค

ความเสมอภาคทางเพศโดยเฉลี่ยในระดับโลกเกือบจะบรรลุผล ในอัตราการไม่ได้เรียนหนังสือตั้งแต่ ค.ศ. 2015 อย่างไรก็ตามจำนวนเด็กชายที่ไม่ได้เรียนหนังสือมีมากกว่าจำนวนเด็กหญิงในภูมิภาคเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้, ภูมิภาคยุโรปและอเมริกาเหนือ และภูมิภาคลาตินอเมริกาและแคริบเบียน ซึ่งความไม่เสมอภาคกลับเพิ่มมากขึ้น จากเด็กชาย 107 คนที่ไม่ได้เรียนหนังสือต่อเด็กหญิงทุก ๆ 100 คนใน ค.ศ. 2015 เป็นเด็กชาย 113 คนต่อเด็กหญิงทุก ๆ 100 คนใน ค.ศ. 2023

ความเสมอภาคทางเพศในระดับโลกยังคงอยู่ในการสำเร็จการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นตั้งแต่ ค.ศ. 2015 แต่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ใน ค.ศ. 2010 เยาวชนหญิง 97 คนจบการศึกษาต่อจำนวนเยาวชนชายทุก ๆ 100 คน แต่ใน ค.ศ. 2020 เยาวชนชาย 97 คนจบการศึกษาต่อจำนวนเยาวชนหญิงทุก ๆ 100 คน มีสองภูมิภาคที่ยังมีความไม่เสมอภาคด้านการสำเร็จมัธยมศึกษาตอนปลายของเด็กหญิง แต่ภูมิภาคเอเชียกลางและเอเชียใต้กำลังก้าวไปสู่ความเสมอภาคในอัตราที่เร็วกว่าภูมิภาคแอฟริกาใต้ ทะเลทรายซาฮาราเป็นสองเท่า ความแตกต่างทางถิ่นที่ตั้งก็ลดลงด้วย โดยใน ค.ศ. 2010 เยาวชน 41 คนในเขตชนบทกำลังจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายต่อเยาวชนในเขตเมืองทุก ๆ 100 คน และใน ค.ศ. 2022 อัตราเพิ่มขึ้นเป็นเยาวชนในเขตชนบท 67 คนต่อเยาวชนในเขตเมืองทุก ๆ 100 คน

ในประเทศรายได้สูงพบว่าผู้ชาย 88 คนมีความสามารถในการอ่านขั้นต่ำต่อผู้หญิงทุก ๆ 100 คน ในขณะที่ในประเทศรายได้ปานกลางมีผู้ชายเพียง 72 คนต่อผู้หญิงทุก ๆ 100 คนที่มีทักษะในระดับนั้น โดยเฉลี่ยแล้วความสามารถทางคณิตศาสตร์จะมีความแตกต่างระหว่างเพศมากเท่าใด แต่มีนักเรียนเพียง 47 คนจากกลุ่มสถานะเศรษฐกิจและสังคมต่ำที่สุดที่มีความสามารถทางคณิตศาสตร์ขั้นต่ำต่อนักเรียนจากกลุ่มสถานะเศรษฐกิจและสังคมสูงที่สุดทุก ๆ 100 คน ซึ่งความไม่เสมอภาคนั้นมีผลต่อประเทศในยุโรปด้วย ในประเทศฟินแลนด์ มอลตา โปแลนด์ และสวีเดนมีนักเรียน 60 คนจากกลุ่มควินไทล์ต่ำสุดที่มีความสามารถทางคณิตศาสตร์ขั้นต่ำต่อนักเรียนจากควินไทล์รั่วที่สุดทุก ๆ 100 คน

ใน ค.ศ. 2015 ค่าร้อยละมัธยฐานของเด็กที่ได้รับการสอนในระดับขั้นต้น ๆ ด้วยภาษาที่ตนใช้ภายในบ้านอยู่ที่ร้อยละ 84 ค่ามัธยฐานลดลงเล็กน้อยเป็นร้อยละ 82 ใน ค.ศ. 2022 ข้อมูล ณ ตอนจบชั้นประถมศึกษาที่มีจำกัดมากกว่า แต่ประเทศในภูมิภาคแอฟริกาซึ่งรวมถึงประเทศแคเมอรูน ชาด คองโก และโกตดิวัวร์แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนของนักเรียน ณ ตอนจบชั้นประถมศึกษาที่ได้รับการสอนด้วยภาษาที่ตนใช้ภายในบ้านเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

