



สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

Desirable State of School Leader Development Roadmap Based on the Concept of Future Leadership Competencies

*สุจิตรา พิพัฒน์พงษ์¹ สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา² และ พรุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์³
Suchitra Pipattanapong¹ Suebsakul Narintarangkul-na-ayudhaya² and Pruet Siribanpitak³

¹นิสิตปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Doctoral Student, Faculty of Education, Chulalongkorn University

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

²Asst. Prof. Dr. Faculty of Education, Chulalongkorn University

³ศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

³Prof. Dr., Faculty of Education, Chulalongkorn University

*Corresponding author. e-mail: spipattanapong@gmail.com

Received: March 9, 2022

Revised: November 19, 2022

Accepted: November 19, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน และ 2) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 481 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ จำนวน 743 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 12 สมรรถนะ โดยสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มีความสำคัญ 6 ลำดับแรก คือ 1.1) การมีวิสัยทัศน์ 1.2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 1.3) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 1.4) ความซื่อสัตย์สุจริต 1.5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 1.6) การสื่อสารอย่างชัดเจน 2) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 2.1) โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 3 โปรแกรม ได้แก่ (1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (3) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน 2.2) รูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง 2.3) วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ (1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (2) การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (3) เครือข่ายออนไลน์ ส่วนวิธีพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ (1) การสอนแนะ (2) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (3) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้นำในอนาคต, เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน, โปรแกรมพัฒนาผู้บริหาร, รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหาร



Abstract

The objectives of this research were 1) to study the desirable future leadership competencies of school management; 2) to explore the desirable state of school leader development roadmap based on the concept of future leadership competencies. The research sample consisted of 481 primary and secondary schools under supervision of the Office of the Basic Education. The 743 informants comprised school administrators and deputy school administrators. The research instrument was a survey questionnaire. Statistics employed for data analysis were the frequency and percentage. The research findings revealed that 1) the future leadership competencies include 12 competencies. The top six aspects of future leadership competencies out of twelve competencies are 1.1) Visionary, 1.2) Strategic Management, 1.3) Networking & Collaboration, 1.4) Integrity, 1.5) Driving Innovation & Changes, and 1.6) Clear Communication. 2) The desirable state of school leader development roadmap based on the concept of future leadership competencies are as follows: 2.1) The three development programs consist of (1) Pre-service Program, (2) Induction Program, and (3) In-service Program. 2.2) The desirable development approach is the Blended Development 70:20:10 which is learning through experiences; learning through exposure; and learning through education or training. 2.3) The top three aspects of online-blended development include (1) Self-paced learning (2) Digital learning (3) Online networking while the top three aspects of offline-blended development 70:20:10 include (1) Coaching (2) Workshop (3) PLC.

Keywords: Future leadership competency, School leader development roadmap, Leadership development program, Leadership development approach

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นผ่านกระบวนการของสัมพันธภาพ และการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุภารกิจตามเป้าหมาย บนพื้นฐานของค่านิยมร่วม (Burns, 1978; Northouse, 2018; Winston & Patterson, 2006; วิจิตร ศรีสอ้าน, 2564) ซึ่งแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำองค์กรในอนาคต ต้องเผชิญกับผลกระทบ 4 ด้านหลัก ๆ จากการเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกยุคพลิกผัน (disruption era) ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ เทคโนโลยีใหม่ที่เข้ามาอย่างต่อเนื่อง (influx of new technology) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (rapid pace of change) การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและความคาดหวังของบุคลากร (changing demographics and employee expectations) ความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากเดิม (changing customer expectations) (Deloitte, 2019, pp. 37-41) ส่งผลเกี่ยวพันถึงประเด็นสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำใน 4 ด้าน คือ การฝึกอบรมและพัฒนา สไตล์ผู้นำ สมรรถนะผู้นำ และความผูกพันองค์กร (Kramer et al., 2019, pp. 82-84) โดยเฉพาะสมรรถนะของผู้นำและบุคลากรต้องได้รับการยกระดับปรับโฉมใหม่ (upskills, reskills, redefined, and reimaged) (ISV, 2019, pp. 19-23; TMA, 2019, pp. 15-18) ซึ่งจำเป็นต้องปรับโฉมทั้งวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงาน ได้แก่ การมีทัศนคติที่เปิดกว้างในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ยอมรับความแตกต่างหลากหลายและพร้อมที่จะปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยให้คู่ขนานกับความสมดุลของ 2 สิ่งที่สำคัญ คือ ธรรมชาติของมนุษย์และเทคโนโลยี (Morgan, 2020, pp. 135-136)



ขณะเดียวกัน ต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจนและความผูกพันองค์กรในบริบทโลกยุค VUCA ที่มีความผันผวน (volatility) ความไม่แน่นอน (uncertainty) ความซับซ้อน (complexity) และความคลุมเครือ (ambiguity) และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรับมือกับโอกาสและความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างชาญฉลาดในการนำองค์กรก้าวไปข้างหน้า (Vora, 2016)

ผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะผู้นำสูงสุดของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการนำครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้และการบ่มเพาะผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ พร้อมต่อการดำเนินกิจกรรมที่เป็นปัจจัยในการยกระดับการแข่งขันของประเทศ ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและสมรรถนะผู้นำใหม่ที่ดี สอดคล้องและพร้อมรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตดังกล่าว (Leithwood et al., 2020; Scott, 2018) โดยมีโปรแกรมและรูปแบบวิธีการพัฒนาที่ทันสมัย มีความต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลหลักสูตรมาตรฐานการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ, 2562, น.3-7) พบว่า มุ่งเน้นประเด็นพัฒนา เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการ และ สมรรถนะพื้นฐานในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร แต่ยังไม่ครอบคลุมสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างมุมมองใหม่และทักษะที่มุ่งเน้นการตอบโต้ภัยการบริหารจัดการศึกษาในบริบทอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ OECD (2020) ที่กล่าวถึงการเตรียมพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการจัดการศึกษาในอนาคตนั้นว่าจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ วิธินำองค์กรด้วยมุมมองใหม่

เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาวรรณกรรมในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง 8 แหล่งข้อมูล โดยสังเคราะห์และสรุปองค์ประกอบสำคัญของเส้นทางพัฒนา ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะและสมรรถนะของตำแหน่งงาน 2) โปรแกรมการพัฒนา 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564 ก.; พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์, 2560; AITSL, 2018; Brown, 2019; Cao & Thomas, 2013; Castetter & Yong, 2000; Gates et al, 2019; Jensen et al., 2017) ซึ่งในปัจจุบันการดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 19 (4) มาตรา 80 และระเบียบของสำนักงาน ก.ค.ศ. มาตรา 39 ข. กำหนดให้มีการพัฒนาเพื่อเตรียมพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา อย่างไรก็ตามยังไม่มีกำหนดเส้นทางพัฒนาผู้นำที่ใช้กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตเป็นฐานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านผู้นำในมุมมองที่กว้างขวางขึ้นนอกเหนือจากผู้นำเชิงวิชาการ ซึ่งมีความสำคัญต่อการนำองค์กรในบริบทโลกยุคใหม่ที่ปัจจัยภายนอกส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการการศึกษา (Kin & Kareem, 2019) ทั้งนี้ เพื่อเตรียมครูและผู้บริหารระดับต้นให้มีความพร้อมอย่างต่อเนื่องในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตั้งแต่ก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง เมื่อเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งและขณะดำรงตำแหน่ง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สพฐ. ซึ่งเป็นผู้นำองค์กรด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มใหญ่ที่สุดของประเทศ การยกระดับขีดความสามารถด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารในกลุ่มนี้ จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาในวงกว้าง ครอบคลุมพื้นที่จัดการศึกษาให้กับผู้เรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ถึงมัธยมศึกษาทั่วทั้งประเทศ

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน และสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนาและรูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในบริบทโลกยุคใหม่



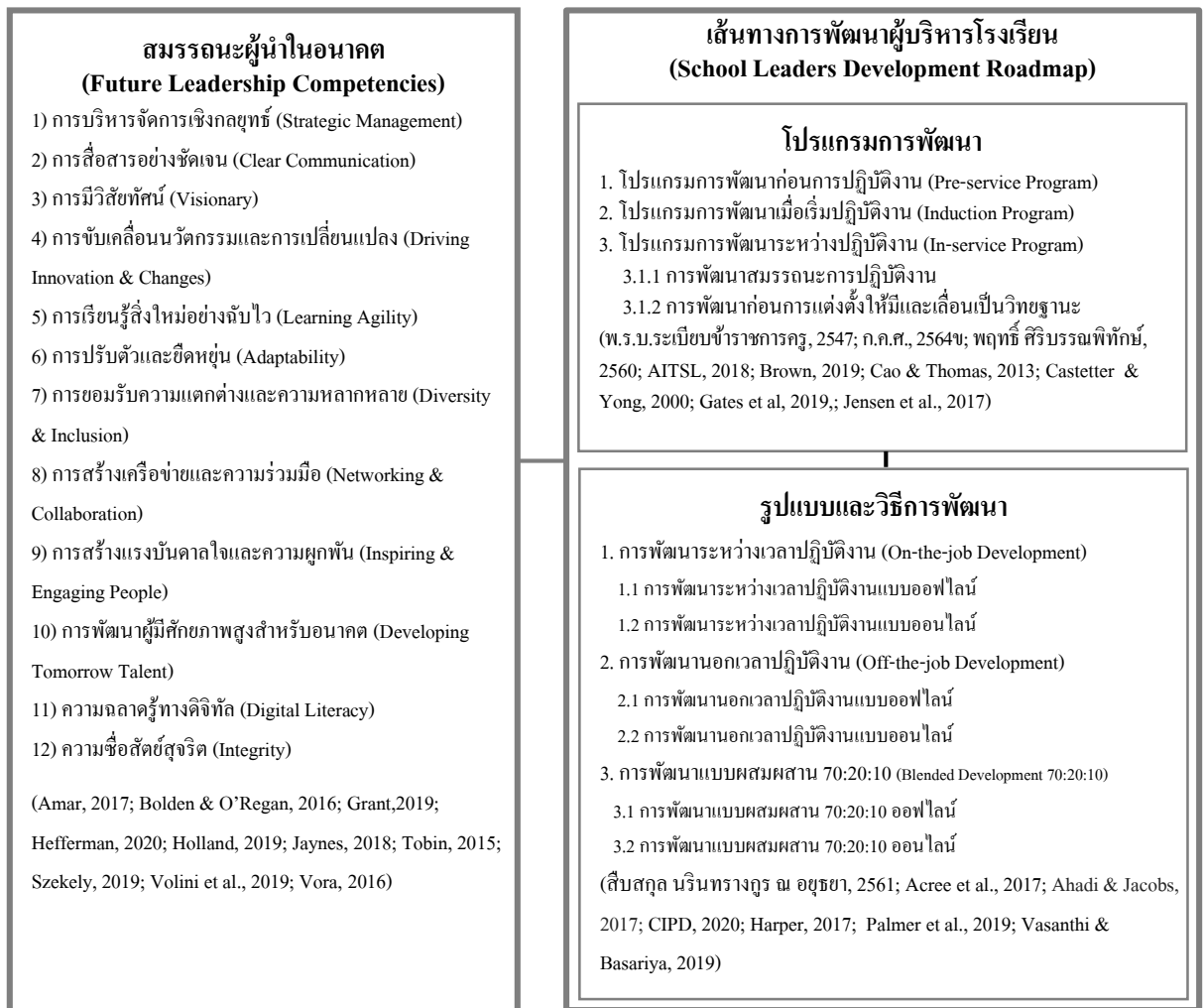
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหาร โรงเรียน
2. เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร ประกอบด้วยโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และมัธยมศึกษา (สพม.) ประจำปีการศึกษา 2564 รวมจำนวน 29,542 โรงเรียน
2. ขอบเขตด้านตัวแปร ผู้วิจัยได้ศึกษาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 28 รายการและวิเคราะห์สรุป ได้สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะ และองค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน ตามรายละเอียด ในภาพที่ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สมรรถนะผู้นำในอนาคต** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความสามารถในงานของผู้นำซึ่งสะท้อนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่สอดคล้องกับบริบทในอนาคต

