

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

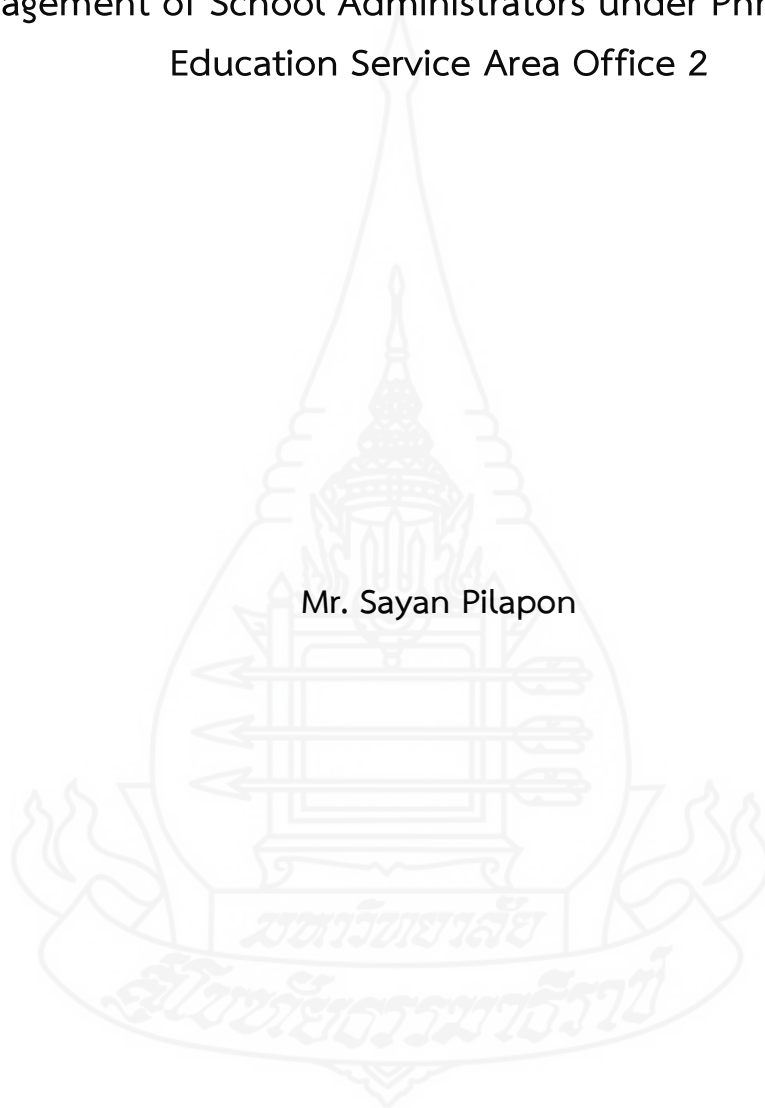
นายสายัน ปิลาผล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2555

The Relationship between Leadership Styles and Conflict
Management of School Administrators under Phrae Primary
Education Service Area Office 2

Mr. Sayan Pilapon



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration
School of Educational Studies
Sukhothai Thammathirat Open University
2012

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2
ชื่อและนามสกุล นายสายัน ปิลาผล
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. อาจารย์ ดร. กุลชลี จงเจริญ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2556

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา ภัทสรศิริ)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร. กุลชลี จงเจริญ)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)



ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ผู้วิจัย นายสายัน ปิลาผล **รหัสนักศึกษา** 2542300393 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) อาจารย์ ดร. กุลชลี จงเจริญ
(2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์ **ปีการศึกษา** 2555

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (2) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำนวน 100 คน ได้มาโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน จากนั้นสุ่มแบบมีชั้นภูมิและสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งเป็นแบบ 2 ตัวเลือก สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบไค-สแควร์

ผลการวิจัย พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ส่วนใหญ่เลือกใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนซึ่งมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด (2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ แบบภาวะผู้นำ การจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา

Thesis title: The Relationship between Leadership Styles and Conflict Management of School Administrators under Phrae Primary Education Service Area Office 2

Researcher: Mr. Sayan Pilapon; **ID:** 2542300393;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Thesis advisors: (1) Dr. Koolchalee Chongcharoen;

(2) Dr. Annop Jeenawathana, Assistant Professor; **Academic year:** 2012

Abstract

The purposes of this study were (1) to study the leadership styles of school administrators; (2) to study the conflict management of school administrators; and (3) to study the relationship between leadership styles and conflict management of school administrators under Phrae Primary Education Service Area Office 2.

The research sample consisted of 100 school administrators under Phrae Primary Education Service Area Office 2. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's Sample Size Table, and the sample was obtained by using stratified and simple random sampling methods. The employed research instruments were a rating scale questionnaire on leadership styles of school administrators and a two-option questionnaire on conflict management. Statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, and the chi-square test.

Research findings revealed that (1) most of school administrators under Phrae Primary Education Service Area Office 2 employed the supportive leadership style at the highest level; (2) the conflict management method which school administrators used was the accommodation method; and (3) regarding the relationship between leadership styles and conflict management method of school administrators, it was found that all four leadership styles were directive leadership style, achievement-oriented leadership style, supportive leadership style, and participative leadership style, had relationship with the collaboration conflict method and accommodation conflict method, which was significant at the .05 level.

Keywords: Leadership style, Conflict management, School administrator

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ขอบข่ายภาระงานและการบริหาร สถานศึกษาแนวใหม่.....	26
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง.....	39
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2.....	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา.....	75
ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2.....	77
ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2.....	82

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2.....	83
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	86
สรุปการวิจัย.....	86
อภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะ.....	93
บรรณานุกรม.....	95
ภาคผนวก.....	101
ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและหนังสือขอความอนุเคราะห์.....	102
ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	107
ค ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญและการทดสอบ ไค-สแควร์ (The Chi-Square Test).....	115
ประวัติผู้วิจัย.....	123



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 งาน/โครงการที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ประจำปีงบประมาณ 2555.....	64
ตารางที่ 2.2 คะแนนเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2554.....	65
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	70
ตารางที่ 3.2 การตรวจให้คะแนนแบบวัดการจัดการความขัดแย้งของโทมัส-คิลแมนน์.....	73
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา.....	75
ตารางที่ 4.2 ความถี่และร้อยละของการประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ แบบภาวะผู้นำ.....	77
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ.....	77
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน.....	78
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน.....	80
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม.....	81
ตารางที่ 4.7 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งจำแนกตามวิธีการจัดการความขัดแย้งในกลุ่มต่ำ กลุ่มปานกลางและกลุ่มสูง.....	82
ตารางที่ 4.8 ความถี่และค่าไค-สแควร์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ.....	83
ตารางที่ 4.9 ความถี่และค่าไค-สแควร์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ.....	84
ตารางที่ 4.10 ความถี่และค่าไค-สแควร์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม.....	84
ตารางที่ 4.11 ความถี่และค่าไค-สแควร์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยง.....	85
ตารางที่ 4.12 ความถี่และค่าไค-สแควร์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการยอมให้.....	85

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1	แบบผู้นำของเบลคและมูตัน.....	15
ภาพที่ 2.2	เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพของฟิดเลอร์.....	16
ภาพที่ 2.3	แบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์.....	17
ภาพที่ 2.4	มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมิติของเรดดิน.....	18
ภาพที่ 2.5	แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน.....	19
ภาพที่ 2.6	แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยตาม ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน.....	20
ภาพที่ 2.7	ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory).....	22
ภาพที่ 2.8	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงาน ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ.....	24
ภาพที่ 2.9	ความสัมพันธ์ต่างๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory).....	25
ภาพที่ 2.10	กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส.....	43
ภาพที่ 2.11	แบบต่างๆ ของความขัดแย้ง.....	53
ภาพที่ 2.12	แบบพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	58



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบัน ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นในโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยน การแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีความหลากหลายนั้น ต่างส่งผลกระทบต่อวงการวิชาชีพทางการศึกษา โดยเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนบริบทและโครงสร้างการบริหารทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การอยู่รอดขององค์กรทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนา และสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร รวมถึงพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถานศึกษามีขอบข่ายงานสำคัญ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ที่จะต้องพัฒนาการบริหารดังกล่าวทั้งสองด้าน กล่าวคือ ด้านการพัฒนาด้านเทคนิคซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานและเครื่องมือและด้านการพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจะต้องเลือกแบบการนำให้สอดคล้องเหมาะสมกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษา และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถนำครูและบุคลากรให้ร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เข็มทอง ศิริแสงเลิศ 2556: 8-4) ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนเพื่อให้ปฏิบัติตามในการแก้ปัญหาต่างๆ ชักชวน กระตุ้น ทำให้คนในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจและเชื่อมั่นว่าเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่เดียวกันถ้าผู้บริหารไม่มีภาวะความเป็นผู้นำ อาจทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สถานศึกษาขาดคุณภาพ ประสิทธิภาพการทำงานของครูและผลผลิตที่เกิดขึ้นไม่มีคุณภาพเพียงพอ ซึ่งก็อาจทำให้เกิดการไม่ลงรอยกันหรือขาดความสามัคคีในหมู่คณะ อันจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา หรือแม้แต่อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับชุมชนได้

ในการบริหารสถานศึกษานั้น ย่อมอาจต้องเผชิญกับความขัดแย้งชนิดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยความขัดแย้งเป็นผลมาจากความไม่เห็นพ้องกันของบุคคลที่แตกต่างกันในด้านความรู้ ทัศนคติ ประสบการณ์ รวมทั้งผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (กุลชลี จงเจริญ 2556: 5-4) ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา โดยทั่วไปอาจเกิดขึ้นในหลายลักษณะ เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากความขัดแย้งในตัวผู้บริหารเอง ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู ความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียน หรือความขัดแย้งระหว่างนักเรียนกับนักเรียน ความขัดแย้งดังกล่าวอาจส่งผลให้เกิดทั้งประโยชน์และโทษต่อการ

บริหารองค์การของผู้บริหาร (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2553ก: 7-25 ถึง 7-26) ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในขณะที่เดียวกันผู้นำแต่ละบุคคลอาจ มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อาทิ มีภาวะผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำ แบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หรือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งแบบของภาวะ ผู้นำในแต่ละแบบจะมีวิธีการและแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะที่แตกต่างกัน ออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความแตกต่างของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่ม อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่รู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้ง รวมถึงวิเคราะห์ถึงบริบทที่เกี่ยวข้องและเรียนรู้วิธีการและ แนวทางการบริหารความขัดแย้งก็สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องไม่ ปลดปล่อยให้ความขัดแย้งเป็นปัญหาเรื้อรังแต่ต้องบริหารจัดการกับความขัดแย้งนั้นเพื่อหาข้อยุติให้ข้อขัดแย้ง นั้นได้รับการเยียวยาและดูแลให้เร็วที่สุด ไม่ว่าผลของความขัดแย้งจะมีมากน้อยเพียงใด ผู้นำต้อง สามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่า บุคคลใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งและพยายามหาสาเหตุของ ความขัดแย้งที่แท้จริงว่าเกิดจากอะไร จากนั้นจึงพิจารณาหาวิธีที่เหมาะสมในการจัดการความขัดแย้ง นั้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 เป็นองค์การทางการศึกษาที่มี ภารกิจในการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แพร่ เขต 2 จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอสูงเม่น อำเภอเด่นชัย อำเภอลอง และอำเภอวังชิ้น มี โรงเรียนในการกำกับดูแล จำนวน 147 โรงเรียน ผู้บริหาร จำนวน 135 คน และข้าราชการครู จำนวน 1,079 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2555ก: 51-60) จากการ สัมภาษณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติ ประจำปีการศึกษา 2554 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปี ที่ 6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 48.46 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 40.32 ซึ่งต่ำกว่าร้อยละ 50 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2555ก: 30-31) รวมทั้ง การประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 3 ที่ผ่านมา ปรากฏว่า ผลการประเมินคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 โรงเรียนที่เข้ารับการประเมินจำนวน 125 โรงเรียน ไม่ผ่านการรับรอง 47 โรงเรียน คิดเป็น ร้อยละ 37.60 ของโรงเรียนที่เข้ารับการประเมินทั้งหมดและผลการประเมินในมาตรฐานที่ 5 ด้าน คุณภาพผู้เรียน ที่อยู่ในระดับดีและดีมาก มีเพียงร้อยละ 15.20 ของโรงเรียนที่เข้ารับการประเมิน ทั้งหมด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2556) นอกจากนี้ จากข้อมูลการ สัมภาษณ์สภาพปัญหาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 พบว่า โรงเรียนที่อยู่ใน การกำกับดูแลจำนวนหนึ่งที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กถึงร้อยละ 73.19 ที่มีปัญหาการบริหารจัดการ คุณภาพภายในโรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2555ก: 25) จากการ สัมภาษณ์โดยการสุ่มตัวอย่างโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 พบว่า มีประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มครูบางกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มครูผู้สอน ทั้งในเรื่องปัญหาการจัดการเรียนการสอน ปัญหาการบริหาร จัดการโรงเรียน รวมถึงปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งส่วนบุคคล ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวที่เกิดขึ้น หาก ไม่ได้รับการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ถูกต้องจะก่อให้เกิดปัญหาและ ผลกระทบที่ตามมาอีกหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาด้านคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพ

ของสถานศึกษาซึ่งหากสามารถบริหารความขัดแย้งดังกล่าวได้ประสบผลสำเร็จก็จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์การของผู้บริหารได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ที่มีต่อการจัดการความขัดแย้ง และเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการจัดการความขัดแย้งทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาที่ดียิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2
- 2.2 เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยมี ดังนี้

3.1 การศึกษาแบบภาวะผู้นำ ใช้แนวคิดทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 289-290) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- 3.1.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)
- 3.1.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership)

- 3.1.3 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
- 3.1.4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

3.2 การศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ใช้แนวคิดทฤษฎีของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-97 ถึง 7-101) ซึ่งจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ

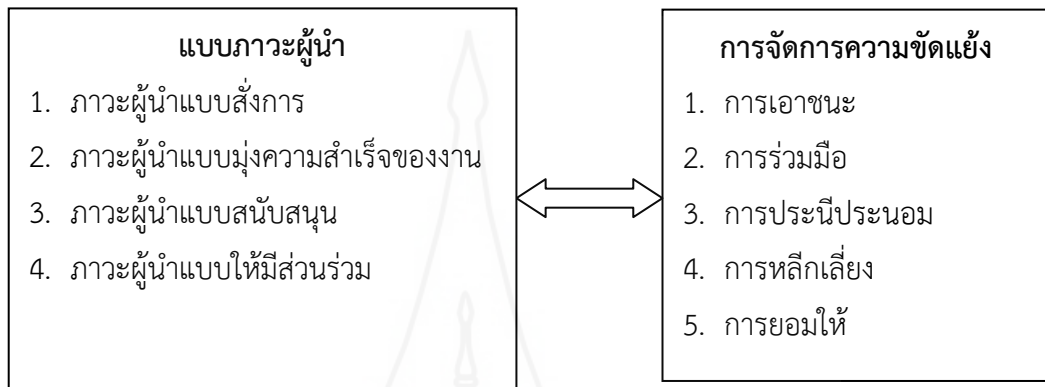
- 3.2.1 การเอาชนะ (Competition)
- 3.2.2 การร่วมมือ (Collaboration)

3.2.3 การประนีประนอม (Compromising)

3.2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

3.2.5 การยอมให้ (Accommodation)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

แบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 289-290) ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำ ออกเป็น 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และศึกษาการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดทฤษฎีของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-97 ถึง 7-101) ซึ่งแบ่งการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

5.2 ขอบเขตด้านประชากร/กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำนวน 135 คน และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970:

607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน จากนั้นทำการสุ่มแบบมีชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้อำเภอเป็นชั้นภูมิ แล้วสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.3.1 ตัวแปรที่ 1 ได้แก่ แบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ เฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 289-290) ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)
- 2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership)

3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

5.3.2 ตัวแปรที่ 2 ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดทฤษฎีของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-97 ถึง 7-101) ซึ่งมี 5 แบบ คือ

- 1) การเอาชนะ (Competition)
- 2) การร่วมมือ (Collaboration)
- 3) การประนีประนอม (Compromising)
- 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 5) การยอมให้ (Accommodation)

5.4 ขอบเขตระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ในช่วงปีการศึกษา 2555 ระหว่าง เดือน กรกฎาคม 2555 ถึง เดือน พฤษภาคม 2556

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้เพื่อให้ความหมายและความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคำดังต่อไปนี้

6.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลของบุคคลตามความสามารถ ต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มโดยการ กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ แบ่งเป็น 4 แบบ ดังนี้

6.1.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอก

วิธีการทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ มีการกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6.1.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

6.1.3 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสนับสนุน เป็นมิตร ผู้นำช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าอยู่ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และการให้การยอมรับนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

6.1.4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ การขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอยู่บ่อยๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน

6.2 ความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นพ้อง ความไม่ลงรอยกัน ที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ทำให้เกิดความสัมพันธ์ตรงข้ามกันซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขันหรือการทำลายกัน เลือกที่จะไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

6.3 การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ซึ่งมี 5 แบบ ดังนี้

6.3.1 การเอาชนะ (Competition) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น การแสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการควบคุม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์

6.3.2 การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วยเป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น แสดงออกถึงความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

6.3.3 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง

เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย

6.3.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา ฉ้อฉลและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ

6.3.5 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นบังคับบัญชาดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ผู้นำจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นผู้เสียสละ ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง

6.4 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

6.5 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 หมายถึง อาณาบริเวณที่ประกอบด้วยโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 มีอยู่ 4 อำเภอ คือ อำเภอสูงเม่น อำเภอเด่นชัย อำเภอลอง และอำเภอวังชิ้น

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงแบบภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

7.2 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

7.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ขอบข่ายภาระงานและการบริหารสถานศึกษา
แนวใหม่
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของผู้นำ

องค์การทุกองค์การต้องมี หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการหรือประธานกรรมการ แล้วแต่หน่วยงานของตนเองจะเรียก ซึ่งบุคคลดังกล่าว สามารถทำหน้าที่อีกอย่างหนึ่งคือการเป็นผู้นำขององค์การ แล้วผู้นำในองค์การควรมีลักษณะเป็นอย่างไร มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำ ดังต่อไปนี้

ฮาลปิน (Halpin, 1966: 27-28) ให้ความหมายของผู้นำ โดยจำแนกตามลักษณะ กล่าวได้ว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลอื่นในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้ที่มีบทบาทเหนือกว่าผู้อื่น
3. ผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
4. ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้อื่น
5. ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน

ยุกล์ (Yukl, 1989: 3-4) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วย ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม

ดูบริน (Dubrin, 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 12) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2551: 23) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ข: 4-6) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

จากความหมายของผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้หนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนเพื่อให้ปฏิบัติตามในการแก้ปัญหาต่างๆ ผู้นำต้องพยายาม ชักชวน กระตุ้น ทำให้คนในองค์การเกิดแรงบันดาลใจและเชื่อมั่นว่าตนสามารถนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ แล้วผู้นำควรมีภาวะผู้นำในลักษณะใด โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ไรท์และโน (Wright and Noe, 1996: 392) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์การในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์การ และการใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่พัฒนาองค์การ

ดาฟท์ (Daft, 1999: 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550: 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2551: 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชักนำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ภารตี อนันต์นาวิ (2551: 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดย

อาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553: 4-8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้

ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลของบุคคลตามความสามารถต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มโดยการ กระตุ้น ชักนำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้

1.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบในตัวบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การ ที่ส่งผลต่อทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ประพฤติปฏิบัติ ตาม โดยเฉพาะด้านความคิด ด้านกระบวนการ ด้านปฏิสัมพันธ์ องค์การเกิดการเรียนรู้ ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดผลกระทบต่องค์การ แล้วผู้นำควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะใด เพื่อให้องค์การอยู่รอด โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

มัชชินกี้ (Muchinsky, 1997: 373) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เดสเลอร์ (Dessler, 1998: 202) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานสมาชิกในองค์การและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

เบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1993 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ 2556: 2-11) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ

มัลลิกา ตันสอน (2544: 6) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้ความสามารถที่เปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติของผู้ตามให้มีภาวะที่สมบูรณ์ เพื่อให้สมาชิกทำงานได้ไกลเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่ผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นด้านความคิดต่างๆ ให้กับลูกน้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ โดยพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

1.3 บทบาทของภาวะผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่งแต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มีผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ โดยแนวคิดของ เครช ครัชฟิลด์และบอลลาเชย์ (Krech, Crutchfield and Ballachey, 1962 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม 2550: 32-33) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มไว้กว้างๆ เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษเป็นผู้ประนีประนอม และตัดสิน และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2. หน้าที่รอง ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบ และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นที่ปรึกษาเมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาด บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มโดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

2.1 บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานตรงกัน

2.1.2 วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

2.1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

2.1.4 กระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ

2.1.5 ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็น

ประโยชน์ต่อการทำงาน

2.1.6 ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

2.1.7 ช่วยประสานความคิดข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

2.1.8 ช่วยจัดปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน สรุปผลงานเป็นระยะๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ

2.1.10 ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม

2.1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม

2.2 บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ ไม่แตกแยกกันไปเสียก่อน มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย ไม่ซุหลุมขุนวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

2.2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉยๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

2.2.4 ช่วยทำความกระจ่างให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมายในการทำงานทุกครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากความเข้าใจไม่ตรงกันซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โต เกิดความแตกแยกในกลุ่มงานได้

2.2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดี เป็นมิตร เป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกลอดภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือ กลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลงหรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้

สรุปได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่หลัก ได้แก่ การบริหารงานวางแผนงานและนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม หน้าที่รอง ได้แก่ บทบาทที่เกี่ยวกับงาน และบทบาทที่เกี่ยวกับกลุ่ม

1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำทั้งในด้านบุคลิกภาพ ด้านกายภาพและบุคลิกภาพทางจิตภาพ มีมาเป็นเวลานานหลายสิบปี ที่ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มุ่งงานเต็มที่ มีความขยันขันแข็ง มุ่งมั่น ไม่ลดละ กล้าเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม มั่นใจในตนเอง สามารถจัดการกับความกดดันได้ ใช้อำนาจ อิทธิพลได้เหมาะสม และสามารถ

ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จากนั้นจึงมีการพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories) ซึ่งมีแนวคิดตามการพัฒนา ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) และทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Theories)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอเพียงทฤษฎีซึ่งเป็นที่น่าสนใจ โดยนำมาศึกษา ประกอบด้วย 5 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบตาข่ายเชื่อมโยงของเบลคและมูตัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์ ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของเรตดินและทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของของเฮาส์และมิตเชลล์

1.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Banchard, 1982 อ้างถึงใน เศวานิต เศวานานนท์ 2542: 79-82) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) เพื่ออธิบายทฤษฎีที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลมาจากตัวแปรกลางของสถานการณ์ต่อพฤติกรรม 2 แบบ ของผู้นำพฤติกรรมปฏิบัติงาน 2 แบบ ได้แก่

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) คือ ผู้นำที่กำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการทำอะไร ทำอย่างไร กับใคร จำนวนเท่าไร และต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด การสัมพันธ์กับผู้ตามก็เป็นไปตามการเกี่ยวข้อง เนื่องจากการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) คือ ผู้นำที่พยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวกและให้การสนับสนุนผู้ตามในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะการปฏิบัติงานหรือเรื่องส่วนตัว

