

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 1

ปานปิติ ปรัสพันธ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

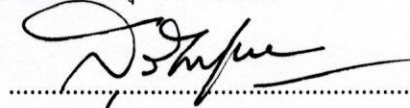
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กรกฎาคม 2560

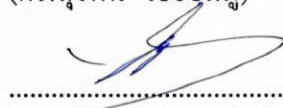
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ปานปิติ ปรัสพันธ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)




.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์



.....ประธาน  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)



.....กรรมการ  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)



.....กรรมการ  
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 19 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.สมุทร ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ ดร.ชนวิน ทองแพง กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียด ถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ นายฉัฐพล เลิศเชาวน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสุเหร่าคลอง 18 ที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้ง ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยการปรับปรุงเครื่องมือซึ่งทำให้งานนิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงตรา เขต 1 ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับบิดา มารดา บุคคลในครอบครัวที่คอยสนับสนุนและ เป็นกำลังใจที่สำคัญ ตลอดจนผู้มีพระคุณที่มีส่วนร่วมในการสนับสนุนจนทำให้การศึกษาวิจัย ครั้งนี้สำเร็จด้วยดี

ปานปิติ ปรัสพันธ์

58920409: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ การบริหารความขัดแย้ง/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจะเข้เขต 1

ปานปีติ ปรีสพันธ์: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร  
ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 1  
(THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CONFLICT  
MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE CHACHOENGSAO PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สุรัตน์ ไชยชมภู,  
กศ.ด., สมุทร ชำนาญ, กศ.ด. 108 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
และการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จะเข้เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 1 จำนวน 214 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม  
ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มี 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนที่ 3  
การบริหารความขัดแย้ง รวมตอนที่ 2 และ 3 จำนวน 58 ข้อ ตอนที่ 2 มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .27-.71  
และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ตอนที่ 3 มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .32-.75 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90  
สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจาก  
มากไปหาน้อย คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา  
และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมาก  
ไปหาน้อย คือ การประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ตามลำดับ

3. หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งของ  
ผู้บริหาร ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 1  
มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

58920409: MAJOR: EDUCATION ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATION LEADERSHIP/ CONFLICT MANAGEMENT/  
 CHACHOENGSAO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1  
 PANPITI PRUSPAN: THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE CHACHOENGSAO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1. ADVISORY COMMITTEE: SURATH CHAICHOMPU, Ed.D., SAMOOT CHAMNAN, Ed.D. 108 P. 2017.

The objective of this research was to study the relationship between transformational leadership and conflict management of administrators in school under Chachoengsao Primary Educational Service Area Office 1. The samples were school teachers in Bang Nam Prio district 214 people. The research instrument was 5 rating-scale-level questionnaire about transformation leadership and conflict management. There were all together 58 items which the transformational leadership discriminant value was between .27-.71 and the reliability value was .95 but which the conflict management discriminant value was between .32-.75 and the reliability value .90 respectively. The statistical methods used in the research were mean ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation ( $SD$ ), and coefficient of correlation ( $r$ ).

The research found that:

1. The transformational leadership of school administrators in Bang Nam Prio district under the Chachoengsao Primary Educational Service Area Office 1 was in overall statistically significance at a high level, when considering in descending order were ideological influence, individual consideration, intellectual stimulation and inspiration, respectively.
2. The conflict management of school administrators in Bang Nam Prio District Office under the Chachoengsao Primary Educational Service Area Office 1 was at a moderate level, when considering in descending order were compromise, cooperation, surrender, avoidance, and conquest, respectively.
3. In finding the relationship between transformational leadership and conflict management in Bang Nam Prio District administrators under the Chachoengsao Primary Educational Service Area Office 1, were statistically significant positively correlation at the .05 level.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
คำถามการวิจัย .....	6
สมมติฐานการวิจัย .....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย .....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน .....	11
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
การบริหารความขัดแย้ง .....	30
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้ง .....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ .....	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	56

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	56
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	57
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	59
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	73
สรุปผลการวิจัย .....	73
อภิปรายผล .....	76
ข้อเสนอแนะ .....	80
บรรณานุกรม .....	81
ภาคผนวก .....	87
ภาคผนวก ก .....	88
ภาคผนวก ข .....	90
ภาคผนวก ค .....	94
ภาคผนวก ง .....	102
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	108

## สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาด โรงเรียน .....	53
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1...	59
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน .....	60
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ .....	61
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	62
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	63
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล .....	64
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน .....	65
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการเอาชนะ .....	66



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10	67
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการยอมให้ .....	
11	68
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง.....	
12	69
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการร่วมมือ .....	
13	70
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการประนีประนอม .....	
14	71
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 .....	
15	103
ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันมีแนวโน้มของโลกยุคของการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (ประยูทธ ชูสอน, 2547, หน้า 33) จึงต้องมีการพัฒนาประเทศให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม การทำให้บุคคลในชาติมีคุณภาพ มีศักยภาพเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศนั้น ต้องอาศัยกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การศึกษา ช่วยสร้างความรู้ ความคิด ทักษะ เจตคติ ให้คนไทยรู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัยแล้วนำความรู้ความเข้าใจมาใช้แก้ปัญหา รวมทั้งสร้างสรรค์ชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ (ภารดี อนันต์นารี, 2551, หน้า 321) การศึกษาเป็นเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาคนในชาติให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะตรงตามความต้องการของสังคมและประเทศ ดังนั้น ในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาการศึกษาอย่างเร่งด่วน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษา เช่น ปัญหาด้านการจัดการ ปัญหาด้านคุณภาพของการจัดการศึกษา ปัญหาจากหลักสูตร ปัญหาจากครูและบุคลากรทางการศึกษา ปัญหาเหล่านี้จึงทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้ทัดเทียมกับต่างประเทศ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 1)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับประถมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนขั้นพื้นฐาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทักษะทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ในการปฏิรูปการศึกษา มีภารกิจที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนในการบริหารจัดการด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อรองรับและเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาถึงมีบทบาทสำคัญในการนำพาการศึกษาของชาติไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ทักษะความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน ร่วมทางสร้างพลังความร่วมมือกับทุกฝ่าย ผู้ที่จะทำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่และ

ความรับผิดชอบในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ทักษะ และความสามารถในการแปลงแนวความคิดกลยุทธ์ ให้เป็นแผนปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อม รับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (วินิจ เกตุขำ, 2546, หน้า 327)

ตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมต่าง ๆ ทำให้เกิดตระหนักรู้เรื่องในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) โดยผู้นำแสดงบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตาม กลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับ ความรู้สึก ความสำคัญของผู้นำ ตามความสำคัญและคุณค่าของคนรักที่ต้องการและวิธีการที่จะ บรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่จะอุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการ ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล มีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2550, หน้า 2)

นักบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน จะต้องเปลี่ยนทัศนคติของตนเองเสียใหม่ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และหมั่นเรียนรู้วิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อปรับเอามาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ (สมพงษ์ สิงหะพล, 2549, หน้า 120) ในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น สิ่งก็ตามมากก็คือ ความขัดแย้งและมักจะเกิดขึ้นในระยะที่เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อการเปลี่ยนแปลง จึงอาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เพราะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น จะมีทั้งผู้สนับสนุนและผู้คัดค้าน การเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเจ็บของ ทั้งสองฝ่าย (วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 165) ในการบริหารกิจการองค์กรใดก็ตามจำเป็นต้องอาศัย ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ คนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้กลไกต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารคน จึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและละเอียดอ่อน เพราะคนมีบุคลิกภาพที่เป็นของตัวเอง ที่ไม่เหมือนใคร กล่าวคือ คนมีชีวิตจิตใจมีทัศนคติความเชื่อค่านิยมขนบธรรมเนียมประเพณี แบบแผนการดำเนินชีวิตต่างกันมีการศึกษามีความรู้ความสามารถในการทำงานมีความต้องการ และมีความคาดหวังในชีวิตผิดแผกแตกต่างกัน (ชัยเสถฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 7)

ในสภาพของสังคมไทยปัจจุบันจะพบว่า มีความขัดแย้งค่อนข้างสูง ทั้งนี้ เนื่องจากคน มีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนา

ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคมได้ มนุษย์ต้องการความสำเร็จ การกระทำของมนุษย์เพื่อที่จะให้เกิดความสำเร็จ ส่วนหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยมีการแข่งขันกัน ในรูปแบบต่าง ๆ หลักสำคัญของการแข่งขันต่อเนื่องมาจากความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ของสิ่งที่ต้องการ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเพิ่มมากขึ้นเมื่อคนเราพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้มามากที่สุด ให้มีกรรมสิทธิ์มากที่สุด ในสิ่งที่ตนเองต้องการมีอำนาจในการควบคุมบุคคลหรือกำหนดจุดประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จของมนุษย์ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งในทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้งในองค์กรที่อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่าง กลุ่มบุคคลเราควรต้องยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เป็นของประเทศที่เกิดขึ้น ในสังคมความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้ และในทางการศึกษานั้นความขัดแย้งมักเกิดขึ้น 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทรัพยากร ในที่นี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่ เห็นไม่ได้ โอนเงิน วัสดุอุปกรณ์ ตำแหน่ง สถานภาพ เกียรติยศ 2) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคล แสวงหาทางที่จะควบคุมกิจการงานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มเกิดความขัดแย้งนี้ เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น 3) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมาย ถึงวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมาย และวิธีการที่แตกต่างกัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหา ความขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี ในบางครั้งผู้บริหารอาจจะใช้วิธีแบบเก่า ๆ ที่ได้กระทำ และประสบผลสำเร็จมาแล้ว มาใช้ในการแก้ปัญหา แต่บางครั้งก็จำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ โดยใช้วิทยาการชั้นสูงมาช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้อง ศึกษาถึงปัญหาเรื่องความขัดแย้งและแนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แนวทาง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารงานขององค์กรต่อไป (บุญมัน ชาญวัฒน์, 2537, หน้า 182)

ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเมื่อมีบุคคลหลายคนหรือ หลายกลุ่มมาทำงานร่วมกัน และมีความพยายามที่จะขจัดหรือยับยั้งความขัดแย้ง อันอาจจะเป็น การสร้างปัญหาใหญ่ในภายหลัง แนวคิดสมัยใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง ว่าเป็นผลทางด้าน บวกต่อองค์กรไม่น้อย เช่น เป็นตัวถือว่ามีความคิดปกติและมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งได้รับการ แก้ไขปรับปรุง ทำให้เกิดการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงาน นอกจากนี้ ยังทำให้บุคคลที่อยู่ในสถานการณ์แห่งความขัดแย้งและพยายามหาทางแก้ไข โดยการพูดจา ปรับความเข้าใจอาจเป็นการทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ขึ้น (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2551, หน้า 221) ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่ง que ผู้บริหาร ไม่อาจเรียกผู้บริหารทุกระดับ จึงต้อง เผชิญกับปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น โดยบทบาทของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในสังคม

ในหน่วยงานหรือความขัดแย้งในเป้าหมาย ไม่ว่าจะความขัดแย้งดังกล่าว จะรุนแรงหรือเล็กน้อย เพียงใดก็ตาม ถือว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจ ดำเนินการแก้ไขบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงไม่ควรนิ่งเฉยต่อปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีวิธีการแก้ปัญหา ไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ความรู้ ความสามารถ อายุ ความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ในบางครั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผู้บริหาร สามารถใช้วิธีที่หลากหลาย บางครั้งต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์ การใช้วิทยากรชั้นสูงเข้ามาช่วย ในการแก้ปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาในการบริหาร (ธนิกานต์ มาณะศิริรานนท์, 2549, หน้า 48) ผู้บริหารจึงต้องพยายามทำความเข้าใจกับบุคคล ความขัดแย้งของบุคคลในหน่วยงาน รวมไปถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง รวมถึง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งของสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้นส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็น ที่แตกต่างกัน การรับรู้สิ่งจูงใจ ความคาดหวังผลประโยชน์ นอกจากนี้ ยังพบความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ระหว่างกลุ่ม เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวกของครู ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครูหรือความขัดแย้ง ระหว่างฝ่ายหนึ่งจับผิดไบบ่อย ความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นในโรงเรียนย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรให้ลดลงได้ (นรินทร์ องค์อินทรีย์, 2549, หน้า 14-15) ผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องให้ความสนใจต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เอาใจใส่และหาวิธีการใช้ทักษะในการจัดการ ความขัดแย้งอย่างจริงจัง ทั้งนี้ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรของโรงเรียนและเพื่อให้ การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (สนิหนู สวัสดิโกศล, 2549, หน้า 35) ผู้บริหาร ปัญหาความขัดแย้งไม่มีทางหายไปจากครู การบริหารไม่ดำเนินการแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องเผชิญ ทางแก้ปัญหาตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องเผชิญกับสถานการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานทั้งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เนื่องจาก ภาวะและแนวโน้มในอนาคต ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับเหตุการณ์ ในสังคมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นและเต็มไปด้วยการแข่งขัน จึงทำให้โรงเรียนประถมศึกษา มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานหลายประการ ส่งผลให้ครูในโรงเรียนเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดความร่วมมือ ความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน ตกลงกันไม่ได้ จนกระทั่งเกิดความตึงเครียดส่วนบุคคล และระหว่างบุคคล ซึ่งนับเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง (ศักดิ์ชาย สร้อยปลิว, 2550, หน้า 2-3)

จากการสัมภาษณ์ครูผู้สอนในโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 1 พบว่า ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะให้ความสำคัญ ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานบางกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งเมื่อมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เกิดปัญหาในการทำงาน ร่วมงาน ส่งผลให้งานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารหาทางเชื่อม ความสัมพันธ์หรือรับฟังความคิดเห็นทั้ง 2 ฝ่าย อาจจะทำให้เกิดความสามัคคีในการทำงานมากยิ่งขึ้น (อำนาจพร สิงภิรมย์, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2560) ผู้บริหารทำงานเพียงคนเดียว เมื่อเกิดปัญหา ขึ้นกับขั้นตอนการทำงาน ผู้บริหาร ก็จะดำเนินการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ไม่ปรึกษาความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงาน เมื่อมีปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขด้วยตัวเองได้ ผู้บริหารจึงนำปัญหาเหล่านี้มาปรึกษา ผู้ร่วมงานให้หาทางแก้ไข ซึ่งในส่วนนี้ ทำให้เสียเวลาและงบประมาณในการดำเนินงาน อีกทั้ง ผู้ร่วมงานเกิดความเบื่อหน่ายในการตามแก้ปัญหาที่ผู้บริหารดำเนินการไม่สำเร็จ จึงทำให้ผู้ร่วมงาน หลายคนเพิกเฉยต่อการทำงานของผู้บริหาร ต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือแก่การทำงานของผู้ บริหาร ส่งผลต่อการทำงานและการแก้ปัญหาที่ล่าช้า ไม่ทันกำหนด (กรรณิการ์ วรรณสุ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2560) อีกทั้ง ในโรงเรียนขาดผู้บริหารมีเพียงรักษาราชการแทนในตำแหน่งผู้บริหาร ทำให้บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความเคารพ ประกอบกับการที่ผู้นำตัดสินใจไม่เด็ดขาด ทำให้ การทำงานมีช่องว่าง บุคลากรทำงานทับซ้อนกันหลายงานและขาดการพบปะพูดคุย ทำความเข้าใจ ก่อนการทำงาน จึงทำให้ผลงานที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (วนิดา สมานรักษ์, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2560) จากปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้ง ในโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว เกิดจากการทำงานเพียงกลุ่มเดียว และการไม่รับฟังความคิดเห็น ของบุคลากรในโรงเรียนจึงส่งผลต่อการทำงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของงาน

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จะเข้เขต 1 โดยศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร ความขัดแย้งของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะเข้เขต 1 ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบใด การบริหารความขัดแย้งแบบใด และมีความสัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อที่จะนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทาง พัฒนาการบริหารงาน ในโรงเรียนและเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างให้ผู้บริหาร ปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดในองค์กร อันเป็นประโยชน์ต่อระบบการศึกษา เป็นผลดี ต่อการบริหารงานที่ดี และเพื่อเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริการการศึกษาของชาติและ คุณภาพสังคม

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1
2. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1

## คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

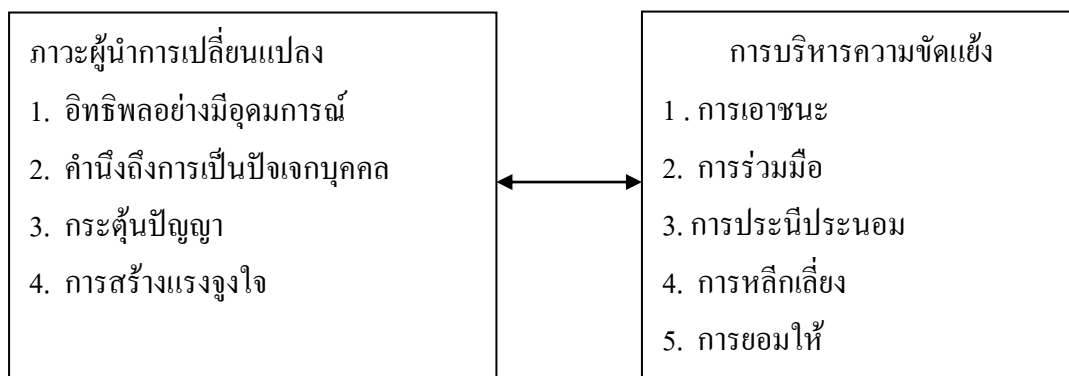
## สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวก

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 โดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) คำมั่นถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 3) กระตุ้นปัญญา 4) การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารความขัดแย้งของ Thomas and Kilmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2540, หน้า 104-105) จำแนกเป็น 5 ด้าน คือ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง 5) การยอมให้





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อทราบข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหารความขัดแย้ง
2. เป็นแนวทางในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ
3. เป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการในสถานศึกษา
4. นำไปใช้ในการวางแผนการบริหารงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) มี 4 ด้าน 1) อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) คำมั่นถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 3) กระตุ้นปัญญา 4) การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารความขัดแย้งตามทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (1987) อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2540, หน้า 104-105) มี 5 ด้าน 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง 5) การยอมให้

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 480 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 214 คน ตามการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) และการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยการจับสลากให้ครบตามจำนวนที่ใช้

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) มี 4 ด้าน

1) อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) คำมั่นถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 3) กระตุ้นปัญญา 4) การสร้างแรงจูงใจ

3.2 การบริหารความขัดแย้งตามทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (1987 อ้างถึงใน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) มี 5 ด้าน 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ

3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง 5) การยอมให้

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม มี 4 ประการ ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นเป็นแบบอย่าง มีอุดมการณ์ชัดเจน มีความเฉลียวฉลาด เกิดการยอมรับนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาคภูมิใจ ต้องการเอาเป็นแบบอย่าง และนำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม กระตุ้นสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ

ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน พัฒนาความสามารถของผู้ตามให้ตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เป็นที่ปรึกษาของผู้ตามเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

2. การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้งให้กลายเป็นการสร้างสรรค์ ในที่สุดความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะที่เดียวกัน เราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลในทางบวก เป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

2.1 การร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสำรวจสาเหตุและแก้ปัญหาร่วมกัน หาทางเลือกที่ตั้งศาล นำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันพิจารณาปัญหาโดยตรงไปตรงมา เพื่อผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีมติเป็นเอกฉันท์ขจัดต้นเหตุปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต ประสานความรู้สึกที่ดีระหว่างบุคคลและทดสอบจุดยืนของตนเองเพื่อที่จะเข้าใจคนอื่นรุ่น ให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

2.2 การเอาชนะ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบวิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ใช้อำนาจที่สั่งการตามที่มีอยู่โดยไม่ให้มีการโต้แย้งและไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น พยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีเหตุผลให้ผู้อื่น ความต้องการของตนเป็นหลัก

2.3 การประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยพยายามหาทางสายกลางเพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังข้อขัดแย้งของผู้อื่น มาพิจารณา โดยการถอยกันคนละก้าว คือ พบกันครึ่งทางและหาข้อยุติความขัดแย้ง โดยการหาสิ่งที่เป็นกลาง พยายามประนีประนอมเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความเป็นธรรม ย่อมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละบางส่วนเพื่อที่จะได้บางส่วน

2.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยไม่เผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยถอนตัวออกจากสถานการณ์

ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าการโต้เถียง การปิดสวະให้พ้นและเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

2.5 การยอมให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อไม่ให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ถนอมน้ำใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น ยอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดที่เขาต้องการจนกว่าจะเกิดความพอใจ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาราชการแทน ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข็ญตรา เขต 1

4. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาภายในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข็ญตรา เขต 1 จำนวน 51 โรงเรียน

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข็ญตรา เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาระดับภูมิภาคที่ได้รับการกำหนดให้มีขึ้นตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา ทำหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจะเข็ญตรา (อำเภอมือง อำเภอบางปะกง อำเภอบ้านโพธิ์ และอำเภอบางน้ำเปรี้ยว) ภายใต้การกำกับของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ในครั้งนี้ ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารความขัดแย้ง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้ง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญต่อการบริหารและการจัดการการศึกษา โดยเป็นผู้ประสานงานทุก ๆ ฝ่ายทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อำนวยความสะดวกให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ เพื่อให้การจัดการศึกษามุ่งบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, หน้า 12-13) การศึกษาบทบาทของผู้บริหาร โดยแบ่งเป็นบทบาทหลัก 3 บทบาท และบทบาทย่อย 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นบทบาททางด้านพิธีการและสัญลักษณ์ของผู้บริหารแสดงออกถึงความสัมพันธ์ภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับภายนอกโดยใช้ความรู้ทางด้านการเขียนและการพูดของผู้บริหารเป็นสำคัญบทบาทนี้ แยกย่อยออกเป็น 3 บทบาทย่อย ดังนี้

- 1.1 บทบาทในการเป็นตัวแทน บทบาทผู้บริหารเป็นเสมือนสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นงานทางกฎหมายและทางสังคมที่ผู้บริหารต้องทำเป็นประจำในฐานะผู้บริหารองค์กรหรือตัวแทนขององค์กรเป็นบทบาทในการทำงานตามภาระหน้าที่

- 1.2 บทบาทในความเป็นผู้นำ เป็นบทบาทในการกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานทำงานจนบรรลุเป้าหมายเพราะผู้บริหารต้องมีบทบาทเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้นำที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 บทบาทในการติดต่อสื่อสาร เป็นบทบาทในการประสานงานสัมพันธ์กับภายนอกหน่วยงานและภายในหน่วยงานต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลในหน่วยงานอื่นภายในองค์กรและบุคคลเกิดระหว่างองค์กร

2. บทบาททางด้านสารสนเทศ เป็นบทบาทเกี่ยวกับการรับข้อมูลการให้ข้อมูลและประมวลวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยอาศัยความรู้เป็นสำคัญ

2.1 บทบาทในการติดตาม ผู้บริหารจะมีบทบาทในการติดตามรับข่าวสารข้อมูลเก็บรวบรวมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งจากวารสาร หนังสือพิมพ์ เอกสารวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งสนทนากับบุคคลต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของชุมชนผู้บริหารต้องมีข้อมูลให้มากที่สุดเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานขององค์กร

2.2 การกระจายข้อมูล ได้แก่ บทบาทในการส่งเสริมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ไปยังคนที่เกี่ยวข้อง

3. บทบาทในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลา แบ่งออกเป็น 4 บทบาท ได้ดังนี้

3.1 ผู้ประกอบการ มีบทบาทในการแสวงหาและพัฒนาและริเริ่ม โครงการใหม่ ๆ ให้กับโครงการผู้บริหารจะต้องสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรด้วยการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่กำลังดำเนินงานอยู่

3.2 ผู้แก้ไขความขัดแย้ง บทบาทในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากความขัดแย้งภายในองค์กรเองหรือขัดแย้งระหว่างองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานผู้บริหารต้องเป็นผู้แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งนั้น

3.3 ผู้สรรหาทรัพยากร บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรจะได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างไร ในงานไหนควรใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือแต่ละประเภท จำนวนมากน้อยเพียงใด ควรสร้างพนักงานจำนวนเท่าใด เป็นต้น

3.4 คู่เจรจาต่อรอง บทบาทในการเจรจาต่อรองผู้บริหารจะต้องกระทำในทุกระดับทั้งภายในและภายนอก องค์กรรับผิดชอบในการเป็นตัวแทนองค์กรสำหรับการเจรจาต่อรองที่สำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 29-45) กำหนดภารกิจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารบุคคล บริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนด้านงานวิชาการ ถือว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดจะเป็นผู้เริ่มในการดำเนินงานด้านวิชาการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีบทบาท ดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร  
ท้องถิ่น
- 1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือทางวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน  
สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 1.15 การทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 1.16 การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
2. หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงบประมาณ
- การบริหารงบประมาณเป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องศึกษากฎระเบียบ  
การใช้จ่ายงบประมาณให้เข้าใจเพื่อนำแนวทางบริหารงบประมาณมาใช้บริหาร  
ในสถานศึกษา ให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเพื่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไป  
ตามข้อตกลงกับการให้ นอกจากนี้ การบริหารงานงบประมาณอย่างเป็นการจัดการทรัพยากร  
ที่มีอยู่อย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้
- 2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 การอนุมัติใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- 2.3 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 2.4 การรายงานงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

- 2.5 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
  - 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
  - 2.7 การระดมทรัพยากรและลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.8 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.9 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - 2.10 การวางแผนพัสดุ
  - 2.11 การกำหนดแบบรูปราชการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้าง  
ที่ใช้งบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.12 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อจัดทำและจัดหาพัสดุ
  - 2.13 การจัดหาพัสดุ
  - 2.14 การควบคุมบำรุงรักษาจำหน่ายพัสดุ
  - 2.15 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
  - 2.16 การเบิกเงินจากคลัง
  - 2.17 การรับเงินการเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน
  - 2.18 การนำเงินส่งคลัง
  - 2.19 การจัดทำบัญชีการเงิน
  - 2.20 การทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - 2.21 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน
3. หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานบุคคล
- งานการบริหารบุคคลเป็นภารกิจสำคัญมากเรื่องหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้  
เนื่องจากงานของโรงเรียนทุกด้านจะสำเร็จรูปต้องขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในโรงเรียนทุกคน ดังนั้น  
ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักในด้านการบริหารงานด้านนี้เป็นพิเศษ ดังนี้
- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 3.6 การงานทุกประเภท
  - 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ



- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การงานดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การส่งเสริมการยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 4. หน้าที่ของผู้บริหารด้านการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นการบริหารที่สนับสนุนส่งเสริมประสานงานและผู้อำนวยการให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษา เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกเหนือจากนี้ ยังเป็นงานที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์การเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเศรษฐกิจที่มีเลื่อมใสศรัทธาและให้การสนับสนุนการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติการ
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา

- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย
  - 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่สุดแห่งชาติการทัศนศึกษา
  - 4.15 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
  - 4.16 การประสานงานการศึกษา
  - 4.17 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชนองค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมพื้นที่จัดการศึกษา
  - 4.18 การประสานงานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
  - 4.19 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
  - 4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
  - 4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- จะเห็นได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีทั้งในสถานศึกษา คือ บริหารงานทั้ง 4 ด้าน และทั้งนอกสถานศึกษา คือ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ทำให้ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ประสานงานต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในสถานศึกษาและเพื่อความสำเร็จเกิดขึ้นแก่สถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้บทบาทของตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาอยู่เสมอ

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงจากความเจริญต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาประเทศ รวมไปถึงการเปลี่ยนอันเนื่องมาจากระบบการปกครองอีกด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนจึงจำเป็นในการบริหารงานในองค์กร

#### ความหมายของผู้นำ

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะสั่งการและการช่วยเหลือให้กลุ่ม สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม ได้มีชื่อเรียกผู้นำแตกต่างกันไปตามลักษณะการและองค์กรที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ การเป็นผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ เป็นต้น

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ (2542, หน้า 88) ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จ  
และบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การทำงานของลุ่มดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
และบรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนี้แล้ว ผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดเป็นสายพัคขององค์การ  
และพนักงานการนำ ถือว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 362) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ต้องมีอำนาจหรือ  
เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือเป็นผู้มีอำนาจการบังคับบัญชาตามกฎหมายระเบียบภายในองค์การ  
เมื่อพูดถึงใจผู้อื่นจากพีช และทำตามโดยที่อำนาจนั้นจะต้องตั้งอยู่บนฐานแห่งความชอบธรรม  
ทางด้านกฎหมายตำแหน่งหน้าที่ทางสังคมและฐานบนบารมี ซึ่งในสังคมไทย บารมีเกิดจากการให้  
เป็นกระบวนการการสนับสนุนบารมีทางด้านทรัพยากรวัตถุการช่วยเหลือด้านแรงกายแรงใจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับ  
มอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งแบบร่างเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีผลและบทบาท สามารถ  
ที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ยงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 97) กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็น  
หัวหน้าเป็นศูนย์กลางเป็นผู้กำหนดนโยบายประสานงานตัดสินใจประพฤติตนให้เหมาะสมกับ  
บทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกันมีความสมัครสมาน  
สามัคคี บรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 11) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยกย่องและ  
บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือ  
คนอื่น หรือเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับศรัทธาเธอ ได้รับการไว้วางใจให้

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำ คือ บุคคลที่พาองค์การหรือหน่วยงานให้  
ดำเนินงานจนสำเร็จลุล่วง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพล บารมี เหนือบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่น  
ปฏิบัติงานตามคำสั่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งผู้นำอาจได้มาจากการคัดเลือก  
แต่งตั้ง หรือยกย่องจากจากคนในกลุ่ม ผู้นำนี้จะนำพาหน่วยงานให้ดำเนินการตามแนวทาง  
ตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความปรารถนา  
ที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่ม ในหน่วยงานต่าง ๆ หรือทีมต่าง ๆ ผู้นำถือเป็น  
บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของหน่วยงาน นักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย  
ของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Yukl (2006, p. 22 อ้างถึงใน คนอง ศรีสรณ์, 2552, หน้า 22) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในรูปแบบกระบวนการเพื่อลดความยุ่งยากของภารกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

เสาวนิต เสาวนานนท์ (2542, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนเกิดขึ้นที่นำหลักการให้บุคคลอื่นหรือบุคคลอื่นมีความเต็มใจหรือกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 35) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปแบบของกระบวนการความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดเหตุผลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามถือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

วิเชียร วิทยอุดม (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2549, หน้า 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ เป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 49) ได้สังเคราะห์สรุปความหมาย ภาวะผู้นำ

1. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามผู้นำต้องการ
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการควบคุมดูแลประสานงานกิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม
4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มจงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการใช้เพื่อให้กลุ่มรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นและรักษาวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล เป็นความสามารถของบุคคล ที่ใช้อำนาจ อิทธิพล ในการสั่งการ ซึ่งทำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้อื่น ปฏิบัติในสิ่งที่เป็เป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความมุ่งมั่น และให้ความร่วมมือ ในการทำงานให้ดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประยูทธ ชูสอน (2547, หน้า 120) ภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มี ผลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันของสมาชิก ต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, หน้า 9) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะมีคุณลักษณะ ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์การ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำ การเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ กับการส่งเสริมให้เกิด การริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงานผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 37) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์การหรือได้มาจากภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ จะให้ความรู้ทักษะความสามารถและประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ขององค์การให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ อาจจะเป็นผู้ที่มิพบาทหน้าทีและความรับผิดชอบ อาจจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยความสะดวกในการต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์หรือเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจัดขึ้นอยู่กัสถานการณ์และความต้องการของแต่ละองค์การ

Burn (1978) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ทางผู้นำและผู้ตาม ต่างช่วยยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำจะนำโดยการหาวิธ ยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการสร้างอุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่มีงาน เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมนุษยธรรม เป็นต้นและพยายามลดสิ่งทีบุคคล ด้รับรู้หรือมีเจตคติเชิงลบต่อสิ่งต่าง ๆ คนอื่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกเกี่ยวกับความกลัว ความโกรธ ความ โลก ความอิจฉาริษยา หรือความไม่ชอบ เกลียดชังระหว่างกัน เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้นำ จะหาแนวทางกระตุ้นให้พุดตามยกระดับความรู้สึกการรับรู้จากการทำงาน เพื่อวันนี้ไปสู่ความคิด ที่เน้นการทำงานเพื่อสิ่งที่ดีกว่าของพรุ่งนี้

จากความหมายข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่นำพา องค์การหรือหน่วยงานดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในหน่วยงาน หรือเป็นบุคคลที่นำพา องค์การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้สมาชิกในทีม

หรือในองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเจตคติ ความรู้สึก ทำให้การแสดงออกทางกายเปลี่ยนแปลงไปเพื่อความสำเร็จขององค์การ

### แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำเป็นต้องสร้างทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำอย่างครอบคลุมทุก ๆ ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลประสบความสำเร็จ คุณลักษณะของผู้นำ คือ ลักษณะสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างแท้จริง ในอันจะทำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549, หน้า 93) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 แนวทาง ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะ

Luthans (1995 อ้างถึงใน คนอง ศรีสรณ์, 2552, หน้า 22) จะอธิบายลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่ศึกษาถึงบุคลิกภาพของผู้ตามโดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากคนทั่วไป และความสามารถพิเศษ คือ หากความคุณลักษณะของผู้นำที่พบมากมาย เช่น ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะทางสรีระมีสติปัญญาและบุคลิกดี จากการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับด้วยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 1904-1948 ได้คุณลักษณะต่าง ๆ ถึง 100 กว่าลักษณะ ผู้นำยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คุณลักษณะต่อไปนี้

