



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับ
กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง
Transformational Leadership among Administrators of Royal Award
Educational Institutions in Conflict Management Strategies

ฐิติพร จุ้ยจ๋ามงค์
Thitiporn Juyjamnong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Public Administration
Prince of Songkla University

2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับ
กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

Transformational Leadership among Administrators of Royal Award
Educational Institutions in Conflict Management Strategies

ฐิติพร จุ้ยจามรงค์

Thitiporn Juyjamnong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Public Administration
Prince of Songkla University

2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์
การจัดการความขัดแย้ง
ผู้เขียน นางสาวฐิติพร จุ้ยจำนงค์
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
(ดร. ฤชุตา เทพยากุล)

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรพร ทองชะไคค)

.....กรรมการ
(ดร. ฤชุตา เทพยากุล)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมานีย์ ช. บุญพันธ์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....
(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งสง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มี
ส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ

(ดร. ฤชชุตตา เทพยากุล)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ

(นางสาวฐิติพร จ้อยจำนงค์)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ

(นางสาวฐิติพร จุ้ยจำวงศ์)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธการจัดการความขัดแย้ง
ผู้เขียน	นางสาวฐิติพร จุ้ยจำนงค์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธการจัดการความขัดแย้ง มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน 2) เพื่อศึกษาระดับกลยุทธการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับกลยุทธการจัดการความขัดแย้ง ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม แบบรองรับภายใน (Embedded Design) เป็นการวิจัยที่มีการวิจัยย่อยเป็นเชิงคุณภาพภายในการวิจัยหลักเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลเชิงประมาณโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานในปี พ.ศ.2559 ทั้ง 5 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และระดับวิชาชีพ จำนวน 242 คน และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานในปี พ.ศ.2559 ทั้ง 5 ระดับ ระดับละ 2 คน จำนวน 10 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .534) 2) ระดับกลยุทธการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .638) 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับกลยุทธการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

Thesis Title	Transformational Leadership among Administrators of Royal Award Educational Institutions in Conflict Management Strategies
Author	Miss Thitiporn Juyjamnong
Major Program	Public Administration
Academic Year	2020

ABSTRACT

The purpose of this research were to 1) study the transformational leadership among administration of Royal Award Educational Institutions, 2) to study the conflict management of Royal Award Educational Institutions, and 3) to study the moderation of psychological capital between transformational leadership among the Educational Institutions and the conflict management. By using mixed method with embedded design which is the qualitative sub-research utilized in-dept-interview under the main quantitative research deploying quesionnaires to collect the data. The respondents of this analysis consist of 242 administrators from Royal Award Educational Institutions in 2016 from five levels of education: pre-elementary level, elementary level, high school level, vocational certificate, and vocational diploma. The in-depth-interview is employed for ten administrators (two interviewees for each level of education).

The results found that 1) the overall level of the transformational leadership is high at (\bar{x} = 4.36, S.D. = .534) 2) the overall conflict management is high at (\bar{x} = 3.81, S.D. = .638) 3) the moderation of psychological capital is with relationships statistically significance at 0.01.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความสามารถจากบุคคล และหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล เพื่อให้ประกอบการศึกษาค้นคว้าและวิจัย ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมให้ความรู้ทั้งในด้านวิชาการ และการดำเนินชีวิต ตลอดจนกำลังใจต่างๆ จนทำให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฤชชุตตา เทพยากุล ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทางในการทำโครงการวิจัย อีกทั้งกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรพร ทองชะโชค และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมานีย์ ช. บุญพันธ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง จนทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้สมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความกรุณาจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิอีกหลายท่านที่ได้กล่าวชวามในที่นี้ ที่ได้แสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบสอบถาม อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อผู้วิจัย

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ให้แนวคิดและแนวทางต่าง ๆ ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้ผู้วิจัย ขอขอบคุณสถาบันแห่งนี้ ได้ปลูกฝังทัศนคติ ความรู้ ให้ผู้วิจัย และหล่อหลอมให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ มีคุณค่าต่อผู้วิจัยและต่อสังคม รวมไปถึงเจ้าหน้าที่หลักสูตรทุกท่าน ที่ช่วยในการอำนวยความสะดวกในกิจต่าง ๆ และขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่เป็นกำลังใจสำคัญ และให้การสนับสนุนผู้วิจัยมาตลอดมา ทำயที่สุดขอขอบคุณพี่ น้อง และเพื่อน MPA. ทุกคน ที่คอยให้ความสนับสนุน และให้กำลังใจตลอดเวลา ทำให้ผู้วิจัย มีความมานะ บากบั่น ตลอดระยะเวลาศึกษา

นางสาวฐิติพร จุ้ยจ้านงค์

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ.....	ก
รายการตาราง.....	ค
รายการภาพประกอบ.....	จ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์.....	3
สมมติฐาน.....	4
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	10
กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง.....	22
สถานศึกษารางวัลพระราชทาน.....	42
เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	53
แบบแผนการวิจัย.....	55
เครื่องมือในการวิจัย.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้.....	60
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	62
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	63
1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัล พระราชทาน.....	67

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

1.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน.....	74
1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน.....	82
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	84
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	86
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	89
สรุปผลการวิจัย.....	90
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	100
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	109
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์.....	110
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	123
ภาคผนวก ค ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	125
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล/สัมภาษณ์.....	140
ประวัติผู้เขียน.....	143

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	54
2	ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	55
3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	63
4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	63
5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ.....	64
6	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	64
7	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับเงินเดือน.....	65
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง.....	65
9	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	66
10	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับสถานศึกษา.....	67
11	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา.....	68
12	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี.....	69
13	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	70
14	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	71
15	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	73
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน.....	74
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการถอนตัว.....	75

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการใช้อำนาจ.....	76
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการกลบเกลื่อน.....	78
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม.....	79
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา.....	81
22	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัล พระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา.....	83
23	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ.....	86

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	52

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

ปัจจุบันหลายประเทศมีความพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศตนให้อยู่ในระดับแนวหน้า มีการจัดตั้งองค์กรขึ้นตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสำหรับสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบ ประเมินโรงเรียน และรายงานผลต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และต่อสาธารณชน ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546) แต่แต่ละประเทศจะกำหนดเกณฑ์ที่แตกต่างกันออกไป บางประเทศมีการจูงใจให้เกิดการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาด้วยการให้รางวัล เช่น เขตการปกครองพิเศษฮ่องกง มีการให้รางวัลการปฏิบัติงานและการสอนดีเด่นของครูและสถานศึกษา รางวัลที่ได้รับส่วนหนึ่งนำไปพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษา ด้วยรางวัลความเป็นเลิศจะให้แก่สถานศึกษาที่สามารถแสดงผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ การจัดการและการจัดองค์การ การเรียนการสอน การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา ด้านผลสัมฤทธิ์และระดับการพัฒนาของนักเรียน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงสนพระราชหฤทัยและเล็งเห็นว่า การศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการพัฒนาประเทศ ทรงมีพระราชปรารภแก่ ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มล. ปิ่น มาลากุลในปี 2506 เมื่อครั้งเสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดงานแสดงศิลปหัตถกรรมนักเรียนประจำปีการศึกษา 2506 และพระราชทานรางวัลแก่โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามซึ่งมีการจัดการศึกษาดีเด่น ใจความในพระราชปรารภมีว่า “มีนักเรียนจำนวนมากที่มีความประพฤติดีและมีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียนได้ผลดี รวมทั้งมีโรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาดีจนนักเรียนได้รับการเรียนดีเป็นส่วนรวม นักเรียนและโรงเรียนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสมควรจะได้รับรางวัลพระราชทาน” กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการได้รับพระราชปรารภมาพิจารณาดำเนินการด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้นและถือเป็นภารกิจอันสำคัญที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาช้านาน เพราะนอกจากจะเป็นโอกาสอันดีในการทำกิจกรรมที่สนองพระราชปรารภของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (คู่มือการประเมินนักศึกษาเพื่อรับรางวัล

พระราชทานระดับอุดมศึกษาประจำปีการศึกษา 2559: 1) รางวัลพระราชทานยังเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติให้ดียิ่งขึ้นจึงเป็นที่ตระหนักชัดว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้นทรงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทรงเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาของชาติ พระราชทานขวัญ กำลังใจแก่นักเรียน นักศึกษาที่มีความประพฤติดี มีผลการเรียนดี ตลอดจนถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่นด้วยการพระราชทานรางวัลให้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) รางวัลพระราชทานจึงถือเป็นรางวัลสูงสุดของสถานศึกษาที่มีคุณภาพที่ผู้ได้รับรู้สึกภาคภูมิใจและถือเป็นสิริมงคลแก่ชีวิต

สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานต้องมีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีการเตรียมการอย่างดีเพื่อปรับกระบวนการการทำงาน วิริริโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงถือเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษา ความสำเร็จและความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวแปรสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ องค์การทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำทางการศึกษาที่ดีเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์การรวมถึงพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง แนวคิดที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจเป็นผู้มีคุณธรรม และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ (สมเกียรติ บาลลา, 2554) องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถจูงใจให้ครูให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการ

สร้างบารมี (Charisma) หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล คือผู้นำคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และ 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานยังมีสัดส่วนไม่มากนัก สาเหตุจากปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ได้แก่ การที่นักเรียนได้คิดวิเคราะห์และลงมือปฏิบัติจริงน้อย ข้อจำกัดเรื่องหลากหลายของแหล่งเรียนรู้ ปัจจัยด้านการบริหารการจัดการ ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ ประสิทธิภาพการจัดระบบคุณภาพภายใน ปัจจัยด้านบุคลากรและการบริหาร ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของการจัดการศึกษาของครู และประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (ธัญลักษณ์ ไกรสยาม, 2558) ปัญหาที่ปรากฏจากวรรณกรรมข้างต้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานสถานศึกษารางวัลพระราชทานให้ เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสบความสำเร็จ (โด่งสยาม โสมาภา, 2559)

จากสภาพดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาที่รู้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งรวมถึงวิเคราะห์ถึงบริบทที่เกี่ยวข้อง และเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งเพื่อเป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน
- 2) เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. สามารถนำกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษารางวัลพระราชทานมาประยุกต์หรือใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา และองค์การทางการศึกษา

2. สามารถนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษา และองค์การทางการศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้มีขอบเขตการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

2. ขอบเขตด้านตัวแปร

งานวิจัยนี้ขอบเขตด้านตัวแปร จำแนกเป็น

1) ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2) ตัวแปรตาม คือ กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย การถอนตัว การใช้อำนาจ การกลบเกลื่อน การประนีประนอม และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานในปี พ.ศ.2559 ทั้ง 5 ระดับคือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และระดับวิชาชีพ ทั้งหมด 123 แห่ง แห่งละ 5 คน รวมจำนวน 615 คน

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานในปี พ.ศ.2559 จำนวน 242 คน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล คือ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานในปี พ.ศ.2559 จำนวน 10 คน

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในปี พ.ศ.2559 ในประเทศไทย

5. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาในการศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภายในปี พ.ศ. 2561 ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบทางการบริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานแต่ละแห่ง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หรือรักษาการในตำแหน่ง ครูใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งเรียกอย่างอื่นของโรงเรียนภาครัฐ และเอกชน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานเข้าไปมีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจ และระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้

สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกันทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานจะแสดงพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นมิตร เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตาม เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกมีความยินดี เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้นำจะได้รับการชื่นชม เคารพยกย่อง และได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้นำมีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้นำจะทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้น และเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ส่งเสริมการทำงานให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายและมีคุณค่าให้แก่ผู้ตาม ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ ผู้นำจะสร้างความคาดหวังและสื่อสารความคาดหวังนั้นแก่ผู้ตาม เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อเป้าหมาย มีความกระตือรือร้นและต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นเร้าศักยภาพ และความสามารถของผู้ตามเพื่อให้เกิดนวัตกรรม และความสร้างสรรค์ โดยการทำให้ผู้ตามมองปัญหาในมุมมองใหม่ หรือเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการมอง โดยการตั้งคำถาม การสนับสนุน และกระตุ้นผู้ตามให้พยายามคิดหาวิธีการแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ ๆ มาใช้กับสถานการณ์ในลักษณะเดิม ให้ผู้ตามมีอิสระในการใช้ความคิดและแสดงข้อคิดเห็นโดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดและแนวคิดของผู้ตามเมื่อแนวคิดนั้นต่างไปจากผู้นำ

4) การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานให้ความใส่ใจในความต้องการความสำเร็จ และความต้องการความก้าวหน้าของผู้ตามรายบุคคลเป็นพิเศษ โดยการฝึกสอน และการเป็นพี่เลี้ยงจนกระทั่งผู้ตามมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองไปในระดับที่สูงขึ้น โดยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนเกื้อกูลผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันไปของผู้ตามแต่ละคน

3. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง แนวทางหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานใช้ในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ซึ่งในการจัดการเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งมี 5 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการถอนตัว หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานพยายามวางตัวเป็นกลาง มีความอดทนอดกลั้น เพื่อหลีกเลี่ยงหรือแยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร การสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มีอยู่

2) ด้านการใช้อำนาจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะ โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ในสถานการณ์ความขัดแย้ง มักจะถามเพื่อนร่วมงานว่าจะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ดังนั้น ลูกน้องจึงเป็นฝ่ายพ่ายแพ้

3) ด้านการกลบเกลื่อน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่นแม้ว่าความคิดเห็นของตนเองจะถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่อยากจะให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจพยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตัวเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่นพยายามรักษาน้ำใจคนเป็นสำคัญ

4) ด้านการประนีประนอม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควรให้ความสำคัญแก่คนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสถานภาพเดิม ไม่ปรารถนา จะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผลมักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตนเอง อาจโดยการให้แยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ย ต่อรอง หรือประนีประนอม

5) ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่างเกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการ

แก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าการแก้ปัญหาคือสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

4. สถานศึกษารางวัลพระราชทาน หมายถึง สถานศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และการศึกษาวิชาชีพ ที่ได้รับการประเมินและคัดเลือกจากคณะกรรมการให้ได้รับรางวัลพระราชทานในปีการศึกษา 2559

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดและเป็นเครื่องมือในการอภิปรายผลการวิจัยและนำเสนอผลการวิจัย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะศึกษา โดยมีเนื้อหาครอบคลุมในประเด็นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

2.3 พัฒนาการการเกิดความขัดแย้ง

2.4 กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งแบ่งตามประเภท

2.5 ผลของความขัดแย้ง

2.6 กระบวนการจัดการความขัดแย้ง

2.7 ความขัดแย้งในสถานศึกษา

3. สถานศึกษารางวัลพระราชทาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผู้ศึกษา และมีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ โดยสรุปสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพล อำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) ในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนและยืนยันว่าทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์การ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์, 2559)

1.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านมีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมในการบริหารองค์การของผู้บริหารที่สามารถนำพาให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถได้มากกว่าที่ตั้งใจไว้ ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศ และโลก (ภิรมย์ ถิ่นถาวร, 2550) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Yukl, 1998) ให้อิสระแก่ผู้ตามในการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง (Autonomy) และส่งเสริมให้ผู้ตามมีศักยภาพเพื่อให้มีการพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น (Shamir et al., 1993) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในเรื่องอารมณ์ ความรู้สึก ค่านิยม จริยธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายในระยะยาว รวมถึงเป็นกระบวนการกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตาม การตอบสนองความต้องการ และการดูแลผู้ตามในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน (Northouse, 2012) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมุ่งไปที่ภาระงาน และการบรรลุเป้าหมายในระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยแบบอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา

และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคลนอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นรูปแบบของอิทธิพลที่ผลักดันให้ผู้ตามประสบความสำเร็จมากเกินความคาดหวัง (วรกัญญาพิไล แกะระหัน, 2550) Burns (1978) ได้เสนอโมเดลที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามยกระดับแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น โดยผู้นำใช้วิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามโดยการตั้งจุดความสนใจของผู้ตามมาสู่ค่านิยมทางศีลธรรม และอุดมการณ์ที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมีมนุษยธรรม และสันติภาพส่วนผู้ตามจะถูกยกระดับทางความคิดจาก การทำแค่วันนี้ ไปสู่ การทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าของพรุ่งนี้ ตามแนวคิดของ Burns ไม่ว่าจะใครหรือตำแหน่งใดในองค์กร หรือองค์กรใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น และสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และยังสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ช่วยอธิบายประสิทธิผลหรือความสำเร็จของผู้นำโดยพิจารณาจากอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามซึ่งต่อกันและกัน แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มแรกนั้นปรากฏในงานวิจัยของ Burns ในเรื่องภาวะผู้นำทางการเมือง Burns ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของผู้นำและผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้น ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมและยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามผ่านการแสดงอุดมคติและค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน ความสงบสุข และมนุษยธรรม ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความริษยา หรือความเกลียดชัง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's need hierarchy, 1954) คือ ผู้ตามจะถูกยกระดับจากตัวตนที่เป็นอยู่ในทุก ๆ วันให้ เป็นตัวตนที่ดีกว่า

Burns (1987) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นั้นอยู่ในทิศทางตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นจูงใจผู้ตามโดยการแสดงออกถึงผลประโยชน์และความสนใจของตนเอง (Self-Interest) เป็นการแบ่งปันผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ตามในแง่ของการยกระดับแรงจูงใจ ยกระดับคุณธรรม และจริยธรรมให้เพิ่มสูงขึ้น Burns เห็นว่าตัวอย่างที่ดีที่สุดของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือ Gandhi ผู้นำและนักการเมืองที่มีชื่อเสียงชาวอินเดีย ที่ถูกยกย่องเป็นมหา

บุรุษแห่งอินเดีย ซึ่งเป็นผู้กระตุ้นและยกระดับความหวัง ความต้องการรวมทั้งยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของชาวอินเดียนับล้านคนให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอร์นนั้นสามารถจะเกิดขึ้นกับใครก็ได้ในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด โดยจะเป็นบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีภาวะผู้นำเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ (Interrelationships) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการตอบสนองทางด้านแรงจูงใจ และปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม ซึ่งเขายังได้เสนอแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาว่าบุคคลหนึ่งนั้นมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหรือไม่ 3 ประการด้วยกัน คือ 1) การแสดงค่านิยมอันเป็นแบบอย่าง (Modal values) ที่ดึงมาให้แก่ผู้ตามได้ปฏิบัติตามและเป็นมาตรฐานแก่สังคม 2) มุ่งเน้นที่ค่านิยมผลลัพธ์ (End values) ที่เกิดแก่ผู้นำและผู้ตาม 3) ผู้นำมีอิทธิพลทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกต่อผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดของ Bass (1985)