ตัวแปรสถานการณ์ (Situational Moderator Variable) ที่นำมาพิจารณาในที่นี้ ได้แก่ วุฒิภาวะหรือความพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งประกอบไปด้วยความพร้อม 2 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ ได้แก่

1. ความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Job Maturity) คือ การที่ผู้ตามมีความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวเองในอันที่จะปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เนื่องจากมีทักษะ ความรู้ความสามารถทางเทคนิคของผู้ตามในการปฏิบัติงาน

2. ความพร้อมทางด้านจิตใจ (Psychology Maturity) คือ การที่ผู้ตามมีความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวเองในอันที่จะปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ เนื่องจากมีทักษะ ความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะใช้ในการปฏิบัติงานเท่านั้น

ผู้ตามที่มีความพร้อมสูงจึงมีทั้งความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงาน ผู้ตามประเภทนี้ต้องการมีความรับผิดชอบและตั้งความมุ่งมั่นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ จะขาดทั้งความรู้ ความสามารถและความเชื่อมั่น จึงทำให้ไม่ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง อยากรให้ผู้นำชี้แนะทุกๆ ด้าน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้

จากการศึกษา พบว่า เมื่อผู้ตามมีความพร้อมในการปฏิบัติงานต่ำ (M1) ผู้นำควรใช้พฤติกรรมมุ่งงานให้มาก โดยการชี้แนะ (Directing) ให้ผู้ตามได้รู้ถึงรายละเอียดและขอบเขตของงานรวมทั้งตั้งวัตถุประสงค์ มาตรฐาน และวิธีการทำงานให้ง่ายและชัดเจน ทั้งนี้เพราะผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำสุด (M1) นั้น ขาดความรู้ ขาดทักษะและความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ให้ใช้น้อยที่สุด

เมื่อผู้ตามมีความพร้อมในระดับปานกลาง (M2 และ M3) ผู้นำควรเพิ่มพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ให้มากขึ้น ลดพฤติกรรมมุ่งงานให้น้อยลง โดยการให้การสนับสนุน (Supporting) ให้คำปรึกษาหรือสอนงาน (Coaching) แก่ผู้ตาม เพื่อผู้ตาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสวงหาแนวความคิดแนวทางในการปฏิบัติงานและตัดสินใจ รวมทั้งให้ยกย่องและสนใจ เพื่อเพิ่มความมั่นใจในความรู้และความสามารถให้แก่ผู้ตาม

ส่วนผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับสูงสุด (M4) ผู้นำควรลดพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ให้น้อยที่สุด แต่ใช้วิธีการมอบหมายงาน (Delegation) แทน ทั้งนี้ เพราะผู้ตามมีความรู้ความสามารถ และมีความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงไม่ต้องการการชี้แนะหรือสอนงาน แต่ต้องการรับผิดชอบ และมีอิสระในการเลือกทิศทางและวิธีการทำงานด้วยตนเอง

1.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบตาข่ายเชื่อมโยง (Managerial Grid of Leadership Theory)

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964: 136 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2548: 88-90) เป็นผู้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้ขึ้นมาโดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองมิติ คือ มิติมุ่งงาน (Concern for Production) และมิติมุ่งคน (Concern for People) เบลคและมูตันได้นำพฤติกรรมผู้นำสองมิติมาสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดแบบผู้นำหลักๆ 5 แบบ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบผู้นำของเบลคและมูตัน

ที่มา : วิเชียร วิทยอุดม (2548: 89)

จากภาพที่ 2.1 แสดงแบบผู้นำทั้ง 5 แบบ ประกอบด้วย

1. แบบเฉื่อยชา 1,1 (Impoverished) ผู้นำประเภทนี้ทำงานโดยใช้ความพยายามน้อยมาก ไม่ค่อยสนใจใฝ่ดีในหน้าที่การงานหรือผู้ร่วมงาน ทำงานเพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น ไม่มีการแสดงบทบาทความเป็นผู้นำเลย จัดเป็นพวกที่ขาดความเอาใจใส่ทั้งคนและงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ผู้นำจะสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเฉื่อยชา

2. แบบมิตรภาพสังสรรค์ 1,9 (Country Club) ผู้นำประเภทนี้เน้นให้ความสำคัญกับความต้องการของคนเป็นพิเศษเพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดี และเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพ จัดเป็นพวกที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคนมากที่สุด และสนใจกิจกรรมทางสังคมมากกว่าที่จะมุ่งผลงานจริงๆ

3. แบบเน้นงาน 9,1 (Task Oriented) ผู้นำประเภทนี้มุ่งแต่ประสิทธิภาพผลของการทำงานแต่อย่างเดียว ให้ความสำคัญกับงานมาก ไม่มองเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน จัดเป็นพวกที่สนใจประสิทธิภาพงานในระดับสูงสุด ส่วนเรื่องความสนใจเกี่ยวกับตัวคนนั้นให้ความสำคัญในระดับต่ำสุด

4. แบบเดินสายกลาง 5,5 (Middle of the Road) ผู้นำประเภทนี้มุ่งให้ความสำคัญ ทั้งให้การตอบสนองความพอใจของคนและผลงานในระดับปานกลาง จัดเป็นพวกที่ให้ความสำคัญเรื่องประสิทธิภาพของงานและเรื่องของคนในระดับปานกลางทั้งสองอย่างไปพร้อมกัน

5. แบบทีมงาน 9,9 (Team) ผู้นำประเภทนี้มุ่งส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานและเพิ่มขวัญกำลังใจ ให้มีการทำงานเสร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคนและสร้างความสัมพันธ์ความไว้วางใจของเพื่อนร่วมงานทุกคน ยังส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทุกคนในการทำงานเป็นอย่างดี จัดเป็นพวกที่ให้ความสนใจทั้งงานและคนในระดับสูงสุดพร้อมๆ กันไป หรือก็คือการมุ่งที่จะให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนที่ตนรับผิดชอบในระดับสูงสุดพร้อมกัน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบตาข่ายเชื่อมโยง ทำให้ผู้นำทางการศึกษาสามารถเลือกใช้แบบผู้นำแบบทีมงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานได้ทั้งผลงานและความพึงพอใจของสมาชิก ส่วนแบบเน้นงานก็สามารถนำมาใช้ได้กับงานที่ยืดระยะเบียบหรือเวลาเร่งด่วนหรือใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำหรือในสถานการณ์วิกฤต สำหรับแบบอื่นๆ ดูเหมือนจะมีประโยชน์น้อย

1.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์ 2546: 184-185) มีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าอีกในสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสองรูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) และแบบมุ่งงาน (Task-Oriented) โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) ที่เรียกว่า “The Least-Preferred Coworker (LPC) Scales” เครื่องมือนี้ประกอบด้วยคำคุณศัพท์บนข้อสองข้อ โดยใช้ถามผู้นำว่า “บุคลิกที่ท่านทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุดเป็นใครอย่างไร” โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1-8 ในแต่ละชุด ดังภาพที่ 2.2

Pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	Unpleasant
Friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	Unfriendly
Rejecting	8	7	6	5	4	3	2	1	Accepting

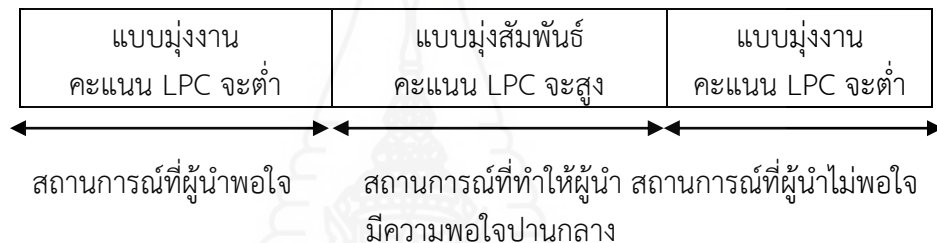
ภาพที่ 2.2 เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพของฟิดเลอร์

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตน์ (2546: 184)

ผู้นำที่ตอบคำถามไปในทางลบจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งงาน ส่วนที่ตอบไปในทางบวกจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามเนื่องจากลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) เป็นสิ่งที่ค่อนข้างตายตัว ยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น แนวคิดเบื้องหลังก็คือจะต้องนำเอาลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ที่วัดไปจับคู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ เพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ โดยปัจจัยด้านสถานการณ์มี 3 ลักษณะ คือสถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ (Leader Member Relations) ซึ่งผู้นำต้องพิจารณาว่า สมาชิกในกลุ่มจะทำตามที่ฉันบอกหรือไม่ เชื่อถือได้หรือไม่ พวกเขาจะสนับสนุนฉันหรือไม่ สถานการณ์โครงสร้างของงาน (Task Structure) ผู้นำต้องพิจารณาว่า “ฉันรู้สิ่งที่ฉันทำดีเพียงใด จะทำอย่างไร”

และสถานการณ์อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) ผู้นำต้องพิจารณาว่า “ฉันมีอำนาจและนายใหญ่จะสนับสนุนฉันเพียงใดในการทำงานกับสมาชิกในองค์กร” หากคำตอบที่ได้เป็นไปในทางลบก็จะมีลักษณะตรงกันข้าม ซึ่งก็จะนำไปสู่การจับคู่กับลักษณะ เชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) ที่วัดทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 2 ประการคือ

1. แบบผู้นำ การศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม 2545: 19-21) แบบผู้นำที่เป็นพื้นฐานมี 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงานกับผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ผู้นำแบบมุ่งงานจะประสบความสำเร็จมากในสถานการณ์ที่ผู้นำเกิดความพอใจส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำเกิดความพอใจในระดับปานกลาง และในขณะเดียวกัน ผู้นำแบบมุ่งงานก็จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำไม่พอใจได้เช่นเดียวกัน แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์กลุ่มต่างๆ ของฟิดเลอร์ ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์

ที่มา : จันทรานี สงวนนาม (2545: 19)

การที่จะวัดว่าผู้นำคนใดเป็นผู้นำแบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งความสัมพันธ์นั้น ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) ใช้วัดด้วยเครื่องที่เรียกว่า แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ (The Least Preferred Co-Worker) หรือ LPC ซึ่งสร้างโดย ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม 2545: 19-21) เป็นแบบสอบถามความเห็นชนิดจำแนกความหมายของคำ จำนวน 18 คู่ เกี่ยวกับอารมณ์ ด้านความพึงพอใจของผู้นำแต่ละคู่มีระดับคะแนนตั้งแต่ 1-8 ถ้าคะแนน LPC ที่วัดออกมาได้เท่ากับ 64 หรือสูงกว่าหมายความว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แต่ถ้าคะแนน LPC ที่วัดได้เท่ากับ 57 หรือต่ำกว่านั้นก็หมายความว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน ทั้งสองลักษณะนี้ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2. สถานการณ์ในรูปแบบต่างๆ เป็นผลต่อแบบผู้นำต่างกันสถานการณ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนที่สองของทฤษฎีนี้ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม 2545: 19-21) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร ได้แก่

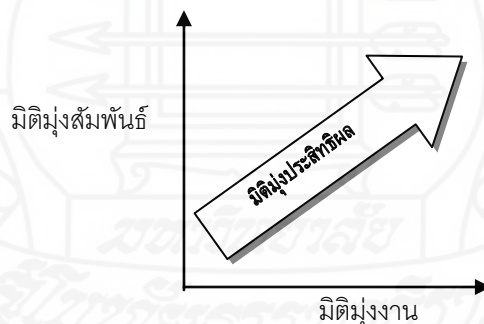
- 1) อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่หน่วยงานมอบหมายให้แก่ผู้นำตามตำแหน่ง เพื่อให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
- 2) โครงสร้างงาน (Task Structure)

หมายถึง ความชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายและรายละเอียดของงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนวิธีการ และมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้นๆ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader Member Relation) หมายถึง การที่ผู้นำได้รับการยอมรับและนับถือจากผู้ร่วมงาน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน มีความศรัทธาและให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม 2545: 19-21) ได้ใช้องค์ประกอบทั้งสามสถานการณ์นี้สร้างเป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ตั้งแต่ปานกลางถึงยาก ส่วนในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใดนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุม และมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ซึ่งจากผลการวิจัย ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม 2545: 21) ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์ของเขา ไว้ดังนี้ 1) ในสถานการณ์ที่ต้องการควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพที่สูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 2) ในสถานการณ์ที่ต้องการควบคุมในระดับปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลที่สูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ต้องการควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

1.4.4 แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin)

เรดดิน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ช: 4-59) ได้นำแนวความคิดจากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาสร้างทฤษฎี โดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน (Task Orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model หรือ 3-D Management) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมิติของเรดดิน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ช: 4-59)

จากทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ช: 4-60) นี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำในสามมิติ ดังนี้

1. มิติมุ่งงานหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผลหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

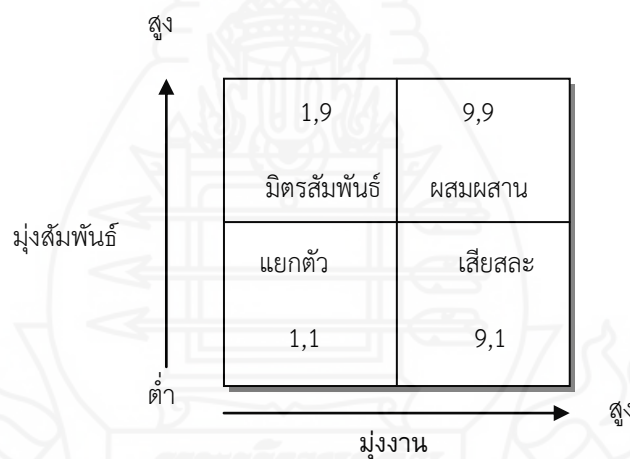
จากมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ เรดดิน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553: 4-60 ถึง 4-63) ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 แบบผสมผสาน (Integrated)

แบบที่ 2 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related)

แบบที่ 3 แบบแยกตัว (Separated)

แบบที่ 4 แบบเสียสละ (Dedicated)



ภาพที่ 2.5 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 4-61)

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ดังภาพที่ 2.5 ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ หากใช้สถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ดังต่อไปนี้

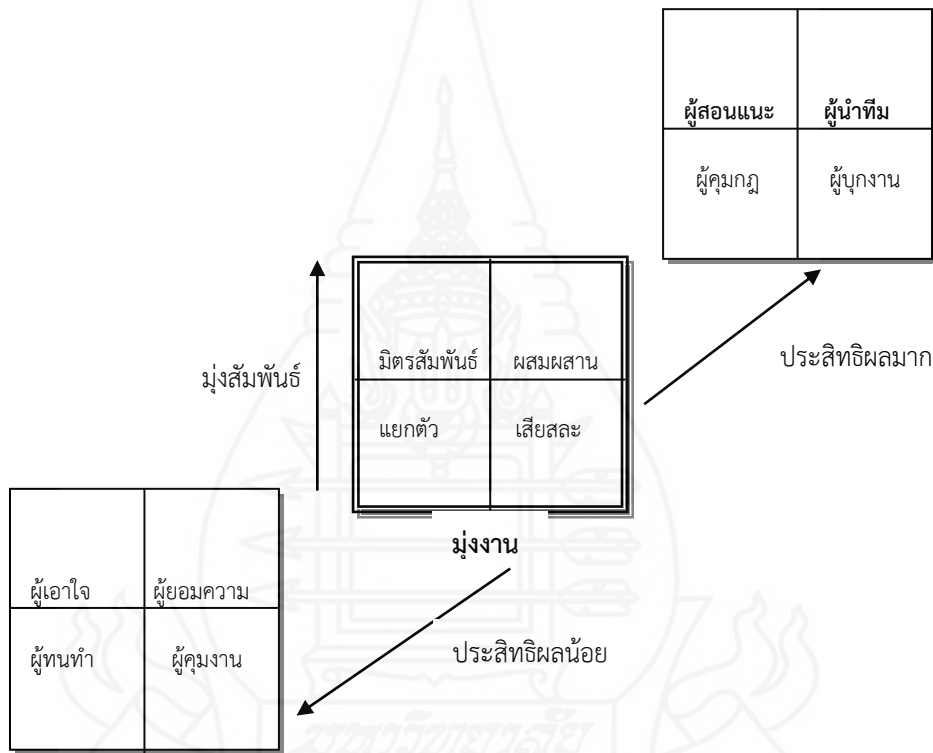
1. แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

1.1 ผู้นำทีม (Executive)

1.2 ผู้สอนแนะ (Developer)

- 1.3 ผู้คุมกฎ (Bureaucrat)
 - 1.4 ผู้บุกรุกงาน (Benevolent Autocrat)
 - 2. แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ
 - 2.1 ผู้ยอมความ (Compromiser)
 - 2.2 ผู้เอาใจ (Missionary)
 - 2.3 ผู้ทันท่า (Deserter)
 - 2.4 ผู้คุมงาน (Autocrat)
- แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยปรากฏ

ดั่งภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดติน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 4-63)

1.4.5 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งอาศัยแนวคิดเดิมของอีแวนส์ (Evans, 1970) และปรับปรุงพัฒนาโดยเฮาส์และคณะ (House, 1971; House and Mitchell, 1974; House and Baetz, 1979) ที่เรียกทฤษฎี

นี้ว่า วิถีทาง-เป้าหมาย เพราะเป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เสนอแนะว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำก็คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการจัดอุปสรรคทั้งหลาย ทั้งปวง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

เฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 289-290) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีการทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ มีการกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสนับสนุน เป็นมิตร ผู้นำช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าอยู่ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และการให้การยอมรับนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ การขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอยู่บ่อยๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน

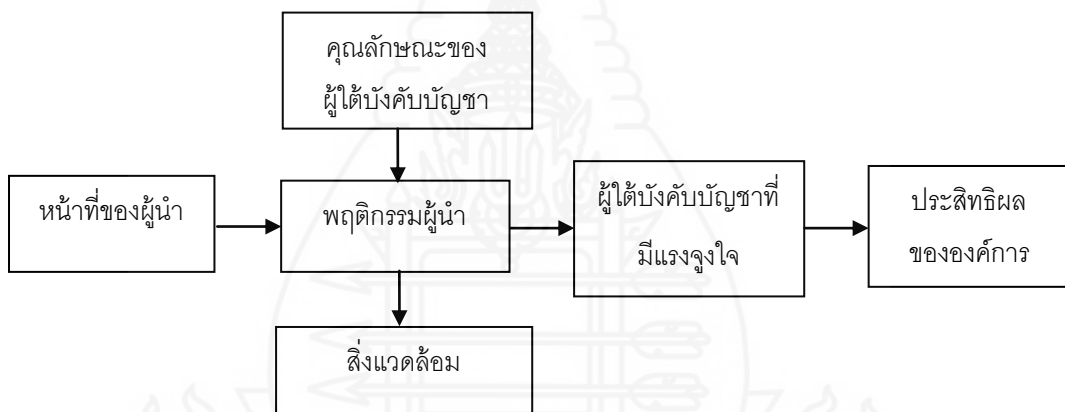
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

ผู้นำอาจใช้แบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่างๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) จึงมิใช่ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ สถานการณ์ที่ต่างกันนั้นย่อมมีภาวะผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการใช้แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ (Follett, House and Kerr, 1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ช: 4-70 ถึง 4-71)

1. ผู้ตามจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นช่วยให้เกิดความพอใจในทันทีหรือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต
 2. พฤติกรรมผู้นำจะจูงใจการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อ
 - 2.1 สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิภาพ
 - 2.2 เป็นสิ่งแนะนำ สนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น
- ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อพฤติกรรมนั้น ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจ และช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องกฤษฎาง (วิถี) ไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) อธิบายประสิทธิผลของผู้นำ ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ช: 4-70)

ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ตัวแปรของสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม และความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะช่วยให้เข้าใจทฤษฎีนี้ชัดเจนนั้น ขอยกตัวอย่างโครงสร้างของภารกิจ ซึ่งเป็นตัวแปรในด้านสิ่งแวดล้อม โครงสร้างของภารกิจ เป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจ และความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระจ่างชัดขึ้น

2. พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ โดยทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เสนอแนะว่า ผู้นำต้องรู้จักเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 293) ดังนี้

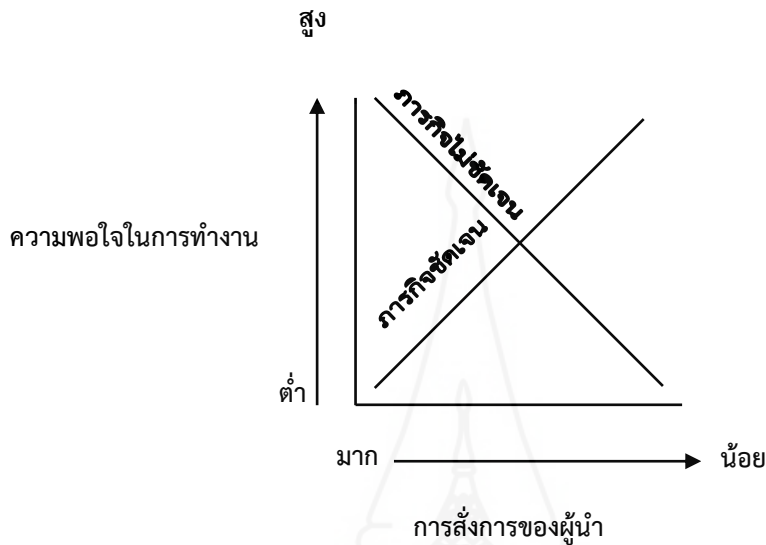
1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่งานมีโครงสร้างชัดเจนแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานรู้สึกมีความคับข้องใจ และรู้สึกไม่พึงพอใจ นำเป็อหน่ย หรือเสี่ยงต่ออันตรายถ้าผู้นำแบบสนับสนุนต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามเพิ่มขึ้นและเกิดความพึงพอใจต้องใช้วิธีการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง และลดความรู้สึกวิตกกังวลของผู้ตามพร้อม ช่วยจัดสถานะไม่น่าพึงปรารถนาทั้งหลายในงานให้เหลือน้อยที่สุด อธิบายในแง่ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) คือผู้นำเพิ่มด้านแรงจูงใจภายในคือความสนุก น่าสนใจในการทำงานกับด้านความคาดหวังว่างานจะสำเร็จอย่างแน่นอน

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะขาดประสบการณ์ หรือเป็นคนดื้อรั้น เอาแต่ใจตนเอง มีความเป็นเผด็จการในตนเองสูง รวมทั้งลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติยังมีความคลุมเครือ กว้างไกลและขั้นตอนในการปฏิบัติงานขององค์กรยังขาดความชัดเจนแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เห็นว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการเหมาะสมที่สุด โดยอธิบายว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และใช้ความพยายามสูงขึ้นและสาเหตุของบทบาทที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจว่าจะทำงานอย่างไร จึงเกิดประสิทธิภาพเป็นสาเหตุทำให้ความหวังต่อความสำเร็จในความรู้สึกของผู้ตามอยู่ในระดับต่ำต่างๆ ที่ได้ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) จะทำให้ประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานที่ยังมีลักษณะคลุมเครือ ขาดความชัดเจน หรือสถานการณ์ที่ผู้นำสร้างความท้าทาย และกำหนดมาตรฐานของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างสูง โดยผู้นำช่วยสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นจนเชื่อว่าตนมีความสามารถสูงพอที่จะทำงานดังกล่าวได้สำเร็จด้วยความท้าทายของงาน และความพยายามมากขึ้น ส่งผลให้งานแม้จะมีเป้าหมายสูงก็สำเร็จลงได้

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) จะเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่งานมีความคลุมเครือขาดความชัดเจน ทั้งนี้เพราะการให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแน่นอนขึ้นเป็นวิธีการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้งานว่าต้องทำอะไรก่อนหลัง ได้ร่วมคิดร่วมทำให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมยิ่งให้ผลทางบวกเพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ แสดงให้เห็น ดังภาพที่ 2.8