1.1 มีแรงจูงใจสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะผู้นำเป็นผู้ที่มีความพยายามสูงในการทำงานให้งานบรรลุสำเร็จสูงสุดมีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีเพิ่มในหลาย ๆ ประเภท ความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึง การเจริญเติบโตขององค์การในสมัยก่อนที่ความสำเร็จในการทำงานโดยผู้นำในการทำงานสูง

1.2 มีแรงจูงใจ (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีระดับเท่านั้น มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าผู้ตาม ความต้องการอำนาจ คือ ความพยายามคนเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการทำให้ยอมรับไว้วางใจและทำงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์

1.3 ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำการรักษา คำมั่นสัญญาเพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจ

1.4 ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-confidence) หมายถึง มีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงาน สามารถทำงานได้สำเร็จ แปลว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอน ของสถานการณ์ ความมั่นใจในตนเอง

1.5 มีความรู้ในทางธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มาก ในเชิงธุรกิจอุตสาหกรรมการแข่งขันเทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ภาพการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาดมีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวข้องในการทำงาน พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 อ้างถึงใน สมุทพร ชำนาญ, 2556, หน้า 89) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำ ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมี ดังนี้

1.5.1 ต้องมีความฉลาด (Intelligence) จะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้คนยอมรับฟังความคิดผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขาและจะต้องเข้าใจความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้อื่นติดต่อกับเขาบุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เรื่องราวต่าง ๆ หรือแปลมาได้

1.5.2 จะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใจกว้าง (Social maturity and breadth) คือ ต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบรอบตัวอย่างกว้างขวางมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะต้องยอมรับ สภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจ ต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง

1.5.3 มีแรงจูงใจภายใน (Inner motivation and achievement drive) ผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจภายในสูง และจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้ดีขึ้น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำจึงสำเร็จ ก็จะทำต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนักเพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบสูง ความรักจะเป็นบันไดทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

1.5.4 จะต้องมีเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human relation attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องยอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานด้วย และจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือของเธอและการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นคน ไม่ใช่ฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับความเป็นมนุษย์ของคนอื่นและมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

กล่าวได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ ในลักษณะต่าง ๆ เป็นทฤษฎีที่ช่วยในการเลือกผู้นำ ตามลักษณะดังกล่าว การเรียนรู้ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ จะช่วยให้ผู้ตามตัดสินใจเลือกผู้นำ ที่ต้องการตามลักษณะของผู้นำที่ดี แต่ก็ยังไม่มียกเว้นว่าคุณลักษณะของผู้นำในรูปแบบใด จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น ทฤษฎีคุณลักษณะ จึงเป็นองค์ประกอบในการเลือกผู้นำ ขององค์กร

## 2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 94) ได้มีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำ ในองค์กรตลอดมา เพื่อค้นหากิจกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีนักวิจัยสนใจศึกษาพฤติกรรม ผู้นำซึ่งเป็นการศึกษาถึงวิถีทางการนำและการใช้อำนาจเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานที่ต้องการ การศึกษาเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษา พฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน คือ

### 1. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

จากการวิจัยของ Lewin, Lippit and White (1939) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา พบว่า ผู้นำมี 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม (Autocratic leadership style) ผู้นำแบบเผด็จการ มีพฤติกรรมการทำงาน โดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองโดยเป็นสั่งการให้ พนักงานนำไปปฏิบัติมีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดกำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสวงหา ความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนทำความผิดทำให้พนักงาน มีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำและอาจแสดงความก้าวร้าวได้

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) มีภาวะผู้นำที่แตกต่างจาก แบบแรก ใช้รูปแบบการควบคุมน้อย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้มีเสรีภาพแก่พนักงาน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระ ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในความสำเร็จของพนักงานมีการสื่อสารแบบสองทาง

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership style) ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยให้ การดำเนินงานต่าง ๆ อยู่ที่ใต้บังคับบัญชานักงานต่าง ๆ ในองค์กรสามารถสั่งการในส่วน ความรับผิดชอบของตนได้โดย ผู้นำประเภทนี้จะไม่ใช้อำนาจสั่งการและจัดให้ผู้ปฏิบัติเป็น ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาเอง กำหนดวิธีการปฏิบัติงานเอง ตลอดจนควบคุมการดำเนินงาน จัดแสดงความคิดริเริ่มต่าง ๆ มาจากผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น ผู้นำประเภทนี้เป็นเพียงตัวเชื่อมระหว่าง ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนกับหน่วยงานภายนอกหรือเกิดเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย



## 2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ ซึ่งศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่าง ๆ เชื่อมโยงกับตัวชี้้นำต่าง ๆ มีประสิทธิผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม 2 อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่เรียกชื่อต่างกัน คือ

2.1 ผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลผลิต ได้แก่ พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานงาน เข้มงวด การจัดแจงงาน อธิบายขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานที่ต้องปฏิบัติตาม รวมทั้งการใช้การตรวจสอบการทำงานของสมาชิกแต่ละคนอย่างใกล้ชิด

2.2 แบบมุ่งผลงาน (Employee-centered leaders) เป็นพฤติกรรมที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ตามด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำแสดงพฤติกรรมของด้วยการไว้วางใจและเคารพนับถือต่อการผลิตผลงานออกมาสูง

กล่าวได้ว่า ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม มุ่งศึกษาพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้แตกต่างกันออกไปตามพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งความแตกต่างของพฤติกรรมของผู้นำนี้มีทั้งจุดเด่นและจุดด้อยในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ผู้นำควรเรียนรู้สถานการณ์ที่แตกต่างและปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะของผู้ตามเพื่อความสำเร็จขององค์การ

## 3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

คอง สิริสรณ์ (2552, หน้า 24) จากการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่จะหาวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งยังหาคำตอบไม่ได้ จึงเกิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น โดยทฤษฎีนี้ พยายามจะใช้การยึดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยบุคคลอาจจะเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งได้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายและทฤษฎีตามสถานการณ์

### 1. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

House and Mitchell (1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 121-122) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย คำนึงถึงสถานการณ์ของผู้นำในการปูทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เพื่อให้ผลตอบแทนแก่ผู้ตามต่อการปฏิบัติงาน ตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นภาวะผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 ผู้นำแบบสั่งการ (Direction leadership) เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีการทำงานกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement leadership) เป็นพฤติกรรมผู้นำกำหนดเป้าหมายที่สร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศแก่ผู้บังคับบัญชาและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.4 ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participate leadership) เป็นผู้นำแสดงได้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนตัดสินใจรวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ

## 2. ทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler (Contingency theory)

Fiedler (1974 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 127) กล่าวว่า ทฤษฎีของฟีเดเลอร์ได้กำหนดสถานการณ์ประกอบขึ้น 3 ด้าน คือ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relation) เป็นความรู้สึกของพนักงานในการยอมรับในตัวผู้นำ

2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) เป้าหมายของงานที่จะต้องทำการกำหนดหน้าที่งาน

2.3 การใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) ผู้นำเป็นผู้ให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เหมาะสมกับลักษณะของงาน เหมาะสมกับลักษณะของผู้ตาม ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

## 4. ทฤษฎีเชิงปฏิรูป/ ทฤษฎีร่วมสมัย

### 1. ภาวะผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน

เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในยุคร่วมสมัย ภาวะผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาโดย Kouzes and Posner (2001 อ้างถึงใน คนอง ศรีสรณ์, 2552, หน้า 24) ได้สรุปแนวคิดผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1.1 มีความท้าทายในกระบวนการบริหาร (Challenge the process) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ท้าทาย โดยผู้นำในปัจจุบันจะต้องเป็น

การเผชิญอย่างเป็นระบบไม่ใช่การเลี่ยงแบบไร้ทิศทาง เพราะการเป็นผู้บริหารงานไม่เพียงแต่มีผลต่อวิถีชีวิตของบุคคลในการทำงานเท่านั้นแต่ยังรวมถึงชีวิตครอบครัวอีกด้วย

1.2 การกระตุ้นให้เกิดร่วมกันในองค์กร (Inspire & share vision) การที่ผู้นำกระตือรือร้น สามารถจัดทำพันธกิจและเป้าหมายที่จะทำให้ผู้ตามสามารถมองข้ามภาพและอธิบายอนาคตของและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เป็นไปได้ และสามารถประยุกต์เทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้สนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถสร้างสิ่งที่ตนคาดการณไว้ให้เป็นขึ้นมาได้ สามารถนำวิสัยทัศน์เหล่านั้น ไปสู่การปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จในให้กับองค์กรในปัจจุบัน

1.3 สร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก (Enabling other to act) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในด้านต่าง ๆ ในการสร้างทีมงานและผูกใจทีมงานให้เกิดความร่วมมือกันในการดำเนินงาน

1.4 เป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์กร (Modeling the way) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในสายตาของคนในองค์กร และมีแนวโน้มที่จะเป็นต้นแบบของพฤติกรรมของบุคคลทั้งหลาย ผู้นำจึงต้องมีความระมัดระวังที่จะแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมกับสถานภาพของตนเองและความสามารถในการทำงานเป็นระบบ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงานก็จะเป็นสิ่งที่สมาชิกสามารถเรียนรู้และเกิดความนิยมยกย่องในตัวผู้นำ

1.5 ให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมได้บังคับบัญชา (Encourage the heart) การที่ผู้นำให้การสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานให้การยกย่องชมเชยในความพยายามในการทำงานของงาน แสดงความยินดีสร้างแรงบันดาลใจ ความภาคภูมิใจในสมาชิก เห็นงานเดินทาง สร้างแรงจูงใจในการทำ ไปถึงความสำเร็จอันยิ่งใหญ่กว่า

จะกล่าวได้ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบัน จะต้องเป็นผู้กล้าเผชิญต่อความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรเกิดความร่วมมือในการทำงาน เช่น การให้กำลังใจ การเป็นแบบอย่างในการทำงาน และทำให้สมาชิกเห็นว่า เป้าหมายขององค์กร เป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องช่วยกันปฏิบัติจนสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คอง สิริสรณ์ (2552, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร โดยมี Burn (1978) และ Bass (1985) เป็นสองท่านแรก ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเสนอให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังจูงใจเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหาร

Burn (1978) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ทางผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำจะนำโดยการหาวิธียกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการสร้างอุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่มีงาน เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมนุษยธรรม เป็นต้น และพยายามลดสิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ได้รับรู้หรือมีเจตคติเชิงลบต่อสิ่งต่าง ๆ คนอื่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกเกี่ยวกับความกลัว ความโกรธ ความโลภ ความอิจฉาริษยา หรือความไม่ชอบ เกลียดชังระหว่างกัน เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้นำจะหาแนวทางกระตุ้นให้พุดตามยกระดับความรู้สึกการรับรู้จากการทำงานเพื่อวันนี้ไปสู่ความคิดที่เน้นการทำงานเพื่อสิ่งที่ดีกว่าของพรุ่งนี้

Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn โดยมุ่งเน้นกระทบของผู้นำตาม พบว่า ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ เชื่อมั่น จงรักภักดีและนับถือผู้นำและผู้นำสามารถใช้ให้พุดตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีบารมีหรือบุญญาธิการ การคำนึงถึงความ เป็นเอกบุคล และการกระตุ้นทางปัญญา

ต่อมา Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่เกิดขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินความสนใจของตนเอง ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเองของผู้อื่นรวมทั้งขององค์กรและสังคม ซึ่ง Bass and Avolio ยังได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญตัวหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้เพิ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอีกหนึ่งองค์ประกอบ ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4 I's ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized influence of charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตามเป็นคุณลักษณะพิเศษในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี นับถือ ศรัทธา ให้ความเคารพ ประทับใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่อยู่ใกล้ชิด ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

จะประพุดิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และกลุ่มผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร ซึ่งลักษณะของผู้นำบารมีมี 7 ประการ ได้แก่ มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นแบบอย่างของผู้ตามในเรื่องของค่านิยม ความคาดหวังเชื่อมั่นในผู้ตาม และเชื่อว่าผู้ตามสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ ความหนักแน่นต่อสิ่งกระตุ้นและทัศนคติของผู้นำที่มีต่อการทำงานขององค์กร การสามารถสร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานขององค์กรมีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุตามจุดหมายและชนะใจผู้ตาม

จะกล่าวได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพุดิตัวเป็นแบบอย่างผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีมีการแนะนำและมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม และทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยง ผู้นำจะดูแลผู้ตามที่ต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบสูงด้วยหรือไม่ โดยจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังตรวจสอบ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลจะเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นเอกชน มี 3 ลักษณะ ได้แก่

2.1 การคำนึงถึงการพัฒนา ด้วยการประเมินการปฏิบัติงานปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า และการสนับสนุนให้เกิดตามด้วยการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถที่เน้นการพัฒนา ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม การมอบหมายงานตามความสามารถ เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น และยังเป็นวิธีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2.2 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล โดยส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ถูกตาม

ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคนให้ความสนใจ  
ในความแตกต่างของแต่ละคนจะทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับจากการยอมรับจากผู้นำ  
ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ดีที่สุดให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟัง  
ปัญหา ทั้งเรื่องส่วนและเรื่องปฏิบัติงาน แสดงความเห็นใจเข้าใจในความรู้สึกของผู้ให้คำแนะนำ  
และค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม

2.3 การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำโดยการใช้ความรู้ประสบการณ์  
และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองสามารถจัดการงานที่ได้รับ  
มอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้

จะกล่าวได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์  
เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึก  
มีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่  
เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำ  
จะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการใช้  
โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและ  
ความต้องการ ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตาม  
ได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่า  
ต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่  
โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของ  
ผู้ตามเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหากระตุ้นให้มีการตั้ง  
ข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน  
มีการให้กำลังใจให้พยายามหาทางแก้ไขด้วยวิธีการใหม่ ๆ ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่  
ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของ  
การพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง  
ซึ่งแนวทางในการกระตุ้นปัญญามี 4 วิธี ได้แก่

3.1 การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างงานที่เป็นทางการมีระบบ  
การแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพและใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย  
ในการตัดสินใจ

3.2 การเน้นที่การอยู่รอด โดยคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจ  
และการสร้างทีมในองค์กร มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมากและวิธีการหลากหลายทาง

เน้นในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและคิดว่าความรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม

3.3 การใช้ประสบการณ์และการสังเกต โดยผู้นำจะเน้นการแก้ปัญหาอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ในการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร

3.4 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญกับการปรับตัวการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

จะกล่าวได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ผู้นำมีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้นำจะกระตุ้นให้ตั้งคำถามเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเศรษฐกิจหรือการคิดในแง่บวกและการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นตนเองมีคุณค่าและสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้และเสริมความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ ได้แก่

4.1 การปฏิบัติ ซึ่งมีพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ตามอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติสำเร็จ จะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

4.2 การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ต้องเชื่อว่า อุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ทำให้ผู้ตามความพยายามอย่างมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.3 การคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ถูกคาดหวังจะทำได้ดีกว่าผู้ไม่ได้รับการคาดหวัง เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำที่ถูกต้องและพฤติกรรมที่ผู้นำควรแสดงออกเป็นพฤติกรรม

ที่ไม่ใช่คำพูด ซึ่งเป็นท่าทางของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตามและการให้โอกาสที่จะให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองและทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์กร

จะกล่าวได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ การกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องพันธกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด Bass and Avolio ประกอบด้วย 4 ประการเรียกว่า 4 I's

จะกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจเหนือผู้ตาม โดยพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กร ในด้านผู้ร่วมงานให้มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อพัฒนาองค์กรให้ตรงตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ จูงใจให้เห็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ 4 ประการ ข้างต้น

### การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์ ทุกสถานที่ เมื่อมีคนมาอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากย่อมเกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นธรรมดา เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่ต้องบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อให้องค์กรดำเนินไปตามเป้าหมายขององค์กร

#### ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการให้ความหมายของความขัดแย้งไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2541, หน้า 284) ให้ความหมายว่า การโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรูหรือแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม อาจเป็นการใช้ความพยายามขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมายของบุคคลบางคนหรือการต่อต้านเฉย ๆ



พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 141) ให้ความหมายว่า สภาพความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มเนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 129) ให้ความหมายว่า การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิดความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 313) ให้ความหมายว่า สภาพการณ์ที่ทำให้บุคคลไม่สามารถจะตัดสินใจได้ หรือไม่สามารถจะตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่ายได้

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2546, หน้า 124) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป มีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยม หรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ลงรอยกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 11) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่ได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ จึงพยายามขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่เข้าใจกันในการทำงาน เมื่อต่างคนต่างมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน จะทำให้การทำงานเกิดอุปสรรคต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลหรือกลุ่ม

#### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Marx (n.d. อ้างถึงใน คนอง ศรีสรณ์, 2552, หน้า 32) เชื่อว่า ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้น เพราะแต่ละกลุ่มมีความสนใจทางเศรษฐกิจ ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มหลีกเลี่ยงและจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและการเมือง Marx ถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ออก จุดเน้นในแนวคิดของ Marx อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติของการแข่งขันและแสวงหาประโยชน์

Weber (n.d. อ้างถึงใน คนอง ศรีสรณ์, 2552, หน้า 32) สาระสำคัญของความขัดแย้งสรุปได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดที่จะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง
2. ในสังคมใด ๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลแต่ละกลุ่มย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน
3. ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม

4. โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ
5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิมและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองลดอำนาจลง
6. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่า ตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว
7. การใช้อำนาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะควบคุมการออกกฎระเบียบ ความสามารถการลงโทษ ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือที่จะเผยแพร่อุดมการณ์ และการสื่อสารทั้งหลาย

Weber ถือว่า การแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะ คือ การได้รางวัลหรือประโยชน์ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้งถ้าหากเกิดขึ้นในระยะเวลานาน จะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคล

Simmel (n.d. อ้างถึงใน ธานินทร์ เลิศพันธ์, 2552, หน้า 14) นักสังคมสงเคราะห์ชาวเยอรมันชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดกัน ผลงานของ Simmel เกี่ยวกับความขัดแย้ง ปรากฏในหนังสือ *Soziologie* เขาเชื่อว่า ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่าย แสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย เป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร้าย โกรธเกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหลุดพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม แนวคิดบางประการของ Simmel สรุปได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่ม
2. ความกลมเกลียวภายในกลุ่มเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
3. ความกลมเกลียวระหว่างกลุ่มเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
4. ความขัดแย้งและโครงสร้างของกลุ่ม

Mosca (n.d. อ้างถึงใน ธานินทร์ เลิศพันธ์, 2552, หน้า 14) นักสังคมวิทยาชาวอิตาลี กล่าวถึงแนวคิดของเขาต่างจาก Marx และคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Weber โดยที่ Mosca มีทัศนะว่าการดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่าง ๆ ซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น แต่การดิ้นรนในระดับนั้นบรรลุผลแล้ว คนก็จะหันไปสู้ความขัดแย้งเพื่อที่จะเด่นกว่าคนอื่น ดังนั้น

มนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจ บุคคลทั้งหลายจึงแสวงหาทางที่จะเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของชนชั้นปกครอง เพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจและควบคุม โชชะตาของสังคม เขาไม่เชื่อว่า เศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดสาเหตุแห่งความขัดแย้งเพียงอย่างเดียว เขาเชื่อว่า ความปกครองเพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจ และควบคุม โชชะตาของสังคม เขาไม่เชื่อว่า เศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดความขัดแย้งแต่เพียงอย่างเดียว เขาเชื่อว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคมคือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม แท้จริงแล้วก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งก็คือ กลุ่มคนที่มีอำนาจ

ศรีวิรัตน์ จันทรวงศ์ (2548, หน้า 229-230) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกกลุ่ม ทุกองค์กร จากการศึกษาได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แนวคิดแบบประเพณีนิยม (Tradition view) มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ถูกมองไปในทางลบ เป็นความรุนแรง เป็นเรื่องที่เสียหาย จึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี เป็นตัวเสบขององค์กร แนวคิดนี้ เชื่อว่า ผู้บริหารย่อมมีความคิด มีสติปัญญาเหนือกว่าคนอื่น รู้จักความคิดและความต้องการของลูกน้องได้ จึงสามารถป้องกันหรือจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น จึงถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหาร เนื่องจากความขัดแย้งเป็นตัวทำลายขององค์กร จึงเป็นสิ่งเลว ถ้าเกิดขึ้นมาจึงต้องช่วยกันปิดบัง

2. แนวคิดแบบพฤติกรรมนิยม (Behavioral view) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจจะเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังในทางบวกหรือเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้บริหารจึงควรหาทางลดความขัดแย้งแทนที่จะปฏิเสธว่า ไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (Interaction view) ได้มองเห็นคุณค่าของความขัดแย้งว่าเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงาน และมีความจำเป็นเพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรใดที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งจึงเป็นประโยชน์และนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ และจะต้องแยกความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง สรุปได้ว่า นักวิชาการหลายท่าน ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ความขัดแย้งจะทำให้บุคลากรในองค์กรพยายามพัฒนาตนเองให้เป็นคนสำคัญในองค์กรและทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา กล่าวได้ว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดการแข่งขัน ผลของการแข่งขันคือประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร นอกจากนี้ ผู้นำควรดูแล

ทำความเข้าใจกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ควบคุมให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นไปในทางที่ดี  
ก่อนประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

### สาเหตุของความขัดแย้ง

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 163-166) กล่าวว่า ความขัดแย้งมักจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ  
ด้วยกัน สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเห็นได้บ่อยในองค์กร ได้แก่

1. การขัดแย้งของเป้าหมาย เกิดขึ้นเมื่อทิศทางของกลุ่มไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน  
และสมาชิกในกลุ่มไม่ได้เห็นพ้องต้องกันหรือยอมรับร่วมกันในเป้าหมาย ซึ่งการที่เป้าหมายขัดกัน  
นี้ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบเห็นบ่อย
2. การแย่งชิงทรัพยากร ในปัจจุบันองค์กรต้องทำงานภายใต้ระบบเปิดสภาพแวดล้อม  
มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและภายใต้ทรัพยากรจำกัด การแย่งชิงทรัพยากรระหว่างหน่วยงานรัฐ  
จะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้
3. การขัดแย้งกันของค่านิยมและผลประโยชน์ ความขัดแย้งในองค์กรอาจเกิดจาก  
การที่องค์กรที่มีส่วนย่อย ๆ ที่มีค่านิยมและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน
4. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน การทำงานในองค์กรจะเป็นระบบประสานงาน  
ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจุดที่ทำงานร่วมกันและประสานกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้
5. ความคลุมเครือของบทบาท ในการทำงานในองค์กรฝ่ายต่าง ๆ มักจะมีขอบเขต  
ความรับผิดชอบของตนเอง แต่ในหลายเรื่องพบว่า มีหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่แน่ใจว่า  
ควรอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใดก็จะเกิดความขัดแย้งได้
6. ปัญหาการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารและความผิดพลาดหรือ  
เบี่ยงเบนจากการติดต่อสื่อสาร อาจนำไปสู่ภาวะความขัดแย้งขึ้นได้ การขาดการติดต่อสื่อสาร  
ทำให้คนขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลมากเกินไปจนเกิดความสับสน ก็อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
7. ปัญหาด้านสถานภาพ การที่บุคคลในองค์กรมีสถานภาพจากหลายที่และเป็น  
สถานภาพขัดกันเอง จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้
8. คุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล ความขัดแย้งจะมีมากขึ้น หากบุคลิก  
ของผู้ที่เกี่ยวข้องมีลักษณะยึดตัวเองเป็นใหญ่ หัวรั้นและเผด็จการ หรือลักษณะก้าวร้าว ซึ่งจะเป็น  
ตัวกระตุ้นให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น
9. การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการเรียนรู้และความรู้สึกของ  
บุคคลหากผู้ที่เกี่ยวข้องคือความตั้งใจที่จะมองด้านความขัดแย้ง ก็จะมองปรากฏการณ์ที่จะเอื้อไป  
ในทางที่เกิดความขัดแย้งเสมอ ตรงกันข้ามหากบุคคลไม่มองทุกอย่างเป็นความขัดแย้งหรือมองโลก  
ในแง่ดีมีทัศนคติที่เอื้อเพื่อหรืออภัยผู้อื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดได้ยาก

10. การเปลี่ยนแปลง เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะมีทั้งสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้งสองฝ่าย

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2551, หน้า 223-226) สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การเกิดจากสาเหตุใหญ่ ๆ 2 ประการ ดังนี้

#### 1. การที่ต้องการเกี่ยวข้องกับประสานงานซึ่งกันและกันในองค์การ

1.1 การประสานงานในการทำงาน ในหน่วยงานทุกหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการเกี่ยวข้องกับระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ของบุคคลในแต่ละฝ่าย อาจมีเป้าหมายและแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อมาทำงานเกี่ยวข้องกัน อาจกระทบกระทั่งและมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

1.2 ความคลุมเครือของหน้าที่ เนื่องจากในองค์การมีหลายฝ่ายหลายตำแหน่ง มีความรับผิดชอบแตกต่างจากการแบ่งอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ก็จะทำให้เกิดการก้าวท้าวของงานและอาจนำมาซึ่งความขัดแย้ง

1.3 ความแตกต่างของจุดมุ่งหมายและวิธีการทำงาน แต่ละคนย่อมมีวิธีการและจุดหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในเรื่องของเวลาเข้าหมาย โครงสร้างในองค์การเดียวกันย่อมจะมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

#### 2. ระบบการให้รางวัลของหน่วยงานหรือองค์การ

วิธีการที่องค์การกำหนดและควบคุม ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรบุคคล เครื่องจักร เครื่องมือ เป็นสาเหตุหนึ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การได้ เมื่อบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ พยายามที่จะแข่งขันเพื่อจะได้ซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์การ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 185-186) ได้รวบรวมสาเหตุของความขัดแย้งทางการได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลไว้ ดังนี้

DeBoro (n.d. อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) ได้แสดงให้เห็นว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การมีความคิดเห็นไม่ตรงกันการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน มีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันและมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

Trusty (1986) ศาสตราจารย์วิชาการบริหารการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความขัดแย้งและสรุปสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การมีค่านิยมที่แตกต่างกันการค้าไทยหรือให้ร้ายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าและความสำคัญการคุกคามต่อพรหมเดชเอกลักษณ์ของบุคคล

Marx (n.d. อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 29) ธรรมชาติของความขัดแย้ง จุดกำเนิดที่แท้จริงของความขัดแย้งนั้น เกิดจากความไม่เพียงพอหรือความขาดแคลน ทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกกำหนด โดยสังคมความไม่พอและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความขาดแคลนสิ่งที่ไม่เป็นไปตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่ไม่ได้นำไปสู่การแข่งขันเพื่อจะได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการในกระบวนการแข่งขันนั้น โดยทั่วไปแล้วความขัดแย้งจะเกิดจากหลายลักษณะ ดังนี้

1. การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งทรัพยากรในที่นี้ได้หมายถึงแต่เพียงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตแต่อย่างเดียว ยังหมายรวมถึงสิ่งที่สามารถมองเห็นได้และมองเห็นไม่ได้ เช่น ทรัพยากรบุคคล เงินตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ และสถานภาพที่ดำรงอยู่
2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจการหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของบุคคลอื่น
3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อคนหรือกลุ่มคนไม่สามารถที่จะตกลงกันได้บ้างเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน ต่างคนต่างมีปัญหาในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป้าหมายและวิธีการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกัน ไม่ได้

ธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคมย่อมมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นบุคลิก ส่วนตัวความเชื่อ ค่านิยม และความปรารถนา บรรทัดฐานหรือลักษณะทางวัฒนธรรมสิ่งเหล่านี้ นำไปสู่ความขัดแย้งได้ และที่ใดมีคนที่นั่นก็มีความแตกต่าง ที่ไหนมีความแตกต่างที่นั่นย่อมมีความขัดแย้ง ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากหลาย ๆ อย่างประกอบกัน สาเหตุที่สำคัญของการเกิดความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งความแตกต่างเหล่านั้น เป็นหน้าที่ของผู้หน้าที่ต้องเรียนรู้และหาวิธีจัดการกับความขัดแย้งให้หมดสิ้นไปจากองค์กร

### **ประเภทของความขัดแย้ง**

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 151) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้ง ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานตามหน้าที่ (Functional conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและทำให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานผิดหน้าที่ (Dysfunctional conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ในการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือความขัดแย้งที่คอยบ่อนทำลายงาน เช่น การประท้วง การจลาจล

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 161-168) แบ่งประเภทของความขัดแย้งได้ 6 ระดับ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเลือกทางใดทางหนึ่งจากหลายทางเลือก เมื่อเป้าหมายในการเลือกไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน ความขัดแย้งในตัวบุคคลก็จะเกิดขึ้น ความขัดแย้งระดับนี้ มักเป็นเรื่องของบทบาทที่ขัดแย้งกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล 2 คน มีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ทั้งการกระทำและเป้าหมาย ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีการรับรู้ จุดเน้นหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะเป็นการเผชิญหน้ากัน

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่มักจะมีพื้นฐานมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้ เพราะสมาชิกมีความแตกต่างกัน ทำให้มีการตอบสนองต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ แตกต่างกัน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนี้ จะพบได้บ่อย ๆ เพราะองค์กรจะประกอบด้วยกลุ่มย่อย ๆ จำนวนมากจึงมีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้นได้เสมอ

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra organization conflict) มักจะพบในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรใหญ่ การขัดแย้งภายในองค์กรมักเกิดเสมอระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และระหว่างระดับตำแหน่ง ความขัดแย้งภายในองค์กรมี 3 แบบ คือ

5.1 ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งสองฝ่ายมักจะมีแนวความคิดที่แตกต่างกันและมีทัศนคติต่อกันในทางที่ไม่เหมาะสม

5.2 ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งระดับนี้อาจเกิดขึ้น เพราะการกำหนดอำนาจหน้าที่ในองค์กรขาดความชัดเจน

5.3 ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (Line & stage conflict) ฝ่ายสายงานหลัก จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานและมีความถนัดในงาน มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชา ส่วนฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก จะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและเสนอแนะแก่ฝ่ายงานหลัก ซึ่งทั้ง 2 ส่วนงาน มักจะมีทัศนคติในทางที่ไม่ดีต่อกันจนทำให้เกิดความขัดแย้งกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter organization conflict) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีคู่แข่งในด้านต่าง ๆ เช่น แย่งลูกค้า ผู้สนับสนุน ทรัพยากรและข้อมูลต่าง ๆ การแข่งขันเหล่านี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, หน้า 390-392) ได้ศึกษารูปแบบของความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีระดับความกว้างหรือแคบนั้น ขึ้นอยู่กับจำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปปัญหาความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากแรงดันที่ได้รับจากเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกัน หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเกิดความสับสน วิตกกังวล หรือเกิดความตึงเครียด
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกัน ซึ่งอาจเป็นลักษณะด้านเหตุผลหรือด้านอารมณ์ หรือทั้งสองอย่างรวมกัน
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) เป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กร ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการในการรับรู้ทัศนคติและการขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งอาจเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter organization conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ความขัดแย้งระหว่างองค์การจะมีขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานและองค์การที่พนักงานเป็นสมาชิก ระหว่างหน่วยงานของรัฐบาล หรือระหว่างองค์การและผู้ขายปัจจัยการผลิต

จากประเภทความขัดแย้งดังกล่าว สรุปได้ว่า ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ทุก ๆ รูปแบบ เมื่อมีบุคคลมากกว่า 1 คน ความขัดแย้งก็ย่อมเกิดขึ้นเป็นธรรมดา ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องพบเจอในการดำรงชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การเรียน หรือในครอบครัวเอง ก็สามารถเกิดความขัดแย้งขึ้นได้เช่นกัน

#### **กระบวนการของความขัดแย้ง**

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 90-91) ได้อธิบายกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง (Antecedent conditions of conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจแปรสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจากฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้ง



3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึกที่ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรืออึดอัด
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคลอื่น เมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่า มีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียง หรือการแก้ปัญหา
5. การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง (Conflict resolution or suppression) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป
6. ผลจากการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง (Resolution aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมา ภายหลังจากการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

วันชัย วัฒนศัพท์ (2550, หน้า 10-11) ได้แบ่งพัฒนาการของความขัดแย้ง ออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1. ความขัดแย้งแฝง (Latent conflict) ระยะนี้เป็นข้อพิพาทที่มีลักษณะของความมึนตึ๊งที่ซ่อนตัวอยู่ ยังไม่พัฒนาเต็มที่ และยังไม่ขยายตัวจนเกิดการแบ่งขั้วกันของผู้ที่ขัดแย้งกัน บ่อยครั้งที่ฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายอาจจะยังไม่ตระหนักว่ามีความขัดแย้ง หรือตระหนักถึงความขัดแย้งที่อาจจะมีโอกาสเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น เริ่มมีความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนไป
2. ความขัดแย้งที่กำลังเกิด (Emerging conflict) มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถระบอบอกมาได้ เขารู้ว่ามีข้อพิพาทเกิดขึ้นประเด็นต่าง ๆ คู่ขัดแย้ง แต่ยังไม่มีการเจรจาไกล่เกลี่ยหรือกระบวนการแก้ปัญหาที่น่าจะดำเนินไปได้เกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาแล้ว (Manifest conflict) เป็นระยะที่ความขัดแย้งพัฒนาไปเป็นข้อพิพาทซึ่งฝ่ายต่าง ๆ ได้มีบทบาทอย่างเอาเป็นเอาตายในเรื่องที่ดำเนินอยู่ อาจจะเริ่มมีการเจรจาไกล่เกลี่ยแล้ว หรืออาจจะถึงทางตันแล้วก็ได้