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยมีพื้นฐานแนวคิดมาจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบอร์น โดยแบบได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง ในมุมมองที่ผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ตาม กล่าวคือ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกชื่นชม ไว้วางใจ เคารพยกย่องในตัวผู้นำ และจงรักภักดีซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ จะเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตามโดย 1) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงความสำคัญ ของผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน 2) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ขององค์กร หรือทีมมากกว่าคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง และ 3) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดลำดับขั้นความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการขยายแนวคิดมาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น มุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และผู้ตามบนพื้นฐานของการที่ผู้นำในพูดคุยกับผู้ตามถึงสิ่งที่ตนเองต้องการ เงื่อนไข รางวัลที่ผู้ตามจะได้รับถ้าหากสามารถทำในสิ่งที่ต้องการนั้นให้ประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติ หรือกระทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ หรือมากกว่าที่ผู้ตามคาดคิดว่าจะสามารถเป็นไปได้ โดยผู้นำจะมอบหมายงานที่ทำ ทาย เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ทำให้มีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีส่วนในการสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม และอิทธิพลนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการให้อำนาจแก่ผู้ตามโดยต้องการให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงบทบาทมาเป็นผู้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการยอมรับเสมอว่าเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นองค์รวม และมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ภายในหน่วยงานย่อยขององค์กร จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป โดยผู้นำจะมีการดูแล สอนทักษะต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามตามความจำเป็นที่ต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการจัดการความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยมีสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจที่เกิดจากการประพடுத்தกันเป็นแบบอย่างของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม การกระตุ้นศักยภาพ และความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม การตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้เหมาะสมตามรายบุคคล ซึ่งพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบต่อผู้ตามทางด้านค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ จริยธรรม รวมไปถึงด้านการประพฤติปฏิบัติ ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายในตนเองเพิ่มสูงขึ้นในด้านความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความรู้สึกถึงพลังอำนาจที่มีอยู่ในตนเอง ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ความรู้สึกผูกพันต่อกลุ่ม และเป้าหมายกลุ่ม และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าทั้งต่อองค์กรและคนรอบข้าง และเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยตรง โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้มีสูงขึ้นกว่าที่คาดหวังเพื่อเป็นการยกระดับแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อให้เกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้นโดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติการ ในการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้ที่จะสามารถบริหารองค์กรได้นั้น ต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีความเหมาะสมทั้งความสามารถ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการคิดหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร และแก้ไขปัญหา รวมถึงขยายการปฏิบัติงานให้กว้างขวาง สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความสามารถในการสร้างความมั่นใจในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถสังเกตคุณภาพของผู้นำได้จากบุคลิกภาพ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหาร และการจัดระบบงาน มีทักษะในการสร้างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร และสอดคล้องกับสถานการณ์อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้เสียสละเพื่อส่วนรวม และสามารถบริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นแนวทางที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน

การตี อนันต์นาวิ (2553) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร 4 ประการ ดังนี้

1) เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือแม้ผู้บริหารมีความรู้ และประสบการณ์ในเรื่องงานมากมายเพียงใด แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกดึงออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่

2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน องค์กรจะประกอบด้วยบุคคล หรือสมาชิกจำนวนหนึ่ง มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความแตกต่างกัน ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความเชื่อ และประสบการณ์ เมื่อบุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวต้องมาอยู่ร่วมกันในองค์กร สิ่งที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ คือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งในรูปแบบใดก็ตาม หากผู้บริหารในองค์กรเป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้รับการยอมรับนับถือ แล้วมักจะสามารถประสาน จัดการ หรือบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการประสานประโยชน์ ชักจูง หรือประนีประนอม เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคี และสามารถร่วมกันฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความ

เจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ช่วยเชื่อมโยง ผูกมัดให้สมาชิกขององค์การมี การทำงานที่เป็นเอกภาพ

3) ช่วยโน้มน้าวชักจูง ให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การต้องมีปัจจัยที่เอื้ออำนวย หลาย ๆ อย่าง เพื่อให้ทำให้สมาชิกมีความตั้งใจ และทุ่มเททำงาน ให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด และความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความ คิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงาน ก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ ก็คือ ผู้บริหารขององค์การ จะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความ ยอมรับ เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นว่าผู้บริหาร ไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่ จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อองค์การต้องเผชิญสภาวะคับขัน หรือสภาวะที่ อาจกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ เพิ่มความรอบคอบ มีความ ระมัดระวัง ความเข้มแข็งที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพ ภายในองค์การเพื่อให้องค์การ รอดพ้นจาก สภาวะคับขัน ดังกล่าว

จิตรสุดา ลิ้มเกรียงไกร (2555) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้ เพราะเนื้อหาของการจัดการ ความเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องสามารถเก็บไว้ใช้ในวันหน้าได้โดยมีหลักที่ว่า ความจริงสิ่งเดียวที่ไม่ เปลี่ยนคือทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเป็นเช่นใด ถ้าผู้นำมี ความสามารถในการพัฒนาความคิด การปลูกฝังค่านิยม การเสริมพลังในทางสร้างสรรค์ และการ ตัดสินใจได้ เมื่อนั้นผู้นำก็จะสามารถสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้นได้จากการสอนให้ผู้อื่นทำตามเขา ผู้คนที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงซ้ำแล้วซ้ำเล่า และสิ่งที่คนเหล่านี้ทำก็ เพื่อก่อให้เกิดองค์กรแห่งชัยชนะ โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรทั้ง องค์กรจากสภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่งไปเป็นสภาวะหรือวัฒนธรรมอีกอย่าง และหากจะนำ นวัตกรรมความคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ควรต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ในองค์กรด้วย ไม่จำกัดเฉพาะแค่ผู้บริหารในองค์กรแค่เพียงอย่างเดียว

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถ และมี คุณลักษณะของการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มุ่งพัฒนาตนเองและบุคลากร เพื่อให้้องค์การ บรรลุเป้าหมาย

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่สร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกในองค์กร และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยอิทธิพลนั้นจะปรากฏในรูปของการให้อำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามสามารถพลิกบทบาทกลายเป็นผู้นำในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานของผู้นำในระดับต่าง ๆ ภายในหน่วยงานย่อยขององค์กร โดยผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจที่สำคัญ และข้อจำกัดจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันทางความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการจัดการความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารเพื่อเน้นและสร้างค่านิยม และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงประกอบไปด้วย (โสภณ ภูเก้าล้วน, 2555)

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมาย

งาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งองค์ประกอบ เนื่องจากแต่ละองค์ประกอบต่างมีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน มีรายละเอียดดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง ศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ทำให้ผู้ตามพยายามประพฤติเหมือนกับผู้นำ และมีความต้องการเลียนแบบพฤติกรรม สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการใช้อารมณ์ และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความเชื่อและค่านิยม ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ การจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ และความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยการกำหนดวิสัยทัศน์ และจุดประสงค์ร่วมกัน แสดงความมั่นใจ สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตามที่ตั้งไว้ ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้รักษาอิทธิพลในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ในองค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำมีการประพฤติ ปฏิบัติในทางที่จูงใจเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ผู้ตาม โดยการให้ความหมายและสร้างความท้าทายในการทำงานให้แก่ผู้ตามเพื่อสร้างแรงจูงใจ ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณความเป็นทีม (Team Spirit) ให้มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยอาศัยการสร้างเจตคติที่ดี และการมองในแง่บวก ผู้นำจะสร้างและสื่อความประสงค์ที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงให้เห็นถึงการอุทิศตน เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น และแสดงความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมาย ช่วยให้ผู้ตามอุทิศตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาความผูกพันของตนเอง ต่อเป้าหมายขององค์กร ในหลายครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจมักเกิดขึ้นผ่านปัจจัย

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยปัจจัยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง และยังช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรค หรือปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ และยังมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อีกด้วย

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่ม และเกิดความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร กระตุ้นให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ และดีกว่าเดิม โดยผู้นำมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยอาศัยการตั้งสมมติฐาน การพิจารณาปัญหา และการเผชิญกับปัญหาที่เคยเกิดขึ้น ด้วยวิธีการใหม่ มีการจูงใจและให้การสนับสนุนผู้ตามให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขและหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามคิดวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และกระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นและเหตุผล โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตาม แม้จะมีความแตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน ผู้นำทำให้ผู้ตามเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถ และเป็นการสร้างโอกาสในการหาทางออกร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกปัญหามีทางออก ถึงแม้จะมีอุปสรรคบ้างในบางครั้ง แต่ผู้นำก็สามารถพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ ด้วยการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา โดยผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีการตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาถือเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการสร้างความตระหนักและกระตุ้นการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกับผู้นำจะและผู้ตาม ในฐานะเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง โดยมีผู้นำเป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อการพัฒนาผู้นำจะต้องเอาใจใส่ดูแลความต้องการของปัจเจกบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อผลสัมฤทธิ์ และการเติบโตของบุคลากรแต่ละคน ด้วยการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมอบโอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และความต้องการการประพติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีความเข้าใจและให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ใส่ใจในความกังวลของผู้ตามแต่ละบุคคล มองปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าการมองบุคคลเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัย

การผลิต ผู้นำจะมีการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ โดยผู้นำจะดูแลสอบถามให้คำแนะนำ และให้การสนับสนุนช่วยเหลือให้ความก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยที่ผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าการกำลังถูกตรวจสอบ

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบันผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง (สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง, 2549) ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยปรัชญาความเชื่อที่ว่า สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับนักเรียน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนั้น การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงถือเป็นวิธีการบริหารจัดการที่สามารถทำให้บรรลุความเชื่อดังกล่าวได้ อย่างไรก็ตามสถานศึกษาจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปจากสภาวะเดิมได้ หากผู้บริหารไม่สามารถเปลี่ยนแปลงบทบาทในการบริหารจัดการของตนไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการจัดการศึกษาต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีเทคนิค และวิธีการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของชาติ ของหลักสูตร และของชุมชนและสังคม การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กรทำให้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารการศึกษา สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้ (วิไล พิณใจพงศ์, 2558)

1) การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารองค์กรทางการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการ อธิการบดี รองอธิการบดี หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา หรืออุดมศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งในด้านพฤติกรรม ด้านคุณลักษณะ และอาศัยการผสมผสานทฤษฎีในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เหตุการณ์ วัฒนธรรมและรูปแบบ

สังคมในปัจจุบัน ซึ่งหากผู้บริหารบริหารงานโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมกับทฤษฎีการบริหาร การศึกษาแล้วนำมาผสมผสานกับเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมจนเกิดผลงานที่มี ประสิทธิภาพได้นั้น แสดงว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของงาน

2) การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหาร องค์กรที่มีการบริหาร จัดการที่ดีจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร แต่หากขาดการบริหารที่ดีก็จะก่อให้เกิดความ ล้มเหลว นอกจากภาวะผู้นำที่ต้องมีในตัวผู้บริหารแล้ว การบริหารที่มีการใช้กลยุทธ์ที่ดีก็เป็นสิ่ง สำคัญที่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยผู้บริหารต้องยึดหลักการบริหารงานที่ดี มีความ เหมาะสมทั้งต่อบุคคล เหตุการณ์ และสถานที่

3) การนำภาวะผู้นำมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำสั่ง หรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลูกน้องที่อยู่ในสายงานตามลำดับ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเช่นเดียวกัน เนื่องจาก ความเป็นผู้นำย่อมมีอยู่ในตัวของทุกคนที่มีความสามารถในการตัดสินใจการทำงานเพื่อที่จะ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและตรงตามมาตรฐานการศึกษาขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้

1) ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอำนาจอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา มีชื่อเรียก เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา ประธาน นายกรัฐมนตรี ประธานาธิบดี กษัตริย์ โดยผู้นำเป็นผู้มีบทบาทในการ บริหารองค์กร หรือเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สำหรับผู้นำทางการศึกษานั้น หมายถึง บุคคลที่ เป็นผู้ได้รับอำนาจตามกฎหมาย และการอาศัยอำนาจบารมี อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ มา ใช้ในการบริหารจัดการตามบทบาทและหน้าที่ของตนโดยอาศัยความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจบุคลากรในองค์กรให้กระทำตามความต้องการของตน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ องค์กร หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน อธิการบดี หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน เป็นต้น

2) ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานที่มีบทบาทเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ลูกน้อง มีหน้าที่ทำตามคำสั่งหรือกระทำตามภาระงานที่ได้รับการมอบหมายจากผู้นำ ซึ่งผู้ตามมี อยู่ 4 ประเภท คือ

- 1 ไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจหรือไม่มั่นใจ
- 2 ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ

3 มีความสามารถแต่ไม่มีความมั่นใจหรือไม่มั่นใจ

4 มีความสามารถและมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ

ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (1993) มีหลักการว่าผู้บริหารจะใช้รูปแบบการบริหารงานอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และระดับความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายรวมถึงความสามารถ (Ability) ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และความเต็มใจ (Willingness) ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ผู้ตาม วิเคราะห์งาน แล้วจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man in the Right Job) ผู้ตามในวงการศึกษาหมายถึง ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ตามจำเป็นต้องอาศัยผู้นำในการกำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ ภารกิจ รวมถึงการมอบหมายงาน การติดตาม การแนะนำ และการควบคุม ให้ภาระงานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ตามก็ต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการตามที่ได้รับคำสั่งหรือมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา

3) สถานการณ์ หมายถึง เวลา กำหนดการ เหตุการณ์ ช่วงเวลา สถานที่ โอกาส และสภาวะของการทำงานนั้น ๆ เช่น การประชุมครูก่อนการเปิดภาคเรียน การอบรม และชี้แจง การปฏิบัติงาน ก่อนจัดโครงการ ต่างก็มีคำสั่งในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน และทำความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานจริงดังนั้นผู้บริหารจะบริหารงานใด ๆ ต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ สถานการณ์ ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

จากองค์ประกอบดังกล่าว การบริหารจัดการทางการศึกษาล้วนต้องอาศัยภาวะผู้นำทั้งตัวของผู้นำและผู้ตามที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม กลมกลืน เกิดความพึงพอใจต่อผู้นำและผู้ตามและการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของงาน

ภาวะผู้นำกับการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เพราะในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษาดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาจึงต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข พัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและล้มเหลวของการพัฒนาองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาทักษะในการบริหารและใช้

ทักษะที่มีให้เกิดผลดีต่อองค์กร การศึกษาและฝึกฝนให้มีความรู้ความสามารถในทักษะดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับนับถือ ผู้ร่วมงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และทำให้องค์กรก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ และสามารถพบได้โดยทั่วไปในทุกองค์กร มีหลากหลายมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้ง เช่น แนวคิดแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะส่งผลในด้านลบ สร้างความเสียหายต่อการทำงานของกลุ่ม แนวคิดที่สองเป็นแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เชื่อว่าความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติตามธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าในกลุ่มใด ๆ และไม่ได้เป็นสิ่งที่เลวร้ายแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้ามกลับช่วยเสริมสร้างพลังการทำงานของกลุ่มให้มีมากยิ่งขึ้น และแนวคิดที่สามแนวคิดเชิงนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist Approach) เป็นแนวคิดที่มองว่าความขัดแย้งไม่เพียงแต่ช่วยสร้างพลังการทำงานให้กับกลุ่ม แต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด (Absolute Necessary) ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของคนทุกคนที่อยู่ในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งได้เสมอผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักและเรียนรู้ให้เข้าใจกับสภาพของความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นและเรียนรู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสมและพยายามปรับเปลี่ยนผลกระทบทางลบจากความขัดแย้งให้เป็นผลกระทบทางบวกต่อองค์กรให้ได้ (อรุณ รักธรรม, 2547) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) นั้นถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร ซึ่งไม่ควรจะปล่อยปละละเลยให้สภาพของความขัดแย้งภายในองค์กรดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ เพราะจะทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงเกินแก้ไขหรือควบคุมและอาจก่อให้เกิดปัญหาตามมา ฉะนั้น ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง โดยเบื้องต้นจะต้องศึกษาถึงสาเหตุความขัดแย้งว่ามีปัจจัยใดที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร (อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล, 2544)

2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) คือ ความไม่ลงรอยกันและการปะทะกันระหว่างความคิด ผลประโยชน์ เป้าหมาย ความเชื่อและความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมรสเหตุมาจากการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน การไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ หรือมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน หรือการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด การมีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือความต้องการความเท่าเทียมในด้านวัตถุประสงค์ และคุณค่า จนเกิดความต้องการชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้าม ถูกกดดัน สูญเสีย หรือเกิดจากความต้องการมีสถานภาพเหนือกว่าอีกฝ่าย สถานการณ์เหล่านี้มักจะทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะความไม่เห็นด้วยและมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งความขัดแย้งมักมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระหว่างบุคคล ระดับสังคม ไปจนถึงระดับชาติและนานาชาติ ในทุก ๆ ความขัดแย้งผู้คนจะมีมุมมองต่อนิยามและบริบทของความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไป ทำให้การนิยามความหมายของ ความขัดแย้ง ย่อมมีความแตกต่างกัน ซึ่งพอจะประมวลความหมายของความขัดแย้งได้ดังนี้

ความหมายของความขัดแย้งตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้อธิบายไว้ว่า ขัด หมายถึง การไม่ทำตาม การฝ่าฝืน หรือขึ้นใจ และให้ความหมายของคำว่า แย้ง หมายถึง การไม่ลงรอย การต้านและทานไว้ เมื่อรวมความแล้ว ความขัดแย้งจึงหมายถึง สภาพของความไม่ลงรอยกัน คือการไม่ยอมทำตาม และยังมี การต้านเอาไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน 2546)

Kriesberg (1998) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งว่าเป็นปรากฏการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปแสดงความเชื่อที่ว่าทั้งสองฝ่ายมีความต้องการที่ไม่สอดคล้องและไม่สามารถสามารถไปด้วยกันได้ ซึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้ทั้งสองฝ่ายมีการยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดย Kriesberg จะให้ความสำคัญกับคำว่า แสดงความเชื่อ

Howard (2003) ให้ความหมายความขัดแย้งว่าหมายถึง สถานการณ์ที่สองฝ่ายหรือมากกว่าพยายามที่จะยืนยันเป้าหมาย และความคิดของตนเอง บนพื้นฐานของความเชื่อที่ไม่สามารถที่จะปรองดอง หรือลงรอยกันได้ทั้งทางความคิด หรือความเชื่อ นอกจากนั้นยังมองว่าความขัดแย้งไม่ได้ถูกพัฒนาเป็น ความรุนแรงเสมอไป เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปกติ และสามารถจัดการได้ด้วยแนวคิดสันติวิธี