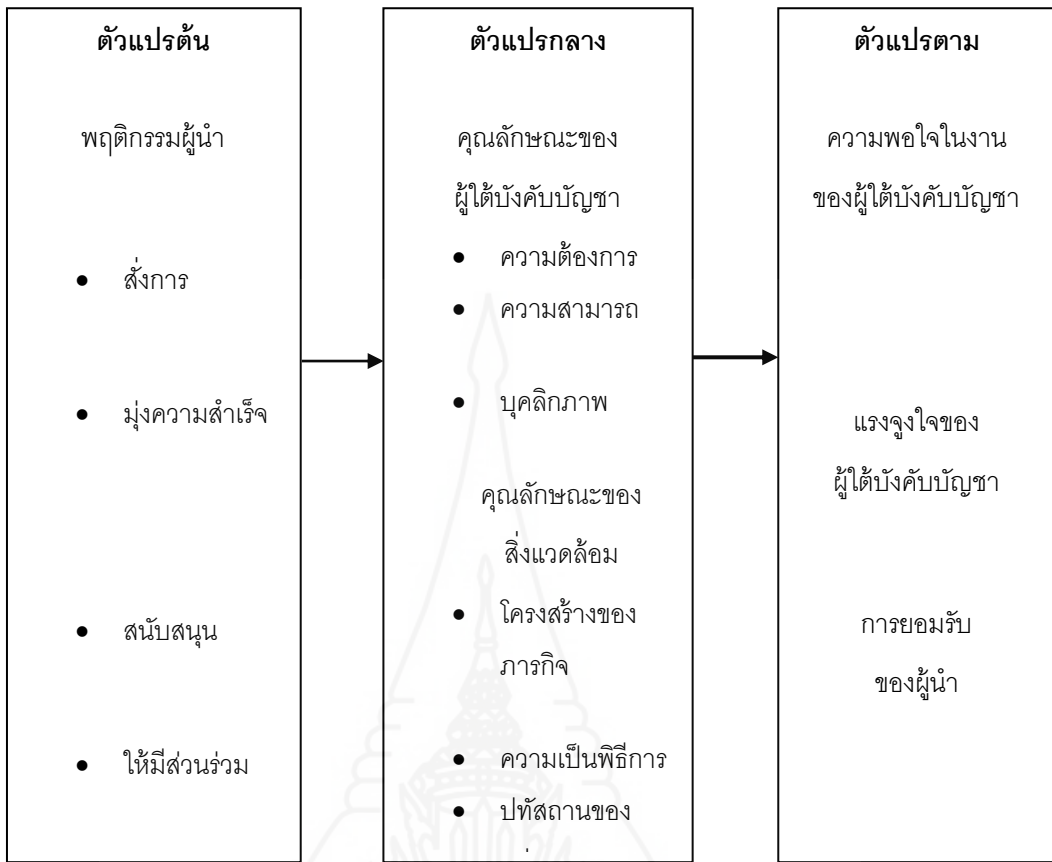


ภาพที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงาน ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ช: 4-71)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) อธิบายความเหมาะสมของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจที่ท้าทาย และภารกิจนั้นมีความคลุมเครือด้วย
 2. ในภารกิจอื่นๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมที่สุด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับสูง และมีบุคลิกภาพที่ต่อต้านเผด็จการ
- มโนทัศน์และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นเหตุ (Causal Variables) หรือตัวแปรต้น ตัวแปรกลางหรือเชื่อมโยง (Moderator Variables) และตัวแปรที่เป็นผลผลิต (Outcome Variables) หรือตัวแปรตามในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แสดงให้เห็นดัง ภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ความสัมพันธ์ต่างๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 4-72)

จะเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นแบ่งภาวะผู้นำได้หลายแบบ ซึ่งส่วนใหญ่เน้นในด้านคนและงาน ทฤษฎีที่น่าสนใจคือทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 289-290) ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำตามแบบดังกล่าวเหมาะสมสำหรับการบริหารในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบมุ่งความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยใช้แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ขอบข่ายภาระงานและการบริหารสถานศึกษาแนวใหม่

2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารเป็นกลุ่มของกิจกรรมประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การสั่งการหรือการชี้แนะ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ครบถ้วน (สุรัสวดี ราชกุลชัย 2547: 4) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในความหมายของการบริหารสถานศึกษาเสียก่อน เพื่อจะได้นำหลักการและกระบวนการบริหารไปใช้อย่างถูกต้อง โดยอาศัยแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

สุรพล พุฒคำ (2544: 30) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดหาวิธีการ ที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาทำให้เกิดความร่วมมือ และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2545: 11-12) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษาคือการจัดการศึกษาที่มีความจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจึงจะทำให้การบริหาร และการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จำเป็นต้องอาศัยองค์การในการปฏิบัติ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 21-22) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา คือกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาตามหลักการให้บริการสาธารณะของรัฐอย่างเสมอภาค ต่อเนื่องและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการอยู่เสมอ

สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่สอดคล้อง วิธีการ กิจกรรมการเรียนการสอน จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จเป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 28-122) ได้กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวในการบริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ

1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับ การให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่นโดยดำเนินการเกี่ยวกับ การวิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น หลักสูตรสถานศึกษา ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นและหลักสูตรสถานศึกษา

- 2) การวางแผนงานด้านวิชาการดำเนินการเกี่ยวกับ การวางแผนงานด้านวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูล กำกับดูแล นิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ
- 3) การจัดการการเรียนการสอนในสถานศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้ จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ เป็นต้น
- 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ ผู้เรียนฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- 6) การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนดำเนินการเกี่ยวกับ การกำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา การจัดทำเอกสารหลักฐาน การศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ การกำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ตลอดจนรวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา จัดระบบแหล่งการเรียนรู้และข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา
- 9) การนิเทศการศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ การสร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายใน ว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ
- 10) การแนะแนวดำเนินการเกี่ยวกับ การกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กร สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับ การกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ จัดระบบบริหารและสารสนเทศ จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษา ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก และจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นดำเนินการเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในท้องถิ่นๆ จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน

14) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ

15) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพ คัดเลือกหนังสือเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ

16) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับการจัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดหา พัฒนาบุคลากร พัฒนาสื่อการเรียนรู้อะไรและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

2.2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและแผนงบประมาณ

2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรผู้อำนวยการสถานศึกษา อนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายเงินภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณตรวจสอบรายละเอียดรายการงบประมาณที่จำเป็นต้องขอโอนหรือเปลี่ยนแปลง เสนอขอโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณรายงานผลการดำเนินงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6) การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ โดยจัดให้มีการตรวจสอบและติดตามให้กลุ่มฝ่ายงานในสถานศึกษารายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้งบประมาณ จัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกสิ้นปี

7) การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ โดยประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย วางแผนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การดำเนินงานของสถานศึกษา และวิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา โดยการวางแผน รมรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบการรับจ่ายทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตลอดจนสรุปรายงาน เผยแพร่ และเชิญเกียรติผู้สนับสนุน ทุนการศึกษา

9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา โดยสำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกผู้เสนอผู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ประสานการ กู้ยืมเพื่อศึกษากับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา และ ติดตาม ตรวจสอบ

10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยจัดทำรายการทรัพยากร เพื่อเป็นสารสนเทศได้วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับบุคคล หน่วยงาน รัฐบาลและเอกชนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายใน และภายนอก

11) การวางแผนพัสดุดำเนินการโดย การวางแผนพัสดุล่วงหน้า 3 ปี ให้ ดำเนินการตามกระบวนการของการวางแผนงบประมาณ ให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเป็น ผู้ดำเนินการโดยให้ฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุ จัดทำรายละเอียดพัสดุที่ต้องการ

12) การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือ สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการ โดย กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะเพื่อประกอบการขอตั้งงบประมาณ

13) การจัดหาพัสดุดำเนินการโดย การจัดหาพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบว่า ด้วยการพัสดุของส่วนราชการและคำสั่งมอบอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดหาพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

14) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินดำเนินการโดย จัดทำแนวปฏิบัติ หรือระเบียบของสถานศึกษาในการดำเนินการหารายได้ โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง การจัดหาประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชพัสดุและอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในความครอบครองของสถานศึกษา

15) การเบิกเงินจากคลังให้สถานศึกษายื่นหลักฐานขอเบิกเงินทุกรายการให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเบิกจ่ายเงินตามระบบ GFMS ภายใต้ความร่วมมือของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

16) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงินดำเนินการโดย การ ปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินและการจ่ายเงิน ปฏิบัติเกี่ยวกับการเก็บรักษาเงิน ให้ปฏิบัติตามระเบียบที่ กระทรวงการคลังกำหนด

17) การนำเงินส่งคลังให้นำส่งต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายใน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและ กิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 หากนำส่งเป็นเงินสดให้ตั้งคณะกรรมการนำส่งเงินด้วย

18) การจัดทำบัญชี ให้จัดทำบัญชีการเงินตามระบบที่เคยจัดทำอยู่เดิม คือตามระบบที่กำหนดไว้ในคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 แล้วแต่กรณี

19) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงินดำเนินการโดย การจัดทำรายการตามที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 แล้วแต่กรณี

20) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงานแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและแบบรายงานให้จัดทำตามแบบที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544

2.2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

1) การวางแผนอัตรากำลังดำเนินการโดยรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนความต้องการอัตรากำลัง เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการโดยรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครู จำนวนตามสาขาและเสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งดำเนินการโดยเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา การสรรหาและจัดจ้างบุคคล

4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(1) การเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์ และเหตุผลความจำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการและกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษา

(2) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัด

(3) สำหรับการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วย เสนอความประสงค์ และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดและเขตพื้นที่การศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายไป

5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนชั้นเงินเดือน ดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษา

6) การลาทุกประเภทดำเนินการเกี่ยวกับ การอนุญาตหรือเสนอขออนุญาต ตามนโยบายหลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวง ศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด

7) การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการเกี่ยวกับ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ สำหรับการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง กรณีมีมูลความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้แต่งตั้งคณะกรรมการการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ในฐานะผู้บังคับบัญชา พิจารณาลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนเมื่อมีการสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด

10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษเสนอรายงานการดำเนินการลงโทษทางวินัยและการลงโทษที่ได้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ดำเนินการเกี่ยวกับ การอุทธรณ์รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนด

12) การออกจากราชการ อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง การดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา

14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ดำเนินการเกี่ยวกับ การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการสำรวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติดำเนินการเกี่ยวกับ การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง การสร้างขวัญและกำลังใจ การยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพดำเนินการเกี่ยวกับพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยส่งเสริมการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาการขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดทำแผนและดำเนินการพัฒนากับการวิเคราะห์ความจำเป็น และความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2.2.4 ด้านการบริหารทั่วไป

1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา การจัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น และนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริการและการประชาสัมพันธ์

2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ การประสานงานเครือข่ายการศึกษา การเผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และสนองความต้องการของชุมชนและสังคม

4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนดำเนินการเกี่ยวกับ การศึกษา วิเคราะห์วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา โดยแจ้งผลการศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่ การศึกษารับทราบ ตลอดจนเผยแพร่ผลการศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ

5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรดำเนินการเกี่ยวกับ การศึกษา วิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา

6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานดำเนินการเกี่ยวกับ การกำหนด มาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา การเผยแพร่มาตรฐานการ

ปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ การวางแผนและ ดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี การระดมจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนา ส่งเสริมให้มีการวิจัย ตลอดจนติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยี

8) การดำเนินงานธุรการดำเนินการเกี่ยวกับ การศึกษาวิเคราะห์สภาพ ระบบงานธุรการและระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การวางแผนออกแบบระบบงานธุรการ โดยนำ เทคโนโลยีมาช่วยเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ดำเนินการเกี่ยวกับ การ กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การบำรุง ดูแล และ พัฒนาอาคารสถานที่ ประสานกับชุมชนและท้องถิ่นและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพ พร้อมใช้ มั่นคง ปลอดภัย

10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ดำเนินการเกี่ยวกับการสำรวจและจัดทำ สำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และเสนอ ข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

11) การรับนักเรียนดำเนินการร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนด เขตพื้นที่บริการการศึกษาของแต่ละสถานศึกษา และดำเนินการรับนักเรียน

12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา เสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบรวมเลิกหรือเปลี่ยนสภาพสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย ดำเนินการเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการ การกำหนดแนวทางในการเข้ารับบริการการศึกษาทุก รูปแบบทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัยและดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบตามความเหมาะสม

14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ การกำหนดแนว ทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหน่วยงานสถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาาร่วมกัน

15) การทัศนศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนการนำนักเรียนไป ทัศนศึกษานอกสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด ตลอดจนการส่งเสริมงานกิจการ นักเรียนดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมอย่างหลากหลาย

16) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ การวางแผน การ ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด การติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนาการประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา

17) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

18) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นดำเนินการเกี่ยวกับ การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาศึกษาของสถานศึกษา และประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

19) การรายงานผลการปฏิบัติงานดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดระบบการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและการรายงานผล การจัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ การดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานดำเนินการเกี่ยวกับ การวิเคราะห์กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง การวางแผนการจัดระบบการควบคุมภายใน การดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน การติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียนดำเนินการเกี่ยวกับ การศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การวางแผนงานปกครองนักเรียน การบริหารงานปกครองนักเรียน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการประสานงานปกครอง การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม

สรุปได้ว่าขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาแบ่งภาระงานออกเป็น 4 ด้าน คือ

1) ด้านการบริหารงานวิชาการประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล การวิจัย การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน เป็นต้น 2) ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำแผนงบประมาณ การอนุมัติการใช้ การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผล การเบิกจ่าย การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ เป็นต้น 3) ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผน การจัดสรร การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การลา การเลื่อนขั้น การลงโทษทางวินัยการส่งเสริมวิทยฐานะ เป็นต้น 4) ด้านการบริหารทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูล การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดทำแผน การวิจัย งานเทคโนโลยี งานธุรการ งานอาคารสถานที่ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน เป็นต้น

2.3 การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่

การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่เป็นการบริหารในสถานศึกษาที่ต้องอาศัยการบูรณาการ การมีส่วนร่วม หรือวิธีการอื่นเข้ามาช่วยในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องศึกษาการบริหารในรูปแบบต่างๆ เพื่อที่จะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารในการวิจัยครั้งนี้จะขอกล่าวถึงแนวทาง 3 แนวทาง คือ ธรรมชาติภายในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการประกันคุณภาพการศึกษา

2.3.1 ธรรมเนียมปฏิบัติในสถานศึกษา

แนวทางส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล นอกจากการบริหารและการจัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนแล้ว การบริหารจัดการของสถานศึกษามีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและสถานศึกษาของรัฐจึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมเนียมปฏิบัติ” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วยหลักการดังกล่าว (รุ่ง แก้วแดง 2546: 30-31) ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

ธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นหลักคิดสำหรับ การบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าในองค์กรจะไม่มีกรณีการฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ด้อยประสิทธิภาพ ธรรมเนียมปฏิบัติของสถานศึกษาจะช่วยประกันเรื่องนี้ได้ เพราะที่ผ่านมามีการบริหารที่ไม่โปร่งใสในทุกๆระดับและขาดประสิทธิภาพ (เกษม วัฒนชัย 2546: 23) กระทรวงศึกษาธิการจึงได้นำหลักธรรมเนียมปฏิบัติเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในทุกๆระดับการศึกษา รวมทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดระบบโครงสร้าง กระบวนการจัดการศึกษาใหม่ ให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยการมีส่วนร่วมและคุณภาพของผู้เรียนตรงตามความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 6) ดังนี้

1. หลักกระจายอำนาจ โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน การปรับปรุงการศึกษาของสถานศึกษาจะเกิดผลสำเร็จได้ ต้องทำที่สถานศึกษาโดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษา ไปยังสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
2. หลักการบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบของคณะบุคคล คือ คณะกรรมการสถานศึกษา
3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการตัดสินใจการกำหนดหลักสูตรท้องถิ่นโดยเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อโยงโยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด
4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ
5. หลักการพัฒนาทั้งระบบมีการปรับทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรทั้งระบบ
6. หลักการความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้โรงเรียนต้องแสดงความรับผิดชอบต่อที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ดังนั้น การบริหารโดยใช้หลักธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษามีหลักการสำคัญอยู่ 6 ประการ คือ หลักกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบและหลักการความรับผิดชอบต่อ

2.3.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่บุคคลทุกระดับมีโอกาสในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การ (สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ 2553: 10-7) การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้าน จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (ชูชาติ พ่วงสมจิตร 2546: 11) ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาจึงเป็นความร่วมมือของทุกคน ทุกฝ่าย ได้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้ (สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ 2553: 10-17 ถึง 10-18)

1. การสร้างการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ร่วมตัดสินใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างความพร้อมของสถานศึกษาในการสร้างความร่วมมือในการรับรู้ การตัดสินใจสามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการและบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ที่มีนโยบาย กรอบทิศทางในการดำเนินงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป็นต้น
2. การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มากขึ้นของครอบครัวและชุมชน โดยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจในอำนาจหน้าที่และมารับผิดชอบ
3. การประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยการแจ้งข่าวการดำเนินงานของสถานศึกษาในทุกๆ ด้านให้ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนรับรู้การดำเนินงานชี้แจงข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ผู้ปกครอง ชุมชน เข้าใจผิด หรือเรื่องที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่ไม่ถูกต้อง ขอความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนในการส่งเสริมการจัดการศึกษาด้านต่างๆ
4. การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้เกิดพลังในการดำเนินงาน ร่วมมือกับทางการศึกษาเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางการศึกษา องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันทางสังคมและสถานประกอบการ
5. การพัฒนาระบบสารสนเทศของสถานศึกษา โดยการกระจายข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศจากผู้บริหารไปสู่ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ข่าวสารสารสนเทศเป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความร่วมมือในการตัดสินใจ ทั้งทางด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ร่วมกันวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมดำเนินงานหรือกิจกรรม และร่วมประเมินผลเพื่อเป็นการตรวจสอบ ทบทวนการทำงานของสถานศึกษา

6. การพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา โดยพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. การพัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาเป็นอย่างดี ได้แก่ สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู

8. การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีและบรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสมของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมที่ดี สถานที่ปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงาน เอื้อต่อการเรียนรู้ มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร มีความโปร่งใส

2.3.3 การประกันคุณภาพการศึกษา

คุณภาพการศึกษาหมายถึงการที่สถานศึกษาสามารถประสานมาตรฐานในการจัดการศึกษาควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ด้วยกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและแสดงถึงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประยุกต์มาจากแนวคิดการพัฒนาคุณภาพสินค้าในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งมี 4 ชั้น คือ การตรวจสอบคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ ทั้งทั้งองค์การ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาใช้คำว่าประกันคุณภาพ ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกันกับการบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์การ (เข้มทอง ศิริแสงเลิศ 2556: 4) ปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้การประกันคุณภาพการศึกษาได้รับความนิยมนับเป็นอย่างมากในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ได้แก่ การสื่อสารที่ไร้พรมแดน การเพิ่มเสรีด้านการค้าและการบริการ ความคาดหวังของสังคมสิทธิเสรีภาพของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารตลอดจนข้อจำกัดในด้านงบประมาณของประเทศ ซึ่งกระตุ้นให้นักการศึกษาและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในวงการศึกษาระดับถึงเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับระบบประกันคุณภาพการศึกษาของไทย จะประกอบด้วยระบบประกันคุณภาพภายใน และระบบประกันคุณภาพภายนอก ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระบบประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญต่อเนื่องกัน 3 ชั้น คือ (สำนักทดสอบทางการศึกษา 2554: 11-12) การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดไว้ว่า

1.1 การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทั้งระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง และการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการที่สถานศึกษาแต่งตั้งขึ้น

1.2 การประเมินคุณภาพภายใน เป็นการประเมินคุณภาพของการจัดการศึกษา การติดตามและการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน ซึ่งหนึ่งในจำนวนนั้นต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่สำนักงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาได้ขึ้นทะเบียนไว้ และดำเนินการปีละ 1 ครั้ง

1.3 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยนำผลการประเมินคุณภาพภายในมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และคัดสรรข้อมูลสารสนเทศที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารและการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

2. ระบบประกันคุณภาพภายนอก การประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยผู้ประเมินภายนอกที่ได้รับการรับรองจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ที่มีความเป็นอิสระ เป็นกลาง และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับการประเมินคุณภาพภายนอกอื่นจะนำไปสู่การเข้าถึงคุณภาพการศึกษาอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างแท้จริง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 2555: 2) การประเมินคุณภาพภายนอกในรอบที่สาม (พ.ศ. 2554-2558) เป็นการประเมินเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโดยพิจารณาจากผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบมากกว่ากระบวนการและคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามยังคงหลักการสำคัญของการประเมิน คุณภาพภายนอกให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 หมวด 3 ที่ระบุว่า การประกันคุณภาพภายนอกให้คำนึง จุดหมายและหลักการ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 2555: 4-5) ดังนี้

2.1 เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2 ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม และโปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงและมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

2.3 สร้างความสมดุล ระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและหลักการการศึกษาของชาติ โดยให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย ซึ่งสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน

2.4 ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมมือกับสถานศึกษาในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

2.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพ และพัฒนาการจัดการศึกษาของรัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

2.6 คำนึงถึงความเป็นอิสระ เสรีภาพทางวิชาการ เอกสิทธิ์ ปรชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายในจะส่งผลถึงการประกันคุณภาพภายนอก ถ้าสถานศึกษาได้จัดระบบของการประกันคุณภาพภายในให้มีความเข้มแข็ง ด้วยการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้ว จะทำให้การประกันคุณภาพภายนอกเข้มแข็งด้วย

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

3.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์การหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานผู้บริหารต้องทำความเข้าใจลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การเสียก่อน จึงจะลดความขัดแย้งขององค์การเพื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างสะดวก มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของความขัดแย้ง ดังนี้

ฟิลเลย์ (Filley, 1975: 4) ให้ความหมายโดยกล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งว่ามี 5 ลักษณะคือ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่าย มีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์หรือความคิดเห็น พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นไปเพื่อชนะหรือแพ้สองฝ่ายเผชิญหน้ากันด้วยการกระทำที่มีลักษณะตรงข้าม แต่ละฝ่ายพยายามจะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

โทมัส (Thomas, 1979: 259) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงสถานการณ์ซึ่งพฤติกรรมของความคาดหวังหรือพฤติกรรมขึ้นไปสู่เป้าหมายหรือกลุ่มถูกกีดกันโดยบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น

โรบบินส์ (Robbins, 1983: 103) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเป็นการพยายามของ ก ที่ตั้งใจจะลบล้างความหมายของ ข โดยการขัดขวางในบางรูปแบบซึ่งจะส่งผลให้ ข เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุความสนใจต่อไปอีกของตน

แวน สล่ายค์ (Van Slyke, 1999: 94) ได้นิยามถึงความขัดแย้งว่าเป็นการแข่งขันกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีความต้องการเป้าหมายและความปรารถนา หรือความคิดที่เข้ากันไม่ได้ทำให้คนเรากดดันกันไม่ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย ได้แก่ การแข่งขันกัน การที่ต้องพึ่งพากันและกัน และการรับรู้ที่เข้ากันไม่ได้