จากกระบวนการเกิดความขัดแย้งต่าง ๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งจะค่อย ๆ เริ่มต้นขึ้นจากรู้สึกภายในบุคคล ซึ่งในขั้นต้นนี้ จะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นตัวทำให้เกิดความขัดแย้งกัน จากนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกนี้จะเป็นตัวที่ขัดความเจริญหรือการพัฒนาขององค์กร หากความขัดแย้งถูกแก้ไขได้ตรงจุด จะทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

#### **ผลของความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ดังนั้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะส่งผลดีและผลเสียต่อองค์กรดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2545, หน้า 168) กล่าวว่า ผลทางบวกของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์
2. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้นมา
3. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
4. ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กร ที่ไม่สอดคล้องกับ

ความเป็นจริง

5. ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือทำให้องค์กรเกิดคุณภาพในการตัดสินใจขึ้นมา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 188) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลดีดังนี้

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ที่ทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างกัน
2. ทำให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานและแก้ปัญหา
3. เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้สำรวจและทบทวนความคิดของตนเองว่า ถูกต้องหรือไม่
4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

6. ความขัดแย้งกับภายนอกองค์กรทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความสามัคคี

ฉัตรกุลพันธ์ เจชรนันท์ (2547, หน้า 237-238) กล่าวว่า ความขัดแย้งมีประโยชน์

หลายด้าน ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดมักสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปทำประโยชน์ให้เกิดแก่ส่วนรวมให้มากที่สุด

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างให้กลายเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในท้ายที่สุดได้

4. ความขัดแย้งจะกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ หรือข้อเท็จจริงใหม่ ๆ หรือวิธีแก้ปัญหาทางใหม่ โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลหรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีการของกันและกัน จึงจำเป็นต้องหาทางออกใหม่

5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นที่แตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบ และมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานให้มีระบบและมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2545, หน้า 169) กล่าวว่า ผลทางลบของความขัดแย้งมีดังนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่ความเครียดมากขึ้น
2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา
3. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการแบ่งพรรคมากขึ้น
4. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งจะเอาชนะกัน มากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของ

องค์กร

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2547, หน้า 126) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งต่อทีมงาน ดังนี้

1. ทำให้ความเชื่อใจและความสามัคคีในกลุ่มลดลง ถ้ากลุ่มมีความขัดแย้งที่รุนแรง และมีความถี่ของความขัดแย้งมากเกินไป โดยเฉพาะความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัว ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกและเอกภาพของกลุ่ม

2. ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และการติดต่อ สื่อสารของกลุ่ม เพราะสมาชิกจะมีความไม่เชื่อใจและไม่ไว้วางใจต่อกัน จึงไม่พยายามที่จะติดต่อสื่อสาร ปิดบังข้อมูลหรือให้ข่าวสารที่ผิดพลาด ทำให้การทำงานและการประสานงานของกลุ่มไม่ราบรื่น ไม่เปิดเผยและมีอุปสรรค

3. อาจสร้างปัญหาการใช้ความรุนแรงในการตอบโต้ และความอาฆาตเคັนต่อกัน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแตกร้าว และสร้างผลเสียต่อกลุ่ม ซึ่งอาจจะทำให้กลุ่มแตกแยกกันไปในที่สุด

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียแก่องค์กร แก่ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานในองค์กร ซึ่งผลดีของความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีการพัฒนาจุดด้อยขององค์กร ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง จะทำให้องค์กรเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกัน การทำงานจะไม่ราบรื่น ความสัมพันธ์ในองค์กรก็ไม่ดี ส่งผลต่อการประสานงาน การติดต่อสื่อสารกัน ในองค์กร เป็นผลให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาไปได้ตามจุดประสงค์ขององค์กร

#### แนวคิดการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นในระดับใดก็ตาม เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ในการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง วิเคราะห์สถานการณ์ของ

ความขัดแย้ง และดำเนินการบริหารความขัดแย้ง พร้อมทั้งจะเผชิญหน้าต่อความขัดแย้งเหล่านั้น เพื่อพัฒนาองค์การให้เดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ให้มีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์สูงสุด

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2547, หน้า 234) กล่าวว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งมี 9 วิธี ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและสร้างแรงกดดัน ในกรณีที่ต้องการความเร็ว ในการตัดสินใจ หรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจ ในการข่มเรา

2. การกลมกลืน ขอมรับความเห็น โดยที่เน้นหนักที่ผลประโยชน์และกลมกลืนที่มี มากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม

3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยืดไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้ เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง

4. การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการบ้างเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือกันและการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้ กลยุทธ์นี้ง่ายขึ้น

5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่ง ในกรณีที่แต่ละฝ่ายเป็นบริษัท และในกรณีที่ต้องการทดสอบว่า วิธีใดจะดีกว่า การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกัน ที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ให้ เช่น การลงคะแนน การจับฉลาก ระบบอาวุโส หรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและความแน่นอนในการตัดสินใจ

6. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือก ที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการประนีประนอมกันหรือเมื่อความสำเร็จของ วิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

7. การปล่อยไป เมื่อสิ่งที่จะทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการปล่อยให้ ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้

8. การยอมให้ สันนิษฐานความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่า จะมีประโยชน์มากกว่าหรือ เมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, หน้า 399-400) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-lose conflict) เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีฝ่ายใดได้รับ สิ่งที่ตนเองต้องการอย่างครบถ้วน แต่ละฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ ที่ต้องการ ซึ่งความขัดแย้งในลักษณะนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะหรือ

มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ การบริหารความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-lose conflict management) สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) ในระดับต่ำโดยไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา แต่จะปล่อยปัญหานั้นไว้โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งนั้นจะลดลงเองเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งในลักษณะนี้จะเกิดผลดีเมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่รุนแรง ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งนั้นรุนแรงการหลีกเลี่ยงก็อาจจะส่งผลให้ความขัดแย้งนั้นยิ่งรุนแรงขึ้นจนเกินจะแก้ไขได้

1.2 การปรองดองหรือความราบรื่น (Accommodation or smoothing) เป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ การปรองดองเป็นการลดความแตกต่างและความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยมุ่งเอาใจผู้อื่น เสียสละให้กับ อีกฝ่ายเพื่อสร้างความสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่ง เหยิงและบาดหมางใจกัน

1.3 การประนีประนอม (Compromise) เป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับปานกลาง เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยแต่ละฝ่ายจะต้องยอมเสียสละในสิ่งที่ตนเองต้องการลงบ้าง ทำให้ไม่มีฝ่ายใดได้รับความพึงพอใจเต็มร้อย ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอนาคต

2. ความขัดแย้งแบบ ชนะ-แพ้ (Win-lose conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งเท่านั้นที่จะได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างครบถ้วน แต่ละฝ่ายจึงพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ฝ่ายของตนชนะ ความขัดแย้งในลักษณะนี้จะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง (High-assertiveness) และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ (Low-cooperativeness) ซึ่งการบริหารความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ คือ การแข่งขัน (Competition) เพื่อให้ฝ่ายตนได้รับชัยชนะ โดยอาศัยทักษะที่เหนือกว่าและใช้อำนาจการสั่งการแบบเผด็จการ (Authoritative command) ภายในกลุ่มการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้นี้ มักจะส่งผลในทางลบแก่องค์กร ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานทำลายความสามัคคีและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลลง นอกจากนี้ อาจทำให้ความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมีแนวโน้มรุนแรงกว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

3. ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (Win-win conflict) เป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล เพื่อแสวงหาวิธีการที่ทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ และไม่ทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียเปรียบ โดยวิธีการที่ใช้ในกลยุทธ์ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ คือ ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Collaboration or problem) ซึ่งวิธีการนี้จะแสดงพฤติกรรมความร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ แต่ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มความสามารถ

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดความชนะทั้งสองฝ่าย ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ ประกอบด้วย

3.1 ต้องบรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่าย

3.2 แนวทางในการแก้ปัญหาจะต้องได้รับการยอมรับและความเห็นชอบจากทั้งสองฝ่าย

3.3 กำหนดขั้นตอนซึ่งทุกฝ่ายจะต้องเกี่ยวข้องกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน เปิดเผย และสื่อสารข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและความรู้สึก เมื่อความสำเร็จบรรลุผลการแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่แท้จริงก็จะเกิดขึ้น

กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะนี้ จึงถือเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของทุกฝ่าย เพราะทุกฝ่ายต่างบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ จึงทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา เกิดความสามัคคีกัน ส่งผลให้องค์การมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง ต้องศึกษาสถานการณ์ที่ขัดแย้งให้เกิดความเข้าใจ และนำวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งวิธีการหนึ่งวิธีการไม่สามารถใช้ได้กับความขัดแย้งได้ทุกสถานการณ์ หนึ่งวิธีการอาจใช้ได้กับสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้กับอีกสถานการณ์ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ต้องศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งเพื่อเลือกบริหารความขัดแย้งให้ตรงจุด เป็นผลดีต่อองค์การไม่มากก็น้อย

#### ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง

ธานินทร์ เลิศพันธ์ (2552, หน้า 27-31) ได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ ดังนี้

##### 1. ทฤษฎีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของ Simmel

Simmel เชื่อว่าสันติภาพและความขัดแย้งเป็นสิ่งผกผันซึ่งกันและกัน นั่นคือ เมื่อสันติภาพมีมากความขัดแย้งก็จะม่น้อยในทางตรงกันข้ามเมื่อสันติภาพมีน้อยความขัดแย้งก็จะมมีมาก Simmel ชี้ให้เห็นว่ามีวิธีการอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงวิธีการทั้ง 4 คือ

1.1 การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยการทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหากไปหรือไม่ปรากฏขึ้นนั้น เป็นวิธีการทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง 3 วิธีนี้ อาจทำได้โดยทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยวิธีนี้อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง ในแง่ของจิตวิทยาและมีพฤติกรรมขัดแย้งต่อไปอีก แม้จะไม่มีเหตุผลแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตามแต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยการทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไปนั้น ความขัดแย้งจะค่อย ๆ

ลดหายไปตามอารมณ์ที่ลดลงของกลุ่ม แต่กลุ่มก็อาจมีความขัดแย้งต่อไปอีกโดยสร้างเหตุแห่งความขัดแย้งอย่างใหม่ขึ้นมา

1.2 การให้ฝ่ายหนึ่งมีการชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากการที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่ โดยการตำหนิวิพากษ์วิจารณ์หรือการต่อสู้ลับหลัง

1.3 ในการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดคือการประนีประนอม 5 วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่แบ่งเหตุแห่งความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ความขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากการต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็อยากได้ตำแหน่งเดียว Simmel ชี้ให้เห็นว่าการประนีประนอมเป็นการคิดค้นที่ยิ่งใหญ่ที่สุดอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะช่วยให้ความขัดแย้งของมนุษย์สิ้นสุดลงก่อนที่จะเกิดสงครามหรือใช้กำลัง

1.4 การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ การคืนดีกันต่างจากการประนีประนอม โดยที่การประนีประนอมเป็นการแข่งของหรือแบ่งรางวัลอย่างเป็นวัตถุวิสัย โดยไม่มีอารมณ์เข้าไปเกี่ยวข้อง การคืนดีกันเป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การคืนดีกันเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจิตวิสัย เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกันคล้ายกับการให้อภัยกัน เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ว่างจะมีเหตุผลและทั้งสองอย่างเกิดจากโมติวิจิตของบุคคล การคืนดีกันเป็นทัศนคติเชิงจิตวิสัยซึ่งควบคุมโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การเลิกกรากันไปของกลุ่มสมรส โดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้กลุ่มสมรสคืนดีกันได้

## 2. ทฤษฎีการการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Caplow

Caplow นักสังคมวิทยาที่มีชื่อเสียงของอเมริกามรชี้ให้เห็นว่า สภาพการณ์ของความขัดแย้งภายในองค์กรนั้นมีหลายอย่างแตกต่างกันแต่ผู้บริหารทุกคนไม่ช้าหรือเร็วก็ต้องเผชิญกับสภาพการณ์ที่เป็นต้นตอแห่งความขัดแย้ง 4 ประการ ต่อไปนี้

- 2.1 ความโกรธเคืองอย่างรุนแรงระหว่างสมาชิกที่สำคัญสองคนขององค์กร
- 2.2 การอ้างว่าถูกแกล้งจากผู้บังคับบัญชาของผู้ได้บังคับบัญชา
- 2.3 ความล้มเหลวของความร่วมมือกันระหว่างสองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน
- 2.4 ความแตกแยกของผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน

การที่ผู้บริหารจะป้องกันหรือแก้ไขความขัดแย้งนั้น ต้องพิจารณาในแต่ละสถานการณ์ ความโกรธเคืองกันระหว่างบุคคล มักจะ โกรธจากความขุ่นเคืองที่มีต่อกันและทับถมมาเรื่อย ๆ ในขั้นต้นการสื่อสารทางสังคมจะหยุดชะงัก เช่น ไม่ประสงค์จะทักทายกัน หลีกเลี่ยงการเดินสวนทางกัน เป็นต้น ในระยะต่อมาจะไม่มี การสื่อสารกันเลย ความขัดแย้งจะค่อย ๆ รุนแรงขึ้น เพราะต่างฝ่าย ต่างก็มีคนมาเล่าเรื่องของอีกฝ่ายหนึ่งให้ฟัง และต่างฝ่ายต่างก็จะตีความหมายไปตามข้อสงสัยของตน จากนั้นก็จะมีการหาพวกและรวมกลุ่ม เป็นการยากที่ผู้บริหารจะจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้ เพราะเป็นเรื่องของอารมณ์มากกว่าหลักการ หลายครั้งความขัดแย้งประเภทนี้เป็นเรื่องส่วนบุคคล มากกว่าเรื่องขององค์กร Caplow เสนอแนะว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ คือ ให้เลือกเอา ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งความขัดแย้งที่เกิดจากการอ้างว่าถูกกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชานั้น ถ้าหากผู้บริหาร เข้าข้างผู้บังคับบัญชาที่ถูกร้องเรียน เขาก็จะสร้างความหวาดกลัวให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพราะเกรงว่า ตัวเองจะถูกกลั่นแกล้งบ้าน ถ้าผู้บริหารเข้าข้างผู้ร้องเรียนก็จะทำให้เห็นว่าเขาไม่ได้ให้ความสำคัญ แก่ผู้บังคับบัญชา

Caplow เสนอแนะว่าการจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้ ก็คือ การตั้งกรรมการเพื่อหา ข้อเท็จจริง วิธีการเช่นนี้จะช่วยชะลอความตึงเครียดลงได้บ้างและทำให้เห็นว่าผู้บริหารให้ ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน สองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันมักจะเกิดจากการที่แต่ละฝ่ายได้ละเมิดหรือรुकล้าในงาน หน้าที่ หรือภารกิจของอีกฝ่ายหนึ่งในสถานการณ์ขัดแย้งเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องรอบคอบก่อนจะดำเนินการ อะไรต่อไปเพราะความขัดแย้งอาจเกิดจากความเข้าใจผิดหรือมีฝ่ายผิดจริง ๆ แต่โดยมากแล้ว แต่ละฝ่ายก็มีเหตุผลของตัวเอง ฝ่ายหนึ่งละเมิดหรือรुकล้าในภารกิจ หน้าที่ หรืออำนาจของ ฝ่ายตน ความขัดแย้งชนิดนี้อาจยุติได้ โดยการเชิญทั้งสองฝ่ายมาปรึกษาหารือกัน Caplow เสนอแนะว่า การจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้ก็โดยการจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ หรือกำหนดขอบเขตของ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน

ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกแยกของผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่ยากที่สุดในการที่จะจัดการแก้ไข ผู้บริหารไม่สามารถอยู่เหนือความขัดแย้งของ ทั้งสองฝ่ายได้ และไม่สามารถจะเข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ ทางออกในการจัดการกับความขัดแย้ง ประเภทนี้ ก็คือ แสวงหาทางให้ทั้งสองฝ่ายมีการประนีประนอมที่แท้จริง โดยมุ่งที่เป้าหมายของ องค์กรเป็นประการสำคัญ Caplow เสนอแนะว่าการจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้ ก็คือ การให้ ทั้งสองฝ่ายมาพบกัน ให้มีการประนีประนอมกันในเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายต่างยอมรับได้ ผู้บริหารให้ การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ประนีประนอมกันได้ วิธีการนี้มีใช้ว่าจะหมดปัญหาไปเลยแต่ก็เป็น



วิธีการที่สามารถกระทำได้ การที่จะให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอมกันนั้น จะต้องให้มีการเจรจาซึ่งจะต้องใช้เวลาพลังงาน ความอดทนเป็นอันมาก