เป้าหมาย 4.6 การรู้หนังสือของเยาวชนและผู้ใหญ่

อัตราการรู้หนังสือมีความก้าวหน้าในระยะหลายทศวรรษที่ผ่านมาผ่านการเปลี่ยนแปลงโดยผู้คนหลายรุ่น ประเทศรายได้ต่ำและรายได้ปานกลางระดับล่างแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของอัตราการรู้หนังสือระหว่างรุ่นมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มในการมีส่วนร่วมในการศึกษาที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก ในประเทศอินเดียซึ่งมีการเก็บข้อมูลจากการสำรวจครัวเรือนแห่งชาติหรือการสำรวจแรงงานพบว่าความแตกต่างของอัตราการรู้หนังสือระหว่างคนรุ่นเด็กกว่า (อายุ 15 ถึง 24 ปี) และคนรุ่นสูงอายุกว่า (65 ปีขึ้นไป) มีมากกว่า 45 จุดร้อยละ ในประเทศโมซัมบิกซึ่งมีการเก็บข้อมูลทุกกลุ่มอายุจากการสำรวจงบประมาณครัวเรือนพบว่าอัตราการรู้หนังสือของประชากรผู้ใหญ่ (ร้อยละ 56) เกือบจะเป็นสองเท่าของอัตราการรู้หนังสือของประชากรผู้สูงอายุ (ร้อยละ 29)

เมื่อหลายประเทศบรรลุเป้าหมายการรู้หนังสือของประชากรวัยหนุ่มสาวเกือบจะทุกคน ความไม่เสมอภาคระหว่างเพศ รายได้

และเขตพื้นที่ดูเหมือนจะหายไป ในประเทศเนปาลมีผู้หญิงสูงอายุเพียง 24 คนที่รู้หนังสือต่อผู้ชายสูงอายุทุก ๆ 100 คน ช่องว่างระหว่างเพศลดลงเป็น 73 คนต่อ 100 คนสำหรับกลุ่มอายุ 25 ถึง 64 ปี และบรรลุความเสมอภาคในกลุ่มอายุ 15 ถึง 24 ปี แต่สามารถพบกลุ่มผู้ด้อยโอกาสที่มีอัตราการรู้หนังสือต่ำได้แม้ในประเทศที่มีอัตราการรู้หนังสือโดยรวมสูง เช่นในประเทศเปรูซึ่งผู้ใหญ่ร้อยละ 95 สามารถอ่านออกเขียนได้ แต่ผู้หญิงในพื้นที่ชนบทเพียงร้อยละ 78 และผู้หญิงจากควินไทล์ที่มีความมั่งคั่งน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 84 เท่านั้นที่อ่านออกเขียนได้

นโยบายการรู้หนังสือของครอบครัวควรใช้วิธีการระยะยาวเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยเฉพาะในครอบครัวและชุมชนที่ด้อยโอกาส โดยควรครอบคลุมและมีทรัพยากรเพียงพอเพื่อให้เกิดความยั่งยืน, ทำงานเพื่อมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น และปิดช่องว่างทางสังคม เพศ ชาติพันธุ์ และช่องว่างทางดิจิทัล, ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความร่วมมือระหว่างกรม กระทรวง และสถาบัน, และใช้มุมมองเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนที่ด้อยโอกาสมีส่วนร่วมและยังคงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เพื่อรู้หนังสือ

เป้าหมาย 4.7 การพัฒนาที่ยั่งยืนและความเป็นพลเมืองโลก

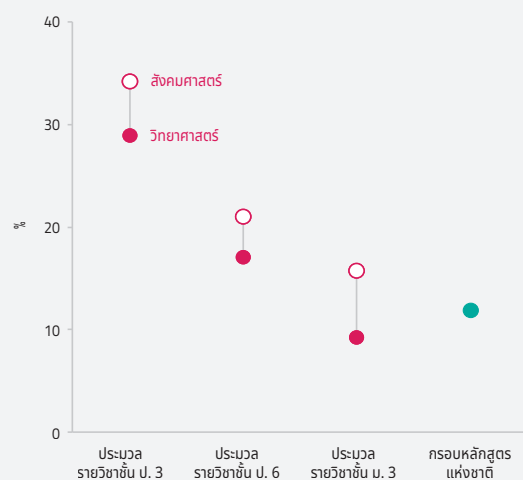
คณะผู้จัดทำรายงานการติดตามผลการศึกษาทั่วโลก, โครงการการติดตามและประเมินผลการสื่อสารและการศึกษาเรื่องสภาพภูมิอากาศ (Monitoring and Evaluating Climate Communication and Education – MECCE) และยูเนสโกร่วมกันวิเคราะห์ความแพร่หลายของเนื้อหาสีเขียวในกรอบหลักสูตรแห่งชาติและประมวลรายวิชาในวิชาวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์พบว่าในกลุ่ม 76 ประเทศมีร้อยละ 34 ที่ไม่ได้มีเนื้อหาสีเขียวในประมวลรายวิชาสังคมศาสตร์ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 เปรียบเทียบกับร้อยละ 21 ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และร้อยละ 16 ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (แผนภาพที่ 8) ประเทศที่รั่วรัวกว่าและประเทศที่มีความเปราะบางต่อผลของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมากกว่าอาจจะไม่ได้มีเนื้อหาสีเขียวมากกว่า