2. **เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง โปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตามแผนเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ

3. **สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต** หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญจำเป็นด้านโปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้สมรรถนะผู้นำในอนาคตเป็นฐาน

4. **โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง โปรแกรมมาตรฐานในการพัฒนาผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้มีความพร้อมและขีดความสามารถตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะ ประกอบด้วย 3 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน และโปรแกรมพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน

4.1 **โปรแกรมพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน** หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม ก่อนการบรรจุแต่งตั้งในระดับตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

4.2 **โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน** หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในช่วง 1 ปีแรกที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

4.3 **โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน** หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลังระยะทดลองงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและโปรแกรมพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ

5. **รูปแบบและวิธีการพัฒนา** หมายถึง แนวทางที่ใช้ในการพัฒนาโดยยึดตามเกณฑ์ของเวลาและวิธีการเรียนรู้ที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย 3 รูปแบบวิธี ได้แก่ การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน และการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10

5.1 **การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน** หมายถึง รูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ 6 วิธี คือ การสอนแนะ การเป็นพี่เลี้ยง มอบหมาย โครงการ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การติดตามผู้มีประสบการณ์ การหมุนเวียนงาน และวิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ 4 วิธี คือ การสอนแนะเสมือนจริง ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง

5.2 **การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน** หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ 6 วิธี คือ การฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา เครือข่ายการเรียนรู้ การศึกษาดูงาน และ วิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ 4 วิธี คือ การฝึกอบรมเสมือนจริง เครือข่ายออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เกมมิฟิเคชัน



5.3 การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริงประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเองประมาณ 10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จำนวน 2,358 โรงเรียน และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) จำนวน 27,184 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 29,542 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 481 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 743 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ แยกเป็น 2 ตอนตามวัตถุประสงค์ ตอนที่ 1 สมรรถนะผู้นำในอนาคต ตอนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนา รูปแบบการพัฒนา และวิธีพัฒนา

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และตรวจสอบความเหมาะสม ความตรงเชิงเนื้อหาของนิยามศัพท์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้ค่าความเหมาะสม ร้อยละ 96.7
2. ออกแบบข้อคำถาม และประเมินความตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาค่าความสอดคล้อง (item objective congruence: IOC) ผลการประเมินข้อคำถาม จำนวน 126 ข้อ พบว่าทุกข้อคำถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00
3. ทดลองใช้เครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 44 คน และตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97
4. ดำเนินการขอจริยธรรมการวิจัยในคนต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนกลุ่มสหสถาบันชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และ ศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติตามเลขที่ โครงการ 117/64

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ขอนหนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษาทางไปรษณีย์โดยสามารถเลือกวิธีการตอบกลับแบบสอบถามได้ 2 แบบ คือ ทางออนไลน์ หรือ ออฟไลน์ตามที่ผู้ตอบสะดวก
2. คัดเลือกแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบข้อคำถามที่เป็นแบบตรวจสอบรายการทุกข้อ
3. เก็บรวบรวมแบบสอบถามทางไปรษณีย์และแบบออนไลน์ โดยได้รับข้อมูลตอบกลับจำนวนทั้งสิ้น 481 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามรวม 692 คน จากแบบสอบถามทั้งหมด 743 ฉบับ อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 93.13



สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม SPSS ในการคำนวณ เพื่อแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และจัดอันดับ สภาพที่พึงประสงค์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดในการวิจัย จากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยคำนวณค่าร้อยละของวิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์แบบออนไลน์ และแบบออฟไลน์ จำแนกตามรายสมรรถนะ และนำอันดับสูงสุดของรูปแบบและวิธีการพัฒนาทั้ง 2 แบบ มาแสดงตามแนวของตัวแปรสมรรถนะผู้นำในอนาคต 6 ลำดับแรกของแต่ละโปรแกรมการพัฒนา

ผลการวิจัย

จากการศึกษาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน แสดงผลดังนี้

1. สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) โดยภาพรวมพบว่า มี 12 สมรรถนะ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สพป.		สพม.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	1,700	9.5	1,743	9.4	3,443	9.4	2
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	1,509	8.4	1,613	8.7	3,122	8.5	6
3. การมีวิสัยทัศน์	1,751	9.8	1,706	9.2	3,457	9.5	1
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	1,463	8.2	1,663	8.9	3,126	8.6	5
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	1,506	8.4	1,602	8.6	3,108	8.4	7
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	1,359	7.6	1,413	7.6	2,772	7.6	10
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	1,379	7.7	1,429	7.7	2,808	7.7	9
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	1,620	9	1,733	9.3	3,353	9.2	3
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	1,290	7.2	1,294	6.9	2,584	7.1	11
10. การพัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสูงสำหรับอนาคต	1,252	7.0	1,292	6.9	2,544	7.0	12
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	1,511	8.4	1,541	8.3	3,052	8.3	8
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	1,610	9	1,604	8.6	3,214	8.8	4

จากตารางที่ 1 พบว่า สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน 12 สมรรถนะมีค่าร้อยละระหว่าง 7.0-9.5 โดยมีลำดับความสำคัญใน 6 อันดับแรก คือ อันดับที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 9.5) อันดับที่ 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 9.4) อันดับที่ 3 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.2) อันดับที่ 4 ความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 8.8) อันดับที่ 5 การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 8.6) และอันดับที่ 6 การสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.5)

2. เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านหลัก ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม รูปแบบการพัฒนา 6 รูปแบบ และ วิธีการพัฒนาแบบออฟไลน์ 12 วิธี และแบบออนไลน์ 8 วิธี โดยภาพรวมพบว่า โปรแกรมการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน รูปแบบ

การพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ และวิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุด แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ และแบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ด้านโปรแกรมการพัฒนา ด้านรูปแบบการพัฒนา และด้านวิธีพัฒนา

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางพัฒนา	สพป.		สพม.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. โปรแกรมการพัฒนา							
1.1 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน	641	95.4	685	96.2	1326	95.8	1
1.2 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน	638	94.9	681	95.6	1,319	95.3	2
1.3 โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน	637	94.8	680	95.5	1317	95.2	3
2.รูปแบบการพัฒนา							
2.1 ระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์	1,921	28.6	1,969	27.4	3,890	27.9	3
2.2 ระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์	1,009	14.5	892	12.9	1,901	13.7	5
2.3 นอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์	707	10.5	896	12.5	1,603	11.5	6
2.4 นอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์	1,048	15.1	1,486	21.6	2,534	18.3	4
2.5 ผสมผสาน70:20:10 แบบออฟไลน์	4,092	60.1	4,310	60.1	8,402	60.5	2
2.6 ผสมผสาน70:20:10 แบบออนไลน์	4,898	70.4	4,486	65.4	9,384	67.9	1
3. วิธีการพัฒนา							
3.1 วิธีพัฒนาแบบออฟไลน์							
3.1.1 การสอนแนะ	847	13.1	740	11.9	1,587	12.5	1
3.1.2 การเป็นพี่เลี้ยง	448	6.9	740	6.7	1587	6.8	10
3.1.3 มอบหมายโครงการ	556	8.6	417	9.3	865	8.9	4
3.1.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	704	10.8	577	11.1	1133	11.0	3
3.1.5 การติดตามผู้รับผิดชอบการณั	519	8.0	694	7.1	1398	7.6	8
3.1.6 การหมุนเวียนงาน	319	4.9	443	3.9	962	4.4	12
3.1.7 การฝึกอบรม	524	8.1	242	7.8	561	7.9	7
3.1.8 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	751	11.6	485	12.6	1009	12.1	2
3.1.9 สถานการณ์จำลอง	312	4.8	784	5.0	1535	4.9	11
3.1.10 กรณีศึกษา	498	7.7	311	7.4	623	7.5	9
3.1.11 เครือข่ายการเรียนรู้	516	8.0	459	8.6	957	8.3	5
3.1.12 การศึกษาดูงาน	496	7.6	537	8.8	1053	8.2	6
3.2 วิธีพัฒนาแบบออนไลน์							
3.2.1 การสอนแนะเสมือนจริง	181	6.7	220	8.0	401	7.4	6
3.2.2 การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง	159	5.9	204	7.4	363	6.7	7
3.2.3 การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	581	21.4	629	22.9	1210	22.2	2
3.2.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์	323	11.9	347	12.7	670	12.3	4

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนา	สพป.		สพม.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
3.2.5 การฝึกอบรมเสมือนจริง	268	9.9	264	9.6	532	9.8	5
3.2.6 เครือข่ายออนไลน์	454	16.7	372	13.6	826	15.1	3
3.2.7 การเรียนรู้ด้วยตนเอง	628	23.2	593	21.6	1221	22.4	1
3.2.8 เกมมิฟิเคชั่น	118	4.4	112	4.1	230	4.2	8

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ด้านโปรแกรมพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนา มีดังนี้

ด้านโปรแกรมการพัฒนา จากผลการวิจัยให้ความสำคัญกับโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนใน 3 โปรแกรมใกล้เคียงกัน โดยโปรแกรมที่พึงประสงค์ที่สุดในการพัฒนา คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 95.8) รองลงมา คือโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (ร้อยละ 95.3) และอันดับสุดท้าย คือ โปรแกรมการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 95.2)

ด้านรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ (ร้อยละ 67.9) รองลงมา คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์ (ร้อยละ 60.5) และอันดับสุดท้าย คือ การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 27.9)

ด้านวิธีการพัฒนา สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดของวิธีพัฒนาแบบออฟไลน์ การสอนแนะ (ร้อยละ 12.5) รองลงมา คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 12.1) และชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 11.0) สำหรับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 22.4) รองลงมา คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 22.2) และอันดับสุดท้าย คือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 15.1)

ทั้งนี้ เมื่อจำแนกตามสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) พบว่า มีผลการวิจัยไปในทิศทางเดียวกันในส่วนของโปรแกรมพัฒนาและรูปแบบการพัฒนา สำหรับวิธีการพัฒนาพบว่า เมื่อเรียงลำดับจะมีความแตกต่างกันในบางวิธีการพัฒนาแบบออฟไลน์

3. เส้นทางการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน แยกตามโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน และ โปรแกรมพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน จะมีสภาพที่พึงประสงค์ด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น และรูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ในแต่ละโปรแกรมแตกต่างกัน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามโปรแกรมการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนา			รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10			
สมรรถนะผู้นำในอนาคต	n	%	แบบออนไลน์	%	แบบออฟไลน์	%
I. โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน						
การมีวิสัยทัศน์	1,196	11.7	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	22.2	การติดตามผู้มีประสบการณ์	7.6
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	1,143	11.2	PLC ออนไลน์	12.3	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	12.1
ความซื่อสัตย์สุจริต	1,038	10.1	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	22.4	กรณีศึกษา	7.5
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	1,011	9.8	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	22.2	การฝึกอบรม	7.9

ตารางที่ 3 (ต่อ)

โปรแกรมการพัฒนา			รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10			
สมรรถนะผู้นำในอนาคต	n	%	แบบออนไลน์	%	แบบออฟไลน์	%
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	936	9.1	เครือข่ายออนไลน์	15.1	เครือข่ายการเรียนรู้	8.3
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	877	8.6	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	22.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	11.0
II. โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มการปฏิบัติงาน						
การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	992	10.3	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	22.2	เครือข่ายการเรียนรู้	8.3
การปรับตัวและยืดหยุ่น	894	10.0	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	22.4	การเป็นพี่เลี้ยง	6.8
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	890	10.0	เครือข่ายออนไลน์	15.1	เครือข่ายการเรียนรู้	8.3
การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย	849	9.5	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	22.4	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	11.0
การสื่อสารอย่างชัดเจน	783	8.8	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	22.4	การสอนแนะ	12.5
การมีวิสัยทัศน์	722	8.1	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	22.2	การติดตามผู้มีประสบการณ์	7.6
III. โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน						
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	912	10.1	PLC ออนไลน์	12.3	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	12.1
การมีวิสัยทัศน์	847	9.4	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	22.2	การติดตามผู้มีประสบการณ์	7.6
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	848	9.3	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	22.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	11.0
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	835	9.2	เครือข่ายออนไลน์	15.1	เครือข่ายการเรียนรู้	8.3
การสื่อสารอย่างชัดเจน	813	9.0	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	22.4	การสอนแนะ	12.5
ความซื่อสัตย์สุจริต	794	8.7	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	22.4	กรณีศึกษา	7.5

จากตารางที่ 3 พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคต รูปแบบและวิธีการพัฒนาจำแนกตามโปรแกรมพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนมีดังนี้ คือ โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่พึงประสงค์ 6 อันดับแรก คือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความซื่อสัตย์สุจริต ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 11.7, 11.2, 10.1, 9.8, 9.1 และ 8.6 ตามลำดับ) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่พึงประสงค์ 6 อันดับแรก คือ การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว การปรับตัวและยืดหยุ่น การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย การสื่อสารอย่างชัดเจน และการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 10.3, 10.0, 10.0, 9.5 , 8.8 และ 8.1 ตามลำดับ) โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่พึงประสงค์ 6 อันดับแรก คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การสื่อสารอย่างชัดเจน และความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 10.1, 9.4, 9.3, 9.2 ,9.0 และ 8.7 ตามลำดับ)

สำหรับรูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาทั้ง 3 โปรแกรม นั้น ภาพรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ 3 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 22.4) รองลงมา คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 22.2) และ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 15.1) สำหรับวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์ 3 อันดับแรก คือ การสอนแนะ (ร้อยละ 12.5) รองลงมา คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 12.1) และ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 11.0)



อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการศึกษาสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน และสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต พบประเด็นน่าสนใจ ดังนี้

1) ด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จัดอันดับความสำคัญของสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่พึงประสงค์ 6 อันดับแรก ในทิศทางเดียวกัน คือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ความซื่อสัตย์สุจริต การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารอย่างชัดเจน เนื่องจาก สมรรถนะผู้นำดังกล่าวเป็นกลไกด้านทุนมนุษย์ที่จะขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรในโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง (Amar, 2017; Bolden & O'Regan, 2016; Thomson, 2019; Szekely, 2019; Vora, 2016) และเป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นในบทบาทการนำด้านการคิด การบริหารจัดการงาน การนำทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการด้านบริหารการศึกษาที่กล่าวถึงผู้นำสถานศึกษาว่า ต้องมีคุณลักษณะและความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง กลยุทธ์องค์กรและสื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันยังต้องมุ่งสร้างสัมพันธภาพกับทีมงานและเครือข่ายพันธมิตรอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Kin & Kareem, 2019; Leithwood et al., 2020; Robinson & Gray, 2019; วิจิตร ศรีสอ้าน, 2564; สุเมธ งามกนก, 2563) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ OECD ที่ระบุเกี่ยวกับแบบแผนของการจัดการเรียนการสอนในอนาคต ว่าผู้นำทางการศึกษาจะต้องสามารถมองภาพอนาคตได้อย่างชัดเจนและกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องและเป็นแผนระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ถูกต้องในปัจจุบันซึ่งเห็นได้จากรูปแบบการคิดแผนอนาคตทางการศึกษาของประเทศฟินแลนด์และประเทศสิงคโปร์ รวมถึงการสร้างความร่วมมือจากเครือข่ายพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นตามแผนกลยุทธ์ (OECD, 2020) และสอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษาในอนาคตของ Hannon and McKay (2021) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการนำการจัดการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกในอนาคตนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีสมรรถนะสูงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบริบทภายในและภายนอก คือ การมองภาพแนวโน้มของอนาคตที่ชัดเจน การสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย การผลักดันนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้อย่างจับใจ การพัฒนาตนเองและนำตนเองได้

2) ด้านเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

2.1) ด้านโปรแกรมการพัฒนา

ผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดในการเตรียมครูและบุคลากรสู่เส้นทางสายอาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องการชุดของสมรรถนะที่แตกต่างจากครูผู้สอนหรือผู้บริหารระดับต้น เพื่อให้สามารถนำคนและองค์กรที่มีความหลากหลาย ทำลายและซับซ้อนสูง ดังนั้น ในช่วงการเปลี่ยนผ่านบทบาทสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเตรียม



ความพร้อมด้านสมรรถนะผู้นำให้เข้มแข็ง สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยด้านผู้นำองค์กรและการศึกษาในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลกทั้งในสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และเอเชีย ได้แก่ Gates et al. (2019) Scott (2018) Bush (2018) Bush and Montecinos (2019) AITSL (2018) Lim (2007) พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2560) ที่กล่าวถึง โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญในการเตรียมผู้นำให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทางด้านการบริหารซึ่งเห็นว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่า สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นพัฒนาสำหรับ โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน 6 ลำดับแรก คือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และความซื่อสัตย์สุจริต ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นขีดความสามารถและคุณลักษณะที่ถูกระบุไว้ในมาตรฐานตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาฉบับปัจจุบัน พ.ศ.2564 (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564 ก) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Bush (2018) และ Darling-Hammond et al. (2009) ที่กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศต่าง ๆ นั้นมักมีการพัฒนาสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ในอันดับรองลงมาได้แก่ โปรแกรมเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน เพราะเป็นช่วงที่ผู้บริหารใหม่ต้องเรียนรู้ข้อมูลบริบทองค์กร ภารกิจหลักในการบริหารสถานศึกษา การสร้างสัมพันธภาพและการยอมรับจากทีมและผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันผลักดันนโยบายสำคัญและเร่งด่วนให้เกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ในระยะสั้น (quick wins) สอดคล้องกับการศึกษาของ Fusarelli et al. (2018) Watkins (2013) และ Bush (2018) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารใหม่ โดยผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นพัฒนาสำหรับ โปรแกรมเมื่อเริ่มการปฏิบัติงาน 6 ลำดับแรก คือ การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว การปรับตัวและยืดหยุ่น การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย การสื่อสารอย่างชัดเจน และการมีวิสัยทัศน์ เนื่องจากในช่วงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจากครูหรือผู้บริหารระดับต้นสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นช่วงที่ต้องมีการปรับตัวสูงจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่เปลี่ยนไปจากเดิม การบริหารจัดการบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องที่มีความแตกต่างหลากหลายมากขึ้น ซึ่งต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน สามารถสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อผลักดันให้แผนดำเนินงานเพื่อพลิกโฉมการจัดการศึกษาตามแผนระยะสั้นให้บรรลุเป้าหมาย

สภาพที่พึงประสงค์อันดับสุดท้ายคือ โปรแกรมการพัฒนาระยะปฏิบัติงาน โดยผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้น 6 ลำดับแรก คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารอย่างชัดเจน และความซื่อสัตย์สุจริต เนื่องจากเป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งที่พัฒนาต่อเนื่องจากโปรแกรมเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง มุ่งเน้นภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับบริบทด้านการบริหารจัดการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ Daniels et al. (2019) และ Kin and Kareem (2019) ที่ศึกษาและกล่าวถึงสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญในบริบทโลกยุคใหม่ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วม การจัดการเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ความซื่อสัตย์สุจริต



2.2) ด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนา

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์สอดคล้องกับแนวคิดของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการการศึกษาหลายท่านที่มองว่ารูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานเป็นแนวทางการพัฒนาสมัยใหม่ที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้นำเกิดการเรียนรู้ได้ดี (Bagley, 2018; CCL, 2014; Joshi, 2018; สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2561) สนับสนุนการพัฒนาในเส้นทางอาชีพของผู้นำรุ่นใหม่และชุมชนนักปฏิบัติ (Frazen, 2021) และส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Jennings, 2013) โดยผสมผสานวิธีเรียนรู้แบบออนไลน์และออฟไลน์ผ่านการปฏิบัติงานจริง ประมาณ 70% การเรียนรู้จากผู้อื่น ประมาณ 20% และผ่านการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง ประมาณ 10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมดซึ่งวิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์พื้นฐานของทั้ง 3 โปรแกรม ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เครือข่ายออนไลน์การสอนแนะ วิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพโดยมีวิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่มุ่งเน้นของแต่ละ โปรแกรมพัฒนา (Acree et al., 2017; Azorin, 2020; Cunningham, 2019; Harper, 2017)

โดยสรุปแล้วผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตนั้น ควรประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความจำเป็นมากที่สุด รองลงมา คือ โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน และโปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน สำหรับรูปแบบการพัฒนาควรเป็นแบบผสมผสาน 70:20:10 ทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ ในส่วนของวิธีการพัฒนานั้นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาและสมรรถนะที่มุ่งเน้นในแต่ละโปรแกรม โดยภาพรวมแล้ววิธีการพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การสอนแนะ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล และชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบาย มาตรฐานการพัฒนาที่มีความต่อเนื่องในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ช่วงก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง เมื่อเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง และขณะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

(2) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ควรนำผลการวิจัย เรื่องสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่สำคัญ ไปใช้ในการกำหนดนโยบายด้านมาตรฐานตำแหน่ง หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา



1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

(1) หน่วยงานด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในระดับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในส่วนกลางและในเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง เมื่อเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง และขณะดำรงตำแหน่ง ของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยเพิ่มหัวข้อการพัฒนาที่สอดคล้องกับ สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่พึงประสงค์ใน 6 ลำดับแรกของแต่ละโปรแกรมการพัฒนา

(2) ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้พร้อมสำหรับการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่ โดยพิจารณาจากสมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะรูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ทั้งแบบออฟไลน์ และออนไลน์ที่เหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อยอดผลการวิจัยนี้ เพื่อออกแบบนวัตกรรมเส้นทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ของแนวทางการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร “High Performance Culture” ของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับความเชื่อมโยงของรูปแบบการพัฒนาแนวทางใหม่กับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3 ควรศึกษาพัฒนาเครื่องมือวัดประเมินสมรรถนะผู้นำในอนาคตเพื่อใช้ในการวัดระดับขีดความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการวางแผนพัฒนา และภายหลังผ่านโปรแกรมการพัฒนา

รายการอ้างอิง

พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2560). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ. พริกหวานกราฟฟิค

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (2547, 23 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 121 ตอนพิเศษ 79 ก. หน้า 22-74.

จิตร ศรีสอ้าน. (2564, พฤศจิกายน 18). *กรอบพฤติกรรมภาวะผู้นำ (กพก)*. STOU CHANNEL.

<https://www.youtube.com/watch?v=2uHsXijStB4>

สำนักงาน ก.ค.ศ., (2564 ก). *มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*.

https://otepc.go.th/th/content_page/item/3267-3-2564.html

สำนักงาน ก.ค.ศ., (2564 ข). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา*. https://otepc.go.th/images/00_YEAR 2564 /03_PV1/v10-2564.pdf

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2562). *คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

<https://personnel.obec.go.th/home/archives/49771>



สืบสกุล นรินทร์างกูร ณ อยุธยา. (2561). กระบวนทัศน์รูปแบบและกลไกการพัฒนารูปลักษณ์และเครือข่ายเชิงพื้นที่.

วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา, 1(3), 82-100.

สุเมธ งามกนก. (2563). อาเซียนปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต : คุณลักษณะผู้นำทางการศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560 - 2569). *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์*, 20(4), 79-92.

Acree, L., Gibson, T., Mangum, N., Wolf, M. A., Kellogg, S., & Branon, S. (2017). Supporting school leaders in blended learning with blended learning. *Journal of Online Learning Research*, 3(2), 105-143.

Ahadi, S., & Jacobs, R. L. (2017). A review of the literature on structured on-the-job training and directions for future research. *Human Resource Development Review*, 16(4), 323-349.

Amar, P. (2017). *Leadership and management competencies for future nonprofit executives: A modified delpid study*. The University of the Rockies.

AITSL, (2018). *The Leading for Impact: Australian guidelines for school leadership development*.

<https://www.aitsl.edu.au/lead-develop/build-leadership-in-Australian-schools/leading-for-impact>

Azorin, C. (2020). Leading networks. *School Leadership & Management*, 40(2-3), 105-110.

Bagley, C. M. (2018). *An evaluation of the 70:20:10 framework for workplace learning*. Plymouth State University.

Bolden, R., & O'Regan, N. (2016). Digital disruption and the future of leadership. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 438-446.

Brown, F. (2019). The results are in: Principal pipelines make a difference. *The Learning Professional*, 40(3), 9-12.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives. *Management in Education*, 32(2), 66-71.

Bush, T., & Montecinos, C. (2019). Leadership preparation and development. *Principles of Educational Leadership and Management (3rd ed)*. Sage.