### 3. ทฤษฎีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Thomas and Kilmann

Thomas and Kilmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ ดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากการคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำผลของความคับข้องใจจะทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้น จึงหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่า การรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมาพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นการเอาชนะการแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง เมื่อฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาก็จะมีปฏิกิริยา (Reaction) ของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจทำให้เพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ในขั้นนี้แต่ละฝ่ายอาจจัดการกับความขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม ก็จะมีผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าทั้งสองฝ่ายพอใจกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจผลของความขัดแย้งในตอนนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก

Thomas and Kilmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-114) ได้เสนอพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

3.1 การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

3.2 การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพึงพอใจทั้งตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

3.3 การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนและมิติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่พบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่า พฤติกรรมความร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอม สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-sum conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียการประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเองเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

3.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการสู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง ความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อถึงเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ จนกระทั่งไม่อยู่วิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

จากแนวคิดและทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติ ก่อผลกระทบกับทุกส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกัน เป็นอุปสรรคในการบริหารงานและการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรทำความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และหาแนวคิดทฤษฎีนำมาปรับใช้บริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ความขัดแย้ง หากไม่เกิดขึ้นองค์กรจะไม่เกิดการพัฒนา ผู้บริหารควรควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในมือ เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งลุกลามเกิดเป็นปัญหาใหญ่จนเป็นอุปสรรคขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารควมเรียนรู้แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้ทันการณ์

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้ง

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ต้องพัฒนาความรู้และทักษะในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ดีของผู้บริหาร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถและศักยภาพของผู้บริหารตามบทบาทหน้าที่ที่ควรได้รับผิชอบ ในสถานการณ์ความขัดแย้ง ผู้บริหารถือว่าเป็นคนกลาง ไกล่เกลี่ยให้สมาชิกในองค์กรเกิดความใจซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับขงยุทธ

เกษสาคร (2549, หน้า 97-99) ได้กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้ผู้มี 14 ประการ ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้บริหาร ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำในฐานะตัวแทนกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ผู้นำในฐานะผู้ให้คำแนะนำให้โทษ ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง ผู้นำในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ

ทัศนาศาสตร (2542, หน้า 49) ได้กล่าวว่า แม้จะมีทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากกล่าวไว้ว่า การใช้ภาวะผู้นำควรเป็นไปตามสถานการณ์ ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นผู้มีความเป็นผู้นำได้ จะต้องเป็นผู้ที่ใส่ใจกระบวนการและอิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งในการจูงใจให้ผู้อื่นยินยอมและปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง ความเป็นผู้มีจึงมีความสำคัญในการบริหารงานเพราะความเป็นผู้นำ มีลักษณะที่เด่น มีความคิด การทำงาน การประเมินผลที่เป็นธรรมชาติ ทำให้ครองจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี สอดคล้องกับวิจารณ์ สารรัตน์ (2542, หน้า 115-116) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ผู้บริหารจะได้รับการความหวังว่าการบริหารงานจะมีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้องด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อม และจะต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ที่ดีที่สุด

ดังนั้น เมื่อความขัดแย้งส่งผลต่อการบริหารงาน การทำงานของสมาชิกในองค์กร จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารในการเข้าไปจัดการกับความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการอำนวยความสะดวก สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารต้องมีแนวคิดในการวิเคราะห์สถานการณ์ ดำเนินการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงได้ได้ ดังที่ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 143-144) กล่าวว่า ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ปฏิบัติงาน โดยการพยายามรักษาสภาพเดิมเพราะความเจริญก้าวหน้าและเทคโนโลยีที่ทันสมัย จะเป็นตัวการที่สำคัญนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กร จึงเป็นได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นหรือรุนแรงขึ้นโดยไม่จัดการความขัดแย้งนั้น

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า สังคมเป็นสิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สมาชิกต่าง ๆ ในสังคมต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นกันกับในองค์กรต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นอยู่เสมอ เมื่อองค์กรเปลี่ยนแปลงก็ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งติดตามความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมาได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะช่วยให้

องค์การเกิดการพัฒนาไปในทางที่ดี จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้บริหารในการบริหารองค์การ พร้อมกับบริหารความขัดแย้ง เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งเกิดเป็นอุปสรรคของการทำงาน แนวคิดต่าง ๆ จะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์พร้อมกับบริหารความขัดแย้งได้ตรงตามสถานการณ์ องค์การก็จะพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุทิน สุทธิอาจ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน โดยภาพรวมมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนกับครูผู้สอน มีความแตกต่างกัน

สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามการรับรู้ของครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนทุกกลุ่มประสบการณ์และทุกขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ชาญชัย ไชยคำภา (2551, หน้า 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับดี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนทั้งภาพรวมและรายด้าน

สุภัทรา นุชสาย (2553, หน้า 115) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนการจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวก หรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

เสาวลักษณ์ โสมะทัต (2553, หน้า 59-61) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานศึกษาเขตการศึกษา ชลบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ การเป็นผู้มีบารมี และด้านการเป็นผู้คำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กันอย่างสูง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Ashworth (1987 อ้างถึงใน อรุณี ขอบพิมาย, 2546) ได้ศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งของ ครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเปรียบเทียบวิธีการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศก์ โดยกำหนด ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะของโรงเรียนขนาดของโรงเรียน วุฒิ ประสบการณ์และผลงานในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา ข้อมูลได้จากศึกษานิเทศก์ 118 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 118 คน และผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา 113 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับประถมศึกษาและศึกษานิเทศก์ มีวิธีจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

Bradley (1984 อ้างถึงใน อินทิพย์ บรรจงอักษร, 2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบ วิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิงและชาย ในเขตเมือง เดนเวอร์ ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ ควบคู่กันไป

Cash (1990, p. 298) ได้ศึกษาบรรยากาศการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรม ในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์คาโรไลนา โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งต่าง ๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศองค์การและมีความประสงค์จะแก้ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน

Gibbs (1997, p. 249) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประนีประนอมความขัดแย้ง โดยได้สำรวจ ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่มีความขัดแย้งในชนบท ซึ่งโรงเรียนนี้ประกอบไปด้วย นักเรียน ออฟริกา อเมริกัน ร้อยละ 99.9 มีนักเรียนทั้งหมดประมาณ 520 คน พบว่า การใช้การประนีประนอม ในความขัดแย้งอาจจะมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์ให้เกิดสถานะแวดล้อมที่ปลอดภัย ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีผลมาจากอิทธิพลประเพณี และวัฒนธรรม ควรใช้การประนีประนอม ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Neal (2007) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะความเป็นผู้นำจาก  
วิกฤติการณ์ความรุนแรงในโรงเรียนมัธยมในมหาวิทยาลัยอาร์โซนา รัฐอาร์โซนา เพื่อทดสอบ  
พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาระหว่างเกิดวิกฤติการณ์และหลังเกิด  
วิกฤติการณ์ พบว่า ผู้นำที่มีประสบการณ์ สามารถบริหาร โดยแก้ไขวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นได้  
โดยใช้เทคนิคการตัดสินใจและกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 480 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 214 คน ตามการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) และการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยการจับสลากให้ครบตามจำนวนที่ใช้ ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดใหญ่	127	80
โรงเรียนขนาดกลาง	316	119
โรงเรียนขนาดเล็ก	37	15
รวม	480	214

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งได้พัฒนาจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับขนาดโรงเรียน เป็นแบบสอบถามเป็นตารางตรวจสอบ (Check list)

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นลักษณะแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (1968 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541)

5 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง เป็นลักษณะแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (1968 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

5 หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการบริหารความขัดแย้งในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการบริหารความขัดแย้งในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการบริหารความขัดแย้งในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการบริหารความขัดแย้งในระดับน้อยที่สุด

## การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งและวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัย โดยศึกษาจากวัตถุประสงค์ในการวิจัย

2. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้ครอบคลุมเนื้อหา โดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะเป็นหลัก

3. นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อตรวจสอบเสนอแนะและปรับปรุงให้ถูกต้อง



4. นำเสนอเครื่องมือที่ทำการปรับแก้ไขแล้วต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ดังนี้
  - 4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.2 ดร.ชัยพจน์ รังงาม อาจารย์ประจำภาคการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.3 นายณัฐพล เลิศเซาว์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุเหร่าคลอง 18 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจະเซิงเทราเขต 1

เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) ความเที่ยงตรงของโครงสร้าง (Construct validity) ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเครื่องมือกับขอบเขตของเนื้อหา แล้วนำมาหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อ กับจุดประสงค์ที่ต้องการจัด โดยการเลือกเป็นรายชื่อเพื่อให้คะแนน

ให้คะแนน +1 แน่ใจว่าแบบสอบถามตรงตามเนื้อหา

ให้คะแนน 0 ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามตรงตามเนื้อหา

ให้คะแนน -1 แน่ใจว่าแบบสอบถามตรงตามเนื้อหา

นำคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .80-1.00 มาเป็นคำถามในการวิจัย

5. นำเครื่องมือที่ผ่านการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขปรับปรุง

6. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหาร โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระจิงเทราเขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (1990) ได้ค่าความเชื่อมั่นตอนที่ 2 เท่ากับ .95 และค่าความเชื่อมั่นตอนที่ 3 เท่ากับ .90 ถือเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นยอมรับได้และหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสถิติ  $t$ -test ได้ค่าอำนาจจำแนกตอนที่ 2 มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .27-.71 และตอนที่ 3 มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .32-.75

7. นำแบบสอบถามหาความคิดเห็นจาก อาจารย์ผู้ปรึกษางานวิจัย

8. นำไปจัดพิมพ์และเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ส่งถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ทำหนังสือส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อขอเก็บข้อมูลและช่วยดำเนินการกรอกข้อมูล
3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านทางช่องรับหนังสือที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทราเขต 1 จำนวน 480 ฉบับ
4. รับแบบสอบถามคืน ทั้งหมด 425 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.54

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบความถูกต้อง นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติ

1. ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละ
2. ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ทำทั้งรายข้อและรายด้าน นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนเกณฑ์ และการแปลผลค่าเฉลี่ยพิจารณาตามเกณฑ์ช่วงคะแนนตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 100) มี 5 ระดับ ดังนี้
  - 4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด
  - 3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก
  - 2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง
  - 1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย
  - 1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด
3. ตอนที่ 3 การบริหารความขัดแย้ง วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ทำทั้งรายข้อและรายด้าน นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนเกณฑ์ และการแปลผลค่าเฉลี่ยพิจารณาตามเกณฑ์ช่วงคะแนนตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 100) มี 5 ระดับ ดังนี้
  - 4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งระดับมากที่สุด
  - 3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก
  - 2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งในระดับน้อยที่สุด

4. การทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงตรา เขต 1 โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ค่าที่คำนวณได้สามารถแปลผลได้ดังนี้ (ชูศรี วงษ์รัตน์, 2541, หน้า 31)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า .90 ถือว่า ความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .70-.90 ถือว่า ความสัมพันธ์กันระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .30-.69 ถือว่า ความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .00-0.20 ถือว่า ความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .00 ถือว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรวจสอบความเรียบร้อยและ ความครบถ้วนของการกรอกข้อมูลแล้วนำไปวิเคราะห์ดังนี้

1. การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของ Cronbach (1990)

2. การศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงตรา เขต 1 โดยใช้ค่าสถิติ พื้นฐาน เช่น ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงตรา เขต 1 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 สามารถเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ตามลำดับดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$n$	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$r$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในครั้งนี ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอนตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ผู้วิจัยได้เสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

**ตอนที่ 1** วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1

ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียน	
	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	80	37.38
ขนาดกลาง	119	55.60
ขนาดใหญ่	15	7.02
รวม	214	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ทั้งหมด 214 คน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	<i>n</i> = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.47	0.49	มาก	1
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.30	0.48	มาก	4
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.38	0.46	มาก	3
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.45	0.51	มาก	2
ภาพรวม	4.40	0.10	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	<i>n</i> = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือในการทำงาน	4.54	0.56	มากที่สุด	4
2. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	4.16	0.69	มาก	7
3. ผู้บริหารสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานและอยู่ร่วมกัน	4.42	0.65	มาก	6
4. ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการพิจารณาตัดสินใจ	4.57	0.56	มากที่สุด	2
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.43	0.67	มาก	5
6. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน	4.56	0.56	มากที่สุด	3
7. ผู้บริหารมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน	4.63	0.54	มากที่สุด	1
รวม	4.47	0.49	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ประกายความคิดที่ทำให้ครูกำลังจะ ช่วยทำงานให้สำเร็จ	4.23	0.60	มาก	5
2. ผู้บริหารมีความพยายามที่จะช่วยครูปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.39	0.63	มาก	3
3. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้แก่ครูในการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้น	4.47	0.56	มาก	2
4. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ในการทำงาน	4.38	0.63	มาก	4
5. ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานเป็นทีม	4.53	0.65	มากที่สุด	1
6. ผู้บริหารแสดงเป้าหมายของการทำงานและ การวางแผนในอนาคตได้อย่างชัดเจน	4.23	0.70	มาก	5
7. ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานไว้สูง	3.88	0.61	มาก	7
รวม	4.30	0.48	มาก	

จากตารางที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม  
และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหาร  
กระตุ้นการทำงานเป็นทีม และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารตั้งมาตรฐาน  
ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานไว้สูง



ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	<i>n</i> = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดและวินิจฉัย เลือกวิธีการทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์	4.26	0.60	มาก	7
2. ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างระบบความคิดและ วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู	4.33	0.58	มาก	4
3. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น	4.50	0.59	มากที่สุด	1
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา	4.43	0.60	มาก	2
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้ทำงานวิจัยในชั้นเรียน	4.35	0.53	มาก	5
6. ผู้บริหารให้กำลังผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา	4.43	0.54	มาก	2
7. ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ในหลายแง่มุม	4.33	0.62	มาก	4
รวม	4.38	0.46	มาก	

จากตารางที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวม  
และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหาร  
ส่งเสริมและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร  
เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดและวินิจฉัยเลือกวิธีการทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	<i>n</i> = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของครู	4.55	0.57	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาตนเอง	4.53	0.56	มากที่สุด	2
3. ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครู	4.42	0.63	มาก	4
4. ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแล และช่วยเหลือครู ด้วยความเต็มใจ	4.50	0.67	มากที่สุด	3
5. ผู้บริหารให้ความสนใจครูทุกคนอย่างใกล้ชิด	4.39	0.66	มาก	6
6. ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ร่วมงาน	4.41	0.70	มาก	5
7. ผู้บริหารรู้ถึงความต้องการและพยายามตอบสนอง ความต้องการของผู้ร่วมงาน	4.33	0.68	มาก	7
รวม	4.45	0.51	มาก	

จากตารางที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวม  
และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหาร  
มอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของครูและผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาตนเอง  
ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารรู้ถึงความต้องการและพยายามตอบสนองความต้องการ  
ของผู้ร่วมงาน

**ตอนที่ 3** วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

การบริหารความขัดแย้ง	<i>n</i> = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. การเอาชนะ	2.55	0.88	น้อย	5
2. การยอมให้	3.84	0.67	มาก	3
3. การหลีกเลี่ยง	2.59	0.83	น้อย	4
4. การร่วมมือ	4.06	0.72	มาก	2
5. การประนีประนอม	4.12	0.64	มาก	1
รวม	3.43	0.79	ปานกลาง	

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร  
โรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ

การบริหารความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ	n = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บริหารมีวิธีการที่หลากหลายในการชักจูง ให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองเป็นสิ่งที่ดี	3.42	1.18	ปานกลาง	1
2. ผู้บริหารมักใช้อำนาจตามตำแหน่งให้มากที่สุด เพื่อขจัดปัญหา	2.46	1.16	ปานกลาง	4
3. ผู้บริหารมักยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ คำสั่งที่ตนเองคิด	2.66	1.09	ปานกลาง	2
4. ผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีการ ของตนดีที่สุด	2.48	0.98	ปานกลาง	3
5. ผู้บริหารเป็นคนยึดมั่นที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ให้เป็นไปตามความต้องการของตนเองเสมอ	2.19	1.13	น้อย	5
6. ผู้บริหารไม่สนใจความคาดหวังและความต้องการ ของผู้อื่น	2.07	1.13	น้อย	6
รวม	2.55	0.88	น้อย	

จากตารางที่ 9 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายด้าน  
อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีวิธีการที่  
หลากหลายในการชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองเป็นสิ่งที่ดี ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด  
คือ ผู้บริหารไม่สนใจความคาดหวังและความต้องการของผู้อื่น

