

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่: ความท้าทายและความซับซ้อน ทางบริบทของความเป็นผู้นำในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กุลชลี จงเจริญ

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Corresponding author: koolchalee.cho@stou.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ 2) กระบวนการแก้ไขปัญหาการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ และ 3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ จำนวน 9 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแนวคำถามการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มีความรู้และทักษะจากศาสตร์ทางการบริหารและสามารถนำความรู้มาบูรณาการสู่การปฏิบัติจริงได้ ส่วนใหญ่ผ่านการดำรงตำแหน่งบริหารมาแล้ว ในขณะที่บางส่วนรู้สึกท้อแท้ โดดเดี่ยว มีความกดดัน รวมทั้งพยายามบริหารงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเป็นทางการจากต้นสังกัด แต่ยังคงขาดการนิเทศ ติดตามผลการพัฒนา และการปรับตัวของผู้บริหารต้องใช้การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ 2) กระบวนการแก้ไขปัญหาการบริหารสถานศึกษา เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาร่วมกันกับครูและชุมชน วางแผนการแก้ไขปัญหาและกำหนดกลยุทธ์การทำงานร่วมกัน ลงมือแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญ และมีการทบทวน ตรวจสอบผลการแก้ปัญหานั้น ๆ และ 3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความเป็นผู้นำพบว่า ควรพัฒนาระบบและกลไกการเลื่อนไหลการเข้าสู่ตำแหน่งจากครูเป็นตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การจัดให้มีโปรแกรมปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ การพัฒนาวิชาชีพ การสนับสนุนและการให้คำปรึกษา การจัดตั้งสถาบันความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ และการจัดให้มีระบบการนิเทศ ติดตามผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใหม่อย่างเป็นระบบ จริงจัง และต่อเนื่อง ซึ่งผลจากการวิจัยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำสำคัญ : 1. ภาวะผู้นำ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ 3. ความท้าทาย 4. ความซับซ้อน 5. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Leadership of novice principals: Challenges and contextual complexities of leadership in basic education schools

Koolchalee Chongcharoen

School of Educational Studies, Sukhothai Thammathirat Open University,

Nonthaburi 11120, Thailand

Corresponding author: koolchalee.cho@stou.ac.th

Abstract

The objectives of this research were to study 1) the leadership condition of novice principals, 2) the problem-solving processes in school administration employed by novice principals, and 3) recommendations for developing the leadership of novice principals amid the challenges and contextual complexities of basic education schools. Key informants included nine novice principals and seven experts. The research tools used were two focus group discussion forms, and data were analyzed through content analysis. The research findings were as follows: 1) Novice principals possess knowledge and skills in management sciences and can integrate this knowledge into practical application. Most have previously held administrative positions, though some feel discouraged, isolated, and pressured. They strive to meet the needs of parents and the community. All have received official development from their respective organizations but lack supervision, follow-up on their development, and effective time management, which is necessary for their adjustment. 2) The process of solving administration problems begins with analyzing the problem situation together with teachers and the community, planning and strategizing collaboratively, addressing problems based on priority, and reviewing and assessing the outcomes of these solutions. 3) Recommendations for developing leadership suggest that there should be a systematic and efficient mechanism for the transition from teacher to school administrator positions, official induction programs, professional development, support, and mentoring. Establishing formal leadership institutes and implementing a structured, serious, and continuous system for supervising and following up on the development of novice principals is also recommended. The research findings will benefit school administration, and relevant agencies can use the recommendations to develop the leadership of novice principals amid the challenges and contextual complexities of basic education schools.

Keywords: 1. Leadership 2. Novice principals 3. Challenges 4. Complexities 5. Basic education schools

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการแข่งขันทางเศรษฐกิจทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับความกดดันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (disruptive innovation) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญและเป็นความท้าทายสำหรับผู้นำองค์กรที่จะต้องทำความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรและหน่วยงานทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาสำหรับบริบทในศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นโจทย์สำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูง (high performance) รวมทั้งกระบวนการตัดสินใจในการบริหารจัดการแนวใหม่และกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้เกิดความคาดหวังและความต้องการในการบริหารจัดการด้านการศึกษาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากข้อมูลสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นสังกัดที่มีสถานศึกษาอยู่ในความดูแลจำนวนมากที่สุด โดยในปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนสถานศึกษามากถึง 29,583 แห่ง (Office of the Basic Education Commission, 2021) ซึ่งการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาในแต่ละปีจึงมีการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่มีบุคลากรเกษียณหรือมีเหตุจำเป็นที่จะต้องออกจากงาน จึงมีผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ (novice principal) ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งหมุนเวียนในระบอบอย่างต่อเนื่อง โดย Shoho, Barnett, and Tooms (2010) ได้ให้นิยามผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ว่าเป็นผู้บริหารที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายใน 3 ปีแรก ซึ่งนักการศึกษาในหลายประเทศทั้งในแถบยุโรป อเมริกา หรือแถบเอเชียเนีย ได้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่และระบุถึงปัญหาที่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ต้องเผชิญเมื่อได้รับ

การแต่งตั้ง Man-biu Cheung and Walker (2006) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับความท้าทายมากมายเมื่อได้รับการแต่งตั้งครั้งแรก เช่นเดียวกับ Lashway (2003), Pierce and Fenwick (2000), Lovely (2004), Villani (2006) และ Yirci and Kocabas (2010) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่ประสบปัญหามากมายในระยะเริ่มต้นของการบริหาร พวกเขาจะรู้สึกโดดเดี่ยว นอกเหนือจากภาระงานหนักและความรับผิดชอบ ในช่วงปีแรก ๆ ของการแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มักจะถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังและต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ได้รับความช่วยเหลือใด ๆ จากบุคลากรที่อยู่ในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ให้แนวทางหรือให้การสนับสนุน (Lashway, 2003) Yirci and Kocabas (2010) กล่าวว่า แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จะมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาได้แต่ก็ยังคงมีความรู้สึกกดดันและประหม่าลงเลที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียนใหม่และสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ และยังมีแนวโน้มที่จะประสบปัญหาในการบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร งานสัมพันธ์ชุมชน รวมทั้งการดำเนินการตามความรับผิดชอบ นอกจากนี้พวกเขาต้องเผชิญกับภาวะที่จำเป็นและต้องพยายามกระทำตามคำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการและเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน (Saidun, Tahir, & Musah, 2015)

