

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียน

Integrative Leadership of Secondary School Administrators and the Development of Competencies Required in the Modern World of Learners

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

Weerawat Utairat

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Received: May 15, 2024

Revised: May 27, 2024

Accepted: May 27, 2024

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต้องมีการรับผิดชอบมากขึ้นจากบริบทในการจัดการศึกษาที่แตกต่างกับโรงเรียนประถมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัยวุฒิ วุฒิภาวะ และความฉลาดรู้พื้นฐานที่จำเป็นของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น จำนวนผู้เรียนที่เพิ่มขึ้นอย่างหลากหลายเนื่องจากขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใหญ่กว่าโรงเรียนประถมศึกษา จำนวนบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาที่มีมากกว่าซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา และงบประมาณที่ต้องใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่เน้นพฤติกรรมที่มุ่งงาน (task behavior) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (relational ship behavior) การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดพันธกิจและสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียน และการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่เน้นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสร้างความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนมัธยมศึกษา ให้สามารถรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ; สมรรถนะ; โลกยุคใหม่ของผู้เรียน

Abstract

Integrative leadership is a paradigm that allows the management of secondary school administrators to take on more responsibility in a different educational context than that of primary schools; whether it is in terms of age, maturity, and necessary basic knowledge of the learners increasing, the number of learners increasing variously due to the size of secondary schools being

larger than primary schools, the number of subordinate personnel. There are more supervisors, which results in more personnel development in secondary schools than in primary schools, and the budget required for secondary schools is more efficient than for primary schools. Integrative Leadership is a combination of contemporary leadership theories, including using situational leadership to emphasize task-oriented behavior (task behavior) and relationship-oriented behavior (relationship behavior) and using transformational leadership to define the mission and create a change in the environment that facilitates and supports the development of competencies needed in the modern world of learners and using transactional leadership to focus activities on exchanging ideas and creating cooperation in changing the management process that will benefit the development of competencies needed in the modern world of secondary school students to be able to support their further studies at the higher education level and the professional level effectively.

Keywords: Integrative leadership; Competencies; Modern world of learners



บทนำ

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการภารกิจหลักตามยุทธศาสตร์ชาติภายใต้ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566–2580) ฉบับปรับปรุง ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพได้ขับเคลื่อนประเด็น 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ในแผนย่อยที่ 3.3 การพัฒนาช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ประเด็น 12 การพัฒนาการเรียนรู้ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยเฉพาะหมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในด้านที่ 2 ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็นเป้าหมาย คนไทยเป็นคนที่คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 และสังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต โดยมีเป้าหมายระดับหมวดหมู่ และตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ เป้าหมายที่ 1 คนไทยได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพในทุกช่วงวัย มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ มีคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีคุณธรรมจริยธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมฉบับพลันของโลก สามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคม

ได้อย่างสงบสุข และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 รวมทั้งนโยบายและแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ โดยมีหลักการสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างภูมิคุ้มกันให้กับผู้เรียนและประชาชน โดยให้ทุกหน่วยงานนำรูปแบบการทำงานที่บูรณาการ การทำงานร่วมกัน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อสานต่อความร่วมมือที่เข้มแข็ง และสร้างหลักประกันว่าทุกคนจะต้องมีการศึกษาที่มีคุณภาพ อย่างครอบคลุมทุกพื้นที่ 2) สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินการตามภารกิจด้วยความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร ประชาชนและประเทศชาติ โดยให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ผ่านกลไกการรับฟังความคิดเห็นมาประกอบการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา และ 3) ดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อมุ่งเน้นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคการศึกษาที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและประชาชน โดยมุ่งเป้าหมายการพัฒนาการศึกษา เพื่อร่วมกันพลิกโฉมการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล (transforming education to fit in the digital era) ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยคำนึงถึงชาติ ศาสนา ศิลปะ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม กีฬา ความปลอดภัย

ความมีโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งมีสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากช่วงอายุของผู้เรียนมัธยมศึกษาที่มากกว่าผู้เรียนประถมศึกษา ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น การมีวุฒิภาวะ และความฉลาดรู้พื้นฐานที่จำเป็นของผู้เรียนจากการได้รับการขัดเกลาในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น วิธีการที่ครูมัธยมศึกษาจะใช้เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้จึงมีรายละเอียดที่ต้องคำนึงถึงมากขึ้น โดยเฉพาะประเด็นของการพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้เรียนมัธยมศึกษาให้ได้ถึงระดับสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพสอดคล้องกับเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เช่น ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการแก้ปัญหา และความสามารถในการสื่อสารและการร่วมมือ ความสามารถในการใช้และประเมินข้อมูลสารสนเทศ และจัดการสารสนเทศ ความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ ประเมินค่าสื่อเพื่อพิจารณาตัดสินใจเลือกสื่อได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการคิดริเริ่มและการขึ้นนำตนเอง ความสามารถทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตและความรู้ และความสามารถในการเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงของสารสนเทศอย่างรวดเร็ว (Amabile, Hadley & Kramer, 2002, pp. 52-61) ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต้องมีการรับผิดชอบต่อมากขึ้นจากบริบทในการจัดการศึกษาที่แตกต่างกับโรงเรียนประถมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัยวุฒิ วุฒิภาวะ และความฉลาดรู้พื้นฐานที่จำเป็นของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น จำนวนผู้เรียนที่เพิ่มขึ้นอย่างหลากหลายเนื่องจากขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใหญ่กว่าโรงเรียนประถมศึกษา จำนวนบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาที่มีมากกว่าซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา และงบประมาณที่ต้องใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิง

บูรณาการให้ได้ตามสถานการณ์ที่สอดคล้องตามลักษณะของบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องสามารถจูงใจบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ต้องช่วยให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์การจัดการศึกษาที่กำหนด โดยข้อมูลจากสภาเศรษฐกิจโลก หรือ World Economic Forum เผยแพร่รายงาน The Future of Jobs Report 2023 ที่สำรวจแนวโน้มงานและทักษะในอีก 5 ปีข้างหน้า ซึ่งรายงานบางส่วนพบว่าทักษะในระดับวิชาชีพที่ตลาดแรงงานต้องการ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การทำงานร่วมกับผู้อื่น การเอาใจใส่และการฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างการจูงใจ และความเป็นผู้นำ และอิทธิพลทางสังคม (World Economic Forum, 2023)

จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาในบริบทของการมีรูปแบบแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาที่มีมากขึ้น มีทางเลือกให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนอย่างหลากหลาย รองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพตามความต้องการเฉพาะบุคคล (Individual Person) มากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้ได้ตามสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของผู้เรียน บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาที่มีหลากหลายมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการศึกษาได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น และบริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียนมัธยมศึกษาประสบความสำเร็จได้ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่มีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ได้ในที่สุด เช่น การใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมฉับพลันของโลก ให้ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาสามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วน

เสียทางการศึกษาในทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต และการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่อมุ่งเน้นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสร้างความร่วมมือในการปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ทันสมัย และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ของผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาด้วย สอดคล้องกับ Yukl (2010) ที่ศึกษากระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การบริหารจัดการของผู้เรามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็น

สมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียน

ทิสนา แคมมณี (2562, หน้า 23) ให้คำอธิบายไว้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ ว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่ตนมีอยู่ในการทำงาน หรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จในระดับใดระดับหนึ่งสมรรถนะ แสดงออกทางพฤติกรรม การปฏิบัติที่สามารถวัดและประเมินผลได้ สมรรถนะจึงเป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณลักษณะและ ความสามารถอื่น ที่ช่วยให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2567) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนไว้ดังนี้ 10 สมรรถนะ จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ และ 10 สมรรถนะหลัก ได้แก่

1. องค์ประกอบที่ 1 คนไทยฉลาดรู้ (Literate Thais) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก ได้แก่
 - 1.1 สมรรถนะหลักด้านภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร
 - 1.2 สมรรถนะหลักด้านคณิตศาสตร์ในชีวิตประจำวัน
 - 1.3 สมรรถนะหลักด้านการสืบสอบทางวิทยาศาสตร์และจิตวิทยาศาสตร์
 - 1.4 สมรรถนะหลักด้านภาษาอังกฤษเพื่อการ