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2545) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นมิตร โดยจะแสดงออกผ่านพฤติกรรม เช่น การข่มขู่ หรือการสร้างแรงกดดันแก่ฝ่ายตรงข้าม หรือการดำเนินการใด ๆ ที่มีลักษณะของการข่มขู่เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาวะของการไม่ลงรอยกัน หรือการที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน ที่แสดงออกซึ่งการเป็นปฏิปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยโต้แย้งกันในประเด็นด้านค่านิยม หรือการแข่งขันในเรื่องของอำนาจ สถานภาพ เป้าหมาย และการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ชาญชัย อาจัน สมาจาร (2550) ความขัดแย้ง คือ พฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มที่ได้ ออกแบบมาด้วยเจตนาเพื่อยับยั้งการบรรลุเป้าหมายของบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น การยับยั้งอย่างมีวัตถุประสงค์ ดังกล่าวอาจเป็นไปอย่างแข็งขันหรือเฉื่อยชา ประเด็นสำคัญในการให้คำจำกัดความขัดแย้งก็คือเป้าหมายที่เข้ากันไม่ได้ เมื่อบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งแทรกแซงด้วยวัตถุประสงค์ในการปฏิเสธผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายอื่น ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นและความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องของความต้องการไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริงหรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เกิดความขัดกัน หรือการไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องของเป้าหมาย ค่านิยม การแสดงความเชื่อ การแย่งชิงผลประโยชน์ การไม่ลงรอยกันด้านความต้องการ ความสนใจ การรับรู้ การตีความ และการแสดงความรู้สึกในด้านลบ นอกจากนั้น ความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่คนสองคน หรือมากกว่านั้น มีการปฏิบัติที่สื่อถึงการบั่นทอน การเกลียดชัง และการใช้พฤติกรรมข่มขู่ และไม่เป็นมิตรต่อกันอีกฝ่าย จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

เมื่อกล่าวถึงทฤษฎีความขัดแย้ง พบว่า ทฤษฎีทางด้านความขัดแย้งมีฐานคิดอยู่ 3 กลุ่มที่แตกต่างกัน ดังนี้ (บุษบง ชัยเจริญวัฒนนะ และเหมือนขวัญ เรณุมาศ, 2560)

1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) ปี 1900-1940 มองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อบุคคล ชุมชน และองค์กรเสมอ มักให้ความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำว่า ความรุนแรง (Violence) หรือคำว่าการทำลาย (Destruction) หรือคำว่า ความไร้เหตุผล (Irrationality) ซึ่งแฝงความหมายที่ไม่ดี จากนิยามเช่นนี้ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่อันตราย และสร้างความเสียหาย ทักษะที่มีต่อความขัดแย้งตามแนวคิดดั้งเดิมจึงสอดคล้องกับเจตคติที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกลุ่ม โดยมองว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากการสื่อสารที่ไม่มี

ประสิทธิภาพหรือเกิดจากการไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารที่ขาดการตอบสนองต่อความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม

จากการมองว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งที่เลวร้ายก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อองค์กร เป็นการมองพฤติกรรมของผู้ที่สร้างความขัดแย้งโดยผิวเผิน ก่อให้เกิดความเชื่อว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งควรหลีกเลี่ยง จึงเพียงพอแต่ให้ความสนใจหาสาเหตุของความขัดแย้งและลงมือแก้ไขเพื่อให้งานของกลุ่มและขององค์กรกลับคืนสู่ภาวะเดิม

2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) มองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติได้ในทุกกลุ่ม หรือทุกองค์กร และทุกชุมชน และเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้โดยมุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์มองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงยอมรับความขัดแย้ง โดยอธิบายถึง เหตุผลของการมีความขัดแย้งว่า เป็นสิ่งที่มิประโยชน์ต่อบุคคลภายในองค์กรและชุมชนไม่สามารถกำจัดได้ ซึ่งในภายหลังแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ได้รับความนิยมมากช่วงระหว่างทศวรรษ 1940 ถึงกลางทศวรรษ 1970

3) แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) ในมุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์กลับกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นด้วยเหตุผลว่าเมื่อไรก็ตามที่กลุ่มหรือองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความสุข คิด หรือทำอะไรไปในทิศทางเดียวกันแล้ว เมื่อนั้นจะเริ่มเข้าสู่ภาวะการเริ่มตกต่ำเสื่อมถอยขององค์กรอันเนื่องมาจากการอยู่คงที่ ขาดการปรับตัว ทำให้องค์กรไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นแนวคิดของนักปฏิสัมพันธ์จึงเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญในการกระตุ้นและเสนอแนะผู้นำให้ทำการคงความขัดแย้งไว้ในองค์กร ในระดับที่เพียงพอที่กลุ่มยังสามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขึ้น

Stoner (1978) ได้สรุปเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งตามทัศนะสมัยเดิมกับทัศนะสมัยปัจจุบันไว้ดังนี้

1) แนวคิดสมัยเดิมเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบขององค์กรและการบริหารขององค์กรอีกทั้งยังเชื่อว่าการขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์กรและทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานและยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้งการขัดขวางความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2) แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ไม่ว่าจะองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไรความขัดแย้ง

ที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ เพราะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้งเมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพก็จะยุติความขัดแย้งในองค์กรไว้ได้

Robbins (1983) แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิดคือ

1) แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) แนวความคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปีค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายทำลายขาดเหตุผลใช้ความรุนแรงไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่งดังนั้นจึงต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหายดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบังสาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่องขาดความใจกว้างขาดความไว้วางใจเชื่อใจเป็นความผิดพลาดของผู้บริหารตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งที่เลวร้ายคนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี

2) แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปีค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความซับซ้อนความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือเป็นพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่มดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์กรต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งแทนที่จะขจัดหรือปฏิบัติว่าไม่มีความขัดแย้ง

3) แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Integrationist View) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์คล้ายกับแนวพฤติกรรมศาสตร์ โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่ที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงควรรักษาความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป เพื่อช่วยให้คนมีความตื่นตัวกระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์ สรุปได้ว่าแนวคิดความขัดแย้งแต่เดิมมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะเป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหาร ส่วนแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี เป็นสิ่งที่มีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ และไม่ได้เลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือเป็นพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่มให้มีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.3 พัฒนาการของการเกิดความขัดแย้ง

หากพิจารณาพัฒนาการการเกิดความขัดแย้งอาจแบ่งได้เป็น 3 ระยะดังนี้ (บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และเหมือนขวัญ เรณูมาศ, 2560)

ระยะที่ 1 ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) เป็นระยะของความขัดแย้งที่ยังไม่พัฒนาเต็มที่ และยังไม่ขยายตัวจนเกิดการแบ่งตัวของคู่กรณี

ระยะที่ 2 ความขัดแย้งกำลังเกิด (Merging Conflict) พัฒนาขึ้นมาจากระยะแรก คือ เกิดการแบ่งตัวของคู่ขัดแย้ง ต่างฝ่ายต่างรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น และปรากฏคู่กรณีที่ชัดเจน แต่ยังไม่มีการบวกรวมการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง

ระยะที่ 3 ความขัดแย้งปรากฏ (Manifest Conflict) เป็นระยะที่ความขัดแย้งได้พัฒนาไปเป็นข้อพิพาทที่ชัดเจน มีการดำเนินการตามบทบาทที่ตนเองเกี่ยวข้อง รวมถึงอาจมีการเจรจาไกล่เกลี่ย หรืออาจถึงทางตันหาทางออกไม่ได้

Pondy (1967) ได้กล่าวถึงพัฒนาการของความขัดแย้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ การแอบแฝงของความขัดแย้ง ความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ ความขัดแย้งที่เปิดเผย สภาพภายหลังการเกิดความขัดแย้ง

Robbins (1983) แบ่งพัฒนาการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ระยะ ระยะแรก คือ ศักยภาพที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน ระยะที่สอง คือ การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล ระยะที่สาม คือ พฤติกรรมที่แสดงออก และระยะที่สี่ คือ ผลของความขัดแย้ง

Kriesberg (1973) อธิบายโมเดลวงจรของความขัดแย้งว่า เมื่อบุคคลมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ขัดแย้งกัน ก็จะเกิดกระบวนการตระหนักรู้แล้วนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งรูปแบบความขัดแย้งมีความแตกต่างกันออกไป จากนั้นก็จะเกิดกระบวนการเร่งความขัดแย้งให้ขยายตัวหรือกระบวนการลดความขัดแย้งให้ลดระดับลง โดยความขัดแย้งจะเร่งขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับรูปแบบการสลายตัวของความขัดแย้ง และจะเกิดผลลัพธ์ตามมา ผลลัพธ์ที่ว่า คือ การสามารถยุติความขัดแย้งได้ หรือหากจัดการความขัดแย้งไม่ถูกต้อง เหมาะสมก็อาจเพิ่มดีกรีของความขัดแย้งอีกครั้งหนึ่ง

2.4 ประเภทของความขัดแย้ง

สามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามระดับความขัดแย้งจากบุคคลถึงองค์การได้ 6 ประเภทดังนี้

ประเภทที่ 1 ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการไม่บรรลุเป้าหมายของบุคคลตามที่ตั้งไว้ หรือการไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองว่ามีเพียงพอหรือไม่ หรืออาจเกิดจากความสับสนว่าวันเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถตัดสินใจได้ โดยความขัดแย้งภายในตัวบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเลือกว่าจะทำสิ่งใด ในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลทางบวก เช่น การต้องตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์ และความพึงพอใจเท่ากัน (Approach – Approach Conflict)

2) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่า โดยทางเลือกเหล่านั้นต่างให้ผลที่ไม่น่าพึงพอใจ เช่น ต้องเลือกว่าต้องอยู่อาศัยในเมือง หรือขับรถจากบ้านย่านเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง (Avoidance – Avoidance Conflict)

3) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น การเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ต่างจังหวัด ต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตร (Approach – Avoidance Conflict)

ประเภทที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป อันเนื่องมาจากความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องราว การกระทำ หรือวัตถุประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างด้านการรับรู้ สถานภาพ ครอบครัวยุค และการเลี้ยงดู ตลอดจนพื้นฐานการศึกษาของบุคคล ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งที่สกัดกั้นบุคคลจากการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทที่ 3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม อันเนื่องมาจากความไม่เห็นด้วย ในแนวคิด ดังนั้นเมื่อสมาชิกต่างต้องสรุปผลจากข้อมูลเดียวกันทำให้ผลมีความแตกต่างกัน เมื่อสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเรียกว่า ความขัดแย้งด้านเหตุผล ซึ่งผลของความขัดแย้งแบบนี้ช่วยให้เกิดการ

แลกเปลี่ยนทางความคิด ข้อมูล ข่าวสาร และทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนพื้นฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ เรียกว่า ความขัดแย้งในเชิงความรู้สึก ซึ่งความขัดแย้งในรูปแบบนี้อาจมีผลมาจากกรณีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

ประเภทที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) มักจะนำไปสู่การแข่งชัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ – แพ้ ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้

ประเภทที่ 5 ความขัดแย้งในองค์การ (Interorganizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์การสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ (Vertical Conflict)

2) ความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกัน มักเกิดขึ้นกับผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร (Horizontal Conflict)

3) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสายงาน และทีมงาน (Line – Staff Conflict) มักเกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มในสายงานเดียวกัน

4) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาท หน้าที่ที่ไม่ชัดเจน หรือไม่มีการกำหนดบทบาท ทำให้บุคลากรไม่รับรู้บทบาทของตน และก่อให้เกิดความไม่สอดคล้องกันในการทำงานในบทบาทต่าง ๆ

ประเภทที่ 6 ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การ เนื่องมาจากมีความต้องการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้เกิดการแข่งชันเกิด แย่งชิง และมีการปฏิสัมพันธ์ในแง่ของการขัดแย้ง หากมีความขัดแย้งสูง จะมีผลต่อความพยายามขององค์การ และอาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์การนั้น ๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

นอกจากนี้สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Task Interdependence) ปัจจัยประการแรก คือ การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่า ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กัน ต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือหรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ความไม่เป็นอิสระแก่กันในการทำงานของหน่วยงานในองค์การสามารถนำไปสู่ความขัดแย้ง 3 รูปแบบด้วยกัน ประการแรก ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาด และอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่ง

เกี่ยวข้อง โดยที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันโดยตรง อาจนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกันได้ ประการที่สอง คือ รูปแบบของการปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่งที่จะปฏิบัติงานได้ก็ต่อเมื่องานของอีกหน่วยงานหนึ่งได้สำเร็จลุล่วงแล้ว ลักษณะเช่นนี้ หากเกิดความล่าช้าในการทำงานของหน่วยงานแรก ก็จะส่งผลให้การทำงานของหน่วยงานหลังล่าช้าตามไปด้วย เนื่องจากต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จก่อน ประการสุดท้าย เป็นลักษณะการทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ หรือการอาศัยข้อมูลจากหน่วยปฏิบัติงานอื่น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน หากหน่วยงานไม่สามารถร่วมมือกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

2) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased Specialization) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้งยิ่งมีการแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ก็ยิ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านนั้นส่งผลให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงานจำกัด และเป็นเหตุให้การพัฒนาศึกษาเรียนรู้ หรือแนวความคิดมีการจำกัดเฉพาะในงานของตน สภาพเช่นนี้มักทำให้บุคลากรในหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคลและเมื่อมีความจำเป็นต้องประสานหรือทำงานร่วมกันแล้ว ก็จะมีโอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

3) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously Defined Responsibilities) ความไม่ชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กร ทำให้เกิดความสับสน และเกิดการก้าวร้าวในงาน หรือเกิดการงานที่ซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง และสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ คือ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดหน้าที่และความรับผิดชอบใหม่ ๆ แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขอบข่ายของงาน ที่ระบุถึงความรับผิดชอบ และหน้าที่ที่ทันต่อสถานการณ์ และกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพเช่นนี้มีผลให้กลุ่ม บุคลากร หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ทำให้ในบางครั้งอาจก่อให้เกิดการปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น

4) อุปสรรคจากการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อความ (Communication Obstruction) เกิดขึ้นจากความไม่คล่องตัวทั้งภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน หรือเกิด

จากอุปสรรคทางด้านภาษา จากการที่บุคลากรมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือได้รับการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เช่น นักวิชาการ นักบิน แพทย์ วิศวกร นิติกร มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพตน ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน สภาพเช่นนี้อาจจะส่งผลทำให้เกิดการขาดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเกิดการเข้าใจผิดพลาด ซึ่งมีผลทำให้การประสานงานและร่วมมือร่วมกันไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง และเงื่อนไขเช่นนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

5) การแย่งชิงทรัพยากร (Competition for Limited Sources) บุคลากรหรือหน่วยงานภายในองค์กร มักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแข่งขัน แย่งชิงทรัพยากร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น วัสดุงบประมาณ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

Moore (1986) กล่าวถึงสาเหตุหลักของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคม 6 แบบ ได้แก่ ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง ความขัดแย้งด้านข้อมูล ความขัดแย้งด้านค่านิยม ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านการสื่อสาร รายละเอียดดังนี้

1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีการรับรู้ข้อมูลที่ไม่ตรงกัน และอาจเกิดจากการแปลข้อมูลที่ผิดพลาด การวิเคราะห์ หรือการตีความข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ข้อมูลนั้นมาก หรือน้อยเกินไป หรือการรับข้อมูลอันเป็นเท็จ เช่น ข้อมูลข่าวลวง ข่าวลือ ก็อาจก่อให้เกิดการถกเถียงกัน และความเข้าใจผิดระหว่างกันจนเกิดเป็นความขัดแย้ง

2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีความหมายโดยกว้าง มิได้หมายถึงความขัดกันในด้านทรัพย์สิน เงินทองแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายรวมถึงความขัดกันในกระบวนการทางด้านจิตวิทยา อารมณ์ และความรู้สึกด้วย

3) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ การกระจายอำนาจ การแย่งชิงทรัพยากร นโยบายต่าง ๆ รวมไปถึงกฎระเบียบ ระยะเวลา บทบาท และระบบ นอกจากนั้น ยังหมายรวมถึงความขัดแย้งของผู้คนที่อยู่ในโครงสร้างเดียวกันของสังคมด้วย

4) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict) มักเกิดขึ้นจากระบบความเชื่อ ความคิด ความแตกต่างทางขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ประเพณี และความแตกต่างทางด้านค่านิยม ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และประวัติการเลี้ยงดู ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่หล่อหลอมอัตลักษณ์ของบุคคล (Identity) จึงทำให้บุคคลแต่ละบุคคลจึงมีค่านิยม ความเชื่อ ความคิด

ที่แตกต่างกัน หากยึดความเชื่อ ความคิด ของตัวเองเป็นหลักอย่างไม่ยืดหยุ่นแล้ว ก็จะทำให้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

5) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) มักเกิดจากบุคลิกภาพ พฤติกรรม และปัจจัยด้านอารมณ์ของบุคคล ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันโอกาสในการเกิดความขัดแย้งก็น้อยลงหรือหากมองในประเด็นของการจัดการความขัดแย้ง เมื่อคู่กรณีเคยมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมาก่อน การจัดการปัญหาความขัดแย้งก็มักทำได้โดยง่ายและมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่ากรณีที่คู่กรณีไม่เคยมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน

6) ความขัดแย้งด้านการสื่อสาร (Communication Conflict) เป็นกระบวนการที่เกิดจากการที่ผู้ส่งสารมีประสิทธิภาพในการสื่อสารน้อย หรือเกิดจากความผิดพลาดทางด้านร่างกาย เช่น ความพิการทางสายตา หรือทางหู ที่อาจมีผลต่อการสื่อสาร ซึ่งเป็นสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในภายหลัง เนื่องจากอาจเกิดความไม่ครบถ้วนเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร เนื้อหาไม่ชัดเจน หรือเนื้อหาหายไป จนขาดความสมบูรณ์ ทำให้ผู้รับสารไม่เข้าใจ และเมื่อผู้รับสารต้องแปลความสารที่ได้รับ อาจส่งผลให้ผู้รับสารมีการแปลความหมายผิดพลาดไปจากเจตนาเดิมของผู้ส่งสาร

Henkin และคณะ (2000) มองสาเหตุของความขัดแย้งที่แตกต่างออกไปแยกย่อยเป็น 4 สาเหตุ ได้แก่ ความขัดแย้งด้านเป้าหมาย ด้านความคิด ด้านความรู้สึก และด้านพฤติกรรม

1) ความขัดแย้งด้านเป้าหมาย เกิดขึ้นเมื่อความต้องการ หรือสิ่งที่ต้องการบรรลุความต้องการ มีความขัดกันอันเนื่องมาจากการที่บุคคลหนึ่งมีความปรารถนา และความต้องการที่แตกต่างจากอีกบุคคลหนึ่ง

2) ความขัดแย้งทางด้านความคิด อันเนื่องมาจากบุคคลแต่ละฝ่ายมีความคิดเห็นที่กระทบกระทั่งอีกฝ่าย ทำให้แต่ละฝ่ายเกิดความไม่พอใจ จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

