

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1*
PRIORITY NEEDS FOR DEVELOPING FUTURE SKILLS OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER NONG KHAI PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 1

*ราตรี แพงสาร,¹ ลิตธิชัย สอนสุภี²

Ratree Phaengsarn,¹ Sittichai Sonsupee²

มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย, ประเทศไทย^{1,2}

KhonKaen University, Nong Khai campus, Thailand^{1,2}

*Corresponding Author, E-mail: ratree.pha@kkumail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 30 คน ครูและบุคลากรทางการศึกษา 276 คน รวมจำนวน 306 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามขนาดของโรงเรียน โดยจำแนกองค์ประกอบ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย 5 ด้าน 1) ความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล 2) ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ 3) ความฉลาดทางวัฒนธรรม 4) ผู้ประกอบการนวัตกรรม 5) ความฉลาดทางอารมณ์ โดยได้มาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.986 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI Modified)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า ด้านผู้ประกอบการนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล 2) สภาพที่พึงประสงค์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า ด้านความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านผู้ประกอบการนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล ลำดับที่ 2 คือด้านความร่วมมืออย่าง

* Received: 29 January 2026; Revised: 4 March 2026; Accepted: 10 March 2026



สร้างสรรค์ ลำดับที่ 3 คือด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม ลำดับที่ 4 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และลำดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ด้านผู้ประกอบการนวัตกรรม

คำสำคัญ: ความต้องการจำเป็น, ทักษะอนาคต, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs for developing future skills of school administrators under the Nong Khai Primary Educational Service Area Office 1. The study employed a quantitative research design. The sample consisted of 30 school administrators and 276 teachers and educational personnel, totaling 306 participants. Stratified random sampling was used based on school size. The research framework comprised five components: 1) digital intelligence, 2) creative collaboration, 3) cultural intelligence, 4) innovative entrepreneurship, and 5) emotional intelligence, which were derived from component synthesis. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with an overall reliability coefficient of 0.986. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}).

The findings revealed that: 1) the overall current condition was at a moderate level. When considering each aspect, innovative entrepreneurship showed the highest mean score, while digital technology intelligence showed the lowest mean score. 2) The overall desirable condition was at the highest level. Emotional intelligence had the highest mean score, whereas innovative entrepreneurship had the lowest mean score. 3) The priority needs index indicated that digital technology intelligence ranked as the highest priority need, followed by creative collaboration, cultural intelligence, and emotional intelligence, respectively. Innovative entrepreneurship showed the lowest priority need.

Keywords: priority needs, future skills, school administrators

บทนำ

โลกศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ และการเชื่อมโยงในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สังคมการทำงานมีความซับซ้อนมากขึ้น สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างเสริมทักษะอนาคต (Future



Skills) มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการเตรียมความพร้อม ให้สถานศึกษาสามารถเผชิญและแก้ไขปัญหาจากความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Partnership for 21st Century Skills, 2009) โดยทักษะอนาคตที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลและสารสนเทศ และทักษะชีวิตและการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ควบคู่กับการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และการประเมินผลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) ทักษะอนาคต (Future Skills) ถือเป็นกรอบสมรรถนะที่หลอมรวมความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้นำซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์กรในยุคเปลี่ยนผ่าน โดยช่วยเสริมสร้างความพร้อม รับมือกับพลวัตโลก และเป็นกลไกยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร (สมชาย เทพแสง และ คณะ, 2566) การพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้รับการยืนยันว่าเป็นแกนหลักในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ โดยเฉพาะทักษะด้านอารมณ์และสังคมของผู้บริหารที่มีผลโดยตรง ต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Mahfouz, J., Greenberg, M. T., & Rodriguez, A, 2019) ทั้งนี้ ผู้นำยุคใหม่พึงมีความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ การขับเคลื่อนดิจิทัล และความสามารถในการปรับตัวอย่างคล่องแคล่ว (Harvard Business Publishing Corporate Learning, 2023) ขณะเดียวกัน การบ่มเพาะผู้บริหารรุ่นใหม่จำเป็นต้องอาศัยการสะท้อนคิด (Reflective Practice) เพื่อเสริมสร้างอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Kafele, B. K, 2019) อีกทั้งการมองอนาคตและการคิดเชิงอนาคต (futures thinking) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในระยะยาว เข้ากับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนา เพื่อรองรับภารกิจใหม่ทั้งในมิติส่วนบุคคล องค์กร และสังคม อันจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาที่ยั่งยืน (UNESCO, 2021)