นอกจากนี้ Cheng (1996) ยังกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่รู้สึกไม่มั่นใจในการตัดสินใจและสุดท้ายยอมให้ตัวเองทำผิดพลาดในการจัดการกับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น ซึ่ง Saidun et al. (2015) เห็นพ้องว่าผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มักประสบปัญหาเมื่อต้องรับมือกับวิกฤตอันเนื่องมาจากการขาดประสบการณ์และการขาดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในด้านทักษะการจัดการ โดยเฉพาะด้านการจัดการกับวิกฤต โดย Cheng (1996) ได้ระบุองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ทุกคนควรได้รับ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้มีความมั่นใจมากขึ้นโดยเฉพาะเมื่อต้องรับมือกับทุกสถานการณ์วิกฤต สำหรับประเทศไทยแล้ว จากกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพียงแต่มีการกำหนดให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาโดยมอบหมาย

ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยพัฒนา และยังไม่ปรากฏการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งและการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ในระยะเริ่มต้นของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบกับท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์วิกฤตที่อาจไม่คาดคิดที่จะเกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งเป็นภาวะที่จำเป็นต้องบริหารจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า (Kaschner, 2021) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ซึ่งอาจยังขาดทักษะการจัดการและประสบการณ์ในการบริหารเพื่อแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นดังกล่าวได้อย่างทันทั่วทั้ง

ดังนั้น การศึกษาถึงสภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ กระบวนการแก้ไขปัญหาการบริหารสถานศึกษา และข้อเสนอแนะในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ ผลจากการศึกษาจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารและการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในภาพรวมทั้งในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และในสังกัดอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษากระบวนการแก้ไขปัญหาการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อออกแบบการวิจัยและกำหนดกรอบแนวทางการวิจัย รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาข้อเสนอแนะจากนั้นได้กำหนดประเด็นตัวแปรที่ศึกษาสำคัญ ประกอบด้วย

สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ รวมทั้งกระบวนการแก้ไขปัญหาการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่อันจะนำมาสู่ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมสถานศึกษา และความรู้สึกที่มีต่อการดำรงตำแหน่ง (Lashway, 2003; Lovely, 2004; Pierce & Fenwick, 2000; Villani, 2006) ความสามารถในการบูรณาการความรู้สู่การปฏิบัติ และประสบการณ์ด้านการบริหาร (Yirci & Kocabas, 2010) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ทักษะการจัดการตามภารกิจ การตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน การได้รับการพัฒนาฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ และการบริหารเวลา (Saidun et al., 2015; Giles, 2018) และใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหา และทำความเข้าใจปัญหา การวางแผนการแก้ไขปัญหา การลงมือแก้ไขปัญหา และการตรวจสอบผลการแก้ไขปัญหามาใช้เป็นกรอบในการวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในภาพที่ 1

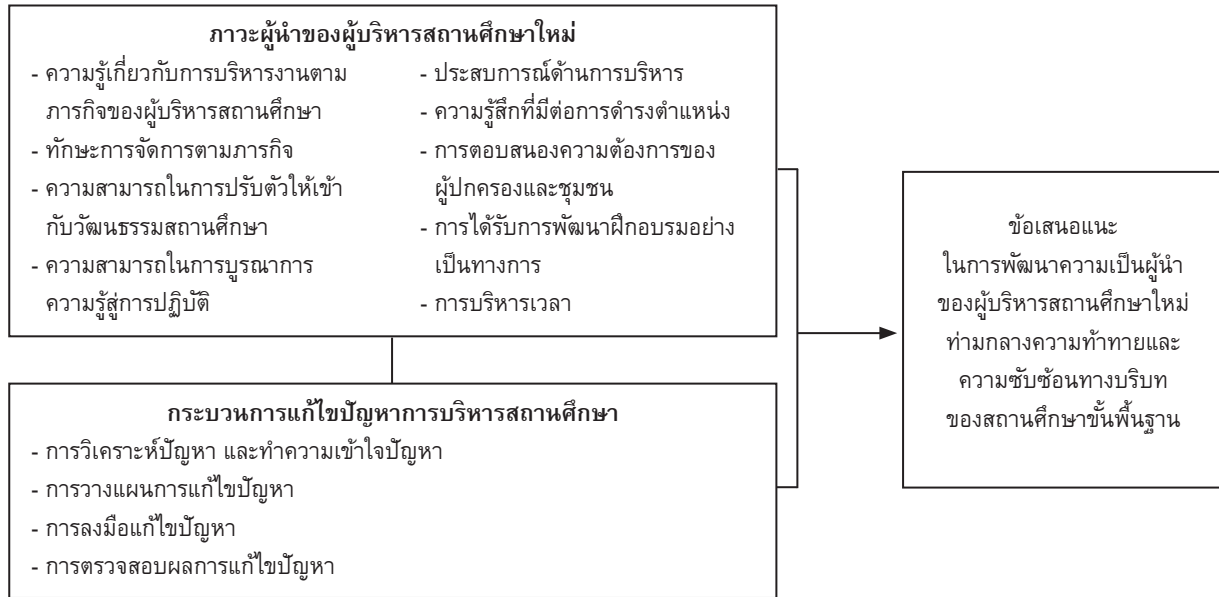
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่

1. ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2565 จำนวน 9 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จากภาคกลาง จำนวน 3 คน ภาคเหนือ จำนวน 2 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 คน และภาคใต้ จำนวน 2 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้ คือ 1) เป็นผู้บริหารที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายใน 3 ปีแรก และ 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้ คือ 1) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 คน 2) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 2 คน และ 3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย เป็นแนวคำถามการสนทนากลุ่มมี 2 ฉบับ ได้แก่