ดูบริน (Dubrin, 2003: 214) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ว่าเป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าสองอย่างหรือมากกว่าพร้อมกันไม่ได้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน

สมยศ นาวิการ (2543: 772) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การบุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ก: 7-7) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา

กุลชลี จงเจริญ (2556: 5-21) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากความไม่ลงรอยหรือความไม่เห็นพ้องกันของบุคคลที่มีพื้นฐาน ประสบการณ์ ความรู้ ทัศนคติ รวมทั้งผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะที่อาจเกิดขึ้นได้ในบุคคลทุกคนหรือองค์การทุกๆ องค์การ

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งคือ คือการไม่เห็นพ้อง ความไม่ลงรอยกัน ที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ทำให้เกิดความสัมพันธ์ตรงข้ามกันซึ่งมี

ผลทำให้เกิดการแข่งขันหรือการทำลายกัน เลือกที่จะไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

3.2 แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา เกิดความคิดสร้างสรรค์ องค์การพัฒนา และปัจจัยที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง โดยروبบินส์ (Robbins, 1983 อ้างถึงใน สิทธิพงศ์ สิทธิขจร 2535: 7-9) ได้จำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) สันนิษฐานว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบต่อองค์การอยู่เสมอ ดังนั้นหากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์การ วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ก็คือการออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) ยืนยันว่าความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จึงสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง โดยอธิบายไว้ว่า เหตุผลของการมีความขัดแย้งเพราะไม่สามารถถูกกำจัดได้ และความขัดแย้งอาจจะมิประโยชน์ต่อภายในองค์การได้บ้างในบางเวลา มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึงปี 2513

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) เมื่อแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ยอมรับความขัดแย้ง มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่จึงสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่า องค์การที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเรียบง่าย และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์การจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่สนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์การให้อยู่ในระดับต่ำสุด เพียงพอที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542: 157-162) ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามทัศนะของนักจิตวิทยา การเมือง สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา ได้สรุปไว้ ดังนี้

คาร์ล มากซ์ (Carl Marx, 1904 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์ 2542: 157-158) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน และจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเพราะแต่ละกลุ่มมีความสนใจทางเศรษฐกิจที่ตรงข้ามกัน ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและทางการเมือง เขาถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาวะการณัปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จุดเน้นในแนวคิดของเขาอยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้นวรรณะของการแข่งขันและการแสวงหาประโยชน์

ซิมเมล (Simmel, 1955 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์ 2542: 159-161) ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน และเชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็น ความมั่งร้าย โกรธ เกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม หรือคุณลักษณะทางสังคม ของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมแนวคิดที่สำคัญบางประการ เกี่ยวกับความขัดแย้ง คือ 1) ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่ม 2) ความกลมเกลียวภายในกลุ่มเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง 3) ความกลมเกลียวระหว่างกลุ่มเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง 4) ความขัดแย้งและโครงสร้างของกลุ่ม

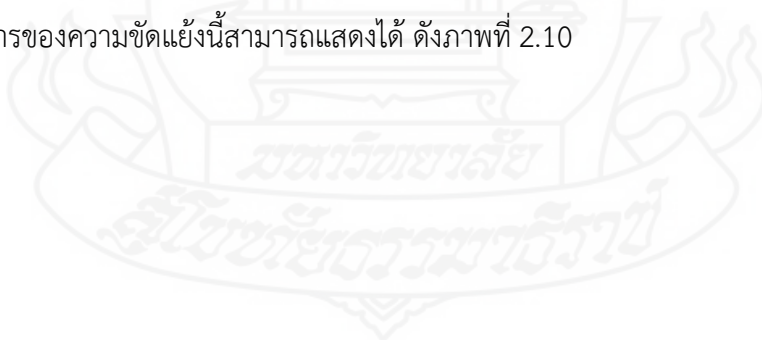
แมกซ์ เวบเบอร์ (Max Weber, 1968 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์ 2542: 158) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคลพบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน เกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่มความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน ถือว่าการแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในการแข่งขันนั้นจะมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้ง ถ้าหากเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานจะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคมสาระสำคัญของความขัดแย้งในสังคมสรุปได้ ดังนี้

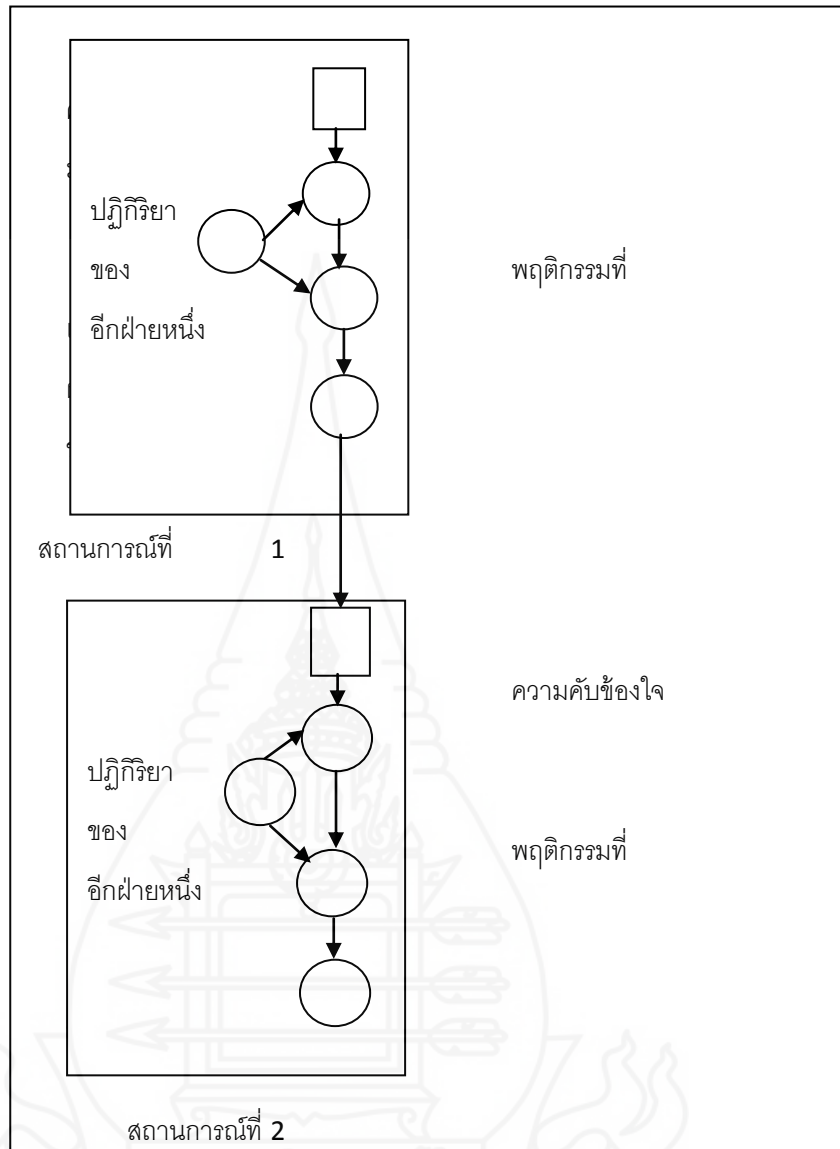
1. ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง
2. ในสังคมใดๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลและแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน
3. ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม
4. โครงสร้างของสังคม และแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ
5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิมและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจลง
6. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว
7. การใช้อำนาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ความสามารถที่จะควบคุม การออกกฎ ระเบียบ ความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษ ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือที่จะเผยแพร่อุดมการณ์และการสื่อสารทั้งหลาย

มอสคา (Mosca, 1972 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์ 2542: 162) เชื่อว่าความขัดแย้งในสังคมไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้ว่าจะสามารถจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่เขาเห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะขาด

เสียไม่ได้ในการสร้าง ความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคมและเสรีภาพทางการเมือง เขาไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของคาร์ล马克思 (Carl Marx, 1904 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์ 2542: 157-158) ที่ว่าเศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดสาเหตุแห่งความขัดแย้งแต่เพียงอย่างเดียว เขาเชื่อว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือ ความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มคนมีอำนาจ

โทมัส (Thomas, 1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-61 ถึง 7-62) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้อำนาจ ไม่อนุญาติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจจะทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะมีลำเอียง ดังนั้นจึงหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเมื่อพบกับความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก จากงานวิจัยพบว่า คนส่วนใหญ่จะหาทางออกด้วยการเอาแพ้เอาชนะกันมากกว่าอย่างอื่น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน เมื่อฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาก็จะมีปฏิกิริยา (Reactions) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งอาจทำให้เพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ในขั้นนี้แต่ละฝ่ายอาจจัดการความขัดแย้งเองหรือให้บุคคลที่สาม เช่น ผู้บริหารมาจัดการความขัดแย้งให้ ไม่ว่าจะจัดการความขัดแย้งอย่างไรก็ตามก็จะมีผลของความขัดแย้ง (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจ เกิดความคับข้องใจ ผลของความขัดแย้งในตอนนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก กระบวนการของความขัดแย้งนี้สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 2.10





ภาพที่ 2.10 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ก: 7-62)

3.3 ประเภทของความขัดแย้ง

การแบ่งประเภทของความขัดแย้ง อาจแบ่งได้โดยการกำหนดเกณฑ์อย่างชัดเจนว่าจะแบ่งตามลักษณะใด ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดและนักวิชาการหลายท่านให้ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งดังนี้

โคเซอร์ (Coser, 1965: 49) ได้แบ่งแยกแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทคือ ความขัดแย้งที่เป็นจริง เป็นความขัดแย้งอันเกิดจากวิธีการอันจะนำไปสู่เป้าหมาย ความขัดแย้งที่ไม่เป็นจริง ได้แก่ จุดหมายปลายทางในตัวเอง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย

วอร์เชลและคูเปอร์ (Worchel and Cooper, อ้างถึงใน สมพร เพ็ญจันทร์ 2547: 234-235) ได้แบ่งแยกประเภทสำคัญได้ 2 ประเภท คือ 1) แบบ Zero-Sum Conflict กล่าวคือ ถ้าฝ่ายหนึ่งได้เท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้น นั่นคือ ฝ่ายชนะได้เท่าไร เมื่อรวมกับฝ่ายแพ้ที่เสียไปก็เท่ากับศูนย์ ความขัดแย้งแบบนี้เป็นการขัดแย้งอย่างแท้จริง 2) แบบ Non Zero-sum Conflict หรือ Mixed-Motive Situation ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก การที่ฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใด มิได้หมายความว่า อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้เท่านั้น นั่นคือผลรวมของผู้แพ้กับผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์ ประการที่ 2 มีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 390-392) ได้ศึกษารูปแบบของความขัดแย้ง และได้สรุปไว้ว่า ความขัดแย้งมีระดับกว้างหรือแคบนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไป ปัญหาความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากแรงดันที่ได้รับจากเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันหรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเกิดความสับสน วิดกกังวล หรือเกิดความตึงเครียด

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้ง ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกัน ซึ่งอาจเป็นลักษณะด้านเหตุผลหรือด้านอารมณ์หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการในการรับรู้ทัศนคติ และการขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่างภายในองค์การ

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างองค์การธุรกิจต่างๆ ความขัดแย้งระหว่างองค์การจะมีขอบเขตที่กว้างขวางซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสภาพแรงงานและองค์การที่พนักงานเป็นสมาชิก ระหว่างหน่วยงานรัฐบาล หรือระหว่างองค์การและผู้ขายปัจจัยการผลิต

ความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทแล้วแต่จะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการแบ่งเกณฑ์ที่ใช้ ได้แก่ ความขัดแย้งด้านทรัพยากร ความขัดแย้งทางอารมณ์ ความขัดแย้งเกี่ยวกับเป้าหมาย ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยกัน หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับองค์การ

3.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอตามธรรมชาติ โดยเฉพาะกับคนซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านอารมณ์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ หรือแม้แต่ศาสนาก็ยังเกิดความขัดแย้ง มีหลายท่านได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

روبินส์ (Robbins, 1983: 67-68) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุ 8 ประการ คือ ความเป็นกันเองมีน้อย การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ความแตกต่างในเกณฑ์ประเมินผลและระบบการให้รางวัลตอบแทน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน ความไม่เหมาะสมในบทบาท ความไม่พอใจในบทบาท และการบิดเบือนข่าวสาร

สมยศ นาวิการ (2543: 255-258) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายอย่าง สาเหตุที่สำคัญของความขัดแย้งมีอยู่ 5 อย่างคือ

1. การแข่งขันสำหรับทรัพยากร เช่น งบประมาณ พื้นที่ วัสดุ เจ้าหน้าที่และบริการสนับสนุน ทรัพยากรที่ต้องการมีน้อยเท่าไร ความสำคัญของทรัพยากรที่มีต่อฝ่ายที่แข่งขันกันจะมีมากยิ่งขั้นเท่านั้น ความขัดแย้งมีโอกาสเกิดขึ้นและมีความรุนแรงมากขึ้น ความขัดแย้งที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันสำหรับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดสามารถพบได้ในองค์กรส่วนใหญ่
2. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานเมื่อบุคคล 2 คน หรือกลุ่ม 2 คน ขึ้นอยู่ระหว่างกันในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าหากว่า 2 ฝ่าย มีเป้าหมายหรือลำดับก่อนหลังแตกต่างกัน การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดหาวัสดุ ข้อมูลความช่วยเหลือ และความจำเป็นของการประสานกิจกรรมของทั้งสองฝ่าย ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายมีมากเท่าไร ความขัดแย้งมีโอกาสเกิดขึ้นมากเท่านั้น ความขัดแย้งประเภทนี้จะเกิดขึ้นระหว่างแผนงานที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกันที่มีความชำนาญเฉพาะด้านค่อนข้างสูง
3. ความคลุมเครือของเขตอำนาจหน้าที่ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตของอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากความซับซ้อนของความรับผิดชอบหรือมีช่องว่างของความรับผิดชอบ และฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามเข้าควบคุมกิจกรรมที่ต้องการหรือละเลยกิจกรรมที่ไม่ต้องการมากขึ้น ความขัดแย้งยังเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามเอาความดีความชอบทั้งหมดเมื่อประสบความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลวในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. ปัญหาด้านสถานภาพ ความขัดแย้งทางด้านสถานภาพมีสาเหตุมาจากการรับรู้ถึงความไม่เสมอของผลตอบแทน การมอบหมายงาน สภาพแวดล้อมของการทำงาน และสัญลักษณ์ของสถานภาพ ถ้าหากว่าบุคคลหรือแผนงานเชื่อว่า พวกเขาได้รับผลประโยชน์ต่างๆ น้อยกว่าที่พวกเขาควรจะได้รับแล้ว ความคับอกคับใจและความไม่พอใจจะกลายเป็นความขัดแย้งที่มีต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการจัดสรรผลประโยชน์ต่างๆ ได้ หรือต่อบุคคลที่ได้รับผลประโยชน์มากกว่า
5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่ไม่เพียงพอมีส่วนช่วยทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง 2 แผนงานได้ ช่องทางของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เพียงพออาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงประประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีงานขึ้นอยู่กับระหว่างกันได้ ความยุ่งยากของการใช้ภาษาและการให้ความหมายของข่าวสารสามารถทำให้เกิดความเข้าใจผิดและความไม่ไว้วางใจระหว่างกันได้ ในทางกลับกันภายในสถานการณ์ที่มีการติดต่อสื่อสารมากจนเกินไปอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้เหมือนกัน ข่าวสารที่สมบูรณ์อาจจะเผยให้เห็นถึงความแตกต่างของค่านิยมหรือความไม่เสมอภาคระหว่างฝ่ายต่างๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความไม่พอใจและความเป็นศัตรูได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 395-396) ได้กล่าวไว้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งเป็นกระบวนการของความขัดแย้งซึ่งเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ของความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งในแนวตั้งจะเกิดขึ้นในระดับสายตากรบบังคับบัญชาโดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านทรัพยากร เป้าหมาย วันครบกำหนด หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน
2. ความขัดแย้งในแนวนอนจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมายการขาดแคลนทรัพยากรและปัจจัยระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชาที่ปรึกษา เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ระหว่างพนักงานที่มีอำนาจบริหารและพนักงานฝ่ายที่ปรึกษา
4. ความขัดแย้งด้านบทบาท เป็นความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นปกติ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงานที่น้อยเกินไปและความไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่างกัน
5. ความสัมพันธ์ของเส้นทางการไหลของงาน คือ ต้นกำเนิดของความขัดแย้ง การโต้เถียงและความไม่เห็นด้วย อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่ต้องการความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งหากงานมีลักษณะต้องพึ่งพากันสูงจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย
6. ความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม คือสถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร และอยู่ในความรับผิดชอบของใคร ความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากมีการทำงานก้าวก่ายหน้าที่กัน
7. การขาดแคลนทรัพยากร จะทำให้องค์การตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบ เมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลนความสัมพันธ์การทำงานก็จะทำให้เกิดปัญหาด้วย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการลดจำนวนพนักงานและองค์กรที่มีปัญหาด้านการเงิน เมื่อองค์กรมีปัญหขาดแคลนทรัพยากร บุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ในองค์กรจะพยายามกำหนดตำแหน่งตัวเอง เพื่อให้ได้รับหรือรักษาผลประโยชน์ของตนไว้สูงสุด
8. ความไม่สมดุลด้านอำนาจหรือคุณค่า ความสัมพันธ์ระหว่างงานสามารถสร้างความขัดแย้งได้ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกันนั้น มีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ หรือคุณค่า

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2551: 223-226) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรว่า ความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากสาเหตุใหญ่ๆ 2 ประการ ดังนี้

1. การที่ต้องเกี่ยวข้องหรือประสานงานซึ่งกันและกันในองค์กร ได้ แก่การประสานงานในการทำงานในหน่วยงานทุกหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการเกี่ยวข้องระหว่างฝ่ายต่างๆ บุคคลในแต่ละฝ่าย อาจมีเป้าหมายและแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อมาทำงานเกี่ยวข้องกัน อาจจะกระทบกระทั่งและมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ความคลุมเครือของหน้าที่ เนื่องจากในองค์กรมีหลายฝ่าย หลายตำแหน่งมีความรับผิดชอบแตกต่างกัน หากการแบ่งอำนาจหน้าที่ไม่

ชัดเจนก็จะทำให้เกิดการก้าวถอยของงานและอาจจะนำมาซึ่งความขัดแย้งได้ ความแตกต่างของจุดมุ่งหมายและวิธีการทำงาน แต่ละคนย่อมมีวิธีการและจุดหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในเรื่องของเวลา เป้าหมาย โครงสร้าง ในองค์การเดียวกันย่อมจะมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2. ระบบการให้รางวัลของหน่วยงานหรือองค์การ เป็นวิธีการที่องค์การกำหนดและควบคุม ตลอดจนจัดสรรทรัพยากร (เงิน บุคลากร เครื่องจักร เครื่องมือ) เป็นสาเหตุหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การได้ เมื่อบุคคลกลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ พยายามที่จะแข่งขัน เพื่อจะได้ซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553ก: 7-54) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล ความขัดแย้งในองค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีสาเหตุมาจาก 4F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund)

1. ความกลัว (Fear) เป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างถาวร ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น เช่น คนที่กลัวไฟฟ้าเมื่อเห็นสายไฟก็เกิดความกลัว ทั้งๆ ที่สิ่งที่กลัวอาจไม่เกิดขึ้นเลย ความกลัวเป็นแรงผลักดันให้เกิดสิ่งอื่นๆ ความขัดแย้งที่รุนแรงขนาดต้องรบกันระหว่างประเทศเกิดเพราะความกลัวจะถูกกลบหลู่ ศักดิ์ศรี กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดลงได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่จะต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษามีความกลัวต่างๆ นานา เช่น กลัวจะไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้สองชั้น กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้รับเลือกตั้ง ความกลัวจะทำให้คนขาดเหตุผลทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง (Force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง กำลังในที่นี้ไม่ได้หมายถึงกำลังทางกาย หรือกำลังทางอาวุธเท่านั้น แต่หมายรวมถึงกำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ด้วย กำลังทำให้ความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง เห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุญาติหรือไม่อนุญาติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น

3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย มอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน บุคคลนั้นก็จะมีโอกาสก้าวหน้า การบรรลุเป้าหมายของตน ฯลฯ บุคคลนั้นก็เกิดความขัดแย้งประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือเราใช้เกณฑ์อะไรในการวัดความเป็นธรรม การรับรู้เกี่ยวกับความเป็นธรรมเป็นจิตวิสัย ต่างคนต่างมองเห็นความเป็นธรรมก็เหมือนกับความงามขึ้นอยู่กับสายตาผู้ดู คนมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งที่ควรได้ ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคนต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม

4. ทุน (Fund) หมายถึงทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการบริหาร ในปัจจุบันนี้ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแต่ละคนแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องแข่งขัน

กัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อที่จะช่วยให้คนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้เองเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

จากคำกล่าวข้างต้นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล บทบาท ผลประโยชน์ เป้าหมาย ตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพ การติดต่อสื่อสาร การใช้ทรัพยากร ความกลัว การใช้กำลัง และความเป็นธรรม

3.5 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และในทางตรงกันข้ามก็มีทั้งโทษ ความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับที่พอเหมาะจะเกิดประโยชน์กับองค์การ ถ้ามีมากหรือน้อยเกินไปก็จะเป็นโทษต่อองค์การ มีผู้ที่กล่าวถึงประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง ดังนี้

ประโยชน์ของความขัดแย้ง

ดอยท์ซ (Deutsch, 1972: 9) ได้สรุปบทบาทที่เป็นประโยชน์ของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
4. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสำหรับการทดสอบและประเมินผล

ตนเอง

5. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใดหรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่า ตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายนอกภายนอกมักจะทำให้เกิดความสามัคคี

โอเวนส์ (Owens, 1991: 250) กล่าวว่าความขัดแย้งในองค์การอาจทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางบวก จึงทำให้บรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน เป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้องค์การก้าวหน้า ประกอบด้วย

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน
2. กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้อยากเห็นและการเปลี่ยนแปลง
3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน
6. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
7. เป็นการกระตุ้น ใ้มีมนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ สำนวจตรวสอบความคิดเห็นของตนว่าดีหรือเลวอีกครั้งหนึ่ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 160-161) ได้สรุปความขัดแย้งมีผลดี คือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลือนลอย

รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

3. เป็นการบังคับทำให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่ง ว่าดีเลวเหมาะสมเพียงใด ในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์การ
 4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
 5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
 6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกับภายใน
- องค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 229) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งที่จะทำให้ผลงานของบุคคล ของกลุ่ม และขององค์การดีขึ้น คือทำให้ความขัดแย้งที่ถูกมองข้ามหรือถูกละเลยได้รับการสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น ทำให้เกิดแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น กระตุ้นให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดสิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจรับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตน ซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลายครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นต้องพิสูจน์สมมติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ๆ และต้องพิจารณาในการปรับปรุงจุดยืนใหม่ของตน ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่ม หรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงแนวคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกันย่อมนำมาสู่การเปิดกว้าง ในการนำแนวคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ก: 7-20) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่พอเหมาะจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์
3. เป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารสามารถประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
4. กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกัน ก็จำเป็นจะต้องหาทางออกใหม่
5. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบ และมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