3) ความขัดแย้งด้านความรู้สึก คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากบุคคลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือสองฝ่ายพยายามสร้างอคติต่อกัน ทำให้เกิดการครอบงำจากอคตินกลายเป็นความรู้สึกทางลบ เช่น การโกรธ ความเกลียด เสียใจ หวาดกลัว และความกดดันต่ออีกฝ่าย

4) ความขัดแย้งด้านพฤติกรรม เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองฝ่ายกระทำนอกกรอบความถูกต้อง หรือกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ไม่เป็นที่ยอมรับต่ออีกฝ่าย จนก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ชาญชัย อาจิณสมาร (2555) ความขัดแย้งในองค์การหมายถึง

- 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2) โครงสร้างอำนาจที่ไม่ชัดเจน
- 3) ความแตกต่างใจเจตคติ
- 4) ความไม่สมส่วนของงาน
- 5) ความแตกต่างในขอบเขตของเวลา

Robbins (1983) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุ 8 ประการ

คือ

- 1) ความเป็นกันเองมีน้อย
- 2) การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน
- 3) ความแตกต่างในเกณฑ์ประเมินผลและระบบการให้รางวัลตอบแทน
- 4) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 5) ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน
- 6) ความไม่เหมาะสมในบทบาท
- 7) ความไม่พอใจในบทบาท
- 8) การบิดเบือนข่าวสาร

Thomas และ Schmidt (1976) สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุจากความผิดพลาดในการสื่อสารข้อมูลต่างกันทำให้บุคคลมีความคิดเห็นต่างกัน ความขัดแย้งในบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนบุคคลรวมทั้งความแตกต่างในค่านิยม ความเชื่อเป้าหมาย และหลักการในการดำเนินชีวิต ความรับผิดชอบ วิธีการทำงานภายใต้มาตรฐานที่แตกต่างกันรวมไปถึงเรื่องของอำนาจและระบบงานที่มีกฎหมายและระเบียบเคร่งครัดจนไม่เอื้ออารีย์ต่อสัมพันธภาพส่วนบุคคลการขาดความสามัคคีปรองดองกันและการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

Litterer (1965) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การสำคัญ 4 ประการ คือ สถานการณ์ที่เป้าหมายต่าง ๆ ไปด้วยกันไม่ได้ ปัญหาความไม่พอดีของสถานภาพในองค์การ ปัญหาการจัดสรรทรัพยากรไม่เป็นระบบ และปัญหาจากความแตกต่างในการรับรู้

Katz และ Kahn (1978) ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

- 1) ลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้างการบังคับบัญชา อุดมการณ์
อัตราการเจริญเติบโต ความต้องการทรัพยากรขององค์การ เป็นต้น
- 2) ความขัดแย้งในการประสานผลประโยชน์
- 3) ความคาดหวังในบทบาท
- 4) การสนองความต้องการส่วนบุคคล
- 5) บรรทัดฐาน และกฎระเบียบ
- 6) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลในการจัดการความขัดแย้งใน
ครั้งก่อน ๆ

Duke (1976) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่

- 1) การเป็นเจ้าของทรัพยากร
- 2) เกียรติยศศักดิ์ศรี ตำแหน่งฐานะและการส่งเสริมบุคลิกภาพ
- 3) การควบคุมการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติรวมทั้งการควบคุมเครื่องมือ
ของรัฐ
- 4) ค่านิยม
- 5) บทบาท
- 6) วัฒนธรรม
- 7) ผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม

Pneuman และ Bruehl (1982) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม
ดังนี้

- 1) องค์ประกอบด้านบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคล
หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งพิจารณาจากบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถแบ่งออกเป็น 4
ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือการที่
แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่าง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ค่านิยมความ
เชื่อและประสบการณ์

1.2 ความแตกต่างของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ
พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง พิจารณาได้ดังนี้

1.2.1 ด้านจิตวิทยา แต่ละบุคคลก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิถีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 ด้านอารมณ์ โดยแต่ละบุคคลจะมีการแสดงออกทางอารมณ์ที่แตกต่างกันไป เช่น แสดงออกถึงความเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็แสดงออกถึงความก้าวร้าว ข่มขู่คนอื่น

1.2.3 ด้านการเจรจา มักเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์หากบุคคลมีอารมณ์เย็นชอบคิดไตร่ตรองแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่งหากเป็นคนอารมณ์ร้อน มีความก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 ด้านภาวะผู้นำจำแนกได้ เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับผู้นำมุ่งคน หรือมุ่งความสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตามปัญหาที่เกิดขึ้นอาจน้อยลง แต่หากผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้

1.3 การรับรู้สาเหตุของความขัดแย้ง คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งแบ่งเป็น 2 อย่าง คือ การรับรู้ที่บิดเบือนและการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกันทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2) ปัญหาการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง มักมีสาเหตุมาจากการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดี หรือไม่มีคุณธรรม การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของข่าวสาร และเจตนาของสาร ซึ่งอาจทำให้ระดับของความขัดแย้งมีมากยิ่งขึ้น โดยความขัดแย้งนั้นอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสารดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งสาร เช่น การไม่มีความสามารถในการส่งสาร ทำให้ผู้รับได้รับสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนหรือสื่อสารคลาดเคลื่อน ทำให้ผู้รับสารได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ถูกต้อง เช่น การออกเสียงเป็นคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำ หรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารในการแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิดเป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้ เกิดความขัดแย้งได้หรือเกิดจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของส่งข่าวสาร

3) สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาทกฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัดและการมีข้อยกเว้นกับบุคคลบางคนในองค์การ เป็นต้น

สรุปได้ว่า สาเหตุของความแตกต่างเกิดจากความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล ด้านการจัดสรรทรัพยากร เป้าหมายของบุคคลกับองค์การ ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งต่าง ๆ ลักษณะโครงสร้างรูปแบบการบริหารงานที่ต่างกันลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อความคิดความสามารถของตน ดังนั้น สาเหตุของความขัดแย้ง จึงแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านบุคคล การปฏิสัมพันธ์ และสภาพขององค์การนั่นเอง

2.5 ผลของความขัดแย้ง

เมื่อมองหาผลของความขัดแย้งโดยส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในลักษณะใดก็ตามมักจะมีกรอบในการมองผลของความขัดแย้ง 2 ลักษณะคือ ผลในทางบวก และผลในทางลบ ดังนี้

1) ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวก (Positive Consequences) คือ ความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขด้วยวิธีการสันติวิธี และผลของการแก้ไขความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างอย่างสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ หรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ ส่งผลให้ความตึงเครียดลดลง กระชับความสัมพันธ์ของบุคคลให้ดีขึ้น เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

หากมองในระดับกลุ่มความขัดแย้งอาจแสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ ความสมานฉันท์ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การท้าทายและพลังกลุ่ม และแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้สมาชิกในองค์การเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้สมาชิกในองค์การเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และทำให้องค์การได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น และเกิดการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

2) ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ (Negative Consequences) คือความขัดแย้งที่มีการแก้ไขด้วยวิธีการแข่งขัน หรืออาจจะมีการใช้ความรุนแรง ผลของความขัดแย้งในด้านลบมีผลทำให้เกิดความสับสนในระบบงานและสิ้นเปลืองทรัพยากรในการจัดการแก้ไข หากปล่อยให้ยืดเยื้ออาจเป็นอันตรายต่อหน่วยงานและทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตใจทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา นอกจากนั้นยังทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้น ทำให้อีกฝ่ายมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นฝ่ายชนะ (Winner) และอีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าเป็นผู้แพ้ (Loser) ลักษณะเช่นนี้มีผลต่อการทำลาย ก่อให้เกิดความรุนแรงแตกแยกได้ และยิ่งนำไปสู่ความยุ่งเหยิง และไร้ซึ่งเสถียรภาพในท้ายที่สุด

นอกจากนั้น ความขัดแย้งทำให้เกิดความเสื่อมโทรม ความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขไม่ถูกต้องอาจทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกเครียด เหนื่อยหน่าย หหมดกำลังใจ ท้อแท้ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ทำให้ผลผลิตขององค์กรลดลง

2.6 กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

ในการจัดการความขัดแย้ง มีแนวทางหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานใช้ในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ซึ่งในการจัดการเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งโดยมีสอดคล้องกับการสร้างความสมานฉันท์ในสังคม ภายใต้แนวคิดทางการศึกษาที่มีแนวคิดการใช้กระบวนการยุติธรรม ในการจัดการความขัดแย้งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1) เผชิญกับความขัดแย้ง ก่อนจะจัดการกับความขัดแย้ง เราจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งก่อน เพื่อเป็นการประเมินสถานการณ์ที่เราเผชิญอยู่ว่าเป็นอย่างไร และเหมาะกับกระบวนการจัดการความขัดแย้งรูปแบบใด เพื่อใช้ในดำเนินการแก้ไข

2) เข้าใจสภาวะของแต่ละฝ่าย เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายร่วมกันหาทางแก้ไขความขัดแย้งนั้นให้ผ่านพ้นไปได้ มีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ของทั้งสองฝ่าย และต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการระงับความขัดแย้งนั้นเสียก่อน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างราบรื่น

3) ระบุปัญหาของความขัดแย้ง เบื้องต้นเราจะต้องค้นหาความต้องการของแต่ละฝ่ายเสียก่อน เนื่องจากบ่อยครั้งที่การแสดงออกของแต่ละฝ่ายไม่ได้แสดงออกถึงความต้องการที่แท้จริง แต่แสดงออกเพื่อเรียกร้องความสนใจ หรือแสดงความไม่พอใจเกี่ยวกับเรื่องที่พิพาทกันอยู่

4) แสวงหาและประเมินทางเลือก เมื่อทราบถึงความต้องการหลักของทั้งสองฝ่ายแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การหาทางออกที่ดีที่สุดให้ทั้งสองฝ่ายต่างได้รับในสิ่งที่ตนพึงพอใจ โดยขั้นตอนนี้อาจต้องนำหลักการหาผลประโยชน์ร่วมกัน และการอาศัยผู้ไกล่เกลี่ยมาเป็นผู้ประสานและชี้ให้เห็นถึงข้อดีของทางออกที่น่าเสนอ เพื่อให้คู่กรณียอมลดข้อเรียกร้องบางประการเพื่อให้ข้อพิพาทจบลง

5) สรุปแนวทางการนำไปใช้เมื่อมีข้อตกลงแล้ว ก็ถึงขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ โดยมีสภาพบังคับและผลของการไม่ปฏิบัติตาม และ ในบางครั้งเราจะติดตามและประเมินผลว่าการปฏิบัติตามข้อตกลงหรือไม่ เพียงใด เพราะว่าหากยังมีได้มีการดำเนินการตามข้อตกลงจนเสร็จสิ้น ก็ไม่อาจไม่ถือได้ว่าการระงับความขัดแย้งนั้นประสบความสำเร็จ ร้อยเปอร์เซ็นต์

Blake และ Mouton (1986) แบ่งกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการถอนตัว ด้านการใช้อำนาจ ด้านการกลบเกลื่อน ด้านการประนีประนอม และด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา รายละเอียดดังนี้

1) ด้านการถอนตัว หมายถึง การพยายามวางตัวเป็นกลาง หลีกเลียง และแยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง มีการรายงานความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร อาศัยการสร้างกฎระเบียบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะดำเนินการตามระเบียบที่มีอยู่

2) ด้านการใช้อำนาจ หมายถึง การใช้อำนาจที่มีอยู่ในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งให้ตนเองเป็นผู้ชนะในสถานการณ์ความขัดแย้ง เมื่อตนเองมีอำนาจ

3) ด้านการกลบเกลื่อน หมายถึง ความพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นค่อย ๆ เจ็บหายไป ต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น หรือพยายามเอาใจคนอื่น แม้ความคิดเห็นของตนเองจะถูกต่องว่าก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากไม่อยากให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น และหากจำเป็นต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหาด้วยตัวเองก็มักจะทำโดยการระงับอารมณ์ของคน พยายามรักษาน้ำใจและพยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างกัน

4) ด้านการประนีประนอม หมายถึง การให้ความสนใจคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามสมควร ผู้บริหารมีความพยายามที่จะคงสถานภาพเดิม ไม่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะไม่แสดงออกว่าเข้าข้างฝ่ายใด แต่จะพยายามใช้ความยุติธรรม และมีเหตุผล ใช้การผ่อนปรนมากกว่าจะเผชิญหน้ากัน โดยอาจมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาแทน หรือมอบให้ลูกน้องแก้ปัญหาตัวเอง โดยการให้แยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน

5) ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง การที่ผู้บริหารไม่สนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะให้ความสำคัญในการหาสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากอะไร แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ และเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และไม่ได้เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป พยายามให้บุคคลทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

Thomas (1976) ได้กล่าวว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีการแสดงออก 2 แบบ คือ

- 1) แบบร่วมมือ (Cooperativeness) เพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ
- 2) แบบมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นการแสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูงโดยจำแนกพฤติกรรมของบุคคลจากกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกมาด้วยความร่วมมือ มิติที่สอง คือ การเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก และจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะใช้แบบแก้ความขัดแย้ง 5 แบบ คือ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้

2.7 ความขัดแย้งในสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กล่าวถึงความหมายของสถานศึกษาไว้ว่าสถานศึกษาหมายถึงสถานพัฒนานาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่ หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียน ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาโดยอาศัยทรัพยากรสำคัญ 4 ประการมาใช้ในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการคนหรือบุคลากร ซึ่งจัดว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดเพราะคนเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ จึงมีความสำคัญเหนือทรัพยากรอื่นใด ด้านกระบวนการจัดการศึกษานับได้ว่าเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ต้องใช้บุคลากรเป็นจำนวนมาก มาดำเนินการซึ่งลักษณะงานในระดับประถมศึกษาได้แบ่งงานออกได้ถึง 6 งานด้วยกันคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและวัสดุ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ในการปฏิบัติงานงานทั้ง 6 งานดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้โดยเป้าหมายที่สำคัญที่สุดอยู่ที่งานวิชาการส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานที่สนับสนุนให้การจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมีความราบรื่นเรียบร้อยเมื่อบุคคลเป็นจำนวนมากต้องมาทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายและกรอบที่กำหนดขึ้นด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่ โดยธรรมชาติมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดขึ้นเสมอ ความขัดแย้งนั้นมีทั้งระดับบุคคลและระหว่างกลุ่มบุคคลอาทิเช่น ครู ก.ทะเลาะกับครู ข.ส่วนความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล เช่น ครูระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ขัดแย้งกับครูระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบจะต้องหาทางแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไปดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้งหาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างเหมาะสม มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียน ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545) ได้ให้ทัศนะว่าโรงเรียนเป็นองค์การในราชการเป็นองค์การอรรูปนัยและอยู่ในระบบสังคมจึงมีความขัดแย้งในหลายแบบถ้าหากพิจารณาว่าในสังคมระบบนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาทปกติวิสัย บุคลิกภาพและเป้าหมายเกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้แบบของความขัดแย้งอีก 10 แบบ คือ

1) ความขัดแย้งของบทบาทเนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบและถูกทำหน้าเป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและผู้ประเมินผลนอกจากบุคคล ต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้วยังแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมี บทบาทในระบบสังคมเป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่หรือต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะบิดา เป็นต้น

2) ความขัดแย้งของบุคลิกภาพความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกันเช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมั่นคงในอาชีพแต่ในขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่เสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนในสภาพเช่นนี้ก็ยากที่จะครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3) ความขัดแย้งของปกติวิสัยในองค์การอุปถัมภ์ประกอบด้วยองค์การอุปถัมภ์ต่าง ๆ ในโรงเรียนอยู่ด้วย เช่น กลุ่มเพื่อนกลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกันแต่ละกลุ่มย่อมมีปกติวิสัยหรือบรรทัดฐานของตนเองเมื่อแต่ละกลุ่มใช้บรรทัดฐานต่างกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอรับบริจาคเพื่อช่วยผู้ได้รับความเดือดร้อนแต่ละกลุ่มจะมีปกติวิสัยในการบริจาคที่ต่างกัน

4) ความขัดแย้งของเป้าหมายขององค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายขององค์การหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการหรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อออกไปประกอบอาชีพจะเห็นว่ามีความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้น เป้าหมายขององค์การที่เน้นจะประหยัดงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ ๆ หรือ เป้าหมายขององค์การก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปกติวิสัยในกรณีบทบาทนั้นเป็นไปตามระบบ ราชการแต่ปกติวิสัยย่อมเป็นไปตามกลุ่มย่อยความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับบรรทัดฐาน ของกลุ่มที่ไม่เป็นพิธีการ เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ย่อมขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่มครูใหญ่ เป็นต้น

6) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและเป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความคิด ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐานอาจขัดแย้งกับเป้าหมายของ โรงเรียนที่จะพัฒนาบุคลากรตามควรแก่อัตภาพ เป็นต้น

7) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้อง แสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาแต่ใจตนเองแต่ต้องมาเป็นครูแนะแนวคนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8) ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับบุคลิกภาพเป็นความขัดแย้งในองค์การอופןัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับบรรทัดฐานของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ ที่มีความต้องการจะเข้ามาเป็นผู้นำอาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คิดว่าครูคนใหม่น่าจะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน เป็นต้น

9) ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับเป้าหมายเป็นความขัดแย้งระหว่างบรรทัดฐาน ของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การเมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลักขององค์การก็แสดงการต่อต้านเฉื่อยชาในการทำงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนต้องการให้ครู ปรึกษาและอดออมก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบฟุ่มเฟือยรับประทานอาหารตามร้านหรู ๆ ชอบสวมใส่เสื้อผ้าราคาแพง เป็นต้น

10) ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพเป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคลบุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะตนที่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ เช่น ครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่วิมาตรวจเยี่ยมอำเภอซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำทำให้เกิดความขัดแย้ง นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วยังเกิดได้ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อมอีกด้วยเนื่องจากสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังคมสิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมากโดยเฉพาะ อย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม สรุปได้ว่าความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุและปัจจัยแต่โดยรวมแล้วเกิดขึ้นจากความมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลกับการศึกษา ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากตัวบุคคล วิธีการ บทบาทปกติวิสัยบุคลิกภาพเป้าหมายอำนาจผลประโยชน์การขาดประสิทธิภาพ ในการบริหารการไม่ได้รับความเป็นธรรมและการขัดแย้งเนื่องมาจากการจัดสรรทรัพยากร การบริหารการศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่เอื้อต่อการศึกษาและสถานศึกษา

3. สถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ประเทศไทยมีการสร้างมาตรฐานการจัดการศึกษาในหลากหลายด้าน และหนึ่งในมาตรฐานการศึกษาอันทรงเกียรติที่ได้รับการยอมรับคือ “รางวัลโรงเรียนพระราชทาน” ซึ่งเป็นโครงการที่จะทำการคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน โครงการคัดเลือกนักเรียน

นักศึกษาและสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทานเกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2506 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระราชปรารภกับ หม่อมหลวงปิ่น มาลากุล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการใจความว่า “เรามีโรงเรียนจัดการศึกษาดีจนนักเรียนสอบ ได้ผลดีมาก โรงเรียนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสมควรจะได้รับพระราชทานรางวัล” ทั้งนี้ได้ทรงกำชับว่า หากพิจารณาแล้วได้ผลประการใดทรงมีพระราชประสงค์จะทรงทราบด้วย กระทรวงศึกษาธิการได้รับสนองพระราชปรารภมาดำเนินการตั้งแต่ปี 2506 จนถึงปัจจุบัน รางวัลพระราชทาน จึงเป็นรางวัลที่มีเกียรติยศสูงสุดเป็นสิริมงคลแก่ผู้รับ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2550)

ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน มีขอบเขตการประเมิน 4 ด้าน ครอบคลุมด้านผลผลิต กระบวนการ และปัจจัย ซึ่งแต่ละด้านมีรายการประเมิน ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพเด็ก 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ 3) ด้านการบริหารและการจัดการ และ 4) ด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานต้องมีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีการเตรียมการเป็นอย่างดีเพื่อปรับกระบวนการการทำงานให้เป็นระบบ ริเริ่มโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงถือเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลขององค์กรทางการศึกษา ความสำเร็จและความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวแปรสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภัทรา นุชสาย และวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2555) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การจัดการความขัดแย้ง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้ง กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 38 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของบาสและอโวลีโอ และการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาตามแนวคิดของโธมัส สติติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เนตรทราย วงศ์อุปราช (2558) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 จำนวน 92 โรงเรียน จำนวน 240 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันตามอายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และวุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิทยฐานะ รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แตกต่างกันตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง และรายได้ต่อเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตำแหน่งวิทยฐานะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง 4) เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล พบว่า ผู้บริหารมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันแตกต่างกันตาม เพศ การสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งวิทยฐานะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแตกต่างกันตามรายได้ต่อเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแตกต่างกันตามตำแหน่งวิทยฐานะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และแตกต่างกันตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมแตกต่างกันตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งวิทยฐานะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และแตกต่างกันตามรายได้ต่อเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันตาม ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งวิทยฐานะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้แตกต่างกันตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และแตกต่างกันตามการสมรส ประสบการณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นอายุ ไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชไมพร พรหมจินดา (2557) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จำแนกตามโรงเรียน 2) ศึกษาความสัมพันธ์และการพยากรณ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2556 จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .23-.91 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 และ .75 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามสถานภาพระหว่างครูและผู้บริหารโดยรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เปรียบเทียบตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันโดยรวมพบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการยอม

ให้และด้านการร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถพยากรณ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ อยู่ระหว่าง .615-.629 สามารถพยากรณ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ $39.50 (R^2)$ และมีความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.284

คนอง ศรีสรณ์ (2552) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย จำแนกตามขนาดโรงเรียนและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 214 คน เลือกโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า โดยสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .88 และ .90 ตามลำดับ เก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับสังคมศาสตร์ คำนวณหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทุกขนาดโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทุกขนาดโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลางและความคิดเห็นของผู้บริหารทุกขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

นริศรา มาลาศรี (2558) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหาร

สถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ จำนวน 376 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประเภทคำถามปลายปิด ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาการจัดการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารราย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการแข่งขัน ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม และด้านการประนีประนอม ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน พบว่า 3 ด้านไม่แตกต่างกัน มีเพียงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวตามการจำแนกตามอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของระดับการจัดการความขัดแย้ง ตามการจำแนกตามอายุ พบว่าด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม และด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาพรวมอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

วัลย์พรรณ คชวรรณ (2554) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 จำนวน 439 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียสัน ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ใน ระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีความเชื่อว่ องค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการใช้หลักแห่ง การบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และด้านการสื่อสาร และการเป็นนักฟังที่ดี 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ด้านการใช้อำนาจ ด้านการถอนตัว และด้านการกลบเกลื่อน 3) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิภาวี เจียมบุศย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการ จัดการความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียน มัธยมศึกษา หาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ ศึกษาและเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ใน ตำแหน่งบริหาร วุฒิทางการศึกษาและขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน การดำเนินการวิจัยใช้วิธีสำรวจ ทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 116 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสาเหตุของความ ขัดแย้งภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวคิดของ Robbins (1983) รวม 3 ด้าน 16 ข้อย่อย มี ค่าความเชื่อมั่น .96 และแบบสอบถามวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของ Thomas-Kilmann รวม 5 วิธี 30 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .82 ส่วนที่ 3 เป็น

แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่ม ใช้ค่า t และความแตกต่างระหว่าง 3 กลุ่ม ใช้ค่า F ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านตัวแปรส่วนบุคคลและด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง โครงสร้างขององค์การอยู่ในระดับน้อย 2) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง วิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ 3) เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า 3.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการร่วมมือใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน 3.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนัญญา ตี๋บเมืองมา และสันติ นูรณะชาติ (2560) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 และ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำนวน 80 คน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำนวน 274 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยใช้ t -test ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ และ2) ผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

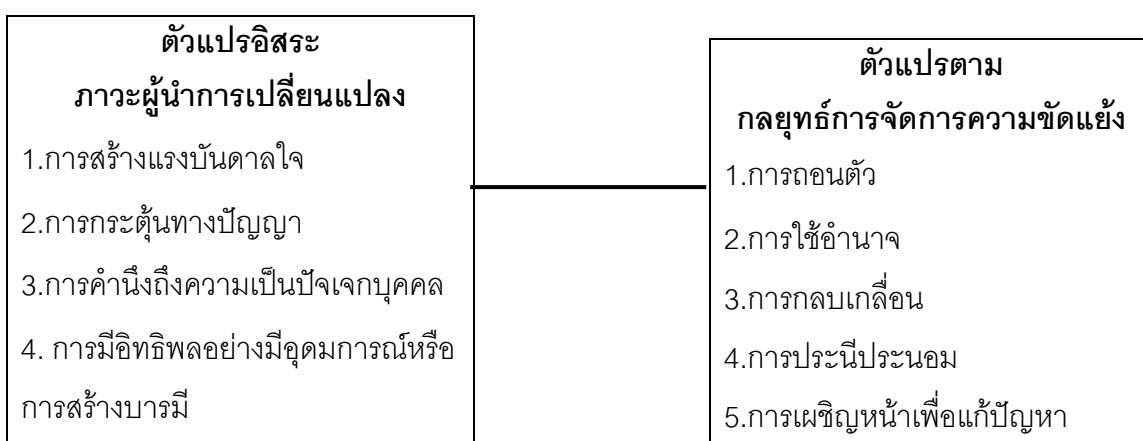
จตุรงค์ สุวรรณแสง อัจฉรา นิยมภา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา ในศตวรรษ ที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษา และ3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้ง ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านี้ จำนวน 260 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 240 คน เลือกโดยการสุ่มอย่างง่าย และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน เลือกแบบจำเพาะเจาะจง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการร่วมมือเป็นอันดับสูงสุด รองลงมา คือ การใช้หลักเหตุผล การหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจำแนกตามเพศและประสบการณ์ ในการบริหาร ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 เห็นว่า ควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เน้นหลัก เหตุผลและสร้างความร่วมมือ

ณัฐพล จันทร์เกิด และสุพัฒนา หอมบุปผา (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพความขัดแย้งและหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 การ

ดำเนินการมี 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 313 คน โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิตามอำเภอที่สถานศึกษาสังกัดและขนาดสถานศึกษา กำหนดสัดส่วน โดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงที่ .93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) หาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 โดยทำการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อประเมินแนวทางการบริหารความขัดแย้ง และวิเคราะห์เนื้อหาในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความขัดแย้งสูงสุดคือ ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล รองลงมา ได้แก่ ด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และปัญหาต่ำที่สุด คือ ด้านความขัดแย้งภายในตัวบุคคล 2) แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 มีดังนี้ 1) ด้านความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ได้แก่ การจัดให้มีกิจกรรมที่ทำด้วยกันบ่อย ๆ เน้นการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นที่ปรึกษาที่ดี สามารถปรึกษาพูดคุย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง 2) ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้รางวัลกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ร่วมดำเนินการตามเป้าหมายของโรงเรียนจนสำเร็จ และเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในหลากหลายช่องทางเพื่อลดการเผชิญหน้า 3) ด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ซักถามข้อข้องใจเกี่ยวกับข้อมูลนั้น ๆ ให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่าย และจัดทำข้อมูลที่จะสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรเกิดการรับรู้และเข้าใจตรงกัน

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่กรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: การสังเคราะห์ของผู้วิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน 2) เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยมีแบบแผนการวิจัยดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
2. แบบแผนการวิจัย
3. เครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้

ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดของแต่ละหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

รายละเอียดของประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง มีดังต่อไปนี้

1) การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานในปี พ.ศ.2559 ทั้ง 5 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และระดับวิชาชีพ ทั้งหมด 615 คน จากโรงเรียน 123 แห่ง โดยคัดเลือกประชากรจากบุคลากรในตำแหน่งบริหารโรงเรียนละ 5 คน

ในการศึกษาผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดโดยผู้วิจัยได้ใช้สูตรของ Yamane (1967, อ้างถึงใน สุทนต์ ศรีไสย์, 2551) เพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อน .05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเท่ากับ 242 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกแบบค้ำึงถึงความน่าจะเป็นแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดสัดส่วนเท่ากัน ในแต่ละกลุ่มของประชากรให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ โดยผู้วิจัยได้จัดทำตารางแสดงถึงจำนวนประชากร ในแต่ละระดับและกลุ่มตัวอย่าง ในแต่ละระดับซึ่งแสดงให้เห็นได้จากตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระดับสถานศึกษา	จำนวนสถานศึกษา (แห่ง)	จำนวนประชากรคน/แห่ง	จำนวนประชากรระดับบุคคล	จำนวนกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลแบ่งตามชั้นภูมิ
ระดับก่อนประถมศึกษา	30	5	150	59
ระดับประถมศึกษา	33	5	165	65
ระดับมัธยมศึกษา	31	5	155	61
ระดับอาชีวศึกษา	27	5	135	53
ระดับวิชาชีพ	2	5	10	4
รวม	123	-	615	242

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน จำนวน 10 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกตัวแทนให้ครอบคลุมทั้ง 5 ระดับของสถานศึกษา คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และระดับวิชาชีพ ระดับละ 2 คน และใช้วิธีการ

เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยมีการวางแผนและจัดเตรียมชุดคำถามไว้ล่วงหน้า

ตาราง 2 ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ

สถานศึกษา	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	จำนวน (คน)
ระดับก่อนประถมศึกษา		
สถานศึกษา ก	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1
สถานศึกษา ข	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1
ระดับประถมศึกษา		
สถานศึกษา ค	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1
สถานศึกษา ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1
ระดับมัธยมศึกษา		
สถานศึกษา จ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1
สถานศึกษา ฉ	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	1
ระดับอาชีวศึกษา		
สถานศึกษา ช	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	1
สถานศึกษา ซ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1
ระดับวิชาชีพ		
สถานศึกษา ฉ	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	2
รวมทั้งสิ้น		10

2. แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method) แบบรองรับภายใน (Embedded Design) เป็นการวิจัยที่มีการวิจัยย่อยเป็นเชิงคุณภาพภายในการวิจัยหลักเชิงปริมาณเพื่อสนับสนุนการวิจัยหลักให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น (อโณทัย งามวิชัยกิจ, 2558) ใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประมวลผล แล้วจึงนำผลการวิจัยจากทั้งสองส่วนมาตีความร่วมกัน การนำเสนอมุ่งเน้นผลวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพอธิบายประกอบเสริม

3. เครื่องมือในการวิจัย

1) เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

การศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลของการศึกษา เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) 1 ฉบับ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิดโดยให้ตอบคำถามตามที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกตอบ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อสอบถามถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งโดยใช้แนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการตั้งคำถาม ซึ่งแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งวิทยฐานะ มีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของ สมเกียรติ บาลลา (2554) มีข้อความทั้งหมด 28 ข้อ เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาตามแนวคิดของ Blake และ Mouton (1964) เป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของรังสิวุฒิ ปาโสม (2556) มีข้อความทั้งหมด 25 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 ด้านดังนี้ 1) การถอนตัว 2) การใช้อำนาจ 3) การกลบเกลื่อน 4) การประนีประนอม 5) การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอนะ และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งแบบสอบถามส่วนที่ 2 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยมาก

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนี้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนี้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนี้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนี้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนี้ในระดับน้อยมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่า เพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) แปลความหมายของค่าเฉลี่ยแต่ละระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.50 – 5.00	ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.50 – 4.49	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.50 – 3.49	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.50 – 2.49	ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.49	ระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผลค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยมากกว่า	1.75	มีความแตกต่างกันมาก
ค่าเฉลี่ยมากกว่า	1.25 - 1.75	มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยน้อยกว่า	1.25	มีความแตกต่างกันน้อย

การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแบบสอบถาม เพื่อหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence:

IOC) และนำไปกับกลุ่มทดลองใช้จำนวน 30 ชุดเพื่อวัดคุณภาพความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนในการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence) คือ ค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา ซึ่งจะให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 คน ในการตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตรเกณฑ์ (1) ข้อคำถามที่มีค่า $IOC \geq .50$ หมายความว่า คำถามนั้นวัดตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2547) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า .50 ต้องปรับปรุง จากการทดสอบหาค่า IOC ของผู้วิจัยโดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินค่า IOC จำนวน 3 ท่าน ผู้วิจัยได้ค่า IOC ที่ 1.00 โดยไม่ต้องปรับแก้ภาษา จำนวน 64 ข้อ และต้องปรับภาษา จำนวน 1 ข้อ ค่า IOC ที่ .67 โดยไม่ต้องปรับภาษา จำนวน 10 ข้อ และต้องปรับภาษา จำนวน 3 ข้อ ซึ่งข้อคำถามของผู้วิจัยได้รับการประเมินค่า IOC มากกว่า .50 ทุกข้อแสดงว่าแบบทดสอบมีค่าความเที่ยงตรงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลวิจัยได้

2. ขั้นตอนในการให้กลุ่มทดลองจำนวน 30 คน ทำแบบสอบถาม เพื่อวัดคุณภาพความเชื่อมั่น มีขั้นตอนดังนี้

นำแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน กับสถานศึกษารางวัลพระราชทานในปี พ.ศ.2558 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เพื่อนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการวัดการสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่า Cronbach's alpha เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) โดยปกติการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ .80 ขึ้นไป (Davis, 1992 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2547) จากการทดลองกับกลุ่มทดลองจำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับที่ .94 จำแนกตัวแปรเป็นรายด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นที่ .881 2) กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง มีค่าความเชื่อมั่นที่ .896 ซึ่งแสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นและสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไปได้

2) เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพของการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการตั้งคำถามในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารสถานศึกษา และองค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามความขัดแย้งที่พบเจอในสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

การตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพ

การหาคุณภาพเครื่องมือสำหรับแบบสัมภาษณ์ มีวิธีการดำเนินการโดยผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา (สุวิมล ติรกานันท์, 2543)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1) ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา วิทยานิพนธ์ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากฐานข้อมูลวิจัย

2) ข้อมูลปฐมภูมิ แบ่งการเก็บข้อมูล ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ปี พ.ศ. 2559 โดยทำการสุ่มตัวอย่างในระดับต่าง ๆ ประกอบด้วย ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และระดับวิชาชีพ จำนวน 242 คน

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก โดยมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 10 คน ตามประเด็นคำถามต่าง ๆ ตามแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้เตรียมไว้ แล้วเก็บข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 242 ชุด มาจัดหมวดหมู่ แยกหมวดหมู่สถานศึกษาออกเป็นแต่ละระดับและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแปลงสภาพแนวคิดหรือข้อมูลเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และทำการคำนวณค่าทางสถิติ แล้วสรุปผลการศึกษาวิจัย แล้วนำเสนอในรูปแบบลักษณะของการใช้ตารางประกอบ

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติหรือ SPSS (Statistics Package for Social Science Version 16) ในการคำนวณสถิติเพื่อนำเสนอ และสรุปผลการศึกษาวิจัยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่ง วิทยฐานะ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ได้แก่ การถอนตัว การใช้อำนาจ การกลบเกลื่อน การประนีประนอม และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้เกณฑ์ของ Hinkle (1998) ดังนี้

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
.91 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.71 - .90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.51 - .70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.31 - .50	มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย
.00 - .30	มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยมาก

ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย เครื่องหมาย $+$, $-$ หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์โดยที่หาก r มีเครื่องหมาย $-$ หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวจะมีค่าสูงไปด้วย) r มีเครื่องหมาย $+$ หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งมีค่าต่ำ)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปและอภิปรายผลเชิงพรรณนา แล้วนำผลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยมุ่งเน้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรย่อยภายใต้องค์ประกอบเดียวกัน (รัตนะบัวสนธิ, 2551)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลโดยการนำผลจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาความเหมือน และความต่าง และนำผลจากการวิจัยทั้งสองแบบมารวม (Merge) เข้าด้วยกัน จากนั้นจึงสังเคราะห์ผลเพื่อนำมาสรุปและตีความเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน 2) เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานในปี พ.ศ.2559 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 242 คน และผู้วิจัยได้รับการตอบกลับแบบสอบถาม จำนวน 197 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.40 ถือเป็นอัตราการตอบกลับที่อยู่ในเกณฑ์ดีมาก คือมากกว่าร้อยละ 75 อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ (Williams, 2010) การนำเสนอผลการศึกษานำเสนอแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

- 1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน
- 1.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน
- 1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์จัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงผลข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมีดังนี้

\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณประกอบด้วย 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
ชาย	114	57.90	1
หญิง	83	42.10	2
รวม	194	100.00	

จากตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 และเพศหญิงจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 ตามลำดับ

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
21-30 ปี	3	1.50	7
31-35 ปี	7	3.60	6
36-40 ปี	20	10.20	4
41-45 ปี	20	10.20	4
46-50 ปี	45	22.80	3
51-55 ปี	53	26.90	1
56 ปี ขึ้นไป	49	24.90	2
รวม	197	100.00	

จากตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-55 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.90 รองลงมาคือ

อายุ 56 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90 ลำดับต่อมาคือ อายุ 46-50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 ลำดับต่อมาคือ อายุ 36-40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 และ อายุ 41-50 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 เท่ากัน ลำดับต่อมาคือ อายุ 31-35 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60 และ อายุ 21-30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ตามลำดับ