ร้อยละของโรงเรียนที่สอนเนื้อหาเกี่ยวกับเอชไอวีที่อิงตามทักษะชีวิตและเพศวิถีศึกษาค่อนข้างจะคงที่ในระยะเวลาที่ผ่านมา เกือบ 80 ประเทศรายงานเกี่ยวกับตัวชี้วัดนี้ โดยหนึ่งในสามของประเทศรายงานว่าโรงเรียนทุกแห่งในทุกระดับชั้นการศึกษาสอนเนื้อหาเกี่ยวกับเอชไอวีที่อิงตามทักษะชีวิตและเพศวิถีศึกษา ซึ่งรวมถึงประเทศบรูไน ไทย และอุรุกวัย ร้อยละ 10 ของประเทศทั้งหมด ซึ่งรวมถึงประเทศแอลจีเรีย มอริเตเนีย และยูกันดาไม่มีโรงเรียนในระดับชั้นใดเลยที่ให้ความรู้ประเภทนี้ มีเพียงร้อยละ 9 ของประเทศทั้งหมดที่ไม่มีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่สอนเนื้อหาเกี่ยวกับเอชไอวีที่อิงตามทักษะชีวิตและเพศวิถีศึกษา เปรียบเทียบกับร้อยละ 25 ของประเทศทั้งหมดที่ไม่มีโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่สอนเนื้อหาเรื่องนี้

หลักสูตรการศึกษาเพื่อสร้างความเป็นพลเมืองต้องรับมือกับความท้าทายโดยเฉพาะ 2 ประการ ประการที่หนึ่งคือการออกมาตรการเลือกตั้งลดลง (เช่น จากร้อยละ 77 ในช่วงทศวรรษ ค.ศ. 1960 เป็นร้อยละ 67 หลังจาก ค.ศ. 2010 ในทั่วโลก) แม้ว่าจะมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ประการที่สองคือช่องว่างระหว่าง

แผนภาพที่ 8:

ประมวลรายวิชาที่มีแนวโน้มที่จะรวมเนื้อหาสีเขียวไว้ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมากกว่าในระดับประถมศึกษา ส่วนของประเทศที่ไม่มีเนื้อหาสีเขียวใด ๆ, แบ่งตามประเภทเอกสาร, ระดับชั้น, และขอบเขตวิชา



GEM StatLink: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig8

ที่มา: รายงาน GEM, โครงการ MECCE และฐานข้อมูลของยูเนสโก

เพศและเศรษฐกิจและสังคมที่กว้างในด้านแรงบันดาลใจทางการเมืองและการมีส่วนร่วมอย่างตั้งใจ เด็กผู้หญิงมักจะเติบโตมาโดยเชื่อว่าการเป็นผู้นำทางการเมืองเป็นกิจกรรมของผู้ชาย ในการทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งให้เด็กวาดภาพผู้นำทางการเมืองพบว่าแนวโน้มที่เด็กหญิงจะวาดภาพผู้ชายเพิ่มขึ้นตามอายุ จากร้อยละ 47 ในกลุ่มเด็กอายุ 6 ปี เป็นร้อยละ 75 ในกลุ่มเด็กอายุ 12 ปี ในขณะที่ร้อยละของเด็กชายที่วาดรูปผู้ชายเช่นเดียวกัน กลับคงที่ในทั้งสองกลุ่มอายุคือประมาณร้อยละ 70 การศึกษาวิจัยความเชื่อมโยงระหว่างการศึกษากับการมีส่วนร่วมทางการเมืองส่วนใหญ่จะไม่สามารถหาข้อสรุปได้ นอกเหนือจากการสอนในห้องเรียนแล้ว กิจกรรมนอกหลักสูตรและจริยธรรมโรงเรียนสามารถส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อความเป็นพลเมืองและสร้างอัตลักษณ์ (ทางชาติพันธุ์ การเมือง หรือการมองภาพตนเองแบบต่าง ๆ), รวมถึงความสามารถในการลงมือทำ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง

เป้าหมาย 4.A สิ่งอำนวยความสะดวกทาง

การศึกษาและสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้

ใน ค.ศ. 2023 ร้อยละ 77 ของโรงเรียนประถมศึกษาทั่วโลกมีน้ำดื่มพื้นฐาน และความครอบคลุมของบริการสุขาภิบาลและสุขอนามัยพื้นฐานก็คล้ายคลึงกัน ความก้าวหน้าของโลกยังคงล่าช้า แต่ประเทศจำนวนหนึ่งมีความก้าวหน้าอย่างมากตั้งแต่ ค.ศ. 2015 ในประเทศรวันดาสัดส่วนของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอุปกรณ์ล้างมือเพิ่มจากร้อยละ 40 ใน ค.ศ. 2015 เป็นร้อยละ 100 ตั้งแต่ ค.ศ. 2021

ใน 34 ประเทศจาก 66 ประเทศที่มีข้อมูลพบว่าการซ่อมแซมห้องเด็กหญิงเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 2 จุดร้อยละระหว่าง ค.ศ. 2018 ถึง ค.ศ. 2022 แต่สถานการณ์เดียวกันนี้กับเด็กชายพบใน 22 ประเทศเท่านั้น ในประเทศตรินิแดดและโตเบโกเด็กหญิงอายุ 15 ปีที่เคยถูกซ่อมแซมห้องเพิ่มขึ้น 18 จุดร้อยละ เปรียบเทียบกับ 7 จุดร้อยละสำหรับเด็กชาย

ประเทศ 10 ลำดับแรกจากจำนวนการโจมตีรวมกันนับเป็นร้อยละ 68 ของการโจมตีในภาคการศึกษาทั่วโลกใน ค.ศ. 2022 และร้อยละ 80 ใน ค.ศ. 2023 ตั้งแต่ ค.ศ. 2013 ประเทศอัฟกานิสถานและรัฐปาเลสไตน์ประสบกับการโจมตีในภาคการศึกษาเกิน 100 ครั้งทุกปียกเว้นเพียงปีเดียว รัฐปาเลสไตน์ประสบกับการโจมตีในภาคการศึกษา 720 ครั้งใน ค.ศ. 2023

ใน ค.ศ. 2022 เด็กจำนวน 418 ล้านคนทั่วโลกได้รับอาหารในโรงเรียน ซึ่งเป็นจำนวนที่มากกว่าในช่วงต้นปี ค.ศ. 2020 ถึง 30 ล้านคนก่อนที่จะเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ความครอบคลุมมีความแตกต่างกันอย่างมากตั้งแต่ร้อยละ 5 ของนักเรียนประถมศึกษาในประเทศแอลจีเรียและแคเมอรูนไปจนถึงเกือบร้อยละ 100 ในหลายประเทศในภูมิภาคยุโรปและลาตินอเมริกา ซึ่งการประมาณการนี้ไม่ได้รวมนักเรียนที่อยู่ในโรงเรียนเอกชน โครงการอาหารในโรงเรียนในประเทศแอมบิเยครอบคลุมร้อยละ 47 ของนักเรียนที่เข้าเรียน แต่เนื่องจากหนึ่งในสามของนักเรียนประถมศึกษาเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชน ดังนั้นความครอบคลุมสำหรับนักเรียนในโรงเรียนภาครัฐจึงอยู่ที่ร้อยละ 70

การรับมือกับอุณหภูมิที่สูงขึ้นซึ่งส่งผลเสียต่อสุขภาพของนักเรียนและทำให้การเรียนขาดสมาธิเป็นสิ่งที่หลายประเทศกังวล ซึ่งทางแก้ปัญหามีตั้งแต่วิธีที่มีค่าใช้จ่ายสูงเช่นการติดตั้งเครื่องปรับอากาศไปจนถึงขั้นตอนที่ง่ายกว่าเช่นการทาสีผนังภายนอกด้วยสีขาวและใช้ม่านบังแดดและกันสาด ในประเทศอินโดนีเซียการเปลี่ยนหลังคาสีเข้มเป็นการเคลือบด้วยสีขาวทำให้ลดอุณหภูมิภายในได้ถึง 10 องศาเซลเซียส ภัยพิบัติที่เกี่ยวข้องกับภูมิอากาศ เช่นไฟป่า พายุ อุทกภัย ภัยแล้ง และระดับน้ำทะเลที่สูงขึ้นสามารถทำให้ระบบการศึกษาเสียหายอย่างรุนแรงได้ รัฐหมู่เกาะแปซิฟิกเป็น 5 ประเทศในประเทศ 10 ลำดับแรกที่มีความสูญเสียทางเศรษฐกิจสูงที่สุด ซึ่งเป็นผลมาจากโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญเสียหายหรือถูกทำลายจากภัยพิบัติ รวมทั้งโรงเรียนด้วย