1. ฉบับที่ 1 แนวคำถามการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ทักษะการจัดการตามภารกิจ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมสถานศึกษา ความสามารถในการบูรณาการความรู้สู่การปฏิบัติ ประสบการณ์ด้านการบริหาร ความรู้สึกที่มีต่อการดำรงตำแหน่ง การตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน การได้รับการพัฒนาฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ และการบริหารเวลา และแนวคำถามการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับกระบวนการแก้ไขปัญหการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา การวางแผนการแก้ไขปัญหา การลงมือแก้ไขปัญหา และการตรวจสอบผลการแก้ไขปัญหา

2. ฉบับที่ 2 แนวคำถามการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ จากนั้นกำหนดองค์ประกอบและตัวแปรที่ต้องการศึกษา เขียนคำถามตามกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ศึกษา นำคำถามตามแนวคำถามการสนทนากลุ่มทั้ง 2 ฉบับ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน

ประเมินเชิงวิพากษ์ความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของเครื่องมือ และปรับปรุงแก้ไขคำถาม จากนั้นจัดพิมพ์เป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญผ่านโปรแกรม Microsoft Teams จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้เวลาในการสนทนากลุ่มโดยประมาณกลุ่มละ 2 ชั่วโมง 30 นาที โดยมีกระบวนการในการจัดสนทนากลุ่ม ตั้งแต่การติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลการสนทนากลุ่มแต่ละกลุ่มเพื่อกำหนดวันเวลาการสนทนากลุ่ม โดยส่งแนวคำถามการสนทนากลุ่มและลิงก์สำหรับการเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม จากนั้นดำเนินการสนทนาตามวันและเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่มเพื่อนำมาถอดคำสนทนาสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม จะนำมาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ด้วยวิธีการตีความและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

ผลการวิจัย

1. สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า

1.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่เห็นพ้องกันว่าความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานได้มาจากศาสตร์ทางการบริหาร และสามารถนำมาปฏิบัติจริงเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ แต่อาจยังไม่เพียงพอในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน โดยกล่าวว่า

“เวลาเราเรียนบริหารนะครับ แต่ละสถาบันการศึกษา เราจะเรียนด้วยเนื้อหาวิชาที่เหมือนกันโดยส่วนใหญ่ แต่เวลาเมื่อตอนที่เรารับตำแหน่ง สภาพบริบทและแนวทางการดำเนินงานของแต่ละพื้นที่ไม่เหมือนกันเลย เราจึงต้องประมวลและบูรณาการความรู้ที่เรียนมาซึ่งช่วยได้มากที่สุดทีเดียว”

“ในส่วนองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน ผมมองว่ามันก็เป็นไปตามภารกิจอยู่แล้วของการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเมื่อลงตำแหน่งจะเห็นงานในภาพที่เป็นจริงว่าต้องบริหารอะไรบ้าง แต่อาจมีบางประเด็นที่เกี่ยวกับความรู้ในด้านการจัดการเรียนการสอนที่ต้องให้คำแนะนำแก่ครูในด้านวิชาการอาจยังไม่เพียงพอ”

1.2 ทักษะการจัดการตามภารกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ส่วนใหญ่เห็นว่า ทักษะการบริหารที่สำคัญมาจากการที่เคยดำรงตำแหน่งรองผู้บริหารสถานศึกษามาก่อน และ ทักษะที่สำคัญในการนำมาใช้ คือ ทักษะการบริหารคนในองค์กร โดยกล่าวว่า

“ผมได้รับประสบการณ์หรือได้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้บริหารสถานศึกษามาก่อน จึงมีทักษะการบริหารติดตัวมาส่วนหนึ่งแล้ว แต่ในขณะที่ผู้บริหารบางท่านผ่านจากครูมา คือเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ กลุ่มงาน อาจยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ ก็อาจเป็นปัญหา”

“สิ่งที่หลักการบริหารนำมาใช้มากและยากที่สุด คือ ทักษะการบริหารคน จะทำอย่างไรให้เราเข้าใจคน ให้คนที่อยู่ด้วยกันทำงานร่วมกันได้ ทำอย่างไรให้ชุมชนกลับมาให้วัดกลับมาให้ทุกอย่างกลับมา 2 ปีที่ผ่านมาคิดทำตรงนี้ คือ พยายามบริหารคน ซึ่งต้องใช้ทักษะการบริหารงานมาก”

1.3 ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่เห็นว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร โดยกล่าวว่า

“วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญมาก สิ่งที่จะต้องมองอันดับแรก คือ สัมพันธภาพระหว่างกัน เราต้องทำความรู้จักกับคุณครูในโรงเรียน ต้องศึกษานิสัยใจคอ ผมเป็นผู้บริหารครั้งแรกทุกคนอยู่โรงเรียนนั้นมากกว่า 5 ปี บางคน 10 ปี 20 ปี 30 ปี เขามีวัฒนธรรมการทำงานของเขาแล้วเราอายุน้อยกว่าเขา ผมยกมือไหว้ทุกคน ไม่ใช่เรื่องน่าอายเลย ผมก็ต่อสู้กับครูเหล่านี้ที่อยู่ประมาณ 2 ปี ก่อนที่เขาจะยอมรับในตัวผู้บริหารที่อายุน้อย”

“วัฒนธรรมในสถานศึกษา จะมาจากครูรุ่นสู่รุ่น ก็จะเป็นลักษณะของครูค่อนข้างที่จะมีวัฒนธรรมแบบกลับบ้านไว ๆ นะครับ ตอนเช้าก็จะมาเข้านิตินิ่งเพราะว่าก็จะเป็นคนในพื้นที่แต่พอย้ายมาโรงเรียนในกรุงเทพฯ ครูจะขอมายาย เนื่องจากรถติด และกลับเย็นมาก เนื่องจากรอเวลาให้รถไม่มากนัก ก็พยายามที่จะให้ข้อมูลคุณครูว่า ครูก็ควรจะต้องมารอรับนักเรียน คงต้องมาแต่เช้าก็ใช้เวลาอยู่สักพักใหญ่ ครูก็ปรับตัวได้ แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารด้วยเช่นกัน”

1.4 ความสามารถในการบูรณาการความรู้สู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่เห็นว่า สามารถนำความรู้มาบูรณาการสู่การปฏิบัติจริงได้ โดยกล่าวว่า

“เราจบบริหารการศึกษา เราจะสามารถนำความรู้ทฤษฎีที่เรียนจบมาสู่การใช้จริง บางสถานการณ์ก็นำมาใช้ได้ เช่น ทฤษฎีการบริหารคน จะช่วยได้มาก แต่ทั้งนี้เราต้องมีความรู้มากพอที่จะบอกเขาได้ เพราะการบริหารคนนะแต่ละคนมันไม่เหมือนกันอยู่แล้ว”

1.5 ประสบการณ์ด้านการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา หรือการทำงานในแต่ละด้านมาแล้วจะช่วยให้การบริหารใหม่ส่วนใหญ่เห็นว่า การผ่านการดำรงตำแหน่งบริหาร มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกล่าวว่า

“เราผ่านจากการเป็นรองผู้บริหารมาก่อนที่เราจะมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีประสบการณ์ในการบริหารมาบ้าง และเราก็เป็นหัวหน้างานมาครบทั้ง 4 งาน มีประสบการณ์การเป็นครูมากกว่า 20 ปี ทำให้เข้าใจบริบทของความเป็นครูมาเป็นพื้นฐานในการบริหารงานสถานศึกษา”

“ผมไม่เคยเป็นหัวหน้างานมาก่อน แต่ก็ผ่านงานมาทุกกลุ่มเหมือนกัน มันเป็นความโชคดีที่ผู้บริหารของผมบริหารงานแบบ Rotate ทุกปี จึงมีประสบการณ์ในตรงนี้ สามารถทำแผนได้ สามารถทำงานการเงินได้ ผมก็เลยได้ความโชคดีตรงนี้มาในการบริหาร”

1.6 ความรู้สึกที่มีต่อการดำรงตำแหน่ง ผู้บริหาร มีความกดดัน แต่มีบางส่วนที่มีความพร้อมและความมั่นใจ สถานศึกษาใหม่บางส่วนเห็นว่า รู้สึกท้อแท้ โดดเดี่ยว ในการดำรงตำแหน่ง โดยกล่าวว่า

“ตอนเราลงไปครั้งแรก รู้สึกท้อ ปัญหาเยอะมาก สภาพภูมิทัศน์ภายในโรงเรียน อาคารเรียน สิ่งต่าง ๆ ที่มันชำรุด ต้องปรับเยอะมาก เพราะว่าโรงเรียนที่ให้ผู้บริหารใหม่ลงตำแหน่ง คือ ส่วนมากมักจะเป็นขนาดเล็ก และเป็นโรงเรียนที่ว่างเว้นจากการมีผู้บริหารมานาน ครูจะเคยชินต่อการอยู่กันเอง เราอาจจะต้องปรับเค้าเยอะเพื่อให้มันเข้าสู่ระบบ เข้าสู่ระเบียบ”

“มีความรู้สึกโดดเดี่ยว ช่วงแรกผมเองก็ไม่มี ความมั่นใจในเรื่องของการดำรงตำแหน่ง เผชิญกับความกดดัน อย่างเช่น ในช่วงของการพิจารณาเงินเดือนเนี่ยให้กับบุคลากรคณะครู ก็จะมี ความกดดัน”

“ก็ไม่ได้รู้สึกโดดเดี่ยวนะคะ รู้สึกว่าเรามีความมั่นใจอยู่แล้ว คือ เราก้าวมาแล้ว เราพร้อมที่จะลงสนามและเราก็สอบผ่านมาแล้ว เพราะฉะนั้นความรู้สึกตรงนี้ คือ เรามีเพื่อน พี่ น้อง คอยอยู่ด้วยกัน”

1.7 การตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่เห็นว่า มีความสำคัญมาก ในการทำให้ผู้ปกครองและชุมชนเกิดความเชื่อมั่นว่าผู้บริหาร สามารถพัฒนาลูกหลานของพวกเขาให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ และให้ความร่วมมือในการบริหารสถานศึกษา โดยกล่าวว่า

“เราต้องทำความเข้าใจระหว่างผู้ปกครอง ระหว่างผู้นำชุมชน ระหว่างเครือข่ายภาคีต่าง ๆ ของโรงเรียน จะต้องทำให้เขามีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้ได้”

“ผู้บริหารใหม่ทุกคนก็จะเป็นความหวังของชุมชน จึงเป็นความหวังของผู้ปกครองที่อยากให้ ออกมาพาลูกหลานของเขามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เราพัฒนา สร้างอะไรให้เขาเห็นมากเท่าไร ความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารมันก็จะยิ่งมากขึ้น”

“เราก็มองไปที่ของการประชุมผู้ปกครองนักเรียน พูดคุยนโยบายของผู้บริหารที่เราลงไปว่า เราต้องการนโยบายของเราเป็นแบบนี้ เราต้องการความร่วมมือแบบนี้จากชุมชนจากผู้ปกครอง”

1.8 การได้รับการพัฒนาฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ผลการพัฒนาข้างข้อความต่อเนื่อง และความรู้ที่ได้รับ ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ระบุตรงกันว่า ได้รับการพัฒนา เป็นเพียงบางส่วนเท่านั้นอาจยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้ อย่างเป็นทางการจากต้นสังกัด แต่เห็นว่าการนี้เทศ ติดตาม ซึ่งผู้บริหารต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยกล่าวว่า

“เราได้รับการอบรม 3 ระยะ ระยะที่ 1 ประมาณ 15 วัน ซึ่งเป็นหลักสูตรเนื้อหาวิชาการ ระยะที่ 2 ลงไปสถานศึกษาที่เราไปอยู่ ไปเรียนรู้งาน ไปทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหาร แล้ว 3 วัน เราถึงจะมาเจอกันอีกครั้งในระยะที่ 3 เพื่อที่ว่าจะมาสรุปงานทั้งหมดที่เราเจออย่างนี้ เข้ามานำเสนองาน”

“เขตพื้นที่จะมีทีม Coaching มีพี่เลี้ยง แต่จะมีการนี้เทศติดตามจากต้นสังกัด จากเขตพื้นที่ ค่อนข้างน้อย ในระยะเวลา 3 ปี ที่เราเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ทำให้ขาดความต่อเนื่อง”

“แม้ว่าหน่วยงานต้นสังกัดจะให้ความรู้กับเรามากเท่าไร แต่ในบริบทจริงแล้วเราจะนำไป ใช้ได้เพียงบางอย่าง บางอย่างเราต้องเรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยตัวเอง”

1.9 การบริหารเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ซึ่งต้องใช้เวลาและการบริหารเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก เห็นพ้องกันว่า การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีข้อจำกัด โดยกล่าวว่า มากทั้งการขาดแคลนทรัพยากร การปรับตัวของผู้บริหาร

“รู้สึกว่าการเวลาใน 1 วัน ยังไม่เพียงพอ นอกจากจะต้องบริหารเวลาให้ตัวเอง บริหารเวลาให้กับ โรงเรียน จะต้องบริหารเวลาให้กับครอบครัว”

“การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก คนมีจำกัด แต่ปริมาณงานเทียบเท่ากับโรงเรียนที่ใหญ่กว่า จึงต้องลำดับความสำคัญว่าอะไรที่สำคัญมากก็จะทำก่อนอะไร รวมทั้งบางครั้งการเมือง มาสร้างความกดดันให้เราด้วย ก็จะต้องบริหารเวลาส่วนอื่นมาใช้ตรงนี้ให้กับต้นสังกัด”

2. กระบวนการแก้ไขปัญหาการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่วิเคราะห์ถึงสภาพปัญหา ของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและ ที่พบเจอและพยายามทำความเข้าใจถึงปัญหาโดยการพูดคุย ความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กับคณะครูและชุมชนเพื่อระบุปัญหาและสาเหตุของปัญหา ให้ชัดเจน โดยกล่าวว่า

2.1 การวิเคราะห์ปัญหา และทำความเข้าใจปัญหา

“ไปเจอโรงเรียนที่มีความแตกต่าง ก่อนอื่นต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับวัด ชุมชน ทั้งแบบ เป็นทางการไม่เป็นทางการเพื่อไปฟังความต้องการของชุมชนเป็นสิ่งสำคัญมาก จะทำอย่างไร จะแก้ไขปัญหาอย่างไร เพื่อให้ผู้ปกครอง ชุมชนมาเป็นทีมของเรา เกิดความเชื่อมั่นเพื่อให้ โรงเรียนของเราพัฒนาขึ้น”

“ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ เรื่องของบุคคล เราต้องทำความรู้จักกับคุณครูในโรงเรียน มีวิธีการในการดูแลบุคลากรว่าทำอะไรในวิกฤตที่มีขนาดแคลน ให้สอนนักเรียนได้ไม่ให้เกิดผลกระทบ พยายามหาจุดดี หาจุดเด่น หาจุดด้อย เสริมพัฒนาการต่าง ๆ ให้ครู”

2.2 การวางแผนการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ส่วนใหญ่ศึกษาสภาพบริบทของสถานศึกษาโดยการวิเคราะห์ ร่วมกันถึงจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา โอกาสและอุปสรรคในการแก้ปัญหา และกำหนดกลยุทธ์การทำงานร่วมกัน ในรูปแบบคณะกรรมการ โดยกล่าวว่า

“เราต้องไปศึกษาสภาพบริบทของโรงเรียน ใช้ทฤษฎีในการ SWOT ใหม่ทั้งหมดเลย เชิญคุณครู ผู้นำชุมชน มานั่งพูดคุยในการวิเคราะห์ในการแก้ปัญหาถึงจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา และโอกาสและอุปสรรคในการแก้ปัญหา โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์การทำงานร่วมกัน”

“ใช้เครือข่ายของผู้บริหารด้วยกัน แล้วก็มาคุยกัน มา PLC ร่วมกันเพื่อวางแผนในการทำงาน”

“ประชุมร่วมกับกรรมการสถานศึกษาถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และวางแผนการทำงาน ก็จะใช้รูปแบบคณะกรรมการมาช่วยเราในการบริหาร เช่น วางแผนปรับกิจกรรมการเรียนการสอน โดยช่วงเช้าเราเน้นเกี่ยวกับวิชาการ พอช่วงบ่ายก็จะเป็นกิจกรรมต่าง ๆ กิจกรรมชุมนุม มีวิทยากรจากในชุมชนมาช่วยมาบูรณาการในส่วนตรงนี้”

2.3 การลงมือแก้ไขปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ เห็นพ้องกันว่า จะแก้ปัญหาไปทีละอย่างตามลำดับความ สำคัญ และบางครั้งต้องใช้กฎ ระเบียบมาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา โดยกล่าวว่า

“ใช้วิธีการเริ่มแก้ปัญหาไปทีละอย่าง ด้านกายภาพ ด้านคุณภาพ ด้านสัมพันธภาพตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน สิ่งเหล่านี้เราต้องเอามาใช้ทั้งหมด แต่การลงมือทำอาจยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมเท่าใดนัก ต้องค่อย ๆ แก้ไปทีละอย่างตามลำดับความสำคัญ เพราะทรัพยากรมีอยู่จำกัด ทั้งบุคลากร ทั้งงบประมาณ”

“เราเป็นผู้บริหารใหม่ แล้วดูแลครูจำนวนไม่น้อย ก็ต้องอาศัยกฎ ระเบียบในการแก้ไขปัญหา เช่น เรื่องค่าตอบแทนที่เราเคยได้รับ ทั้งที่การทำงานไม่เต็มที่”

2.4 การตรวจสอบผลการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่เห็นว่า เมื่อมีการดำเนินการไประยะหนึ่ง แล้ว จะมีการทบทวน ตรวจสอบผลการแก้ปัญหานั้น ๆ โดยกล่าวว่า