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
โสด	29	14.70	2
สมรส	144	73.10	1
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	24	12.20	3
รวม	197	100.00	

จากตาราง 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 73.10 รองลงมา คือ สถานภาพโสด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.70 และสถานภาพหม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 ตามลำดับ

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00	4
ปริญญาตรี	42	21.30	2
ปริญญาโท	129	65.50	1
ปริญญาเอก	26	13.20	3
รวม	197	100.00	

จากตาราง 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30 และระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 26 คนคิดเป็นร้อยละ 13.20 ตามลำดับ

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับเงินเดือน

เงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
ต่ำกว่า 15,000 บาท	3	1.50	6
15,001 - 25,000 บาท	10	5.10	5
25,001 - 35,000 บาท	38	19.30	4
35,001 - 45,000 บาท	42	21.30	2
45,001 - 55,000 บาท	64	32.80	1
มากกว่า 55,000 บาท	40	20.30	3
รวม	197	100.00	

จากตาราง 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับเงินเดือนพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเงินเดือน 45,001 - 55,000 บาท จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.80 รองลงมาคือ เงินเดือน 35,001 - 45,000 บาท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30 ลำดับต่อมาคือ เงินเดือนมากกว่า 55,000 บาท จำนวน 40 คนคิดเป็นร้อยละ 20.30 ลำดับต่อมาคือ เงินเดือน 25,001-35,000 บาท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 ลำดับต่อมาคือ เงินเดือน 15,001-25,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 และเงินเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ตามลำดับ

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
ผู้อำนวยการชำนาญการ	20	10.20	3
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ	40	20.30	2
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ	12	6.10	4
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ	6	3.00	5
อื่น ๆ (รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ, ผู้จัดการ เป็นต้น)	119	60.40	1
รวม	197	100.00	

จากตาราง 8 จำนวนและร้อยละข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 20.30 ลำดับต่อมาคือ ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 ลำดับต่อมาคือ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10 และผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ตามลำดับ

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
น้อยกว่า 5 ปี	17	8.60	5
5-10 ปี	10	5.10	6
11-15 ปี	35	17.80	3
16-20 ปี	27	13.70	4
21-25 ปี	37	18.80	2
25 ปีขึ้นไป	71	36.00	1
รวม	197	100.00	

จากตาราง 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 25 ปีขึ้นไป จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 รองลงมาคือมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21-25 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 ลำดับต่อมาคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80 ลำดับต่อมาคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.70 ลำดับต่อมาคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 8.60 และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 ตามลำดับ

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับสถานศึกษา

ระดับสถานศึกษา	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
ระดับก่อนประถมศึกษา	49	24.90	2
ระดับประถมศึกษา	53	26.90	1
ระดับมัธยมศึกษา	48	24.40	3
ระดับอาชีวศึกษา	43	21.80	4
ระดับวิชาชีพ	4	2.00	5
รวม	197	100.00	

จากตาราง 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับสถานศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.90 รองลงมาคือ ระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90 ลำดับต่อมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาในมัธยมศึกษา จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40 ลำดับต่อมาคือ ระดับอาชีวศึกษา จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 21.80 และระดับวิชาชีพ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ระดับ ได้แก่ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย ระดับน้อยที่สุด

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	4.43	.455	มาก	1
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.36	.559	มาก	3
การกระตุ้นทางปัญญา	4.28	.587	มาก	4
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.37	.534	มาก	2
รวม	4.36	.534	มาก	

จากตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้าน พบว่า ภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .534)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีเป็นข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าข้ออื่น ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .455) รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .534) ลำดับต่อมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .559) และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .587) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ .534 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อมีค่าตั้งแต่ .455-.587 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. แสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน	4.32	.626	มาก	7
2. ประพฤติตนเป็นที่น่าชื่นชม น่าเคารพนับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป	4.36	.619	มาก	5
3. มีลักษณะเป็นมิตร เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน	4.43	.590	มาก	4
4. ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.55	.557	มากที่สุด	1
5. ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน	4.47	.619	มาก	3
6. มีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า	4.55	.557	มากที่สุด	1
7. สามารถแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.35	.687	มาก	6
รวม	4.43	.613	มาก	

จากตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี พบว่า ภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .613)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = .557) และผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = .557) เป็นข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าข้ออื่น รองลงมาคือ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิด

ความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .619) และข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าข้ออื่นคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .626) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ .613 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อมีค่าตั้งแต่ .557-.687 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.34	.648	มาก	4
2. กระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานเป็นทีม	4.38	.701	มาก	2
3. สร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	4.26	.706	มาก	7
4. ส่งเสริมการทำงานให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.28	.775	มาก	6
5. แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	4.35	.723	มาก	3
6. ให้ผู้ร่วมงานร่วมแสดง/นำเสนอวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.32	.673	มาก	5
7. แสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.56	.659	มากที่สุด	1
รวม	4.35	.698	มาก	

จากตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาพรวมของระดับความ

คิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .698)

เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = .659) เป็นข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าข้ออื่น รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานเป็นทีมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .701) และข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าข้ออื่นคือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .706) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ .698 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายชื่อมีค่าตั้งแต่ .648-.775 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. สร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น	4.38	.686	มาก	1
2. ส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่าง ๆ	4.30	.767	มาก	2
3. สามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว	4.24	.742	มาก	6
4. ฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	4.26	.796	มาก	4
5. พูดยให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.26	.743	มาก	4

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
6. มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	4.28	.770	มาก	3
7. มีการพูดคุยหรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	4.23	.760	มาก	7
รวม	4.28	.752	มาก	

จากตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .752)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .686) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่าง ๆ มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .767) และข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าข้ออื่นคือ ผู้บริหารมีการพูดคุยหรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .760) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ .752 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อมีค่าตั้งแต่ .686-.796 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	4.41	.691	มาก	2
2. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.41	.720	มาก	2
3. อำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิธีทำงานของผู้ร่วมงาน	4.42	.699	มาก	1
4. ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.38	.686	มาก	4
5. กล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ	4.34	.756	มาก	6
6. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ และคอยให้คำแนะนำ	4.31	.791	มาก	7
7. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็น	4.35	.723	มาก	5
รวม	4.37	.724	มาก	

จากตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .724)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิธีทำงานของผู้ร่วมงาน เป็นข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าข้ออื่น ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .699) รองลงมาคือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.41$, S.D. =

.619) และข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าข้ออื่นคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ และคอยให้คำแนะนำ มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .719) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ .724 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อมีค่าตั้งแต่ .686-.791 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

1.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา รางวัลพระราชทาน

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน 5 ด้าน ได้แก่ การถอนตัว การใช้อำนาจ การกลบเกลื่อน การประนีประนอม และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา โดยมีระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ คือระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย ระดับน้อยที่สุด

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

การจัดการความขัดแย้ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การถอนตัว	3.49	.784	ปานกลาง	4
2. การใช้อำนาจ	3.40	.777	ปานกลาง	5
3. การกลบเกลื่อน	3.91	.648	มาก	3
4. การประนีประนอม	4.02	.520	มาก	2
5. การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	4.23	.463	มาก	1
รวม	3.81	.638	มาก	

จากตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน พบว่า ระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .638)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง แบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มากกว่ารูปแบบอื่น มีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X} = 4.23, S.D. = .463) รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม มีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X} = 4.20, S.D. = .520) อันดับต่อมาคือ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง แบบการกลบเกลื่อน มีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X} = 3.91, S.D. = .648) อันดับต่อมาคือ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งแบบการถอนตัว มีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X} = 3.49, S.D. = .784) และผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจน้อยกว่ารูปแบบอื่น มีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X} = 3.40 .777) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ .638 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อมีค่าตั้งแต่ .463-784 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการถอนตัว

การถอนตัว	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ใช้ความอดทน อดกลั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	4.25	.774	มาก	1
2. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อตนเองได้ในภายหลัง	4.04	.868	มาก	3
3. หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	3.70	1.008	มาก	4
4. มองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป	3.54	1.076	มาก	5
5. พีกเฉยต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	2.88	1.294	ปานกลาง	10
6. แยกตัวออกจากสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง	3.02	1.292	ปานกลาง	8
7. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงซึ่งจะนำไปสู่การทะเลาะวิวาทได้	4.07	.889	มาก	2
8. มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหา	2.94	1.375	ปานกลาง	9

ตาราง 17 (ต่อ)

การถอนตัว	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
9. หลีกเลี่ยงการติดต่อหรือปรึกษางานกับ ผู้ร่วมงานที่มีความขัดแย้งกัน	3.06	1.320	ปานกลาง	7
10. จะขอให้ชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.38	1.196	มาก	6
รวม	3.49	1.109	ปานกลาง	

จากตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการถอนตัว พบว่า ภาพรวมของระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ด้านการถอนตัว มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.109)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารใช้ความอดทน อดกลั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นข้อที่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .774) รองลงมาคือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงซึ่งจะนำไปสู่การทะเลาะวิวาทได้ มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .889) และผู้บริหารเพิกเฉยต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นข้อที่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = 1.294) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ 1.109 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อมีค่าตั้งแต่ .774-1.375 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการใช้อำนาจ

การใช้อำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ยึดถือความคิดเห็นของตนเป็น สำคัญ เชื่อมั่นในความคิดของตน	3.11	1.299	ปานกลาง	8
2. ใ้บุคคลากรดำเนินการตามนโยบาย และคำสั่ง	3.82	.962	มาก	2
3. เชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตัวเอง ถูกต้องเสมอ	3.30	.989	ปานกลาง	6

ตาราง 18 (ต่อ)

การใช้อำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
4. มุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นตนเอง ประสบความสำเร็จให้ได้	3.71	.975	มาก	3
5. แสดงเหตุผลว่าวิธีของตนถูกต้องและ มีประโยชน์	3.71	.916	มาก	3
6. จะถามถึงการอยู่หรือการไปจาก องค์กรเมื่อเกิดความขัดแย้งกับ บุคลากรคนนั้น	3.25	1.223	ปานกลาง	7
7. ไม่ยอมให้ใครปฏิเสธคัดค้าน ความคิดของตนเอง	2.88	1.193	ปานกลาง	10
8. ไม่ให้สิทธิในการถามถึงเหตุผล สำหรับความขัดแย้งที่ได้รับการ แก้ไขแล้ว	2.91	1.230	ปานกลาง	9
9. ยืนยันในการบรรลุเป้าหมายของตน ให้ได้	3.45	1.012	ปานกลาง	5
10. มักใช้เสียงข้างมากตามหลัก ประชาธิปไตยระดับความขัดแย้งที่ เกิดขึ้น	3.87	.968	มาก	1
รวม	3.40	1.077	ปานกลาง	

จากตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับใช้กลยุทธ์การ
จัดการความขัดแย้ง ด้านการใช้อำนาจ พบว่า ภาพรวมของระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง
ของสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ด้านการใช้อำนาจ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 1.077)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารมักใช้เสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตย
ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นข้อที่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.87$,
S.D. = .968) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้บุคลากรดำเนินการตามนโยบายและคำสั่ง มีคะแนนเฉลี่ย
($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .962) และผู้บริหารไม่ยอมให้ใครปฏิเสธคัดค้านความคิดของตนเอง เป็นข้อที่

ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = 1.193) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ 1.077 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อมีค่าตั้งแต่ .916-1.299 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการกลบเกลื่อน

การกลบเกลื่อน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ	4.27	.877	มาก	1
2. คำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสำคัญจึงยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น	4.10	.948	มาก	4
3. ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย	4.16	.992	มาก	3
4. ใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นรักษาน้ำใจผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ	4.07	.987	มาก	5
5. พุดคุยสนทนาเฉพาะสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น	3.77	1.042	มาก	8
6. จะให้ผลประโยชน์ตอบแทนอีกฝ่ายเมื่อมีการยอมรับอีกฝ่ายหนึ่ง	3.23	1.276	ปานกลาง	10
7. ชอบให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้กับผู้ร่วมงาน	4.20	.714	มาก	2
8. เน้นการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานมากกว่าความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	3.81	.859	มาก	6
9. นึกถึงความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่น เป็นอันดับแรกเมื่อมีการต่อรอง	3.71	.938	มาก	9

ตาราง 19 (ต่อ)

การกลบเกลื่อน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
10. เสียสละสิ่งที่ตนอยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมความปรารถนา	3.78	.763	มาก	7
รวม	3.91	.940	มาก	

จากตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการกลบเกลื่อน พบว่า ภาพรวมของระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ด้านการกลบเกลื่อน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .940)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เป็นข้อที่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติสูงที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .877) รองลงมาคือ ผู้บริหารยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .714) และผู้บริหารจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนอีกฝ่ายเมื่อมีการยอมรับอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นข้อที่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.276) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ .940 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อมีค่าตั้งแต่ .714-1.276 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม

การประนีประนอม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ยินยอมให้ทุกฝ่ายยอมได้บ้างยอมเสียบ้างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย	3.89	.734	มาก	8
2. พยายามเจรจาต่อรองให้แต่ละฝ่ายเกิดความพึงพอใจ	3.98	.714	มาก	5
3. พยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน	4.08	.728	มาก	4
4. ยึดมั่นในจุดยืนของตนเอง และผู้ร่วมงานเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหา	3.95	.734	มาก	6

ตาราง 20 (ต่อ)

การประนีประนอม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
5. ยอมให้คนอื่นได้ในสิ่งที่ต้องการเพื่อ ระงับความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย	3.79	.841	มาก	9
6. ใช้วิธีต่อรองและแบ่งปันความ รับผิดชอบแบบครั้งต่อครั้ง	3.63	.820	มาก	10
7. พยายามชักจูงแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไข ของตนเพื่อพบกันคนละครั้งทาง	3.94	.726	มาก	7
8. พยายามชักจูงแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไข ของตนเพื่อพบกันคนละครั้งทาง	4.35	.717	มาก	1
9. หาวิธีการทำให้ทุกฝ่ายได้รับความ ยุติธรรม	4.34	.671	มาก	2
10. มีการพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหา แนวทางแก้ไขลดความรุนแรง	4.28	.706	มาก	3
รวม	4.02	.739	มาก	

จากตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม พบว่า ภาพรวมของระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X} = 4.02, S.D. = .739)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารพยายามชักจูงแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเพื่อพบกันคนละครั้งทาง เป็นข้อที่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X} = 4.35, S.D. = .717) รองลงมาคือ ผู้บริหารหาวิธีการทำให้ทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรม มีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X} = 4.34, S.D. = .671) และผู้บริหารใช้วิธีต่อรองและแบ่งปันความรับผิดชอบแบบครั้งต่อครั้ง เป็นข้อที่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น มีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X} = 3.63, S.D. = .820) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ .739 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อมีค่าตั้งแต่ .671-.841 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ตั้งใจที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะคลี่คลาย	4.18	.675	มาก	8
2. นำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผยหาทางแก้ไขร่วมกันหลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็ก ๆ ก็ตาม	4.09	.797	มาก	10
3. ค้นหาเหตุ ชี้แจงความจริงให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อมูล ที่ถูกต้องเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	4.20	.735	มาก	7
4. พร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนำปัญหามาพิจารณาประเมิน ไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย	4.24	.686	มาก	4
5. จัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	4.29	.703	มาก	3
6. แก้ปัญหาร่วมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์ มีเหตุผลเพียงพอ	4.36	.643	มาก	1
7. ทำความเข้าใจตนเองตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น	4.13	.657	มาก	9
8. แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี “สองหัวดีกว่าหัวเดียว”	4.21	.784	มาก	6
9. ใช้กระบวนการแก้ปัญหาโดยยึดหลักให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดขององค์กร	4.35	.666	มาก	2
10. ติดตามปัญหาจนกว่าปัญหาความขัดแย้งนั้นจะถูกแก้ไขให้สำเร็จลุล่วง	4.24	.632	มาก	4
รวม	4.23	.697	มาก	

จากตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา พบว่า ภาพรวมของระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับปฏิบัติมาก มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .697)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารแก้ปัญหาพร้อมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์ มีเหตุผลเพียงพอ เป็นข้อที่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .643) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้กระบวนการแก้ปัญหาโดยยึดหลักให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดขององค์กร มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .666) และผู้บริหารนำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผยหาทางแก้ไขร่วมกันหลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็ก ๆ ก็ตาม เป็นข้อที่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .797) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมอยู่ที่ .697 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อมีค่าตั้งแต่ .632-.797 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ถือว่า มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ผู้วิจัยขอเสนอวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตาราง 22 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	การถอนตัว	การใช้อำนาจ	การกลบเกลื่อน	การประนีประนอม	การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1						
	197						
กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	.308**	1					
	.000						
	197	197					
การถอนตัว	-.028	.797**	1				
	.698	.000					
	197	197	197				
การใช้อำนาจ	-.021	.765**	.699**	1			
	.774	.000	.000				
	197	197	197	197			
การกลบเกลื่อน	.305**	.793**	.452**	.459**	1		
	.000	.000	.000	.000			
	197	197	197	197	197		
การประนีประนอม	.557**	.739**	.379**	.284**	.630**	1	
	.000	.000	.000	.000	.000		
	197	197	197	197	197	197	
การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	.585**	.489**	.107	.051	.371**	.614**	1
	.000	.000	.135	.479	.000	.000	
	197	197	197	197	197	197	197

** ระบุถึงนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 22 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง พบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์ ($r = .308$)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ด้านการถอนตัว ด้านการใช้อำนาจ ด้านการกลบเกลื่อน ด้านการประนีประนอม และด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์ ($r = -.028, -.021, .305, .557, .585$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกตัวแทนให้ครอบคลุมทั้ง 5 ระดับของสถานศึกษา คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และระดับวิชาชีพ ระดับละ 2 คน และใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยมีการวางแผนและจัดเตรียมชุดคำถามไว้ล่วงหน้า โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปและอภิปรายผลเชิงพรรณนา แล้วนำผลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอโดยมีสาระสำคัญดังนี้

1) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ผู้บริหารมีความเห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิธีปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานและพัฒนาการเรียนการสอนให้ทันต่อยุคสมัย มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริการจัดการมากขึ้น เน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และมีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแบบปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ

ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนองค์กร มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจ สามารถสร้างแรงจูงใจได้ เป็นผู้มีคุณธรรม รู้จักปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ สร้างแนวปฏิบัติที่ดี และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

3) ความขัดแย้งที่พบในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติตรงกันว่า ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นจากตัวบุคคล การยึดติดในสิ่งเดิม ๆ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การคิดเห็นต่างกัน ขาดการประสานงานที่ดี โดยเฉพาะในเรื่องของการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือการสื่อสารผิดพลาด ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

4) กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระทานเลือกใช้

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้ คือ ผู้บริหารมีการทำความเข้าใจกับปัญหา วางแผนและหาวิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นไปอย่างรวดเร็วโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรส่วนรวม และประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก

5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ผู้บริหารมีความเห็นที่ตรงกันว่า การเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากจะนำมาซึ่งความคิดริเริ่มในการพัฒนาการทำงาน และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้นได้ แล้วนั้น ยังมีผลต่อการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการการจูงใจและการไกล่เกลี่ยย่อมมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งได้ดี

ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน โดยคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารจะนำไปสู่การ

จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทานได้สำเร็จ ได้แก่ การใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ส่วนในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทานนั้น ควรใช้การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา โดยยึดหลักความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดขององค์การ ผู้นำจะต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน เพื่อเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการ และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องวางแผนเพื่อพัฒนาการคุณภาพของศึกษา ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ การจัดการความขัดแย้งจึงต้องเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การยอมรับและนำมาซึ่งความสำเร็จร่วมกันในองค์การ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังต่อไปนี้

ตาราง 23 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ประเด็น	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	- ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก - ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ย สูงสุด (ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษา ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า)	- ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ - ผู้บริหารเป็นแบบปฏิบัติให้เกิดการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร และพัฒนาการเรียนการสอนให้ทันต่อยุคสมัยเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	- ผู้บริหารมีการปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้งใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก - ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งแบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหามากที่สุด (ผู้บริหารแก้ปัญหา ร่วมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์ มีเหตุผลเพียงพอ)	- ผู้บริหารมีการทำความเข้าใจกับปัญหา วางแผนและหาวิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	มีความสัมพันธ์กัน	มีความสัมพันธ์กัน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ย่อมมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งได้ดี

จากตาราง 23 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีมากที่สุด ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารเป็นแบบปฏิบัติให้เกิดการพัฒนา มีการ

ตั้งเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารและพัฒนาการเรียนการสอนให้ทันต่อยุคสมัย เน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้งในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง แบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหามากที่สุด สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพว่าผู้บริหารมีการทำความเข้าใจกับปัญหา วางแผนและหาวิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม แก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรส่วนรวมเป็นหลัก จัดการความขัดแย้งเกี่ยวกับบุคคล โดยการทำความเข้าใจกัน แก้ปัญหาร่วมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์ มีเหตุผลเพียงพอ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กันทั้งในส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน 2) ศึกษาระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) แบบรองรับภายใน (Embedded Design) นำด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ผสมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเริ่มเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานในปี พ.ศ.2559 จำนวน 123 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 242 คน ได้รับการตอบกลับแบบสอบถาม จำนวน 197 ชุด นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอย และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากนั้นนำผลการวิจัยจากทั้งสองส่วนมาตีความร่วมกัน ซึ่งการนำเสนอมุ่งเน้นผลวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพอธิบายประกอบเสริม ซึ่งผลการวิจัยปรากฏตามหัวข้อประกอบด้วย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สรุปได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมและรายด้าน

ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

2) ระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งแบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก แบบการกลบเกลื่อน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก แบบการถอนตัว มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง และแบบการใช้อำนาจ มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

3) ในภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ด้านการประนีประนอม และด้านการกลบเกลื่อน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานมีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิธีปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานและพัฒนาการเรียนการสอนให้ทันต่อยุคสมัย มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริการจัดการมากขึ้น เน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และมีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแบบปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาต้อง

เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนองค์กร มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจ สามารถสร้างแรงจูงใจได้ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม รู้จักปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ สร้างแนวปฏิบัติที่ดี และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

3) ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานมีทัศนคติตรงกันว่า ความขัดแย้งที่พบในสถานศึกษารางวัลพระราชทานมักเกิดขึ้นจากตัวบุคคลากร การยึดติดในสิ่งเดิม ๆ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การคิดเห็นต่างกัน ขาดการประสานงานที่ดี โดยเฉพาะในเรื่องของการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือการสื่อสารผิดพลาด ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน นอกจากนี้ยังพบปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง ที่ไม่สามารถบริหารจัดการภายในองค์กรได้

4) กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีการทำความเข้าใจกับปัญหา วางแผนและหาวิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นไปอย่างรวดเร็วโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรส่วนรวมเป็นหลัก

5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน พบว่าผู้บริหารมีความเห็นที่ตรงกันว่า การเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากจะนำมาซึ่งความคิดริเริ่มในการพัฒนาการทำงาน และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้นได้ แล้วนั้น ยังมีผลต่อการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการการจูงใจและการไกล่เกลี่ยย่อมมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งได้ดี

ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน เนื่องจากการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหาร เพราะบริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำหลักการหรือวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

ในบทบาทหน้าที่ สร้างความเข้าใจปรองดอง มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคู่ขัดแย้งเพื่อประสานความขัดแย้งต่าง ๆ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาและนำมาซึ่งความสำเร็จร่วมกันในองค์การ

5.2 การอภิปรายผล

1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งให้เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของงาน และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทธา นุชสาย และ วรกาญจน์ สุขสดเขียว (2555) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Tichy และ Devanna (1986) ที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความมั่นใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ เสริมสร้างความมั่นใจ ความภาคภูมิใจโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภัทธา นุชสายและวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2555) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่ม

การศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ สุชาติ เอียดวงศ์ (2556) ที่กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นการสร้างแรงจูงใจภายใน ในการสร้างเจตคติแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณในการสร้างผลงาน เกิดความกระตือรือร้นตระหนักและเห็นคุณค่าเป้าหมายของงาน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงาน และความต้องการในงาน เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูง และเป็นที่ยอมรับ ผู้บังคับบัญชาต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดหารางวัลให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของโสภณ ภูเก้าล้วน (2555) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิถีทำงานของผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Tichy และ Devanna (1986) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคล

ทั้งคนมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ให้สามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

2) ระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม แบบการกลบเกลื่อน แบบการถอนตัว และแบบการใช้อำนาจ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งยอมรับและนำเอาประเด็นปัญหาความขัดแย้งมาพิจารณา มีการสนับสนุนให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา เพื่อไม่ให้เกิดการลุกลามบานปลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ นริศรา มาลาศรี (2558) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารราย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการแข่งขัน ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม และด้านการประนีประนอม ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีระดับการปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารแก้ปัญหาร่วมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์ มีเหตุผลเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้กระบวนการแก้ปัญหาโดยยึดหลักให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดขององค์การ ส่วนผู้บริหารนำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผยหาทางแก้ไขร่วมกันหลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็ก ๆ ก็ตาม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Howat & London (1980) ที่กล่าวว่า การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาเป็นยุทธวิธีที่ผู้บริหารหยิบยกปัญหามาพิจารณา เผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย เพื่อหาวิธีแก้ไขจนกว่าปัญหาความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไข

2.2 ด้านการประนีประนอม มีระดับการปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ

พบว่าผู้บริหารพยายามชักจูงแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารหาวิธีการทำให้ทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรม ส่วนผู้บริหารใช้วิธีต่อรองและแบ่งปันความรับผิดชอบแบบครึ่งต่อครึ่ง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Blake & Mouton (1986) ที่กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควรให้ความสำคัญแก่คนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสถานภาพเดิม ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน สอดคล้องกับงานวิจัยของวลัยพรรณ ศุขวรรณ (2554) ที่พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย ด้านการประนีประนอม ในระดับมาก คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ด้านการกลบเกลื่อน มีระดับการปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย ส่วนผู้บริหารจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนอีกฝ่ายเมื่อมีการยอมรับอีกฝ่ายหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีชัย ฤกษ์พิชัย (2558) เรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีนั้น ผู้บริหารรู้จักวางแผนและร่วมกับครูหาวิธีการที่หลากหลาย คิดอย่างรอบคอบ และเลือกแนวทางที่จะเปิดโอกาสแก่ผู้ร่วมงานหรือองค์กรให้มากที่สุด เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น มีการสร้างความสัมพันธ์ในงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทำความรู้จัก สร้างความคุ้นเคยกัน

2.4 ด้านการถอนตัว มีระดับการปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารใช้ความอดทน อดกลั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงซึ่งจะนำไปสู่การทะเลาะวิวาทได้ ส่วนผู้บริหารเพิกเฉยต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของทองหล่อ เดชไชย (2540) ที่กล่าวว่า ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้าที่จะต้องทราบและ

เข้าใจทั้งสาเหตุและวิธีการจัดการ ความขัดแย้งเป็นเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมา ผลของความขัดแย้งนั้นสามารถจะเป็นไปได้ทั้งประโยชน์และผลเสีย ต่อองค์การ การจัดการกับความขัดแย้งจึงควรเป็นไปในทางที่จะทำให้ได้ผลตามมาเป็นประโยชน์ ต่อองค์การมากที่สุด โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้งและพฤติกรรมการทำลาย จึง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้าที่จะต้องทราบและเข้าใจทั้งสาเหตุและวิธีการจัดการ

2.5 ด้านการใช้อำนาจ มีระดับการปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารมักใช้เสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารให้บุคลากรดำเนินการตามนโยบายและคำสั่ง ส่วนผู้บริหารไม่ยอมให้ใคร ปฏิเสธคัดค้านความคิดของตนเองมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Lewin (1997) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ยิ่งผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากเท่าใด ระดับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้นด้วย หากจะแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ก็ต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภัทรา นุชสาย และวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2555) วิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรทราย วงศ์อุปราช (2555) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษารางวัลพระราชทานมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ด้านการประนีประนอม และด้านการกลบเกลื่อน และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์ ($r = .585, .557, .305$) ตามลำดับ

4) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานมีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

4.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานมีทัศนะตรงกันว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ หัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาคือผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องมีวิธีปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานและพัฒนาการเรียนการสอนให้ทันต่อยุคสมัย มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริการจัดการมากขึ้น เน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และมีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันคือ การได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งเป็นเครื่องการันตีศักยภาพของโรงเรียน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Yuki (1998) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Shamir และคณะ (1993) ที่กล่าวว่า ให้อิสระแก่ผู้ตามในการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง (Autonomy) และส่งเสริมให้ผู้ตามมีศักยภาพเพื่อให้มีการพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น

4.2 คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานมีทัศนะที่ตรงกันว่าความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนองค์กร มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจ สามารถสร้างแรงจูงใจได้ เป็นผู้มีคุณธรรม รู้จักปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ สร้าง

แนวปฏิบัติที่ดี และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม จะนำมาซึ่งความสำเร็จของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วลัยพรรณ ศววรรณ (2554) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีความเชื่อขององค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการใช้หลักแห่ง การบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และด้านการสื่อสาร และการเป็นนักฟังที่ดี

4.3 ความขัดแย้งที่พบในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ความขัดแย้งที่พบในสถานศึกษารางวัลพระราชทานในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานมีทัศนคติตรงกันว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการบริหาร สถานศึกษารางวัลพระราชทานมักเกิดจากตัวบุคคลากรที่มีการยึดติดในสิ่งเดิม ๆ ไม่ยอมรับการ เปลี่ยนแปลง การคิดเห็นต่างกัน ขาดการประสานงานที่ดี โดยเฉพาะในเรื่องของการสื่อสารที่ไม่ ชัดเจนหรือการสื่อสารผิดพลาด ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนนำมาซึ่งความขัดแย้ง และ ก่อให้เกิดปัญหาที่ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง ที่ไม่สามารถบริหารจัดการภายในองค์กร ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Pneuman และ Bruehl (1982) ที่กล่าวว่า องค์กรประกอบด้วยบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือ พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1) ภูมิหลังสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้ เกิดความขัดแย้งก็คือการที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่าง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทาง การศึกษา ค่านิยมความเชื่อและประสบการณ์ 2) แบบฉบับสาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคลมนุษย์ต่างก็มีการกระทำพฤติกรรมและการ แสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง3) การรับรู้สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือการ รับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งแบ่งเป็น 2 อย่าง คือ การรับรู้ที่บิดเบือนและการรับรู้ที่แตกต่าง กัน 4) ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกันทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

4.4 กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระทานเลือกใช้

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระทานเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระทานเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน การแบ่งงานและมอบหมายงาน ติดตามและตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการแก้ไขปัญหาในการทำงานที่รวดเร็ว ซึ่งในการแก้ปัญหานั้นต้องประเมินตามสถานการณ์และคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรส่วนรวมเป็นหลัก โดยเฉพาะความขัดแย้งเกี่ยวกับบุคคล ควรแก้ไขโดยการทำความเข้าใจ จัดกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง และวางตัวเป็นกลาง มีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้คือการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นหลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน และเป็นการลดความขัดแย้งจากการเผชิญหน้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Likert (1961) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบนี้ จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย เทพแสง (2540) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงความคิดกระบวนการทัศนคติ ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรในด้านต่าง ๆ มีการสร้างผู้นำในทุกระดับชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางการบริหาร โดยยึดทีมงานเป็นหลัก กระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ใช้หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักของการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การบริหารงาน (E-Management) การเรียนรู้ (E-Learning) ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจในการสร้างองค์กรยุคใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปมากที่สุด

4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระทาน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานมีทัศนคติตรงกันว่ากลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการของผู้บริการ ซึ่งการทำงานแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีม สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถและทักษะการจูงใจ การไกล่เกลี่ยของผู้นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด ซึ่งส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงย่อมมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งต่าง ๆ ได้ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภัทรา นุชสายและวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2555) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การจัดการความขัดแย้ง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้ง กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 38 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของบาสและอโวลีโอ และการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาตามแนวคิดของโรมัส สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ โดยมี รายละเอียดดังนี้

- 1) ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น สร้างความคาดหวังสู่ความเป็นเลิศของงานทั้งในด้านคุณภาพและผลงานที่สามารถยกระดับให้สูงขึ้นได้
- 2) ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์
- 3) ผู้บริหารควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
4. ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรใช้การจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าให้มาก และหลีกเลี่ยงหรือใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจให้ลดลง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

- 1) ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของแต่ละพื้นที่ เช่น ภูมิภาคที่แตกต่างกัน เป็นต้น เพื่อให้องค์ความรู้ได้รับการเติมเต็มอย่างสมบูรณ์ขึ้น
- 2) ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บุคลิกภาพของผู้นำ เพื่อเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ และสามารถนำไปพัฒนาส่งเสริมบุคลิกภาพของบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

บรรณานุกรม

เอกสารอ้างอิงภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กุลชลี จงเจริญ และสายัน ปิลาผล. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ*, 6(1), 125-138.
- คนอง ศรีสรณ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- จตุรงค์ สุวรรณแสง อัจฉรา นิยามาภา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2562). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2*. *คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- จิตรสุดา ลิ้มเกรียงไกร. *ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2561, เข้าถึงได้จาก: <https://supanapa.wordpress.com/>
- จุฑา เทียนไทย. (2547). *การจัดการ: มุมมองนักบริหาร (Management: Perspectives for managers)*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล/ทัอป.
- ชนธัญ ตีบเมืองมา และสันติ บุรณะชาติ. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1*. *คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- ชวลิต เกิดทิพย์ และภัทรชรี หนูแพ. (2554). *สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2*. *สารนิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*.

- ชไมพร พรหมจินดา. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ชาญชัย อาจิณสมจาร. (2555). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณัฐพล จันทร์เกิด และสุพัฒนา หอมบุปผา. (2562). *ทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- โด่งสยาม โสมาภา. (2559). *การวิเคราะห์ปัจจัยและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนเพื่อรับรองรางวัลพระราชทาน*. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 21(1), 101–121.
- ทวีชัย ฤกษ์พิชัย. (2558). *ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ทองหล่อ เดชไชย. (2540). *ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธัญลักษณ์ ไกรสยาม. (2558). *มาตรฐานโรงเรียนรางวัลพระราชทานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12*. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*, 7(1), 22–31.
- ธูมากร เจดีย์คำ. (2559). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นริศรา มาลาศรี. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เนตรทราย วงศ์อุปราช. (2558). *ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร*. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 19(2), 41–51.

- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และเหมือนขวัญ เรณูมาศ. (2560). *ความขัดแย้ง ความรุนแรง สันติวิธี และสันติภาพ*. เอกสารประกอบ 465-515 Conflict Management. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ภิรมย์ ถิ่นถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนอำเภอบ้านโพธิ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาวดี อนันต์นาถ. (2553). *หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนต์รี.
- รังสิวุฒิ ปาโสม. (2556). *การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2551). *การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยของรัฐและหน่วยราชการอื่นของไทย*. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์: พิษณุโลก.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2547). *ระเบียบวิธีการวิจัย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ละเอียด ศิลาน้อย และกันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ. (2562). *การใช้มาตรประเมินค่าในการศึกษาวิจัยทางสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ การโรงแรม และการท่องเที่ยว*. วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 8(15), 112-126.
- วรภัฏญาพิไล แกะระหัน. (2550). *ภาวะผู้นำเพื่อการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วลัยพรรณ คชวรรณ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2545). *ความลับขององค์การ พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- วิภาวี เจียมบุศย์. (2554). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรัตนโกสินทร์*.
- วิไล พิณิจวงศ์. (2558). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: แนวทางการนำภาวะผู้นำทางการศึกษาไปใช้ประโยชน์*. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์. ที่มา: <https://thirasakchodcham.wordpress.com/category/classroom-management/>.
- สมชาย เทพแสง. (2540). *การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*.
- สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง. (2549). *ผู้นำยุคใหม่: หัวใจการปฏิรูป*. นนทบุรี: เกทดูเคชั่น.
- สมยศ นาวิการ. (2549). *การบริหารพฤติกรรม องค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- สุชาติ เดียดวงศ์. (2556). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://0817197314.blogspot.com/2013/11/transformational-leadership.html>
- สุทนต์ ศรีไสย์. (2551). *สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภัทรา นุชสาย และวรรภาญจน์ สุขสดเขียว. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 4(1), 178-188*.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ตะเกียง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). *รายงานการวิจัยรูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). *การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พริกหวานกราฟฟิก.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2550). *ประมวลพระบรมราโชวาท พระราโชวาทพระเบียบกระทรวงศึกษาธิการและรายชื่อสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 26 ธันวาคม 2560. เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/108887>.
- อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล. (2544). *ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน เขต 6*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารพยาบาล, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรุณ รักธรรม. (2547). *องค์การ: พฤติกรรมความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน*. *Veridian E-Journal, Silpakorn University สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(1), 845–860.
- อโณทัย งามวิชัยกิจ. *การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ*. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 13(1), 1–12.