เป้าหมาย 4.B คุณการศึกษา

ใน ค.ศ. 2022 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนา (official development assistance – โอดีเอ) จำนวน 4.6 พันล้านเหรียญสหรัฐมีการเบิกจ่ายในรูปแบบของคุณการศึกษาและค่าเล่าเรียนสำหรับนักเรียนผู้รับทุนในประเทศผู้ให้ทุน ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 31 เมื่อเทียบกับ ค.ศ. 2015 เงินสำหรับทุนการศึกษาลดลงอย่างมากถึงร้อยละ 26 ระหว่าง ค.ศ. 2019 ถึง ค.ศ. 2021 อันเป็นผลมาจากการระบาดของโรคโควิด-19 แม้ว่าจะมีการฟื้นตัวแต่ใน ค.ศ. 2022 ก็ยังต่ำกว่าระดับของ ค.ศ. 2019

จำนวนนักศึกษานานาชาติไปศึกษาต่างประเทศทั่วโลกเพิ่มขึ้นเป็นสามเท่าตั้งแต่ ค.ศ. 2000 ในภูมิภาคที่ได้รับความสนใจในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 4b มีจำนวนนักศึกษานานาชาติไปศึกษาต่างประเทศขยายตัวในอัตราที่ช้ากว่าอัตราของโลกใน

ภูมิภาคแอฟริกาและรัฐกำลังพัฒนาที่เป็นเกาะขนาดเล็ก และขยายตัวเร็วกว่าอัตราของโลกในกลุ่มประเทศพัฒนาน้อยที่สุด ประเทศฝรั่งเศสและเยอรมนีเป็นผู้ให้ทุนหลักที่รายงานเรื่องทุนการศึกษา โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายสำหรับนักเรียนในประเทศผู้ให้ทุนว่าเป็นโอดีเอ เกือบสองในสามของโอดีเอทั้งหมดในภูมิภาคแอฟริกามาจากประเทศฝรั่งเศส และเกือบหนึ่งในสามของส่วนที่เหลือมาจากประเทศเยอรมนี ประเทศอื่นที่จัดสรรโอดีเอเพื่อทุนการศึกษาได้แก่ประเทศอังกฤษ (ใช้จ่าย 31 ล้านเหรียญสหรัฐสำหรับนักเรียนจากแอฟริกา), สาธารณรัฐเกาหลี (ใช้จ่าย 22.5 ล้านเหรียญสหรัฐสำหรับนักเรียนจากกลุ่มประเทศพัฒนาน้อยที่สุด), และประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (ใช้จ่าย 23.5 ล้านเหรียญสหรัฐสำหรับนักเรียนจากรัฐกำลังพัฒนาที่เป็นเกาะขนาดเล็ก)

สัดส่วนของโอดีเอสำหรับทุนการศึกษาจากประเทศที่ไม่ได้เป็นสมาชิกคณะกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนา (Development Assistance Committee) ของโออีซีดีเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 1 ใน ค.ศ. 2014 เป็นร้อยละ 9 ใน ค.ศ. 2022 ประเทศกาตาร์ โรมานี ซาอุดีอาระเบีย และตุรกีเพิ่มโอดีเอสำหรับทุนการศึกษาอย่างมากจากเพียง 29 ล้านเหรียญสหรัฐใน ค.ศ. 2013 เป็น 450 ล้านเหรียญสหรัฐใน ค.ศ. 2022 ตั้งแต่ ค.ศ. 2018 โอดีเอส่วนใหญ่ใช้ในการสนับสนุนนักเรียนจากประเทศซีเรีย ประเทศจีนได้พัฒนาไปสู่การเป็นผู้ให้ทุนการศึกษาที่สำคัญสำหรับนักเรียนจากประเทศกำลังพัฒนา แม้ว่าการคำนวณการเคลื่อนไหวของเงินทุนอาจทำได้ไม่มากนัก

เป้าหมาย 4.C ครุ

สัดส่วนของครูที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำที่พึงประสงค์ลดลงทั่วโลก สัดส่วนในระดับประถมศึกษาลดลงจากร้อยละ 90 ใน ค.ศ. 2010 เป็นร้อยละ 85 ใน ค.ศ. 2023 เนื่องจากจำนวนครูโดยรวมเพิ่มขึ้นกว่า 5 ล้านคน ในภูมิภาคยุโรปและอเมริกาเหนือสัดส่วนของครูที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำลดลงที่น้อยกว่าจากร้อยละ 98 ใน ค.ศ. 2010 เป็นร้อยละ 93 ใน ค.ศ. 2023