โทษของความขัดแย้ง

โอเวนส์ (Owens, 1991: 251) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การอาจทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบ และมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม ย่อมทำให้องค์การเสื่อมได้ ประกอบด้วย

1. ถ้าระดับค่อนข้างสูง จะทำให้เกิดการทำลายกลุ่มคู่แข่ง
2. โครงสร้างของบรรยากาศมีความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น
3. ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา
4. ทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดการประสานงาน ความร่วมมือ
5. ขาดความคิดสร้างสรรค์
6. นำไปสู่ความยุ่งเหยิง และไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์การ
7. ขาดการยอมรับ ความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
8. เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง
9. ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 160-161) ได้สรุปความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียรวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย ในด้านผลเสียของความขัดแย้งคือ

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่ายเกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้
2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้
4. มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 229-230) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งที่ทำให้ผลงานของกลุ่มหรือองค์การลดลง ดังนี้

1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด
2. ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือแผนกงานทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน
3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจ และการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การของแต่ละคนถดถอยลดลง
4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบมีส่วนร่วมไปเป็นแบบเผด็จการด้วยความจำเป็น เป็นต้น
5. ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกัน มีการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียง ขาดความยุติธรรมและอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 126) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งต่อทีมงาน ดังนี้

1. ทำให้ความเชื่อใจและความสามัคคีในกลุ่มลดลง ถ้ากลุ่มมีความขัดแย้งที่รุนแรง และมีความถี่ของความขัดแย้งมากเกินไป โดยเฉพาะความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัวซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกและเอกภาพของกลุ่ม

2. ลดประสิทธิภาพในการทำงานและการติดต่อสื่อสารของกลุ่ม เพราะสมาชิกจะมีความไม่เชื่อใจและไม่ไว้วางใจต่อกัน จึงไม่พยายามที่จะติดต่อสื่อสาร ปิดบังข้อมูลหรือให้ข่าวสารที่ผิดพลาด ทำให้การทำงานและการประสานงานของกลุ่มไม่ราบรื่น ไม่เปิดเผยและมีอุปสรรค

3. อาจสร้างปัญหาการใช้ความรุนแรงในการตอบโต้และความอาฆาตเคียดต่อกันทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแตกร้าและสร้างผลเสียต่อกกลุ่ม ซึ่งอาจจะทำให้กลุ่มแตกแยกกันไปในที่สุด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553ก: 7-18) ได้กล่าวถึงผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งมีดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ
4. การสื่อสารของบุคคลถูกบิดเบือน ทั้งที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสมานฉันท์ และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลประกอบ
9. ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคล หรือองค์การเกิดความเสียหาย
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดี จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงานทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน”
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน

จะเห็นว่าความขัดแย้งมีประโยชน์ต่อกกลุ่ม และต่อองค์การ ได้แก่ กระตุ้นให้เกิดความสนใจ อยากรู้อยากเห็น ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความกลมเกลียว แสวงหาแนวทางใหม่ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น สำหรับโทษของความขัดแย้ง ได้แก่ เกิดการสูญเสียทรัพยากร ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดการยอมรับ ขาดความร่วมมือ อาจสร้างปัญหาที่เกิดความรุนแรง และสุดท้ายองค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.6 ความขัดแย้งในสถานศึกษา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553ก: 7-25 ถึง 7-26) ในการบริหารการศึกษานั้น ย่อมต้องเผชิญกับความขัดแย้งชนิดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งทางการศึกษาที่มีปรากฏจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่พอเพียงกับความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ

2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน และเป้าหมายหรือวิธีการต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

การบริหารงานในปัจจุบัน ความขัดแย้งระหว่างสายอำนวยการ (Staff) กับสายบังคับบัญชา (Line) มักเกิดขึ้นบ่อยครั้ง สายบังคับบัญชามีความรับผิดชอบที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย สายอำนวยการมีหน้าที่ช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน ให้สายบังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ในหลายกรณีความขัดแย้งเกิดจากการที่สองสายนี้ต้องทำงานด้วยกัน เช่น ในการบรรจุครูคนใหม่ งานการเจ้าหน้าที่ (สายอำนวยการ) ก็เห็นว่าเป็นงานประจำของตน แต่คณะวิชา (สายบังคับบัญชา) เห็นว่าควรจะเป็นผู้ตัดสินใจจะบรรจุใคร ตัวอย่างของสาเหตุแห่งความขัดแย้ง เช่น

1. สายอำนวยการมักจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ สนใจการวางแผนระยะยาว และมักเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะให้ผลได้ในระยะยาว แต่สายบังคับบัญชามักสนใจแผนระยะสั้นต้องการเห็นผลโดยเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่สายอำนวยการนำมาสู่องค์การมักเป็นข้ออ้างของสายบังคับบัญชาว่าเป็นตัวการที่ทำให้ให้องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

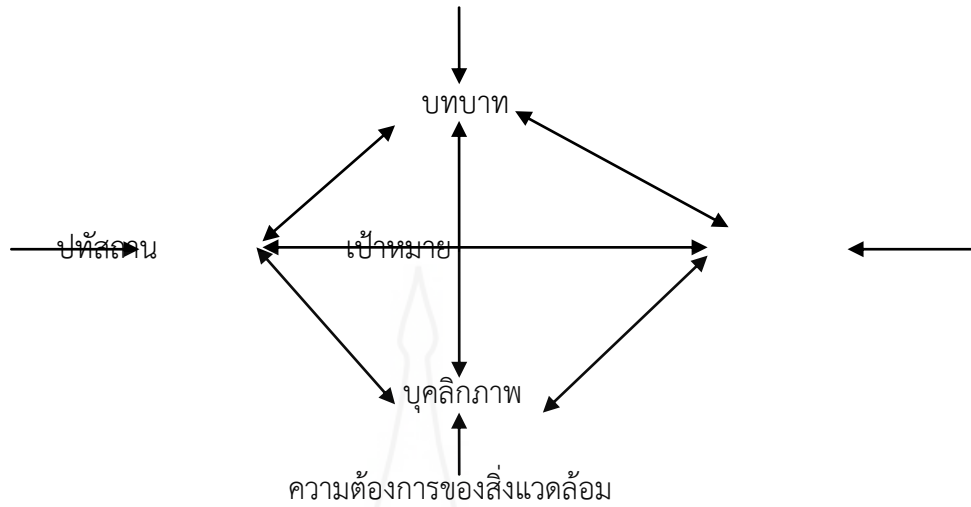
2. ความแตกต่างในอาวุโส ถ้าเมื่อใดสายอำนวยการด้อยอาวุโสกว่าสายบังคับบัญชา ก็เป็นการยากที่สายบังคับบัญชาจะยินดีเต็มใจรับคำแนะนำของสายอำนวยการ

3. สายบังคับบัญชามักจะบ่นว่าสายอำนวยการก้าวก่าย เอาประโยชน์หรือเอาหน้าจากผลงานของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากสายอำนวยการมีความใกล้ชิดเป็นพิเศษกับผู้บริหารสูงสุด สายบังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติงานและอยู่ห่างผู้บังคับบัญชา โดยสายอำนวยการมักจะอ้างผลงานที่เกิดขึ้นเป็นฝีมือของตน

4. สายอำนวยการมักจะบ่นว่า สายบังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของตน ไม่ขอความช่วยเหลือหรือขอคำแนะนำในเวลาอันควร หรือขอความช่วยเหลือในเมื่อสถานการณ์นั้นสายเกินที่จะแก้ไขแล้ว

ความขัดแย้งของครู-อาจารย์และผู้บริหาร

สถานศึกษาเป็นองค์การในระบบราชการ เป็นองค์การรูปนัย (Formal Organization) และอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณาว่าในระบบสังคมนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปทัสถาน บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะทำให้เกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้งสองจะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ ซึ่งจะทำให้เห็นความขัดแย้งในสถานศึกษามีถึง 10 แบบ (Hoy and Miskel, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-26 ถึง 7-28) ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 แบบต่างๆ ของความขัดแย้ง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ก: 7-26)

คำอธิบายความขัดแย้งทั้ง 10 แบบ มีดังนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflicts) เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบ และถูกให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้ניתนเทศและผู้ประเมินผล นอกจากนี้บุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคมเป็นบิดา เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่างๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่อาจมีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ก็เป็นอาการที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปทัสสถาน (Norm Conflict) ในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่างๆ ในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การรูปนัยย่อมมีองค์การรูปนัยต่างๆ เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อมก็มีปทัสสถานของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้ปทัสสถานต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอบริจาคเพื่อช่วยผู้ประสบวาตภัยในภาคใต้ แต่ละกลุ่มก็จะปทัสสถานในการบริจาคต่างกัน

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflict) องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพ จะเห็นว่าความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้น เป้าหมายที่จะประหยัดงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ๆ เป้าหมายของหน่วยงานก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปทัสถาน (Role-Norm Conflict) ในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่ปทัสถานเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับปทัสถานของกลุ่มไม่เป็นพิธีการ (Informal Group) เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ อาจขัดแย้งกับปทัสถานของกลุ่มครูใหญ่ด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role-Goal Conflict) เป็นสิ่งที่บทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลมาตรฐานอาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลตามควรแก่สภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role-Personality Conflict) ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาใจตัวเองต้องเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปทัสถานกับบุคลิกภาพ (Norm-Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งในองค์การอุปถัมภ์ ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับปทัสถานของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการที่จะเข้ามาเป็นผู้นำ อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คาดว่าครูคนใหม่จะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปทัสถานกับเป้าหมาย (Norm-Goal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างปทัสถานของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายขององค์การ ก็อาจแสดงการต่อต้าน อู้งาน หรือเฉื่อยงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการให้ครูประหยัดและออมก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบกู้เงินเพื่อความฟุ่มเฟือย เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ (Goal-Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะตนที่ไม่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การเช่น ครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอ ซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ

ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่พอเพียง บุคคลแสวงหางานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น บุคคลไม่สามารถที่จะตกลงกันได้ ในเป้าหมาย ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นกับ ครู อาจารย์และผู้บริหาร อันเนื่องมาจากบทบาท ปทัสถาน บุคลิกภาพ และเป้าหมายที่แตกต่างกัน

3.7 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ ก็ต้องหาสาเหตุของความขัดแย้ง เมื่อทราบสาเหตุแล้วก็ต้องหาวิธีแก้ไข เพื่อที่จะลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีแก้ปัญหหรือการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1978 อ้างถึงใน กอบเพชร สุกษะ 2536: 31-33) ได้เสนอแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้มิติความสัมพันธ์ หรือ การรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น และมีวัตถุประสงค์หรือการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล แยกพฤติกรรม การจัดการกับความขัดแย้งได้เป็น 5 รูปแบบ โดยแทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด ดังนี้

1. แบบเต่า (Withdrawing) ถอนตัว หดหู่ มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ยอมละ วัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงประเด็นที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยง ไม่เผชิญหน้าคู่กรณีและหลีกเลี่ยงจากผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหา ผู้ที่มีแบบพฤติกรรมนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับ ต่ำ

2. แบบฉลาม (Forcing) บังคับ ชอบใช้กำลัง มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่า สัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความ ขัดแย้งที่ตนกำหนด การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สัมพันธภาพมีความสำคัญน้อย แบบฉลาม ต้องการเป็นผู้ชนะ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่อ่อนแอ ความไม่เหมาะสมและความล้มเหลว

3. แบบตุ๊กตาหมี (Smoothing) สัมพันธภาพราบรื่น มีลักษณะเชื่อกันว่า สัมพันธภาพมีความสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการเป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การพูดถึงความขัดแย้งเป็นการทำลาย ความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะกระทบกระเทือนความรู้สึกทำลาย ความสัมพันธ์

4. แบบจิ้งจอก (Compromising) ประนีประนอม แก้ปัญหาเฉพาะหน้า รูปแบบนี้ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตน และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อยุติที่ได้ ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

5. แบบนกฮูก (Confronting) เผชิญหน้า สุขุม รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็น ปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง จะหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมาย ทั้ง ของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนสิ่งปรับปรุงสัมพันธภาพ โดยการลดความตึงเครียด ระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา การหา ทางแก้ไขซึ่งเป็นที่พอใจของตนเองและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ได้สิ่งที่ทำให้เกิดความ พอใจคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 164-165) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งใน องค์กร มี 3 รูปแบบ ดังนี้

1. วิธีการสร้างสิ่งเร้า เราถูกสอนมาให้รักสงบ ห้ามทะเลาะวิวาท หรือพยายามดีกับ ผู้อื่นหลีกเลี่ยงการโต้เถียงกัน หากความขัดแย้งมีไม่มากนัก เรามักจะหลีกเลี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดปะทะกัน มากกว่าที่จะหาวิธีการใหม่ในการสร้างปัญหา ในทางปฏิบัติหน่วยงานอาจใช้วิธีการสร้างสิ่งเร้าเพื่อ ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย ดังนี้

1.1 ให้มีที่ปรึกษาภายนอก เป็นบุคคลที่สามเพื่อมาช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

1.2 ให้สองฝ่ายได้ตกลงปรึกษากัน เพื่อหาข้อยุติให้ได้โดยอาจจะได้ความรู้ในเรื่องต่างๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งให้เห็นข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้น

1.3 จัดสร้างองค์การใหม่ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง สร้างทีมงานใหม่ ย้ายแผนกย้ายบุคคลที่รับผิดชอบ

1.4 การแข่งขันให้สิ่งล่อใจ ค่าตอบแทนทำให้เกิดความสนใจ ที่มุ่งความสนใจไปในสิ่งนั้นเกิดผลผลิตใหม่

1.5 เลือกผู้บริหารที่เหมาะสม เปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์

2. วิธีลดความขัดแย้ง ฝ่ายจัดการสนใจที่จะลดความขัดแย้งมากกว่าการสร้างสิ่งไว้เป็นการสร้างความสงบให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน วิธีการลดความขัดแย้งในองค์กรมี ดังนี้

2.1 การจัดให้แต่ละกลุ่มได้เห็นถึงข้อดีของอีกกลุ่มหนึ่ง

2.2 ให้มีการเผชิญหน้าพบปะสังสรรค์ จัดงานร่วมกัน

2.3 ให้หัวหน้าของทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3. วิธีการให้เห็นผลความขัดแย้ง การให้เห็นผลของความขัดแย้งมี 2 วิธี ได้แก่

3.1 บังคับหรืออ่อนข้อ เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นชนะและเห็นแพ้ มีการบังคับใช้อำนาจบังคับ สร้างความสงบโดยไม่จัดการกับความขัดแย้ง หลีกหนีจากการตัดสินใจและเผชิญหน้า ใช้เสียงส่วนใหญ่ ใช้กฎระเบียบขององค์การขจัดความขัดแย้ง หรือใช้เสียงส่วนใหญ่ให้ตัดสินใจ

3.2 ประนีประนอมเป็นวิธีการที่ให้แต่ละฝ่ายอ่อนเข้าหากันหรือถอนตัวไป มีวิธีการคือการจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกัน ไม่พูดถึงความขัดแย้งเลยคือ หัวหน้าก็รู้อยู่เต็มอกกว่ามีความขัดแย้งกันอยู่ในองค์การแต่ไม่พูดถึงหรือนำมาเปิดเผย กลับย้ำที่ความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และการกำจัดความขัดแย้งด้วยการถอนตัว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 399-400) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีฝ่ายใดได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างครบถ้วน แต่ละฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งความขัดแย้งในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะหรือมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ การบริหารความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose Conflict Management) สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) ในระดับต่ำ โดยไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา แต่จะปล่อยปัญหานั้นไว้โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งนั้นจะลดลงเองเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งในลักษณะนี้จะเกิดผลดี เมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่รุนแรง ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งนั้นรุนแรง การหลีกเลี่ยงก็อาจจะส่งผลให้ความขัดแย้งนั้นยิ่งรุนแรงขึ้นจนยากจะแก้ไขได้

1.2 การปรองดองหรือความราบรื่น (Accommodation or Smoothing) เป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ การปรองดองเป็นการลดความแตกต่างและความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยมุ่งเอาใจผู้อื่น เสียสละให้กับอีกฝ่ายเพื่อสร้างความสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงและบาดหมางใจกัน

1.3 การประนีประนอม (Compromise) เป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับปานกลาง เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยแต่ละฝ่ายจะต้องยอมเสียสละในสิ่งที่ตนเองต้องการลงบ้างทำให้ไม่มีฝ่ายใดได้รับความพึงพอใจเต็มร้อย ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอนาคต

2. ความขัดแย้งแบบ ชนะ-แพ้ (Win-Lose Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งเท่านั้นที่จะได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างครบถ้วน แต่ละฝ่ายจึงพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ฝ่ายของตนชนะ ความขัดแย้งในลักษณะนี้จะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง (High-Assertiveness) และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ (Low-Cooperativeness) ซึ่งการบริหารความขัดแย้งแบบ ชนะ-แพ้ คือ การแข่งขัน (Competition) เพื่อให้ฝ่ายตนได้รับชัยชนะ โดยอาศัยทักษะที่เหนือกว่าและใช้อำนาจการสั่งการแบบเผด็จการ (Authoritative Command) ภายในในกลุ่ม การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ นี้มักจะส่งผลในทางลบแก่องค์กร ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทำลายความสามัคคีและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลลง นอกจากนี้ยังอาจทำให้เกิดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมีแนวโน้มรุนแรงกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

3. ความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ (Win-Win Conflict) เป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล เพื่อแสวงหาวิธีการที่ทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ และไม่ทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียเปรียบ โดยวิธีการที่ใช้ในกลยุทธ์ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ คือ ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Collaboration or Problem) ซึ่งวิธีการนี้จะแสดงพฤติกรรมความร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะแต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มความสามารถในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาทำให้เกิดความชนะทั้งสองฝ่าย ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ ประกอบด้วย 1) ต้องบรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่าย 2) แนวทางในการแก้ปัญหาคจะต้องได้รับการยอมรับและความเห็นชอบจากทั้งสองฝ่าย 3) กำหนดขั้นตอนซึ่งทุกฝ่ายจะต้องเกี่ยวข้องกันมีความรับผิดชอบร่วมกันเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและความรู้สึก เมื่อความสำเร็จบรรลุผลการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่แท้จริงก็จะเกิดขึ้น

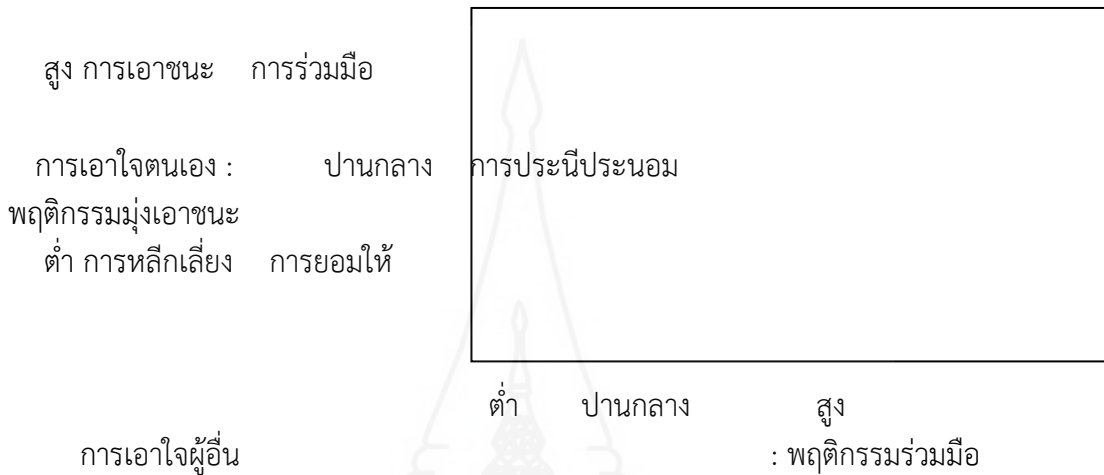
กลยุทธ์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ นี้จึงถือเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของทุกฝ่ายเพราะทุกฝ่ายต่างบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ จึงทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา เกิดความสามัคคีกันส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-97 ถึง 7-99) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งโดยจำแนกแบบของพฤติกรรมเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรม 2 แบบแสดงออกมา คือ

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

กรอบแนวคิดทั้งสองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 แบบพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ก: 7-98)

จากภาพที่ 2.12 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง อธิบายได้ดังนี้

พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งจะมี 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation)

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และชนะด้วยกันก็ให้ความร่วมมือทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและ มิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่ หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอม นั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่า พฤติกรรมการร่วมมือ

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจ ความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลา ผ่านเลยไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้ง ไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายกับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม กับการเอาชนะผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้ เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด แล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่น ลูกน้องมักจะชอบและมีความชื่นเคืองเพราะไม่มี ทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

พฤติกรรมที่เหมาะสมในการจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อคนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่าง หนึ่งจากห้าประการที่กล่าวมาแล้ว คงจะไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือ แสดงพฤติกรรมแบบนั้นๆ ทุกครั้งไปเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง โดยแท้ที่จริงแล้วบางคนอาจแสดง พฤติกรรมหรือวิธีการบางวิธีได้ดีกว่าอีกบางวิธี หรือบางคนอาจมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใด แบบหนึ่งมากกว่าหรือบ่อยครั้งกว่าแบบอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นความชอบส่วนบุคคล หรือ สถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีต และ ความจำเป็นในปัจจุบัน โดยทฤษฎีแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้นๆ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-99 ถึง 7-101) ได้เสนอแนะพฤติกรรมแบบใดเหมาะสม กับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะควรจะใช้วิธีการนี้ เมื่อ

1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การดัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย

1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานและเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

2. การร่วมมือควรจะใช้วิธีการนี้ เมื่อ

2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลาย

2.5 ให้เป็นมติเอกฉันท์

2.6 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. การประนีประนอมควรจะใช้วิธีการนี้ เมื่อ

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยงควรจะใช้วิธีการนี้ เมื่อ

4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่

4.2 เมื่อเรารู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามีความซุนเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากหรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา

4.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้

4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

4.6 เมื่อใช้วิธีการอื่นๆ อาจให้ผลดีกว่า

- 4.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่นๆ
5. การยอมให้ใครจะใช้วิธีการนี้ เมื่อ
- 5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนที่มีความผิดพลาด
- 5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงโมติวิจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่นๆ
- 5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต
- 5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม
- 5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก
- 5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเองเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรม

โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-101) ได้พัฒนาเครื่องวัดแบบของพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งหรืออาจเรียกได้ว่า วัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้นในปี ค.ศ. 1986 เครื่องมือวัดนี้เรียกว่า “Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument” เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเองประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก. กับ ข. แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรมหนึ่งที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรือเป็นวิธีการที่บุคคลให้แก้ปัญหาความขัดแย้ง ให้ผู้ตอบเลือกตัวเลือกใดตัวเลือกหนึ่งในแต่ละข้อโดยพิจารณา ดังนี้

1. แต่ละข้อเลือกพฤติกรรม ก. หรือ ข. ที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงลักษณะของตัวผู้ตอบสนองหรือผู้ตอบมีพฤติกรรมแบบนั้นๆ
2. ในบางข้อ ทั้งพฤติกรรม ก. และ ข. ไม่ใช่แบบฉบับของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวผู้ตอบแต่ขอให้เลือกพฤติกรรมที่ผู้ตอบมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการนั้นๆ ตัวอย่างของข้อคำถาม เช่น

1. ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา

ข. ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

2. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม

ข. ข้าพเจ้าพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน

3. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้

ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้

4. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
- ข. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสม

ปรารถนา

จะเห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งมีหลายแบบ สำหรับแนวคิดของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-97 ถึง 7-101) ได้แบ่งพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งได้ชัดเจน ครอบคลุมพฤติกรรมทุกระดับ อีกทั้งเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมในการวัดพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยแบ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation) ซึ่งผู้วิจัยสนใจและนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้

4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

4.1 ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 167 ถนนจรูญ-ล่องรัฐ หมู่ที่ 6 ตำบลห้วยอ้อ อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ มีเขตพื้นที่บริการ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอสูงเม่น อำเภอเด่นชัย อำเภอลอง และอำเภอวังชิ้น สภาพทางภูมิประเทศโดยพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขา ประมาณร้อยละ 80 ของพื้นที่ทั้งหมด มีพื้นที่รวมทั้งสิ้น 3,548 ตารางกิโลเมตร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2555ก: 5-6)

4.2 ภารกิจและอำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมีอำนาจหน้าที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2555ข: 1-2) ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา แจกจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ดำเนินการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
7. พิจารณาแบ่งส่วนราชการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
8. พัฒนางานด้านวิชาการ จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ประสานการระดมทรัพยากรทุกด้าน รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
11. ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและประสานงานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
13. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
14. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมายหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4.3 โครงสร้าง/การแบ่งส่วนงานภายใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 กำหนดโครงสร้างตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดประกอบด้วย 8 กลุ่ม/หน่วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2555ช: 2) ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 3) กลุ่มบริหารงานบุคคล 4) กลุ่มนโยบายและแผน 5) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 6) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และ 8) หน่วยตรวจสอบภายใน

4.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ตามแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2555-2558 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2555ช: 40-41) ดังนี้

วิสัยทัศน์ กำหนดว่า เป็นองค์กรพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเอกลักษณ์ความเป็นไทย

พันธกิจ กำหนดคือ ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ทักษะในการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีเอกลักษณ์ความเป็นไทย

เป้าประสงค์ กล่าวได้ว่า ประชากรในวัยเรียนทุกคนได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสิทธิอย่างเท่าเทียม ทัวถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานสากล มีคุณธรรม จริยธรรม ภาคภูมิใจในความเป็นไทยและดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

4.5 งาน/โครงการที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ 2555

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ได้กำหนด งาน/โครงการ เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2555ข: 45-47) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 งาน/โครงการที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ประจำปีงบประมาณ 2555

กลยุทธ์	งาน/โครงการ
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริมการขับเคลื่อนยกระดับคุณภาพการศึกษา 2. การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ 3. การพัฒนาการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ 4. สร้างและพัฒนาสื่อเครื่องมืออินเทอร์เน็ตทางไกล 5. การปฏิรูปครูปฐมวัยเชิงพัฒนาสู่คุณภาพมาตรฐานปฐมวัย 6. การประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน 7. นิเทศ ติดตาม ประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 9. พัฒนาและเผยแพร่สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 10. ยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้สาระเศรษฐศาสตร์สำหรับครู
กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา 2. ฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือสามัญ ชั้นความรู้เบื้องต้นและชั้นความรู้ขั้นสูง
กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแข่งขันทักษะวิชาการและศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับเขตพื้นที่ 2. การแข่งขันทักษะวิชาการและศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับภาคเหนือ 3. ขยายผลการใช้โปรแกรมรายงานข้อมูลการรับนักเรียน
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาศักยภาพระบบบริหารงานบุคคล 2. พัฒนาเจ้าหน้าที่ธุรการ ตามโครงการคืนครูให้นักเรียน 3. พัฒนาศักยภาพลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว 4. พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ 5. การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการครู 6. การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา 7. อบรมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านระเบียบ และกฎหมาย

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กลยุทธ์	งาน/โครงการ
กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การศึกษา ตามแนวทางการ กระจายอำนาจทางการศึกษา ยึด หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วม ร่วมจากทุกภาคส่วนและความ ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. เสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาเอกชน 2. พัฒนาเจ้าหน้าที่การเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษา 3. พัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบ 4. การประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา 5. จัดทำระบบ E-Office อุดหนุนทุกกลุ่ม/หน่วย 6. ปรับปรุงอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 7. การพัฒนาเว็บไซต์และจัดเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 8. การวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 9. การพัฒนาการศึกษาสู่อาเซียน

4.6 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนปีการศึกษา 2554

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 มีโรงเรียนในการกำกับดูแลจำนวน 147 โรงเรียน ผู้บริหาร จำนวน 135 คน และข้าราชการครู จำนวน 1,079 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2555ก: 51-60) ซึ่งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 เปิดทำการสอนในระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 บางโรงเรียนเปิดทำการสอนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทุกปีได้เข้าสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติ ได้ผล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 2555ก: 30-31) ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คะแนนเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2554

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับชั้น		รวมเฉลี่ย
	ประถมศึกษาปีที่ 6	มัธยมศึกษาปีที่ 3	
ภาษาไทย	48.69	48.01	48.35
สังคมศึกษา	51.70	41.73	46.72
ภาษาอังกฤษ	32.56	30.09	31.33
คณิตศาสตร์	54.10	29.89	42.00
วิทยาศาสตร์	39.98	32.20	36.09
สุขและพลศึกษา	59.28	52.91	56.10
ศิลปะ	45.82	42.34	44.08
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	55.60	45.39	50.50
รวมเฉลี่ย	48.46	40.32	44.39

จากการสำรวจผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติ ประจำปีการศึกษา 2554 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่า คะแนนเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่ไม่ถึงร้อยละ 50 โดยเฉพาะในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 อันจะส่งผลถึงการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก ในมาตรฐานที่ 5 ด้านผู้เรียน ทำให้โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ในระดับพอใช้หรือต่ำกว่าไม่ได้รับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิสิทธิ์ บุญยา (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานีจำนวน 285 คนผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสาน (+, +) คือ มิตรสัมพันธ์สูงกับกิจสัมพันธ์สูง 2) วิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมากที่สุดคือ การประนีประนอม รองลงมาได้แก่การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ 3) วิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูง เลือกวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามลำดับดังนี้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะ ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง เลือกวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอม การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการยอมให้ตามลำดับ

มาลัย ทิอุต (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก จำนวน 144 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ระดับน้อย 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ที่เลือกใช้ระดับมากที่สุดคือ การร่วมมือ รองลงมาคือ การยอมให้ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา การยอมให้ และการประนีประนอมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา การเอาชนะ การประนีประนอม และการยอมให้ ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภากร เมฆขยาย (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร จำนวน 174 คน ครู จำนวน 348 คน รวม 522 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวมเป็นแบบนักพัฒนา ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง มีความสุภาพมีเมตตา ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่า แบบผู้นำทั้ง 8 มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ การประนีประนอมและการยอมให้

วิภาภรณ์ พิงอารมย์ (2551: 80-83) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ประชากรจำนวน 347 คน จาก 7 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร โดยแบบการร่วมมือและการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบการยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิจัยยังพบอีกว่า 1) การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก คือ ผู้บริหารได้มีการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีในองค์กรและการทำงานเป็นหมู่คณะ และผู้บริหารมีการติดตามงานและให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา 2) การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก คือ ผู้บริหารใช้หลักการเจรจาเป็นเครื่องมือในการบริหาร ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

ปราโมทย์ สุภทน (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 จำนวน 107 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบว่า วุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง และยิ่งพบอีกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุภัทรา นุชสาย (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยใช้สถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 38 โรงเรียน เป็นกลุ่ม

ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระและพนักงานครู จำนวน 228 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิบส์ (Gibbs, 1997: 249) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประนีประนอมความขัดแย้ง โดยได้สำรวจข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่มีความขัดแย้งในชนบท ซึ่งโรงเรียนนี้ประกอบไปด้วยนักเรียนในความขัดแย้งอาจจะมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์ให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีผลมาจากอิทธิพลประเพณีและวัฒนธรรม ควรใช้การประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เฮนกินและคณะ (Henkin and Others, 1999: Abstract) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน โดยศึกษาถึงยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือร่วมใจและแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา

ฮอคินส์ (Hawkins, 2002: Abstract) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อ พฤติกรรมผู้นำและแบบบรรยายภาคองค์การ: กรณีศึกษาการรับรู้ของพฤติกรรมผู้นำผ่านบรรยายภาคขององค์การของโรงเรียนในโรงเรียนนานาชาติ ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาการรับรู้พฤติกรรมผู้นำผ่านทางบรรยายภาคของโรงเรียนในโรงเรียนนานาชาติ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมของตนเองของผู้บริหารและครู และการรับรู้พฤติกรรมโดยภาพรวม โดยใช้ระบบการชี้วัดบรรยายภาคของโรงเรียนแบบเปิด ได้มีการทดสอบตัวชี้วัดพฤติกรรมผู้นำแบบเปิด 3 ด้าน คือ ด้านการสนับสนุน ด้านการบังคับบัญชา และด้านข้อจำกัดและตัวชี้วัดพฤติกรรมครู 3 ด้าน คือ ด้านเกี่ยวกับสถาบัน ด้านงานที่ได้รับมอบหมายและการใช้เวลาว่าง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อบรรยายภาคในโรงเรียนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านการให้การสนับสนุนมีมาก ด้านการใช้อำนาจบังคับบัญชามีน้อย และบรรยายภาคของโรงเรียนเป็นแบบเปิด พบว่าการรับรู้บรรยายภาคของโรงเรียนเป็นแบบเปิด ในโรงเรียนที่มีคะแนนด้านพฤติกรรมผู้นำต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยดัชนีมาตรฐานแบบเปิด พบว่า การรับรู้ของครูต่อบรรยายภาคของโรงเรียนเป็นแบบปิด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประเภทการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำนวน 147 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 135 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำนวน 100 คน ได้มาโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 607-610) จากนั้นสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบมีชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้อำเภอเป็นชั้นภูมิ แล้วสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ที่	อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	สูงเม่น	37	28
2	ลอง	38	28
3	วังชิ้น	38	28
4	เด่นชัย	22	16
รวมทั้งหมด		135	100

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการสอบถามถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 289-290) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของกาญจนา จันทร์ไทย (2539: 87-88) และนำมาปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย มีข้อคำถาม ทั้งหมด จำนวน 30 ข้อ (ภาคผนวก ข) ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	จำนวน	6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่	1-6
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	จำนวน	11 ข้อ ได้แก่ ข้อที่	20-30
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	จำนวน	8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่	7-14
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	จำนวน	5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่	15-19

ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดระดับพฤติกรรมปฏิบัติ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ
- 4 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติบ่อยครั้ง
- 3 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติบางครั้ง
- 2 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง
- 1 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ไม่เคยปฏิบัติ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ชื่อ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument ของโทมัสและ

คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987: 130-133) และของสิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2535: 50-55) นำมาปรับปรุงเพิ่มเติม ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก กับ ข แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์ หรือคำอธิบายแบบพฤติกรรมหนึ่งที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรือเป็นวิธีที่บุคคลใช้แก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง

2.2 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้ง

2.2.2 จัดทำแบบสอบถามฉบับร่างทั้ง 3 ตอน ตอนที่ 1 และ 2 ศึกษาจากแบบสอบถามของกาญจนา จันทร์ไทย (2539: 87-88) ตอนที่ 3 ศึกษาจากแบบสอบถามชื่อ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument ของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987: 130-133) และของสิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2535: 50-55) แล้วนำมาปรับปรุงข้อคำถามให้เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

2.2.3 นำแบบสอบถามฉบับร่างปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และนำมาแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน (ภาคผนวก ก)

จากนั้นนำมาปรับปรุงเพื่อความเหมาะสม โดยพิจารณาค่า Index of Item Objective Congruence (IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป (ภาคผนวก ค)

2.2.4 ทดลองเครื่องมือ นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วจัดพิมพ์และนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.2.5 นำข้อมูลมาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามตามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1990: 202) โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.82 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.90

2.2.6 ปรับปรุงแบบสอบถาม (ภาคผนวก ข) ให้มีความสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 นำหนังสือจากสาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรียนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์แจ้งผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามในการวิจัย

3.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งสอดซองติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับทางไปรษณีย์ ตามระยะเวลาที่กำหนด

3.3 รวบรวมแบบสอบถาม แล้วตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยได้รับกลับคืนจำนวน 91 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 100 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามไปบันทึกข้อมูล แล้วนำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติ ดังนี้

4.1 ข้อมูลที่ได้จากตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การหาค่าความถี่ และร้อยละ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายแบบและรายข้อคำถาม สำหรับการหาค่าความถี่นั้น ให้ดูจากค่าเฉลี่ยรายคนของภาวะผู้นำของแต่ละแบบ ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามคนไหนมีค่าเฉลี่ยของแบบภาวะผู้นำแบบใดสูงที่สุดให้ถือว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีภาวะผู้นำเป็นแบบนั้น ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1981: 182) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.50 - 5.00	แปลว่า มีภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.50 - 4.49	แปลว่า มีภาวะผู้นำในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50 - 3.49	แปลว่า มีภาวะผู้นำในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 - 2.49	แปลว่า มีภาวะผู้นำในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.49	แปลว่า มีภาวะผู้นำในระดับต่ำที่สุด

แล้วนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยาย

4.3 การวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการตามวิธีการตรวจให้คะแนนแบบวัดการจัดการความขัดแย้งของโทมัส-คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987: 130-132) โดยนำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนมาเทียบกับตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การตรวจให้คะแนนแบบวัดการจัดการความขัดแย้งของโทมัส-คิลแมนน์

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
1				ก	ข
2		ข	ก		
3	ก				ข
4			ก		ข
5		ก		ข	
6	ข			ก	
7			ข	ก	
8	ก	ข			
9	ข			ก	
10	ก		ข		
11		ก			ข
12			ข	ก	
13	ข		ก		
14	ข	ก			
15				ข	ก
16	ข				ก
17	ก			ข	
18			ข		ก
19		ก		ข	
20		ก	ข		
21		ข			ก
22	ข		ก		
23		ก		ข	
24			ข		ก
25	ก				ข
26		ข	ก		
27				ก	ข
28	ก	ข			
29			ก	ข	
30		ข			ก

จากนั้นนับจำนวนข้อที่เลือกในแต่ละพฤติกรรมข้อละ 1 คะแนน รวมคะแนนของแต่ละแบบ แล้วนำคะแนนที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนของแบบสอบถามการแก้ไขความขัดแย้ง (Thomas and Kilmann, 1987: 133)

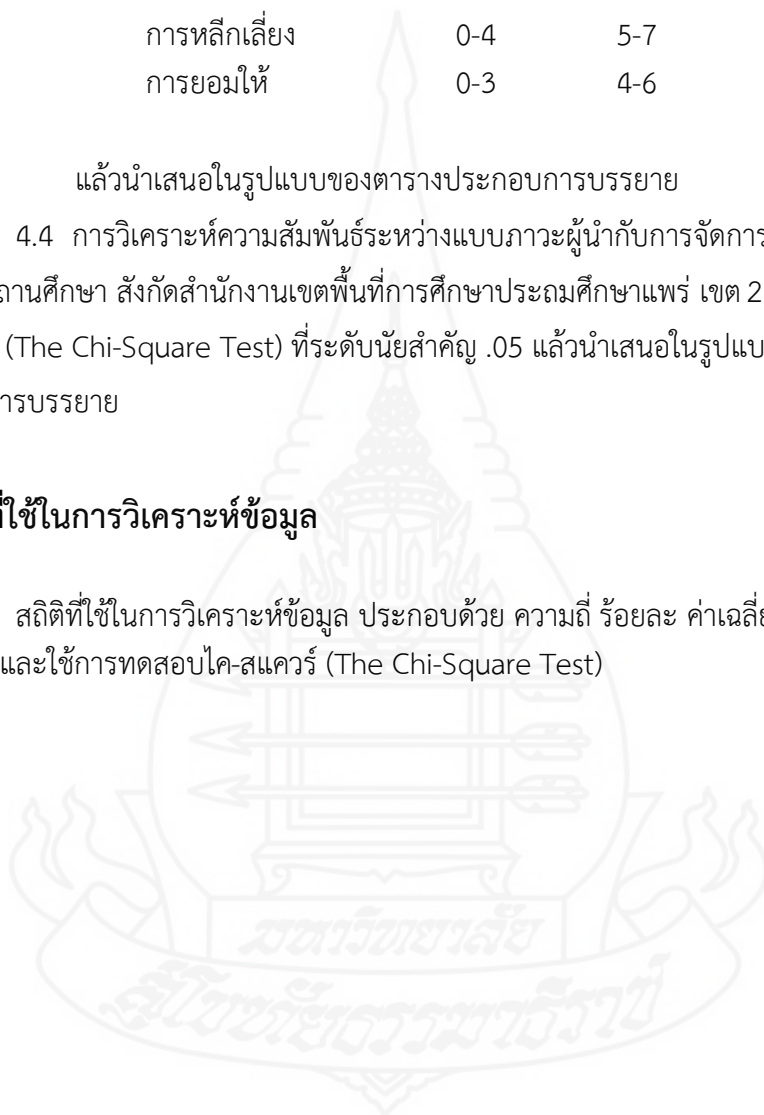
แบบการจัดการความขัดแย้ง	ช่วงคะแนน		
	กลุ่มต่ำ	กลุ่มปานกลาง	กลุ่มสูง
การเอาชนะ	0-3	4-7	8-12
การร่วมมือ	0-5	6-9	10-12
การประนีประนอม	0-4	5-8	9-12
การหลีกเลี่ยง	0-4	5-7	8-12
การยอมให้	0-3	4-6	7-12

แล้วนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยาย

4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 โดยใช้สถิติทดสอบไค-สแควร์ (The Chi-Square Test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 แล้วนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยาย

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การทดสอบไค-สแควร์ (The Chi-Square Test)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำ การจัดการความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายโดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	67	73.63
หญิง	24	26.37
รวม	91	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
31-40 ปี	8	8.79
41-50 ปี	25	27.47
50 ปีขึ้นไป	58	63.74
รวม	91	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	16	17.58
ปริญญาโท	74	81.32
ปริญญาเอก	1	1.10
รวม	91	100.00
4. ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา		
น้อยกว่า 5 ปี	22	24.18
6-10 ปี	9	9.89
11-15 ปี	15	16.48
16-20 ปี	9	9.89
มากกว่า 20 ปี	36	39.56
รวม	91	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 73.63 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 26.37 โดยมีอายุอยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไปจำนวนมากที่สุด จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 63.74 รองลงมาคือช่วงอายุ 41-50 ปี มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 27.47 และช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.79 ตามลำดับ ส่วนวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 81.32 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 17.58 และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10 ตามลำดับ สำหรับประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาใช้ระยะเวลา 20 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 39.56 รองลงมาคือระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 24.18 ระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 16.48 และระยะเวลา 6-10 ปี กับระยะเวลา 16-20 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.89 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ดังตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ความถี่และร้อยละของการประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำ	ความถี่	ร้อยละ
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	11	12.09
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	6	6.59
3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	57	62.64
4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	17	18.68
รวม	91	100.00

จากตาราง 4.2 พบว่า การประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 62.64 รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 18.68 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 12.09 และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.59 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ

รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเขาคาดหวังอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง	4.44	0.54	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
2. การกำหนดสิ่งที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำและวิธีการดำเนินงาน	4.12	0.71	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
3. การกำหนดเวลาการทำงานว่าควรทำงานใด เมื่อใด	4.33	0.70	มีภาวะผู้นำในระดับสูง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
4. การรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน	4.51	0.57	มีภาวะผู้นำในระดับสูงสุด
5. การคอยสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาถึงการดำเนินงานตามกฎระเบียบของมาตรฐานนั้นบ่อยครั้ง	4.01	0.88	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
6. การอธิบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำการดำเนินการอย่างไร	4.33	0.65	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.29	0.67	มีภาวะผู้นำในระดับสูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า คะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงสุดที่ 1 รายการ คือ การรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงานโดยมีค่าเฉลี่ย 4.51 นอกจากนี้พบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยระดับสูง มี 5 รายการ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเขาคาดหวังอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างมีค่าเฉลี่ย 4.44 การกำหนดเวลาการทำงานว่าควรทำงานใด เมื่อใดมีค่าเฉลี่ย 4.33 การอธิบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำการดำเนินการอย่างไรมีค่าเฉลี่ย 4.33 การกำหนดสิ่งที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำและวิธีการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย 4.12 และการสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาถึงการดำเนินงานตามกฎระเบียบของมาตรฐานนั้นบ่อยครั้งมีค่าเฉลี่ย 4.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. การมอบหมายงานที่ท้าทายต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.18	0.64	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
2. การชื่นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง	4.62	0.55	มีภาวะผู้นำในระดับสูงสุด

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
3. การส่งเสริมการพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.71	0.45	มีภาวะผู้นำในระดับสูงสุด
4. การติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง	4.56	0.58	มีภาวะผู้นำในระดับสูงสุด
5. การตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง	4.03	0.67	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
6. ความสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม	3.42	1.12	มีภาวะผู้นำในระดับปานกลาง
7. การแสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเน้นความเป็นเลิศ	4.21	0.69	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
8. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ของทำนในระดับสูง	4.02	0.67	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
9. การมีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้	4.10	0.65	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
10. การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ	4.34	0.69	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
11. การผลักดันให้กลุ่มทำงานแข่งขันกันเพื่อไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น	4.24	0.77	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.22	0.68	มีภาวะผู้นำในระดับสูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า คะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงสุด 3 รายการ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การส่งเสริมการพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ย 4.71 การชื่นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูงมีค่าเฉลี่ย 4.62 และการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ย 4.56 ตามลำดับ นอกจากนี้ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยระดับสูง มี 7 รายการ คือ การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จมีค่าเฉลี่ย 4.34 การผลักดันให้กลุ่มทำงานแข่งขันกันเพื่อไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.24 การแสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเน้นความเป็นเลิศมีค่าเฉลี่ย 4.21 มอบหมายงานที่ท้าทายต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ย 4.18 การมีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้มีค่าเฉลี่ย 4.10 การตั้งความคาดหวังต่อการ

ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.03 การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ของท่านในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.02 ตามลำดับ และยังพบอีกว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง มี 1 รายการ คือ ความสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มมีค่าเฉลี่ย 3.42

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. การมีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้	4.87	0.43	มีภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด
2. การไม่ละเลยสิ่งเล็กน้อยที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ	4.32	0.59	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
3. การพิจารณานำข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน	4.52	0.54	มีภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด
4. การให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานทุกคนว่าทัดเทียมกับเขา	4.69	0.59	มีภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด
5. การบอกกล่าวล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	4.43	0.58	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
6. ความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.73	0.45	มีภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด
7. การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา	4.58	0.54	มีภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด
8. การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุข	4.73	0.47	มีภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.61	0.52	มีภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุด 6 รายการ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้มีค่าเฉลี่ย 4.87 ความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ย 4.73 การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุขมีค่าเฉลี่ย 4.73 การให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานทุกคนว่าทัดเทียมกับผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ย 4.69 การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหามีค่าเฉลี่ย 4.58 การนำ

ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย 4.52 ตามลำดับ นอกจากนี้ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยระดับสูง มี 2 รายการ คือ การบอกกล่าวล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.43 และการไม่ละเลยสิ่งเล็กน้อยที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจมีค่าเฉลี่ย 4.32 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อ แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวกับงาน เขามักจะปรึกษาปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.15	0.71	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
2. ก่อนการตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.34	0.58	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
3. การสอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ	4.40	0.58	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
4. การปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงาน	4.21	0.69	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
5. การขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่จะมอบหมายให้ทำ	4.02	0.75	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.22	0.66	มีภาวะผู้นำในระดับสูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงทุกรายการ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ย 4.40 การตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ย 4.34 การที่ผู้บริหารสถานศึกษามักจะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย 4.21 การปรึกษาปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวกับงานมีค่าเฉลี่ย 4.15 และการขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่จะมอบหมายให้ทำมีค่าเฉลี่ย 4.02 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการวิเคราะห์จากแบบวัดการจัดการความขัดแย้งของโทมัส-คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987: 130-132) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งจำแนกตามวิธีการจัดการความขัดแย้งในกลุ่มต่ำ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มสูง

วิธีการจัดการความขัดแย้ง		กลุ่มต่ำ	กลุ่มปานกลาง	กลุ่มสูง	รวม
1. การเอาชนะ	ความถี่	66	24	1	91
	ร้อยละ	72.53	26.37	1.10	100.00
2. การร่วมมือ	ความถี่	4	73	14	91
	ร้อยละ	4.40	80.22	15.38	100.00
3. การประนีประนอม	ความถี่	2	78	11	91
	ร้อยละ	2.20	85.71	12.09	100.00
4. การหลีกเลี่ยง	ความถี่	17	58	16	91
	ร้อยละ	18.68	63.74	17.58	100.00
5. การยอมให้	ความถี่	2	37	52	91
	ร้อยละ	2.20	40.66	57.14	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีจัดการความขัดแย้งจำแนกรายวิธี ดังนี้
 1) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 72.53
 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 80.22
 3) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 85.71
 4) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 63.74
 5) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มสูง คิดเป็นร้อยละ 57.14

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการ
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาแพร่ เขต 2

เมื่อนำผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษามาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติทดสอบไค-สแควร์ (The Chi-Square
Test) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.8-4.12

ตารางที่ 4.8 ความถี่และค่าไค-สแควร์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง
แบบการเอาชนะ

แบบภาวะผู้นำ	ความถี่ของวิธีการจัดการ			รวม	ไค-สแควร์
	ความขัดแย้งแบบการเอาชนะ				
	กลุ่มต่ำ	กลุ่มปาน กลาง	กลุ่มสูง		
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	7	4	0	11	
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	6	0	0	6	4.446
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	39	17	1	57	(Exact Sig.
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	14	3	0	17	= .549)
รวม	66	24	1	91	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการ
ความขัดแย้งแบบการเอาชนะ (Exact Sig. ของสถิติทดสอบ Chi-Square เท่ากับ .549 ซึ่งมากกว่า
ระดับนัยสำคัญที่กำหนด) โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ส่วนใหญ่เลือกใช้การ
จัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะอยู่ในกลุ่มต่ำ

ตารางที่ 4.9 ความถี่และค่าไค-สแควร์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ

แบบภาวะผู้นำ	ความถี่ของวิธีการจัดการ			รวม	ไค-สแควร์
	ความขัดแย้งแบบการร่วมมือ				
	กลุ่มต่ำ	กลุ่มปานกลาง	กลุ่มสูง		
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	0	9	2	11	15.134
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	2	4	0	6	(Exact Sig.
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	1	48	8	57	= .032)
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	1	12	4	17	
รวม	4	73	14	91	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ (Exact Sig. ของสถิติทดสอบ Chi-Square เท่ากับ .032 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด) โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ส่วนใหญ่เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมืออยู่ในกลุ่มปานกลาง

ตารางที่ 4.10 ความถี่และค่าไค-สแควร์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

แบบภาวะผู้นำ	ความถี่ของวิธีการจัดการ			รวม	ไค-สแควร์
	ความขัดแย้งแบบการประนีประนอม				
	กลุ่มต่ำ	กลุ่มปานกลาง	กลุ่มสูง		
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	0	9	2	11	4.482
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	0	4	2	6	(Exact Sig.
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	2	49	6	57	= .506)
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	0	16	1	17	
รวม	2	78	11	91	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม (Exact Sig. ของสถิติทดสอบ Chi-Square เท่ากับ .506 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด) โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ส่วนใหญ่เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในกลุ่มปานกลาง

ตารางที่ 4.11 ความถี่และค่าไค-สแควร์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง
แบบการหลีกเลี่ยง

แบบภาวะผู้นำ	ความถี่ของวิธีการจัดการ			รวม	ไค-สแควร์
	ความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง				
	กลุ่มต่ำ	กลุ่มปาน กลาง	กลุ่มสูง		
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	2	8	1	11	8.177
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	0	5	1	6	(Exact Sig.
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	14	35	8	57	= .219)
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	1	10	6	17	
รวม	17	58	16	91	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง (Exact Sig. ของสถิติทดสอบ Chi-Square เท่ากับ .219 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด) โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ส่วนใหญ่เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงอยู่ในกลุ่มปานกลาง

ตารางที่ 4.12 ความถี่และค่าไค-สแควร์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง
แบบการยอมให้

แบบภาวะผู้นำ	ความถี่ของวิธีการจัดการ			รวม	ไค-สแควร์
	ความขัดแย้งแบบการยอมให้				
	กลุ่มต่ำ	กลุ่มปาน กลาง	กลุ่มสูง		
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	2	6	3	11	17.542
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	0	3	3	6	(Exact Sig.
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	0	21	36	57	= .013)
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	0	7	10	17	
รวม	2	37	52	91	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ (Exact Sig. ของสถิติทดสอบ Chi-Square เท่ากับ .013 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด) โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ส่วนใหญ่เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้อยู่ในกลุ่มสูง

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ซึ่งสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

1.1.2 เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำนวน 147 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 135 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำนวน 100 คน ได้มาโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 607-610) จากนั้นสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบมีชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้อำเภอเป็นชั้นภูมิ แล้วสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

1.2.3 เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน กำหนดคือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ภูมิภาคการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการสอบถามถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก กับ ข แต่ละตัวเลือก

เป็นสถานการณ์ หรือคำอธิบายแบบพฤติกรรมหนึ่งที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรือ เป็นวิธีที่บุคคลใช้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อย ละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและใช้การทดสอบไค-สแควร์ (The Chi-Square Test)

1.3 ผลการวิจัย

จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 73.63 มีอายุอยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 63.74 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 81.32 มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา มากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 39.56 และผลการวิจัย พบว่า

1.3.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่า

1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษารักษาไว้ซึ่ง มาตรฐานของการดำเนินงานและรายการที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเขาคาดหวังอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง การ กำหนดเวลาการทำงานว่าควรทำงานใด เมื่อใด การอธิบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำการ ดำเนินการอย่างไร การกำหนดสิ่งที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำและวิธีการดำเนินงาน และการสอบถาม ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงการดำเนินงานตามกฎและระเบียบของมาตรฐานนั้นบ่อยครั้ง

2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำใน ระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือการส่งเสริมการพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา การชื่นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความรับผิดชอบสูงและการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ มีการผลักดันให้กลุ่ม ทำงานแข่งขันกันเพื่อไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น การแสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเน้นความเป็น เลิศ มอบหมายงานที่ทำทายต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้การตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาใน ระดับสูง มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงและพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำปานกลาง 1 รายการ คือ ความสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของ สมาชิกกลุ่ม

3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุดเมื่อ พิจารณาเป็นรายการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไป น้อย คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ ความห่วงใย

สวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุข การให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานทุกคนว่าทัดเทียมกับผู้บริหารสถานศึกษา การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาการนำข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบอกกล่าวล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและการไม่ละเลยสิ่งเล็กน้อยที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ

4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือการสอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ การตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้บริหารสถานศึกษามักจะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงาน การปรึกษาปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวกับงาน และการขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่จะมอบหมายให้ทำ

1.3.2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำแนกรายวิธีและคะแนนที่ได้ ดังนี้

1) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะโดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 72.53 รองลงมา อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 26.37 และกลุ่มสูง คิดเป็นร้อยละ 1.10

2) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ โดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 80.22 รองลงมา อยู่ในกลุ่มสูง คิดเป็นร้อยละ 15.38 และกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 4.40

3) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมพบที่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม โดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 85.71 รองลงมา อยู่ในกลุ่มสูง คิดเป็นร้อยละ 12.09 และกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 2.20

4) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง โดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 63.74 รองลงมา อยู่ในกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 18.68 และกลุ่มสูง คิดเป็นร้อยละ 17.58

5) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ โดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มสูงคิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมา อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.66 และกลุ่มต่ำคิดเป็นร้อยละ 2.20

1.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 พบว่า

1) แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ

- 2) แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ
- 3) แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
- 4) แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
- 5) แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้

2. อภิปรายผล

2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันแสดงว่าผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 289-290) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำอาจใช้แบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่างๆ ก็ได้ จึงมิใช่ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ สถานการณ์ที่ต่างกันนั้นย่อมมีภาวะผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการใช้แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ยังได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนอยู่ในระดับที่สูงที่สุดและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่สูงรองลงมา ทั้งนี้ จากประเด็นของการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนที่อยู่ในระดับที่สูงที่สุดนั้นซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสนับสนุน เป็นมิตร ผู้นำช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าอยู่ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และการให้การยอมรับนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 289-290) สอดคล้องกับผลการวิจัยของฮอว์คินส์ (Hawkins, 2002: Abstract) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อบรรยากาศในโรงเรียนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ และยิ่งพบว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านการให้การสนับสนุนมีมาก ด้านการใช้อำนาจบังคับบัญชามีน้อย สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในการนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับการศึกษา รวมทั้งระดับการศึกษา

ขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ (2546ก: 6) ในหลักการการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ และจากผลการวิจัยที่ระบุถึงการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ การขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 289-290) ก็สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ (2546ก: 6) เช่นกันในหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเมื่อพิจารณาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ยังพบอีกว่า การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้บุคคลทุกระดับมีโอกาสในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร (สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ 2553: 10-7) นอกจากนี้ ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2546: 11) ยังได้กล่าวว่าการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ยังสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้าน จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาจึงเป็นความร่วมมือของทุกคน ทุกฝ่าย ได้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

2.2 ผลการวิจัยยังระบุว่า ผู้นำที่เลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุด 6 รายการ ได้แก่ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ มีความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุข ให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา และการนำข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการนำไปดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับการบริหารแบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา (เกษม วัฒนชัย 2546: 23) ที่ได้กล่าวถึงหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เครช, ครัชฟิลด์และบอลลาเชย์ (Krech, Crutchfield and Ballachey, 1962 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2550: 32-33) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม โดยการจัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่มเพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา

ไม่ละทิ้งไปเฉยๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น และโดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดีเป็นมิตรเป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกปลอดภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือ

2.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบอีกว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุด 1 รายการ คือ การรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2550: 28-51) ในด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ จัดระบบบริหารและสารสนเทศ จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษา ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก การประเมินคุณภาพภายนอกจะนำไปสู่การเข้าถึงคุณภาพการศึกษาอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างแท้จริง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 2555: 2) และยังสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในการนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (2546ก: 6) ในหลักการด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ซึ่งโรงเรียนต้องแสดงความรับผิดชอบ ที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาเกือบทุกแห่งได้เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบที่สาม (พ.ศ. 2554-2558) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยพิจารณาจากผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบมากกว่ากระบวนการและค่านึงถึงความแตกต่างของแต่ละสถานศึกษา ประกอบกับแนวคิดของ เครช ครีชฟีลด์และบอลลาเชย์ (Krech, Crutchfield and Ballachey, 1962 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุตม 2550: 32-33) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงาน ที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ คือ การทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมาย การวางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน ติดตามงาน ประเมินผลงาน สรุปผลงานเป็นระยะๆ ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม ตลอดจนประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่พอใจ

2.4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุด คือ การส่งเสริมการพัฒนาของผู้นำได้บังคับบัญชา การชื่นชมกับผู้นำได้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูงและการติดตามการปฏิบัติงานของผู้นำได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ข: 4-60) ในมิติมุ่งงานที่กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภการ เมฆขยาย (2550: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ซึ่งผลการวิจัย พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมเป็นแบบนักพัฒนา ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง มีความสุภาพนอบนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

2.5 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมโดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำระดับสูงทุกข้อ คือ การสอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบการตัดสินใจ ก่อนการตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้บริหารสถานศึกษามักจะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงาน การปรึกษาปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวกับงาน และการขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่จะมอบหมายให้ทำและผลการวิจัยยังพบอีกว่า แบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นความร่วมมือของทุกคน ทุกฝ่าย ได้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ (สุทธิวรรณ ตันติรัตนวงศ์ 2553: 10-17) โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ร่วมตัดสินใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การตัดสินใจสามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการและบุคลากรในสถานศึกษา

2.6 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ โดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มสูงคิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมา อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.66 และกลุ่มต่ำคิดเป็นร้อยละ 2.20 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาเน้นที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่มีความเห็นแตกต่างกัน พยายามถนอมน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ ยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ในบางครั้งเพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสมปรารถนา ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการไปตามต้องการแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วย พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง ถ้าสามารถทำให้เขานั้นมีความสุขได้ นึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการเจรจาต่อรองกัน และได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาด

2.7 ผลการวิจัยระบุว่าแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แต่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือและวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของมาลัย ทิอุต (2544: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมืออยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แบบการยอมให้ และผลงานวิจัย ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา และการยอมให้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวิภาภรณ์ พิงอารมย์ (2551: 80-83) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก นั่นเป็นเพราะวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือจะเป็นวิธีการที่มุ่งเอาชนะในระดับสูง ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความร่วมมือทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นในระดับสูงด้วย ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเป็น การแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย ในขณะที่วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้จะเป็นวิธีการที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เน้นการเอาใจผู้อื่น ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-97 ถึง 7-101) ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 2 แบบ คือ ทั้งแบบการร่วมมือและแบบการยอมให้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนอยู่ในระดับที่สูงที่สุดและภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่สูง รองลงมา รวมทั้งวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือซึ่งเป็นวิธีการที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงแต่ก่อให้เกิดความร่วมมือทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นในระดับสูงด้วยและสอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานที่ผู้บริหารจะใช้วิธีการนี้เพื่อให้งานสำเร็จในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันส่งผลถึงความสำเร็จของงานในภาพรวม

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 การเลือกใช้ภาวะผู้นำจะต้องคำนึงถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการครองงานและครองคน ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมนอกจากก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ยังสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้าน จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในขณะเดียวกันแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการก็จะส่งผลกระทบต่อมาตรฐานของการทำงานทั้งในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบูรณาการแบบของภาวะผู้นำให้สมดุลโดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับบริบทและสถานการณ์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความร่วมมือทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันส่งผลถึงความสำเร็จของงานในภาพรวม

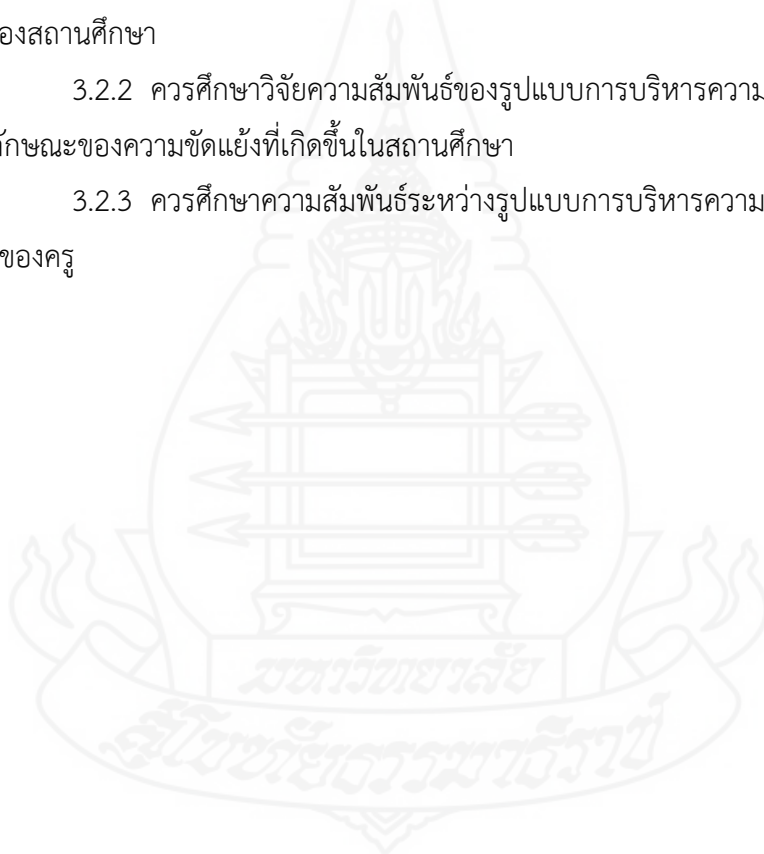
3.1.3 หน่วยงานระดับนโยบายและหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมทั้งนำเทคนิควิธีการที่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติโดยตรง เช่น การให้คำแนะนำปรึกษา (Coaching) การใช้ Best practices เป็นต้น มาใช้ในการพัฒนาดังกล่าว

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิจัยถึงการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา

3.2.2 ควรศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งรูปแบบต่างๆ กับลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

3.2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งกับผลการปฏิบัติงานของครู



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก) คู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล กรุงเทพมหานคร องค์การ
รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- _____. (2546ข) คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่ง
สินค้าและพัสดุภัณฑ์
- กอบเพชร สุขชะ (2536) การศึกษากรณี: การรับรู้แบบพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่าง
บุคคลของผู้บริหารซึ่งเป็นข้าราชการ ระดับ 6 และ 7 สำนักงานปลัด สำนัก
นายกรัฐมนตรี
- กาญจนา จันทร์ไทย (2539) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยคัดสรรด้าน
สถานการณ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” คุษนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กุลชลี จงเจริญ (2556) “การตัดสินใจและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง” ใน *ประมวลชุดวิชาการพัฒนา
ทักษะประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา* หน่วยที่ 5 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- เกษม วัฒนชัย (2546) *ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* กรุงเทพมหานคร คุรุสภา
ลาดพร้าว
- เข้มทอง ศิริแสงเลิศ (2556) “ผู้นำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา” ใน *ประมวลชุดวิชาการพัฒนา
ทักษะประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา* หน่วยที่ 8 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- จันทร์ธานี สงวนนาม (2545) *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* กรุงเทพมหานคร
บุ๊คพอยด์
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2546) “สถานศึกษากับชุมชน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา*
หน่วยที่ 12 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร
ธรรมกลการพิมพ์
- ธีระ รุญเจริญ (2545) *รายงานวิจัย สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ
สถานศึกษาในประเทศไทย เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่องการกระจาย
อำนาจสู่สถานศึกษา: บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 8-9 กุมภาพันธ์ 2545*
กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

- ปราโมทย์ สุกทน (2553) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความ
ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
หนองคาย เขต 3” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547) จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร
พิมพ์ดี
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550) ผู้นำที่ดีไม่มีเลื่อม กรุงเทพมหานคร อนิเมทกรุ๊ป
- พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542) การบริหารความขัดแย้ง กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ภารดี อนันต์นาวิ (2551) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ชลบุรี มหาวิทยาลัย-
บูรพา
- มัลลิกา ต้นสอน (2544) พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- มาลัย ทิอุต (2544) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก” วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ-
กำแพงเพชร
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ภาวะผู้นำ กรุงเทพมหานคร ธนัชการพิมพ์
- รุ่ง แก้วแดง (2546) โรงเรียนนิติบุคคล กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- วิเชียร วิทย์อุดม (2548) ทฤษฎีองค์การ กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
_____ (2550) ภาวะผู้นำ กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- วิภาดา คุปตานนท์ (2544) การจัดการและพฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรังสิต
- วิภาภรณ์ พึ่งอารมย์ (2551) “พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ
คิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักรกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ-
พระนคร
- วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์
พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550) องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- ศุภากร เมฆขยาย (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

- เศาวนิต เศาณานนท์ (2542) *ภาวะผู้นำ* นครราชสีมา สถาบันราชภัฏนครราชสีมา
- สมพร เพ็องจันทร์ (2547) *การบริหารจัดการองค์การ* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมยศ นาวิการ (2543) *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 (2555ก) *ข้อมูลสารสนเทศ ประจำปีการศึกษา 2555* แพร่ เมืองแพร่การพิมพ์
- _____ (2555ข) *แผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2555-2558* สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 แพร่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2
- _____ (2556) *ผลการวิเคราะห์การประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 3* กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาแพร่ เขต 2
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) *แนวทางการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550* กรุงเทพมหานคร ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555) *คู่มือผู้ประเมินเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2554 -2558)* กรุงเทพมหานคร ออฟเซ็ท พลัส
- สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) *แนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553* กรุงเทพมหานคร ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- สิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2535) *การบริหารความขัดแย้ง* กรุงเทพมหานคร จงเจริญการพิมพ์
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2551) *ภาวะความเป็นผู้นำ* ขอนแก่น ขอนแก่นการพิมพ์
- สุทธิวรรณ ตันตริจนวนวงศ์ (2553) “แนวคิดร่วมสมัยทางการบริหาร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ* เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย
- สุภัทรา นุชสาย (2553) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*
- สุรพล พุฒคำ (2544) *โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา* ลพบุรี สถาบันราชภัฏเทพสตรี
- สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547) *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553ก) “การบริหารความขัดแย้ง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

_____. (2553ข) “ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 4 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2551) *การบริหารความขัดแย้งเพื่อสร้างสันติภาพในองค์กร* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อภิสิทธิ์ บุญญา (2541) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Best, J.W. (1981). *Research in Education*. New Jersey: Prentice-Hall.

Coser. Lewis A. (1965). *Function of social conflict*. New York: Free Press.

Cronbach, Lee. J. (1990). *Essentials of Psychology Testing*. 5th ed. New York: Harper Collins Publishers Inc.

Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: The Dryden.

Dessler, G.Y. (1998). *Management: Leading people and Organizations in the 21 st century*. New jersey: Prentice hall international.

Deutsch, Morton. (1972). *Conflict Resolution Contributions of the Behavioral Sciences*. Notre Dame: University of Notre Dame press.

Dubrin, A. J. (2003). *Essentials of management* 6th ed. Mason, OH: South-western.

Filley. Alan C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview. Illinois: Scott. Foresman and Company.

Gibbs, Joan Lawier. (1997). *Conflict mediation: An Examination of Values*. (CD-ROM). Available: Eric Abstract Ondise (Jan.1967-Dec.1982) Item AAC 9734363.

Halpin, A. A. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Mcmillan.

Hawkins, Thomas L. (2002). “Principal Leadership Behavior on School Climate in International School” Master’s Thesis, University of Minnesota.

Henkin, Alan B. ,Cistone, Petere J. and Dee, Jay R. (1999) “Conflict Management Strategies of Principals in Site Based Manaed Schools” *Journal Citaion: Jour of Educational Administration*. 38,2: 142-158.

- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Muchinsky, P.M. (1997). *Psychology Applied to Work An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 5 th ed. California: Brooks/Cole.
- Owens, Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. 4 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hill.
- Robbins Stephan P. (1983). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and Application* 2 nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Thomas, Kenneth W. (1979). *Organizational Behavior*, ed. Steven Kerr. Ohio: Grid Publishing.
- Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilmann. (1987). *Thomas–Kilmann Conflict Mode Interest*. New York: X/COM Incorporated.
- Van Slyke, E. J. (1999). *Listening to conflict: Finding Constructive Solution to Workplace Disputes*. New York: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Wright, P.M. and Noe, R.A. (1996). *Management of Organizations*. Burr Ridge, IL; Irwin Mc.Graw-Hill.
- Yukl, Gary .A. (1989). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและหนังสือขอความอนุเคราะห์



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ นายชาติชาย กันกา
วุฒិการศึกษาศ.ม. (การบริหารการศึกษาศึกษา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2
สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2
2. ชื่อ นางสาวสมศรี ฐานะวุฒิกุล
วุฒิการศึกษาศ.ด. (การบริหารการศึกษาศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร
ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังกวาง
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านวังกวาง อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่
3. ชื่อ นางโฉมฉาย กาศโอสถ
วุฒิการศึกษาศ.ด. (การบริหารการศึกษาศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร
ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าสักปางไม้
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านป่าสักปางไม้ อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่
4. ชื่อ นายปรีชาชาญ อินทรชิต
วุฒิการศึกษาศ.ม. (การบริหารการศึกษาศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำริน (คุรุราษฎร์รังสรรค์)
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านน้ำริน(คุรุราษฎร์รังสรรค์) อำเภอลอง จังหวัดแพร่
5. ชื่อ นายมานะ กาศโอสถ
วุฒิการศึกษาศ.ม. (การบริหารการศึกษาศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร
ดำรงตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2





ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

มกราคม 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
เรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสายัน ปิลาผล นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

มีนาคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ด้วย นายสายัน ปิลาผล นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยทดลองกับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ในระหว่างวันที่ 5-15 มีนาคม 2556 ทั้งนี้ จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถพล จินะวัฒน์)

รักษาการแทน

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ด้วย นายสายัน ปิลาผล นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์
ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ในระหว่างวันที่ 17 เมษายน - 3 พฤษภาคม 2556 ทั้งนี้ จะ
มิให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งาน
วิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บ
ข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความ
กรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถนพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา
แบบสอบถามเพื่อการวิจัยบัณฑิตศึกษา

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 เป็นการรวบรวม
 ข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบสอบถามนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาราชการแทนผู้บริหาร
 สถานศึกษา โดยไม่ต้องเขียนชื่อของท่าน เพียงแต่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอน ทุกข้อ
 ตามความเป็นจริง เพื่อช่วยให้การวิจัยมีความถูกต้องเชื่อถือได้และมีคุณค่าต่อการบริหารการศึกษา
 ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของทุกๆ ท่านไว้ ในโอกาสนี้

นายสายัน ปิลาผล

นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1
ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

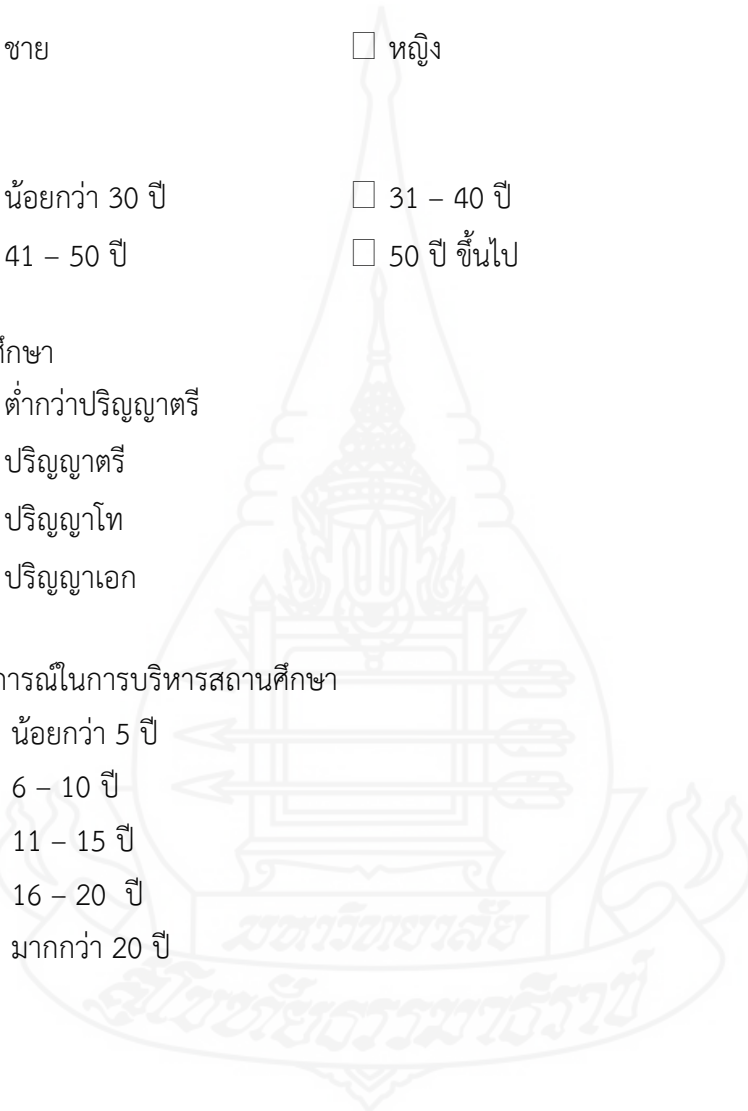
- น้อยกว่า 30 ปี 31 – 40 ปี
 41 – 50 ปี 50 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา

- น้อยกว่า 5 ปี
 6 – 10 ปี
 11 – 15 ปี
 16 – 20 ปี
 มากกว่า 20 ปี



ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามด้านล่างเป็นการกล่าวถึงระดับการแสดงออกของพฤติกรรมผู้นำ โดยท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับพฤติกรรมที่ท่านแสดงออกมากที่สุด

- 5 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ
 4 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติอยู่บ่อยครั้ง
 3 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติบางครั้ง
 2 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัตินานๆ ครั้ง
 1 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ไม่เคยปฏิบัติ

ตัวอย่าง

ข้อความ “ ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ” หากท่านได้ปฏิบัติเกี่ยวกับข้อความนี้บ่อยครั้ง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในแบบสอบถามดังนี้

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ก	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ		✓			

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าท่านคาดหวังอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง					
2	ท่านกำหนดสิ่งที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำและวิธีการดำเนินงาน					
3	ท่านกำหนดเวลาการทำงานว่าควรทำงานใด เมื่อใด					
4	ท่านรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน					
5	ท่านคอยสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาถึงการดำเนินงานตามกฎและระเบียบของมาตรฐานนั้นบ่อยครั้ง					
6	ท่านอธิบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ท่านควรดำเนินการอย่างไร					
7	ท่านมีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้					

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
8	ท่านไม่ละเลยสิ่งเล็กน้อยที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ					
9	ท่านพิจารณานำข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน					
10	ท่านให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานทุกคนว่าทัดเทียมกับท่าน					
11	ท่านบอกกล่าวล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น					
12	ท่านมีความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา					
13	ท่านช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา					
14	ท่านให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุข					
15	เมื่อท่านต้องเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน ท่านมักจะปรึกษาปัญหาเหล่านั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
16	ก่อนการตัดสินใจท่านจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา					
17	ท่านสอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ					
18	ท่านมักจะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงาน					
19	ท่านขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่จะมอบหมายให้ทำ					
20	ท่านมอบหมายงานที่ทำหยาบต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
21	ท่านชื่นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง					
22	ท่านส่งเสริมการพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
23	ท่านติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง					
24	ท่านตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง					
25	ท่านสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม					
26	ท่านแสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเน้นความเป็นเลิศ					
27	ท่านกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ของท่านในระดับสูง					
28	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้					
29	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ					
30	ท่านผลักดันให้กลุ่มทำงานแข่งขันกันเพื่อไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น					

ตอนที่ 3

แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามมีทั้งสิ้นจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อจะแบ่งเป็นข้อย่อย 2 ข้อ ตามตัวอย่าง

ข้อ A	(ก) ท่านมักจะแก้ไขปัญหาโดยการให้คู่กรณีตกลงกันเอง (ข) ท่านจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ท่านมอบหมายงานให้ รับผิดชอบเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องนั้น หากท่านเลือกข้อที่ ก ให้ท่านเขียนอักษร ก ลงใน <input type="text"/> ด้านขวามือดังตัวอย่าง	<input type="text" value="ก"/>
-------	---	--------------------------------

2. ในกรณีที่ข้อความทั้งข้อ (ก) และ (ข) ไม่ตรงกับลักษณะของท่าน หรือตรงกับลักษณะของท่านทั้ง 2 ข้อ โปรดเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทั้ง 30 ข้อ การตอบแบบสอบถามนี้จะสมบูรณ์

ข้อ 1	(ก) ท่านมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา (ข) ท่านเน้นที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่มีความเห็นแตกต่างกัน	<input type="text"/>
ข้อ 2	(ก) ท่านพยายามหาทางแก้ไขปัญหาโดยการเจรจาต่อรอง (ข) ท่านพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาและตนเองเข้าด้วยกัน	<input type="text"/>
ข้อ 3	(ก) ท่านมักที่จะยืนยันที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ (ข) ท่านพยายามถนอมน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้	<input type="text"/>
ข้อ 4	(ก) ท่านพยายามค้นหาผลลัพธ์ของการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเจรจาหาทางเลือกร่วม (ข) ท่านยอมเสียสละสิ่งที่คุณเองอยากได้ในบางครั้งเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสมปรารถนา	<input type="text"/>
ข้อ 5	(ก) ท่านมองหาความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา (ข) ท่านพยายามอย่างที่สุดเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียด	<input type="text"/>
ข้อ 6	(ก) ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่คุณเองไม่สบายใจ (ข) ท่านพยายามที่จะให้ตนเองเป็นผู้ชนะอยู่เสมอ	<input type="text"/>
ข้อ 7	(ก) ท่านพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าตนเองมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ (ข) ท่านอาจยอมในบางเรื่องเพื่อเอาชนะในอีกบางประเด็น	<input type="text"/>

ข้อ 8	(ก) ท่านมักจะแก้ปัญหาโดยการอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ (ข) ท่านพยายามรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย	<input type="checkbox"/>
ข้อ 9	(ก) ท่านรู้สึกว่าจะไม่มีประโยชน์ที่จะไปติดกั่วงลกับปัญหาความขัดแย้งในทุกเรื่อง (ข) ท่านพยายามที่จะทำให้ได้ตามแนวทางของตนเอง	<input type="checkbox"/>
ข้อ 10	(ก) ท่านมักจะตัดสินใจอย่างเร่งด่วนในเรื่องที่สำคัญ (ข) ท่านพยายามหาคำตอบของปัญหาโดยใช้ทางสายกลาง	<input type="checkbox"/>
ข้อ 11	(ก) ท่านพยายามประสานความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาโดยมุ่งที่จะให้เกิดความพอใจของทุกฝ่าย (ข) ท่านปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการไปตามต้องการ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>
ข้อ 12	(ก) ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดการโต้แย้งกันได้ (ข) ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากบุคคลนั้นยอมให้ท่านได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการบ้าง	<input type="checkbox"/>
ข้อ 13	(ก) ท่านเสนอการแก้ปัญหาโดยใช้ทางสายกลาง (ข) ท่านพยายามโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามความคิดเห็นของตนเอง	<input type="checkbox"/>
ข้อ 14	(ก) ท่านแสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ และสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา (ข) ท่านพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์	<input type="checkbox"/>
ข้อ 15	(ก) ท่านพยายามแก้ปัญหาโดยยึดถือคติ แพ้เป็นพระชนะเป็นมาร (ข) ท่านพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งทีนอกเหนือจากอำนาจตนเอง	<input type="checkbox"/>
ข้อ 16	(ก) ท่านพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา (ข) ท่านพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าวิธีการของตนเป็นสิ่งที่ดี	<input type="checkbox"/>
ข้อ 17	(ก) ท่านพยายามแก้ปัญหาโดยการป้องกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล (ข) ท่านไม่สนใจในปัญหาความขัดแย้งที่มองว่าเป็นเรื่องไร้สาระ มีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่	<input type="checkbox"/>
ข้อ 18	(ก) ท่านจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความคิดเห็นถ้าสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีความสุขได้ (ข) ท่านจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าเขายอมที่จะให้ท่านได้ในสิ่งที่ท่านต้องการ	<input type="checkbox"/>

ข้อ 19	(ก) ท่านพยายามฝึกความต้องการของบุคลากรให้เป็นมติเอกฉันท์ (ข) ท่านพยายามที่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเพราะเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด	<input type="checkbox"/>
ข้อ 20	(ก) ท่านทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (ข) ท่านพยายามที่จะทำให้เกิดความยุติธรรมกับทุกฝ่าย	<input type="checkbox"/>
ข้อ 21	(ก) ท่านพยายามที่จะนึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการเจรจาต่อรองกัน (ข) ท่านโน้มเอียงที่จะให้มีการสนทนาหรือการอภิปรายเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา	<input type="checkbox"/>
ข้อ 22	(ก) ท่านพยายามที่จะหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา (ข) ท่านพยายามรักษาสีทิวในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง	<input type="checkbox"/>
ข้อ 23	(ก) ท่านพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์ (ข) ท่านพยายามที่จะไม่เผชิญหน้าในปัญหาความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี	<input type="checkbox"/>
ข้อ 24	(ก) ท่านพยายามทำตามใจผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา (ข) ท่านพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามาตกลงกันด้วยการประนีประนอม	<input type="checkbox"/>
ข้อ 25	(ก) ท่านพยายามแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าวิธีการของตนเองถูกต้อง (ข) ในการเจรจาต่อรองนั้น ท่านคำนึงถึงความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	<input type="checkbox"/>
ข้อ 26	(ก) ท่านแนะนำวิธีการใช้การเจรจาร่วมมือกันในการแก้ปัญหา (ข) ท่านพยายามที่จะผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่าย	<input type="checkbox"/>
ข้อ 27	(ก) ท่านรับรู้ว่ามีปัญหาแต่ปล่อยให้เวลาช่วยคลี่คลายปัญหาไปเอง (ข) ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาด	<input type="checkbox"/>
ข้อ 28	(ก) ท่านมักจะยืนยันตามวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของท่านให้ได้ (ข) ท่านพยายามประสานความรู้สึกที่ไม่ดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความร่วมมือและไว้วางใจ	<input type="checkbox"/>
ข้อ 29	(ก) ท่านเสนอแนะการหาทางร่วมกันในการหาทางออกของปัญหา (ข) ท่านพยายามแก้ปัญหาโดยไม่สนใจกฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ	<input type="checkbox"/>
ข้อ 30	(ก) ท่านพยายามที่จะเรียนรู้จากผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเห็นว่าตนเองบกพร่องหรือต้องการวิธีการที่ดีกว่า (ข) ท่านพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	<input type="checkbox"/>

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ
และการทดสอบ ไค-สแควร์ (The Chi-Square Test)



ตารางการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน
ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

คำถามข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1	+1	+1	+1	+1	-1	0.6
2	0	+1	+1	+1	+1	0.8
3	0	+1	+1	+1	+1	0.8
4	0	+1	+1	+1	+1	0.8
5	0	+1	0	+1	+1	0.6
6	0	+1	+1	+1	0	0.6
7	0	+1	+1	+1	+1	0.8
8	+1	0	+1	+1	+1	0.8
9	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
10	0	+1	+1	+1	+1	0.8
11	0	+1	+1	+1	+1	0.8
12	0	+1	+1	+1	+1	0.8
13	0	0	+1	+1	+1	0.6
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
16	+1	0	+1	+1	+1	0.8
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
18	0	0	+1	+1	+1	0.6
19	0	+1	+1	+1	+1	0.8
20	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
23	+1	+1	+1	-1	+1	0.6
24	+1	0	+1	+1	+1	0.8
25	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
27	+1	-1	+1	+1	+1	0.6
28	+1	0	+1	+1	+1	0.8
29	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

คำถามข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1	+1	-1	+1	+1	+1	0.6
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5	+1	-1	+1	+1	+1	0.6
6	+1	-1	+1	+1	+1	0.6
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
8	+1	0	+1	+1	+1	0.8
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
11	+1	0	+1	+1	+1	0.8
12	+1	0	+1	+1	+1	0.8
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
15	+1	0	0	+1	+1	0.6
16	+1	0	+1	+1	+1	0.8
17	+1	0	+1	+1	+1	0.8
18	+1	0	+1	+1	+1	0.8
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
20	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
22	+1	0	+1	+1	+1	0.8
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
24	+1	0	+1	+1	+1	0.8
25	+1	0	+1	+1	+1	0.8
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
27	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
28	+1	0	+1	+1	+1	0.8
29	+1	0	+1	+1	+1	0.8
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

ตารางแสดงความถี่และความถี่ที่คาดหวังของแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งแบบ
การเอาชนะ

แบบภาวะผู้นำ		การจัดการ ความขัดแย้งแบบการเอาชนะ			รวม
		กลุ่มต่ำ	กลุ่มปานกลาง	กลุ่มสูง	
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ความถี่	7	4	0	11
	ความถี่ที่คาดหวัง	8.0	2.9	0.1	11.0
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ของงาน	ความถี่	6	0	0	6
	ความถี่ที่คาดหวัง	4.4	1.6	0.1	6.0
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	ความถี่	39	17	1	57
	ความถี่ที่คาดหวัง	41.3	15.0	0.6	57.0
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	ความถี่	14	3	0	17
	ความถี่ที่คาดหวัง	12.3	4.5	0.2	17.0
รวม	ความถี่	66	24	1	91
	ความถี่ที่คาดหวัง	66.0	24.0	1.0	91.0

ตารางแสดงการทดสอบไค-สแควร์ (The Chi-Square Test) ของแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความ
ขัดแย้งแบบการเอาชนะ

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-side)	Exact Sig. (1-side)	Point Probability
Pearson Chi-Square	4.446	6	.616	.549		
Likelihood Ratio	6.310	6	.389	.341		
Fisher's Exact Test	5.890			.523		
Linear-by-Linear Association	.230	1	.632	.700	.357	.089
N of Valid Cases	91					

ตารางแสดงความถี่และความถี่ที่คาดหวังของแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งแบบ
การร่วมมือ

แบบภาวะผู้นำ		การจัดการ ความขัดแย้งแบบการร่วมมือ			รวม
		กลุ่มต่ำ	กลุ่มปานกลาง	กลุ่มสูง	
		ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ความถี่	0	
	ความถี่ที่คาดหวัง	0.5	8.8	1.7	11.0
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ของงาน	ความถี่	2	4	0	6
	ความถี่ที่คาดหวัง	0.3	4.8	0.9	6.0
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	ความถี่	1	48	8	57
	ความถี่ที่คาดหวัง	2.5	47.5	8.8	57.0
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	ความถี่	1	12	4	17
	ความถี่ที่คาดหวัง	0.7	13.6	2.6	17.0
รวม	ความถี่	4	73	14	91
	ความถี่ที่คาดหวัง	4.0	73.0	14.0	91.0

ตารางแสดงการทดสอบไค-สแควร์ (The Chi-Square Test) ของแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความ
ขัดแย้งแบบการร่วมมือ

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-side)	Exact Sig. (1-side)	Point Probability
Pearson Chi-Square	15.134	6	.019	.032		
Likelihood Ratio	9.914	6	.128	.142		
Fisher's Exact Test	9.219			.097		
Linear-by-Linear Association	.396	1	.529	.572	.317	.095
N of Valid Cases	91					

ตารางแสดงความถี่และความถี่ที่คาดหวังของแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

แบบภาวะผู้นำ		การจัดการ			รวม
		ความขัดแย้งแบบการประนีประนอม			
		กลุ่มต่ำ	กลุ่มปานกลาง	กลุ่มสูง	
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ความถี่	0	9	2	11
	ความถี่ที่คาดหวัง	0.2	9.4	1.3	11.0
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	ความถี่	0	4	2	6
	ความถี่ที่คาดหวัง	0.1	5.1	0.7	6.0
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	ความถี่	2	49	6	57
	ความถี่ที่คาดหวัง	1.3	48.9	6.9	57.0
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	ความถี่	0	16	1	17
	ความถี่ที่คาดหวัง	0.4	14.6	2.1	17.0
รวม	ความถี่	2	78	11	91
	ความถี่ที่คาดหวัง	2.0	78.0	11.0	91.0

ตารางแสดงการทดสอบไค-สแควร์ (The Chi-Square Test) ของแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-side)	Exact Sig. (1-side)	Point Probability
Pearson Chi-Square	4.842	6	.564	.506		
Likelihood Ratio	4.892	6	.558	.601		
Fisher's Exact Test	4.997			.505		
Linear-by-Linear Association	1.732	1	.188	.238	.127	.055
N of Valid Cases	91					

ตารางแสดงความถี่และความถี่ที่คาดหวังของแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

แบบภาวะผู้นำ		การจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง			รวม
		การจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง			
		กลุ่มต่ำ	กลุ่มปานกลาง	กลุ่มสูง	
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ความถี่	2	8	1	11
	ความถี่ที่คาดหวัง	2.1	7.0	1.9	6
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	ความถี่	0	5	1	57
	ความถี่ที่คาดหวัง	1.1	3.8	1.1	17
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	ความถี่	14	35	8	91
	ความถี่ที่คาดหวัง	10.6	36.3	10.0	57.0
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	ความถี่	1	10	6	17
	ความถี่ที่คาดหวัง	3.2	10.8	3.0	17.0
รวม	ความถี่	17	58	16	91
	ความถี่ที่คาดหวัง	17.0	58.0	16.0	91.0

ตารางแสดงการทดสอบไค-สแควร์ (The Chi-Square Test) ของแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-side)	Exact Sig. (1-side)	Point Probability
Pearson Chi-Square	8.177	6	.225	.219		
Likelihood Ratio	9.151	6	.165	.239		
Fisher's Exact Test	6.959			.277		
Linear-by-Linear Association	1.436	1	.231	.264	.137	.040
N of Valid Cases	91					

ตารางแสดงความถี่และความถี่ที่คาดหวังของแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้

แบบภาวะผู้นำ		การจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้			รวม
		การจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้			
		กลุ่มต่ำ	กลุ่มปานกลาง	กลุ่มสูง	
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ความถี่	2	6	3	11
	ความถี่ที่คาดหวัง	0.2	4.5	6.3	6
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	ความถี่	0	3	3	57
	ความถี่ที่คาดหวัง	0.1	2.4	3.4	17
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	ความถี่	0	21	36	91
	ความถี่ที่คาดหวัง	1.3	23.2	32.6	57.0
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	ความถี่	0	7	10	17
	ความถี่ที่คาดหวัง	0.4	6.9	9.7	17.0
รวม	ความถี่	2	37	52	91
	ความถี่ที่คาดหวัง	2.0	37.0	52.0	91.0

ตารางแสดงการทดสอบไค-สแควร์ (The Chi-Square Test) ของแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-side)	Exact Sig. (1-side)	Point Probability
Pearson Chi-Square	17.542	6	.007	.013		
Likelihood Ratio	11.801	6	.067	.056		
Fisher's Exact Test	11.041			.057		
Linear-by-Linear Association	6.301	1	.012	.012	.009	.004
N of Valid Cases	91					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสายัน ปิลาผล
วัน เดือน ปี เกิด	20 ตุลาคม 2520
สถานที่เกิด	ตำบลหนองม่วงไข่ อำเภอหนองม่วงไข่ จังหวัดแพร่
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) วิชาเอกคณิตศาสตร์ พ.ศ. 2543
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านแม่บงใต้ อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่
ตำแหน่ง	ครูชำนาญการโรงเรียนบ้านแม่บงใต้