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการยอมให้

การบริหารความขัดแย้ง ด้านการยอมให้	<i>n</i> = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารยอมสละสิ่งที่คุณต้องการเพื่อความต้องการ ของคนอื่น	3.67	0.99	มาก	5
2. ผู้บริหารเน้นการเจรจาให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน มากกว่าการเจรจา	3.76	0.75	มาก	4
3. ผู้บริหารพยายามถอนใจคนอื่นเพื่อรักษา สัมพันธภาพ	4.16	0.82	มาก	2
4. ผู้บริหารจะเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบโดยตรง ต่อเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง	3.89	0.84	มาก	3
5. ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.34	0.89	มาก	1
6. ผู้บริหารยอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสิ่งนั้นจะทำให้เขามีความสุข	3.26	1.02	ปานกลาง	6
รวม	3.84	0.67	มาก	

จากตารางที่ 10 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายด้าน  
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับ  
ความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารยอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็น  
ของเขา ถ้าสิ่งนั้นจะทำให้เขามีความสุข

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง

การบริหารความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง	n = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บริหารปล่อยให้เวลาคลี่คลายปัญหา	2.74	0.96	ปานกลาง	3
2. ผู้บริหารไม่เข้าไปเกี่ยวข้องแต่จะมอบหมายให้คนอื่น รับผิดชอบแก้ปัญหา	2.28	1.13	น้อย	5
3. ผู้บริหารเพิกเฉยและถอนตัวออกจากสถานการณ์ ที่ขัดแย้งเสมอ	1.89	0.97	น้อย	6
4. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า	2.71	1.26	ปานกลาง	4
5. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น ที่นำไปสู่ความขัดแย้ง	3.11	1.30	ปานกลาง	1
6. ผู้บริหารมอบหมายงานให้คนอื่นทำ	2.79	1.07	ปานกลาง	2
รวม	2.59	0.83	น้อย	

จากตารางที่ 11 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและ  
รายด้านอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารพยายาม  
หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร  
เพิกเฉยและถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่ขัดแย้งเสมอ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการร่วมมือ

การบริหารความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ	<i>n</i> = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็น ปัญหาอย่างเปิดเผย	4.01	0.83	มาก	4
2. ผู้บริหารให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหา ความขัดแย้งเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา	3.91	0.71	มาก	5
3. ผู้บริหารพยายามหาทางเลือกที่สร้างสรรค์ และนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน	4.13	0.88	มาก	3
4. ผู้บริหารพิจารณาแก้ปัญหาโดยตรงไปตรงมา และขจัดต้นเหตุแห่งปัญหา	4.20	0.89	มาก	2
5. ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากแต่ละฝ่าย ในการแก้ปัญหา	3.83	0.96	มาก	6
6. ผู้บริหารมักประสานความรู้สึกที่ระว่างบุคคล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.30	0.76	มาก	1
รวม	4.06	0.72	มาก	

จากตารางที่ 12 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายด้าน  
อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมักประสาน  
ความรู้สึกที่ระว่างบุคคลเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร  
แสวงหาความช่วยเหลือจากแต่ละฝ่ายในการแก้ปัญหา

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการประนีประนอม

การบริหารความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม	n = 214		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บริหารพยายามสร้างโอกาสให้ผู้ขัดแย้ง ได้สนทนากัน	3.94	0.78	มาก	6
2. ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม	4.19	0.75	มาก	2
3. ผู้บริหารยอมรับฟังข้อขัดแย้งของกลุ่ม เพื่อให้เกิด ความพอใจของทั้งสองฝ่าย	4.11	0.71	มาก	3
4. ผู้บริหารเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ เป็นผู้เสียสละบางส่วน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายจะได้บางส่วนอย่างยุติธรรม	4.12	0.68	มาก	4
5. ผู้บริหารพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และการกระทำตามข้อตกลงของส่วนร่วม	4.25	0.72	มาก	1
6. ผู้บริหารพยายามหาวิธีที่จะรวมผลได้และผลเสีย ของตนเองและผู้ร่วมงานให้เป็นไปด้วย ความยุติธรรม	4.13	0.74	มาก	5
รวม	4.12	0.64	มาก	

จากตารางที่ 13 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและ  
รายด้านอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารพยายาม  
ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและการกระทำตามข้อตกลงของส่วนร่วม ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ย  
น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารพยายามสร้างโอกาสให้ผู้ขัดแย้งได้สนทนากัน



**ตอนที่ 4** วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเตตรา เขต 1

ในการวิเคราะห์ในตอนนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ซึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเตตรา เขต 1

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การบริหารความขัดแย้ง					ภาพรวม
	การเอาชนะ	การยอมให้	การหลีกเลี่ยง	การร่วมมือ	การประนีประนอม	
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	0.12	-0.23	0.44	0.62	-0.46	-0.21*
การสร้างแรงบันดาลใจ	-0.15	0.42	-0.16	0.49*	0.51	0.45*
การกระตุ้นทางปัญญา	-0.35	0.92*	-0.15	-0.52	0.70*	-0.01*
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	0.69	-0.29	-0.14	-0.13	-0.57	-0.18*
ภาพรวม	0.61	-0.15*	0.66	0.57*	0.50*	2.52*

\*  $p \leq .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์และการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยงด้านการร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้านยอมให้และด้านการประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้และการประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการบริหารความขัดแย้งด้านร่วมมือมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา และการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้และการประนีประนอมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอมมีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พิจารณาภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ การหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือและการประนีประนอมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้านยอมให้มีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิจารณาภาพรวมการบริหารความขัดแย้งและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาในภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1 ประชากรที่ใช้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคจะเขิงเทรา เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 480 คน ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยการจับสลาก ให้ครบตามจำนวนที่ใช้ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) จำนวน 214 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวน 3 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 28 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .95 และตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง จำนวน 30 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น 0.90 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )

#### สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคจะเขิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการพิจารณาตัดสินใจ และผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้แก่ครู ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และผู้บริหารมีความพยายามที่จะช่วยครูปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 ด้านการกระตุ้นแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น ส่วนด้านผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา และผู้บริหารให้กำลังผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากันในลำดับ 2

1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของครู ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาตนเอง และผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแล และช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ

2. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ตามลำดับ

2.1 ด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีวิธีการที่หลากหลายในการชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองเป็นสิ่งที่ดี ผู้บริหารมักยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ คำสั่งที่ตนเองคิด และผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีการของตนดีที่สุด

2.2 ด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจคนอื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพ และผู้บริหารจะเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบ โดยตรงต่อเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง

2.3 ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ผู้บริหารมอบหมายงานให้คนอื่นทำ และผู้บริหารปล่อยให้เวลาคลี่คลายปัญหา

2.4 ด้านการร่วมมืออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมักประสานความรู้สึกที่ตรงกันระหว่างบุคคลเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารพิจารณาแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมาและขจัดต้นเหตุแห่งปัญหา และผู้บริหารพยายามหาทางเลือกที่สร้างสรรค์และนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน

2.5 ด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและการกระทำตามข้อตกลงของส่วนร่วม ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม ผู้บริหารยอมรับฟังข้อขัดแย้งของกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย

3. หากความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเขต 1 ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้านยอมให้และด้านการประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ และการหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้และการประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการบริหารความขัดแย้งด้านร่วมมือมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา และการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้และการประนีประนอมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอมมีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5 ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ การหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือและการประนีประนอมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้านยอมให้มีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.6 ภาพรวมการบริหารความขัดแย้งและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3.7 ภาพรวมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบประเด็น ที่สามารถนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างต่อเนื่องและเป็นไปอย่างรวดเร็ว โรงเรียนจึงต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสภาพสังคมไทยในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ผู้นำจะต้องพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารมีบทบาทอย่างมากในการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้เรียนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อที่จะเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีจิตสำนึกและใช้ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนตามสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแนวคิดของสุขุม เถลยทรัพย์ (2550, หน้า 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน เพราะได้รับความพึงพอใจและมีผลมากในหมู่ผู้ตามเพราะผู้นำจะปลุกใจผู้ตามให้เข้าไปในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการใช้ศิลปะในการพูด การเน้นพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่น่าชื่นชมที่มีต่อองค์กรในอนาคต การสาธิต การเชื่อมั่นในตนเอง และความเชื่อมั่นในตัวของผู้ตามว่าจะสามารถปฏิบัติตามพันธกิจที่วางไว้จนสำเร็จ การแสดงความห่วงใยและความเกี่ยวข้องต่อผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้มีการพัฒนา การที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องได้รับการยกย่อง ยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มและสามารถชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีสถานการณ์เป็นตัวกำหนดบทบาทตลอดจนมีผลต่อการดำรงอยู่หรือความเป็นไปของกลุ่ม ดังนั้น การเป็นผู้นำสำหรับสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ถูกตั้งความคาดหวังจากผู้ร่วมงานในด้านศักยภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภิมรณ ธินถาวร (2550, หน้า 68) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทุกประเภทสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติในการบริหารงานอย่างพร้อมเพรียงกัน เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 โดยเน้นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวุฒิทางการศึกษาอย่างต่ำปริญญาตรีทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา

ทุกประเภทสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ โดยเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา และสอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นของพวกเขา ในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ทั้งผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองไกลเกินความสนใจของตนเองเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุ ภารกิจแห่งตน ความเป็นอยู่ที่ดีทั้งของตนเองและผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของมาริษา บุญจรัส (2555, หน้า 74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะกระแส โลกาภิวัตน์ ทำให้สังคมโลกพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาการ เทคโนโลยี การสื่อสาร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาและสามารถ ดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนาส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีจิตสำนึก และมีทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกิงกาญจนา จิตต์กระวาน (2553, หน้า 95) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา เมืองพัทธยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของอุดมศักดิ์ กุลครอง (2553, หน้า 159) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเอาใจใส่ดูแลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดแสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงถึงการเอาใจใส่ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอันเป็นทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างดี อีกทั้ง ยังแสดงให้เห็นว่า ความมีน้ำใจ และการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เป็นค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งยาวนานและเป็นสิ่ง ยึดเหนี่ยวซึ่งกันและกัน อันจะนำไปใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถสูงสุด

2. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 โดยรวมผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ตามลำดับ ซึ่งมักจะใช้วิธีการประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้ อยู่ในระดับมาก และใช้การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ เนื่องจากในอำเภอบางน้ำเปรี้ยวมีลักษณะสภาพแวดล้อมและสังคมใกล้เคียงกันในด้านต่าง ๆ เช่น การนับถือศาสนา อิสลาม ความเป็นอยู่ที่ใกล้เคียงกัน สภาพสังคมที่พึ่งพาอาศัยกันตามแนวทางการปฏิบัติตาม

หลักศาสนา ทำให้เกิดความเข้าใจและเอื้ออารีต่อกัน อีกทั้ง ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา เป็นคนในท้องถิ่นจึงมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการที่สถานศึกษาในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งด้านวิชาการ กีฬาและกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ ทำให้มีการปรับตัวให้เหมาะสมสำหรับการอยู่ร่วมกัน ไม่ขัดต่อหลักศาสนาใด ดังนั้น ผู้บริหารมีความเข้าใจ ในบริบทของสถานศึกษาจึงใช้หลักการบริหารในลักษณะต่าง ๆ เพื่อบริหารงานในสถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จและเหมาะสมกับงาน บุคคลในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งจะทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมและ บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและนำไปสู่ความเชื่อมั่น แรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้ สอดคล้องกับผลวิจัยของณัฐยุทธ เต็นปักยี (2554 อ้างถึงใน รังสิวุฒิ ป่าโสม, 2556, หน้า 100) ได้ศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะนโยบาย สภาพแวดล้อม สภาพสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 มีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าว คือ มีเป้าหมายร่วมกันชัดเจนว่าจะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา นอกจากนั้น ยังจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทำให้ผู้บริหารได้มีโอกาส พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปัญหา ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำไปใช้ในการบริหาร ความขัดแย้งในสถานศึกษาของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์ชาย สร้อยปลิว (2550, หน้า 119) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูผู้สอน ที่มีต่อการบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพยายามสร้างโอกาสให้บุคลากรที่มีความขัดแย้งได้สนทนากัน และยังชอบใช้วิธีการต่อรองกับทุก ๆ ฝ่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาและในการบริหาร ความขัดแย้งกับครูผู้สอน ผู้บริหารยอมแพ้ในบางเรื่อง สอดคล้องกับที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 106) ได้กล่าวว่า คงจะไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลาหรือแสดง พฤติกรรมแบบนั้นทุกครั้งไป เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยแท้จริงบางคนอาจแสดงพฤติกรรม แบบใดแบบหนึ่งมากกว่าแบบอื่น ทั้งนี้ อาจจะเป็นความชอบส่วนบุคคลหรือสถานการณ์ขัดแย้ง เอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้น โดยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ ด้วย ตามที่ผลการวิจัยของประสพชัย บุญแสง (2548 อ้างถึงใน รังสิวุฒิ ป่าโสม, 2556, หน้า 101) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรและประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้ง



ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา ต้องการประสานประโยชน์ทุกฝ่าย ในการแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ซึ่งมุ่งให้เกิดความพึงพอใจทั้งของตนเองและผู้อื่นมาบูรณาการผสมผสานเข้าด้วยกันและยังมุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งงานระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของยุติมาพร ดอกดวง (2554, หน้า 62) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท วอลเลย์พาร์ทสัน (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดชลบุรี โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากในการทำงานในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ หรือการอยู่ร่วมกันในสังคมต้องอาศัยองค์ประกอบของจิตใจ ความรู้สึก ความคิด ผู้บริหารต้องพบเจอความขัดแย้ง ทั้งนี้ ผู้บริหารจึงต้องใช้การจัดการความขัดแย้งหลากหลายวิธีควบคู่กันไป แล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่สอดคล้องกับงานวิจัยของนพพล บรรณทอง (2547) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1 พบว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างมากมาย จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการบริหารงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมเป็นของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของครูและผลจากการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับโรงเรียนหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มักจะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ สอดคล้องกับผลวิจัยของวันชัย มีชาติ (2548, หน้า 165) ได้กล่าวว่า ในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น สิ่งหนึ่งที่เกิดตามมา ก็คือความขัดแย้ง ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง จึงมีวิธีหรือเทคนิคในการจัดการความขัดแย้งที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของคอง ศรีสรณ์ (2552, หน้า 91) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ฉะนั้น ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีจริยธรรมและคุณธรรมในการบริหารงาน และคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนการทำงานอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาโรงเรียน

2. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในแต่ละโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมและบริบทที่ต่างกัน ผู้บริหารไม่อาจจะเลือกใช้การบริหารความขัดแย้งด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาในโรงเรียน ควรเลือกใช้การบริหารความขัดแย้งหลาย ๆ ด้านให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ในแต่ละช่วงเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

3. จากผลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการบริหารความขัดแย้งในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญในการที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้ง เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน ปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้งานบริหารประสบความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรอื่น ๆ หรือโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ เป็นต้น

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะด้านที่มีระดับน้อย คือ ด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยง ในหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานเอกชน สถานศึกษาสังกัดเอกชน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กรณีการ์ วรวิศุ. (2560, 21 มกราคม). ครูโรงเรียนปากบึงสิงโต. สัมภาษณ์.
- กึ่งกาญ จิตต์กระวาน. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คนอง ศรีธรรม. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ชัยเสกข์ พรหมศรี. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาญชัย ไชยคำภา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ชูศรี วงษ์รัตน์. (2541). *เทคนิคการใช้สื่อสถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรันันท์. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2551). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พัฒนา แสงศักดิ์. (2542). *การเป็นผู้นำชุมชน*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2546). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.
- ชนิกานต์ มาณะศิริานนท์. (2549). *การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เน็ท.
- ชานินทร์ เลิศพันธ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- ธีระ รุณเจริญ. (2550). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นพพล บรณทอง. (2547). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นรินทร์ องค์กรินทร์. (2549). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุง (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2551). *พื้นฐานการวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. มหาสารคาม: ประสานการพิมพ์.
- บุญมัน ธนาสุวัฒน์. (2537). *จิตวิทยาองค์กร*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2547). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเพื่อพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 27(3), 29-31.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). *พฤติกรรมกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: ว.เพ็ชรสกุล.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของข้าราชการครูในโรงเรียนอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2545). *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มาริษา บุญจริง. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ขงยุทธ เกษสาคร. (2549). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินต์ติ้ง.
- ยุติมาพร ดอกดวง. (2554). *การศึกษาวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหาร บริษัท วอลเลย์ พาร์สัน (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสิวุฒิ ป่าโสม. (2556). *การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรียม ศรีทอง. (2542). *พฤติกรรมองค์การกับการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: เซิร์คเวฟเอดดูเคชั่น.
- วนิดา สมานรักษ์. (2560, 21 มกราคม). ครูโรงเรียนสุเหร่าคลอง 18. สัมภาษณ์.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). *ความขัดแย้ง หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. ขอนแก่น: ศิริภรณ์ออฟเซ็ท.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วินิจ เกตุขำ. (2546). *การจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา 60 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เอส พี พรินส์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศนิษฐ สวัสดิโกศล. (2549). *กลยุทธ์หยุดความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.
- ศรียรรณ จันทรวงศ์. (2548). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน*. อุตรธานี: สักดิ์ศรี อักษร.
- ศักดิ์ชาย สร้อยปลิว. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูผู้สอนที่มีต่อการบริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศรียรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- ศรียรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ชรรมสาร.
- เสาวนิต เสาธานนท์. (2542). *ภาวะผู้นำ*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). *เอกสารประกอบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สมพงษ์ สิงหะพล. (2549). แนวคิดใหม่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน. *วารสารราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 5, 73-77.
- สมยศ นาวิการ. (2541). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี. เอส. การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- สุภูมิ เกลยทรัพย์. (2550). *ผู้นำ 360 องศา*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินติ้ง
- สุทิน สุทธิอาจ. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (Leadership characteristics that facilitate school change)*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุภัทรา นุชสาย. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวัฒน์ อินทวงศ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

- เสริมศักดิ์ วิสาธาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.
- เสาวนิต เสาวนานนท์. (2542). *ภาวะผู้นำ*. นครราชสีมา: โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- เสาวลักษณ์ โสมะทัต. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2551). *การบริหารความขัดแย้งเพื่อสร้างสันติภาพในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณี ชอบพิมาย. (2546). *การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- อาคม วัชโรต. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อำนวยการ สิงกรมย์. (2560, 21 มกราคม). *ครูโรงเรียนสุเหร่าคลอง 18*. สัมภาษณ์.
- อินทปัทม์ บรรจงอักษร. (2547). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีผู้บริหารเป็นสตรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุดมศักดิ์ กุลครอง. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบของต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbery Park, CA: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Cash, C. M. (1990). *Conflict management climate and procedures in selected public elementary schools is South Carolina*. Doctoral dissertation, South Carolina State Colledge.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.