การขาดแคลนครูเป็นปรากฏการณ์ระดับโลกซึ่งอาจเกิดได้จากความท้าทายที่แตกต่างกันสองประการ คือการมีอุปทานของครูไม่เพียงพอ (ครูที่มีคุณสมบัติมีจำนวนไม่เพียงพอ) หรือการมีอุปสงค์ต่อครูไม่เพียงพอ (ตำแหน่งว่างมีไม่เพียงพอ) ความท้าทายสองประการนี้มักจะปะปนกันเนื่องจากนำไปสู่ผลลัพธ์อย่างเดียวกัน เช่นอัตราส่วนนักเรียนต่อครูสูง, สัดส่วนครูที่ไม่มีคุณสมบัติหรือครูที่ไม่ได้รับการอบรมสูง, ความซุกซนของการที่ครูสอน 'ไม่ตรงสาขา' (เช่นวิชาที่สอนไม่ตรงกับความรู้ความชำนาญของการสอน), การสอนสองรอบและห้องเรียนแบบคละชั้น การขาดแคลนครูในประเทศร่ำรวยมักจะมาจากเหตุผลด้านอุปทานเนื่องจากคนหนุ่มสาวมีความสนใจในอาชีพครูน้อยและการเข้าเรียนในหลักสูตรการเตรียมความพร้อมของครูลดลง จำนวนผู้สำเร็จการฝึกหัดครูเบื้องต้นในประเทศออสเตรเลียลดลงร้อยละ 17 ระหว่าง ค.ศ. 2017 ถึง ค.ศ. 2020 จึงได้เกิดการปฏิรูปหลายด้าน ซึ่งรวมถึงทุนการศึกษาสำหรับหลักสูตรการฝึกหัดครู ในทางตรงกันข้าม ประเทศยากจนหลายประเทศมีจำนวนผู้สมัครครูที่มีคุณสมบัติมากกว่าตำแหน่งการสอนที่ว่าง ในประเทศเคนย่าซึ่งครูประมาณร้อยละ 25 ไม่มีคุณสมบัติขั้น

ต่ำที่พึงประสงค์ รัฐบาลจ้างงานเพียง 2,000 คนจากผู้สมัคร 3,000 คนที่ผ่านการแข่งขันเพื่อเป็นครูใน ค.ศ. 2020

การอบรมระหว่างประจำการเป็นปัจจัยหลักในการรักษาครูเอาไว้ แต่มีเพียงร้อยละ 45 ของประเทศทั้งหมดที่มีนโยบายการพัฒนาภาคบังคับอย่างต่อเนื่องสำหรับการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และร้อยละ 53 มีสำหรับระดับประถมและมัธยมศึกษา ประเทศร่ำรวยกว่ามีแนวโน้มที่จะมีทั้งข้อกำหนดทางวิชาการสำหรับครูที่สูงกว่าและมีข้อบังคับสำหรับการพัฒนาวิชาชีพภาคบังคับ

การเงิน

ใน ค.ศ. 2022 การใช้จ่ายด้านการศึกษาระดับโลก ซึ่งแบ่งตามสัดส่วนจากรัฐบาล ผู้ให้ทุน และครัวเรือน เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.8 เป็น 5.8 ล้านล้านเหรียญสหรัฐแม้ว่าการใช้จ่ายด้านการศึกษาของรัฐบาลลดลงจาก 4.39 ล้านล้านเหรียญสหรัฐเป็น 4.33 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ ระดับค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาของภาครัฐทั่วโลกลดลง 0.3 เป็น 0.4 จุดร้อยละของจีดีพีระหว่าง ค.ศ. 2015 ถึง ค.ศ. 2022 โดยระดับมัธยมศึกษาลดลงจากร้อยละ 4.4 เป็นร้อยละ 4 และระดับค่าเฉลี่ยลดลงจากร้อยละ 4.6 เป็นร้อยละ 4.3 หากใช้ค่ามัธยมศึกษาเป็นเกณฑ์วัดจะพบว่าค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาของภาครัฐเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศรายได้ต่ำ จากร้อยละ 2.6 ใน ค.ศ. 2010 เป็นร้อยละ 3.2 ใน ค.ศ. 2015 และร้อยละ 3.8 ใน ค.ศ. 2022 ในทางตรงกันข้ามค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาของภาครัฐในประเทศรายได้ปานกลางระดับต่ำกว่าลดลงจากร้อยละ 4.5 ใน ค.ศ. 2013 เป็นร้อยละ 3.5 ใน ค.ศ. 2021 (แผนภาพที่ 9a)

