



# ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือ ตอนบน

## FACTORS OF PERSONNEL AND MANAGEMENT AFFECTING STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN UPPER NORTHERN PROVINCIAL SCHOOLS

สมชาย เทพวิเสง, กศพ. แลวงศักดิ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ (เรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน) มีวัตถุประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยจำแนกตามเพศ คุณวุฒิ และประเภทของโรงเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ กลยุทธ์และเพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่สามารถพยากรณ์ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัด ทางภาคเหนือ ตอนบน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน และครูสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ปีการศึกษา 2551 รวม 750 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) หลังจากนั้นทำการแบบแบ่งชั้น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า และทำการวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิง คุณภาพ และแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ข้อมูลเชิงปริมาณทำการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลวิจัยพบว่าระดับของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามเพศ พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามคุณวุฒิและประเภทของโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรม และปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (โดยที่ประสบการณ์ การบริหารและประสบการณ์การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนระดับปานกลาง การบริหารเวลาที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนระดับสูง การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนระดับสูงมาก) และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรมและปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา ร่วมกันพยากรณ์ต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ 0.87 หรือสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 87 นอกจากนี้ ผลจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปภาวะ

ผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสามารถ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การใช้แรงจูงใจ 4) มนุษยสัมพันธ์ 5) การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง 6)การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

**คำสำคัญ:** ปัจจัยส่วนบุคคล, ปัจจัยการบริหารจัดการ, ภาวะผู้นำกลยุทธ์

## Abstract

The objectives of this research were to compare strategic leadership which classified by sex, qualification and school type; to study relationships between personnel and management factors with strategic leadership; and to study personnel and management factors which can predict the strategic leadership of School administrators in upper northern provincial schools. The samples consisted of 750 school administrators, school assistant administrators and teachers under the office of educational service area, private schools and international schools in upper northern provincial schools, year 2008. The sample size was done by Taro Yamane. After that, the stratified random sampling was done by using school types as strata. The data were collected by questionnaire, content analysis for qualitative data and unstructured interview. Software program for window was used for quantitative data analysis. The research resulted showed that the level of strategic leadership of school administrators in upper northern provincial schools was at high level. The comparisons of strategic leadership of school administrators in upper northern province schools by sex, as a whole and individual aspects, revealed no significant differences. On the other hand, the comparisons of strategic leadership of school administrators in upper northern province school by qualification and school type, as a whole and individual aspects, were statistical significant differences at 0.01 and 0.05 respectively. The personnel factors such management experience, training experience and management factors such change management and time management have relationship with strategic leadership of school administrators at the statistical significant level of 0.01. The management experience and training experience showed moderate level of relationship with of strategic leadership of school administrators. Time management showed a high level of relationship with of strategic leadership of school administrators. Change management showed a highest level of relationship with of strategic leadership of school administrators. In addition, the personnel factors such experience management, training experience and management factors such time management and change management could mutually predict strategic leadership of school administrators in upper northern provincial schools with value of  $R^2 = 0.87$  or 87 % of prediction ability. Moreover, the interview results can be concluded into 6 keys components of strategic leadership of school administrators as following : 1) Create strategic plans 2) Support strategic thinking 3) Support motivation 4) Personnel relationship 5) Effective communication and negotiation 6) Problem solving and decision making

**Keywords:** strategic leadership, school administrators

## บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้มียุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาคุณภาพคนโดยกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาคนให้มีสุขภาพดี คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีวิถีชีวิตอย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัยซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบ ต่อส่วนรวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสมผสาน ให้เกิดความสะดวกในการยกระดับคุณภาพชีวิตรวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาให้มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยปรับปรุงระบบการบริหาร และการจัดการให้ ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม [1]

แม้ว่าประเทศไทยมีนโยบายการปฏิรูปการศึกษาอย่างชัดเจนแล้วก็ตาม แต่ก็นับว่าอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การศึกษาไทยยังไม่สามารถไปสู่เป้าหมายปลายทางเท่าที่ควร เนื่องมาจากการขาดผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ที่จะปฏิรูป โดยไม่สามารถทำให้ประชาชนมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดกรอบความคิดใหม่และการยอมรับวิธีการใหม่ การขาดโครงสร้างพื้นฐานองค์กรที่สนับสนุนการปฏิรูป ขาดวิสัยทัศน์ และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ [2] โดยเฉพาะปัญหาด้านผู้นำในการบริหารจัดการของสถานศึกษายังมีปัญหาด้านการรวมศูนย์อำนาจในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการตรวจสอบและการประกันคุณภาพขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ [3] รวมทั้งการไม่ให้ความสำคัญของลูกค้ำ

นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังขาดการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และไม่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานการทำงานเป็นทีมยังมีน้อย การสร้างระบบ แรงจูงใจยังไม่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และที่สำคัญ ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่คล่องตัว บุคลากรไม่เข้าใจในระบบ

และวิธีการทำงานที่ชัดเจน จึงทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร [4]

จากปัญหาดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนโดยกำหนดมาตรการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับปรุงคุณลักษณะ พฤติกรรม และความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่คุณภาพ [5]

ภาวะผู้นำกลยุทธ์นับว่ามีความสำคัญในยุคปฏิรูปการศึกษา และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่โลกเจริญอย่างรวดเร็ว โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ และสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ รวมถึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมวางแผนปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง [6-7] ในปัจจุบันถือว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน เพราะภาวะผู้นำกลยุทธ์ช่วยสนับสนุนมุมมองของผู้นำ ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ สร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากร และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน [8]

ภาวะผู้นำกลยุทธ์นับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน ปฏิรูปโรงเรียน เปลี่ยนแปลง และพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความทันสมัย [9] ความสำเร็จของผู้นำในระบบโรงเรียนในปัจจุบันนี้นับว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้ปกครอง นักเรียน ร่วมมือร่วมใจในการพัฒนานักเรียน และโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย สร้างความเข้าใจ และการยอมรับโดยใช้หลักการวิเคราะห์ และประเมินสภาพแวดล้อมขอโรงเรียน เพื่อนำแผนไปปฏิบัติและประเมินผลแผนอย่างมีประสิทธิภาพ [10]

จากความสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสมควรศึกษาให้แพร่หลายยิ่งขึ้น โดยเฉพาะปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีความสำคัญต่อการพัฒนา

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ อีกทั้งประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารจะช่วยทำให้ผู้นำเกิดความรอบคอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ อย่างชาญฉลาด [11] ส่วนปัจจัยด้านการบริหารเวลาช่วยทำให้ผู้นำสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างมีเป้าหมาย ทำให้การติดตามและประเมินผลได้ตรงเวลา [12]

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของโรงเรียนในภาคเหนือตอนบน เพราะยุทธศาสตร์ของรัฐบาลจังหวัดในภาคนี้ มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับ นโยบายรัฐบาลที่เปิดโลกเศรษฐกิจสู่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยเน้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการวางแผน กลยุทธ์ ในการพัฒนาหลักสูตร เพื่อเตรียมคนสู่การจ้างงานในอนาคต ผู้วิจัยจึงทำการวิจัย เรื่องปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน เพื่อนำผลวิจัยมาปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสืบไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยจำแนกตามเพศ คุณวุฒิ และประเภทของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการ กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการ ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

### วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหาร โรงเรียนและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ปีการศึกษา 2551 โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียนและรองผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 353 คน และครูจำนวน 397 คน รวม 750 คน โดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) หลังจากนั้นผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ประเภทของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตรา ส่วนประเมินค่า และแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามที่นำมาใช้สร้างเสร็จ แล้วผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item-Objective Congruence Index) ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีของครอนบาค โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นจำแนกเป็นรายฉบับดังนี้ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น = 0.89 การบริหาร การเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น = 0.90 และการบริหารเวลา มีค่าความเชื่อมั่น = 0.88 นำแบบสอบถามฉบับจริง แปลเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนนานาชาติ สำหรับแบบ สัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้ว นำไปแปลเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนนานาชาติ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจกโรงเรียนต่างๆ ด้วยตนเอง และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมจากผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือ

ตอนบน รวมทั้งขออนุญาตให้ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจำนวน 750 ชุด ได้รับคืนมาจำนวน 710 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.67 ได้สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 12 คน ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณคนละ 20-30 นาที การสัมภาษณ์กับผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนนานาชาติ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงตามวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ โดยมีการบันทึกถ้อยคำการสัมภาษณ์อย่างชัดเจน สำหรับการจัดการกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS การวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐานใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร ใช้ค่า  $X$ , S.D. การทดสอบสมมุติฐานใช้ t-test และวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) ในกรณีพบความแตกต่าง ผู้วิจัยจับคู่ที่มีความแตกต่าง ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's test) สำหรับการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรใช้ค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Correlation) และการหาตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ใช้การหาค่าสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยหาความถี่ ค่าร้อยละ และเขียนเรียบเรียงผลสรุปการวิจัยโดยใช้ความเรียงเชิงพรรณนาประกอบข้อมูล

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

### 1. จากแบบสอบถาม สรุปผลได้ดังนี้

1. ระดับของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัด ทางภาคเหนือตอนบนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน จำแนกตามเพศพบว่าโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามคุณวุฒิและประเภทของโรงเรียนพบว่าโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01

และ 0.05 ตามลำดับ

3. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรมและปัจจัยการบริหารจัดการได้แก่การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์สูงสุดไปยังน้อยสุด ดังนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ( $r=0.92$ ) การบริหารเวลา ( $r=0.83$ ) ประสบการณ์การบริหาร ( $r=0.68$ ) และประสบการณ์การฝึกอบรม ( $r=0.62$ )

4. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรมและปัจจัยการบริหารจัดการได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเวลา ร่วมกัน พยากรณ์ต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.87 หรือสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 87

### 2. จากแบบสัมภาษณ์ สรุปผลได้ ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยครอบคลุมความสามารถทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้แรงจูงใจมนุษย์สัมพันธ์การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงเป้าหมาย เพื่อนำบุคลากรในโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันมีการใช้แรงจูงใจเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ บุคลากรตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยใช้เทคนิคอย่างหลากหลายเพื่อให้บุคลากร เกิดความประทับใจรวมถึงเทคนิคในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาต่างๆ จากความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ดังกล่าว เป็นผลให้การบริหารงานในโรงเรียน ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

## สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ระดับของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระดับของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนที่ได้รับอิทธิพลจากนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะนโยบายของผู้ว่าราชการจังหวัด ที่เน้นการบริหารงานแบบบูรณาการ โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ส่งเสริมให้ระบบการศึกษาสอดคล้องกับแผนการท่องเที่ยวทั่วไทย มีการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ทุกโรงเรียน โดยมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในการเตรียมความพร้อมโรงเรียนและบริบทแวดล้อมของโรงเรียนเป็นสถานที่ท่องเที่ยว ต้อนรับชาวต่างประเทศ นอกจากนี้ สภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับตัวให้ทันยุคและทันต่อเหตุการณ์ จึงต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา แก่นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนทั่วไป ซึ่งนับว่า สอดคล้องกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่มิติใหม่ (Bauner. 2001 : Online)

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ในโรงเรียน โดยจำแนกตาม เพศ คุณวุฒิและประเภทของโรงเรียน ดังนี้

2.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยจำแนกตามเพศ ผลวิจัยพบว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันนี้ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ โดยเฉพาะแผนการส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงชาย โดยเน้นการเพิ่มสัดส่วนแก่ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพศหญิงให้มากขึ้น จึงมีการฝึกอบรม

อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับปัจจุบันมีปัญหาทางเศรษฐกิจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทั้งเพศหญิงหรือชาย จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในการปรับปรุงตนเองในด้านบุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะ ความรู้ความสามารถ เพื่อนำศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน วางแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรสามารถแก้ปัญหาทั้งด้าน การศึกษา เศรษฐกิจ และสังคมให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามคุณวุฒิ ผลวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิสูงมีภาวะผู้นำกลยุทธ์มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ แม็กสัน [7] ได้สรุปปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำให้สามารถบริหารงานประสบผลสำเร็จ ได้แก่ อายุคุณวุฒิ เพศ สถานภาพของบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประคอง รัตมีแก้ว [13] ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐาน ของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า คุณวุฒิของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำคุณภาพ การบริหาร อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของ จังหวัดทางภาคเหนือตอนบนโดยจำแนกตามประเภทของโรงเรียนผลวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แฟลซิว [14] โดยกล่าวสรุปว่า ประเภทของโรงเรียน มีผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีผลต่อภาวะผู้นำในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิด เชิงกลยุทธ์ เพราะโรงเรียนนานาชาติ ย่อมเน้นการได้เปรียบและมีเป้าหมายด้านกำไร เพื่อให้ สามารถอยู่รอดปลอดภัย และบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการปรับปรุงระบบต่างๆ ตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง โดยเฉพาะงานวิจัยของ ฮอว์รี่ [15] ศึกษาสาเหตุ การลาออกของผู้บริหารโรงเรียน นานาชาติ

ผลวิจัยพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติมีการดำรงอยู่ในตำแหน่งในโรงเรียนเฉลี่ยเพียง 2.8 ปี สาเหตุการลาออก เกิดจากการถูกเลิกจ้างจากคณะกรรมการโรงเรียน ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม กระแสโครงการ เกษียณก่อนกำหนด สวัสดิการ เป็นต้น โดยเฉพาะสาเหตุจากการถูกเลิกจ้างนั้น เป็นผลทำให้ ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติต้องพัฒนากลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการตอบสนอง ความต้องการของบุคลากร ชุมชน โดยเฉพาะลูกค้าเป็นสำคัญ

3. ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ผลวิจัย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร และประสบการณ์การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับภาวะ ผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์การบริหารสูงมีภาวะผู้นำกลยุทธ์มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์ต่ำกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของคอนราด [16] สรุปว่า ประสบการณ์ในการบริหารนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร ประสบการณ์การบริหารจะช่วยทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ขณะเดียวกันประสบการณ์การฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียน นับว่ามีความสำคัญต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ทำให้ผู้นำสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการกำกับ ควบคุมงบประมาณ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการใช้แรงจูงใจ พัฒนาเทคนิคการใช้แรงจูงใจและการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ผลวิจัยพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมุติฐาน ที่ตั้งไว้โดยที่ผลวิจัยเกี่ยวกับปัจจัย ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ โลเดอร์ [17] ศึกษาและประเมินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลสรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการจนประสบความสำเร็จ โดยส่งเสริมมุมมองที่แตกต่างของผู้นำ ทำให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ปัจจัยด้านการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร

4. ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ผลวิจัย พบว่า ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรม การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเวลาร่วมกัน พยากรณ์ต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพยากรณ์ต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยมีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.87 หรือสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 87 โดยที่ปัจจัยด้านประสบการณ์การบริหาร ผู้บริหารยอมรับ การมีประสบการณ์มาก จะช่วยพัฒนา มุมมองของผู้นำ เพื่อพัฒนาการบริหารงานไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้ง ช่วย เพิ่ม พูน ศักยภาพ ของ ผู้นำ ให้มีความเข้มแข็ง ส่วนปัจจัยด้านการฝึกอบรม ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ให้กว้างไกล สนับสนุนความสามารถและพฤติกรรมของผู้นำ ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสามารถปรับปรุงโรงเรียนไปสู่คุณภาพ

ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศราม และแรมชาน [18] ศึกษาการประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในวงการธุรกิจ ผลวิจัยสรุปว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง รวมถึงการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ และช่วยปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะส่งเสริมให้เกิดมุมมองที่แตกต่างด้านความคิดเชิงกลยุทธ์อันจะเป็นผล ต่อการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพต่อไป สำหรับปัจจัยด้านการบริหารเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ อินเดียนนา [19] โดยสรุปว่าการบริหารเวลา นับว่ามีความสำคัญ ต่อ การพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งในด้านส่วนตัว ด้านหน้าที่การงาน ทำให้

การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ช่วยทำให้ การวางแผนกลยุทธ์ มีเป้าหมายชัดเจน และสามารถ สร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ และจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน และครู ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือ ตอนบนแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะ ผู้นำกลยุทธ์โดยครอบคลุม ความสามารถ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้แรงจูงใจ มนุษย์สัมพันธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บริหาร โรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิด เชิงกลยุทธ์ในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึง เป้าหมายที่สำคัญเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วน ร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมาย ในการทำงานอย่างชัดเจน ความสามารถอีกประการ หนึ่ง คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีกลยุทธ์หรือเทคนิคในการ ใช้แรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ครูทำงานเต็มศักยภาพ อีกทั้งสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรเป็น อย่างดี และเมื่อมีปัญหาสามารถใช้หลักการสื่อสาร และเจรจาต่อรอง รวมถึงเทคนิควิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงที จนประสบผลสำเร็จจากความสามารถ ในการใช้ภาวะ ผู้นำกลยุทธ์ดังกล่าว เป็นผลให้การบริหารงานใน โรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยจากผล การวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 จากข้อค้นพบของการวิจัย แสดง ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดภาคเหนือตอนบน ด้านการใช้แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด จึงสมควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียน มีการพัฒนาการใช้แรงจูงใจ โดยเน้นการฝึกอบรมและศึกษาดูงานโรงเรียนที่มี การใช้แรงจูงใจอย่างหลากหลาย

1.2 งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าการบริหาร การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านเทคนิคการบริหาร

การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด จึงสมควร ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการอบรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลง โดยเน้นเทคนิคในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 จากข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าการ บริหารเวลา ด้าน การเพิ่มประสิทธิผลในการบริหาร เวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสมควรให้ผู้บริหารได้รับการ อบรมเรื่องการบริหารเวลา โดยเฉพาะการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารเวลา

### 2. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะ ดังนี้

2.1 สมควรจัดให้ผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนครูอาจารย์ได้รับการฝึกอบรมการวางแผน กลยุทธ์ โดยเน้นการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์

2.2 สมควรนำเสนอกระทรวงศึกษา ธิการเพื่อจัดทำหลักสูตรภาวะผู้นำกลยุทธ์ เพื่อให้ ผู้นำทุกระดับฝึกอบรมต่อไป

### 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนของจังหวัดทางภาค เหนือตอนบน จึงสมควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างใน ระดับอื่นๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ในด้าน รูปแบบและภาวะผู้นำกลยุทธ์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคตต่อไป

3.2 การวิจัยนี้ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหารและประสบ การณ์การฝึกอบรม อีกทั้งศึกษาปัจจัยการบริหาร จัดการ โดยศึกษา เฉพาะการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา รวมถึงได้ศึกษาการพยากรณ์ ของตัวแปร ทั้งสิ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนและตัวแปรดังกล่าว ได้ร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนได้ร้อยละ 87 ซึ่งอีกร้อยละ 13 จำต้องศึกษา ปัจจัยอื่นๆ มาพยากรณ์ จึงสมควรมีการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ในโอกาสต่อไป



### เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *กรอบวิสัยทัศน์และทิศทางแผนพัฒนา ฉบับที่ 10 (2550-2554)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- [2] วิทยากร เชียงกุล. (2541). *วิกฤติและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์.
- [3] สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544). *ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์
- [4] Myers, D.L. and Distel, D.L. *Leadership and Strategic Planning: Keys to Success in a Changing Environment*. [online] available : <http://www.asp.org/qic/index/html> Retrieved March 11. 2007.
- [5] กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์; หน้า 22-23.
- [6] Bruce, A. Strategic leadership within the Duke of Edinburgh's International Award Association between 1988 and 2004. *Masters thesis*, Rhodes University. [online] available : <http://www.eprints.ru.ac.za/information.html>. 2005.
- [7] McLean, C. *Strategic Leadership: A Superior State of Mind*. [online] available : <http://www.mediatecpub.com/>. 2008.
- [8] Davies, B.J. *Developing a Model for Strategic Leadership in Schools*. [online] available : <http://www.- Strategic - development.html>. 2007.
- [9] O'Neill, Gr. *Strategic Leadership is 'secret' of Success*. [online] available : <http://www.unimelb.edu.au/webcentre/about/feedback.html>. 2007.
- [10] Mauriel, J.J. and et. al. *Strategic Leadership for Schools: Creating and Sustaining Productive Change*. [online] available : <http://eric.ed.gov/>. 2008.
- [11] Anglin, J. *Empowering Strategic Leadership Within the Field of Exercise Physiology*. [online] available : <http://www.empoweringstrategicleadership.html>. 2007.
- [12] Gary ,J. *Foresight in Strategic Leadership*. [online] available : [http://www.jaygary.com/peakfutures/model\\_strategic\\_leadership.shtml](http://www.jaygary.com/peakfutures/model_strategic_leadership.shtml). 2008.
- [13] ประคอง รัศมีแก้ว. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- [14] Fassio, C. *Survival Guides - Private Schools* [online] available : [www.expatsinitaly.com/study/private.html](http://www.expatsinitaly.com/study/private.html). 2009.
- [15] Hawley, D.B. *How Long Do International School Heads Survive?* [online] available : [www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno). 2009.
- [16] Conrad, J. (1992). *Educational Leadership in School*. [online] available : <http://www..arts.auckland.ac.nz/edu/staff/jhattie/perthqz/leadsch.l>. 2007.
- [17] Lowder, T.B. (2009). *Change Management for Survival: Becoming an Adaptive Leader*. [online] available : [http://ssrn.com/abstract=.paperssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1411492](http://ssrn.com/abstract=.paperssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1411492). 2009.

- [18] Ikram, N. and Ramzan, S. (2009). *Requirements Change Management Process Models: An Evaluation*. [online] available : [www.actapress.com/Abstract.aspx?paperId=29685](http://www.actapress.com/Abstract.aspx?paperId=29685). 2009.
- [19] Indiana. *Time Management Plan*. [online] available : [www.indtana.edu/~Capo/flyers/timeman.htm](http://www.indtana.edu/~Capo/flyers/timeman.htm). 2004.