สื่อสาร

2. องค์ประกอบที่ 2 คนไทยอยู่ดีมีสุข (Happy Thais) ประกอบด้วย 2 สมรรถนะหลัก ได้แก่

2.1 สมรรถนะหลักด้านทักษะชีวิตและความเจริญแห่งตน

2.2 สมรรถนะหลักด้านทักษะอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ

3. องค์ประกอบที่ 3 คนไทยสามารถสูง (Smart Thais) ประกอบด้วย 2 สมรรถนะหลัก ได้แก่

3.1 สมรรถนะหลักด้านทักษะการคิดขั้นสูงและนวัตกรรม

3.2 สมรรถนะหลักด้านการรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศ และดิจิทัล

4. องค์ประกอบที่ 4 พลเมืองไทยใส่ใจสังคม (Active Thai Citizens) ประกอบด้วย 2 สมรรถนะหลัก

4.1 สมรรถนะหลักด้านการทำงานแบบรวมพลังเป็นทีม และมีภาวะผู้นำ

4.2 สมรรถนะหลักด้านพลเมืองที่เข้มแข็ง/ตื่นรู้ที่มีสำนึกสากล

สมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ ผู้เรียนต้องมีทักษะสำคัญที่จำเป็นในการใช้ชีวิต ซึ่งหลายทักษะจะเป็นทักษะเดิม แต่ต้องเพิ่มระดับความเข้มข้นและความสามารถในการนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น อีกส่วนหนึ่งเป็นทักษะใหม่ที่ต้องบ่มเพาะและพัฒนาให้เกิดแก่ผู้เรียน อาทิ ความรอบรู้ด้านการเงิน การเป็นผู้ประกอบการ ความรอบรู้ด้านพลเมือง ทักษะการสร้างสรรค์ การผลิตนวัตกรรม การคิดเชิงวิพากษ์ การร่วมมือรวมพลัง ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการกับกรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนมัธยมศึกษา

กรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนมัธยมศึกษาเป็นประเด็นที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้ได้ตามสถานการณ์ที่ท้าทายความคาดหวังเพื่อรองรับสภาพความเป็นจริงของการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือการเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคต และการก้าวเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยมุ่งไปที่การนำบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาท้าทายเป้าหมายการบรรลุความต้องการของ

ภารกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนมัธยมศึกษา และทำให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น (Bass & Avolio, 1994, p.2) และควรใช้การให้รางวัลตามสถานการณ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงของของประสิทธิผลการพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้เรียนมัธยมศึกษาให้ได้ถึงระดับสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งการวางกรอบในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้เรียนมัศึกษาก็น่าเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถวางแผนการใช้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนมัธยมศึกษา ให้ผู้เรียนมัศึกษามีคุณลักษณะของคนไทยที่สมบูรณ์ ประกอบไปด้วย เป็นคนไทยที่ดี มีคุณธรรม และมีความสุข ได้แก่ 1) มีสมรรถนะหลักด้านทักษะชีวิตและความเจริญแห่งตน 2) มีสมรรถนะหลักด้านทักษะอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ เป็นคนไทยที่มีความสามารถสูง ได้แก่ 3) มีสมรรถนะหลักด้านการคิดขั้นสูงและการพัฒนานวัตกรรม 4) มีสมรรถนะหลักด้านการรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศ และดิจิทัล และ 5) มีสมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร เป็นพลเมืองไทยที่ใส่ใจสังคม และมีจิตสำนึกสากล ได้แก่ 6) มีสมรรถนะหลักด้านการทำงานแบบรวมพลังเป็นทีม และมีภาวะผู้นำ และ 7) มีสมรรถนะหลักด้านการเป็นพลเมืองตื่นรู้ที่มีสำนึกสากล ซึ่งมีพื้นฐานมาจากสมรรถนะความฉลาดรู้พื้นฐานของผู้เรียน โดยสะท้อนออกมาได้ทางความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) เจตคติ (Attitude) และคุณลักษณะ (Attribute) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) ดังนี้

