

โมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

Curriculum Leadership Development Model for the
21st Century of School Administrators under the
Office of the Basic Education Commission

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (Dr.Samrit Kangpheng)^{1*}

สรายุทธ กันหลง (Dr.Sarayuth Kunlong)¹

สุรัชย์ อนุตระกูลชัย (Dr.Surachai Anutrakulchai)¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 2) วิเคราะห์องค์ประกอบโมเดลภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) นำเสนอโมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 720 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอนโดยใช้แบบสอบถามเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ และแบบบันทึกกรณีศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา สถิติทดสอบที่ สถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโปรแกรมลิสรล และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า (1) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน (2) องค์ประกอบ

¹ สาขาวิชานวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

¹ Doctor of Philosophy Program in Innovation for Local Development, Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University.

* Correspondent author : skangpheng@gmail.com

ภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 4.58 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 6 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.60 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 และ(3) โมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 (The CLD Model) ประกอบด้วย 3 มิติ และ 1 กลไกในการพัฒนา

คำสำคัญ: โมเดลพัฒนา, ภาวะผู้นำทางหลักสูตร, ศตวรรษที่ 21

Abstract

The research objectives were to 1) study and compare curriculum leadership behavior of 21st Century school administrators in the primary and secondary level, 2) analyze factors of the curriculum leadership model of school administrators for the 21st Century, and 3) present the curriculum leadership development model for the 21st Century of school administrators under the Office of the Basic Education Commission. The sample comprised 720 school administrators derived from multi-stage sampling. The collecting tools were 5-level rating scale questionnaire and case study form. The data analyses employed descriptive statistics, independent sample t-test, and referential statistics using LISREL software package together with content analysis. The research findings are as follow. (1) The curriculum leadership behavior in the 21st Century of the school administrators as a whole and in detailed dimension are at medium level. The behaviors between the primary and secondary level school administrators have no difference. (2) Theoretical model of curriculum leadership factors for the 21st Century is congruent with empirical data with Chi-square (χ^2) equaling 4.58; degree of difference (df), 6; statistical significance (P-value), 0.60; goodness-of-fit index (GFI), 1.00;

adjusted goodness-of-fit index, 0.99; and root-mean-square error (RMSE), 0.00. And (3) curriculum leadership development model for the 21st Century (The CLD Model) include 3 dimensions and 1 development mechanism.

Keywords: Development Model, Curriculum Leadership, The 21st Century

บทนำ

หลักสูตรเป็นหัวใจของการศึกษาเนื่องจากหลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยบูรณาการแนวคิด (thought) การปฏิบัติ (action) และจุดมุ่งหมาย (purpose) ไว้ด้วยกัน ซึ่งมาตรฐานหลักสูตรเป็นเรื่องของระบบ (curriculum standards as a system) หรือระบบหลักสูตร (curriculum system) เป็นการจัดองค์ประกอบทั้งหมดของกระบวนการหลักสูตร ทั้งการยกร่าง การใช้ และการประเมินหลักสูตรให้มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันภายใต้กรอบแนวคิดพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ คือ พลังทางสังคม (social forces) ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (theories of human development) และ ทฤษฎีการเรียนรู้ และแบบการเรียนรู้ (theories of learning and learning styles) (Null, 2017; Parkay et al., 2014) การบริหารจัดการหลักสูตรให้เกิดประสิทธิผลนั้น จำเป็นที่ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อโน้มน้าวใจให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งภาวะผู้นำตามแนวความคิดเดิมที่เน้นการใช้คำสั่งและการกำกับควบคุมจึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้อีกต่อไป เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม และองค์การที่ปรับเปลี่ยนไปทั่วโลกมีแนวโน้มในอนาคตที่มุ่งเน้นให้องค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นมากขึ้น แต่ยังคงความมีประสิทธิภาพสูงอยู่ นั้นทำให้ผู้บริหารยากที่จะใช้แนวทางบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตได้อีก ในขณะเดียวกัน การบริหารจัดการไม่ว่าจะเกี่ยวกับภาครัฐหรือเอกชนก็ตามมีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญคือตัวผู้นำหรือผู้บริหารงานที่เปรียบเสมือนศูนย์กลางในการวางแผนและสั่งงานคล้ายกับสมองของคน ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีลักษณะหรือภาวะผู้นำที่เป็นคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งจะต้องมีทั้งความรู้ ประสบการณ์ และมีจริยธรรม รวมทั้งมีความคิด