สัดส่วนรายจ่ายด้านการศึกษารวมของภาครัฐต่อจีดีพีเป็นผลจากตัวชี้วัด 2 ตัว คือจำนวนค่าใช้จ่ายภาครัฐโดยรวมและความสำคัญที่รัฐบาลให้ความสำคัญในการศึกษาในงบประมาณของตน ซึ่งประการหลังลดลง 0.6 จุดร้อยละจากร้อยละ 13.2 ใน ค.ศ. 2015 เป็นร้อยละ 12.6 ใน ค.ศ. 2022 กล่าวอีกนัยหนึ่งคือมากกว่าการลดลงของสัดส่วนรายจ่ายด้านการศึกษารวมของภาครัฐต่อจีดีพี สัดส่วนของภาคการศึกษาในรายจ่ายภาครัฐทั้งหมดเพิ่มขึ้นในกลุ่มประเทศรายได้ต่ำจากร้อยละ 13.2 ใน ค.ศ. 2015 เป็นร้อยละ 15.6 ใน ค.ศ. 2022 แต่ลดลงอย่างรวดเร็วในกลุ่มประเทศรายได้ปานกลางระดับล่างจากร้อยละ 17.1 ใน ค.ศ. 2011 เป็นร้อยละ 13.8 ใน ค.ศ. 2022 ซึ่งอาจเป็นผลมาจากวิกฤตหนี้ที่กำลังเพิ่มขึ้น (แผนภาพที่ 9b) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานคู่ระดับสากลเรื่องการใช้จ่ายด้านการศึกษาน้อยร้อยละ 4 ของจีดีพีและอย่างน้อยร้อยละ 15 ของรายจ่ายภาครัฐพบว่า 59 ประเทศจาก 171 ประเทศไม่สามารถบรรลุทั้งสองเป้าหมาย ในขณะที่มีเพียง 34 ประเทศที่บรรลุทั้งสองเป้าหมาย

ในบริบทที่มีแรงกดดันต้องงบประมาณด้านการศึกษามากขึ้นต่อเนื่อง จึงเป็นการยากยิ่งขึ้นที่จะเสนอคำตอบแทนที่จูงใจเพื่อดึงดูดให้ผู้มีความสามารถเป็นผู้ดำเนินการโรงเรียน อย่างไรก็ตามบางประเทศ เช่นประเทศอิตาลี (จากระดับที่สูงอยู่แล้ว) และประเทศลัตเวีย (จากระดับต่ำ) ที่มีการขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้ดำเนินการอย่างมากในปีที่ผ่านมา มา ประเทศอิตาลีมีการปฏิรูปความเป็นอิสระของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งทำให้มีการปรับเงินเดือนของผู้ดำเนินการเพิ่มขึ้นอย่างมาก

แผนภาพที่ 9:

ค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของภาครัฐทั่วโลกลดลงเล็กน้อยตั้งแต่ ค.ศ. 2015

a. สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของภาครัฐต่อจีดีพี, แบ่งตามสถานะประเทศตามระดับรายได้, ค.ศ. 2010 - 2022



b. สัดส่วนของการศึกษาในรายจ่ายภาครัฐทั้งหมด, แบ่งตามสถานะประเทศตามระดับรายได้, ค.ศ. 2010 - 2022



GEM StatLink: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig9

ที่มา: ฐานข้อมูลอีเอฟดับลิว (EFW)

เงินช่วยเหลือด้านการศึกษารวมขึ้นถึงระดับสูงสุดเป็นประวัติการณ์ที่ 16.6 พันล้านเหรียญสหรัฐใน ค.ศ. 2022 ซึ่งเพิ่มขึ้นจาก 14.3 พันล้านเหรียญสหรัฐใน ค.ศ. 2021 โดยเป็นการเติบโตขึ้นในมูลค่าจริงร้อยละ 16 เมื่อเทียบกับปีก่อน แม้ว่าการเงินช่วยเหลือด้านการศึกษารวมจะเพิ่มขึ้นแต่สัดส่วนของภาคการศึกษาในจีดีพีทั้งหมด ซึ่งเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 8.2 ใน ค.ศ. 2013 เป็นร้อยละ 9.3 ใน ค.ศ. 2019 กลับลดลงเหลือร้อยละ 7.6 ใน ค.ศ. 2022 การเงินเพื่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศซึ่งเป็นแหล่งเงินที่สำคัญที่เป็นไปได้ในการระดมทุนถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศไม่ได้มีการนำมาใช้ในด้านการศึกษาเลย