1. สมรรถนะหลักด้านทักษะชีวิตและความเจริญแห่งตน (Life Skills and Personal Growth) เป็นความสามารถของผู้เรียนมัธยมศึกษาที่จำเป็นในการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้สร้างความสมดุลและพอดีในการ

ใช้ชีวิตเพื่อรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพอย่างยั่งยืน

2. สมรรถนะหลักด้านทักษะอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ (Career Skills and Entrepreneurship) เป็นความสามารถของผู้เรียนมัธยมศึกษาที่มุ่งเน้นการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ การสร้างความพร้อมสำหรับการทำงาน การประกอบอาชีพ และเป็นผู้ประกอบการที่เกื้อกูลสังคม โดยบุคคลต้องรู้จักความถนัด และความสนใจของตนเอง และนำสู่การเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับตนเอง

3. สมรรถนะหลักด้านการคิดขั้นสูงและการพัฒนานวัตกรรม (Higher Order Thinking Skills and Innovation Development: HOTS) เป็นความคิดของผู้เรียนมัธยมศึกษาที่ควรมีความซับซ้อนมากขึ้นกว่าในระดับประถมศึกษา ที่มุ่งเน้นการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ ประกอบด้วยกระบวนการ หรือขั้นตอนของการคิดหลายขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนต้องอาศัยทักษะการสื่อสารและทักษะการคิดที่เป็นแกนหลายทักษะ เพื่อให้ได้คำตอบหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. สมรรถนะหลักด้านการรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศ และดิจิทัล (Media Information and Digital Literacy) เป็นความสามารถของผู้เรียนมัธยมศึกษาในการเข้าถึง เข้าใจสร้าง และใช้สื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ และใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างรู้เท่าทันตนเอง รู้เท่าทันสื่อ และรู้เท่าทันสังคม

5. สมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร (Communicative Competency) เป็นความสามารถของผู้เรียนมัธยมศึกษาในการรับสาร การส่งสาร และการแลกเปลี่ยน/ถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศ ประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ได้ถูกต้องตามโครงสร้างและกฎเกณฑ์ทางภาษา และสามารถเลือกเนื้อหาและกลวิธีในการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ได้เหมาะสมตามระดับการสื่อสาร บริบท สังคม วัฒนธรรม บรรทัดฐาน คุณธรรม จริยธรรม รวมถึงเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และสามารถรองรับการศึกษาต่อในระดับ อุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพ

6. สมรรถนะหลักด้านการทำงานแบบรวมพลังเป็นทีม และมีภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) เป็นความสามารถในการร่วมกันตาม

บทบาทของผู้เรียนมัธยมศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน อีกทั้งส่งเสริม บ่มเพาะความสัมพันธ์ทางบวก เพื่อรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความตระหนักในการสนับสนุน แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดที่สนับสนุน เกื้อกูลกันและกันในทุกด้าน

7. สมรรถนะหลักด้านพลเมืองตื่นรู้ ที่มีสำนึกสากล (Active Citizens with Global Mindedness) ผู้เรียนมัธยมศึกษาควรมีจิตสำนึกของการเป็นพลเมืองที่ตระหนักในศักยภาพของตนเอง ศรัทธา และเชื่อเรื่องศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลาย มีความรู้ ความสามารถเชิงการเมืองที่เอื้อให้สามารถอยู่ร่วมกันและปกครองกันเอง ภายใต้ระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ตระหนักในบทบาทและหน้าที่ สิทธิและเสรีภาพ ความเท่าเทียมและเป็นธรรม มีความเป็นเหตุเป็นผล มีสำนึกการเป็นเจ้าของประเทศ

ในส่วนของสมรรถนะความฉลาดรู้พื้นฐานของผู้เรียนนั้น เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้เรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกได้ถึงการนำความรู้ทางภาษา (ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ) คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตเพื่อการดำรงชีวิตในสังคม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร (Thai Language for Communication) เป็นความสามารถของผู้เรียนมัธยมศึกษาในการสื่อสารโดยใช้ภาษาไทยเป็นเครื่องมือในการรับแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดสารผ่านช่องทางหลากหลายอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีวิจารณญาณ มีเจตนาที่ดี สามารถรองรับการศึกษาต่อในระดับ อุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สมรรถนะด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (English for Communication) เป็นความสามารถของผู้เรียนมัธยมศึกษาในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดข้อเท็จจริง อารมณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น และความต้องการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ในโลกได้อย่างเสรี สามารถรองรับการศึกษาต่อในระดับ อุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ เหมาะสมกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย

3. สมรรถนะด้านคณิตศาสตร์ในชีวิตประจำวัน (Mathematics in Everyday Life) เป็นการบูรณาการเนื้อหาสาระของคณิตศาสตร์กับอีกหลาย ๆ สาขาวิชา เข้าด้วยกันเพื่อรองรับการศึกษาต่อในระดับ อุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ ให้ผู้เรียนมัธยมศึกษาเกิดการเรียนรู้ อย่างมีความหมาย เป็นการนำความรู้ไปเชื่อมกับปัญหาสถานการณ์ในชีวิตประจำวันของผู้เรียนพบ ทำให้ผู้เรียนมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างคณิตศาสตร์กับโลกที่เป็นจริง เป็นการประยุกต์เพื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน หรือใช้ในการทำงานที่เหมาะสมตามวัย

4. สมรรถนะด้านการสืบสอบทางวิทยาศาสตร์ และจิตวิทยาาสตร์ (Scientific Inquiry and Scientific Mind) เป็นความสามารถของผู้เรียนมัธยมศึกษาในการสืบเสาะหาความรู้โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ อธิบายปรากฏการณ์รอบตัวโดยใช้เครื่องมือหรือวิธีการที่เหมาะสม เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล แสดงข้อคิดเห็นในการโต้แย้งโดยใช้หลักฐานและเหตุผลประกอบอย่างสมเหตุสมผล และเป็นผู้มีคุณลักษณะหรือลักษณะนิสัยของบุคคลที่เกิดจากการศึกษาหาความรู้ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ สามารถรองรับการศึกษาต่อในระดับ อุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียน

เป็นวิธีการปฏิบัติตนด้วยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ควรเริ่มต้นด้วยการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นความสามารถในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้ร่วมให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยเน้นความสำเร็จของงาน และการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (ชัยณรงค์ สร้างช่าง, 2561 หน้า 9) ซึ่ง Hersey & Blanchard (1993, p. 65) ให้ข้อสรุปถึงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มุ่งลักษณะของผู้ตามว่าเป็นปัจจัยประการสำคัญของสถานการณ์และสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้ตามที่มีประสิทธิผล โดยผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและรู้ถึงวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งเป็นสถานการณ์ความพร้อมในการเลือกใช้พฤติกรรมของผู้ตาม 2 แบบ ในที่นี้ หากบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการดำเนินการ

จัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นที่จะต้องใช้พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงออกต่อบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาในแง่การควบคุม กำกับ กำหนดบทบาทหน้าที่ การชี้แจงให้ทราบเกี่ยวกับการทำงาน ตลอดจนการเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ กำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียน ให้สามารถรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ ความเข้าใจ ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นที่จะต้องใช้พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relational ship Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงออกต่อบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี โดยการเปิดโอกาสให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้การสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคลเป็นหลัก โดยควรเปิดโอกาสให้บุคคล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงานการจัดการศึกษา ด้วยการให้เกียรติไว้วางใจ การมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ทั้งนี้ จะทำให้ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาสามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุขด้วย

นอกจากนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรผลักดันให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนมัศึกษามีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในบริบทที่มีการแข่งขันสูงและในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นต้องกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อผลงานที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษายังต้องเป็นผู้รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานด้านการศึกษาต่าง ๆ สำเร็จได้ด้วยดีและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้กับทั้งผู้เรียน ผู้ปกครอง บุคลากร และชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงต้องสามารถทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษา

ของตนประสบความสำเร็จได้ด้วยการสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็น กระบวนทัศน์ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Burns (1978) และ Bass (1985) เป็นนักวิชาการที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างสูงต่อทฤษฎีนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแรก ๆ ที่เริ่มกล่าวถึงจริยธรรมของผู้นำ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ทั้งผู้นำ และผู้ตามจะพยายามสนใจผลประโยชน์ของผู้อื่น ของกลุ่ม ขององค์กร หรือของสังคมมากกว่า (Bass & Avolio, 1994, pp.3-8) โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดนโยบายให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม และทำให้โรงเรียนมัศึกษามีความยั่งยืนในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนมัธยมศึกษา ผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมการณ์ (Idealized Influence: II) โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความยุติธรรมและความเสมอภาค มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการบริหารงานจนเป็นที่ไว้วางใจ โดยใช้การกระตุ้นบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาหรือใช้การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) กับบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างแรงจูงใจภายในกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) ให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า ทุกการดำเนินการตามแผนงานโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนมัธยมศึกษา อาจเกิดปัญหาขึ้นได้เสมอ แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีแผนการบริหารความเสี่ยงไว้แล้วก็ตาม แต่ก็ยังต้องการ

การสนับสนุนจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่มีอยู่ของบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงควรดูแลเอาใจใส่บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถเลือกใช้คนได้ถูกกับงาน และบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ จึงกล่าวได้ว่า การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การมอบหมายงานสามารถสร้างความตระหนักแก่บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา ได้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายอย่างกระตือรือร้นในการพัฒนาเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบของการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่การออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาที่นำกรอบสมรรถนะไปใช้ร่วมกับหลักสูตรอิงมาตรฐาน และการออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาที่นำกรอบสมรรถนะไปใช้ร่วมกับหลักสูตรที่อิงบริบทเป็นฐานให้สามารถรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพได้ตามมา

ขณะเดียวกันนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อรับรู้ความต้องการของบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาด้วย เพราะจะช่วยในการเสริมแรง (Bass & Avolio, 1993, pp.112-122) ให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชานำกรอบสมรรถนะไปใช้ร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาให้สามารถรองรับการศึกษาต่อของผู้เรียนในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพได้ต่อไปในอนาคต เช่น การให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนมัธยมศึกษา อย่างไร จากนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอาจจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบเป็นต้น เมื่อบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ถือเป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอกที่เรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR)

ที่สำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีจริยธรรมในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่

ของผู้เรียน โดยใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่อมุ่งเน้นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสร้างความร่วมมือในการปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพทันสมัย และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยการกระตุ้นให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีจริยธรรมและประสิทธิภาพ ใช้การสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอย่างมีจริยธรรมและประสิทธิภาพ มุ่งให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีจริยธรรมและประสิทธิภาพ

สุดท้ายในการกำหนดพันธกิจและผลการดำเนินการของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนให้สามารถรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุน และกระตุ้นบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาในทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ และความคล่องตัวของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. การสร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนมัธยมศึกษา
3. การปลูกฝังความคล่องตัวของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาระความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กร และของบุคลากรแต่ละคน นวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน
4. การทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนอย่างจริงจัง
5. พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าของการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนให้แก่ผู้เรียนมัธยมศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ อย่างสมดุล

บทสรุป

เนื่องจากช่วงอายุของผู้เรียนมัธยมศึกษาที่มากกว่าผู้เรียนประถมศึกษา ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น การมีวุฒิภาวะ และความฉลาดรู้พื้นฐานที่จำเป็นของผู้เรียนจากการได้รับการขัดเกลาในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น วิธีการที่ครูมัธยมศึกษาจะใช้เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้จึงมีรายละเอียดที่ต้องคำนึงถึงมากขึ้น โดยเฉพาะประเด็นของการพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้เรียนมัธยมศึกษาให้ได้ถึงระดับสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพสอดคล้องกับเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต้องมีภาระรับผิดชอบมากขึ้นจากบริบทในการจัดการศึกษาที่แตกต่างกับโรงเรียนประถมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะ และความฉลาดรู้พื้นฐานที่จำเป็นของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น จำนวนผู้เรียนที่เพิ่มขึ้นอย่างหลากหลายเนื่องจากขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใหญ่กว่าโรงเรียนประถมศึกษา จำนวนบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาที่มีมากกว่าซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา และงบประมาณที่ต้องใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้ได้ตามสถานการณ์ที่สอดคล้องตามลักษณะของบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเป็นการดำเนินการตามกระบวนการที่ผู้นำมีประสิทธิภาพจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการซึ่งเป็นการผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นความสามารถในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้พร้อมให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยเน้นความสำเร็จของงาน และการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและรู้ถึงวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งเป็นสถานการณ์ความพร้อมในการเลือกใช้พฤติกรรมของผู้นำ 2 แบบ ในที่นี้ หากบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นที่จะต้องใช้พฤติกรรม

