

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Leadership Skills in the 21st Century for Basic Education Administrators

กรรณิกา กันท่า¹, พระครูธรรมมาภิสมัย²

Kannika Kantam¹, Phrakru Dhammapissamai²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดล (2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 680 คน ปีการศึกษา 2558 ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ จำแนกเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย มีข้อคำถาม จำนวน 72 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมเอมอส ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้ (1) ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัย 72 ตัวบ่งชี้ได้รับการคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทุกตัว โดยมีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 20 (2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (X^2) เท่ากับ 34.88 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 25 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.09 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักมีค่าระหว่าง 0.84 – 0.95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยมีค่าระหว่าง 0.70 – 0.92 และค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้มีค่าระหว่าง 0.46 – 0.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.30

คำสำคัญ: ตัวบ่งชี้, ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

¹ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

¹ Ed.D., Candidate in Educational Administration, Faculty of Education, Mahamakut University

² Faculty of Education, Mahamakut University



Abstract

This research aims to test the congruence of structural relationship model of Indicators 21st century leadership skills for basic education administrators had the following objectives: (1) to investigate the appropriate indicators carefully selected and applied to the bounds of structural equation modeling (2) to test the congruence of the developed model based on a certain conceptual framework, related researches and empirical data (3) to investigate the weight value of principal and minor factors and indicators. The sample were 680 basic education administrators under the office of basic education commission, in academic year of 2015, selected by multi-stage sampling. The research instrument was questionnaire, which utilized 5 levels of evaluation measures. The content was classified by principal and minor elements consisting of 72 choices. The data was analyzed through descriptive statistics and inferential statistics. The results of the study are in accord with the hypothesis and could be described as follows: (1) The 72 investigative indicators were all carefully selected and applied to the bounds of the structural equation modeling based upon the required criteria, i.e. mean works out equal to or higher than 3.00, and the distributive coefficient appears equal to or lower than 20% ; (2) the developed causal model of Indicators of 21st century leadership skills for basic education administrators is congruent with empirical data the Chi-square (X^2) = 34.88, and degree of freedom (df) = 25, statistical significance = 0.09, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99, Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97, and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.03, all in line with specified criteria; (3) the major factors had the weight between 0.84 - 0.95, higher than 0.70 ; the minor factors between 0.70 - 0.92 and indicators between 0.46 - 0.90, higher than the criterion as 0.30

Keywords: Indicators, leadership skills in 21st century, basic education administrators

บทนำ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่โดยลำพังได้ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันมีการติดต่อสื่อสารมีความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจและแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน ขณะเดียวกันสังคมโลกยุคปัจจุบันก็เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้ต้องคิดวิเคราะห์

แยกแยะและตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สภาวะการณ์ของการแข่งขันระหว่างประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นคุณภาพการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญประการหนึ่งสำหรับศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ตัวแปรที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนักการศึกษาทั้งหลายต่างมีทัศนะตรงกันว่า



ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะภาวะผู้นำ เป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความเป็นมืออาชีพ สามารถบริหารงานให้เกิด ประสิทธิภาพผลทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิด การมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบัน และภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของ บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) เป็นกระบวนการใช้ความสามารถและความ ชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการ บริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำ ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (Essential Leadership Skills in the 21st Century) ซึ่งจะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับ ต่างๆ Victor (n.d.อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2556) ได้กล่าวไว้ว่าสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ต้องการภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Corporate Leadership) มากกว่าผู้นำแบบใช้อำนาจหรือการ บังคับ

สำหรับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน จากงานวิจัยของ Lee (2008) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ ประสบความสำเร็จได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building Skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration Skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และสร้างสรรค์ (Critical Thinking and Creativity Skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving Skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้