การพัฒนาทักษะของผู้บริหารในอนาคต สะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของการทำงาน ที่ต้องการผู้นำซึ่งมีสมรรถนะรอบด้านมากกว่ายุคที่ผ่านมา งานศึกษาของ Deloitte ระบุว่า ผู้นำยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีทักษะในการกำกับดูแลเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) การตัดสินใจโดยอิงข้อมูล (Data-driven Decision making) และความสามารถในการปรับตัวเชิงยืดหยุ่นต่อความไม่แน่นอนและสถานการณ์วิกฤตภายในองค์กร (Deloitte, 2021) ขณะที่ McKinsey & company เน้นย้ำความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายในองค์กร และการเสริมความคล่องตัวของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (McKinsey & Company, 2020) นอกจากนี้ UNESCO ได้เสนอแนวคิดเชิงนโยบายว่า ระบบการศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะสำคัญ เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน และทักษะดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น ความเสมอภาค และการเข้าถึงการศึกษาอย่างทั่วถึง (UNESCO, 2020) ในบริบทโลกหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ทั้งนี้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ทางวิชาการกับการพัฒนาครู และสร้างบรรยากาศโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้



ศิลปวิทยาต่าง ๆ ในอนาคต ทักษะสำคัญของผู้บริหารจึงครอบคลุมถึงการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อการตัดสินใจและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในองค์กร (Day, C., Gu, Q., & Sammons, P, 2016)

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยต้องมีทักษะด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาครูและผู้เรียน (Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D, 2020) บทบาทของผู้บริหารจึงไม่ได้จำกัดเพียงการบริหารงานธุรการ แต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการสอน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (The Wallace Foundation, 2013) ดังนั้น ระบบการจัดการการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงทั้งเชิงโครงสร้างและกระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการสร้างเสริมพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาในด้านทักษะอนาคต การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในระยะยาว ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 เพื่อใช้เป็นข้อมูลเสริมสร้างสมรรถนะยกระดับศักยภาพผู้บริหาร ตลอดจนเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะที่จำเป็นต่ออนาคต และสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1

กรอบแนวคิดการวิจัย

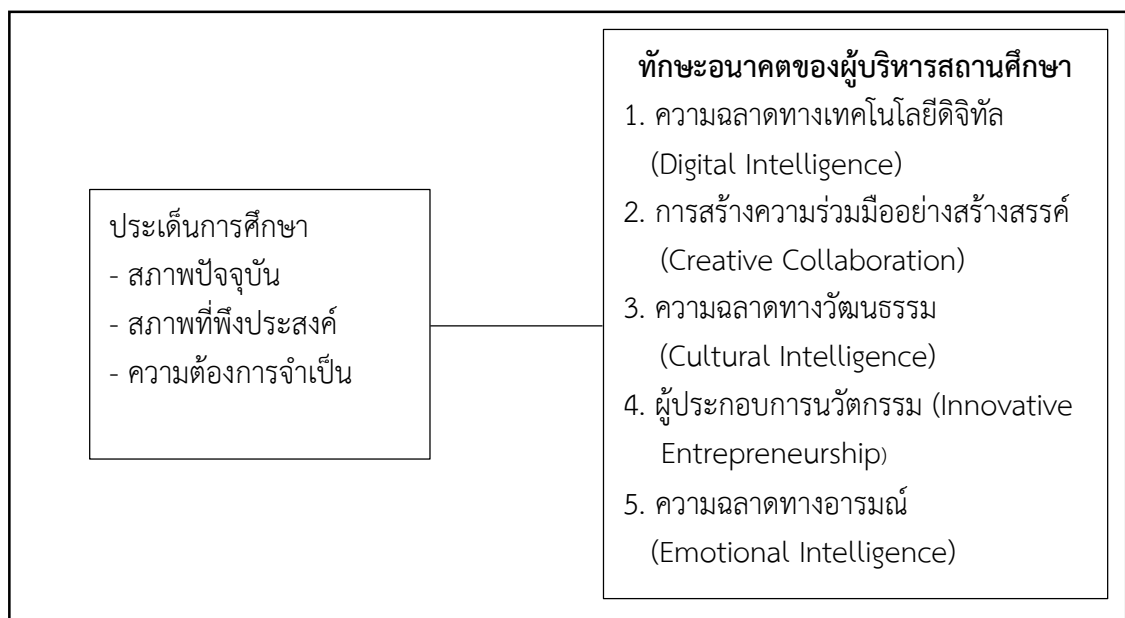
การวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย และสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะอนาคต ร่วมกับเอกสารและงานวิจัยอื่น ๆ รวมทั้งบริบทที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ ได้องค์ประกอบเชิงทฤษฎีที่สอดคล้องเพื่อใช้ในการกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวน 5 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความถี่ องค์ประกอบทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบทักษะอนาคต ของผู้บริหาร	แนวคิด/ทฤษฎี					บทความวิจัย					ความถี่
	World Economic Forum (2025)	UNESCO (2023)	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2564)	Pennsylvania State University (2019)	แผนการศึกษาแห่งชาติ (2566)	สมชาย เทพแสง และคณะ (2566)	สทสรชัย พลหาญ (2566)	พัศกร อุ่นภาค (2565)	ใจทิพย์ ณ สงขลา และศิริเดช สุชีวะ (2566)	Renato Base and Roy Abad (2525)	
1. ความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	9
3. ความฉลาดทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		8
4. ผู้ประกอบการนวัตกรรม	✓		✓		✓		✓		✓	✓	6
5. ความฉลาดทางอารมณ์			✓			✓	✓	✓	✓	✓	6

