

การพัฒนาแบบจำลองภาวะผู้นำสถานศึกษาสำหรับการจัดการศึกษาใน
ศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
ในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1

The Development of School Leadership Model for Educational Management
in 21st century which affects the quality of small schools In the upper
northeast province 1

ศิวพร ดวงเฉลิม*

Siwaporn Duangchalerm*

มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*

The Eastern University of Management and Technology*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองภาวะผู้นำสถานศึกษาสำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ อาจารย์ ครูผู้ช่วย และเจ้าหน้าที่จำนวน 320 คนมาวิเคราะห์แบบจำลองแล้วนำไปขอความเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 19 ท่านได้รับรองความเป็นไปได้ของแบบจำลอง โดยใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สถิติ Common Factor Analysis การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่และร้อยละ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ซึ่งได้ผลวิจัยพบว่า แบบจำลองประกอบด้วย การควบคุมอารมณ์ และการสื่อสาร การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้โดยมีปัจจัยด้านตำแหน่งงาน การทำวิจัยในชั้นเรียน และการได้รับสวัสดิการอื่นนอกเหนือจากรายได้ประจำที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามสำหรับแนวทางในการนำไปลงมือปฏิบัตินั้นเน้น การจัดตั้งกลุ่มความรู้ตามความถนัดและสนใจของทั้งครูหรือนักเรียน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำสถานศึกษา, การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21, คุณภาพโรงเรียน.

Abstract

The objective of this research was to develop a school leadership model for educational management in the 21st century that affects the quality of small schools in the upper northeast region 1. Sample groups of 320 school directors, deputy directors, teachers, teacher assistants, and staff participated and Data was collected to analyze the model as well as asking for opinions from a group of knowledgeable and experienced experts in development of quality of small schools. 19 experts guaranteed the possibility of the model with statistical

Received: 2020-01-03: Revised: 2020-02-28: Accepted: 2020-03-16

analysis of survey components, common factor Analysis Statistics, mean analysis standard deviation frequency and percentage Correlation coefficient analysis as well as analysis of variance and multiple regression analysis. The result found that the model which consists of emotional regulation and communication, action research, Self-directed learning and the professional learning community has an impact on school quality with statistical significance .05. Job position, research conducting in the classroom and receiving benefits other than regular income had impacted on the quality of small schools with statistically significant. However, for the guidelines for implementation, it is emphasized on the establishment of knowledge groups based on the expertise and interest of both teachers or students

Keywords: School leadership, Educational management in 21st century, quality of school.

บทนำ

ความไม่ชัดเจนทำให้ตีความหมายเกี่ยวกับสิ่งที่ยังสงสัยอยู่แบบคลุมเครือ โดยเฉพาะการให้ความหมายของคำว่า คุณภาพโรงเรียน อันเป็นสถานที่จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริม และพัฒนาสติปัญญา อารมณ์ และทักษะทั้งหลายของผู้เรียนในแต่ละระดับให้ได้รับการพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ หากแต่สภาพจัดการเรียนการสอนเบื้องต้นของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งที่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือตำแหน่งอื่นก็ตาม รวมถึงครูผู้สอนขาดความเข้าใจชัดเจนต่อสภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีความเป็นธรรมชาติมากที่สุด ซึ่งนอกจากมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงแล้ว ยังไม่สามารถใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาจัดกระทำให้ผู้เรียนแต่ละคนได้รับการพัฒนาทั้งสติปัญญาและตัวตนของเขาได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพราะฉะนั้นความผิดพลาดจากการนิยามความหมาย เป็นปัจจัยเหตุให้เกิดความเห็นที่ผิดพลาดและร่วมกันลงมือจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนได้อย่างไม่สร้างสรรค์ คือ นอกจากเป็นการทำลายตัวผู้เรียนไปแบบขาดเจตนาแล้ว ยังมีได้ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับโอกาสที่ได้สำหรับการค้นหาตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ คือใช้ความสามารถที่ค้นหาได้ไปใช้ประโยชน์เลี้ยงดูตนได้อย่างสุจริต (สกศ, 2561)