ภาคครัวเรือนมีส่วนประมาณหนึ่งในสี่ของการใช้จ่ายด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโลก ซึ่งเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปีที่ผ่านมา ภาคครัวเรือนในกลุ่มประเทศรายได้ปานกลางระดับล่างจัดสรรงบประมาณของครัวเรือนเฉลี่ยร้อยละ 2.9 เพื่อการศึกษา เปรียบเทียบกับร้อยละ 1.3 ในกลุ่มประเทศรายได้สูง ในบางประเทศเช่นประเทศอินเดียค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของครัวเรือนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.1 เป็นร้อยละ 2.8 ของจีดีพีระหว่าง ค.ศ. 2010 ถึง ค.ศ. 2021 ในขณะที่ประเทศอื่นเช่นประเทศเคนยาลดลงจากร้อยละ 4.3 เป็นร้อยละ 3 ในช่วงเวลาเดียวกัน มีความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างภูมิภาค เช่นครัวเรือนในประเทศนามิเบียใช้จ่ายด้านการศึกษามากกว่าครัวเรือนในประเทศเซเนกัล 6 เท่า

การเป็นผู้นำทางการศึกษา

นำสู่ การเรียนรู้

ผู้นำทางการศึกษากำหนดทิศทางให้กับคณะ สถาบัน และประเทศของตน การเป็นผู้นำไม่ได้มีเพียงหนทางเดียวจึงยากที่จะวัดผลกระทบของผู้นำ แต่การมีผู้นำโรงเรียน ผู้นำระบบ และผู้นำทางการเมืองที่ดีเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการช่วยผลักดันการศึกษาไปในทิศทางที่ถูกต้องเนื่องจากความท้าทายต่าง ๆ ยังคงเป็นสิ่งที่ทำให้ท้อถอยได้

แนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำโรงเรียนมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศและแต่ละช่วงเวลา ขอบเขตในการทำหน้าที่และการตัดสินใจ บริบทในการทำงาน และภูมิหลังส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่กำหนดการกระทำของผู้นำ ยิ่งไปกว่านั้นมีการรับรู้เพิ่มขึ้นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนการเน้นจากหน้าที่ด้านการบริหารและราชการไปสู่ผลลัพธ์ทางการศึกษาเช่นการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และความเป็นอยู่ที่ดี

รายงานการติดตามผลการศึกษากว่าโลก 2024/5 ประเมินความก้าวหน้าต่อเป้าหมายสำหรับ ค.ศ. 2030 และแสดงให้เห็นว่าในขณะที่มีเด็กที่อยู่ในโรงเรียนและกำลังสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวนมากกว่าที่เคยมีมา แต่ในอีกหลาย ๆ ด้านยังคงหยุดชะงัก ซึ่งการเป็นผู้นำเป็นศูนย์กลางในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ ไม่มีโรงเรียนแห่งใดที่ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนให้ดีขึ้นโดยไม่มีผู้นำที่ดีชี้แนะแนวทาง รายงานฉบับนี้สร้างขึ้นจากการทบทวนระเบียบข้อบังคับและนโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือก การเตรียมความพร้อม และสภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนในระบบการศึกษา 211 แห่ง และหารือถึงนโยบายที่จะดึงดูดและรักษาผู้นำที่มีความสามารถเอาไว้

ศักยภาพในการเป็นผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเป็นผู้นำโรงเรียน แต่ยังขยายไปถึงบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งอื่นในระบบการศึกษา เช่นผู้ช่วยผู้อำนวยการ ครู และนักเรียน เมื่อมีการแบ่งหน้าที่ความเป็นผู้นำ หรือแม้กระทั่งภายนอกกระบวนการศึกษา เช่นผู้นำทางการเมือง ภาคประชาสังคม องค์กรระหว่างประเทศ สหภาพ และสื่อ ซึ่งช่วยกำหนดเป้าหมายทางการศึกษา

รายงานฉบับนี้เรียกร้องให้มีความพยายามในการพัฒนาผู้นำในมิติหลักทั้ง 4 มิติ เพื่อให้สามารถกำหนดความคาดหวัง เน้นการเรียนรู้ ส่งเสริมความร่วมมือ และพัฒนาคน การจะตระหนักถึงมิติเหล่านี้ได้นั้นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำจะต้องได้รับความไว้วางใจและเสริมพลัง ได้รับการสรรหาด้วยวิธีการที่ยุติธรรม ได้รับการสนับสนุนให้เติบโต และได้รับการส่งเสริมให้สร้างวัฒนธรรมแบบให้ความร่วมมือ รายงานฉบับนี้ยังเรียกร้องให้มีการลงทุนในการสร้างความสามารถของเจ้าหน้าที่ด้านการศึกษาเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำระบบ โดยเน้นที่การเป็นผู้นำด้านการสอนและการประกันคุณภาพ