(Learning Innovation Skill) และงานวิจัยของ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) พบว่า ทักษะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิด ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงาน เป็นทีม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะด้านการคิด วิเคราะห์และสร้างสรรค์ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ทักษะด้าน การใช้ดิจิทัล (Digital Literacy Skills) ทักษะ การกำหนดทิศทางองค์กร (Setting Instructional Direction Skill) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (Sensitivity skill) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (Adjustment Skill) และทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill) ซึ่งสอดคล้องกับ New Zealand Ministry of Education (2013) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556) กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (The Educational Leadership Model: ELM) ว่าเป็นโมเดลที่กล่าวถึงคุณภาพ (Quality) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ของผู้นำ ทางการศึกษาระดับกลางและระดับอาวุโสที่ จำเป็นต่อการนำสถานศึกษาเข้าสู่ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบารมี และใช้อิทธิพลอย่างมีคุณธรรม 2) การตั้งใจ สร้างแรงดลใจ 3) การกระตุ้นและสร้างปัญญา แก่สมาชิก 4) การสร้างความสัมพันธ์ และ 5) การให้รางวัลและการลงโทษ (พิชาย รัตนดิถ ฤเกียรติ, 2552)

ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการ ศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีไปสู่การสร้างโมเดล ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและตรวจสอบความ สอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยกับข้อมูลเชิง



ประจักษ์ หากพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดก็สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีทักษะในการบริหารงานยุคใหม่ หรือสร้างเกณฑ์ประเมินผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาได้ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน นอกจากนี้สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำไปใช้การกำกับ ติดตามภารกิจ (Monitoring) และการประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานว่ามีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง
2. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้

สมมติฐานการวิจัย

1. ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัยมีความเหมาะสมสำหรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 20
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าไควสแควร์ (X^2) ไม่มีนัยสำคัญหรือค่า P สูงกว่า 0.05 ค่า GFI และค่า AGFI สูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA

น้อยกว่า 0.05 3. ค่าน้ำหนัก ขององค์ประกอบหลัก มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่า 0.30

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 30,850 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 225 เขตพื้นที่การศึกษา แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่มัธยมศึกษา รวมทั้งสิ้น 48 เขตพื้นที่การศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 680 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่เป็นผลจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย มีดังนี้

3.1 องค์ประกอบหลักทักษะการสื่อสาร มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรู้เท่าทันสื่อ ทักษะด้านเทคโนโลยี และการนำเสนอ

3.2 องค์ประกอบหลักทักษะความคิดสร้างสรรค์ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความท้าทาย ความยืดหยุ่น และจินตนาการ

3.3 องค์ประกอบหลักทักษะวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการสร้างแรงบันดาลใจ

3.4 องค์ประกอบหลักทักษะความร่วมมือ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

4. ระยะเวลาในการศึกษา ผู้วิจัยดำเนิน



การเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2559 ช่วงเดือนพฤษภาคม 2559 ถึงเดือนกรกฎาคม 2559

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2558 จำนวน 30,850 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 225 เขตพื้นที่การศึกษา กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สัดส่วนค่าพารามิเตอร์ต่อจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 20 ต่อ 1 ตามสูตรของ Lindeman, Merenda and Gold (1980 อ้างถึงในงษ์ลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 54) ได้จำนวน 680 คน จากประชากรจำนวน 30,850 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้รายชื่อจังหวัดในแต่ละภูมิภาค แล้วนำมาจำแนกกลุ่มตัวอย่างเป็นรายเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละจังหวัด รวมทั้งสิ้น 48 เขตพื้นที่การศึกษา และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน โดยแบ่งชั้นตามระดับการศึกษาที่เปิดสอนโดยแบ่งเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะเครื่องมือเป็นมาตราวัดแบบประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำแนกเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักทักษะการสื่อสาร
 - องค์ประกอบย่อยด้านรู้เท่าทันสื่อ
 - องค์ประกอบย่อยด้านทักษะเทคโนโลยี
 - องค์ประกอบย่อยด้านการนำเสนอ
2. องค์ประกอบหลักทักษะความคิดสร้างสรรค์
 - องค์ประกอบย่อยด้านความคิดริเริ่ม
 - องค์ประกอบย่อยด้านความท้าทาย
 - องค์ประกอบย่อยด้านความยืดหยุ่น
 - องค์ประกอบย่อยด้านจินตนาการ
3. องค์ประกอบหลักทักษะวิสัยทัศน์
 - องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์
 - องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์
 - องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
4. องค์ประกอบหลักทักษะความร่วมมือ
 - องค์ประกอบย่อยด้านมีส่วนร่วม
 - องค์ประกอบย่อยด้านความไว้วางใจ
 - องค์ประกอบย่อยด้านแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบเพื่อค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบ



หลักจากผู้เชี่ยวชาญในสาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 5 ราย และสาขาการวัดและประเมินผล จำนวน 2 ราย เมื่อนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 ราย พบว่า แบบสอบถามตอนที่ 2 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.968 จำแนกเป็นค่าความเชื่อมั่นในแต่ละองค์ประกอบหลัก ดังนี้ ทักษะการสื่อสาร 0.915 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ 0.940 ทักษะวิสัยทัศน์ 0.913 ทักษะความร่วมมือ 0.935 และผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทางไปรษณีย์ ช่วงเดือนพฤษภาคม 2559 ถึงเดือนกรกฎาคม 2559 ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 635 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.38 ของแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 680 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความถี่ และค่าร้อยละเพื่อให้ทราบสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร และขนาดของสถานศึกษา

2. วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อการคิดสรรตัวบ่งชี้ไว้ในโมเดล

3 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อพิจารณาระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

4. วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติของ Bartlett ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐาน เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) โดยพิจารณาที่ค่า Bartlett's test of Sphericity และค่าความน่าจะเป็นว่ามีความสัมพันธ์เหมาะสมกันเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปหรือไม่

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและกำหนดน้ำหนัก ตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรม SPSS และ AMOS

ผลการวิจัย

การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏผลการวิจัยตามลำดับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของโมเดลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละโมเดลการวัด (Measurement Model) ขององค์ประกอบหลัก พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการวิเคราะห์ค่าสถิติของ Baertlett พบว่า มีค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่า .01 ทุกองค์ประกอบหลัก และค่า Kaiser-Mayer – Olkin Measures of Sampling Adequacy มีค่ามากกว่า 0.08 ทุกองค์ประกอบหลัก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด ขององค์ประกอบหลักทั้ง 4 โมเดล ดังนี้

1. โมเดลการวัดทักษะการสื่อสาร พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาจากค่าไคสแควร์ (X^2) เท่ากับ 100.918 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 86 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.130



2. โมเดลการวัดทักษะความคิดสร้างสรรค์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่าไคสแควร์ (X^2) เท่ากับ 69.889 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 61 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.204

3. โมเดลการวัดทักษะวิสัยทัศน์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่าไคสแควร์ (X^2) เท่ากับ 85.054 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 83 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.417

4. โมเดลการวัดทักษะความร่วมมือ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่าไคสแควร์ (X^2) เท่ากับ 101.160 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 84 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.098

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองจากโมเดลการวัด (Measurement Model) ขององค์ประกอบย่อยในแต่ละโมเดลการวัดขององค์ประกอบหลัก รวมทั้งหมด 13 โมเดล พบว่า (1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทุกโมเดล มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.342 - 0.795 ดังนี้ คือโมเดลการวัดทักษะการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย โดยตัวบ่งชี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.089 - 0.774 โมเดลการวัดทักษะความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย โดยตัวบ่งชี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.266 - 0.760 โมเดลการวัดทักษะวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย โดยตัวบ่งชี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.369 - 0.755 และโมเดลการวัดทักษะความร่วมมือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยโดยตัวบ่งชี้มีค่าสัมประสิทธิ์