ซึ่งด้วยเหตุผลนี้การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำสถานศึกษาควบคู่ไปพร้อมกับหลักการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเหมาะสมดังที่ Reppa et al (2010) ได้อธิบายไว้ว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพลในการสื่อสารระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง การใช้อิทธิพลผ่านพฤติกรรมองค์กร การแบ่งปันวิสัยทัศน์และความรู้ โดยมีส่วนประกอบสำคัญประกอบด้วย 1) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (Creative way of communication) 2) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 3) รู้จักการอำนวยความสะดวก (Facilitating) 4) การสนับสนุนจากผู้ปกครอง (Parent Support) ในขณะที่ Shaked & Schechter (2017) ได้แย้งว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาเป็นการคิดอย่างมีระบบและทรงพลังพอสำหรับการขับเคลื่อนให้มีการปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยมีองค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย 1) การมองภาพทั้งหมด (Seeing Wholes) 2) ใช้ความหลากหลายมิติ (Using a multi-Dimentional view) 3) อิทธิพลทางอ้อม (Influence Indirectly) 4) ประเมินผลอย่างมีนัยสำคัญ (Assessment Significance) แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำสถานศึกษานี้ยังจำเป็นต้องอาศัยหลักการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของ Kaume-Mwinzi (2016) ที่ได้อธิบายว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นความพยายามอย่างมาก

เพื่อให้บรรลุผลของการจัดการศึกษาได้อย่างมีความหมาย ประกอบด้วย 1) การบรรลุผลปฏิบัติงาน (Performance Contracting) 2) กำหนดเป้าหมาย (Targets setting) 3) ประเมินผลแบบเปิด (Open Appraisal) 4) การวางแผนพัฒนากลยุทธ์ (Strategic development Planning) 5) วิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ส่วน Arrington (2014) นิยามว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการจัดชั้นเรียนที่เน้นความร่วมมือกันของทุกคนในโรงเรียนเพื่อให้มีการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งให้บรรลุถึงผลของการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน ประกอบด้วย) การสอนในศตวรรษที่ 21 (21st Century Instruction): การสอน การเรียน และการนำหลักสูตรไปใช้งาน 2) ทักษะที่ 21 (21 Century Skills): Learning and Innovation Skills, Life and Career skills, and Information, Media Technology Skills 3) ชั้นเรียนประชาธิปไตย (Democratic Classroom): Self-directed Activity, Student decision making, and Benefit of whole society

ส่วนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กนั้น Alam (2015) อธิบายว่า คุณภาพโรงเรียนเป็นการปรับปรุงระบบประกันคุณภาพได้อย่างเหมาะสม และมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องตามตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน: อะไรคือความสำเร็จเฉพาะของโรงเรียนนี้ (Clear and Share Vision: What particular achievement) 2) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป็นแผนกลยุทธ์ (Vision translating into strategic planning) 3) พัฒนาแผนจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Development plan by all stakeholders) 4) ระบุความเป็นมืออาชีพได้อย่างเด่นชัด (Identification of the professional development) 5) มีการตรวจสอบการนำแผนไปใช้งาน (Implementation monitoring) 6) ทบทวนผลสัมฤทธิ์เพื่อพัฒนาแผนใหม่ (Review and evaluation of achievement) ในขณะที่ Bernal et al (2016) ได้แย้งว่า คุณภาพโรงเรียนเป็นคุณสมบัติของโรงเรียนที่ส่งผลให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ แล้วประกอบด้วย) ขนาดชั้นเรียน (Class size): อัตรานักเรียนต่อหนึ่งห้องเรียน 2) คุณวุฒิครู (Teacher Qualification): Advance Professional, College course in math/reading 3) ความตรงเชิงนโยบาย (Policy Relevant): Computer and Staff per student

ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับแบบจำลองภาวะผู้นำสถานศึกษาสำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 เป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบของแบบจำลองภาวะผู้นำสถานศึกษาสำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
- 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษาและการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
- 3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองภาวะผู้นำสถานศึกษาสำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