สร้างสรรค์ที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆ ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่าเป็นมืออาชีพที่จะเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง การบริหารจัดการในระบบองค์การใดก็ตามเพื่อไปสู่เป้าหมายแล้วทุกคนต่างยอมรับว่าผู้นำย่อมมีบทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทองค์การของตน ดังนั้น หน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการเป็นผู้นำทางหลักสูตร เนื่องจากหลักสูตรเป็นมวลประสบการณ์ทั้งหมดที่จะกำหนดความสำเร็จของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ “ภาวะผู้นำทางหลักสูตร (curriculum leadership)” จึงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเดินทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Glatthorn et al., 2017)

แต่ที่ผ่านมาจากผลการจัดการศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตจากหลักสูตรสถานศึกษายังไม่บรรลุผลและตอบโจทย์การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 ได้เท่าที่ควรซึ่งจะเห็นได้จากผลการทดสอบระดับชาติ (ONET) หรือ โครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (PISA) ของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่บ่งชี้ถึงจุดอ่อนด้านคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพของนักเรียน ซึ่งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งเกิดจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญน้อย (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2561) อย่างไรก็ตาม “ภาวะผู้นำทางหลักสูตร หรือ curriculum leadership” เป็นคำศัพท์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ โดยเริ่มมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมขึ้นในปี 2001 จากนโยบาย NCLB ของสหรัฐอเมริกาที่ได้ออกกฎหมาย No Child Left Behind Act of 2001 (NCLB) ที่ยึดหลักการความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษามากขึ้น รัฐ และชุมชนมีอิสระในการจัดการศึกษามากขึ้น ส่งเสริมการใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผล และพ่อแม่ผู้ปกครองมีทางเลือกสำหรับบุตรหลานของตนเองมากขึ้น เป็นนโยบายที่เน้นการพัฒนาคุณภาพ และกระตุ้นให้สถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งหลักสูตร การเรียนการสอน การพัฒนาศักยภาพครู รวมถึงการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลเพื่อที่จะปิดช่องว่างด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา จึงเป็นที่มาของคำว่า “เด็กของเราจะไม่ถูกทอดทิ้ง (no child left behind)” (U.S. Department of Education, 2004) และเนื่องจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จะนำไปสู่การบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าของหลักสูตร (Bradley, 2004) ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำทางหลักสูตรจะให้นิยามค่อนข้างยากแต่ก็มีนักวิชาการให้นิยามไว้หลากหลายทั้งในมุมมองทั้งกว้างและแคบ ซึ่งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางหลักสูตรเป็นกระบวนการที่จะสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายได้ทั้งระบบ (system) โดยการเชื่อมโยงหลักสูตร (connecting) การสอน (instruction) การวัดผล (assessment) และประเมินผล (evaluation) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความรู้ความเข้าใจและการเรียนรู้ ดังนั้น โมเดลภาวะผู้นำทางหลักสูตรจึงมีความสัมพันธ์ภายในร่วมกันในหลายมิติ ได้แก่ ทฤษฎีหลักสูตร (curriculum theory) บทบาททางการเมือง (role of politics) อัตลักษณ์ของภาวะผู้นำ (leadership identity) ที่อยู่ภายใต้บริบททางสังคมวัฒนธรรม อิทธิพลทางการเมือง การมีส่วนร่วมของชุมชน และวัฒนธรรมโรงเรียน (Wiles, 2009; Glatthorn, et al., 2017; Sorenson, et al., 2011; Ylimaki, 2011)

อย่างไรก็ตาม ในบริบทการศึกษาไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายสถานศึกษานำสะเต็มศึกษา (STEM Education) ไปใช้โดยมีการอบรมพัฒนาครูในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างเป็นระบบ แต่กลับไม่ให้ความสำคัญภาวะผู้นำทางหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานดังกล่าวประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร (connecting) การสอน (instruction) การวัดผล (assessment) และประเมินผล (evaluation) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ความเข้าใจและการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดการมองหลักสูตรและการสอนแบบแยกส่วน และขาดความสามารถในการเป็นผู้นำทางหลักสูตรซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารหลักสูตร (curriculum management) เนื่องจากภาวะผู้นำทางหลักสูตรของผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการบริหารหลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำทางหลักสูตร (The principal as curriculum leader)” (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2560; Glarhorn et al., 2017)

ดังนั้น การที่จะบรรลุผลตามนโยบายดังกล่าว ภาวะผู้นำทางหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญของการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลซึ่งในประเทศไทยยังไม่มีนักการศึกษากล่าวถึงมากนัก โดยส่วนใหญ่จะเน้นให้ความสำคัญกับการบริหาร

หลักสูตร และหลังจากที่ได้มีการศึกษาและนำเสนอทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ทำให้นักวิชาการ และหน่วยงานทางการศึกษาเริ่มสนใจและให้ความสำคัญกับหลักสูตรที่จะผลิตผู้เรียนให้มีทักษะดังกล่าว ซึ่งการจะบริหารจัดการหลักสูตรให้ประสบผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องอาศัยทั้งการบริหารจัดการ (management) ที่เกี่ยวข้อง กับหน้าที่รับผิดชอบในงาน และภาวะผู้นำ (leadership) ที่เป็นกระบวนการที่โน้มน้าวใจ (persuasion) ให้ผู้ปฏิบัติด้วยความเต็มใจและพึงพอใจที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติหรือเกี่ยวข้อง ในระดับสถานศึกษาเกิดความตระหนักและร่วมมือกันดำเนินงานด้านหลักสูตรด้วยความเต็มใจรับผิดชอบเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ร่วมกัน โมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นกรอบแนวคิด และสารสนเทศสำคัญในการพัฒนาที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ และยังใช้เป็นเครื่องมือสำคัญให้การบริหารหลักสูตรของ ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiring) และการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครู (empowering) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน (English & Steffy, 2005; Brubaker, 2004)

คำถามการวิจัย

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด และแตกต่างกันหรือไม่
2. โมเดลการวัดภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ที่สร้างและพัฒนาขึ้น มีความตรงเชิงโครงสร้างและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ อย่างไร
3. โมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

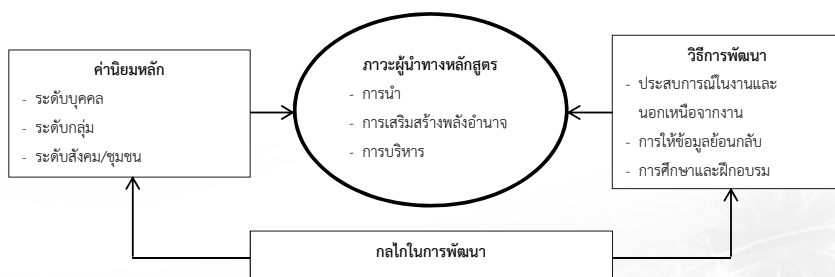
วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโมเดลการวัดภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อนำเสนอโมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ค่านิยมหลักของผู้บริหาร องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางหลักสูตร วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และกลไกในการพัฒนา โดยมีความสัมพันธ์กันดังแสดงในภาพที่ 1

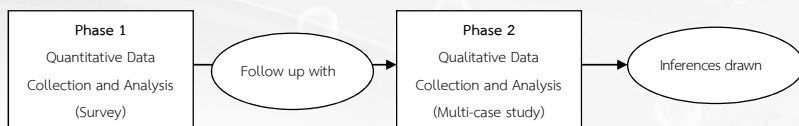


ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods research) โดยการออกแบบขั้นพื้นฐาน (the basic mixed methods designs) ใช้แบบแผนอธิบายเป็นลำดับ (the explanatory sequential design) เนื่องจากตัวแปรที่ศึกษามีเอกสารที่เกี่ยวข้องเพียงพอที่จะกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งเป็น 2 ระยะคือ **ระยะที่ 1** การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data collection and analysis) โดยการวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 720 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และ**ระยะที่ 2** การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data collection and analysis) โดยใช้การวิจัยพหุกรณีศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 1 แห่ง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1 แห่ง รวม 2 แห่งที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ด้านการบริหารวิชาการ หรือหลักสูตรสถานศึกษาในระดับชาติ แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์และลงข้อสรุป (Inferences drawn) เพื่อนำเสนอโมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 (Creswell, 2015; DeCuir-Gunby & Schutz, 2017; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2560)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามมาตรฐานแบบประเมินค่า 5 ระดับ สอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำทางหลักสูตรที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.978 และแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา สถิติทดสอบที (independent sample t-test) และสถิติอ้างอิงด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และโปรแกรมลิสเรล สำหรับเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพใช้แบบบันทึกกรณีศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ดังแบบแผนการวิจัยที่แสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบแผนอธิบายเป็นลำดับ (The explanatory sequential design)

สรุปผลและอภิปรายผล

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ผลการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำทางหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.34$) โดยด้านการบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.50$) รองลงมาคือด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ($\bar{X}=3.37$) และด้านการนำ ($\bar{X}=3.15$) ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำทางหลักสูตรระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาไม่พบความแตกต่าง

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบโมเดลการวัดภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 4.58 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 6 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.60 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักมีค่าเป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยด้านการนำมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (0.85) รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ (0.84) และด้านการบริหาร (0.81) ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้จรรยาบรรณวิชาชีพ
สำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร**

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ			t	R ²	สเปค.คะแนน องค์ประกอบ
	b	(SE)	(β)			
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง						
1. ด้านการนำ						
1.1 การใช้อำนาจ	1.00		.77		.59	.15
1.2 การมีอิทธิพล	1.27	.07	.81	18.80	.65	.14
1.3 การโน้มน้าวใจ	1.10	.06	.85	20.01	.73	.21
2. ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ						
2.1 การเสริมสร้างพลังครู	.99		.83		.69	.27
2.2 การเสริมสร้างพลังทีมงาน	.98	.03	.82	18.61	.66	.14
2.3 การเสริมสร้างพลังผู้ปกครอง	.84	.03	.81	17.48	.66	.20
3. ด้านการบริหาร						
3.1 การนิเทศหลักสูตร	1.04		.80		.64	.12
3.2 การพัฒนาและนำหลักสูตรไปใช้	.97	.03	.77	17.67	.59	.15
3.3 การสร้างความสอดคล้อง	1.09	.03	.82	18.21	.67	.17
3.4 การประเมินหลักสูตร	1.14	.04	.85	20.17	.73	.21
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง						
1. ด้านการนำ	1.10		.85		.72	
2. ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ	1.02	.05	.84	19.98	.71	
3. ด้านการบริหาร	.82	.04	.81	19.07	.65	
Chi-Square= 4.58, df=6, P = .60, GFI=1.00, AGFI=0.99, RMR=0.00, RMSEA=0.00						

1.3 การนำเสนอโมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 สำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการพหุกรณีศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแนวคิดของ
English & Steffy (2005); Brubaker (2004); Bradley (2004); Wiles (2009); Zemelman
and Ross (2009); Glatthorn, et al. (2017); Sorenson, et al. (2011); Ylimaki (2011);
Law (2017); Skendall, et al. (2017); Phillips and Schmidt(2004);
Robin (2014); สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2559); และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง

(2560) พบว่า โมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบหลักในการพัฒนา 3 มิติ 1 กลไก ดังนี้

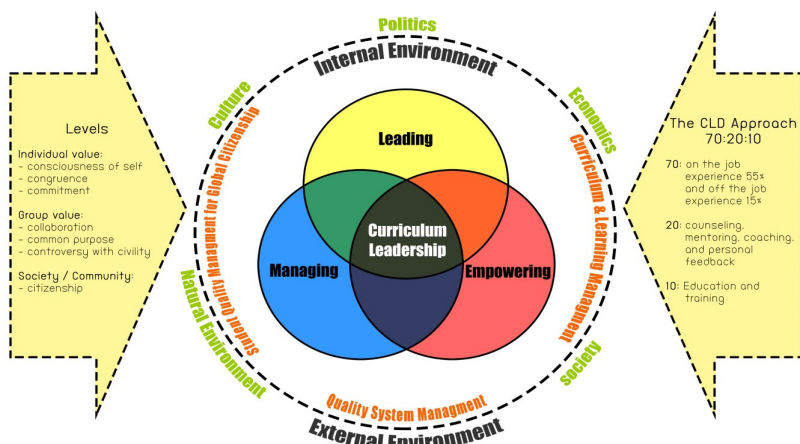
มิติที่ 1 ค่านิยมหลัก 7 ประการ คือ **ระดับปัจเจกบุคคล** ได้แก่ จิตสำนึกในตนเอง (consciousness of self) การกระทำที่สอดคล้องทุกด้านภายในตน (congruence) ความผูกพัน (commitment) **ระดับกลุ่ม** ได้แก่ ความร่วมมือร่วมใจหรือการทำงานร่วมกับผู้อื่น (collaboration) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (common purpose) การโต้แย้งด้วยเหตุผล (controversy with civility) และ**ระดับสังคม/ชุมชน** ได้แก่ ความเป็นสมาชิกหรือพลเมืองดี (citizenship)

มิติที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางหลักสูตร 3 ประการ ได้แก่ 1) การนำ (leading) เป็นการใช้อำนาจ (power) ที่เป็นในแบบของการใช้อิทธิพล (influence) เพื่อการโน้มน้าว (persuasion) ให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผลและเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสมาชิกทุกคนได้ประโยชน์ไปพร้อมกันในการพัฒนาตนเองสายอาชีพและจิตวิญญาณ 2) การสร้างเสริมพลังอำนาจ (empowering) เป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ ด้วยหลักปรัชญาว่าภาวะผู้นำสมัยใหม่คือการส่งเสริมให้ทุกคนมีภาวะผู้นำเพื่อร่วมกันทำงานตามความสามารถพิเศษเฉพาะตน ในทางหลักสูตรเป็นการเอื้ออำนาจให้บุคคลและกลุ่มที่เกี่ยวข้อง คือครู ทีมงาน และผู้ปกครอง (empowered teachers, empowered teams, and empowered parents) และ3) การบริหาร (managing) เป็นการมอบอำนาจ หรือกระจายความรับผิดชอบให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนในการรับผิดชอบ เช่น ครูผู้สอน ทีมงานของผู้บริหาร และหรือตัวแทนของผู้ปกครอง

มิติที่ 3 วิธีการพัฒนา 70:20:10 เป็นวิธีการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือร้อยละ 70 ได้จากประสบการณ์ในงาน (on the job experience) และประสบการณ์นอกเหนือจากงาน (off the job experience) ร้อยละ 20 ที่ได้จากการเป็นที่ปรึกษา (counseling) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) หรือการสอนงาน (coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (personal feedback) และร้อยละ 10 ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม (education/training)

กลไกในการพัฒนา การพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตร (curriculum leadership) สิ่งสำคัญผู้นำต้องเปิดใจกว้างให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแบบเปิด เนื่องจากภาวะผู้นำทางหลักสูตรเป็นพฤติกรรมของผู้รับผิดชอบในสถานศึกษาในการทำหน้าที่ให้หลักสูตร

บรรลุเป้าหมายคือให้ประสบการณ์กับผู้เรียนเพื่อได้ความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติที่ดีกับการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบของพฤติกรรมสามด้านที่ทับซ้อนกันคือ ด้านการนำ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ และด้านการบริหาร การพัฒนาจำเป็นต้องมองในภาพรวม (holistic) โดยคำนึงถึงทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (internal environment) ได้แก่ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (curriculum and learning management) การบริหารด้วยระบบคุณภาพ (quality system management) การบริหารคุณภาพนักเรียนให้เป็นพลโลก (student quality management for global citizenship) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้แก่ ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ (society, economics, politics, culture, and natural environment) ดังโมเดลแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21

(The Curriculum Leadership Development Model for the 21st Century: CLD Model)

2. อภิปรายผล

จากข้อค้นพบในงานวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

ในมิติของภาวะผู้นำทางหลักสูตรจะเห็นว่าในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมกรรมการบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในขณะที่การนำมาใช้ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมต่ำสุด จากผลวิจัยแสดงให้เห็นว่าในบริบทการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะให้ความสำคัญการบริหารจัดการมากกว่าการนำ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำโดยตำแหน่งจึงให้ความสำคัญกับกระบวนการหรือวิธีทำงานมากกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการหรือให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพมากกว่าที่จะเน้นที่ผลลัพธ์หรือประสิทธิผล นอกจากนี้ ยังเป็นตำแหน่งตามสายบังคับบัญชาตลอดจนกลายมาโดยจะถูกมอบหมายให้ดำเนินการหรือปฏิบัติตามนโยบายที่หน่วยเหนือกำหนดทำให้ยึดตามระเบียบและโครงสร้างขององค์กร โดยการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบซึ่งเป็นกลไกปกติขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ/การจัดระบบ และการควบคุมที่เน้นให้ทำถูกต้องตามระเบียบจึงทำให้ละเลยถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับ Harvard Business School (2005, 2006); Maxwell (2011) ที่กล่าวว่า ระดับตำแหน่งหน้าที่ (position) เป็นภาวะผู้นำระดับต่ำที่สุดเนื่องจากพลังโน้มน้าวหรือการจูงใจ (persuasion) มาจากตำแหน่งหน้าที่เพียงอย่างเดียวที่ทำให้คนอื่นจำเป็นต้องทำตามโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่มีพื้นฐานมาจาก “สิทธิ” ที่ได้มาจากตำแหน่งของผู้นำนั่นเองซึ่งจะเป็นได้เพียง “ผู้บริหาร” หรือ “หัวหน้า” แต่ไม่สามารถเป็น “ผู้นำ” ได้เลยเพราะใครก็ได้มีสิทธิเข้าสู่ตำแหน่งนี้ได้ทุกคน (people follow you because they have to) จึงทำให้ผู้นำประเภทนี้จะยึดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ นโยบาย และผังองค์กรต่างๆ เพื่อควบคุมคนอื่น ผู้คนจะทำตามเฉพาะภายในขอบเขตอำนาจของผู้บริหารเท่านั้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2558)

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่าและใกล้เคียงกันคืออยู่ระหว่าง 0.81-0.85 แสดงให้เห็นว่าโมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ควรให้ความสำคัญกับสัดส่วนทั้งสามอย่างสมดุลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (leadership effectiveness) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งผลงานตามที่ปรารถนาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเน้น

ให้ความสำคัญที่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์การหรือกลุ่มที่เกิดจากการนำหรือการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ต้องการอย่างพึงพอใจ เช่น ผลผลิตภาพ (productivity) คุณภาพ (quality) ความพึงพอใจ (satisfaction) และสถานการณ์ (situation) ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการหลักสูตรมีประสิทธิภาพสูงสุดผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาทำความเข้าใจกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 3 ประการ คือ **ประการแรก** คือ Leader characteristics and traits ผู้นำจะต้องศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะและมีบุคลิกภาพของตนเองว่ามีภูมิหลังอย่างไร มีสิ่งใดบ้างที่ติดตัวมาและควรมีการพัฒนาศึกษาเพิ่มเติมอย่างไร มีความสามารถพิเศษหรือไม่ที่ส่งเสริมคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีได้ **ประการที่สอง** Leader behavior and style โดยจะต้องศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่ามีพฤติกรรมการนำอย่างไร จะมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้อย่างไร พฤติกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิผลนั้นจะต้องมุ่งคน หรือมุ่งงาน หรือมุ่งทั้งสองด้านอย่างไร รวมไปถึงจะต้องศึกษาสไตล์หรือแบบการบริหารว่าผู้นำที่ดีจะมีการบริหารแบบไหน และอย่างไร **ประการที่สาม** Group member characteristics โดยจะต้องศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน เช่น การดึงคนในกลุ่มเข้ามาทำงาน การสร้างทีมงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคนในทีมงาน เป็นต้น และ **ประการสุดท้าย** Internal and external environment ผู้นำจะต้องศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งที่สนับสนุนและต่อต้าน รวมถึงสามารถเชื่อมโยงบริบทต่างๆ มาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ (strategy) ขององค์การ (DuBrin, 2010; Glatthorn et al., 2017)

นอกจากนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นควรมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่หลากหลายทั้งประสบการณ์ในงานและนอกเหนือจากงาน ตลอดจนสิ่งแวดล้อมด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (curriculum and learning management) ด้านการบริหารด้วยระบบคุณภาพ (quality system management) (2) ด้านการบริหารคุณภาพนักเรียนให้เป็นพลโลก (student quality management for global citizenship) และ (3) ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ (society, economics, politics, culture, and natural environment) รวมถึงการประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง (Campbell & Samiec, 2005;

Hemdemhall et al., 2013; DuBrin, 2010; Day et al., 2009; Glatthorn et al., 2017) ดังนั้น จากการเปลี่ยนในโลกปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อนขึ้นการพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในปัจจุบันจึงควรมองให้ครอบคลุมในทุกมิติทั้งในมิติค่านิยมพื้นฐานทั้งระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสังคมหรือชุมชน มิติองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เน้นทั้งเรื่องการบริหาร การนำ การเสริมสร้างพลังอำนาจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก และมิติของวิธีการพัฒนาที่หลากหลายและสอดคล้องกับบริบท

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำการวิจัยไปใช้

จากข้อค้นพบในการวิจัยจะเห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกอยู่ในระดับปานกลางโดยด้านการนำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมโดยรวมและรายด้านของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องในระดับนโยบายควรมีการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรโดยสามารถใช้โมเดลพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกันได้ ในขณะเดียวกันในแต่ละด้านมีพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่ควรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนหรือสร้างความตระหนักให้เกิดการแสดงออกเชิงพฤติกรรมให้มากยิ่งขึ้น ดังนี้

1.1 ด้านการนำควรให้ความสำคัญกับการโน้มน้าวหรือจูงใจทีมงาน โดยให้ข้อมูลอย่างชัดเจนโดยบอกทั้งข้อดีและข้อเสียของเรื่องราวต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา การทำตามคำสัญญาอย่างเคร่งครัด และยึดมั่นในคุณคุณธรรมและค่าของตนเอง

1.2 ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างพลังผู้ปกครอง โดยกำหนดระเบียบแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับชุมชน จัดโครงสร้างการบริหารแบบเปิด และยอมรับความหลากหลาย และกำหนดหรือระบุบทบาทของผู้ประสานงานในชุมชน

1.3 ด้านการบริหารควรให้ความสำคัญกับการประเมินหลักสูตรโดยเฉพาะการประเมินระหว่างดำเนินการเพื่อตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานต่างๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการพัฒนาผู้นำทางหลักสูตรควรมองให้ครอบคลุมในทุกมิติทั้งในมิติค่านิยมพื้นฐานทั้งระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสังคมหรือชุมชน มิติองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เน้นทั้งการบริหาร การนำ การเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยมีการวิเคราะห์ถึงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอก และมีมิติของวิธีการพัฒนาที่หลากหลายให้สอดคล้องในแต่ละบริบท

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำทางหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านการนำ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ และด้านการบริหาร

2.2 ควรมีการทบทวนวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำทางหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือระดับอื่นๆ

2.3 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู หรือผู้เรียน เพื่อการตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลที่ได้จากการวิจัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เก็บเฉพาะประเด็นระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้เพื่อนำเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างความเป็นไปได้และพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริง

เอกสารอ้างอิง

- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2561). *PISA โครงการประเมินนักเรียนร่วมกับนานาชาติ*. เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/0BwqFSkq5b7zSTTdKjYXJjVi1TVkE/view>.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2559). *โมเดลภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21*. เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 210 208 การบริหารหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2560). *การวิจัยแบบผสมวิธี: กระบวนทัศน์การวิจัยในศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 3. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.

- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2558). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารนานาชาติ มหาวิทยาลัยขอนแก่น สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 5(2), 115-134.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2560). ภาวะผู้นำทางหลักสูตร: กลยุทธ์การพัฒนาและนำหลักสูตรไปใช้. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- Bradley, L.H. (2004). *Curriculum Leadership: Beyond Boilerplate Standards*. Lanham, ML: Scarecrow Education.
- Brubaker, D.L. (2004). *Creative Curriculum Leadership: Inspiring and Empowering Your School Community*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Campbell, S. & Samiec, E. (2005). *5-D Leadership : Key Dimensions for Leading in the Real World*. Mountain View, CA : Davies-Black.
- Chaleff, I. (2003). *The Courageous Follower*. 2nd ed. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Creswell, J.W. (2015). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Day, V. D., Harrison, M. M., and Halpin, M. S. (2009). *An Integrative Approach to Leader Development*. New York, NY: Taylor and Francis Group.
- DeCuir-Gunby, J.T. & Schutz, P.A. (2017). *Developing a Mixed Methods Proposal*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- DuBrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. South-Western, Cengage Learning.
- English, F. and Steffy, B. (2005). Curriculum Leadership: The Administrative Survival Skill in a Test Driven Culture and Competitive Educational Marketplace. In F. English (Ed). *The SAGE Handbook of Educational Leadership*. (pp.407-429). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Glatthorn, A.A., Jailall, J.M., and Jailall, J.K. (2017). *The Principal as Curriculum Leader: Shaping What Is Taught and Tested*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Harvard Business School. (2005). *Power, Influence, and Persuasion: Sell Your Ideas and Make Things Happen*. Harvard Business Essentials. (Editor). Boston: Harvard Business School Press.
- Harvard Business School. (2006). *The Essentials of Power, Influence, and Persuasion*. Business Literacy for HR Professionals. (Editor). Boston : Harvard Business School Press.
- Hemdemhall, M.E., Osland, J.S., Bird, A., Oddou, G.R., Maznevski, M.L., Stevens, M.J., and Stahl, G.K. (2013). *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. 2nded. New York, NY: Routledge.
- Law, E.H,F (2017). *Developing Distributed Curriculum Leadership in Hong Kong Schools*. New York, NY: Routledge.
- Maxwell, J.C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. 4th ed. New York, NY: Center Street.
- Null, W. (2017). *Curriculum: From Theory to Practice*. 2nd ed. Lanham, ML: Rowman & Littlefield.
- Parkay, F.W., Anctil, E.J., and Hass, G. (2014). *Curriculum Leadership: Reading for Developing Quality Educational Programs*. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Phillips, J.J. and Schmidt, L. (2004). *The Leadership Scorecard*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Robin, R. (2014). *Blended learning for leadership: The CCL Approach*. Center for creative leadership white paper.
- Skendall, K.C., Ostick, D.T., Komives, S.R., Wagner, W., and Associates. (2017). *The Social Change Model: Facilitating Leadership Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Sorenson, R.D., Goldsmith, L.M., Mendez, Z.Y., and Maxwell, K.T. (2011). *The Principal's Guide to Curriculum Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- U.S. Department of Education. (2004). *A Guide to Education and No Child Left Behind*. Retrieved June 10, 2017, from <https://www2.ed.gov/nclb/overview/intro/guide/guide.pdf>.
- Wiles, J. (2009). *Developing Successful K-8 School: A Principal's Guide*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Ylimaki, R.M. (2011). *Critical Curriculum Leadership: A Framework for Progressive Education*. New York, NY: Routledge.
- Zemelman, S., and Ross, H. (2009). *13 Steps to Teacher Empowerment*. Portsmouth, NH: Helmemann.