“เรามีการติดตามผลการพัฒนา แม้ว่าบางครั้งไม่ได้ใช้การติดตามผลอย่างเป็นทางการ เพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน”

3. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการและวิธีการคัดเลือกที่ต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เน้นสมรรถนะในศตวรรษที่ 21

3.1 ควรจัดทาระบบและกลไกการเลื่อนไหลการเข้าสู่ตำแหน่งจากครูเป็นผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นระบบ 3.2 จัดให้มีโปรแกรมปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการและการประชุมเชิงปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติการณ์ในตำแหน่ง

ผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านนโยบาย ขั้นตอนการบริหาร คู่มือการปฏิบัติงานฯ กรณีศึกษาที่พบทั้งในส่วนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี และกรณีศึกษาที่เป็นการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ฯลฯ อย่างน้อยสองสัปดาห์ก่อนเปิดภาคเรียน

3.3 การพัฒนาวิชาชีพ โดย 1) สร้างโอกาสในการฝึกประสบการณ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเสริมการพัฒนาวิชาชีพความเป็นผู้นำด้านการสอน ด้วยการพัฒนาวิชาชีพเชิงปฏิบัติ 2) จัดลำดับความสำคัญของทักษะและความสามารถที่จำเป็น และจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ เช่น ควรมีหลักสูตรการพัฒนาทักษะการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาทางการบริหาร (problem-based learning) การพัฒนาภาวะทางอารมณ์ และทักษะทางสังคมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ เช่น การควบคุมอารมณ์ของตน การให้เกียรติผู้อื่น การทำงานร่วมกันกับผู้อื่น การมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นนักบริหารที่ดี การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ความซื่อสัตย์ คุณธรรม 3) สร้างโอกาสในการหารือเกี่ยวกับความคิดริเริ่มและการดำเนินงานของโรงเรียนกับหน่วยงานจากเขตอื่น ๆ และ 4) จัดให้มีสิ่งจูงใจด้านงบประมาณเพิ่มเติมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่เพื่อให้สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้หรือหลักสูตรความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก เช่น การพัฒนาคุณสมบัติเพิ่มเติม

3.4 การสนับสนุนและการให้คำปรึกษา โดย 1) จัดโปรแกรมการให้คำแนะนำปรึกษา (mentor) อย่างเป็นทางการที่ชัดเจนกับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถอย่างน้อยในช่วงสองปีแรกของการดำรงตำแหน่ง โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้มีโอกาสเลือกที่ปรึกษาของพวกเขา และ 2) จัดให้มีโครงสร้างการสนับสนุนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ในกรณีที่เกิดปัญหาทางการบริหาร

3.5 สมาคมวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการจัดตั้งสถาบันความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ โดยการสนับสนุนจากต้นสังกัดเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันและผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ที่มีความมุ่งมั่นและได้รับแต่งตั้งใหม่สามารถเข้ารับการพัฒนาความเป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาได้ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาส่วนบุคคลและทางอารมณ์ผ่านการให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่เห็นว่าความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่อาจยังไม่เคยพบเจอ รวมทั้งสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดวิถีการทำงานของคนในองค์กรให้เป็นไปตามทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Arar (2017) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จำเป็นต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับความยากลำบากและความวิตกกังวลของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างค่านิยมที่เข้มแข็งในการทำงานร่วมกัน การให้ความสำคัญกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการสร้างทีมงานแกนนำอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งต้องส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรโดยผ่านการประชุมและการสนทนาส่วนตัวอย่างเป็นมิตร รวมทั้ง Wenger (1998) ให้แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Practices: CoP) ว่าสามารถเป็นกุญแจสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เข้มแข็ง การเป็นสมาชิกใน CoP ของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน และการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่เห็นว่า การมีประสบการณ์ด้านการบริหารโดยผ่านการดำรงตำแหน่งบริหารหรือการทำงานในเชิงของการบริหารในแต่ระดับมาแล้วจะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยด้านทักษะการจัดการตามภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่เห็นว่า ทักษะการบริหารส่วนสำคัญมาจากการที่เคยดำรงตำแหน่งรองผู้บริหารสถานศึกษามาก่อน จากผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt and Player (2019) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อนหน้าที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จะสามารถสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบการณ์ดั้งเดิมที่มีอยู่ อาจเป็นในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรหรือผู้ประสานงานของกลุ่มแผนกจะช่วยสร้าง

ขีดความสามารถทางวิชาชีพ เสริมสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูง อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยฉบับนี้ ยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใหม่บางส่วนยังพบประเด็นท้าทายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำด้านการสอน ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ขึ้นดำรงตำแหน่งจากตำแหน่งที่เคยเป็นครูก่อนซึ่งจะเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตนสอน แต่อาจมีความรู้และประสบการณ์ไม่เพียงพอในการให้คำแนะนำในการจัดการเรียนการสอนแก่ครูในรายวิชาที่ไม่คุ้นเคย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Jerdborg (2023) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จะเผชิญกับความท้าทายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในการสอน เมื่อพบความสามารถและประสบการณ์ของตนเองไม่สอดคล้องกับสภาพและแนวปฏิบัติ รวมทั้งบริบทของสถานศึกษาที่เข้ารับตำแหน่ง

ข้อค้นพบที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่ง คือ ผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใหม่บางส่วนมีความรู้สึกท้อแท้ โดดเดี่ยว และมีความกดดัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบทบาทในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จะอยู่ท่ามกลางระหว่างการได้รับอำนาจ และความเป็นผู้นำในด้านความเชี่ยวชาญในงาน (Daresh, 1986) ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ จะเกิดความท้าทาย (challenges) ขึ้น 2 ด้าน ได้แก่ การขาดความรู้ด้านกระบวนการเฉพาะสำหรับบริบทที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งความท้าทายด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ต้องเผชิญ ได้แก่ ความยากลำบากในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และความวิตกกังวลในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของครู และสำหรับประเด็นของการได้รับการพัฒนาฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ระบุตรงกันว่าได้รับการพัฒนาอย่างเป็นทางการจากต้นสังกัด แต่ให้ความเห็นว่าต้นสังกัดยังขาดการนิเทศ ติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความรู้ที่ได้รับเป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น อาจยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้ ซึ่งผู้บริหารต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งข้อค้นพบนี้ Murphy (2023) ได้ข้อสรุปจากงานวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ควรมีประสบการณ์ในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งควรได้รับการเตรียมการอย่างเป็นทางการและการปฏิบัติเพื่อการขัดเกลาทางสังคมทางวิชาชีพ (professional socialization) และในแง่ของความคุ้นเคยกับบริบทที่เป็นการเฉพาะของสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อการขัดเกลาทางสังคมขององค์กร (organizational socialization) ในปี 2008 Rooney ได้เสนอแนะโปรแกรมการปฐมนิเทศที่

ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จะต้องได้รับการให้คำปรึกษา (coaching) เพื่อสร้างสัมพันธภาพร่วมกันในปีแรกที่รับตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบทบาทของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีที่ปรึกษา (mentor) ที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางการบริหารสถานศึกษาในการชี้แนะ สนับสนุน และส่งเสริมความเป็นผู้นำในช่วงปีแรกของการดำรงตำแหน่ง (Beam, Claxton, & Smith, 2016; Saidun et al., 2015) และยิ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Arar (2017) ที่แสดงให้เห็นว่า การเตรียมตัวสำหรับบทบาททางการบริหารทั้งการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและระหว่างการทำงานในช่วงแรก รวมถึงความเข้าใจทางทฤษฎี การปฏิบัติ และสังคม และการเรียนรู้กฎและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ล้วนมีความสำคัญต่อการเริ่มต้นการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากผลการวิจัยด้านกระบวนการแก้ไขปัญหาการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาที่พบเจอและพยายามทำความเข้าใจถึงปัญหาโดยการพูดคุยกับคณะครูและชุมชนเพื่อระบุปัญหาและสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจน ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยด้านสภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านแรกที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเมืองมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานที่ได้มาจากศาสตร์ทางการบริหารที่ได้ศึกษามา โดยข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ส่วนใหญ่ได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวิเคราะห์สภาพบริบทของสถานศึกษาถึงจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา โอกาสและอุปสรรคในการแก้ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์การทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา รวมทั้งการนำทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการวางแผนแก้ไขปัญหา ซึ่ง Blose, Mkhize, Ngidi, & Myende (2022) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จะสร้างภาวะผู้นำของตนในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในบทบาทสำคัญ 4 ประการคือ ผู้นำในฐานะผู้เรียนรู้ การสร้างตัวตนใหม่ในฐานะผู้นำ การสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน และการนำเพื่อการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งถือได้ว่าจากการสนทนากลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ได้นำกระบวนการในการวิเคราะห์ปัญหาและการวางแผนการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ผลการสนทนากลุ่มในประเด็นการลงมือปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา อาจยังไม่ชัดเจน อาจเนื่องจากผลการวิจัยที่พบว่า “ตอนเราลงไปครั้งแรก รู้สึกท้อ ปัญหาเยอะมาก สภาพภูมิทัศน์ภายในโรงเรียน อาคารเรียน สิ่งต่าง ๆ

ที่มันซับซ้อน ต้องปรับเยอะมาก เพราะว่าโรงเรียนที่ให้ผู้บริหารใหม่ลงตำแหน่ง คือ ส่วนมากมักจะเป็นขนาดเล็ก และเป็นโรงเรียนที่ว่างเว้นจากการมีผู้บริหารมานาน ครูจะเคยชินต่อการอยู่กันเอง เราอาจจะต้องปรับเค้าเยอะเพื่อให้มันเข้าสู่ระบบเข้าสู่ระเบียบ” ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดที่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ประสบพบเจอ จึงทำให้กระบวนการลงมือปฏิบัติและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการตรวจสอบผลการแก้ไขปัญหา ยังเห็นภาพไม่ชัดเจนเท่าใดนัก

3. จากผลการวิจัยด้านข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ พบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย คือ ประเด็นการพัฒนาวิชาชีพที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอว่าควรเสริมการพัฒนาวิชาชีพความเป็นผู้นำด้วยหลักสูตรการพัฒนาทักษะการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาทางการบริหาร (problem-based learning) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bravender and Staub (2018) ที่กล่าวว่ารัฐบาลของสหรัฐอเมริกาได้จัดทำข้อกำหนดสำหรับการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่โดยการพัฒนาโปรแกรมจำลองในการให้คำแนะนำปรึกษา (interactive problem-based simulations) เพื่อพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ให้ได้รับการฝึกฝนในการแก้ไขปัญหาทางการบริหารการศึกษาและแต่ละเขตการศึกษาสามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของเขตการศึกษาโดยเฉพาะ ซึ่งการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่นั้น Mulford (2003) ได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจว่า มิติในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่นั้นมีอยู่ 3 มิติที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ประการแรกคือ เนื้อหาของการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีอยู่หลายบทบาท อาทิ บทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง บทบาทในการบริหารจัดการการเรียนรู้ บทบาทในฐานะผู้เรียนหรือบทบาทในฐานะเป็นครู ประการที่สอง คือ รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายของการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 1) “ใคร” เป็นผู้ให้การเรียนรู้ เช่น มหาวิทยาลัย สมาคมวิชาชีพ สมาพันธ์ครูหรือองค์กรอื่น ๆ 2) “ที่ไหน” เป็นในรูปของการเรียนรู้แบบเผชิญหน้า หรือแบบออนไลน์ หรือผสมวิธี 3) “อย่างไร” เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนา เช่น การบรรยาย การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน การให้คำแนะนำปรึกษา และ 4) “เมื่อใด” คือ เมื่อที่ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ที่จะพัฒนาวิชาชีพ และสุดท้าย ประการที่สาม คือ การวัดความสำเร็จของการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งอาจเป็นการสะท้อน (feedback) จากผู้ร่วมเรียนรู้ ที่ปรึกษา ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา หรือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานระดับกระทรวงและระดับเขตการศึกษา ควรดำเนินการดังนี้