ขอบเขตของการวิจัย

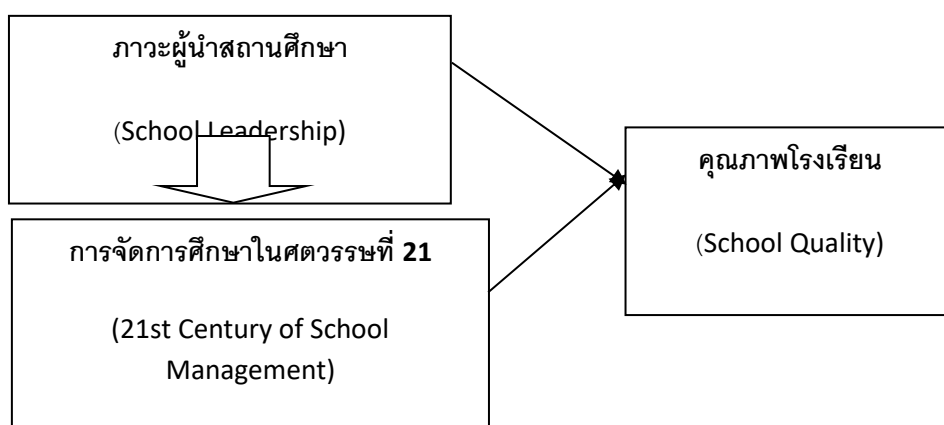
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยจังหวัดศรีสะเกษ อุบลราชธานี ยโสธร และอำนาจเจริญ จำนวน 504 โรงเรียนโดยมีผู้อำนวยการ และครูจำนวน 4025 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล จากการกำหนดขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ตัวอย่างจำนวน 364 คน

2. ขอบเขตเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลสำหรับนำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ภายในเดือน พฤศจิกายน ถึงเดือน ธันวาคม 2562

กรอบแนวคิดวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นใช้วิธีการวิจัยแบบผสมระหว่างการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มผู้บริหาร และครูโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 320 คนแล้วนำมาวิเคราะห์แบบจำลองก่อนนำไปประกอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่านในการยืนยันและรับรองแบบจำลองที่ค้นพบ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณสำหรับการวิเคราะห์ผลวิจัย ประกอบการวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์จากการตรวจสอบความถี่และค่าร้อยละเป็นส่วนประกอบยืนยันแบบจำลองที่ได้

ผลวิจัยและการอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบผลการวิจัยต่อไปนี้

แบบจำลองภาวะผู้นำสถานศึกษามีปัจจัยองค์ประกอบจำนวนสองด้านประกอบด้วย การสนับสนุน และการสื่อสาร รวมถึงปัจจัยด้านการควบคุมอารมณ์และอำนวยความสะดวก โดยปัจจัยทั้งสององค์ประกอบมีสาระรูปสนธิทิดกับโครงสร้างเชิงทฤษฎี อันเป็นเหตุให้ผลทดสอบแบบจำลองอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่แบบจำลองการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยปัจจัยองค์ประกอบด้าน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพครู การเรียนรู้แบบชี้้นำตนเอง และ แนวโน้มตามธรรมชาติ โดยมีผลทดสอบ

แบบจำลองอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแบบจำลองคุณภาพโรงเรียนประกอบด้วยปัจจัยอันเป็นองค์ประกอบสำคัญจำนวนสององค์ประกอบ ประกอบด้วย การแบ่งปันวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ รวมถึงองค์ประกอบ การตรวจสอบและประเมินผลปฏิบัติงาน โดยมีผลทดสอบแบบจำลองอยู่ในระดับปานกลาง

แต่อย่างไรก็ตามผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษา การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และคุณภาพโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนการพัฒนาแบบจำลองนั้นพบว่า การพัฒนาแบบจำลองแบบภาวะผู้นำสถานศึกษาในการจัดการศึกษาศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนประกอบด้วยปัจจัยอิทธิพลด้าน วิจัยเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การควบคุมอารมณ์และสื่อสาร รวมถึงชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพครู ร่วมกับปัจจัยด้านตำแหน่งงาน การทำวิจัยในชั้นเรียน รวมกับการได้รับสวัสดิการอื่นนอกจากเงินเดือนประจำ

โดยเฉพาะการพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องปรับพฤติกรรม การบริหารของตนในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในระหว่างปฏิบัติงาน ผู้บริหาร จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้บังคับบัญชาในระหว่างปฏิบัติงาน ผู้ปกครองให้ความช่วยเหลือกิจการของโรงเรียน ผู้บริหารเน้นให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นตามความสามารถของนักเรียน ผู้บริหารเน้นการเรียนรู้ที่ช่วยให้นักเรียนรู้จักตนเอง ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้นักเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งตัดสินใจ ปัญหา ผู้บริหารจัดการศึกษาตามความต้องการของชุมชน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพราะฉะนั้นบทบาทและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจำเป็นต้องเน้นการควบคุมอารมณ์ และการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารในเชิงบวกที่เน้นการสร้างแรงจูงใจ และการประสานความร่วมมือจากผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนที่ตั้งอยู่โดยรอบโรงเรียน รวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความเกี่ยวข้องกับ ครูสร้างโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้ ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ครูมีวิธีการกระตุ้นให้นักเรียนสนใจการเรียนรู้ และครูเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนได้เรียนรู้ ทั้งนี้ เป็นบทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ที่ตระหนักถึงหน้าที่ในการสร้างโอกาสที่ดีสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน โดยเฉพาะนักเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมักผสมปนเปกันอย่างหลากหลาย หากแต่มีพลังและศักยภาพในการเรียนรู้ไม่เพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับนักเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ หากแต่ครูที่รู้จักทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดีพอย่อมต้องเข้าใจเสมอถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้นั้นได้ด้วยตนเอง ตั้งแต่การเริ่มต้นรู้จักศักยภาพและความสามารถด้านการเรียนรู้ของตนเองไปจนถึงการออกแบบฝึกฝน หรือพัฒนาความสามารถมีอยู่ให้เต็มศักยภาพ สำหรับนำไปใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างสร้างสรรค์

ส่วนทางปฏิบัตินั้นสามารถนำเอาปรับใช้ได้โดย การจัดตั้งกลุ่มความรู้ หรือกลุ่มครูไปตามความสนใจ หรือถนัดของแต่ละกลุ่ม โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน การจัดที่นั่ง รวมถึงสถานที่สำหรับจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเสมอ เช่น จัดห้องประชุมทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ ห้องพักผ่อน หรือห้องโสตทัศนศึกษาสำหรับใช้จัดกิจกรรม หรือประชุมหาข้อสรุปในการปฏิบัติงาน รวมถึงการผลักดันความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนเปลี่ยนผู้ตัดสินใจ หัวหน้าในการลงมือปฏิบัติงาน ไปจนถึงการเลือกกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละครั้งเพื่อมุ่งหวังให้เกิดการเรียนรู้ รวมไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกันได้ด้วยความชอบธรรม เช่น การตั้งคณะกรรมการ การจัดทีมงาน หรือการร่วมทีมงานกับสถานศึกษาอื่น อีกทั้งการปรับโครงสร้าง กฎระเบียบ และข้อบังคับที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศความขัดแย้ง หรือสภาวะตึงเครียดได้ง่าย หากแต่เป็นโครงสร้างหรือกฎระเบียบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างสร้างสรรค์ และการ

สนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร และการจัดสร้างฐานข้อมูล รวมถึงห้องปฏิบัติการ ห้องสำหรับการฝึกทดลองสอน

ข้อเสนอแนะ

1) ผู้อำนวยการเขต ผู้บริหารสำนักงาน ผู้อำนวยการและครูในโรงเรียนขนาดเล็กสามารถนำผลวิจัยนี้ไปใช้ปรับแนวทางการบริหาร การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการออกแบบการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้สอดคล้องกับทิศทางของการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสำหรับยุค ICT นี้ได้โดย

2) นักวิชาการ และนักวิจัยสามารถนำเอาผลวิจัยนี้ไปพัฒนาต่อยอดได้ โดยเฉพาะการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การสร้างและพัฒนาชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพครูในทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน รวมไปถึงการวิจัยกึ่งทดลองเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์และการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนและคณะ

บรรณานุกรม

- สกศ. (2561). รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2561, กรุงเทพฯ; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- Alam, M. (2015). **Quality assurance school education, learning community**, An International Journal of Educational and Social Development, 6(1), 163-169.
- Arrington, D.J. (2014). **Creating 21st Century Classrooms: What District Level Instructional Leader Know about Learning 21st Century Learning**
- Bernal, P., Mittag, N., & Qureshi, J.A. (2016). **Estimate effects of school quality using multiple proxies**, Labour Economics, 39, 1-10.
- Kaume-Mwinzi, K.R. (2016). **Administrative and leadership innovation in the 21st Century: a secondary school sub-sector perspective in Kenya**, Research in Pedagogy, 6(2), 85-94.
- Reppa, A.A., Botsari, E.M., Kounenou, K. & Psycharis, S. (2010). **School leadership innovations and creativity: the case of communication between school and parents**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2(2), 2207-2211.
- Shaked, H., & Schechter, C. (2017). **Systems thinking among school middle leaders**, Education Management Administration & Leadership, 45(4), 699-718.