



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน

The Relationship Between Instructional Leadership of School Administrators and School Effectiveness

อภิเดช พลเยี่ยม¹⁾ และ ธนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข²⁾

Apidet Ponyiam¹⁾ and Thanomwan Prasertcharoensuk²⁾

¹⁾ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Department of Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University

²⁾ รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน และเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนระหว่างกลุ่มผู้บริหารใหม่และกลุ่มผู้บริหารมืออาชีพ กลุ่มตัวอย่างคือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวน 342 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์สถิติเชิงบรรยายและสถิติเชิงอ้างอิงด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปผลการวิจัย พบว่า 1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ทิศทางบวก ($r=0.662$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ประสิทธิภาพของโรงเรียนถูกอธิบายด้วยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 43.82 2) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารงานโดยผู้บริหารใหม่และผู้บริหารมืออาชีพไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประสิทธิภาพของโรงเรียน

Abstract

The purposes of the study were 1) to study the relationship between instructional leadership of school administrators and school effectiveness 2) to compare the level of school effectiveness between new administrators and professional administrators. The samples were 342 teachers under Roi Et primary educational service area office 3. Research instrument was five rating scale questionnaire. Descriptive statistics and referential statistic were analyzed by SPSS program. The result were; 1) The relationship between instructional leadership of school administrators and school effectiveness were statistically

significant the 0.01 with high level relationship and positive direction ($r=0.662$). 2) The level of school effectiveness between new administrators and professional administrators were not different at 0.01 statistically significant.

Keyword : Instructional leadership, School Effectiveness

บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษที่ 2 ยังไม่สามารถบรรลุเจตนารมณ์ตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาของชาติได้ โรงเรียนถือเป็นองค์ที่เป็นเสมือนหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการจัดการศึกษาที่แท้จริง ผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องหาแนวทางในการยกระดับโรงเรียนสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลเพื่อผลักดันความร่วมมือในการบริหารจัดการให้เกิดขึ้นทั้งระบบ พัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนให้บรรลุศักยภาพของตนเอง Hoy and Miskel [9] กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลคือ โรงเรียนที่สามารถผลิตนักเรียนที่ผลสัมฤทธิ์สูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี จากการศึกษางานวิจัยด้านความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลถือเป็นตัวบ่งชี้ของความสำเร็จเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาได้ Leithwood และ Finley and Finley [6] เสนอแนะว่าการปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะการปฏิรูปโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จที่สูงของนักเรียนและมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียน Hallinger [7] กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนและปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับ Leithwood & Montgomery, 1982; Hallinger & Murphy [8];

Hallinger & Heck, Southworth [13] ที่ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียนในแต่ละช่วงเวลาการศึกษาและค้นพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนก็คือภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 กับประสิทธิผลของโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศด้านบริหารการศึกษาที่เป็นประโยชน์ และสามารถเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ระหว่างการบริหารงานโดยผู้บริหารใหม่และผู้บริหารมืออาชีพ

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวน 217 แห่งทั้งสิ้น 2,357 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

จำนวน 342 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling)

2. เครื่องมือใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นการตรวจสอบรายการ (checklist) ตอนที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 3 ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน โดยการบริหารงานของผู้บริหารใหม่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) พบว่าความสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.843-0.964 ทุกด้าน

3. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

3.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารใหม่และผู้บริหารมืออาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

3.2 เปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ใช้สถิติทดสอบที (t-test) โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหารมืออาชีพ และผู้บริหารใหม่

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผล

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 อยู่ในระดับสูง ($R=0.662$) มีทิศทางเป็นบวก ประสิทธิผลของโรงเรียนสามารถถูกอธิบายได้ด้วยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 43.82 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล

ของโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศและประเมินผลการศึกษา (X_1) กับประสิทธิผลของโรงเรียน (Y) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกสูงสุด ($r = 0.648$) รองลงมาคือด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (X_2) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ($r = 0.521$) ส่วนด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียนผู้ปกครองและชุมชน (X_3) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นลำดับสุดท้าย ($r = 0.190$)

2. ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนระหว่างโรงเรียนที่บริหารงานโดยผู้บริหารใหม่และผู้บริหารมืออาชีพพบว่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อภิปรายผล

จากผลศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดประเด็นในการอภิปรายผลดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความมีประสิทธิผลของโรงเรียน 2) การเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนระหว่างการบริหารงานของผู้บริหารใหม่และผู้บริหารมืออาชีพ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าสหสัมพันธ์ระดับสูง และมีทิศทางเป็นบวก ($R=0.662$) มีทิศทางเป็นบวก นั่นคือประสิทธิผลของโรงเรียนสามารถถูกอธิบายได้ด้วยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 43.82 ที่เป็นอย่างนี้ก็เพราะว่าพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการจะช่วยให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีผลผ่านไปถึงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น นักเรียนมีทัศนคติในทางบวก เกิดการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครอง และความพึงพอใจในการทำงานของครู สอดคล้องกับ