ที่มุ่งงาน (Task Behavior) แต่หากบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา มีความรู้ ความเข้าใจ ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นที่จะต้องใช้พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior)

การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการกำหนดพันธกิจและผลการดำเนินการของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียน ให้สามารถรองรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และในระดับวิชาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความรับผิดชอบสังคม และทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความยั่งยืนในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ของผู้เรียนมัธยมศึกษา ผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมการณ์มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) มีคุณลักษณะสำคัญในด้านการบริหารงานจนเป็นที่ไว้วางใจ โดยใช้การกระตุ้นบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา บัญชาหรือใช้การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) กับบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) เพื่อสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ด้วยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถเลือกใช้คนได้ถูกกับงาน และบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

การใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่อมุ่งเน้นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสร้างความร่วมมือในการปรับกระบวนการกำกับดูแลองค์กรและสังคมให้มีประสิทธิภาพ โดยการกระตุ้นให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีจริยธรรมและประสิทธิภาพ ใช้การสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอย่างมีจริยธรรมและประสิทธิภาพ มุ่งให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีจริยธรรมและประสิทธิภาพทั้งหมดนี้ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนไทยที่ดี มีคุณธรรม และมีความสุข ได้แก่ 1) มีสมรรถนะหลักด้านทักษะชีวิตและความเจริญแห่งตน 2) มีสมรรถนะหลักด้านทักษะอาชีพ

และการเป็นผู้ประกอบการ ที่ทำให้ผู้เรียนเป็นคนไทยที่มีความสามารถสูง ได้แก่ 3) มีสมรรถนะหลักด้านการคิดขั้นสูงและการพัฒนานวัตกรรม 4) มีสมรรถนะหลักด้านการรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศ และดิจิทัล และ 5) มีสมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร ที่ทำให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองไทยที่ใส่ใจสังคม และมีจิตสำนึกสากล ได้แก่ 6) มีสมรรถนะหลักด้านการทำงานแบบรวมพลังเป็นทีม และมีภาวะผู้นำ และ 7) มีสมรรถนะหลักด้านการเป็นพลเมืองตื่นรู้ที่มีสำนึก

สากล ซึ่งมีพื้นฐานมาจากสมรรถนะความฉลาดรู้พื้นฐานของผู้เรียน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกได้ถึงการนำความรู้ทางภาษา (ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ) คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตเพื่อการดำรงชีวิตในสังคม ที่สะท้อนออกมาได้ทางความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณลักษณะนิสัยและคุณธรรมพื้นฐานที่เป็นความดีงามจากการจัดการศึกษา



References

- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard business review*, 80(7), 52-61.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformation leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112-122.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hersey, P., & Blanchard, H. K. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kammanee, T. (2019). *Competency-based curriculum and supervision new role*. Retrieved from <https://is.gd/o4QxWO>.
- Ministry of Education. (2024). *Educational policies and focus in fiscal year 2024*. Retrieved from <https://www.moe.go.th/>
- Office of the Education Council. (2021). *Core competency development guidelines in fundamental education during the transition to competency-based curriculum*. Bangkok: Prikwarn Graphic. (in Thai)
- Sangchang, C. (2018). *Leadership development program of school administrators in the highlands of Chiang Rai primary educational service area office 3*. Doctor of Education Program in Educational Administration Chiang Rai Rajabhat University.
- Suksriwong, S. (2008). *Management: From an executive's point of view*. Bangkok: G.P. Cyber Print. (in Thai)
- Yulk, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