หลักจากการวิเคราะห์ความถี่องค์ประกอบทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยนำทั้ง 5 องค์ประกอบมาทำกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research)

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 จำนวน 1,486 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน ได้จำนวนตัวอย่าง 306 คน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.986 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) โดยมีรายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาด โรงเรียน	จำนวนบุคลากร							
	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
	โรงเรียน	ผู้บริหาร	ครู	รวม	โรงเรียน	ผู้บริหาร	ครู	รวม
ขนาดเล็ก	97	81	579	660	17	17	119	136
ขนาดกลาง	50	56	625	681	11	11	129	140
ขนาดใหญ่	3	10	135	145	2	2	28	30
รวม	150	147	1,339	1,486	30	30	276	306

ที่มา: แผนปฏิบัติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2567)

ผลการวิจัย

การศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกรอบแนวคิดการวิจัย มุ่งเน้นทักษะอนาคต 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล 2) ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ 3) ความฉลาดทางวัฒนธรรม 4) ผู้ประกอบการนวัตกรรม และ 5) ความฉลาดทางอารมณ์

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้ประกอบการนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.12$) และความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.38$)



ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ($\bar{X} = 4.95$) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านผู้ประกอบการนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.79$)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า ค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ระหว่าง 0.534 ถึง 1.050 ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล ($PNI_{Modified} = 1.050$) และลำดับความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้ประกอบการนวัตกรรม ($PNI_{Modified} = 0.534$) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคต ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม พบว่า ค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ระหว่าง 0.534 ถึง 1.050 ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ลำดับที่ 1 คือ ความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล ($PNI_{Modified} = 1.050$) ลำดับที่ 2 คือ ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ ($PNI_{Modified} = 0.987$) ลำดับที่ 3 คือ ความฉลาดทางวัฒนธรรม ($PNI_{Modified} = 0.935$) ลำดับที่ 4 ความฉลาดทางอารมณ์ ($PNI_{Modified} = 0.889$) และลำดับความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้ประกอบการนวัตกรรม ($PNI_{Modified} = 0.534$) ดังแสดงตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1

ทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. ความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล	2.38	0.25	น้อย	4.89	0.15	มากที่สุด	1.050	1
2. ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์	2.47	0.17	น้อย	4.90	0.18	มากที่สุด	0.987	2
3. ความฉลาดทางวัฒนธรรม	2.51	0.33	ปานกลาง	4.85	0.15	มากที่สุด	0.935	3
4. ผู้ประกอบการนวัตกรรม	3.12	0.35	ปานกลาง	4.79	0.23	มากที่สุด	0.534	5
5. ความฉลาดทางอารมณ์	2.62	0.39	ปานกลาง	4.95	0.12	มากที่สุด	0.889	4
รวม	3.26	0.09	ปานกลาง	4.88	0.12	มากที่สุด		

อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันของทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางสามารถอธิบายได้จากบริบทเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับภาระบทบาทและความรับผิดชอบที่หลากหลาย ทั้งด้านการบริหารจัดการ การกำกับคุณภาพ และการตอบสนองต่อนโยบายการศึกษา ผลการรายงานของ OECD ชี้ให้เห็นว่าระบบการศึกษาในหลายประเทศมีความซับซ้อนเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับแรงกดดันและข้อจำกัดในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างรอบด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ที่พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะ



อนาคตยังอยู่ในระดับปานกลาง และยังสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารยังมีสมรรถนะที่เพียงพอสำหรับการบริหารงานในการกิจพื้นฐานของสถานศึกษา แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเชิงซับซ้อนของบริบทการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องอาศัยทักษะเชิงบูรณาการ การคิดเชิงระบบ และความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (OECD, 2021) สอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย เทพแสง และคณะ ที่ระบุว่า ทักษะอนาคตของผู้นำทางการศึกษาไม่ใช่ทักษะเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นการผสมผสานทักษะด้านเทคโนโลยี การทำงานร่วมกัน ความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งผู้นำจำนวนมากยังอยู่ในช่วงของการพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี (สมชาย เทพแสง และ คณะ, 2566) นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับ Fullan ที่ชี้ว่า ผู้นำการศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีศักยภาพในการนำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่แบบเดิม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้ประกอบการนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพด้านการริเริ่ม การปรับตัว และการแสวงหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาสถานศึกษาในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากการขับเคลื่อนนโยบายด้านนวัตกรรมทางการศึกษาและการบริหารเชิงพื้นที่ อย่างไรก็ตาม ศักยภาพดังกล่าวยังคงปรากฏในลักษณะของการนำนวัตกรรมไปใช้ในระดับการปฏิบัติ มากกว่าการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Fullan, M, 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phakamach et al. ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล มีความสามารถด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับที่เหมาะสม โดยเฉพาะการปรับกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัล แต่ยังมีข้อจำกัดในการพัฒนานวัตกรรมเชิงระบบและการเชื่อมโยงนวัตกรรมเข้ากับการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ที่พบว่า ด้านผู้ประกอบการนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยสูง แต่ยังไม่สะท้อนถึงความเข้มแข็งในเชิงยุทธศาสตร์อย่างเต็มที่ ในทางตรงกันข้าม ด้านความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แสดงให้เห็นถึงช่องว่างสำคัญด้านสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการใช้ข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Seenonlee, T, 2025) สอดคล้องกับรายงานของ World Economic Forum ที่ระบุว่า ช่องว่างด้านทักษะดิจิทัลเป็นหนึ่งในปัญหาสำคัญของผู้นำในทุกภาคส่วน รวมถึงภาคการศึกษา (World Economic Forum, 2025) และสอดคล้องกับ Adams & Thompson ที่ชี้ว่าผู้นำสถานศึกษาจำเป็นต้องยกระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลจากการใช้งานเชิงเทคนิค ไปสู่การใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ในเชิงนโยบายและเชิงกลยุทธ์ (Adams, D., & Thompson, P, 2025)

2. สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักรู้ของผู้บริหารต่อความจำเป็น ในการพัฒนาทักษะของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต ด้านความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารคน การเข้าใจตนเองและผู้อื่น และการสร้างบรรยากาศองค์การเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับสมชาย เทพแสง และคณะและงานของ Paschal et al. ที่ชี้ว่าความ



ฉลาดทางอารมณ์เป็นรากฐานของภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง (สมชาย เทพแสง และ คณะ, 2566; Paschal, M. J., Awanga, E., Tungu, B., & Ndomondo, P, 2025) นอกจากนี้ รายงาน UNESCO ระบุว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมุ่งการนำเพื่อการเรียนรู้ (lead for learning) โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงผู้ประกอบการ สำหรับด้านผู้ประกอบการนวัตกรรม แม้จะมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด แต่ยังอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษามองว่านวัตกรรมควรเกิดบนฐานของความพร้อมด้านคนและวัฒนธรรมองค์กร (UNESCO, 2024) ทั้งนี้ สอดคล้องกับ Adams & Thompson ที่ระบุว่า การนำเทคโนโลยีและ AI มาใช้ในโรงเรียนจะเกิดผลเชิงบวกได้ ก็ต่อเมื่อผู้นำมีความเข้าใจบริบทมนุษย์และการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง (Adams, D., & Thompson, P, 2025)

3. ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคต พบว่า ความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล มีความต้องการจำเป็นสูงสุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิสิฐศักดิ์ จันทะคุณ และคณะ ที่ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาทักษะในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเริ่มจากการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นทักษะที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อรองรับการบริหารจัดการ การตัดสินใจ และการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล (วิสิฐศักดิ์ จันทะคุณ, กุหลาบ ปุริสาร, และอาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์, 2568) สอดคล้องกับ World Economic Forum และ Adams & Thompson ที่ระบุว่า ผู้นำองค์กรในยุค AI จำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการใช้ข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์ควบคู่กับการคิดเชิงจริยธรรมและเชิงนโยบาย (World Economic Forum, 2025; Adams, D., & Thompson, P, 2025) นอกจากนี้ UNESCO ยังระบุว่า การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ ลำดับความต้องการจำเป็นรองลงมา ได้แก่ ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์และความฉลาดทางวัฒนธรรม (UNESCO, 2024) ซึ่งสอดคล้องกับ Gokalp และแนวคิดของ สมชาย เทพแสง และคณะ ที่เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีความหลากหลาย และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ในขณะที่ด้านผู้ประกอบการนวัตกรรม มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ผลดังกล่าวสะท้อนว่าผู้บริหารอาจมีพื้นฐานด้านนวัตกรรมอยู่แล้วระดับหนึ่ง (Gokalp, S, 2021; สมชาย เทพแสง และ คณะ, 2566) อย่างไรก็ตาม Fullan และ UNESCO ต่างชี้ว่าการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาจะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนได้ ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี การเรียนรู้ และการพัฒนาคนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (Fullan, M, 2020; UNESCO, 2023)



สรุปผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงช่องว่างของสมรรถนะที่จำเป็น ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เมื่อพิจารณาคำดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า ความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัลมีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ ความฉลาดทางวัฒนธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านผู้ประกอบการนวัตกรรมมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด สะท้อนว่าผู้บริหารมีพื้นฐานด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะด้านดิจิทัล ควบคู่กับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากความต้องการจำเป็นเป็นฐาน ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหารเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะ

2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นแตกต่างกันในแต่ละด้านหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1) การนำไปใช้ในระดับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ควรนำผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็น ไปใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ ควรกำหนดเป็นนโยบายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวอย่างชัดเจน

2) การพัฒนาหลักสูตรและโครงการพัฒนาผู้บริหาร หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาผู้บริหารควรใช้กรอบทักษะอนาคตทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความฉลาดทางเทคโนโลยีดิจิทัล ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ ความฉลาดทางวัฒนธรรม ผู้ประกอบการนวัตกรรม และความฉลาดทางอารมณ์ เป็นโครงสร้างหลักสูตร (Curriculum Framework) สำหรับการอบรมและพัฒนาผู้บริหาร โดยจัดลำดับเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับระดับความต้องการจำเป็นของแต่ละด้าน

3) การพัฒนาผู้บริหารรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารรายบุคคล โดยใช้ผลการประเมินสภาพปัจจุบันและ



สภาพที่พึงประสงค์เป็นฐานข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบท ความถนัดและข้อจำกัดของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาอย่างตรงจุด

2.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้และพัฒนางานวิจัยด้านทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาให้ลุ่มลึกและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1) การวิจัยเชิงคุณภาพเชิงลึก ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่มผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจบริบท ปัจจัยเอื้อ และอุปสรรคในการพัฒนาทักษะอนาคต ซึ่งจะช่วยอธิบายผลเชิงปริมาณได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2) การขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง ควรขยายการศึกษากลุ่มตัวอย่างไปยังผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอื่น เช่น ระดับมัธยมศึกษา หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ่อื่น เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของทักษะอนาคต และเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลการวิจัยในวงกว้าง

3) การศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปร ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะอนาคตของผู้บริหารกับตัวแปรอื่น เช่น ประสิทธิภาพของโรงเรียน บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยใช้สถิติขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์สมการโครงสร้างเพื่ออธิบายอิทธิพลเชิงสาเหตุอย่างเป็นระบบ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา กลยุทธ์การวางแผนพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

4) การพัฒนาและตรวจสอบโมเดลการพัฒนาทักษะอนาคต ควรมีการพัฒนาโมเดลหรือรูปแบบการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษา พร้อมทั้งประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ เพื่อยกระดับงานวิจัยจากการสำรวจสภาพไปสู่การพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- ใจทิพย์ ณ สงขลา และศิริเดช สุชีวะ. (2566). กรอบทักษะแห่งอนาคตของประชากรไทยทุกช่วงวัย เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์มหาวิทยาลัยศิลปากร (สังคมศาสตร์มนุษยศาสตร์และศิลปะ)*, 43(5), 56–69.
- พัสกร อุ่ณากต. (2565). ทักษะความเป็นผู้นำแห่งอนาคต. *วารสารพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่*, 7(2), 465–466.
- วิสิฐศักดิ์ จันตะคุณ, กุหลาบ ปุริสาร, และอาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์. (2568). แนวทางการพัฒนาทักษะในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 15(3), 271–285.



- สมชาย เทพแสง และ คณะ. (2566). ทักษะอนาคต (Future Skills) ที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา*, 2(2), 17-32.
- สทรวงษ์ พลหาญ. (2566). ทักษะแห่งอนาคตสำหรับคนรุ่นใหม่: การทบทวนวรรณกรรมแบบกำหนด. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 41(1), 56-75.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. เรียกใช้เมื่อ 25 มีนาคม 2568 <https://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1540>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *ทักษะที่จำเป็นแห่งอนาคต (Future Skill) เพื่อเตรียมการพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกช่วงวัยรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) ของโลกศตวรรษที่ 21 : ผลการศึกษาและแนวทางการส่งเสริม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *รายงานความก้าวหน้าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของประเทศไทย พ.ศ. 2559-2563*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Adams, D., & Thompson, P. (2025). Transforming school leadership with artificial intelligence: Applications, implications, and future directions. *Leadership and Policy in Schools*, 24(1), 77-89.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258, <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>.
- Deloitte. (2021). *Global human capital trends 2021: The social enterprise in a world disrupted*. Deloitte Insights.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gokalp, S. (2021). Opinions of high school principals on their cultural intelligence. *International Journal of Educational Methodology*, 7(4), 669-682. Retrieved from <https://doi.org/10.12973/ijem.7.4.669>.
- Harvard Business Publishing Corporate Learning. (2023). *2023 Global Leadership Development Study: Ready for Anything*. Harvard Business Publishing.
- Kafele, B. K. (2019). *The aspiring principal 50: Critical questions for new and future school leaders*. Alexandria, VA: ASCD.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.



- Form Retrieved from <https://prevention.psu.edu/wp-content/uploads/2022/05/PSU-Principals-Brief-103119.pdf>.
- Mahfouz, J., Greenberg, M. T., & Rodriguez, A. (2019). *Principals' social and emotional competence: A key factor for creating caring schools (Issue brief)*. Edna Bennett Pierce Prevention Research Center, Pennsylvania State University. Retrieved from <https://prevention.psu.edu/wp-content/uploads/2022/05/PSU-Principals-Brief-103119.pdf>.
- McKinsey & Company. (2020). *Defining the skills citizens will need in the future world of work*. McKinsey Global Institute.
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Partnership for 21st Century Skills. (2009). *P21 Framework Definitions*. Washington, DC: Partnership for 21st Century Skills. Retrieved from <https://shorturl.asia/dLna0>.
- Paschal, M. J., Awanga, E., Tungu, B., & Ndomondo, P. (2025). The role of emotional intelligence in educational leadership. *In Advances in Educational Leadership and Management (Chap. 16)*, IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3443-0.ch016>.
- Pennsylvania State University. (2019). *Principals' brief: Future ready leaders*. Pennsylvania: PSU College of Education: Retrieved from <https://ed.psu.edu>.
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Seenonlee, T. (2025). Innovative leadership for professional education administrators in the digital age. *Journal of Education and Innovative Learning*, 5(1), 1–18.
- Renato Base and Roy Abad. (2025). A Conceptual Framework for Preparing 21st-Century School Leaders: Aligning Qualification Standards with the Evolving Role of the Principal. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 5(1), 51-57.
- The Wallace Foundation. (2013). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning (2nd ed.)*. New York, NY: The Wallace Foundation. Retrieved from <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-09/the-school-principal-as-leader-guiding-schools-to-better-teaching-and-learning-2nd-ed.pdf>.
- UNESCO. (2020). *Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action*. Paris: UNESCO. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717>.



- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>.
- UNESCO. (2023). *Future competencies and the future of curriculum: A global reference for curriculum transformation*. Paris: UNESCO. Retrieved from <https://shorturl.asia/SbjL4>.
- UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in education: Lead for learning*. Paris: UNESCO Publishing. Retrieved from <https://shorturl.asia/QZidB>.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.