Rose M. Ylimaki [12] กล่าวว่าในช่วงทศวรรษ 1980 นั้นมีนักวิจัยหลายท่านที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลได้นั้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยเน้นไปที่การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา เพราะกระบวนการดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน และในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในยุคต่อมาของ Hallinger [7] ก็ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนและปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนด้านการนิเทศและประเมินผลทางการศึกษามีความสัมพันธ์ทิศทางบวกสูงสุดกับประสิทธิผลของโรงเรียน ($R=0.648$) สืบเนื่องจากการที่ผู้บริหารคอยช่วยเหลือครูในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผ่านการนิเทศและประเมินผลทางการศึกษาในหลากหลายวิธีจะช่วยให้โรงเรียนบรรลุประสิทธิผลทั้งด้านผู้เรียน ครู และชุมชน สอดคล้องกับ Blasé and Blasé, [3] กล่าวว่า การนิเทศการจัดการเรียนการสอนของครูโดยผู้บริหารโรงเรียนจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน และงานวิจัยของ Blasé and Blasé [2] ก็ยังชี้เห็นว่าอิทธิพลของการนิเทศของผู้บริหารที่ไม่เหมาะสมยังสามารถส่งผลทางลบต่อการสอนของครูได้ด้วย

ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนทิศทางบวก เป็นอันดับรองลงมา ($R=0.521$) ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการที่จะยกระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งด้านผู้เรียน ครู และชุมชน นั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนเพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผู้เรียนและความเชื่อมั่นจากผู้ปกครองมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Brendan J Lyons, 2010; Paul N Lineburg, [11], Mosenthal, Lipson, Tornello, Russ, and Mekelsen, [10] ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า

ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จโดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ด้านคุณภาพผู้เรียนที่เป็นเลิศนั้น การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะส่งผลโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในอันดับสุดท้ายซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ก็อาจสืบเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมยังขาดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังคมโดยรอบ ขาดการประชุมผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนที่สม่ำเสมอ ขาดการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบตลอดจนขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ชุมชน และผู้ปกครองเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งงานวิจัยของ Horn and West [5] พบว่าระดับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนมีอิทธิพลต่ออัตราการตกออกจากโรงเรียนของนักเรียน สอดคล้อง Reagle [4] ความเห็นว่าการโรงเรียนต้องพัฒนาความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อให้เข้าถึงนักเรียนทุกคน การเข้าถึงผู้ปกครอง, สมาชิกในชุมชนและธุรกิจชุมชน รวมถึงนักเรียนและครูในโรงเรียนเพื่อช่วยกันหาจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนอาจช่วยให้ระบบการศึกษาพัฒนาขึ้นได้

ประเด็นสุดท้าย จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานโดยผู้บริหารใหม่ และผู้บริหารมืออาชีพทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของทั้งผู้บริหารใหม่และผู้บริหารมืออาชีพใช้หลักการบริหารการศึกษาใกล้เคียงกัน บริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ไม่แตกต่างกัน อีกทั้งนโยบายเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัด

คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดให้โรงเรียนในสังกัดดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ [1] ที่ทำการศึกษาค้นคว้าไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนระหว่างกลุ่มผู้บริหารใหม่และผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงพบว่าโมเดลไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเพิ่มภาวะผู้นำด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางเรียนสูงขึ้น

1.2 ในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรให้ความสำคัญกับการนิเทศและประเมินผลการศึกษาเพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะได้มีปฏิสัมพันธ์กับครูผู้สอน รับทราบปัญหาในชั้นเรียน ร่วมแก้ปัญหากับครูในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและที่สำคัญเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูผู้สอน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับบุคลากรในโรงเรียน โดยเฉพาะนักเรียน อีกทั้งยังเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับชุมชน

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียนผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาได้มีบทบาทช่วยกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในเชิงคุณภาพเป็นกรณีพิเศษในโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการศึกษาโดยผู้บริหารมืออาชีพเพื่อค้นหาแนวทางแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในเชิงคุณภาพด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่มีผู้บริหารมืออาชีพบริหารจัดการศึกษาที่ได้รับรางวัลในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ลุ่มลึกขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- [1] ยุทธศาสตร์ เศรษฐศาสตร์. อิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2556.
- [2] Blasé, Joseph. How Successful Principals Promote Teaching and Learning. 2nded. CA: Corwin Pr. 2004.
- [3] Blasé, J., & Blasé, J. Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. 1998.
- [4] Christina Reagle. Creating Effective Schools Where All Students Can Learn. The Rural Education Journal, 27 (3), 24-33. 2006.
- [5] Cynthia, V. C. Parent and community involvement: A case study. Ph.D. Dissertation, The faculty of the school of Education, Liberty University, Virginia. 2008.

- [6] Chell, Jan. **Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership: A summary of a master's project by Jan Chell**. Retrieved on November 18, 2010, From <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.htm>. 1999.
- [7] Hallinger, P. Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. **Cambridge Journal of Education**, 33, 329-351. 2003.
- [8] _____, and Murphy, J. Assessing the instructional management behavior of principal. **The Elementary School Journal**, 86(2), 217-247. 1985.
- [9] Hoy, W.K., and Miskel, C.G. **Educational administration: Theory, research, and practice**. 6th ed. New York: McGraw-Hill. 2001.
- [10] Mosenthal, J., Lipson, M., Torncello, S., Russ, B., & Mekkelsen, J. **Contexts and practices of six schools successful in obtaining reading achievement**. *The Elementary School Journal*, 104, 343-367. 2004.
- [11] Paul, N. Lineburg. **The influence of the instructional leadership of principals on change in teacher's instructional practice**. Ph. D. Dissertation, Faculty of Education, the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia. 2011.
- [12] Rose, M. Ylimaki. **Instructional Leadership in Challenging US School**. **ISEA**, 3, 11-19. 2007.
- [13] Southworth, G. **Instructional Leadership in Schools: Reflections and empirical evidence**. **School Leadership and Management**, 22(1), 73-91. 2002.