1.1 ควรจัดทำระบบและกลไกการเลื่อนไหลการเข้าสู่ตำแหน่งจากครูเป็นผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการและวิธีการคัดเลือกที่ต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เน้นสมรรถนะในศตวรรษที่ 21

1.2 จัดให้มีโปรแกรมปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการและการประชุมเชิงปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมคู่มือที่ประกอบด้วยข้อมูลสำคัญในการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อยสองสัปดาห์ก่อนเปิดภาคเรียน

1.3 พัฒนาศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการฝึกประสบการณ์ในช่วงปีแรก โดยกำหนดชั่วโมงการฝึกประสบการณ์ที่เหมาะสม จัดหลักสูตรพัฒนาทักษะการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาทางการบริหาร (problem-based learning) และพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อการเป็นนักบริหารที่ดี เน้นการฝึกปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างจริงจัง รวมทั้งสิ่งจูงใจด้านงบประมาณเพิ่มเติมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่เพื่อให้สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้หรือหลักสูตรความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง

1.4 จัดให้มีการสนับสนุนและการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการเพื่อการพัฒนาและในกรณีที่เกิดปัญหาทางการบริหาร

1.5 จัดให้มีระบบการนิเทศ ติดตามผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใหม่อย่างเป็นระบบ จริงจัง และต่อเนื่อง

2. สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ควรร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาหลักสูตรที่สำคัญเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

3. สมาคมวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการจัดตั้งสถาบันความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ โดยการสนับสนุนจากต้นสังกัดเพื่อให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาส่วนบุคคลและทางอารมณ์ผ่านการให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ด้วยแพลตฟอร์มออนไลน์

2. ควรมีการศึกษาวิจัยทดลองรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

3. ควรมีการถอดบทเรียนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
ทั้งในกรณีที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ
ในการบริหารสถานศึกษาในช่วง 3 ปีแรก

4. ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาใหม่ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยคำนึงถึง
ความครอบคลุมภูมิภาคและสังกัด

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากสถาบันวิจัยและ
พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปีงบประมาณ 2566
ผู้วิจัยขอขอบคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช ที่ได้สนับสนุนทุนอุดหนุนการทำวิจัยในครั้งนี้

References

Arar, K. (2017). How novice principals face the challenges of principalship in the Arab education system in Israel. *Journal of Career Development*, 45(6): 580-596.

Beam, A. P., Claxton, R. L., & Smith, S. J. (2016). Challenges for novice school leaders: Facing today's issues in school administration. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 27: 145-161.

Blose, S., Mkhize, B. N., Ngidi, S. S., & Myende, P. E. (2022). Construction of self as a principal: Meanings gleaned from narratives of novice school principals. *South African Journal of Education*, 42(2): #2018.

Bravender, M., & Staub, N. (2018). Using interactive, problem-based simulations in a mentoring program for novice school leaders. *Education Leadership Review*, 19(1): 77-91.

Cheng, Y. C. (1996). *School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development*. London: Falmer Press.

Daresh, J. C. (1986). Support for beginning principals: First hurdles are the highest. *Theory Into Practice*, 25(3): 168-173.

Giles, S. (2018). *The New Science of Radical Innovation: The Six Competencies Leaders Need to Win in*

a Complex World. Dallas, TX: BenBella Books.

Hitt, D. H., & Player, D. W. (2019). Identifying and predicting effective leader practices: Examining principal experience and prior roles. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1): 97-116.

Jerdborg, S. (2023). Novice school principals in education and their experiences of pedagogical leadership in practice. *Journal of Leadership Education*, 22(1): 131-148.

Kaschner, H. (2021). At A Glance: Seven Deadly Sins of Cyber Crisis Management. In *Cyber Crisis Management*, (pp. 195-197). Wiesbaden: Springer.

Lashway, L. (2003). *Inducting School Leaders*. Eric Digest. [Online]. Retrieved September 20, 2023 from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED479074.pdf>

Lovely, S. (2004). *Staffing the Principalship: Finding, Coaching, and Mentoring School Leaders*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Man-biu Cheung, R., & Walker, A. (2006). Inner worlds and outer limits: The formation of beginning school principals in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 44(4): 389-407.

Mulford, B. (2003). *School Leaders: Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*. [Online]. Retrieved September 20, 2023 from <https://www.oecd.org/education/school/37133393.pdf>

Murphy, G. (2023). Leadership preparation, career pathways and the policy context: Irish novice principals' perceptions of their experiences. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1): 30-51.

Office of the Basic Education Commission. (2021). *Comparative Information for 5 Academic Years, under the Office of the Basic Education Commission (ข้อมูลเปรียบเทียบ 5 ปีการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)*. [Online]. Retrieved August 6, 2023 from http://www.bopp.go.th/?page_id=319

- Pierce, M. C., & Fenwick, L. T. (2000). **The Principalship: Looking for Leaders in a Time of Change**. [Online]. Retrieved September 20, 2023 from <https://www.edweek.org/leadership/opinion-the-principalship-looking-for-leaders-in-a-time-of-change/2000/03>
- Rooney, J. (2008). The principal connection: What new (young) principals need to know. **Educational Leadership**, 66(1): 84-85.
- Saidun, R., Tahir, L. M., & Musah, M. B. (2015). Problems faced by novice principals in Malaysia: An exploration study. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6(4 Suppl. 3): 562-569.
- Shoho, A. R., Barnett, B. G., & Tooms, A. K. (Eds.). (2010). **The Challenges for New Principals in the Twenty-First Century: Developing Leadership Capabilities Through Professional Support**. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Villani, S. (2006). **Mentoring and Induction Programs that Support New Principals**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Wenger, E. (1998). **Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yirci, R., & Kocabas, I. (2010). **The Importance of Mentoring for School Principals: A Conceptual Analysis**. [Online]. Retrieved August 6, 2023 from <https://www.ncpeapublications.org/attachments/article/43/m34197.pdf>