Cao, J., & Thomas, D. (2013). *When developing a career path, what are the key elements to include?*

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/43/>

Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000). *The human resource function in educational administration*. Pearson Education.

CCL, R. (2014). *Blended learning for leadership: The CCL approach*. <https://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2015/04/BlendedLearningLeadership.pdf>

CIPD. (2020). *Learning methods*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/learning-methods-factsheet#gref>

Cunningham, K. M. W. (2019). Using powerful learning experiences to prepare school leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 14(1), 74-97.



- Daniels, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110-125.
- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M., & Orr, M. T. (2009). *Preparing principals for a changing world: Lessons from effective school leadership programs*. John Wiley & Sons.
- Deloitte. (2019). *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus; Leadership for the 21 st century*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/HC-Trends2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
- Franzen, R. T. M. (2021). *Developing a talent pipeline: A community of practice creates and evaluates a leadership development program*. (Publishing, 2021. 28419471) [Doctoral dissertation, Kansas State University]. ProQuest Desartations Publishing database.
- Fusarelli, B. C., Fusarelli, L. D., & Riddick, F. (2018). Planning for the future: Leadership development and succession planning in education. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(3), 286-313.
- Gates, S. M., Baird, M. D., Doss, C. J., Hamilton, L. S., Oppen, I. M., Master, B. K., Tuma, A. P., Vuollo, M. & Zaber, M.A. (2019). *Preparing school leaders for success*: RAND Corporation.
- Grant Thornton. (2019, June 4). *The future of leadership: anticipating 2030*. <https://www.grantthornton.co.th/insights/articles/the-future-of-leadership-anticipating-2030/>
- Hannon, V., & McKay, A., (2021). The future of educational leadership: Five signpost. *Centre on Strategic Education*. <https://ncee.org/quick-read/the-future-of-educational-leadership-five-signposts/>
- Harper, G. J. (2017). *Co-creating workforce capability solutions for Australian businesses and organisations: A sustainable university response*. Middlesex University,
- Heffernan, M. (2020). *Uncharted: How to map the future together*. <https://ilaglobalnetwork.org/uncharted-how-to-map-the-future-together/>
- Holland, A. (2019). *7 Key competencies to develop future leaders*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03/22/>
- ISV. (2019). *Navigating the future of education*. <https://is.vic.edu.au/wp-content/uploads/2019/12/>
- Jaynes, J. (2018). *5 Important skills for strong future leaders*. <https://blog.avilar.com/2018/01/25/5-important-skills-for-strong-future-leaders/>
- Jennings, C. (2013). *70: 20: 10 Framework explained: Creating high performance cultures*. 70: 20: 10 Forum Pty.
- Jensen, B., Downing, P., & Clark, A. (2017). *Preparing to lead lessons in principal development from high performing education system*. The National Center on Education & the Economy.
- Joshi, M. (2018). *Learning: 70-20-10*. <https://bookboon.com/sv/learning-70-20-10-ebook>
- Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' competencies that make a difference in the era of education 4.0. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(4), 214-225.



- Kramer, M., Page, L., & Klemic, G. (2019). Evolving leadership: New clues and cues toward environment and context. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 82-85.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Lim, L. H. (2007). Illuminating the core of Singapore school leadership preparation. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 433-439.
- Morgan, J. (2020). *The future leader: 9 Skills and mindsets to succeed in the next decade*: John Wiley & Sons.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*: Sage.
- OECD (2020), *Back to the future of education: Four OECD Scenarios for Schooling*. Educational Research and Innovation, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/178ef527-en>
- Palmer, D. L., Almager, I. L., & Valle, F. (2019). Designing our principal pipeline from a job-embedded residency. *School Leadership Review*, 14(2/8), 1-18.
- Robinson, V., & Gray, E. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 49(2), 171-187.
- Scott, D. (2018, June 18). School leadership: A Primer for Policymakers. Special Report. *Education Commission of the States*. https://www.ecs.org/wpcontent/uploads/School_Leadership_State_Policy_Primer.pdf
- Scott, S., & Ferguson, O. (2016). *New Perspectives on 70:20:10: A good practice research paper*. <https://www.scribd.com/document/298916320/New-Perspectives-70-20-10-Dps>
- Szekely, S. (2019, June 26). *Five Critical Competencies for Leadership in the Future*. <https://www.hortoninternational.com/news/five-critical-competencies-for-leadership-in-the-future>
- TMA. (2019). Re-Skill the important thing workforces in 2019. *TMA Magazine*, 9(33), 12-15.
- Tobin, D. (2015, June 12). *Future Leadership Competencies: Identity & assess potential leaders*. <https://hrdqu.com/team-building/competencies-and-indicators-of-high-potential-for-future-leadership-roles/>
- Thornson, G. (2019). *The future of leadership: anticipating 2030*. <https://www.granthornton.global/en/insights/articles/leadership-2030/>
- Vasanthi, S., Basariya, S.R. (2019). Pros and cons of on the job training versus off the job training. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 671-674.
- Volini, E., Schwartz, J., Roy I., Haliptmann, M., Durme, Y. V., Denny, B., & Bersin, J. (2019). 2019 Deloitte global human capital trends: Future of the workforce-leadership. *Deloitte Insights*.
- Vora, T. (2016). 12 Critical competencies for leadership in the future. *People Matters*.
- Watkins, M. D. (2013). *The first 90 days, updated and expanded: Proven strategies for getting up to speed faster and smarter*. Harvard Business Review Press.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal Of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.