เอกสารอ้างอิงภาษาต่างประเทศ

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Blake, R., & Mouton J. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co., Ltd., 1964.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Duke, J. T. (1976). *Conflict and Power in Social Life*. Provo Utha: Brigham Young University Press.
- Henkin, A.B. et.al. (2000). *Conflict management strategies of principals in site-based managed schools*. Journal of Educational Administration 38, 142-154.
- Hinkle, D. E. (1998). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences*. Boston: Houghton Mifflin.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). *Toward The Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership*. New York: Academic Press.
- Howat, G., & London, M. (1980). *Attributions of conflict management strategies in supervisor-subordinate dyads*. Journal of Applied Psychology, 65(2), 335-380.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kenneth W. Thomas. "Conflict and Conflict Management." in Mavin D. Dunnette. ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (1976). Chicago: Rand McNally.
- Kriesberg, L. (1998). *Constructive conflict: From escalation to resolution*. 3rd Ed. Lanham, Md.: Rowman & LittleField.
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflicts Field Theory in Social Science*. New York: Haper.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Litterer, J. A. (1965). *The analysis of organizations*. New York: John Wiley.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.
- McGregor, M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Moore, G. A. (1996). *Organization Type and Reported Conflict Styles*. EDD Dissertation. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership: Concept and practice* (2nd ed.). Thousand Daks, CA: Saqe.
- Pneuman, R. W., & Bruhl, M. E. (1982). *Managing conflict*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concept and Model, *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ross, H. (2003). *Conflict Sensitive Journalism*. International Media Support and Institute for Media, Policy and Civil Society: Denmark.
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stoner, J. A. F. (1978). *Management*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Review*, 19(2), 315-318.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. *Training & Development Journal*, 40(7), 27–32.
- Vroom, H. V. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- Williams, A. (2010). How to write and analyses a questionnaire. *Journal of Orthodontics*, 30(3), 245-252.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน
กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 28 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จำนวน 50 ข้อ

2. นิยาม **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบทางการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่ง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งเรียกอย่างอื่นของโรงเรียนภาครัฐและเอกชน

3. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนั้นจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษเท่านั้น ดังนั้นจึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงของท่าน และส่งกลับคืนมายังผู้วิจัยภายในวันที่ 9 มกราคม 2562 เพื่อจะได้ดำเนินการต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาว ลีติพร จัยจำนงค์

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เบอร์โทร 0897295689

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 2. 25-30 ปี <input type="checkbox"/> 3. 31-35 ปี <input type="checkbox"/> 4. 36-40 ปี <input type="checkbox"/> 5. 41-45 ปี <input type="checkbox"/> 6. 46-50 ปี <input type="checkbox"/> 7. 51-55 ปี <input type="checkbox"/> 8. 56 ปีขึ้นไป
3	สถานภาพสมรส <input type="checkbox"/> 1. โสด <input type="checkbox"/> 2. สมรส <input type="checkbox"/> 3. หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่
4	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก
5	เงินเดือน <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 15,000 บาท <input type="checkbox"/> 2. 15,001 - 25,000 บาท <input type="checkbox"/> 3. 25,001 - 35,000 บาท <input type="checkbox"/> 4. 35,000 - 45,000 บาท <input type="checkbox"/> 5. 45,001 - 55,000 บาท <input type="checkbox"/> 6. มากกว่า 55,000 บาท
6	ตำแหน่ง / วิทยฐานะ <input type="checkbox"/> 1. ผู้อำนวยการชำนาญการ <input type="checkbox"/> 2. ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ <input type="checkbox"/> 3. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> 4. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ <input type="checkbox"/> 5. อื่นๆ (โปรดระบุ)

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
7	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน () 1. น้อยกว่า 5 ปี () 2. 5-10 ปี () 3. 11-15 ปี () 4. 16-20 ปี () 5. 21-25 ปี () 6. 25 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของท่านตรงกับข้อความที่อธิบายไว้ในระดับใด แล้วทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | ท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | ท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย |
| 3 | หมายถึง | ท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | ท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก |
| 5 | หมายถึง | ท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด |

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี						
1	ท่านแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน					
2	ท่านประพฤติตนเป็นที่น่าชื่นชม น่าเคารพนับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป					
3	ท่านมีลักษณะเป็นมิตร เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4	ท่านใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน					
5	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน					
6	ท่านมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า					
7	ท่านสามารถแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
2.การสร้างแรงบันดาลใจ						
8	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์การร่วมกัน					
9	ท่านกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานเป็นทีม					
10	ท่านสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน					
11	ท่านส่งเสริมการทำงานให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
12	ท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13	ท่านให้ผู้ร่วมงานร่วมแสดง/นำเสนอวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
14	ท่านแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
3.การกระตุ้นทางปัญญา						
15	ท่านสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น					
16	ท่านส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่าง ๆ					
17	ท่านสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว					
18	ท่านฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
19	ท่านพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
20	ท่านมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
21	ท่านมีการพูดคุยหรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำทนายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน					
4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
22	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการ ทำงานอย่างเต็มที่					
23	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล					
24	ท่านอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิธีทำงานของผู้ร่วมงาน					
25	ท่านทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงาน					
26	ท่านกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของผู้ร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ					
27	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการ มอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ และคอยให้คำแนะนำ					
28	ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็น					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | ท่านใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนี้ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ท่านใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนี้ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | ท่านใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนี้ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ท่านใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนี้ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | ท่านใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนี้ในระดับน้อยที่สุด |

ข้อ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.การถอนตัว						
1	ท่านใช้ความอดทน อดกลั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง					
2	ท่านหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อตนเองได้ในภายหลัง					
3	ท่านหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น					
4	ท่านมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป					
5	ท่านเพิกเฉยต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
6	ท่านแยกตัวออกจากสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง					
7	ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงซึ่งจะนำไปสู่การทะเลาะวิวาทได้					
8	ท่านมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหา					

ข้อ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9	ท่านหลีกเลี่ยงการติดต่อหรือปรึกษางานกับผู้ร่วมงานที่มีความขัดแย้งกัน					
10	ท่านจะขอให้ชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น					
2. การใช้อำนาจ						
11	ท่านยึดถือความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ เชื่อมั่นในความคิดของตน					
12	ท่านให้บุคลากรดำเนินการตามนโยบายและคำสั่ง					
13	ท่านเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตัวเองถูกต้องเสมอ					
14	ท่านมุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นตนเองประสบความสำเร็จให้ได้					
15	ท่านแสดงเหตุผลว่าวิธีของตนถูกต้องและมีประโยชน์					
16	ท่านจะถามถึงการอยู่หรือการไปจากองค์กรเมื่อเกิดความขัดแย้งกับบุคลากรคนนั้น					
17	ท่านไม่ยอมให้ใครปฏิเสธคัดค้านความคิดของตนเอง					
18	ท่านไม่ให้สิทธิในการถามถึงเหตุผลสำหรับความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขแล้ว					
19	ท่านยืนยันในการบรรลุเป้าหมายของตนให้ได้					

ข้อ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
20	ท่านมักใช้เสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
3.การกลบเกลื่อน						
21	ท่านมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ					
22	ท่านคำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสำคัญจึงยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น					
23	ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย					
24	ท่านใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นรักษาน้ำใจผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ					
25	ท่านพูดคุยนทนาเฉพาะสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น					
26	ท่านจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนอีกฝ่ายเมื่อมีการยอมรับอีกฝ่ายหนึ่ง					
27	ท่านขอให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้กับผู้ร่วมงาน					
28	ท่านเน้นการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานมากกว่าความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร					
29	ท่านนึกถึงความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่น เป็นอันดับแรกเมื่อมีการต่อรอง					
30	ท่านเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมความปรารถนา					
4.การประนีประนอม						

ข้อ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
31	ท่านยินยอมให้ทุกฝ่ายยอมได้บ้างยอมเสียบ้างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย					
32	ท่านพยายามเจรจาต่อรองให้แต่ละฝ่ายเกิดความพึงพอใจ					
33	ท่านพยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน					
34	ท่านยึดมั่นในจุดยืนของตนเอง และผู้ร่วมงานเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหา					
35	ท่านยอมให้คนอื่นได้ในสิ่งที่ต้องการเพื่อระงับความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย					
36	ท่านใช้วิธีต่อรองและแบ่งปันความรับผิดชอบแบบครึ่งต่อครึ่ง					
37	ท่านพยายามชักจูงแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง					
38	ท่านรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา					
39	ท่านหาวิธีการทำให้ทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรม					
40	ท่านมีการพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางแก้ไขลดความรุนแรง					
5.การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา						
41	ท่านตั้งใจที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะคลี่คลาย					

ข้อ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
42	ท่านนำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผยทางแก้ไขร่วมกันหลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็ก ๆ ก็ตาม					
43	ท่านค้นหาสาเหตุที่แท้จริงความจริงให้แก่ฝ่ายค้นหาข้อมูลที่ต้องเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น					
44	ท่านพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น นำปัญหามาพิจารณา ประเมิน ไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย					
45	ท่านจัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา					
46	ท่านแก้ปัญหาพร้อมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์ มีเหตุผลเพียงพอ					
47	ท่านทำความเข้าใจตนเองตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น					
48	ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี “สองหัวดีกว่าหัวเดียว”					
49	ท่านใช้กระบวนการแก้ปัญหาโดยยึดหลักให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดขององค์การ					
50	ท่านติดตามปัญหาจนกว่าปัญหาความขัดแย้งนั้นจะถูกแก้ไขให้สำเร็จลุล่วง					

แบบสัมภาษณ์

คำถามการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

2) ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะหรือองค์ประกอบอย่างไร

.....

.....

2. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

1) จากประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษารางวัลพระราชทานของท่าน ท่านได้พบเจอปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอะไรบ้าง

.....

.....

2) ท่านใช้กลยุทธ์รูปแบบใดในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (การถอนตัว, การใช้อำนาจ, การกลบเกลื่อน, การประนีประนอม, การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา, หรืออื่นๆ)

.....

.....

3) ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอย่างไรบ้าง

.....

.....

ภาคผนวก ข.

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0521.1.08 / 1061

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ.5 ต.คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

18 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ดร.นวนิทย์ เอ็มเอก

ด้วย น.ส.ฐิติพร จุ้ยจ๋านงค์ รหัสนักศึกษา 5910520507 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง” โดยมี ดร.ฤชดา เทพยากุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณในการให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ(โครงการจัดตั้ง)

โทร 074-287858-9

ภาคผนวก ค.

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้ทรงคุณวุฒิ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน
กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

คนที่ 1 รองศาสตราจารย์ ดร. พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์

คนที่ 2 ผศ.ดร. สมายนีย์ ช. บุญพันธ์

คนที่ 3 ดร. นวิทย์ เอ็มเอก

ตอนที่ 1

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี							
1	ท่านแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน (ปรับภาษา)
	ท่านประพฤติตนเป็นที่น่าชื่นชม นำเคารพนับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
3	ท่านมีลักษณะเป็นมิตร เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
4	ท่านใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อ ประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
5	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วม ใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
6	ท่านมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ ดีกว่า	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
7	ท่านสามารถแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
2.การสร้างแรงบันดาลใจ							

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
8	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
9	ท่านกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
10	ท่านสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
11	ท่านส่งเสริมการทำงานให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
12	ท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
13	ท่านให้ผู้ร่วมงานร่วมแสดง/นำเสนอวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
14	ท่านแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
3.การกระตุ้นทางปัญญา							
15	ท่านสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
16	ท่านส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
17	ท่านสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
18	ท่านฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
19	ท่านพุดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	+1	0	+1	2	0.67	ผ่าน (ปรับภาษา)
20	ท่านมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	+1	0	+1	2	0.67	ผ่าน
21	ท่านมีการพุดคุยหรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
22	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
23	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
24	ท่านอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิธีทำงานของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
25	ท่านทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
26	ท่านกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของผู้ร่วมงานเมื่อ ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
27	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการ มอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ และคอยให้คำแนะนำ	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
28	ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็น	+1	+1	0	2	0.67	ผ่าน

ตอนที่ 2

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
1.การถอนตัว							
1	ท่านใช้ความอดทน อดกลั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	+1	+1	0	2	0.67	ผ่าน
2	ท่านหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อตนเองได้ในภายหลัง	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
3	ท่านหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
4	ท่านมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป	+1	+1	0	2	0.67	ผ่าน
5	ท่านเพิกเฉยต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	+1	+1	0	2	0.67	ผ่าน
6	ท่านแยกตัวออกจากสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
7	ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงซึ่งจะนำไปสู่การทะเลาะวิวาทได้	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
8	ท่านมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
9	ท่านหลีกเลี่ยงการติดต่อหรือปรึกษางานกับผู้ร่วมงานที่มีความขัดแย้งกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
10	ท่านจะขอให้ชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
2. การใช้อำนาจ							
11	ท่านยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ เชื้อมั่นในความคิดของตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
12	ท่านให้บุคลากรดำเนินการตามนโยบายและคำสั่ง	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
13	ท่านเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตัวเองถูกต้องเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
14	ท่านมุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นตนเองประสบความสำเร็จให้ได้	+1	+1	0	2	0.67	ผ่าน (ปรับภาษา)

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
15	ท่านแสดงเหตุผลว่าวิธีของตนถูกต้องและมีประโยชน์	+1	+1	+1	3	0.67	ผ่าน (ปรับภาษา)
16	ท่านจะถามถึงการอยู่หรือการไปจากองค์กรเมื่อเกิดความขัดแย้งกับบุคลากรคนนั้น	+1	0	+1	2	0.67	ผ่าน
17	ท่านไม่ยอมให้ใครปฏิเสธคัดค้านความคิดของตนเอง	+1	+1	+1	3	0.67	ผ่าน
18	ท่านไม่ให้สิทธิในการถามถึงเหตุผลสำหรับความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขแล้ว	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
19	ท่านยืนยันในการบรรลุเป้าหมายของตนให้ได้	+1	+1	0	2	1.00	ผ่าน
20	ท่านมักใช้เสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	+1	+1	0	2	0.67	ผ่าน
3. การกลบเกลื่อน							
21	ท่านมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
22	ท่านคำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสำคัญจึงยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
23	ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
24	ท่านใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นรักษาน้ำใจผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
25	ท่านพูดคุยสนทนาเฉพาะสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
26	ท่านจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนอีกฝ่ายเมื่อมีการยอมรับอีกฝ่ายหนึ่ง	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
27	ท่านขอให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้กับผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	2	1.00	ผ่าน
28	ท่านเน้นการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานมากกว่าความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
29	ท่านนึกถึงความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่น เป็นอันดับแรกเมื่อมีการต่อรอง	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
30	ท่านเสียสละสิ่งที่คุณอยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมความปรารถนา	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
4.การประนีประนอม							
31	ท่านยินยอมให้ทุกฝ่ายยอมได้บ้างยอมเสียบ้างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
32	ท่านพยายามเจรจาต่อรองให้แต่ละฝ่ายเกิดความพึงพอใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
33	ท่านพยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
34	ท่านยึดมั่นในจุดยืนของตนเอง และผู้ร่วมงานเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหา	+1	+1	0	2	0.67	ผ่าน
35	ท่านยอมให้คนอื่นได้ในสิ่งที่ต้องการเพื่อระงับความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
36	ท่านใช้วิธีตรวจสอบและแบ่งปันความรับผิดชอบแบบครั้งต่อครั้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
37	ท่านพยายามชักจูงแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
38	ท่านรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
39	ท่านหาวิธีการทำให้ทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
40	ท่านมีการพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางแก้ไขลดความรุนแรง	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
5.การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา							
41	ท่านตั้งใจที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะคลี่คลาย	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
42	ท่านนำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผยหาทางแก้ไขร่วมกันหลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็ก ๆ ก็ตาม	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
43	ท่านค้นหาสาเหตุ ชี้แจงความจริงให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อมูล ที่ ถูกต้องเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
44	ท่านพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนำ ปัญหามาพิจารณา ประเมิน ไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
45	ท่านจัดให้มีการประชุม ปรีกษาหารือข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
46	ท่านแก้ปัญหาพร้อมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์ มี เหตุผลเพียงพอ	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
47	ท่านทำความเข้าใจตนเองตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่าง ของผู้อื่น	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
48	ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี “สองหัวดีกว่าหัวเดียว”	+1	+1	0	2	0.67	ผ่าน

ข้อคำถาม		ผลการพิจารณา					ผลการพิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	
49	ท่านใช้กระบวนการแก้ปัญหาโดยยึดหลักให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน
50	ท่านติดตามปัญหาจนกว่าปัญหาความขัดแย้งนั้นจะถูกแก้ไขให้สำเร็จลุล่วง	+1	+1	+1	3	1.00	ผ่าน

ภาคผนวก ง.

หนังสือขออนุญาตเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล/สัมภาษณ์



ที่ ศธ 0521.1.08 / 2275

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ.5 ต.คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

7 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา

ด้วยนางสาวจิตติพร จุ้ยจ่านงค์ รหัสนักศึกษา 5910520507 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง" โดยมี ดร.ฤชดา เทพยากุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทาน วัดระดับความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน และศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปสู่การวิเคราะห์เชิงวิชาการในภาพรวมเท่านั้น

ในการนี้เพื่อให้การทำวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อไป จึงขอความอนุเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว โดยสามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับนางสาวจิตติพร จุ้ยจ่านงค์ หมายเลขโทรศัพท์ 0897295689 หรือ อีเมล thitiporn41@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ(โครงการจัดตั้ง)
โทร 0 7428 7858-9



ที่ ศบ 0521.1.08 / 4b

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ.5 ต.คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

10 มกราคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา

ด้วยนางสาวฐิติพร จุ้ยจ่านงค์ รหัสนักศึกษา 5910520507 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กำลังศึกษารายวิชาวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง” โดยมี ดร.ฤชุตา เทพยากุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

ในการนี้หลักสูตรฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้นักศึกษา นางสาวฐิติพร จุ้ยจ่านงค์ เข้าสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับความขัดแย้งในสถานศึกษารางวัลพระราชทาน และศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ทั้งนี้ผลจากการสัมภาษณ์จะนำไปประมวลผลวิเคราะห์ในภาพรวม และใช้ในแง่ของการศึกษาเท่านั้น โดยจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ให้การสัมภาษณ์ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมประการใดสามารถติดต่อประสานงานได้โดยตรงกับ นางสาวฐิติพร จุ้ยจ่านงค์ หมายเลขโทรศัพท์ 0897295689 หรืออีเมล thitiporn41@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโน)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ(โครงการจัดตั้ง)

โทร 0 7428 7858-9

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวฐิติพร จ้อยจำนงค์

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5910520507

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	2558

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สังกัด สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลบางอน
ที่อยู่ 2/2 หมู่ 4 ตำบลบางอน อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ฐิติพร จ้อยจำนงค์ และ ฤกษ์ฤกษ์ เทพยากุล (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
รางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง. การเสนอบทความในการประชุมวิชาการ
ระดับชาติด้านการบริหารการจัดการครั้งที่ 13, 22 พฤษภาคม 2564. คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.