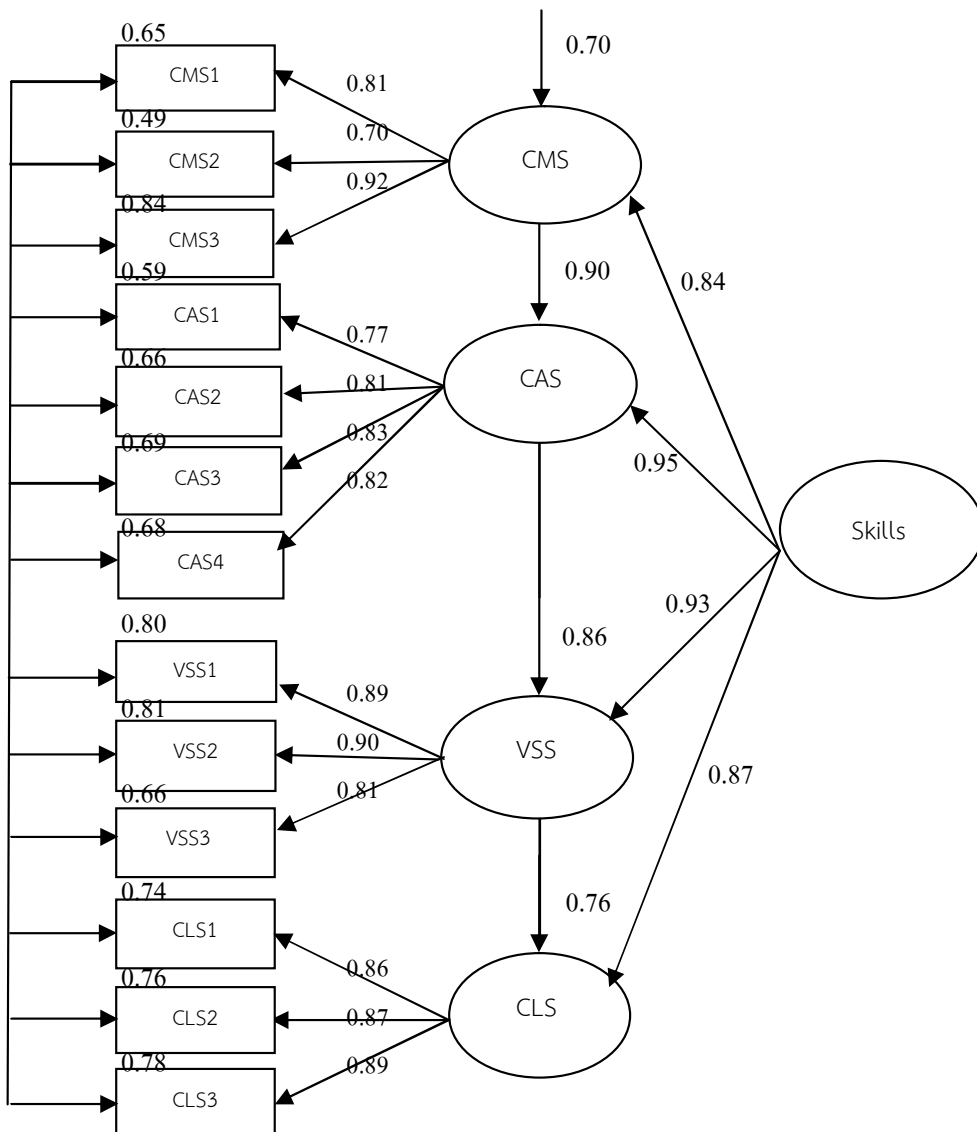
สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.389 - 0.795 (2) เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่า Baertlett ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่า .01 ส่วนค่า Kaiser-Meyer - Olkin Measurers of Sampling Adequacy (MSA) มีค่าเท่ากับ 0.946 (3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-square (X^2) เท่ากับ 34.88 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 25 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.09 และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.03

3. ผลการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ผลการตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ พบว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลักมีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.84 - 0.95 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยทักษะการสื่อสาร(CMS) มีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.70 - 0.92 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (CAS) มีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.77 - 0.83 ทักษะวิสัยทัศน์ (VSS) มีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.81 - 0.90 และทักษะความร่วมมือ (CLS) มีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.86 - 0.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า นอกจากนั้นค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 72 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.46 - 0.90 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า แสดงให้เห็นว่า โมเดล

ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 72 ตัวบ่งชี้ สามารถ

ใช้วัดทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้อย่างมีความตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น นำเสนอ Adjusted Model แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ปรับแก้แล้ว



อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองจากโมเดลการวัดขององค์ประกอบย่อย 13 โมเดล พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากว่าในสภาพการณ์ที่ผ่านมาและในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทฤษฎีหรือผลงานวิจัยตามที่กำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย จึงทำให้คำตอบจากกลุ่มตัวอย่างสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เช่น (1) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2559) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) มีนโยบาย แผนและแนวทางในการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาโดยจัดหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก(Core Competency) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การพัฒนาตนเอง (Expertise) 4) การทำงาน (Teamwork) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical Thinking

Conceptual Thinking) 2) การสื่อสารและการจูงใจ (Communication Influencing) 3) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Caring Development Others) 4) การมีวิสัยทัศน์(Visioning) และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) มีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยจัดอบรมหลักสูตร Growth Mindset and Strategic Moral Leadership เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะและศักยภาพสามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีนโยบายส่งเสริมทักษะทางด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในประสบการณ์และเข้าใจคุณค่าของความเป็นผู้นำในตัวเอง ตระหนักถึงวิธีการขจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมพฤติกรรมและพัฒนาความสามารถพิเศษของความเป็นผู้นำ มุ่งบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ความท้าทายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (Essential Leadership Skills in the 21st Century) เช่นทักษะคอมพิวเตอร์ หรือ ICT ทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษและอื่น ๆ) ทักษะการนำเสนอ และทักษะการวิจัย ซึ่งเป็นทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับต่าง ๆ

จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 72 ตัวบ่งชี้ ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยเป็นโมเดลที่มีประโยชน์ต่อการสร้างแบบวัดและประเมินตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพื่อใช้เป็นแนวทางการสร้าง

โปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ให้มีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษาอันจะ

ส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาไทยในอนาคต โดยมี
กรอบแนวคิดในระดับองค์ประกอบหลัก และองค์
ประกอบย่อย แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดระดับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้
ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัย
ไปใช้

1. ผลจากการวิจัยทักษะภาวะผู้นำใน
ศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้น
ฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1)
ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะความคิดสร้างสรรค์
3) ทักษะวิสัยทัศน์ 4) ทักษะความร่วมมือ ใน
แต่ละองค์ประกอบหลัก พบว่ามีองค์ประกอบ
ย่อยที่สำคัญ รวม 13 องค์ประกอบย่อย และใน
แต่ละองค์ประกอบย่อยมีตัวบ่งชี้ที่แสดงออกถึง
พฤติกรรมของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผลการ
วิจัยดังกล่าวทำให้พบแนวทางในการพัฒนาทักษะ
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถาน
ศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังนี้

2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สามารถนำตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำ
ในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาทักษะภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อให้
เป็นผู้บริหารมืออาชีพสอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำ
ในศตวรรษที่ 21



3. กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นผลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปเป็นข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ ความเข้าใจในคุณค่าของความเป็นผู้นำในตัวเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับต่าง ๆ

4. สามารถนำตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นผลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานสำหรับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการนำไปใช้ในการกำหนดเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ผลจากการวิจัยทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์

ประกอบย่อย เพื่อให้การนำผลวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างแท้จริง จึงควรมีการวิจัยดังนี้

2. ควรมีการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการสร้างโมเดลสมมุติฐานจากทฤษฎีและงานวิจัย ดังนั้นหากมีการวิจัยเชิงคุณภาพจะได้องค์ความรู้ใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ในการอธิบายทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ควรทำการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้โมเดลที่ได้รับการทดสอบจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทาง เพื่อให้ได้โปรแกรมในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะส่งผลถึงการพัฒนาดตนเองและคุณภาพการศึกษาต่อไป

4. ควรมีการวิจัยเพื่อสร้างแบบวัดและประเมินตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้เครื่องมือการวัดทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาดตนเองต่อไป

เอกสารอ้างอิง

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- นางลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธารอักษร.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ฎเก็ด. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ธงค์ บียอนด์ บุคส์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีที่ค่นะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2559). *นโยบายแผนและแนวทางในการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2559, จาก <http://www.nidtep.go.th/webnidtep2015/index.php/2015-04-29-02-17-33/2015-04-29-02-18-11>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *นโยบายส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2559, จาก <http://www.nidtep.go.th/webnidtep2015/index.php/2015-04-29-02-17-33/2015-04-29-02-18-11>.
- Lee. D. M. (2008). *Essential skills for potential school administrators: A case study of one Saskatchewan Urban School Division*. University of Saskatchewan: Saskatoon.
- NASSP. (2013). *Breaking ranks: 10 skills for successful school leaders*. Retrieved April 1, 2013, from http://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_ExSum.pdf.