- Gibbs, J. L. (1997). *Conflict mediation: An examinations of values*. Retrieved CD-ROM from Eric Abstract Ondise (Jan. 1967-Dec. 1982) Item AAC 9734363
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-301.
- Neal, R. R. (2007). *An analysis of principal's leadership dealing with school violence; multiple case study*. n.d.
- Trusty, F. M. (1986). *Administration/ Supervisor career leader orientation manual*. Nashville, Tennessee: Tennessee Department of Education.



ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

รายชื่อโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา

รายชื่อโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 1. โรงเรียนวัดรามัญ                           | 27. โรงเรียนวัดบึงน้ำรักษ์          |
| 2. โรงเรียนสุเหร่าลำชะล่า                     | 28. โรงเรียนสุเหร่าคลองหกวา         |
| 3. โรงเรียนตลาดคลอง 16 (เอื้อสุนทรวัฒนาอุทิศ) | 29. โรงเรียนสุเหร่าคลอง 15          |
| 4. โรงเรียนสุเหร่าปากคลอง 20                  | 30. โรงเรียนสุเหร่าคารู้ตนาอิม      |
| 5. โรงเรียนสุเหร่าใหม่ปากคลอง 17              | 31. โรงเรียนสกุลดีประชาสรรค์        |
| 6. โรงเรียนสุเหร่าแคราย                       | 32. โรงเรียนวัดแคราย                |
| 7. โรงเรียนสุเหร่าคู                          | 33. โรงเรียนวัดไผ่ดำ                |
| 8. โรงเรียนเฉลิมช่วงวิทยาทาน                  | 34. โรงเรียนวัดหลวงแพ่ง             |
| 9. โรงเรียนสุเหร่าดอนกลาง                     | 35. โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์          |
| 10. โรงเรียนวัดสุวรรณเทมีย์                   | 36. โรงเรียนวัดคลองเจ้า             |
| 11. โรงเรียนสุเหร่าสมอเอก                     | 37. โรงเรียนวัดบึงทองหลาง           |
| 12. โรงเรียนวัดโพธิ์เฉลิมรักษ์                | 38. โรงเรียนสุเหร่าคลอง 20          |
| 13. โรงเรียนบ้านบึงพระอาจารย์                 | 39. โรงเรียนวัดโพธิ์แสงกาญจนราษฎร์  |
| 14. โรงเรียนสุเหร่าดอนเกาะกา                  | 40. โรงเรียนปากบึงสิงโต             |
| 15. โรงเรียนวัดบึงตาหอม                       | 41. โรงเรียนสุเหร่าคลอง 18          |
| 16. โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุงศักดิ์              | 42. โรงเรียนวัดคลอง 18              |
| 17. โรงเรียนบ้านปลายคลอง 20                   | 43. โรงเรียนวัดบางสาย               |
| 18. โรงเรียนบ้านดอนเกาะกา                     | 44. โรงเรียนสุเหร่าคลอง 19          |
| 19. โรงเรียนบ้านคลอง 21                       | 45. โรงเรียนวัดพุทธอุดมวิหาร        |
| 20. โรงเรียนวัดประชาบำรุง                     | 46. โรงเรียนบึงสิงโต                |
| 21. โรงเรียนปากคลองบางขนาก                    | 47. โรงเรียนสะแกโคดประชาสรรค์       |
| 22. โรงเรียนวัดเกตุสโมสร                      | 48. โรงเรียนวัดตะพังคลี             |
| 23. โรงเรียนวัดบางไทร                         | 49. โรงเรียนลิตธิสุนทรอุทิศ         |
| 24. โรงเรียนสุเหร่าคลอง 14                    | 50. โรงเรียนวัดญาณรังษาราม          |
| 25. โรงเรียนบึงเทพยา                          | 51. โรงเรียนวัดนิตราษฎร์ศรัทธาบำรุง |
| 26. โรงเรียนประชาอุทิศสมบูรณ์                 |                                     |

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.1110

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

25 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงงานวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
บูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

**นางสาวปานปิติ ปรัสพันธ์ รหัส 58920408**

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้ง  
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

โดยมี **ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู** เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าว  
เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต  
ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.1111

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

28 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ  
เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
บูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ  
ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวปานปิติ ปรัสพันธ์ รหัส 58920408

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้ง  
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

โดยมี ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวก  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.1112

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

30 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
บูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

**นางสาวปานปิติ ปรัดพันธ์ รหัส 58920408**

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้ง  
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

โดยมี **ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู** เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

**ภาคผนวก ค**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ความความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ผู้วิจัยขอเรียนว่า ข้อมูลที่ได้จะไม่ผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมตามระเบียบวิธีการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อความตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวปานปิติ ปรัสพันธ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

### ตอนที่ 1

#### ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบคำถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงช่องหน้าข้อความที่ท่านเลือกให้ตรงกับความเป็นจริง  
เกี่ยวกับตัวท่าน

ขนาดโรงเรียน

- ขนาดเล็ก  
 ขนาดกลาง  
 ขนาดใหญ่

### ตอนที่ 2

#### แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง :โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกันความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อความที่ระบุไว้ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก  
3 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย  
1 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
0	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓				
	ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือในการทำงาน					
00	ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานของครู		✓			

คำอธิบาย

จากข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงช่องหมายเลข 5 หมายความว่า ผู้บริหารคอยให้  
คำแนะนำช่วยเหลือในการทำงานในระดับมากที่สุด

จากข้อ 00 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงช่องหมายเลข 4 หมายความว่า ผู้บริหารสนับสนุน  
การทำงานของครู ในระดับมาก

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือในการทำงาน					
2	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์					
3	ผู้บริหารสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน และอยู่ร่วมกัน					
4	ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการพิจารณา ตัดสินใจ					
5	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
6	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน					
7	ผู้บริหารมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน					
8	<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b> ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ประกายความคิดที่ทำให้ครูกำลังจะช่วยทำงาน ให้สำเร็จ					
9	ผู้บริหารมีความพยายามที่จะช่วยครูปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มากขึ้น					
10	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้แก่ครูในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
11	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน					
12	ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานเป็นทีม					
13	ผู้บริหารแสดงเป้าหมายของการทำงานและการวางแผน ในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
14	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานไว้สูง					
15	<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b> ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดและวินิจฉัย เลือกวิธีการทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์					
16	ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างระบบความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู					
17	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา					
19	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทำงานวิจัยในชั้นเรียน					
20	ผู้บริหารให้กำลังผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา					
21	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ในหลายแง่มุม					
22	<b>การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b> ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของครู					
23	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาตนเอง					
24	ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครู					
25	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแล และช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ					
26	ผู้บริหารให้ความสนใจครูทุกคนอย่างใกล้ชิด					
27	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
28	ผู้บริหารรู้ถึงความต้องการและพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน					

### ตอนที่ 3

#### แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกันความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อความที่ระบุไว้ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการบริหารความขัดแย้งในเรื่องนั้นมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการบริหารความขัดแย้งในเรื่องนั้นมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการบริหารความขัดแย้งในเรื่องนั้นปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการบริหารความขัดแย้งในเรื่องนั้นน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการบริหารความขัดแย้งในเรื่องนั้นน้อยที่สุด

#### ตัวอย่าง

ข้อ	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
0	ด้านการหลีกเลี่ยง					
	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการทำให้ไม่สบายใจ	✓				
00	ผู้บริหารมักเพิกเฉยและถอนตัวจากสถานการณ์ขัดแย้ง		✓			

#### คำอธิบาย

จากข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงช่องหมายเลข 5 หมายความว่า ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการทำให้ไม่สบายใจในระดับมากที่สุด

จากข้อ 00 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงช่องหมายเลข 4 หมายความว่า ผู้บริหารมักเพิกเฉยและถอนตัวจากสถานการณ์ขัดแย้ง ในระดับมาก

ข้อ	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1	การเอาชนะ ผู้บริหารมีวิธีการที่หลากหลายในการชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่า วิธีการของตนเองเป็นสิ่งที่ดี					
2	ผู้บริหารมักใช้อำนาจตามตำแหน่งให้มากมากที่สุด เพื่อจัดปัญหา					
3	ผู้บริหารมักยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ คำสั่งที่ตนเองคิด					
4	ผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีการของตนดีที่สุด					
5	ผู้บริหารเป็นคนยึดมั่นที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เป็นไปตาม ความต้องการของตนเองเสมอ					
6	ผู้บริหารไม่สนใจความคาดหวังและความต้องการของผู้อื่น					
7	การยอมให้ ผู้บริหารยอมสละสิ่งที่ตนต้องการเพื่อความต้องการ ของคนอื่น					
8	ผู้บริหารเน้นการเจรจาให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่า การเจรจา					
9	ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจคนอื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพ					
10	ผู้บริหารจะเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อเพื่อน ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง					
11	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น					
12	ผู้บริหารยอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสิ่งนั้นจะทำให้เขามีความสุข					
13	การหลีกเลี่ยง ผู้บริหารปล่อยให้เวลาคลี่คลายปัญหา					
14	ผู้บริหารไม่เข้าไปเกี่ยวแต่จะมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบ แก้ปัญหา					
15	ผู้บริหารเพิกเฉยและถอนตัวออกจากสถานการณ์ ที่ขัดแย้งเสมอ					

ข้อ	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
16	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า					
17	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง					
18	ผู้บริหารมอบหมายงานให้คนอื่นทำ					
19	<b>การร่วมมือ</b> ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหา อย่างเปิดเผย					
20	ผู้บริหารให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหาความขัดแย้ง เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา					
21	ผู้บริหารพยายามหาทางเลือกที่สร้างสรรค์และนำความคิดที่ดี ของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน					
22	ผู้บริหารพิจารณาแก้ปัญหาโดยตรงไปตรงมาและชัดเจนเหตุ แห่งปัญหา					
23	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากแต่ละฝ่าย ในการแก้ปัญหา					
24	ผู้บริหารมักประสานความรู้สึกที่ดีระหว่างบุคคลเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย					
25	<b>การประนีประนอม</b> ผู้บริหารพยายามสร้างโอกาสให้ผู้ขัดแย้งได้สนทนากัน					
26	ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม					
27	ผู้บริหารยอมรับฟังข้อขัดแย้งของกลุ่ม เพื่อให้เกิด ความพอใจของทั้งสองฝ่าย					
28	ผู้บริหารเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ เป็นผู้เสียสละบางส่วน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายจะได้บางส่วนอย่างยุติธรรม					
29	ผู้บริหารพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและการกระทำ ตามข้อตกลงของส่วนร่วม					
30	ผู้บริหารพยายามหาวิธีที่จะรวมผลได้และผลเสียของตนเอง และผู้ร่วมงานให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม					

ภาคผนวก ง

ดัชนีค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ



ค่าเฉลี่ยความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ ในการพิจารณาความเป็นสาระทางวิชาการ ความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเขต 1

ตารางที่ 15 ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	รายการ	คะแนนการ			IOC	ความ หมาย
		พิจารณา				
		1	2	3		
<b>ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>						
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1	ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานและอยู่ร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการพิจารณาตัดสินใจ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
8	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ประกายความคิดที่ทำให้ครูคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีความพยายามที่จะช่วยครูปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้แก่ครูในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	คะแนนการ			IOC	ความ หมาย
		พิจารณา				
		1	2	3		
11	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารแสดงเป้าหมายของการทำงานและ การวางแผนในอนาคตได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานไว้สูง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>	+1	+1	+1	1	
15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดและวินิจฉัย เลือกวิธีการทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์					ใช้ได้
16	ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างระบบความคิดและวิธีการ ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทำงานวิจัยในชั้นเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ในหลายแง่มุม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	<b>การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>					
22	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	คะแนนการ			IOC	ความ หมาย
		พิจารณา				
		1	2	3		
25	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแล และช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารให้ความสนใจครูทุกคนอย่างใกล้ชิด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารรู้ถึงความต้องการและพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ตอนที่ 3 การบริหารความขัดแย้ง</b>						
<b>การเอาชนะ</b>						
29	ผู้บริหารมีวิธีการที่หลากหลายในการชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองเป็นสิ่งที่ดี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมักใช้อำนาจตามตำแหน่งให้มากที่สุดเพื่อขจัดปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารมักยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบ วิธีการคำสั่งที่ตนเองคิด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีการของตนดีที่สุด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารเป็นคนยึดมั่นที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เป็นไปตามความต้องการของตนเองเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารไม่สนใจความคาดหวังและความต้องการของผู้อื่น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การยอมให้</b>						
35	ผู้บริหารยอมสละสิ่งที่ตนต้องการเพื่อความต้องการของคนอื่น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	คะแนนการ			IOC	ความ หมาย
		พิจารณา				
		1	2	3		
36	ผู้บริหารเน้นการเจรจาให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน มากกว่า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจคนอื่นเพื่อรักษา สัมพันธภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารจะเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบโดยตรง ต่อเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารยอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสิ่งนั้นจะทำให้เขามีความสุข	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	<b>การหลีกเลี่ยง</b>					
41	ผู้บริหารปล่อยให้เวลาคลี่คลายปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหารไม่เข้าไปเกี่ยวแต่จะมอบหมายให้คนอื่น รับผิดชอบแก้ปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ นำไปสู่ความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
46	ผู้บริหารมอบหมายงานให้คนอื่นทำ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	<b>การร่วมมือ</b>					
47	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็น ปัญหาอย่างเปิดเผย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48	ผู้บริหารให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหา ความขัดแย้งเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
49	ผู้บริหารพยายามหาทางเลือกที่สร้างสรรค์ และนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	คะแนนการ			IOC	ความ หมาย
		พิจารณา				
		1	2	3		
50	ผู้บริหารพิจารณาแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา และจัดตั้งเหตุแห่งปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
51	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากแต่ละฝ่าย ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
52	ผู้บริหารมักประสานความรู้สึกที่กระว้างบุคคล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย <b>การประนีประนอม</b>	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
53	ผู้บริหารพยายามสร้างโอกาสให้ผู้ขัดแย้งได้ สนทนากัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
54	ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาคด้วยการประนีประนอม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
55	ผู้บริหารยอมรับฟังข้อขัดแย้งของกลุ่ม เพื่อให้เกิด ความพอใจของทั้งสองฝ่าย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
56	ผู้บริหารเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ เป็นผู้เสียสละบางส่วน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายจะได้บางส่วนอย่างยุติธรรม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
57	ผู้บริหารพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและ กระทำตามข้อตกลงของส่วนรวม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
58	ผู้บริหารพยายามหาวิธีที่จะรวมผลได้และผลเสียของ ตนเองและผู้ร่วมงานให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวปานปีติ ปรีสพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	29 กันยายน พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	73 หมู่ 5 ตำบลหมอนทอง อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา 24150
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2558	ครูอัตราจ้าง โรงเรียนศรีเมืองวิทยาคาร อำเภอศรีเมืองใหม่ จังหวัดอุบลราชธานี
พ.ศ. 2558-ปัจจุบัน	ครูผู้ช่วย โรงเรียนสุเหร่าคลอง 18 อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	การศึกษาระดับบัณฑิต (การสอนวิชาภาษาไทย) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา