

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ
วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของ
ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร

พัชรี จันทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ปีการศึกษา 2559

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ
วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของ
ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร

พัชรี จันทร์ทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

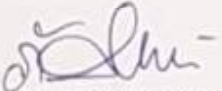
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต ๑ โดย นางสาวพัชรี จันทง เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

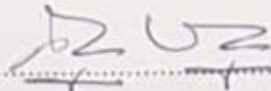
.....ประติษฐ์ พงศ์ทองคำ.....รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
(ศาสตราจารย์ประติษฐ์ พงศ์ทองคำ)
วันที่ 2 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.2560

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..........ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.สรชัย ชูชีพ)

..........กรรมการ
(อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า)

..........กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ไผ่สยกร เลาสวัสดิ์กุล)

..........กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(ดร.สุพจน์ เกิดสุวรรณ)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า อาจารย์ ดร.ภัสสกร เลาสวัสดิกุล
ชื่อนักศึกษา	พัชรจิ จันทง
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี 2) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 347 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.961 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ด้านการสร้างแรงจูงใจ 3) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และ 4) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

2. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1) แบบชนะ – ชนะ 2) แบบแพ้ – ชนะ และ 3) แบบแพ้ – แพ้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
ในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สระบุรี พบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

Thesis Title	The Relationship between the Transformational Leadership and Management Techniques for Conflict Resolution of the Administrators and the Teachers in Schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office
Thesis Advisors	Dr.Chalermchai Hankla Dr.Phatsayakorn Laosawatdikul
Name	Patcharee Jantong
Concentration	Educational Administration
Academic Year	2016

ABSTRACT

The purposes of this research were to study: 1) transformational leadership of the administrators under Saraburi Primary Educational Service Area Office; 2) management techniques for conflict resolution of the administrators and the teachers in schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office; and 3) the transformational leadership and management techniques for conflict resolution of the administrators and the teachers in schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office. The 347 samples, drawn by stratified random sampling, were the school administrators and the teachers under Saraburi Primary Educational Service Area Office in the academic year 2015. The instrument in this study was a questionnaire with a reliability value of 0.961. The data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and simple correlation.

The findings were as follows:

1. In overall, transformational leadership of the administrators under Saraburi Primary Educational Service Area Office was at a high level; the ranking from highest to lowest were: 1) intellectual stimulation, 2) inspiration motivation, 3) ideological influence, and 4) individual relationship.

2. In overall, management techniques for conflict resolution of the administrators and the teachers in schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office was at a high level; the ranking from highest to lowest were: 1) win – win, 2) lose – win, and 3) lose – lose.

3. The relationship between the transformational leadership and the management techniques for conflict resolution of the administrators and the teachers in schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office in overall, was positive related with a statistically significant at the level of .01 with the highest level.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความอนุเคราะห์ ความกรุณา ความใส่ใจ และความช่วยเหลือแนะนำอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. เฉลิมชัย หาญกล้า ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิกุล กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและข้อคิดต่างๆ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการวิจัยอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญซึ่ง ได้แก่ อาจารย์ ดร. เฉลิมชัย หาญกล้า อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิกุล อาจารย์ ดร. อภิสรร์ ภาชนะวรรณ อาจารย์ ดร. ภูวดล จุลสุคนธ์ และ นายเชิดชัย ชูพันธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบ ความถูกต้องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. สรรชัย ชูชีพประธานสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ และ ดร. สุพจน์ เกิดสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ เพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่อบรมสั่งสอน ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์ บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แก่ผู้วิจัยและให้ความร่วมมือในส่วนของคุณสมบัติที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ครู อาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ รวมทั้งขอขอบพระคุณเจ้าของตำรา เอกสาร งานวิจัยทุกเล่มที่ได้นำมาอ้างอิง

พัชรี จันทง

สารบัญ

	หน้า
หน้าอำนวยการ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศนียบัตร	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	10
ความหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	10
ความสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	11
หลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	12
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	15
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	15
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	17
คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	19
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส และ โอโลลิโอ.....	21
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์.....	21

	การสร้างแรงดลใจ.....	24
		หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)		
	การกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	27
	การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน.....	30
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง.....	32
	ความขัดแย้ง.....	32
	การแก้ปัญหาความขัดแย้ง.....	41
	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley).....	50
	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ.....	50
	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ – แพ้.....	53
	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ.....	55
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
	งานวิจัยในประเทศ.....	57
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	64
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	68
	การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	69
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
	การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
บทที่ 5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	88
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	88
	สมมติฐานของการวิจัย.....	88

วิธีดำเนินการวิจัย.....	88
	หน้า
บทที่ 5 (ต่อ)	
สรุปผลการวิจัย.....	90
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	96
บรรณานุกรม.....	98
ภาคผนวก.....	107
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	108
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	115
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือ.....	117
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการวิจัย.....	123
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการวิจัย.....	125
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์.....	127

สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี.....	67
ตาราง 2	จำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	75
ตาราง 3	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี.....	76
ตาราง 4	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์.....	77
ตาราง 5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี ด้านการสร้างแรงดลใจ.....	78
ตาราง 6	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	78
ตาราง 7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน.....	79
ตาราง 8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวิธีการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระบุรี.....	81
ตาราง 9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวิธีการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระบุรี แบบแพ้-ชนะ.....	81
ตาราง 10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวิธีการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระบุรี แบบแพ้ - แพ้.....	82

	หน้า
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวิธีการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระบุรี แบบชนะ - ชนะ.....	83
ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการ แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน วิธีแก้ปัญหาความ ขัดแย้งแบบแพ้ - ชนะ.....	84
ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการ แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน วิธีแก้ปัญหาความ ขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้.....	85
ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการ แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน วิธีแก้ปัญหาความ ขัดแย้งแบบชนะ - ชนะ.....	86
ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการ แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน ภาพรวม.....	87

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กล่าวถึงความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนชาวไทยดังปรากฏในมาตรา 49 ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2550, หน้า 15) และที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่คือ มาตรา 80 (3) ซึ่งบัญญัติไว้ชัดเจนว่ารัฐต้อง “พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติกฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก” (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2550, หน้า 23-24) เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืนมีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่างๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้ เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆ ระดับของสังคม คือ ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพและสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด

ในการบริหารโรงเรียนภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2548, หน้า 25) มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในการจัดการศึกษารวมทั้งปัจจัยต่างๆ และกระบวนการทำงานเพื่อหวังผลว่า คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เพื่อให้ทันต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงของโลก ภาวะผู้นำหรือ Leadership เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำได้ต้องมีความรู้ ต้องชวนชวนย ดักรู้เรื่อง และรอบรู้เรื่องของตัวเองจะทำ จึงทำให้สามารถปรับวัฒนธรรมการทำงานได้ และทำให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และต้องรอบรู้ด้วย อีกทั้งผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนในสิ่งที่ไม่ดีให้ดีขึ้น สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องกล้าคิดนอกกรอบ (อนิรุท ดวงสอดศรี, 2547, หน้า 53-89) ซึ่ง แบส, และอโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 114-122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยการใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ติดตาม โดยความพยายามและคาดหวังในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามที่จะกระทำ โดยผ่าน

องค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงดลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และ โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่าง การรับรู้ที่แตกต่าง มีค่านิยมที่แตกต่างและผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนี้ยังพบอีกว่ามีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอีกด้วย เช่น กลุ่มผู้บริหารขัดแย้งกับครูสายผู้สอน ซึ่งมีจำนวนมาก แม้แต่ในกลุ่มครูสายผู้สอนยังมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ (เสนห์ โสมนัส, 2538, หน้า 3) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภาระหน้าที่ต้องสนใจที่จะหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของโรงเรียนและเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้บริหารไม่สามารถเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใคร ไม่ว่าผู้บริหารต้องทำงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ชอบก็ตามในความเป็นจริงนั้น ถ้าหากผู้บริหารได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 9) ซึ่ง ฟิลเลย์(Filley, 1975, p.21) กล่าวว่าโดยทั่วไปวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีอยู่ 3 แบบ ดังนี้ 1) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ 2) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ 3) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ การจะเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆดังนี้ 1) ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละบุคคล 2) การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ความขัดแย้ง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดความขัดแย้ง 4) มีทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง และการเจรจา เป็นต้น

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 จากการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 และ 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกตามสถานภาพและลักษณะสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 จำนวน 289 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ 1) การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ 2) การเป็นแบบอย่าง 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและ 4) การจูงใจเชิงจิตใจ พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านเช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในการจูงใจเชิงจิตใจสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุด คือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 2) ครู อาจารย์ และผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินการเพื่อป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้ง สามารถบริหารจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ประกอบกับเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่หากผู้บริหารคนเก่าเกษียณอายุราชการไป และเป็นแนวทางในกระบวนการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสม
2. เพื่อป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้งอีกทั้งสามารถบริหารจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 270 แห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,635 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 284 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,351 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากประชากรมีจำนวนแน่นอน จึงหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามาเน (Yamane, 1973, p.125) ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อน 0.05 คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุวรรีย์ ศิริโกภาภิรมย์, 2553, หน้า 34) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 347 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 104 คน และครูผู้สอนจำนวน 243 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ (independent variables) ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

2.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

2.1.2 อายุ

- 1) น้อยกว่า 30 ปี
- 2) 30 - 39 ปี
- 3) 40 - 49 ปี
- 4) 50 ปีขึ้นไป

2.1.3 วุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

2.1.4 ตำแหน่ง

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) ครูผู้สอน

2.1.5 ประสบการณ์การทำงาน

- 1) น้อยกว่า 5 ปี
- 2) 5 - 15 ปี

3) 16 - 25 ปี

4) 25 ปีขึ้นไป

2.1.6 ขนาดของสถานศึกษา

1) ขนาดเล็ก (ไม่เกิน 120)

2) ขนาดกลาง (ตั้งแต่ 121 - 300 คน)

3) ขนาดใหญ่ (ตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

2.2 ตัวแปรตาม (dependent variable) ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและครูผู้สอน กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ดังนี้

2.2.1 ตัวแปรตามที่ 1 ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ปรับปรุงตามกรอบแนวคิดของเบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 231-272) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

2.2.2 ตัวแปรตามที่ 2 ได้แก่ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีปรับปรุงตามกรอบแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley, 1975, pp. 48-57) ได้จำแนกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้ 1) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ 2) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ 3) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัญหา หมายถึง สภาพความคับข้องใจในสถานการณ์ที่บุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขที่ปรารถนา หรือไม่ปรารถนาในเวลาเดียวกัน หรือ หมายถึง ความไม่พึงพอใจที่มีความจำเป็นต้องเอาใจใส่ดูแล และยังเป็นความแตกต่างของวิธีการแก้ปัญหาและการเลือกวิธีการแก้ปัญหา ปัญหาอาจนำไปสู่หรืออาจไม่นำไปสู่การแก้ปัญหาและปัญหาอาจได้รับการแก้ไขหรือไม่ได้รับการแก้ไข เมื่อวิธีการแก้ปัญหานั้นถูกนำไปใช้

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์หรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งค่านิยม เป้าหมาย และวิธีการทำงานที่แตกต่างกันและตกอยู่ในภาวะที่ตกลงหาข้อยุติไม่เป็นที่น่าพอใจของทั้งสองฝ่ายไม่ได้ ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องหาวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหาร หมายถึง การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การ หมายถึง ระบบทางสังคมระบบหนึ่งซึ่งมีลักษณะสลับซับซ้อนมากมาย ประกอบด้วยสิ่งที่ใส่เข้าไปและผลที่ได้รับ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นให้กระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยความสมัครใจจนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกด้านพฤติกรรมของผู้นำโดยผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน คอยกระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามจุดประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงอิทธิพลจูงใจด้วยการพูดหรือแสดงออกให้เกิดจินตนาการ การสร้างแรงจูงใจภายในทำให้ผู้ตามเปลี่ยนทัศนคติและแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ผู้นำต้องการด้วยความสมัครใจ

การสร้างแรงดลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ตามด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้ตามเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการพูดให้เกิดจินตภาพ อารมณ์ร่วม เลื่อมใสศรัทธา เห็นดีงามด้วย และสามารถดึงศักยภาพของผู้ตามที่เหลือออกมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ร่วมงานและองค์การ

การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำสนับสนุนให้ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาด มีเหตุผล ยั่วให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ ผู้นำจะกระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดปัญญาเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนา วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการเอาใจใส่ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคล กระตุ้นและท้าทายด้วยการมอบหมายงานสำคัญให้ ผู้นำจะให้คำปรึกษาในขณะที่จะต้องพยายามช่วยเหลือผู้ตามแต่ละคนให้รับทราบข้อเท็จจริง เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือขจัดความขัดแย้งให้อยู่ในภาวะที่เหมาะสม วิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพความขัดแย้ง

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ชนะ หมายถึง วิธีการแก้ปัญหาที่มีฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ ผู้เสียประโยชน์มักก่อปัญหาความขัดแย้งอื่นๆ ขึ้นมาอีก

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ หมายถึง วิธีการแก้ปัญหาลักษณะ ประนีประนอม ผลของการแก้ปัญหาจะทำให้ทั้งสองฝ่ายเสียประโยชน์ หรือได้รับประโยชน์ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์เดิม

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ หมายถึง วิธีการแก้ปัญหาที่มุ่งหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์เป็นการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ปีการศึกษา 2556

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ปีการศึกษา 2556

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง พื้นที่การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ที่โรงเรียนตั้งอยู่

สระบุรีเขต 1 ประกอบด้วย 8 อำเภอ คือ 1) อำเภอเมืองสระบุรี 2) อำเภอหนองแซง 3) อำเภอบ้านหมอ 4) อำเภอดอนพุด 5) อำเภอหนองโดน 6) อำเภอพระพุทธบาท 7) อำเภอเสาไห้ และ 8) อำเภอเฉลิมพระเกียรติ

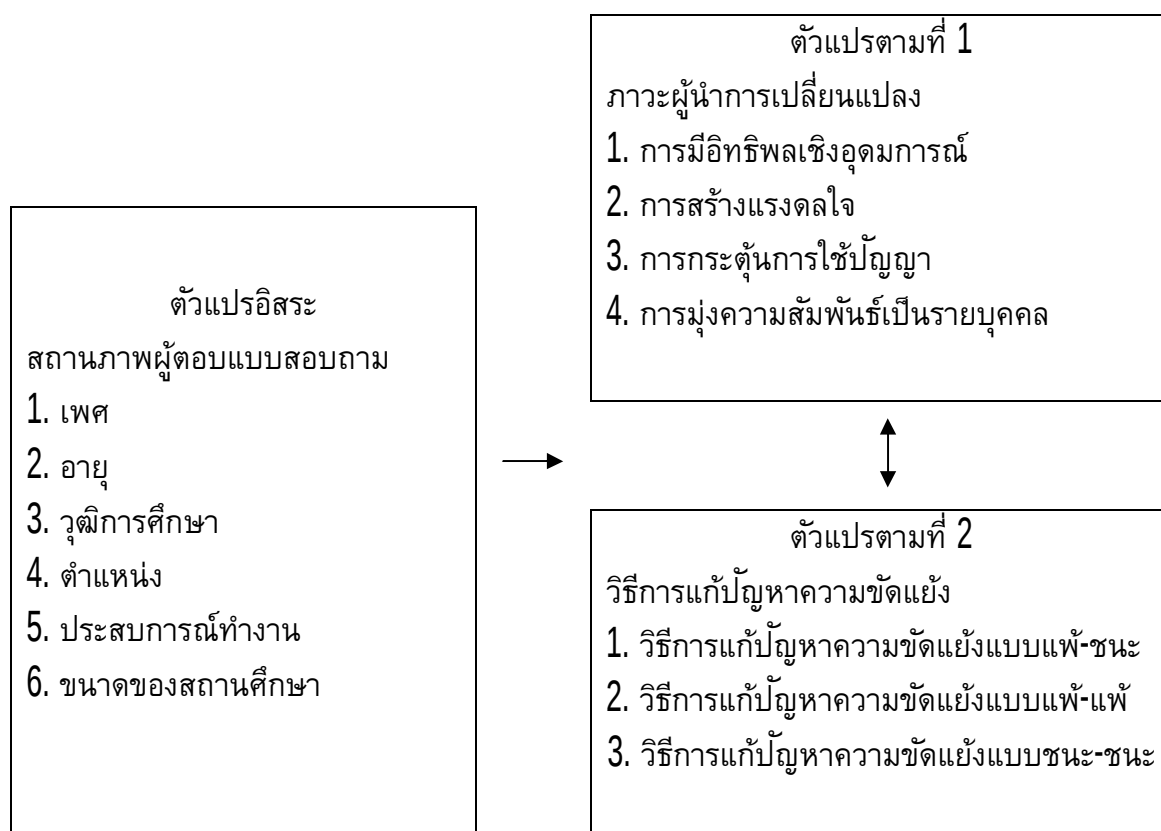
สระบุรีเขต 2 ประกอบด้วย 5 อำเภอ คือ 1) อำเภอแก่งคอย 2) อำเภอหนองแค 3) อำเภอวิหารแดง 4) อำเภอมวกเหล็ก และ 5) อำเภอวังม่วง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงตามกรอบแนวคิดของแบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 231-272) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงดลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

2. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน ปรับปรุงตามกรอบแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley, 1975, pp. 48-57) ได้จำแนกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้ 1) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ 2) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบแพ้-แพ้ 3) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี มีขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐาน และแนวทางการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.1 ความหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.2 ความสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.3 หลักการ และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio)
 - 3.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
 - 3.2 การสร้างแรงดลใจ
 - 3.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
 - 3.4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 - 4.1 ความขัดแย้ง
 - 4.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 4.1.2 ความสำคัญของความขัดแย้ง
 - 4.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 4.1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 4.2 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 - 4.2.1 ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 - 4.2.2 ความสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 - 4.2.3 ขอบข่ายการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 - 4.2.4 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

5. วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley)

5.1 วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ

5.2 วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้ – แพ้

5.3 วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ความหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทักษิณ ชินวัตร (2544, หน้า 15 - 16) กล่าวว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ต้องมีความสมดุลพอดีระหว่างการเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข จะต้องคิดเป็น ทำเป็น มีคุณธรรม ศีลธรรม อดทน ควบคุมอารมณ์ และสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่น

วิทยากร เชียงกุล (2544, คำนำ) กล่าวว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การเรียนรู้ใหม่ทั้งในระบบโรงเรียน จากสื่อสารมวลชน จากองค์กร และการเรียนรู้จาก สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสภาพแวดล้อมทางสังคมทุกด้าน เพื่อสร้างคน และ สังคมแบบใหม่ ให้เป็นคนที่มีความรู้ควบคู่ไปกับจิตสำนึก มีสัมมาอาชีพควบคู่ไปกับการเอื้อเพื่อ เผื่อแผ่ มีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับคุณธรรม และจริยธรรม

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545, หน้า 20) กล่าวว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบของการจัดการศึกษาทุกด้าน จากที่เป็นอยู่เพื่อให้ สามารถนำไปสู่ผลผลิต คุณภาพ หรือเป้าหมายของการศึกษาได้ตามที่ประสงค์ การดำเนินการ เช่นนี้จึงไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงธรรมดา แต่ต้องเปลี่ยนแปลงทุกด้านอย่างรวดเร็ว มีแผน ดำเนินการ และมีการผลักดันอย่างจริงจัง

วันชัย ผู้กำจัด (2548, หน้า 14) กล่าวว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การพัฒนาคุณภาพของมนุษย์ในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา คุณธรรม ค่านิยม ความคิด ความประพฤติปฏิบัติ ฯลฯ โดยคาดหวังว่า คนที่มีคุณภาพนี้จะทำให้สังคมมีความมั่นคง สงบสุขเจริญก้าวหน้าทันโลก แข่งขันกับสังคมอื่นในเวทีระหว่างประเทศได้ คนใน สังคมมีความสุข สามารถประกอบอาชีพการงานอย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ร่วมกันได้อย่างมี สमानฉันท์ การจัดการศึกษามีหลายรูปแบบ ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย แต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันไป

ศันสนีย์ สานุ่ม (2548, หน้า 15 - 16) กล่าวว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายชัดเจนคือ การพัฒนาคุณภาพมนุษย์

ทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา คุณธรรม ค่านิยม ความคิด ความประพฤติ การปฏิบัติ ฯลฯ โดยคาดหวังว่าคนที่มีคุณภาพนี้ จะทำให้สังคมมีความมั่นคง สงบสุข เจริญก้าวหน้าทันโลก แข่งขันกับสังคมอื่นในเวทีระหว่างประเทศได้ คนในสังคมมีความสุข สามารถประกอบอาชีพการงานอย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีสมานฉันท์ การจัดการศึกษามีหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการจัดการศึกษาในสถานศึกษา นอกสถานศึกษา ตามอัธยาศัย ย่อมขึ้นกับความเหมาะสมของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง กระบวนการ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย อันที่จะพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

2. ความสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545, หน้า 5 - 12) กล่าวถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของคน ช่วยให้คนมีความรู้ มีความสามารถในการสิ่งที่ตนได้ศึกษาในทุกๆ ด้าน รวมถึงพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข การศึกษาเป็นเรื่องที่ต้องมีการจัดการไม่ใช่เรื่องที่จะให้ผู้ได้รับไปทำโดยไม่มีเป้าหมาย ไม่มีมาตรฐาน ไม่ได้คุณภาพ เพราะยอมทำให้การศึกษาไม่มีทิศทาง ไม่เป็นระบบ ไม่คุ้มค่า และหากจัดผิดพลาดก็ยากที่จะแก้ไข เพราะกระบวนการศึกษา เช่น ค่านิยมต่างๆ ได้ซึมซับไปในใจของผู้เรียนเสียแล้ว

ยุวดี กังสตาล (2545, หน้า 67) กล่าวถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งครอบคลุมทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาในระบบมี 2 ระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษา และให้มีการศึกษา ภาคบังคับ 9 ปี โดยให้เด็กซึ่งอายุย่างเข้าปีที่ 7 เข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จนอายุย่างเข้าปีที่ 16 สถานศึกษาจึงมีความสำคัญในการสร้างเกราะคุ้มกันให้กับเด็กที่จะเจริญเติบโตขึ้นเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ และไม่ก่อปัญหาสังคม เพราะสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมที่ดีในสถานศึกษา ย่อมมีอิทธิพลต่อความสุข ความดีงาม และการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนเป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่ทำให้มองเห็นสภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษา และคุณภาพของผู้เรียน สภาพความพร้อมของการดำเนินงาน และสภาพความพร้อมของปัจจัยต่างๆ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 1 - 2) กล่าวถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญต่อการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีคุณภาพ หมายถึง ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข คนดี คือ มีคุณธรรมจริยธรรม มีค่านิยมสอดคล้องกับความนิยมของคนไทย คนเก่ง คือ มีความรู้ และทักษะตรงตามมาตรฐานของหลักสูตร และมีความสุข คือ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

ศันสนีย์ สานูม (2548, หน้า 17) กล่าวถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของคน เพราะสังคม และประเทศชาติต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ มาดูแลรับผิดชอบไม่ว่าจะเป็น การฝึกสอนด้านการสอน การบริหาร หรือการสนับสนุน เนื่องจากสังคมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการศึกษาจึงจำต้องได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละยุคสมัย การจัดการศึกษาที่อยู่กับที่ย่อมหมายถึง ความล้าสมัย ไม่เหมาะสม ไม่คุ้มประโยชน์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำคัญ ดังนี้ 1) มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนในสังคมให้มีคุณภาพ 2) มีความสำคัญต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามต่อบุคคล และสังคม และ 3) มีความสำคัญต่อผู้เรียนช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

3. หลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 หลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542, หน้า 9 - 12) กล่าวถึง หลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ 4 ประการ ดังนี้ 3.1.1) กำหนดให้การจัดการศึกษามี 3 รูปแบบ คือ 1) การศึกษาในระบบเป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัด และประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน 2) การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัด และประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของบุคคล แต่ละกลุ่ม และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่นๆ สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกัน หรือต่างรูปแบบก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกัน หรือไม่ก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน 3.1.2) กำหนดให้การศึกษาในระบบมี

2 ระดับคือ 1) การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อน ระดับอุดมศึกษา การแบ่งระดับ และประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และ 2) การศึกษาระดับอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญา การแบ่งระดับ หรือการเทียบระดับการศึกษานอกระบบ หรือ การศึกษาตามอัธยาศัย ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง 3.1.3) กำหนดให้มีการศึกษาภาคบังคับจำนวนเก้าปี โดยให้เด็กซึ่งมีอายุ อย่างเข้าปีที่เจ็ดเข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก เว้นแต่สอบได้ชั้นปีที่เก้าของการศึกษาภาคบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการนับอายุให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง 3.1.4) กำหนดให้การจัดการศึกษาปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้จัดในสถานศึกษา ดังนี้ 1) สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ได้แก่ ศูนย์เด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนเกณฑ์ของสถาบันศาสนา ศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มของเด็กพิการ และเด็กซึ่งมีความต้องการพิเศษ หรือสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น 2) โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่สังกัดสถาบันอื่น หรือพุทธศาสนา และ 3) ศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ สถานที่เรียนที่หน่วยงานจัดการศึกษานอกโรงเรียน บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ และสถาบันสังคมอื่นเป็นผู้จัด

พิเศษ ชินวงศ์ (2544, หน้า 2 - 9) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ที่กำหนดว่า บุคคลมีสิทธิได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี โดยรัฐไม่เก็บค่าใช้จ่าย และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 2 กำหนดสิทธิ และหน้าที่การศึกษา ได้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญเกี่ยวกับการศึกษา ขั้นพื้นฐานเช่นกัน และหมวด 3 ได้กำหนดระบบการศึกษาเป็น 3 ระบบ ได้แก่ 1) การศึกษาในระบบ 2) การศึกษานอกระบบ และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และจิตใจ เพื่อให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ อยู่อย่างสงบสุข

3.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 2 - 3) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ไว้ 4 ประการ คือ 1) ให้บริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ โดยถ่ายทอดหรือปลูกฝังเนื้อหาความรู้ความเข้าใจที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ได้รับการศึกษาวางตัวได้เหมาะสมในสังคม และมีความสามารถประกอบอาชีพตามความถนัด ความสนใจ หรือตามโอกาสของแต่ละคนได้ สถานศึกษาส่วนใหญ่ที่เรียกว่าโรงเรียน มหาวิทยาลัย ศูนย์การเรียนรู้ สถานศึกษาปฐมวัย ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการทางการศึกษา 2) เตรียมเด็กก่อนวัยเรียนให้มีความพร้อมในการเรียน และจัดให้เด็กในวัยเรียน

ได้รับการศึกษาเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยส่งเสริมเกื้อหนุนให้เด็กก่อนวัยเรียนชั้นพื้นฐานได้มีพัฒนาการทั้งทางร่างกาย เซาว์ปัญญา ความสนใจที่เหมาะสม มีความพร้อมในการศึกษาระดับสูงขึ้นไป การจัดการส่วนนี้ โดยทั่วไปเป็นความร่วมมือระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครอง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นต้น ส่วนเด็กในวัยเรียนทุกระดับจะได้รับการศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการเตรียมตัวระดับพื้นฐาน และเพื่อมีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพการงานต่อไป 3) ให้โอกาสทางการศึกษา โดยเข้าถึงผู้รับบริการที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษามากตามปกติที่มีอยู่หลากหลาย การจัดการศึกษาลักษณะนี้มุ่งไปที่ผู้ด้อยโอกาสต่างๆไม่ว่าจะเป็นผู้ที่มีฐานะยากจน ผู้ที่พลาดโอกาสได้รับการศึกษาในบางช่วงของชีวิต ผู้ที่มีปัญหาทางด้านร่างกาย จิตใจ หรือสติปัญญา การจัดการศึกษาเช่นนี้มักดำเนินการโดยสถานศึกษาเฉพาะด้าน เช่น โรงเรียนสอนคนตาบอด โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์หรือโดยวิธีการอื่น นอกกรอบและตามอรรถาัย เช่น ศูนย์การเรียนรู้การศึกษาในระบบทางไกล เป็นต้น 4) ตอบสนองความต้องการทางการศึกษาระดับสูงในเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์นี้มุ่งส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพ ซึ่งอาจดำเนินการโดยสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิเคราะห์วิจัยระดับสูง มุ่งคิดค้นเนื้อหาสาระที่แปลกใหม่จากเดิม นอกจากนี้ยังรวมถึงการฝึกอบรมเฉพาะทาง เช่น ด้านการเกษตร การอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ สุขภาพ เป็นต้น มักดำเนินการในรูปแบบการประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การดูงาน การฝึกปฏิบัติเฉพาะ 5) พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลให้เต็มตามความสามารถ และตอบสนองวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาข้อนี้ เน้นการพัฒนามนุษย์ในลักษณะบูรณาการ คือให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนทุกด้าน ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา คุณธรรม ความคิด ความสำนึก ความรับผิดชอบ ซึ่งตามปกติควรเป็นหน้าที่ของสถานศึกษา แต่หากสถานศึกษาไม่สามารถดูแลให้ครบถ้วนได้ ก็ต้องจัดส่วนเสริมเติมในลักษณะการฝึกอบรมเฉพาะ การแทรกในกิจกรรมการเรียนการสอนปกติ หรือการใช้สื่อต่างๆ ช่วยเสริม ยังรวมไปถึงการพัฒนาทักษะและคุณภาพของผู้ที่ทำงานแล้วหรือผู้ที่ผ่านการศึกษามาก่อนตามกระบวนการปกติ ให้สามารถติดตามความรู้ใหม่ๆ และวิทยาการที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

ปรัชญา เวสารัชช (2545, หน้า 1 - 8) กล่าวถึง การจัดการศึกษาโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ 1) ให้บริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการในการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ โดยถ่ายทอด หรือปลูกฝังเนื้อหา ความรู้ความเข้าใจที่เหมาะสม วางตัวได้เหมาะสมในสังคม มีความสามารถในการประกอบอาชีพตามความถนัด ความสนใจ โดยมี สถานศึกษาส่วนใหญ่ที่เรียกว่าโรงเรียน มหาวิทยาลัย ศูนย์การเรียนรู้ สถานศึกษาปฐมวัย ทำหน้าที่ให้บริการทางการศึกษา 2) เตรียมเด็กก่อนวัยเรียนให้มีความพร้อมในการเรียนรู้ และจัดให้เด็กใน วัยเรียนได้รับการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริม เกื้อหนุนให้เด็กก่อนวัยเรียนชั้นพื้นฐาน ได้มีพัฒนาการทั้ง

ร่างกาย เชาวน์ปัญญา ความสนใจ ที่เหมาะสม มีความพร้อมในการศึกษาระดับสูงขึ้นไป การจัดการส่วนนี้โดยทั่วไปเป็นความร่วมมือระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครอง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นต้น 3) ให้โอกาสทางการศึกษา โดยเข้าถึงผู้รับบริการที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษตามปกติ ที่มีอยู่หลากหลาย มุ่งไปที่ผู้ด้อยโอกาสต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่มิฐานะยากจน ผู้ที่พลาดโอกาส ได้รับการศึกษาในบางช่วงของชีวิต ผู้ที่มีปัญหาทางร่างกาย จิตใจ หรือสติปัญญา การจัดการศึกษาเช่นนี้มักดำเนินการโดยสถานศึกษาเฉพาะด้าน เช่น โรงเรียนสอนคนตาบอด โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ หรือโดยวิธีการอื่นนอกกระบวน และตามอัธยาศัย เช่น ศูนย์การเรียนรู้ การศึกษาในระบบทางไกล เป็นต้น 4) ตอบสนองความต้องการทางการศึกษาระดับสูงในเชิงคุณภาพเฉพาะด้าน เพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพ ซึ่งดำเนินการโดยสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการวิเคราะห์วิจัยระดับสูง มุ่งคิดค้นเนื้อหาสาระที่แปลกใหม่จากเดิม ยังรวมถึงการฝึกอบรมเฉพาะทาง เช่น ด้านการเกษตร การอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นต้น มักดำเนินการในรูปแบบประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การดูงาน การฝึกปฏิบัติการเฉพาะ เป็นต้น 5) พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลให้เต็มความสามารถ และตอบสนองวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ เน้นการพัฒนามนุษย์ในลักษณะบูรณาการ คือ ให้ความสำคัญสมบูรณ์ครบถ้วนทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา คุณธรรม ความคิด ความสำนึก ความรับผิดชอบ เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาต้องจัดให้ แต่หากสถานศึกษาไม่สามารถดูแลได้ครบถ้วนได้ ก็ต้องจัดเสริมเติมให้ในลักษณะการฝึกอบรมเฉพาะ การแทรกในกิจกรรมการเรียนการสอนปกติ หรือใช้สื่อต่างๆ ช่วยเสริม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นตัววัดความสามารถในการจัดการของผู้บริหาร จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารต้องกำหนดเกณฑ์จากวัตถุประสงค์ที่ระบุ และผู้บริหารต้องได้รับการประเมินตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 4 ประการ ดังนี้ คือ 1) ความเสมอภาค และบูรณาการสิทธิ และความเท่าเทียมทางการศึกษา 2) คุณภาพของการศึกษาเน้นการเรียนรู้เพื่อชีวิต 3) การศึกษากับการพัฒนาเด็ก เน้นกระบวนการพัฒนาศักยภาพให้ถึงขีดสุด และ 4) เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมเน้นการเปิดโลกทัศน์ของเด็กด้านวัฒนธรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วรรณดี ชูกาล (2549, หน้า 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนตัว

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 54) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 374) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติโดยที่ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง และผู้นำแสดงบทบาทให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 145) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มที่รับผิดชอบเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นอยู่ของบุคคลอื่นหรือระบบสังคม ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นและการะงานของผู้บริหารทุกคนต้องถือว่าตนเองอยู่ในฐานะตัวแทนการเปลี่ยนแปลงด้วย

เสนาะ ดิยาวี (2551, หน้า 204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม กับผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีสิ่งใหม่เกิดขึ้น

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นเกิดการเปลี่ยนแปลงและผูกพันต่อผู้นำ

คุก, ฮันซาเกอร์, และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, p. 481) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การมีชีวิตและความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ยูลค์ (Yukl, 1998, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และเติมพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

ลูเนนเบิร์ก, และ ออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, pp. 150-151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออก ด้านพฤติกรรมของผู้นำโดยผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน คอยกระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามจุดประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การที่วางไว้

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ฐิติพร ชมพุกำ (2548, หน้า 23) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ดีในองค์กรหนึ่งมีแนวโน้มที่จะให้ผลลัพธ์ที่ดีกับองค์กรนั้นและจะปรับปรุงผลิตผลในงาน ลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน ยกระดับการบริการลูกค้า ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 178) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองไปข้างหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดรับแนวคิดใหม่ ซึ่งจะทำให้ห้องค์การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันต่างๆ ได้

การดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 104) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่างผู้นำอาจไม่เคยเผชิญมาก่อน

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำแสดงบทบาทให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีส่วนช่วยให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตาม

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 369) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารจะให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นการท้าทายองค์การให้บรรลุผลสำเร็จได้

ลูเนนเบิร์ก, และ ออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p. 150) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดไว้แต่เดิม

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p. 480) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำปรารถนาที่จะจัดการกับความเสี่ยงและมีความคาดหวังสิ่งที่อยู่เหนือความคาดหวังของคนอื่น จึงสามารถทำสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นส่งเสริมและสนับสนุนอย่างแข็งขันในการสร้างสรรค์และสร้างผลงานทางนวัตกรรม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำแสดงบทบาทให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจยินดีจงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็น

ผู้มีศักยภาพให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตาม

3. คุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง

ศิริพงศ์ พงษ์พันธ์ (2546, หน้า 5) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมผู้นำที่จะต้องมุ่งสร้างองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และการนำกระบวนการบริหารไปใช้

วนิดา สุกระมล (2546, หน้า 34) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง คือ การเป็นผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องปรับองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต

สมชาย เทพแสง (2546, หน้า 34) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ ประกาศและกระจายวิสัยทัศน์แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง 2) ผู้นำสร้างกระบวนการทัศนใหม่ให้เกิดขึ้น โดยเปลี่ยนความรู้สึก ความนึกคิดพฤติกรรมการเรียนรู้สู่โลกดิจิทัล 3) ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงโดยพร้อมที่จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์ ต่อการบริหารและการจัดการ 4) มีการถ่ายโอน เปลี่ยนแปลง โดยยึดประเพณีวัฒนธรรมแบบใหม่ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) เป็นผู้ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยพัฒนาศักยภาพของตน และพัฒนาองค์กร 6) ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง องค์กรและบุคลากร และ 7) ผู้นำควรใช้การฝึกอบรม การให้การศึกษาแก่บุคลากรทุกระดับชั้น เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเป็นสำคัญ

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 482-484) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำจะต้องมีวิธีคิดที่เก่งที่สุด และมีทักษะความชำนาญพิเศษ

เสนาะ ดิยาว (2551, หน้า 205) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) ให้ผลตอบแทนตามสถานการณ์ 2) ให้การบริการในทางบวก โดยดูจากผลการปฏิบัติงานจริงเทียบกับมาตรฐานในทางลบ คือ เข้าไปแทรกแซงคนที่ทำงานได้ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน 3) ให้เสรีภาพเมื่อมอบหมายความรับผิดชอบให้ 4) มีบารมี มีความดีในตัวผู้นำ 5) มีแรงบันดาลใจทั้งการพูด กิริยาการกระทำใดๆให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับงานและองค์กร 6) กระตุ้นให้คิดวิธีการทำงาน และ 7) ให้ความเอาใจใส่เห็นความสำคัญของทุกคน

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบต่อผู้นำ ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม และผู้นำจะมองไปข้างหน้า ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และเปิดรับแนวคิดใหม่ เชื่อมั่นในความสามารถ คาดหวังสิ่งที่อยู่เหนือความคาดหวัง โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรม 4 ด้าน ดังนี้ 1) การใช้อิทธิพลด้าน

อุดมการณ์ 2) การจูงใจด้านแรงดลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

คอนเจอร์ (Conger, 1991, unpagged) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ในการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง 2) มีวิสัยทัศน์ 3) มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ 4) มีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ 5) มีพฤติกรรมที่แตกต่างจากธรรมดา 6) ถูกรับรู้ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) มีความรับรู้ต่อสถานการณ์เร็ว

คุก, ฮันซาเกอร์, และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, pp. 484-485) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ในการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีลักษณะผู้นำ 3 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งจะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์กร 2) การระดมความผูกพันเป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จำทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ที่วางไว้ให้เกิดผล และ 3) การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหา

ฟูลแลน, และเจอร์เมน (Fullan, & Germain, 2006, p. 42) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ในการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำจะต้องมีการบริหารความสัมพันธ์ในด้านต่อไปนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational) 2) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (influence) 3) การพัฒนาผู้อื่น (developing) 4) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (change catalyst) 5) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (conflict management) 6) การสร้างพันธะความผูกพัน (building bonds) 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (teamwork and collaboration)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้ในการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบต่อผู้นำ ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม และผู้นำจะมองไปข้างหน้า ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และเปิดรับแนวคิดใหม่ เชื่อมมั่นในความสามารถ คาดหวังสิ่งที่อยู่เหนือความคาดหวัง โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรม 4 ด้าน ดังนี้ 1) การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การจูงใจด้านแรงดลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

4. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วรรณดี ชูกาล (2549, หน้า 60) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการสร้างและการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ ซึ่งพฤติกรรมนี้ทำให้ผู้นำมาสารณณ์องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

ทองใบ สุตขารี (2551, หน้า 105-108) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำในปัจจุบัน ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นการปรับภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ มี 4 รูปแบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์กร เกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของ

บุคคลากรที่เชื่อมั่นต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นธรรม และความมีศักดิ์ศรี 2) ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วหาวิธีการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้ในการแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรม 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ ความสามารถในการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการติดตามวิธีการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนพร้อมกับสามารถกระทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีรูปธรรมและดำเนินการได้อย่างอิสระ ขจัดความคิดในทางไม่ดีต่อองค์กรสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ผู้นำทฤษฎีนี้มีความสำคัญต่อองค์กรในการแก้ปัญหาวิกฤติจะต้องดำเนินการราวกับว่าเขาเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงทางการเงินสูงในการลงทุน แต่ก็อาจทำกำไรได้อย่างสูงหากอีกฝ่ายเกิดการพ่ายแพ้ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งถือว่ามีความสำคัญต่อองค์กร

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

คุก, ฮันซาเกอร์, และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, pp. 484-485) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องใช้กลยุทธ์เชิงพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมี 3 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งจะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์กร 2) การระดมความผูกพันเป็นการยอมรับโดยบุคคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ที่วางไว้ให้เกิดผล 3) การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหา

แบส (Bass, 1999, pp. 207-213) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของเบรินส์ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า องค์ประกอบในการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างบารมี 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 3) การกระตุ้นทางปัญญา

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, pp. 174-175) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ 2) การจูงใจด้วยแรงดลใจ 3) การกระตุ้นด้วยปัญญา และ 4) การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ

คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การบริหารแบบวางเฉย 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดของแบส, และอโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส, และ อโวลีโอ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

1.1 ความหมายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

สุทธิโชค วรรณสันติกุล (2542, หน้า 282) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำแสดงให้เห็นว่ามีความวิริยะบากบั่นไม่ย่อท้อเพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ มีความเชื่อมั่นในการกระทำเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตตามวิสัยทัศน์

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ เอาใจใส่กับผู้ตามในอันที่จะให้เกิดการยอมรับเบื้องต้นต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของทั้งบุคคลและองค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 41-48) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้การยอมรับและมีแรงจูงใจเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 370) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 152) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์และมีความเข้าใจตระหนักในภารกิจที่ได้รับบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยกย่องนับถือและให้ความเชื่อถือ

แคสท์, และคาน (Katz, & Kahn, 1966, p. 213) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งคนหนึ่งกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งให้กระทำไปในทางที่ก่อให้เกิดผลที่ตั้งใจไว้

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ

คอนเกอร์ (Conger, 1991, unpagged) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำมีเป้าหมายสูงในเชิงอุดมการณ์ที่ต้องการบรรลุและมีความผูกพันต่อเป้าหมายอย่างลึก ผู้นำเหล่านี้จะถูกรับรู้ในฐานะที่มีวิสัยทัศน์และแนวทางปฏิบัติชัดเจนหรือไม่สอดคล้องกับทิศทางกระแสหลักและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ตลอดจนเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเก่ามากกว่าเป็นผู้จัดการที่ต้องรักษาสรรพภาพเดิมไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงอิทธิพลจูงใจด้วยการพูดหรือแสดงออกให้เกิดจินตนาการ การสร้างแรงจูงใจภายในทำให้ผู้ตามเปลี่ยนทัศนคติและแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ผู้นำต้องการด้วยความสมัครใจ

1.2 ความสำคัญของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

สุทธิโชค วรรณสันติกุล (2542, หน้า 282) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือผู้นำบารมี หรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอารมณ์ร่วมกับการเสียสละ และทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเต็มใจที่จะทำตามผู้นำ

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์จะมาจากพฤติกรรมผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความไว้วางใจในข้อผูกพันของผู้นำเสียแล้ว ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและขึ้นภารกิจขององค์กรก็จะพบแต่การต่อต้าน

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์จะสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วย ผู้มีอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจของกลุ่มในการยึดถือค่านิยม ความคิด ปณิธานให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์กร

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือความเสนหาจะได้รับความเลื่อมใส เคารพนับถือและเชื่อถือไว้วางใจผู้ตามจะแสดงตัวกับผู้นำและเลียนแบบผู้นำ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์จะสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้

ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วย ผู้มีอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจของกลุ่ม ในการยึดถือค่านิยม ความคิด ทัศนคติให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์กร

1.3 คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

ชรัตน์ จินขาวำ (2547, หน้า 28) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีลักษณะเป็นมิตร ใจดีและเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนา เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานนับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดี อดยากอุทิศตนทำงาน และยึดถือค่านิยมตามอย่างผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น และเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจและเกิดความต้องการที่จะกระทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จและการทำให้เพื่อร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่ามีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 373) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็นเมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าว ก็จะทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามและได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

ศศิทิพ ทิพโม (2552, หน้า 37) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ ผู้นำที่จะชักจูง เคลี้ยกล่อม กระตุ้นความสนใจผู้ตามให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันกับผู้ตาม มีการยอมรับ เคารพและเชื่อถือในผู้ตาม จะมีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ ลักษณะของผู้นำที่ทำให้เกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจไม่ให้เห็นผลประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ

เว็บสเตอร์ (Webster, 1998, p. 35) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ ผู้นำสามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามเกิดความนับถือ รักใคร่ ยกย่อง นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธาและให้ความกลัว

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมร่วมดำเนินการในภาวะเสี่ยงกับผู้ตาม เนื่องจากการตั้งเป้าประสงค์และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่งคำนึงถึงความต้องการทั้งหมดของบุคคลอื่น

และการใช้พลังงานที่จะขับเคลื่อนปัจเจกชนหรือกลุ่มให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของส่วนร่วม

ฟูลแลน, และเจอร์เมน (Fullan, & Germain, 2006, p. 42) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่า จะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะต้องบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้าง เครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อม ชักจูงและทำให้คน คล้อยตามได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ประกอบด้วย 1) มีอิทธิพลในการจูงใจผู้ตาม 2) แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี 3) ทำให้ผู้ตามมีความ ภูมิใจ จงรักภักดี 4) จูงใจผู้ตามด้วยการพูดหรือการแสดงออก 5) ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตัวเอง 6) พฤติกรรมที่แสดงออกด้วยบทบาทที่เข้มแข็ง 7) การที่ผู้นำอุทิศตนเพื่อทีมงาน 8) สร้าง เครือข่ายในการช่วยเหลือและสนับสนุน

2. การสร้างแรงดลใจ

2.1 ความหมายของการสร้างแรงดลใจ

สุทธิโชค วรานุสันติกุล (2542, หน้า 277) กล่าวว่า การสร้างแรงดลใจ หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจเป็นผลจากการที่ผู้นำแสดงอิทธิพลชักจูงใจผู้ ตาม และผู้ตามแสดงพฤติกรรมสนองการชักจูงนั้นภายใต้สถานการณ์อย่างหนึ่ง

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 163) กล่าวว่า การสร้างแรงดลใจ หมายถึง วิธีการใดๆที่สามารถดึงเอาศักยภาพของคนที่ยังเหลืออยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ ผู้ร่วมงานและองค์กรให้มากที่สุด

เสนาะ ตีเยาว์ (2551, หน้า 208) กล่าวว่า การสร้างแรงดลใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยการทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของผู้นำ

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551, หน้า 252) กล่าวว่า การสร้างแรงดลใจ หมายถึง แรงจูงใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการแรงขับ ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือ สิ่งจูงใจ เกิดจากแรงจูงใจภายนอก

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า การสร้าง แรงดลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้ สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างแก่ผู้ ตาม

จูดิท (Judith, 1990, p. 423) กล่าวว่า การสร้างแรงดลใจ หมายถึง ความ เต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยการทุ่มเทนั้น เพื่อสนองความต้องการของผู้นำ

คอนเกอร์ (Conger, 1991, pp.31-45) กล่าวว่า การสร้างแรงดลใจ หมายถึง ความสามารถในการที่คนธรรมดาจะทำการที่เหนือธรรมดาได้ในภาวะลำบาก

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้างแรงดลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ตามด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้ตามเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการพูดให้เกิดจินตภาพ อารมณ์ร่วม เลื่อมใสศรัทธา เห็นด้วยด้วย และสามารถดึงศักยภาพของผู้ตามที่เหลือออกมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ร่วมงานและองค์การ

2.2 ความสำคัญของการสร้างแรงดลใจ

วิจิตร อวาทกุล (2542, หน้า 234) กล่าวว่า ความสำคัญของการสร้างแรงดลใจ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คือ ต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาและต้องใช้ศิลปะในการสอน ทำความเข้าใจ เกลี่ยกลม ไหม้นำจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจคล้อยตาม

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 163 - 164) กล่าวว่า ความสำคัญของการสร้างแรงดลใจ เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารในปัจจุบัน จะต้องเปลี่ยนจากการบริหารงานไปสู่การบริหารคนมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีและความสามารถของคนจะทำให้ใช้เวลาในการบริหารงานน้อยลง และสิ่งสำคัญที่จะบริหารคนเก่งๆให้ทำงานกับเราได้ คือ การบริหารแรงจูงใจของคน โดยเฉพาะการบริหารแรงจูงใจเชิงรุก

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า ความสำคัญของการสร้างแรงดลใจ จะทำให้ผู้ตามได้พบกับจิตวิญญาณของทีมงาน ความกระตือรือร้น ความร่าเริงแจ่มใส การผูกพันกับเป้าหมาย การปรากฏวิสัยทัศน์ร่วม และการทำงานประสานกันระหว่างกลุ่มหรือองค์การ

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551, หน้า 252) กล่าวว่า ความสำคัญของการสร้างแรงดลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถให้บุคคลในองค์การเกิดความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนา วิธีการที่ผู้นำองค์การจะผสมผสานจิตใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกันมีหลายวิธี

เฮ้าส์, และมิเชล (House, & Mitchell, 1977, pp. 194-205) กล่าวว่า ความสำคัญของการสร้างแรงดลใจเป็นปฏิสัมพันธ์พิเศษระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้วยการที่ผู้ตามเชื่อว่าความคิดของผู้นำนั้นถูกต้องที่สุด และยอมรับผู้นำอย่างไม่มีข้อกังขา มีความรู้สึกนับถือผู้นำอย่างมาก มีอารมณ์ความรู้สึกร่วมในภารกิจขององค์การ ตั้งเป้าหมายไว้สูง และเชื่อว่าตนเองสามารถมีส่วนทำให้องค์การบรรลุภารกิจได้

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า ความสำคัญของการสร้างแรงดลใจ จะทำให้ผู้ตามเกิดความยึดมั่นและร่วมมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และนำไปสู่เป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ซึ่งผู้นำจะช่วย

ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเห็นว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของการสร้างแรงดลใจ คือ จะทำให้ผู้ตามเกิดความยึดมั่นและร่วมมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และนำไปสู่เป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ซึ่งผู้นำจะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเห็นว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ

2.3 คุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ

ณรงศ์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 161-163) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ สอนให้ลูกน้องลอกตนเองเพื่อลอกให้คนอื่นดึงเอาศักยภาพออกมาใช้อย่างเต็มที่ การสร้างแรงจูงใจภายในตนเองแบบแยกส่วน เช่น บางคนทำงานเพราะเงิน บางคนทำงานเพราะอยากได้ชื่อเสียง และการสร้างแรงจูงใจซึ่งนำเป้าหมายชีวิตของคนในองค์กรเชิงรุก เช่น การเชิญคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมาถ่ายทอดประสบการณ์เป็นระยะๆ หรือการนำข่าวสารของคนที่ประสบความสำเร็จมาประกาศอยู่เป็นประจำ

สุทธิโชค วรรณสันติกุล (2542, หน้า 277-278) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่สร้างความประทับใจให้ผู้ตามเห็นว่าเขาเป็นคนมีศักยภาพ หรือความสามารถ ผู้นำพยายามแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่อยากให้ผู้ตามกระทำตามเห็นด้วย ผู้นำแสดงพฤติกรรมการตั้งความคาดหวังระดับสูงในการทำงานให้กับลูกน้อง และผู้นำจะแสดงพฤติกรรมกระตุ้นจิตใจของลูกน้องด้วยการอธิบายภาพในอนาคตที่สัมพันธ์กับค่านิยมและความหวังของลูกน้องอย่างจับใจ

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 239-240) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ การใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามใช้ความพยายามมากกว่าที่คิด วิธีการจูงใจด้วยแรงดลใจสามารถกระทำได้หลายประการ คือ 1) การใช้คำพูดเพื่อให้ผู้ตามมั่นใจและกระตือรือร้น 2) การปฏิบัติ เช่น การให้ผู้ตามที่มีความสามารถได้ทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ 3) การคาดหวังหรือมองผู้ตามในด้านดีหรือเชิงบวก 4) การสร้างความมั่นใจและสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่สูงส่ง

เสนาะ ดิยาว (2551, หน้า 208) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ จะต้องมียุทธศาสตร์เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

แฮร์ส, และมิเชล (House, & Mitchell, 1977, pp. 194-205) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ ผู้นำที่มีความต้องการใฝ่อำนาจมาก มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ยึดมั่นในทัศนะของตนเอง

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้

ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงจูงใจด้วยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำมักใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ฟูลแลน, และเจอร์เมน (Fullan, & Germain, 2006, p. 42) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงจูงใจ คือ ผู้นำที่เป็นผู้ชี้นำและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย 1) การใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติ 2) พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจ 3) โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจคล้อยตาม 4) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 5) ให้ผู้ตามได้ทำงานใหม่ที่ท้าทาย 6) มีสิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.1 ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

สุทธิโชค วรานุสันติกุล (2542, หน้า 281) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจักใช้ความคิด จินตนาการเพื่อปรับปรุงการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้นำแสดงให้เห็นว่าตนได้ทบทวนแนวคิดการทำงานเสมอด้วยการสร้างสรรค์ภาพการทำงานรูปแบบใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 370) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

วิเชียร วิทยอดม (2550, หน้า 152) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดความเฉลียวฉลาด ให้เกิดความคิด มีเหตุผล และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 97) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ปัญญา เหตุผล ความสุขุมรอบคอบ และความระมัดระวังในการแก้ปัญหา ผู้นำต้องช่วยผู้ตามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ ให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ใน

การแก้ปัญหาโดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย

พอดซาคอฟฟ์, และคนอื่นๆ (Podsakoff, et al., 1990, pp. 107-142) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างกันไปจากเดิมโดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, p. 177) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง แรงกระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดปัญญา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อท้าทายความเชื่อของพวกเขาไปพร้อมๆ กันกับคุณค่าของผู้นำองค์กรนั้นๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำสนับสนุนให้ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาด มีเหตุผล ยั่วให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้นำจะกระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดปัญญาเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์

3.2 ความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

สุทธิโชค วรรณสันติกุล (2542, หน้า 281) กล่าวว่า เป็นสิ่งจำเป็นเมื่อต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นในองค์กร

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 33 - 34) กล่าวว่า ผู้นำสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดสร้างสรรค์ ผลิตรายใหม่ๆ ส่งเสริมสนับสนุนความคิดริเริ่มการดำเนินโครงการ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ

ธวัช บุญยมน (2550, หน้า 97) กล่าวว่า ผู้นำสามารถที่จะทำให้ผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์

เบส, และอโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1994, p. 415) กล่าวว่า ผู้นำสามารถกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร โดยวิธีฝึกคิดทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำ หรือผู้นำจะสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม เป็นการส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญาจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดนวัตกรรม และสร้างสรรค์โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถามและจะดูแลให้เกิดการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ผู้นำสามารถกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร โดยวิธีฝึกคิดทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำ หรือผู้นำจะสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม เป็นการส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

3.3 คุณลักษณะของผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ธวัช บุญยมติ (2550, หน้า 132-133) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ 1) ผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ปัญญา เหตุผล ความสุขุม รอบคอบ และความระมัดระวังในการแก้ปัญหา 2) กระตุ้นการสร้างระบบความคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และ 3) สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานคิดเอง และคิดนอกกรอบ

ชัยวัฒน์ มั่นอก (2552, หน้า 58) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้เกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น ผลិតคิด นวัตกรรมใหม่และพยายามหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยวิธีฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์การผู้นำจะสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับผลงานใหม่ๆ ขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

ควีน, และ ฮาลส์ (Quinn, & Hart, 1991, pp. 222-252) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ มีการใช้เหตุผล การใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และการใช้วิจารณ์

روبบิน (Robbins, 2003, pp. 415-416) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ผู้นำต้องส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ปัญญา เหตุผล มีความสุข รอบคอบ และความระมัดระวังในการแก้ปัญหา ต้องช่วยให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบการคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์และแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด คิดนอกกรอบ ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาดตนเองในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, p. 177) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ผู้นำจะเป็นตัวสนับสนุนผู้ปฏิบัติตามให้พยายามที่จะหาแนวคิดใหม่ๆ และวิธีสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์การ ผู้นำจะสนับสนุนความคิดของผู้ปฏิบัติตามไม่ให้เกิดเพื่อตัวเองเท่านั้น แต่เป็นแนวคิดที่ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างระมัดระวังได้มาก

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย 1) กระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด 2) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น 3) กระตุ้นให้ผู้ตามเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา 4) กระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิด

พิจารณาเชิงวิเคราะห์ 5) ผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง 6) กระตุ้นให้ผู้ตามหาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง 7) มีการใช้เหตุผล การใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์ 8) ยั่วให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

4.1 ความหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

สุทธิโชค วรานุสันติกุล (2542, หน้า 281) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นว่าตนเองห่วงกังวลกับสวัสดิภาพและการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการเตรียมพร้อมที่จะจัดการสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นและท้าทายด้วยการมอบหมายงานสำคัญให้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 370) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำเกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจ และเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม เพื่อให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนเองสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สาระดับการนับถือตน โดยผู้นำใช้วิธีกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้ตาม

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 97) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ตาม ความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาผู้ตามให้มีความรู้ ความสามารถ เกิดความรับผิดชอบ เกิดความรักผูกพัน และเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 152) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจในแต่ละตัวบุคคล และให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นรายๆ ไป รวมทั้งการฝึกสอนและให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ

เบส, และอโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา วินิจฉัย มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, p. 177) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การพิจารณาส่วนบุคคล กล่าวคือ ผู้นำจะต้องเสนอและสร้างบรรยากาศในกรณีที่เขาเรียนรู้และรับฟังมาจากผู้ปฏิบัติตามแต่ละคน โดยผู้นำจะทำตัวเหมือนกับโค้ชและผู้ให้คำปรึกษาในขณะที่จะต้องพยายามช่วยเหลือลูกน้องแต่ละคนให้รับทราบข้อเท็จจริง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนา วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการเอาใจใส่ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคล กระตุ้นและท้าทายด้วยการมอบหมายงานสำคัญให้ ผู้นำจะให้คำปรึกษาในขณะที่จะต้องพยายามช่วยเหลือผู้ตามแต่ละคนให้รับทราบข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดการพัฒนา

4.2 ความสำคัญของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

สุทธิโชค วรรณสันติกุล (2542, หน้า 281) กล่าวว่า ความสำคัญของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ ผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเก่งและมีความสามารถสูง

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 34) กล่าวว่า ความสำคัญของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การที่ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลจะนำไปสู่กิจกรรมการทำงานที่กระตือรือร้นและบรรลุผลสำเร็จ

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า ความสำคัญของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ ผู้นำจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีผู้นำจะกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ ความกล้า ร่วมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ยุกส์ (Yukl, 1998, p. 352) กล่าวว่า ความสำคัญของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ ผู้นำจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีผู้นำจะกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ ความกล้า ร่วมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

4.3 คุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 70) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ 1) สร้างความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารในการประเมินความหลากหลาย โดยการสานสัมพันธ์และนัดประชุมร่วมกัน 2) จัดหาโปรแกรมทางการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร 3) มีการสื่อสารร่วมกันเพื่อสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) สร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดการตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม 5) ใช้การตรวจสอบด้านวัฒนธรรม การสำรวจ การสัมภาษณ์

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 97) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ตาม ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำสร้างความสัมพันธ์และพัฒนาผู้ตามให้มีความรู้ ความสามารถ เกิดความรับผิดชอบ เกิดความรัก ความผูกพัน และเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13-20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจยอมรับ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่

ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ยุกส์ (Yukl, 1998, p. 352) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การที่ผู้นำไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความต้องการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสนับการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, p. 177) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ พฤติกรรมที่ผู้นำใช้การแจกจ่ายความหมายไปยังลูกน้องแต่ละคน ให้รับทราบข้อเท็จจริง เพื่อให้ผู้ตามเติบโตในหน้าที่การงาน ใช้กลวิธีปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนในวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์และแตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ประกอบด้วย 1) ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ 2) การให้ความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างของแต่ละบุคคล 3) พฤติกรรมที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา 4) มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล 5) ผู้ตามมีโอกาสนับเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ 6) มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี 7) มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย 8) ปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนในวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้ง

1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2542, หน้า 176) ได้ให้ความหมายของคำว่า ขัดแย้ง หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้ยังอธิบายคำว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำ ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเกี่ยวกัน ค้านไว้ ทานไว้

วิเชียร วิทยอดม (2549, หน้า 244) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความเป็นศัตรูหรือความเป็นปรปักษ์ต่อกันโดยที่ฝ่ายหนึ่งจะพยายามที่จะขัดขวางความตั้งใจของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้ไปสู่เป้าหมาย ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติและเกิดขึ้นได้ในทุกๆ ที่งานและในทุกๆ องค์การ อย่างไรก็ตามถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปก็สามารถทำลาย

ให้งานพึงได้ ทำให้ความสัมพันธ์ต่อกันขาดสะบั้น และทำให้การแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลที่เป็นต่อการพัฒนาทีมและความยึดเหนี่ยวกันของทีมต้องสลายไป

เจลา คอนซา (2544, หน้า 11) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ มีความคิดเห็น ความเชื่อที่ไม่สอดคล้องกันรวมทั้งค่านิยม เป้าหมายและวิธีทำงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดตกอยู่ในสภาวะที่ไม่อาจหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 11-14) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งเป็นการไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งอาจมีผลกระทบต่อนโยบาย กิจกรรม งาน ระหว่างกัน จนเกิดความต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกัน

สุนันทา เลาพันธ์ (2544, หน้า 212) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกลักษณะเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, และ อารมณศิริ เทียนทอง (2544, หน้า 17) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่กระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการเป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

ณรงค์ กังน้อย (2545, หน้า 9) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยมเป้าหมายและวิธีการ ทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เกิดปะทะต่อสู้ เกิดการไม่สมปรารถนาไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

บุญชร แก้วส่อง (2545, หน้า 123) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันของบุคคลตั้งแต่สองคน หรือกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p. 2) ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึงพาอาศัยในทางลบ อาจกล่าวอย่างกว้างๆได้ว่าความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ

روبินส์ (Robbins, 1983, p. 337) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง กระบวนการซึ่งเป็นการพยายามของ ก ที่จะตั้งใจลบล้างความมุ่งหมายของ ข โดย

การขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลให้ ข เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุความมุ่งหมาย หรือความสนใจ

ทอมัส (Thomas, 1992, p. 337) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง สถานการณ์ซึ่งไม่มีความสอดคล้องกันในเรื่องของเป้าหมาย แนวคิดและอารมณ์หรือความรู้สึกระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ในองค์การซึ่งมีผลทำให้เป็นฝ่ายตรงกันข้ามกันหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน

โบเว, และคนอื่นๆ (Bovee, et al., 1993, p. 521) ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง ความไม่ลงรอยซึ่งเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแบ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

กรีนเบิร์ก, และบาร์อน (Greenberg, & Baron, 2003, p. 416) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง กระบวนการซึ่งฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งได้กระทำการบางอย่างไปแล้ว หรือจะกระทำการซึ่งขัดผลประโยชน์ของตนเอง

รอบบินส์ (Robbins, 2003, p. 395) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่เกิดการรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งทำให้เกิดผลกระทบในทางลบ หรือจะทำให้เกิดผลกระทบในทางลบในบางสิ่งบางอย่างซึ่งฝ่ายแรกถือเป็นเรื่องสำคัญ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งค่านิยม เป้าหมาย และวิธีการทำงานที่แตกต่างกันและตกอยู่ในภาวะที่ตกลงหาข้อยุติไม่เป็นที่น่าพอใจของทั้งสองฝ่ายไม่ได้ ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องหาวิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2 ความสำคัญของความขัดแย้ง

สุนันทา เลาพันธ์ (2544, หน้า 176) ได้อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้งในทีมงานไว้ว่า ในปัจจุบันนี้ นักพฤติกรรมศาสตร์และนักปฏิบัติการจำนวนมากยอมรับว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่เพียงแต่พยายามขจัดความขัดแย้งเท่านั้น หากต้องยั่วยุให้เกิดความขัดแย้ง เพื่อช่วยให้องค์การได้รับประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการยั่วยุให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ 1) เป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) ช่วยเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน 3) ช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของทีมงานและองค์การ และ 4) ทำให้ระดับความเครียดในเชิงสร้างสรรค์สูงขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 296-298) กล่าวถึง ความสำคัญของความขัดแย้งว่า การทำงานใดๆก็ตามที่ทีมงานมักจะมี ความขัดแย้งต่อกันไม่มากก็น้อย ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้เชื่อว่าจะเป็นผลเสียต่อทีมงานหรือองค์การเสมอไปหากผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานสามารถบริหารความขัดแย้งให้มีอยู่ในปริมาณที่เหมาะสมได้ ความขัดแย้งนั้นจะสามารถเป็นประโยชน์แก่ทีมงาน และกล่าวถึงความสำคัญของความขัดแย้งไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ประโยชน์ของความขัดแย้ง ได้แก่ 1.1) สร้างและรักษาเอกลักษณ์ของทีมงาน โดยผู้ที่มีความคิดเห็นเหมือนกัน อาจแยกตัวออกมาตั้งกลุ่มใหม่ และสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มขึ้นมาใหม่ และรักษาเอกลักษณ์นั้นเอาไว้ 1.2) รักษาความสัมพันธ์ในหมู่คณะให้คงอยู่ต่อไป 1.3) กระตุ้นให้เกิดการสร้างหรือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อกำหนด กฎเกณฑ์ หรือบรรทัดฐานต่างๆ ให้เหมาะสมกับเวลาที่เปลี่ยนไป โดยมีการหารูปแบบใหม่ที่สังคมยอมรับ 1.4) สร้างความสัมพันธ์ให้แก่ทีมงาน ทำให้เกิดการคบหาสมาคม มีการรวมตัวเป็นหนึ่งเดียวกัน 1.5) ก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจ และรักษาดุลแห่งอำนาจนั้นไว้ 1.6) สร้างความสมานฉันท์ให้แก่ทีมงาน

2. โทษของความขัดแย้ง ความขัดแย้งอาจทำให้เกิดโทษ ดังนี้ 2.1) ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากความไม่ลงรอยกัน ทำให้ไม่สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ 2.2) สร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิกของทีมงาน เนื่องจากแต่ละฝ่ายต่างมุ่งต้องการเอาชนะฝ่ายตรงข้าม จึงพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อทำลายล้าง 2.3) ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพและผลผลิต 2.4) เกิดการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถไป 2.5) ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคลากรหรือสมาชิกในทีมงานลดน้อยลง 2.6) ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ทีมงานที่มีความขัดแย้งกัน สมาชิกของทีมงานจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ตนได้รับคำสั่งให้ทำ โดยไม่มีการระดมความคิดเพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้ดีที่สุด 2.7) เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ 2.8) ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย เนื่องจากความขัดแย้งที่รุนแรง นอกจากจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์การแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อผลผลิตบริการ ผลกำไร ชื่อเสียง เกียรติยศ หรือแม้แต่ชีวิตของผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น

วินน์, และกูดิทัส (Wynn, & Guditus, 1984, p. 145) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความขัดแย้งในทีมงานไว้ว่า ความขัดแย้งในทีมงานช่วยให้วิธีการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพสูงขึ้น ทีมงานที่เผชิญกับความขัดแย้งบ่อยมากกว่าจะสามารถหาทางเลือกที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้มากกว่าทีมงานที่ปราศจากความขัดแย้ง นอกจากนี้ทีมงานที่มีความขัดแย้งสามารถตัดสินใจได้ดีกว่าทีมงานที่ไม่มีความขัดแย้ง

โจสโวลด์ (Tjosvold, 1991, p. 2) ได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของความขัดแย้งในทีมงานว่า ถ้าได้มีการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ ในฐานะที่เป็นวิธีการที่ช่วยให้มีการรับรู้ถึงปัญหาและการแสวงหาทางแก้ไข ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูล ทำทนายแนวคิด เกาะติดปัญหา และแก้ปัญหาให้สำเร็จ จึงพบว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นในการแสวงหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การแก้ปัญหความขัดแย้งในทีมงานของผู้บริหารมีความสำคัญต่อ การทำงานในองค์การ คือ ผู้บริหารต้องพึงตระหนักว่าความขัดแย้งสามารถนำไปสู่ผลทั้งในเชิงสร้างสรรค์และทางทำลาย หากมีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในดำเนินการ

แก้ปัญหาความขัดแย้ง จะเกิดผลในทางสร้างสรรค์กับทีมงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าปล่อยให้ความขัดแย้งมีมากเกินไปจนกว่าที่จะควบคุมได้ ผลในทางเสียหายน่าจะย่อมเกิดกับทีมงานได้

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 239-242) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า มีความสลับซับซ้อนมาก การตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะว่าดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือไม่พึงปรารถนาซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่สภาพ 2 ลักษณะดังนี้ 1) ความขัดแย้งควรถูกขจัดหรือแก้ไข 2) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา จึงควรกระตุ้นเกิดขึ้นภายในขอบเขตที่จำกัด

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 297-299) กล่าวว่า ความขัดแย้งนั้นสามารถแบ่งแนวคิดออกเป็น 2 กลุ่ม คือ แนวคิดแบบดั้งเดิม และแนวคิดปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดแบบดั้งเดิมมาจากข้อเขียนของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) และเฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) ต่างก็เขียนให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่มีประโยชน์ เป็นการทลายล้างความขัดแย้งเป็นการทลายขวัญกำลังใจ ไม่อยากทำงานทำให้ผลสัมฤทธิ์ต่ำ ทำให้ความคิดเฉื่อยชาไม่สร้างสรรค์ วิธีจัดการความขัดแย้ง คือออกกฎระเบียบให้เข้มงวดเพื่อจะให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังมียู่ สำหรับแนวคิดในปัจจุบันหากความขัดแย้งมีระดับที่เหมาะสมจะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองแนวทางพอสรุปได้ดังนี้ แนวคิดเดิม 1) ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร การความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ 2) ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง 3) สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ 4) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร 5) ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวเพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำให้โครงการล้มเหลว 6) โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงความรัก การแข่งขัน และความขัดแย้งแนวคิดปัจจุบัน 1) ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรือมีโทษก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีบริหารความขัดแย้ง 2) ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร 4) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล 5) ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา 6) มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 133) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 กลุ่ม แนวคิดดั้งเดิม และแนวคิดปัจจุบันไว้ดังนี้ แนวคิดดั้งเดิม 1) ความขัดแย้งควร

กำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรเกิดความแตกแยกและเป็นตัวการทำให้
งานไม่มีประสิทธิภาพ 2) สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ แนวคิดปัจจุบัน 1) ความขัดแย้ง
อาจเป็นการดีที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความ
ขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง 2) ความขัดแย้ง
เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p. 4) มีแนวคิดที่ กระบวนการของความขัดแย้งมี 6
ขั้นตอน 1) สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง (antecedent conditions of conflict) เป็น
สภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง แต่จะเกิดความขัดแย้ง 2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict)
ฝ่ายต่าง ๆ รู้ว่ามีความขัดแย้งจากสภาพการณ์ 3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict) เป็น
ความรู้สึกของบุคคลว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่พอใจ 4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด
(manifest behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคล เช่น ก้าวร้าว แข่งขัน โต้เถียง แก้ปัญหา 5)
การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (conflict Resolution or suppression) เป็นการทำให้
ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยการตกลงกัน หรือชนะกัน 6) ผลจากการแก้ปัญหา (resolution
aftermath) ผลที่ตามมาจากการแก้ปัญหา

روبินส์ (Robbins, 1983, pp. 434-436) จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความ
ขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ แนวประเพณีนิยม แนวพฤติกรรม และแนวนักปฏิสัมพันธ์ 1) แนว
ประเพณีนิยม (traditional view) เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย มองความ
ขัดแย้งไปในแง่ลบเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งรุนแรงเป็นการทำลายล้างความขัดแย้งไม่เป็น
ประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความ
ผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องหาคนผิด ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย จึงต้อง
พยายามช่วยกันปิดบัง แนวประเพณีนี้เชื่อว่าผู้บริหารมีความคิด มีปัญญาเหนือกว่าคนอื่น รู้จัก
ความคิดและความต้องการของลูกน้องจึงสามารถป้องกันหรือจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้
เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจึงถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหาร 2) แนว
พฤติกรรม (behavioral view) เป็นแนวคิดที่แพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949 – 1975 แนว
พฤติกรรมเห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์การหลีกเลี่ยง
ไม่ได้ องค์การขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากมีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่ายความขัดแย้ง
ไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจมีศักยภาพในพลังทางบวก หรือพลังที่จะส่งเสริมการ
ปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย 3) แนวนักปฏิสัมพันธ์ (interaction view) เป็นแนวคิดปัจจุบันที่
เสนอว่าความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความ
ขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่
ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ เฉื่อยชาไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความขัดแย้งจึงมี
ความจำเป็นถ้าหากมีความขัดแย้งที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมิน
ตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ความ

ขัดแย้งที่ส่งเสริมสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคลเป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ส่วนความขัดแย้งที่โพลด สกัดกัน หรือขัดขวางเป้าหมายของกลุ่มเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวคิดกระบวนการของความขัดแย้งมี 6 ขั้นตอน

- 1) สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง แต่จะเกิดความขัดแย้ง
- 2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ ฝ่ายต่าง ๆ รู้ว่ามีความขัดแย้งจากสภาพการณ์ 3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของบุคคลว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ 4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (manifest behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคล เช่น ก้าวร้าว แข่งขัน โต้เถียง แก้ปัญหา
- 5) การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง เป็นการที่ทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยการตกลงกัน หรือชนะกัน 6) ผลจากการแก้ปัญหา ผลที่ตามมาจากการแก้ปัญหา

1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33-36) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มผู้ทำงานมีสาเหตุ ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสารที่บกพร่อง อาจเกิดจากเครื่องมือไม่ดี ไม่เหมาะสม ผู้ส่งและผู้รับมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ภาษาไม่ชัดเจน 2) ค่านิยมที่แตกต่างกัน 3) วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มามีความซับซ้อนมาก ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นจะหาทางแก้ไขได้ยาก 4) นโยบายและแนวปฏิบัติเกิดขึ้นได้เมื่อมีความสับสนในระเบียบและมาตรฐานการทำงาน 5) ความไม่ยุติธรรม เช่น ความไม่ยุติธรรมในการแบ่งหน้าที่บางคนทำงานมากในขณะที่บางคนทำงานเล็กน้อยพักผ่อนมาก 6) วิธีการคิดและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 7) การบริหารจัดการที่ยุ่ยาก ผู้บริหารไม่เปิดใจกว้าง ไม่มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน 8) ความอคติที่มีต่อกัน เป็นความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อผู้เกี่ยวข้อง 9) ผลประโยชน์ขัดกัน 10) บุคคลที่ปรับตัวยาก เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 304-308) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้ 1) ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การถ้าหากมีข้อมูลแตกต่างกันรู้มาคนละอย่างในกรณีเดียวกัน การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูลแตกต่างกันจึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญ ๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นแตกต่างกันออกไป 2) เป้าหมายในการทำงานแต่ละบุคคล การที่บุคลากรในองค์การจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จย่อมมีแนวคิดในเรื่องเป้าหมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้ 3) ค่านิยม เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่าและยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตน ค่านิยมนี้จะอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดตลอดไปจนกว่าเจ้าตัวจะพบค่านิยมใหม่ซึ่งพอใจกว่าและยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตน ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ 4) ความ

เชื่อ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร และที่พบได้บ่อยครั้ง คือ ความเชื่อเชื่อของบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน การมาจากคนละครอบครัว คนละภูมิภาค คนละสำนักงาน ย่อมทำให้มีความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ซึ่งความเชื่อต่างๆ เหล่านี้ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้⁵⁾ ความคิดเห็นและความรู้ บุคคลมีความแตกต่างกันในรูปแบบการศึกษา จะมีแนวโน้มที่จะมีความรู้ความชำนาญและคิดเห็นแตกต่างกันออกไป ตัวอย่างในเรื่องนี้จะพบเห็นเสมอในองค์กรต่างๆ ที่คนซึ่งจบการศึกษาจากสถาบันต่างกันจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเนื่องจากทุกคนย่อมภาคภูมิใจในสถาบันของตนเองที่เคยศึกษาเล่าเรียนมา ซึ่งเป็นเรื่องสามัญสำนึกของมนุษย์ ⁶⁾ โครงสร้างขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการด้วยเหตุที่วาระบบราชการมีลักษณะดังนี้ 6.1) การบังคับบัญชาตามระดับชั้น 6.2) มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่อมนุษย์^{6.3)} แบ่งงานตามความถนัดและความชำนาญ 6.4) งานเป็นของส่วนกลางขององค์กรมิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว 6.5) เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย 7) การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากบุคคลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรเกิดความไม่แน่ใจ เกิดความไม่มั่นคงในจิตใจ จึงมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ก่อนจนกว่าจะได้รับการชี้แจงหรือเชื่อมั่นว่าได้ผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง 8) พฤติกรรมส่วนบุคคล ในองค์กรจะมีบางคนที่มีความชอบขัดแย้งกับบุคคลอื่นหรือมีความไม่ชอบพอเป็นส่วนตัวกับผู้บริหาร การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น

อรุณ รักธรรม (2542, หน้า 351-352) กล่าวว่า สาเหตุที่กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งโดยไม่จำเป็นได้แก่ 1) ลักษณะงานความรับผิดชอบและขั้นตอนการทำงานที่ไม่เหมาะสม 2) ความขัดแย้งในอดีตที่เกิดขึ้นในกลุ่ม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่มักจะมี ความขัดแย้ง 4) ความกดดันที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีเหตุผลในองค์กร 5) ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ที่มีผลเสียหายต่อความมั่นคงขององค์กร 6) ภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากการผลักดันของผู้บริหารระดับสูง 7) การที่ผู้จัดการให้ความสำคัญแก่ลูกน้องคนใดคนหนึ่งแตกต่างจากคนอื่น ๆ 8) การลงโทษ และขู่เข็ญจากหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในทางหลีกเลี่ยง เช่น การดิ้นรนคนอื่นและปิดความรับผิดชอบ 9) ลักษณะการเลื่อนตำแหน่งหรือการแต่งตั้งไม่ชัดเจนและไม่เป็นระบบ 10) ความไม่แน่นอน และความสับสนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และการที่คนงานไม่สามารถกำหนดหน้าที่ในอนาคตได้

ทองใบ สุดซารี (2543, หน้า 250-251) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรที่สำคัญดังนี้ 1) สภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้ เพราะภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายต่างๆ ในองค์กรต่างก็พัฒนาเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้ประกอบภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความแตกต่างกันในด้านกิจกรรม 2) ขนาดขององค์กร ในขณะที่องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นแผนกต่างๆ ขยายใหญ่ขึ้น สมาชิกของฝ่ายต่างๆ รู้สึกว่าตนเองเริ่มแยกตัวออกจากฝ่ายอื่นๆ และจะมี

ความรู้สึกโดดเดี่ยวสายการบังคับบัญชาที่ขยายขึ้นนำไปสู่ความแตกต่างในด้านอำนาจและทรัพยากรมากขึ้น 3) เทคโนโลยี เป็นปัจจัยกำหนดวิธีการจัดสรรภารกิจของฝ่ายต่างๆในด้านอำนาจและทรัพยากรมากขึ้น 4) เป้าหมายขององค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดเป้าหมายเชิงปฏิบัติการหรือแผนกต่างๆ ซึ่งย่อมมีความแตกต่างกันในรายละเอียดและนำไปสู่ความขัดแย้งได้ 5) โครงสร้างขององค์กร จะสะท้อนให้เห็นลักษณะของการแบ่งงานระหว่างแผนกต่างๆ ตลอดจนกลไกแห่งการประสานงานและการควบคุมภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรในแต่ละกลุ่มย่อมมีความจงรักภักดีต่อฝ่าย หรือแผนกของตน หัวหน้าแผนกต่างๆอาจแข่งขันกันเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากร ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง 6) ความแตกต่างด้านค่านิยม ค่านิยม คือ ความเชื่อถือโดยบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่มีระบบค่านิยมแตกต่างกันร่วมงานกัน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 149-152) กล่าวว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งไว้ 6 ประการ คือ 1) การแข่งขันสำหรับทรัพยากร 2) การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน 3) ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจหน้าที่ 4) ปัญหาทางด้านสถานภาพ 5) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร 6) คุณลักษณะส่วนบุคคล

แคทซ์, และคาน (Katz, & Kahn, 1966, p. 650) กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์กรและความขัดแย้งภายนอกองค์กรมาจากสาเหตุ 6 ประการ คือ 1) ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร ความต้องการทรัพยากร 2) ความขัดแย้งของผลประโยชน์ 3) ความคาดหวังในบทบาท 4) บุคลิกภาพและวิธีการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล 5) ความขัดแย้งจากภายนอก กฎระเบียบ กระบวนการ 6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

ไมล์ส (Miles, 1980, p. 115) กล่าวว่า องค์ประกอบของสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรมี 7 ประการ 1) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน 2) ความไม่มั่นคงทางสถานะ 3) ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย 4) อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร 5) การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน 6) ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล 7) ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

นิวแมน, และบรูล (Pneuman, & Bruehl, 1982, p. 35) กล่าวว่า ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุ คือ 1) องค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากตัวบุคคลหรือกลุ่มคน 2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน 3) สภาพขององค์กร เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เมสคอน, และคนอื่นๆ (Mescon, et al., 1985, pp. 659-661) กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรไว้ 6 ประการคือ 1) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน 2) การพึ่งพาอาศัยกันในเรื่องงาน 3) วัตถุประสงค์แตกต่างกัน 4) การรับรู้ค่านิยมแตกต่างกัน 5) สาเหตุจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละบุคคล 6) การสื่อสารไม่ดี

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเป็นที่ยอมรับหรือบ่งชี้ที่ทำให้พฤติกรรมในลักษณะไม่เห็นด้วย ไม่ลงรอยกัน ต่อต้านและเป็นปรปักษ์ต่อกัน

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.2 ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 249-250) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย และการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งโดยพิจารณาว่าบุคคล หรือกลุ่มมีความคิดแตกต่างกัน ในเป้าหมายหรือวิธีการ ความชัดเจนของขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่ม บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนพิจารณาถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

ทองใบ สุตซารี (2543, หน้า 259-260) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร จะสามารถแก้ไขให้คืนสู่สภาพปกติได้ จะต้องเป็นความขัดแย้งในระดับปานกลาง ผู้บริหารไม่ควรปล่อยให้ความขัดแย้งลุกลามไปใหญ่โต ควรกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือกัน เพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544, หน้า 365) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งว่าเป็นการลดหรือการจัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่แก้ยาก

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 168) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีความขัดแย้งที่ดี และแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ดีที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สถานการณ์ของความขัดแย้งแต่ละอย่างมีลักษณะเฉพาะ ดังนั้น ไม่มีวิธีการใดๆ ที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ของความขัดแย้ง

สมคิด บางโม (2547, หน้า 268) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องเริ่มต้นที่ทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่ใช่ว่าร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามหาวิธีแก้ไขและนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การลด หรือ จัดความขัดแย้งให้อยู่ในภาวะที่เหมาะสม วิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะสามารถวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งได้ถูกต้อง

2.2 ความสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 311) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัญหาความขัดแย้งต่างๆถึงจะเป็นความขัดแย้งเล็กน้อยก็ควรจะต้องรีบทำการแก้ไขปัญหาให้หมดสิ้น ถ้าผู้บริหารละเลยไม่สนใจกับปัญหาความขัดแย้งย่อมเป็นผลเสียต่อองค์กร ความขัดแย้งเล็กน้อยถ้าไม่ได้รับการเอาใจใส่หาทางแก้ไข ก็จะลุกลามเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงยากที่จะทำการแก้ไขให้หมดไปได้

ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์, และฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 252) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แทนที่จะให้ความขัดแย้งก่อความเสียหายให้แก่องค์กร ผู้บริหารสามารถใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ ด้วยการเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ถูกต้อง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 276) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นถ้าใช้วิธีที่สามารถแก้ปัญหาโดยทั้งสองฝ่ายพอใจ ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือแต่ถ้าใช้วิธีการที่ไม่ถูกต้อง ความขัดแย้งจะถูกเก็บกดไว้ ซึ่งอาจทำให้สถานการณ์ภายในเลวร้ายลงหรือเกิดสัมพันธภาพที่ไม่บริสุทธิ์ใจได้

สมคิด บางโม (2547, หน้า 276) กล่าวว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนไปทั้งทางบวกและทางลบ การแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โอเวนส์ (Owens, 1987, pp. 248-249) กล่าวว่า ความขัดแย้งทำให้องค์กรเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นไม่ได้รับการแก้ไข หรือได้รับการตอบสนองในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่เข็ญ ความกลัว ความขัดแย้งจะรุนแรงจนถึงเป็นความขัดแย้งในทางทำลายซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเสื่อมลงในที่สุด ในทางกลับกัน หากความขัดแย้งได้รับการแก้ไขที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ จะทำให้องค์กรมีบรรยากาศที่เหมาะสมในการทำงานทำให้เกิดความร่วมมือกันของบุคลากร และจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

2.3 ขอบข่ายการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 103-140) ได้กล่าวเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่าเป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งการจะเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ และสถานการณ์ต่างๆ เช่น ประสพการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน การได้รับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง ความสัมพันธ์ของบุคคลก่อนจะเกิดความขัดแย้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะตามมา

และได้กล่าวถึงแบบพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งตามแนวคิดทฤษฎีของเคนเนธ (Kenneth) ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5 แบบ ประกอบด้วย 1) แบบการแข่งขัน (competition) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้มุงทำลายหรือทำร้ายกัน และเป็นการสกัดกั้นหรือควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์ และจะใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะในที่สุด 2) แบบการร่วมมือ (collaboration) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในลักษณะมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย และเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การหันหน้าเข้าหากัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดการร่วมมือกัน ประสานประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแพ้แต่จะชนะทั้งสองฝ่าย 3) แบบการประนีประนอม (compromising) หมายถึง การแก้ปัญหาโดยใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ และจำเป็นจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจพอกัน การแก้ปัญหาแบบนี้ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า “ได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย” ผลที่เกิดจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้นไม่ได้เต็มตามความต้องการทั้งหมด ด้วยเหตุนี้การประนีประนอมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้แพ้ทั้งคู่ 4) แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาด้วยการแสดงพฤติกรรมที่เป็นกลไกป้องกันตนเองและพฤติกรรมเชิงถอยหนีและแสดงออกด้วยพฤติกรรม การถอนตัวทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยาพยายามไม่รู้ไม่เกี่ยว พยายามลืม หรือไม่สนใจความขัดแย้ง และ 5) แบบการยอมให้ (accommodation) หมายถึง การแก้ปัญหาด้วยวิธียกผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามให้อยู่เหนือผลประโยชน์ตน ฝ่ายหนึ่งยอมเต็มใจที่จะเสียสละตัวเองเพื่อคงไว้ซึ่งสัมพันธไมตรี

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 101) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงแนวคิดของนิวแมน, และบรูล (Pnueman, & Bruehl) ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงานไว้ว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งจะใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การอยู่เฉยๆ เป็นทางเลือกแรกของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกมีหลายรูปแบบ เช่น ไม่แสดงอาการสนใจว่าเกิดความขัดแย้ง ปฏิเสธความขัดแย้งที่มีในหน่วยงาน ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเลือกสนใจเฉพาะความขัดแย้งที่ตนได้ประโยชน์ บุคลากรที่เลือกวิธีนี้ถือคติที่ว่าเมื่อเวลาผ่านไปนานๆ ความขัดแย้งจะลดลงไปเองแต่อันตรายของการอยู่เฉยๆ ก็คือจะทำให้เกิดความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้นหรือรุนแรงขึ้นจนเป็นการทำลายไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือยากแก่การควบคุมหรือแก้ไขอย่างมีผล 2) การระงับความขัดแย้ง เป็นทางเลือกที่สองของบุคคลก็คือการเข้าระงับหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุด บุคคลจะเผชิญในลักษณะใดขึ้นกับวิธีมองความขัดแย้ง ถ้ามองว่าเลวร้ายก็จะระงับให้สิ้นสุดหรือไม่ให้เกิดขึ้น แต่ถ้ามองว่าเป็นความพ่ายแพ้ ก็จะ

พยายามให้ชนะหรือแพ้น้อยที่สุด ในทางตรงข้ามถ้าสถานการณ์นั้นอาจชนะ ก็พยายามชนะให้มากที่สุด คนมีอำนาจมักจะรับความขัดแย้งด้วยกำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ และ 3) การบริหารความขัดแย้ง เป็นทางเลือกที่สามของบุคคล เนื่องจากการบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมือนกัน ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง ความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็คือรักษาภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 227) ได้กล่าวในเรื่องเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) การแก้ไขข้อขัดแย้งตามแบบดั้งเดิม ตั้งแต่อดีตมีวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งแบบดั้งเดิม เช่น การอุทธรณ์ การครอบงำอีกฝ่ายหนึ่ง การต่อรอง สำหรับการอุทธรณ์เป็นวิธีการที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งจะเสนอหรือเรียกร้องให้ผู้มีอำนาจในระดับสูงกว่าเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหานั้นโดยมากผู้มีอำนาจที่เหนือกว่าก็มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคู่กรณีหรือเป็นหัวหน้าทางด้านการบริหารงานบุคคลและที่สำคัญบุคคลที่เป็นกลางนี้จะต้องเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การตัดสินใจดังกล่าวจึงเป็นที่ยอมรับ ได้แก่ 1.1) แบบครอบงำอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นวิธีในการแก้ปัญหาที่คิดว่าง่ายที่สุด เพราะเป็นวิธีขจัดอีกฝ่ายหนึ่งออกไป จะโดยการใช้กำลังให้ฝ่ายนั้นหนีหรือให้ยอมแพ้ ผู้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการมาก ๆ อาจจะใช้วิธีการนี้กับผู้อื่นที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับบัญชาล่าง ๆ เมื่อพิจารณาเห็นว่าผู้นั้นเป็นผู้สร้างปัญหาอย่างเหลือเกิน และในบางกรณีการเข้าครอบงำ อาจะออกมาในรูปของการปรองดองรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนสองคน หรือมากกว่า การปรองดองรวมเป็นพวกจึงทำให้เกิดอำนาจในการที่จะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง 1.2) การต่อรอง เป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาซึ่งต่างจากการครอบงำโดยกรณีการต่อรอง สองฝ่ายจะต้องมาร่วมกันทำงานอย่างมีสมานฉันท์พอสมควรหลังจากที่ตกลงกันได้วิธีนี้ใช้กันอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน และโรงงานการผลิตมากมาย รูปแบบการต่อรองในลักษณะสุดโต่ง คือการแจกกระจาย และการผนึกรวมกัน โดยกระจายนั้นหมายความว่าแจกกระจายทรัพยากรในหมู่บุคคลที่ขัดแย้งกัน ส่วนการผนึกรวมกันนั้น เป็นวิธีที่ค่อนข้างจะมีลักษณะเป็นอุดมคติคือสมาชิกทุกฝ่ายจะเข้ามาแก้ปัญหาด้วยกันตามปรัชญาหรือแนวทางชนะ-ชนะ และ 1.3) การหน่วงเหนี่ยวหรือการผัดวันประกันพรุ่ง นับว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในลักษณะวางตัวนิ่งเฉยเสีย โดยคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมจะช่วยคลายความแตกต่างในแนวคิด ในผลประโยชน์ หรือคลายความแตกต่างแยกระหว่างคู่กรณีได้ ดังนั้นจึงใช้วิธีการเพิกเฉยคำเรียกร้องของอีกฝ่ายหนึ่ง 2) การแก้ไขข้อขัดแย้งโดยอาศัยการออกแบบขององค์การสมัยใหม่ในบางครั้งข้อขัดแย้งอาจจะป้องกันหรือแก้ไขได้โดยอาศัยโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม โดยอาจใช้วิธีร่วมงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำงานและไม่เกิดความคับข้องใจ และ 3) การแก้ไขข้อขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า วิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้าจะกระทำได้โดยการเชิญคู่กรณีมาเผชิญหน้าเพื่อบอกกล่าวปัญหา และ

ความคิดของตน ซึ่งจะต้องทำตามขั้นตอน คือ เริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศ ตามด้วยวิธีรวบรวมข่าวสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลโดยวางแผนเพื่อดำเนินการในระดับกลุ่ม ติดตามด้วยระดับองค์กร การทำตามแผนและติดตามผล

กันตยา เพิ่มผล (2544, หน้า 206) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งควรใช้วิธีที่มีลักษณะของการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยมองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและเป็นธรรมดาที่จะต้องร่วมกันหาทางแก้ ไม่ใช่เป็นเรื่องการแพ้ ชนะกัน ไม่ใช่เรื่องเลวร้ายอะไร พยายามทำให้ทั้งสองฝ่ายอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน ค้นหาประเด็นของความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก มีความจริงใจ และเปิดเผย แสดงความตั้งใจจริงของตน มุ่งหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด อาศัยบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือถ้าเห็นว่าเป็นประโยชน์ อย่ายึดมั่นในความคิดและแนวทางของตนแต่ฝ่ายเดียว

สุนันทา เลาหพันธ์ (2544, หน้า 211) ได้กล่าวถึงเทคนิคที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสามารถนำมาใช้ระงับปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) ปลดปล่อยให้แก้ปัญหาเอง ให้มีการตกลงกันเองระหว่างหน่วยงาน โดยหัวหน้างานไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง 2) การเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยแยกคู่กรณีออกไปจากจุดที่ขัดแย้ง อาจแยกฝ่ายเดียวหรือทั้งสองฝ่ายก็ได้ 3) การไกล่เกลี่ย โดยแสวงหาคุณลักษณะร่วมกันและความสนใจของทั้งสองฝ่าย และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผลักดันเป้าหมายร่วมกันประสบผลสำเร็จ 4) การจูงใจ โดยการให้ฝ่ายหนึ่งเห็นด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อเป็นการลดข้อขัดแย้งหรือจูงใจให้เห็นด้วยกับข้อเสนอของหัวหน้า 5) การบังคับและกดดัน เป็นการใช้วิธีที่ทำให้อีกฝ่ายยอมรับและปฏิบัติตามได้โดยไม่มีข้อโต้แย้ง เช่น การข่มขู่และสั่งลงโทษตามระเบียบถ้ามีความผิด 6) การเจรจาต่อรอง เป็นวิธีการแลกเปลี่ยนข้อยินยอมโดยสามารถประนีประนอมตกลงกันได้ 7) การแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นวิธีการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงความต้องการและความรู้สึกอย่างเปิดเผยและจริงใจต่อกัน โดยแต่ละฝ่ายต้องทำความเข้าใจความขัดแย้งจากทัศนะของอีกฝ่ายและแสวงหาทางออกที่ดีที่สุดร่วมกันและ 8) การสอดแทรกของบุคคลที่สาม มีการเชิญบุคคลที่สามที่สามารถรับรู้ เข้าใจปัญหา มีความเป็นกลางและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย เข้ามาร่วมแก้ไขปัญหามหาบทของบุคคลที่สามอาจเป็นการให้คำปรึกษา การไกล่เกลี่ย หรือชี้ขาดก็ได้

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 327-328) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการแก้ปัญหาคัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่ 1) หลีกเลียง(avoiding) เป็นรูปแบบการบริหารความขัดแย้งโดยไม่เข้าข้างทั้งตนเองและผู้อื่น ด้วยการหลีกเลียง ไม่ปะทะกัน รูปแบบนี้มักใช้ในกรณีที่มีปัญหาความขัดแย้งไม่ใหญ่โตและพิจารณาแล้วว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะหากเผชิญหน้ากันหรือกรณีต้องการเวลาที่จะรวบรวมข้อมูลก่อนการเผชิญหน้า 2) ยอม (accommodating) เป็นรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่เข้าข้างฝ่ายตรงข้ามมากกว่าตนเอง เป็นวิธีที่ใช้เมื่อตระหนักว่าตนเองเป็นฝ่ายผิดเมื่อปัญหานั้นสำคัญต่อฝ่ายตรงข้ามมากกว่าตน เมื่อการรักษาความสัมพันธ์ในอนาคตเป็นเรื่องสำคัญ และเมื่อต้องการสร้างความปรองดอง 3) ต่อสู้

(competing) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เน้นความต้องการและความรู้สึกของตนเองเป็นที่ตั้ง เน้นการใช้อำนาจของตนอย่างเต็มที่ที่เป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดการแพ้/ชนะ มักใช้ในกรณีที่มีเผชิญปัญหาสำคัญที่ต้องการตัดสินใจอย่างเฉียบขาดและฉับพลัน เช่น ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือหน่วยงานถูกจัดตั้งงบประมาณอย่างไม่ทันตั้งตัว 4) ประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีการที่คล้ายๆกับพบกันครึ่งทาง แต่ละฝ่ายเสียบ้างได้บ้างคนละเล็กละน้อย เป็นวิธีการที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่เป้าหมายทั้งสองฝ่ายต่างมีความสำคัญและทั้งสองฝ่ายต่างมีอำนาจพอๆกันหรือทั้งสองฝ่ายต้องการบรรลุข้อตกลงชั่วคราวในเวลาที่มีอยู่จำกัดขณะนั้นและ 5) ร่วมมือ (collaboration) เป็นวิธีการที่เน้นทั้งความต้องการและความรู้สึกของตนเองและของฝ่ายตรงข้าม เน้นการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อขจัดความแตกต่างของทั้งสองฝ่ายโดยการเจรจาต่อรอง มักใช้ในกรณีที่เป้าหมายของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากจนไม่อาจใช้วิธีประนีประนอมกันได้และในกรณีที่ความเห็นพ้องต้องกันของทั้งสองฝ่ายเป็นสิ่งสำคัญ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 171-175) ได้กล่าวถึงวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สามารถนำมาปรับใช้ในทีมงานไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) การบังคับ (force) เป็นเทคนิคที่ใช้เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม 2) การถอนตัว (withdrawal) หรือการหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวออกจากบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งอยู่ วิธีการนี้จะสามารถลดความขัดแย้งลงได้ 3) การปรับให้เรียบ (smoothing) เป็นวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยการกลบเกลื่อนปัญหา ยืดการประสานงานและความสงบเรียบร้อยในองค์การเป็นเรื่องสำคัญ 4) การแข่งขัน (competition) หรือการเอาชนะ เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยมุ่งการบรรลุเป้าหมายของตนเอง แข่งขันและชี้หน้าคนอื่นให้คล้อยตามความต้องการของตน 5) การประนีประนอม (compromising) เป็นวิธีการที่พบบ่อยในการแก้ปัญหากับสหภาพแรงงาน การประนีประนอมจะไม่มีใครได้ทุกอย่างตามที่ตนต้องการ การประนีประนอมจะเป็นการแก้ปัญหาโดยแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งลดความต้องการของตนเองลงหรือยอมฝ่ายอื่นในบางอย่างบ้าง 6) การร่วมมือ (collaborating) เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันของฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ก่อให้เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายมากที่สุด ความสัมพันธ์และการทำงาน 7) การคล้อยตามหรือการยอมตาม (accommodation) คือ การยอมตามฝ่ายตรงข้ามหรือยืดเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามเหนือกว่าฝ่ายของตน ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ในการทำงานยังคงมีอยู่ต่อไป ทางแก้ปัญหจะเป็นไปตามข้อเสนอของฝ่ายอื่น 8) การแก้ปัญหาร่วมกัน (problem solving) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีที่สุดเพราะให้มีการแก้ปัญหาร่วมกัน และ 9) การเพิ่มทรัพยากร (expanding resources) สาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรหากองค์การสามารถขยายหรือเพิ่มทรัพยากรและสามารถจัดสรรทรัพยากรให้แก่ฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องได้มากขึ้นก็จะทำให้ความขัดแย้งลดลงเพราะแต่ละฝ่ายจะได้รับความพอใจมากขึ้น การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการนี้จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพอใจมาก แต่การเพิ่มทรัพยากรจะกระทำได้ยากเพราะทรัพยากรขององค์การมีจำกัด

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 244-246) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5 วิธี เพื่อเป็นแนวทางในการเลือกนำไปใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะอย่าง ได้แก่ 1) การแข่งขัน (competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งที่พยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของตนถูกต้องหรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น รูปแบบนี้ควรใช้เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วในปัญหาที่สำคัญ 2) การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นและต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงการพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้ง การหลบหลีก การเผชิญหน้ากับบุคคลที่ขัดแย้ง รูปแบบนี้เหมาะสำหรับปัญหาเล็กๆ น้อยๆ และปัญหาที่ไม่มีโอกาสที่จะเอาชนะได้ 3) การประนีประนอม (compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างก็ยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนเองต้องการทำนองเดียวกันคนละส่วนเพื่อเป็นการรอมชอมซึ่งกันและกัน การประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้ชัดเจน เป็นการแบ่งปันส่วนในสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ว่าไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ รูปแบบนี้เหมาะสมเมื่อเป้าหมายทั้ง 2 ด้านมีความสำคัญเท่าๆ กัน และเมื่อฝ่ายตรงข้ามมีอำนาจเท่ากันและทั้งสองฝ่ายต้องการที่จะทำลายความแตกต่างหรือเมื่อผู้คนจำเป็นต้องมายังจุดแก้ปัญหาชั่วคราวภายใต้ความกดดันของเวลา 4) การโอนอ่อนผ่อนตาม (accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ของตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตามหรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎ กติกา โดยการยอมรับผลใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นจาก การกระทำเช่นนั้นไว้เอง รูปแบบนี้เป็นไปได้ดีเมื่อบุคคลคิดว่าตนผิด เมื่อปัญหามีความสำคัญต่อบุคคลอื่นๆ มากกว่าตัวเอง เมื่อมีการสร้างความน่าเชื่อถือทางสังคมมาใช้ หรือเมื่อมีการรักษาความยึดเหนี่ยวต่อกันว่ามีความสำคัญยิ่ง และ 5) การร่วมมือ (collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคำตอบมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตน และทั้งเป็นที่ยอมรับ เชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย รูปแบบนี้ก็ได้ให้ความสำคัญกับการประนีประนอมด้วย โดยผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างกันนำมาสรุปและหาแนวทางในการแก้ไขปัญห และกำหนดยุทธวิธีในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

2.4 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ทองใบ สุธาชัย (2543, หน้า 261-264) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ดังนี้ 1) การใช้อำนาจหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรตัดสินใจโดยยึดถือกฎระเบียบ และอำนาจที่เป็นทางการในการขจัดปัญหาความขัดแย้งออกไป 2) การติดต่อสื่อสารแบบจำกัด การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่ายต่างๆในองค์กร เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง 3) การใช้รูปแบบการบูรณาการ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในลักษณะการบูรณาการบุคลากรจากกลุ่มต่างๆในลักษณะที่หลากหลาย เช่น การสร้างทีมงาน การตั้งคณะทำงาน เป็นวิธีที่จะหาตัวแทนของกลุ่ม ซึ่งเป็นผู้รับรู้ปัญหาต่างๆเข้าไปมีส่วนร่วมในการหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน 4) การเผชิญหน้าและการเจรจาต่อรอง การเผชิญหน้าใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่มีจุดในการมองปัญหาต่างกัน ในขณะที่การเจรจาต่อรองเป็นวิธีการแต่ละกลุ่มนำมาเพื่อใช้หาข้อสรุปและผลประโยชน์หรือข้อโต้แย้งที่ไม่ลงรอยกันให้สามารถหาทางออกได้อย่างเหมาะสม 5) การให้คำปรึกษาจากบุคคลที่สาม นำมาใช้ในกรณีที่ความขัดแย้งรุนแรงขึ้น สมาชิกของกลุ่มต่างเกิดความสับสนไม่สามารถให้ความร่วมมือกัน จำเป็นต้องเชิญบุคคลที่เป็นกลางจากหน่วยงานนอกองค์กร เข้ามาให้คำปรึกษาแก่ตัวแทนของกลุ่มที่เกิดความขัดแย้งกัน 6) การหมุนเวียนระหว่างสมาชิก หมายถึง วิธีการที่สมาชิกของฝ่ายหนึ่งถูกให้ไปทำงานในฝ่ายอื่นๆในลักษณะเป็นการชั่วคราว หรือถาวรก็ได้ เป็นประโยชน์ในการสร้างทักษะและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 7) การยึดภารกิจและเป้าหมายหลักร่วมกัน 8) การฝึกอบรมระหว่างกลุ่มเป็นวิธีให้สมาชิกระหว่างกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรมนอกสถานที่ซึ่งจะต้องมีกิจกรรมเสริมมากมายเพื่อพัฒนาเจตคติแห่งการร่วมมือกันของบุคลากรขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สามารถปฏิบัติได้ดังนี้ 1) การใช้อำนาจบังคับ ในกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มตนเอง 2) การกลมกลืน ยอมรับความคิดเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือฝ่ายตรงข้าม 3) การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยืดเรื่องไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง 4) การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยนเหมาะสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือ และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้การแก้ปัญหาแบบนี้น่าง่ายขึ้น 5) การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่ง ใช้ในกรณีที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดจะดีกว่ากัน 6) การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ 7) การให้ความร่วมมือ 8) การปล่อยไว้ เมื่อสิ่งที่ทำอาจไม่คุ้มกับเวลา และพลังงาน หรือเมื่อต้องการให้อีกฝ่ายอื่น

ตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้ตนเองมีโอกาสเรียนรู้ 9) การยอมให้ สันนิษฐานความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายตนเอง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 161) กล่าวว่า ได้เสนอแนวทางแก้ไขความขัดแย้งไว้ดังนี้ 1) เอาชนะ คือ การผลักดันจนเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งยอมตาม 2) การเข้าร่วมมือร่วมใจ เมื่อไม่สามารถเป็นผู้ชนะและไม่ต้องการเป็นผู้แพ้ ทางออกก็คือเข้าร่วมกับอีกฝ่ายหนึ่งเสียเลย 3) การประนีประนอม เป็นการลดข้อแตกต่างของฝ่ายตนลงมาและให้อีกฝ่ายหนึ่งปรับขึ้นเพื่อให้สามารถตกลงกันได้ โดยไม่เสียหน้าทั้งสองฝ่าย 4) หลีกเลี้ยง คือ ไม่สร้างปัญหาที่จะเป็นประเด็นแห่งความขัดแย้ง โดยดำเนินการในส่วนที่ไม่ขัดแย้งแทน 5) ผสมผสาน เป็นการนำวิธีการต่างๆ หลายวิธีมาใช้ เช่น อาจจะมุ่งเอาชนะก่อน ถ้าเห็นว่าไม่อาจมุ่งเอาชนะได้ ก็ใช้การประนีประนอมหรือเข้าร่วมมือร่วมใจแทน

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p. 21) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งมีอยู่ 3 แบบ ดังนี้ 1) แบบแพ้-ชนะ 2) แบบแพ้-แพ้ หรือแบบประนีประนอม 3) แบบชนะ-ชนะ การจะเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ 1) ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละบุคคล 2) การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ความขัดแย้ง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดความขัดแย้ง 4) มีทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง และการเจรจา

ราฮิม (Rahim, 1983, pp. 368-376) กล่าวว่า เสนอแบบการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งซึ่งตั้งอยู่ในทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง และมิติมุ่งผู้อื่น 1) มิติมุ่งตนเอง เป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองพอใจ 2) มิติมุ่งผู้อื่น เป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ

ทอมัส (Thomas, 1992, pp. 889-935) กล่าวว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมาเพื่อแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง คือ พฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ 1) พฤติกรรมร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ 2) พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนมีความพึงพอใจ

จากการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ แนวคิดและทฤษฎี สาเหตุ ขอบข่าย และวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง สรุปได้ว่า การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง มี 3 วิธี คือ 1) วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ คือ วิธีการแก้ปัญหามุ่งหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์เป็นการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา 2) วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ คือ วิธีการแก้ปัญหามีฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ ผู้เสียประโยชน์มักก่อปัญหาความขัดแย้งอื่นๆ ขึ้นมาอีก 3) วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบแพ้ – แพ้ คือ วิธีการแก้ปัญหาลักษณะ

ประนีประนอม ผลของการแก้ปัญหาจะทำให้ทั้งสองฝ่ายเสียประโยชน์ หรือได้รับประโยชน์ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์เดิม

วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley)

1. วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ

1.1 ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบแพ้ - ชนะ

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 31) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาคือแบบ แพ้-ชนะ จะมีฝ่ายเดียวที่ชนะ ผู้แพ้จะไม่พอใจและมักก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อไป

ณรงค์ กังน้อย (2545, หน้า 30) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาคือแบบ แพ้-ชนะ เป็นยุทธวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งลักษณะไม่ร่วมมือและก้าวร้าว

มนตรี รัตนพันธ์ (2545, หน้า 34) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาคือแบบ แพ้-ชนะ เป็นการแก้ปัญหาคือแบบได้กับเสีย คือ จะมีฝ่ายใดได้ประโยชน์และฝ่ายเสียประโยชน์จะหมดกำลังใจ ท้อถอยในการทำงานถ้าไม่รู้แพ้รู้ชนะ

รังสรรค์ เหมันต์ (2546, หน้า 58) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาคือแบบ แพ้-ชนะ คือ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ประโยชน์ และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 157) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาคือแบบ แพ้-ชนะ ว่าเป็นกลวิธีที่ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ หมายถึง วิธีการแก้ปัญหาคือที่อีกฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์และผู้เสียประโยชน์มักก่อปัญหาคือความขัดแย้งอื่นๆขึ้นมาอีก

1.2 พฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบแพ้ - ชนะ

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 226-228) กล่าวว่า พฤติกรรมการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยการครอบอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ ผู้บังคับบัญชามักจะใช้วิธีนี้กับผู้ที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับบัญชาในระดับล่างๆ

เสนาะ ตีเยาว์ (2544, หน้า 308-309) กล่าวว่า พฤติกรรมแบบแข่งขันหรือแบบใช้คำสั่ง โดยที่ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์เป็นพฤติกรรมการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งให้จบลงโดยอำนาจที่เหนือกว่าหรือความชำนาญมากกว่า แต่ไม่ใช้การจัดการความขัดแย้งที่แท้จริงเป็นเพียงการระงับความขัดแย้งไว้เท่านั้น แต่มักเกิดความขัดแย้งในเรื่องเดียวกันนี้ขึ้นอีกในอนาคตและเป็นวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 157) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ใช้ในการวิธีการแก้ปัญหาคือแบบแพ้ - ชนะ ได้แก่ การใช้อำนาจหน้าที่ การใช้อำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ การใช้เสียงข้างมากลงมติ

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p. 21) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พบมากจะเป็นแบบแพ้-ชนะ คนส่วนมากมองเห็นความขัดแย้งเป็นการต่อสู้เอาชนะกัน ดังนั้น แต่ละฝ่ายจึงทำทุกอย่างและใช้ทุกวิธีเพื่อที่จะให้ฝ่ายตนชนะ และจะระดมความคิดและวางแผนโดยมุ่งไปที่การเอาชนะคู่ต่อสู้ แต่ละฝ่ายต้องการได้ประโยชน์ให้มากที่สุด ได้รับส่วนแบ่งหรือได้รับทรัพยากรให้มากที่สุด แต่ละฝ่ายจะต้องสรุปว่า ถ้าเป็นฝ่ายชนะอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องยอมแพ้ ผู้ชนะจะได้รับสิ่งของตามความต้องการหรือสามารถบรรลุจุดประสงค์ทุกประการของตน วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ ขึ้นอยู่กับการมองว่าอำนาจที่แท้จริงอยู่ที่ใด ดังนั้น แต่ละฝ่ายจึงพยายามที่จะมีหรือควบคุมสิ่งต่อไปนี้ 1) ข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ 2) เงิน 3) อำนาจ 4) สัมพันธภาพที่ดีกับคนสำคัญ หรือกับคนที่มีความอำนาจ พลังทุกอย่างที่มีของทั้งสองฝ่ายจะถูกใช้ไปเพื่อการต่อสู้กับฝ่ายตรงข้ามมากกว่าจะมุ่งไปที่ปัญหาร่วมกัน การจัดตั้งหรือการหาพรรคพวกจะเข้ามาแทนที่การมีเหตุผล การวิพากษ์วิจารณ์ให้ย่อยยับไปและการกล่าวหาซึ่งกันและกันจะเข้ามาแทนที่ข้อเท็จจริงและการพิจารณากันอย่างตรงไปตรงมา แต่ละฝ่ายจะพยายามบิดเบือนภาพพจน์ของอีกฝ่ายหนึ่งคู่กรณีพยายามจะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างมากกว่าพยายามชี้ให้เห็นถึงความคล้ายกันพยายามที่จะเน้นให้เห็นถึงความเลวมากกว่าพยายามจะชี้ให้เห็นความดี ส่วนดีของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ อยู่ที่ฝ่ายชนะได้รับผลประโยชน์เต็มตามที่มุ่งหวัง การตัดสินใจเป็นไปอย่างเด็ดขาดรวดเร็วไม่ยืดเยื้อ เหมาะสำหรับผู้บริหารที่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างแท้จริง หรือเมื่อสถานการณ์ขัดแย้งอยู่ในขั้นวิกฤติหรือไม่มีความปลอดภัยหากไม่ตัดสินใจให้รู้แพ้รู้ชนะไป หรือเหมาะสำหรับกรณีที่มีเวลาสั้นและจำกัด ผู้ที่จะแก้ปัญหความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ จะต้องเป็นผู้ที่บุคคลทั้งหลายยอมรับว่ามีอำนาจอย่างแท้จริง วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ อาจทำได้และได้ผลประโยชน์ในระยะสั้นและอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า หากใช้วิธีการแก้ปัญหแบบนี้บ่อยๆ แล้วในระยะยาวทั้งสองฝ่ายจะเสียประโยชน์ ยิ่งไปกว่านั้นวิธีการแก้ปัญหแบบนี้จะเกิดในบรรยากาศที่ความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อกันมีในระดับต่ำ วิธีการแก้ปัญหแบบนี้แบบ แพ้-ชนะ มักจะใช้อำนาจ และไม่ใช้วิธีการแบบสร้างสรรค์หรือแบบที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นการทำลายสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและทำลายประสิทธิภาพขององค์กร วิธีการแก้ปัญหแบบนี้แบบ แพ้-ชนะ จะปรากฏให้เห็นว่ามีฝ่ายหนึ่งชนะและมีฝ่ายหนึ่งแพ้ แต่หากพิจารณาด้วยความรอบคอบแล้วจะเห็นว่าทั้งสองฝ่ายต่างก็เป็นผู้แพ้ด้วยกันทั้งสิ้น วิธีการแก้ปัญหแบบนี้แบบ แพ้-ชนะ อาจเกิดผลเสีย ดังนี้ 1) เบี่ยงเบนการใช้พลังงานและเวลาไปจากปัญหาที่แท้จริง 2) ทำให้การตัดสินใจช้าลง 3) ทำให้เกิดทางตันหาทางออกไม่ได้ 4) คนที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหความขัดแย้งมักเป็นคนก้าวร้าว 5) ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายตรงข้าม 6) สกัดกั้นไม่ให้แสวงหาทางออกหรือทางเลือกที่ดีกว่า 7) ไม่มีความเห็นใจที่จะให้แก่ฝ่ายตรงข้าม 8) มองเห็นฝ่ายตรงข้ามเฉพาะในแง่ร้าย มองเห็นฝ่ายตนดีไปหมด 9) ผู้ฝ่ายแพ้ย่อมขุ่นเคือง และมักไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ 10) ผู้ฝ่ายแพ้ย่อมแสวงหาทางที่จะแก้แค้นหรือเอาชนะให้ได้ 11) ก่อให้เกิดการให้ร้ายซึ่งกันและกัน 12) ก่อให้เกิดการ

ทำงานในเชิงป้องกันตนมากกว่าในเชิงสร้างสรรค์ 13) เมื่อได้รับชัยชนะใหม่ๆ ผลงานจะลดลงหรือเลวลง เพราะไม่สนใจที่จะประเมินการทำงานของตน 14) สมาชิกบางคนของฝ่ายชนะจะพยายามแสวงหาประโยชน์ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม หากไม่สามารถประสานประโยชน์กันได้

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, pp. 22-23) กล่าวว่า เทคนิควิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ ที่สำคัญมีดังนี้ 1) การใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือตามที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม บังคับให้สมาชิกปฏิบัติตามวิธีเช่นนี้หัวหน้าย่อมเป็นฝ่ายชนะและลูกน้องก็จะตกเป็นฝ่ายแพ้ การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อสมาชิกในกลุ่มยอมรับในอำนาจนั้นๆ การยุติความขัดแย้งโดยการใช้อำนาจมักนำไปสู่การแสดงออกเชิงทำลายในทางอ้อม ผู้แพ้จะปฏิบัติตามคำสั่งด้วยการฝืนใจทำให้การปฏิบัติงานย่อมไม่เกิดผลดีเต็มที่ 2) การคุกคามขู่เข็ญทั้งทางกายและทางจิตใจเป็นวิธีการอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มยอมทำตาม ตัวอย่างที่เห็นได้เสมอคือการลงเสียงเลือกตั้งหัวหน้าหรือผู้แทนของกลุ่มที่มีสมาชิกไม่มาก แม้จะอ้างว่าเป็นวิธีลับแต่การออกเสียงมักกระทำโดยให้สมาชิกเขียนชื่อบุคคลที่เหมาะสมแล้วทิ้งลงในหีบบัตรเลือกตั้ง กรรมการนับคะแนนยอมจำลายมือสมาชิกในกลุ่มได้จึงทราบได้ว่าผู้ใดเป็นผู้ลงคะแนนเสียง ถ้าก่อนการลงเสียงเลือกตั้งมีการคุกคามขู่เข็ญ หรือมีการขอร้องไว้ก่อนแล้ว ผู้จะไปใช้สิทธิ์ย่อมลำบากใจจะไม่ใช้สิทธิ์ก็เกิดความกลัวจะใช้สิทธิ์ตามความคิดเห็นของตนก็ไม่กล้า ด้วยเหตุนี้ผลที่ออกมาแม้จะเป็นเสียงข้างมากแต่ก็เชื่อถือไม่ได้ 3) การใช้เสียงข้างมาก เป็นการใช้การโหวตเพื่อตัดสินแม้จะปรากฏว่าเสียงข้างมากมักจะถูกต้อง แต่เมื่อมีเสียงข้างมากก็ย่อมจะต้องมีเสียงข้างน้อยเกิดขึ้น กลุ่มเสียงข้างน้อย คือ กลุ่มที่พ่ายแพ้ การโหวตนั้นบางครั้งไม่ได้โหวตด้วยเหตุด้วยผล แต่จะโหวตตามฝ่ายที่ตนคาดว่าจะชนะ หากกลุ่มเสียงข้างน้อยโหวตแพ้ย่อมจะทำให้เกิดความคิดว่าความพ่ายแพ้เป็นความพ่ายแพ้ส่วนบุคคล ไม่ใช่ความพ่ายแพ้โดยเหตุผล การใช้เสียงข้างมากจะได้ผลถ้าหากจะใช้กันอยู่ครั้ง มีใช้เป็นประจำ และสมาชิกยอมรับว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรม 4) การใช้เสียงข้างน้อย เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งโดยมากจะใช้อำนาจจากการเป็นประธานของที่ประชุม คือ ดีความหมาย ความเจียม ว่าจะเห็นด้วย การใช้เสียงข้างน้อยตัดสินที่มักพบอีกวิธีหนึ่ง คือ การให้มีผู้สนับสนุนเพียงเล็กน้อยแล้วสรุปว่าเป็นความเห็นของที่ประชุม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ นั้นประกอบด้วย 1) ระดมความคิดและวางแผนโดยมุ่งไปที่การเอาชนะคู่ต่อสู้ 2) วิธีการแก้ปัญหามีลักษณะไม่ร่วมมือและก้าวร้าว 3) มีฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ 4) เป็นการใช้อำนาจให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ 5) ระวังความขัดแย้งไว้เท่านั้น 6) การตัดสินใจเป็นไปอย่างเด็ดขาด รวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อ 7) มักจะใช้อำนาจและไม่ใช้วิธีการแบบสร้างสรรค์หรือแบบที่ทุกฝ่ายยอมรับ 8) เป็นการทำลายสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและทำลายประสิทธิภาพขององค์การ 9)

คนที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมักเป็นคนก้าวร้าว 10) ก่อให้เกิดการทำงานในเชิงป้องกันตนมากกว่าในเชิงสร้างสรรค์

2. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้

2.1 ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 31) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ คือ การประนีประนอมทั้งสองฝ่ายจะไม่ได้รับผลประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีนี้จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้บ้างแต่อาจเกิดขึ้นได้ใหม่อีก

อารมณศรี เทียนทอง (2544, หน้า 42) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ ว่าเป็นการแก้ปัญหาโดยใช้การประนีประนอม ผลจากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับผลประโยชน์บางส่วนเท่านั้น ไม่ได้ตามต้องการทั้งหมด

มนตรี รัตนพันธ์ (2545, หน้า 35) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้ เมื่อเห็นว่าถ้าปล่อยให้อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์แล้วจะทำให้เสียการดำเนินงานต้องพิจารณาตัดสินใจใช้วิธีประนีประนอมให้ทั้งสองฝ่ายเสียประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่หรือได้ประโยชน์กันบ้างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

รังสรรค์ เหมันต์ (2546, หน้า 42) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้ จะทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ผลประโยชน์ตามที่ต้องการ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 158) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้ เป็นการขจัดความขัดแย้งโดยไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับในสิ่งที่ต้องการ

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p. 23) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้ ผลประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับจะไม่เต็มตามวัตถุประสงค์เดิม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ หมายถึงวิธีการแก้ปัญหาลักษณะประนีประนอม ผลของการแก้ปัญหาจะทำให้ทั้งสองฝ่ายเสียประโยชน์หรือได้รับประโยชน์ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์เดิม

2.2 พฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และ จิตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) กล่าวว่า พฤติกรรมการต่อรองเป็นการเสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน พฤติกรรมการร่วมมือกันและการมีผู้ไกล่เกลี่ยจะทำให้การแก้ปัญหาทางขึ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 161) กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นการลดข้อแตกต่างระหว่างสองฝ่าย ยอมแบ่งผลประโยชน์เพื่อไม่ให้เสียหน้าทั้งสองฝ่าย

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p. 25) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พบมากอีกวิธีหนึ่งคือ แบบแพ้ - แพ้ หรือแบบประนีประนอม เกิดจากความคิดว่าสถานการณ์ขัดแย้งเกิดจากทรัพยากรมีจำกัดแต่ละฝ่ายจะพอใจถ้าหากได้รับแบ่งทรัพยากรที่เป็นธรรม

แม้ว่าทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์หรือรับเพียงบางส่วนที่ต้องการก็ตาม วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ และจำเป็นจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจพอกๆกัน การแก้ปัญหาแบบนี้ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า “ได้บ้างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย” หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งดีกว่ามาเผชิญหน้ากัน ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้นไม่ได้เต็มความต้องการ ด้วยเหตุนี้การประนีประนอมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้แพ้ทั้งคู่ หรือเป็นแบบแพ้ – แพ้

ไมล์ (Miles, 1980, p. 25) กล่าวว่า พฤติกรรมในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ ที่สำคัญมีดังนี้ 1) การประนีประนอม ผู้บริหารจะยุติความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้มาพบกันครึ่งทางแต่ละฝ่ายจะต้องเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้าง การประนีประนอมจะได้ผลหากทั้งสองฝ่ายรับรู้ว่แต่ละฝ่ายมีอำนาจพอกๆกันถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่งการประนีประนอมจะใช้ไม่ได้ผล 2) การประสานประโยชน์ ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกันเป็นวิธีการที่กลุ่มหนึ่งยอมแพ้ในเรื่องหนึ่ง โดยหวังว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะยอมแพ้ให้อีกเรื่องหนึ่ง ในกรณีเช่นนี้แต่ละฝ่ายจะแพ้เรื่องหนึ่งและชนะเรื่องหนึ่งไม่มีทางที่จะชนะทั้งสองเรื่อง อีกรูปแบบหนึ่งของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้คือ การขอร้องให้คนทำงานในสิ่งที่เขาไม่เห็นด้วยโดยการให้สินบน ค่าตอบแทน บำเหน็จพิเศษ หรือให้ตำแหน่ง การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้แม้จะมีผลงานเกิดขึ้นบ้างแต่ทั้งสองฝ่ายก็สูญเสียทั้งคู่และเกิดผลเสียต่อหน่วยงาน 3) การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่สามที่เป็นกลาง พฤติกรรมที่ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ เห็นจากการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นตกลงกันไม่ได้ในประเด็นที่ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกันจึงเสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไปพิจารณาให้หรือในกรณีที่เกิดความขัดแย้งแล้วให้อนุญาตตุลาการเป็นผู้ชี้ขาดในสองกรณีนี้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงหรืออนุญาตตุลาการมักจะแก้ปัญหาโดยใช้ทางสายกลาง ระวังไม่ให้ทั้งสองฝ่ายต้องเสียหายจึงทำให้ผลของการตัดสินออกมาว่าทั้งสองฝ่ายไม่ได้ผลประโยชน์ตามต้องการจะได้บ้างแต่ไม่ได้ทั้งหมด 4) การอาศัยระเบียบ หัวหน้าหลายคนมักจะปฏิเสธคำขอของลูกน้องว่าผิดระเบียบ หรือไม่มีในระเบียบ หรือ อ้างว่าไม่สามารถอนุญาตได้เพราะขัดกับระเบียบ ผู้บริหารหลายคนในปัจจุบันเป็นเช่นนี้ อ้างระเบียบหนึ่งเพื่อการอนุมัติช่วยเหลือพวกพ้องของตนและอ้างอีกระเบียบหนึ่งหรือระเบียบเดิมแต่คนละข้อเพื่อการอนุมัติคนที่ไม่ใช่พวกตน วิธีการเช่นนี้เป็นการอ้างระเบียบเพื่อเลี่ยงการเผชิญหน้ายอมทำให้ลูกน้องช่นเคืองเพราะเป็นการเลือกปฏิบัติ หัวหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ไม่จำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์หรือทำให้หน่วยงานก้าวหน้านอกจากการรักษาสภาพเดิมไว้เท่านั้น 5) การโคจรทางการเมือง เป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราวคล้ายกับการรอเวลาให้น้ำเซี่ยผ่านพ้นไปก่อนจึงพูดจากัน ผู้บริหารประเภทนี้มักบอกคู่ขัดแย้งว่า “อยู่ในระหว่างการพิจารณา” “ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม” “เป็นเรื่องซับซ้อนต้องใช้เวลาน้อย” ลักษณะเช่นนี้เป็นการยากที่จะทำ

ให้การกระวนกระวายของคู่ขัดแย้งบรรเทาลงได้ วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะได้ผลชั่วคราวเพราะไม่เคยนำความไม่ลงรอยมาพูดกัน จะเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้ในภายหลัง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ว – แพ้ว ประกอบด้วย 1) ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ 2) ทั้งสองฝ่ายจะไม่ได้รับผลประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ 3) จะยุติความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้มาพบกันครั้งทาง 4) การอาศัย “ระเบียบ” เพื่อเลี่ยงการเผชิญหน้า เช่น ปฏิเสธคำขอว่าผิดระเบียบหรือไม่มีในระเบียบ 5) มีการโคจรทางการเมือง คือ กลยุทธ์ในการถ่วงเวลาการแก้ปัญหา 6) พฤติกรรมการต่อรองเป็นการตอบสนองบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน 7) ยอมแบ่งผลประโยชน์เพื่อไม่ให้เสียหน้าทั้งสองฝ่าย 8) การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่สามที่เป็นกลาง 9) แต่ละฝ่ายจะต้องเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้าง 10) การแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน

3. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ

3.1 ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 32) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีทั้งเหตุผล และ สร้างสรรค์เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่พอใจของทุกฝ่าย

รังสรรค์ เหมันต์ (2546, หน้า 58) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ตามต้องการ เป็นลักษณะของการร่วมกันแก้ปัญหา

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 158) กล่าวว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ว่าเป็นวิธีการที่ให้ประโยชน์แก่ทุกฝ่ายโดยให้มีการสรุปความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p. 25) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แท้จริง เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือกันแก้ปัญหา

โอเวนส์ (Owens, 1987, p. 257) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย พลังของแต่ละฝ่ายจะมุ่งไปที่ปัญหามีได้มุ่งที่คู่ต่อสู้ วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง ทุกฝ่ายมีความรู้สึกที่ดี การส่งและการรับข้อมูลย้อนกลับจะไม่กล่าวหาใส่ร้ายกันอาศัยความจริงใจและความสามารถในการสื่อสารเป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ หมายถึง การแก้ปัญหาที่มุ่งหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียผลประโยชน์ใด ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์เป็นการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา

3.2 พฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ - ชนะ

ทองใบ สุตชาติ (2543, หน้า 163) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบบูรณาการมีลักษณะที่หลากหลาย เช่น การสร้างทีมงาน การตั้งคณะทำงานเป็นวิธีที่หาตัวแทนของกลุ่มซึ่งรับรู้ปัญหาต่าง ๆ เข้าไปมีส่วนร่วมในการหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, pp. 27-31) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่มีทั้งเหตุผลและเป็นวิธีสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่พอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียผลประโยชน์อะไร เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แท้จริงเป็นวิธีการที่ขึ้นอยู่กับความใจกว้างของทุกฝ่ายและความจริงใจที่จะแก้ปัญหาซึ่งมิได้มุ่งที่การกระทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงเท่านั้น วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะนั้น เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดและเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา วิธีการแก้ปัญหาคือแบบชนะ-ชนะ มีลักษณะคล้ายกับวิธีการแก้ปัญหาคือการร่วมมือเงื่อนไขสำคัญในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ คือ 1) เป็นการแก้ปัญหาที่ฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์โดยบรรลุเป้าหมายได้และอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้รับประโยชน์และสามารถบรรลุเป้าหมายได้เช่นกัน และวิธีในการแก้ปัญหานั้นเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายหรือไม่มีการคัดค้าน 2) เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย ที่จะเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและความรู้สึก 3) ปฏิบัติตามกระบวนการที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน และตกลงกันไว้ล่วงหน้า โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับรายละเอียด

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, pp. 92-93) กล่าวว่า พฤติกรรมพื้นฐานในวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ได้แก่ การมีความเห็นที่สอดคล้องกันและการตัดสินใจแบบผสมผสาน 1) การมีความเห็นที่สอดคล้องกัน เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายยอมรับทั้งในด้านเป้าหมายและวิธีการ วิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของคนคนหนึ่ง 2) การตัดสินใจแบบผสมผสาน เป็นวิธีการดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่จะมุ่งไปหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ราฮิม (Rahim, 1983, pp. 83-85) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหาคือแบบผสมผสานว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน มีความจำเป็นที่ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ผสมผสานความแตกต่างของแต่ละฝ่ายนำข้อมูลมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับจุดหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว

โธมัส (Thomas, 1992, pp. 889-935) กล่าวว่า ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง พฤติกรรมร่วมมือเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งแก้ปัญหาให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นมุ่งให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า พฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ประกอบด้วย 1) เป็นวิธีการที่มีทั้งเหตุและผล 2) เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่พอใจของทุกฝ่าย 3) เน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา 4) ทุกฝ่ายเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อข้อเท็จจริง 5) ให้มีการสรุปความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน 6) แต่ละฝ่ายจะมุ่งไปที่ปัญหามิได้มุ่งที่คู่ต่อสู้ 7) การส่งและรับข้อมูลย้อนกลับจะไม่กล่าวหาใส่ร้ายกัน 8) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 9) ดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกัน 10) มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

สมพิศ สุขปัญญา (2547, หน้า 29) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่าพฤติกรรมผู้นำโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านพฤติกรรมที่เน้นงาน เน้นความสัมพันธ์ และเน้นการเปลี่ยนแปลงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีความสัมพันธ์กับคุณธรรมโดยรวมในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

จิตติพงศ์ คล้ายโยทอง (2547, หน้า 90-92) ทำการวิจัย เรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 จากการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 และ 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกตามสถานภาพและลักษณะสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 จำนวน 289 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ 1) การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ 2) การเป็นแบบอย่าง 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และ 4) การจูงใจเชิงدلใจ พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านเช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิงدلใจสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุด คือ กา มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 2) ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตาม สถานภาพด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

พิทักษ์ แจ่มประดิษฐ์ (2548, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบ ของผู้นำปัญหาความขัดแย้งและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีสภาวะการเป็น ผู้นำแบบผสมผสานในระดับมาก ผู้นำทางบุคคลและผู้นำทางสถาบันในระดับปานกลาง มีปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลในระดับกลาง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสถานภาพของสถานศึกษาในระดับน้อย ส่วนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งใช้วิธีการ แก้ปัญหาด้วย วิธีการประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีการเผชิญหน้า ในระดับมาก และใช้วิธี บังคับระดับน้อย 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีแบบผู้นำสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ สถานศึกษาอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบผู้นำทางบุคคลมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งและปัญหาในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้แบบผู้นำทางสถาบัน แบบของผู้นำทางบุคคล มี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเผชิญหน้า วิธีบังคับวิธีไกล่ เกลี่ย และวิธีประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ แบบผู้นำแบบผสมผสานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการ เผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับวิธีการหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .01

ศศิทิพ ทิพโม (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ทักษะของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำเน้นสัญลักษณ์ ภาวะผู้นำเน้นโครงสร้าง และภาวะผู้นำเน้นการเมืองตามลำดับ การ เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของผู้บริหาร จำแนกตาม เพศและ วิทยฐานะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ การทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน

ชัยวัฒน์ มั่นอก (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทองที่เป็น จริงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เหมือนกัน คือ การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเหมือนกัน คือ การจูงใจ ด้วยแรงดลใจ ด้านการกระตุ้นด้วยปัญญา และด้านมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทักษะของผู้บริหารและครูที่มีต่อระดับพฤติกรรมผู้นำ

แบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นจริงและพึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้บริหารและครูช่วงอายุ 20-30 ปี แตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 31-40 ปี และ 40 ปีขึ้นไป โรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ แต่เมื่อจำแนกตามคุณวุฒิและประสบการณ์มีทัศนะไม่แตกต่างกัน

ลัดดาวัลย์ บารุงกิจ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สาเหตุของความขัดแย้งตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านสภาพขององค์กร และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ วิธีการเอาชนะ และวิธีการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ และ 3) เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดโรงเรียน ใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิตนภา ไชยเทพา (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ที่มีตำแหน่ง หน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสา นักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาด ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

จิตทามาศ เชื้อโฮม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีชนะ-ชนะมากที่สุด รองลงไปที่วิธีแพ้-แพ้ และวิธีแพ้-ชนะ ตามลำดับ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีชนะ-ชนะ และวิธีแพ้-แพ้ ส่วนเพศหญิงเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีแพ้-ชนะ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 31-50 ปี เลือกใช้วิธีการจัดการวิธีชนะ-ชนะ และ วิธีแพ้-แพ้ มากกว่าผู้ที่มี

อายุ 50 ปีขึ้นไปและน้อยกว่า 31 ปี 4) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 6-10 ปี และ 11-15 ปี เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีชนะ-ชนะ และวิธีแพ้-แพ้ มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 15 ปีขึ้นไป และ 1-5 ปี 5) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่ต่างกัน และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกันเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

สรารุณี บุญยีน (2550, บทคัดย่อ) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนคร โดยรวมแตกต่างกัน ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนในฝันโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนคร มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนคร มี 7 ด้าน คือ ด้านความสามารถเชิงวิสัยทัศน์การวางแผน และการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ด้านความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิผล ด้านความสามารถในการสร้างทีมงาน ด้านความสามารถในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ด้านความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร และด้านความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการริเริ่มเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ไพฑูรย์ แถบเงิน (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง 3) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนครเขต 1 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลนคร เขต 1 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธาน

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนครเขต 1 ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 1 ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อารี กังสานุกุล (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามอายุของครู โดยรวม ไม่แตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามสถานภาพสมรสของครู โดยรวม ไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของครูโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัฏฐาวัลย์ สารสุข (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นความสามารถพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามการรับรู้ของครู ปฏิบัติการสอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก กับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

สุมาลี ละม่อม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือด้านการ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่แตกต่างกัน

วิภาวี เจียมบุญ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการ จัดการความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร การจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง วิธีการเอาชนะอยู่ใน ระดับต่ำ 2) เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า 2.1) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการร่วมมือใช้ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.2) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน 2.3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันใช้วิธีการจัดการ กับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

สุพัตรา หมั่นนอก (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เพชรบูรณ์ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาความเห็นของผู้บริหารและครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารและครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ประสิทธิผลของสถานศึกษาแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความเห็นของผู้ตอบเมื่อจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วิทยฐานะ รายได้ต่อเดือน ขนาดของสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และอัตรากำลังครูในสถานศึกษา แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามเพศ และสถานภาพสมรส ไม่พบว่าแตกต่างกันที่ระดับ .05

4. ประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามความเห็นของผู้ตอบเมื่อจำแนกตามลักษณะผู้ตอบตามอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วิทยฐานะ รายได้ต่อเดือน สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน และอัตรากำลังครูในสถานศึกษา พบว่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามเพศ และขนาดของสถานศึกษา ไม่พบว่าแตกต่างกันที่ระดับ .05

กันยารัตน์ เกสรเทียน (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ 2) เปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. สาเหตุปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ ด้านค่านิยม ด้านโครงสร้าง ด้านการสื่อสาร และด้านผลประโยชน์

2. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา ด้านการโอนอ่อนผ่อนตามหรือการทำให้ราบรื่น ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว และด้านการแข่งขัน การบังคับ และการผลักดัน

3. การเปรียบเทียบสาเหตุปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ความสามัคคีในสถานศึกษา และความร่วมมือในการพัฒนาการเรียนการสอน และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำแนกตามรายได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง เพศ วุฒิการศึกษา ภาระหนี้สิน ในภาพรวม และขนาดของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

วินเดล (Windel, 1991, unpagged) ได้ศึกษาแบบผู้นำของครูใหญ่และองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยกลุ่มตัวอย่าง 225 คน จาก 15 โรงเรียนประถมในท้องถิ่นของรัฐ โดยใช้แบบวัดผู้นำ LBDQ. (Leader Behavior Description Questionnaire) ฉบับที่ 2 และแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมกับครู สามารถตัดสินใจได้ว่าลักษณะเด่นของแบบผู้นำของการใช้พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และการยืดหยุ่นในเสรีภาพส่วนรวม ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานของครูสูงขึ้น

ฟิลล์ตัน (Felton, 1995, pp. 103-105) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน ใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เฮนกิน, และคนอื่นๆ (Henkin, et al., 1999, pp. 142-158) ได้ทำการศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน โดยศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และ

พฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือร่วมใจ และแบบผสมผสาน

ลักส์ (Luck, 2002, abstract) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจของครูในโรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะไม่พบหลักฐานที่สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีผลต่อแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลเมือง กล่าวคือ การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยสร้างแรงจูงใจได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่นๆ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว สามารถนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ดังนี้

ตัวแปรที่ 1 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงดลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จะมีความสัมพันธ์กันระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี หรือไม่

ตัวแปรที่ 2 คือ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประกอบด้วย 1) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ 2) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ และ 3) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 270 แห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,635 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 284 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,351 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากประชากรมีจำนวนแน่นอน จึงหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามาเน (Yamane, 1973, p.125) ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อน 0.05 คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 34) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 347 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 104 คน และครูผู้สอนจำนวน 243 คน

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ขนาด สถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
เล็ก	127	587	714	47	61	108
กลาง	93	873	966	34	90	124
ใหญ่	64	891	955	23	92	115
รวม	284	2,351	2,635	104	243	347

ที่มา : (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี , 2556)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ที่เป็นมาตรส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นำมาประกอบในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (check list) เกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานและขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ปรับปรุงตามกรอบแนวคิดแบบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 231-272) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงดลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

- 4 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับระดับน้อย
- 1 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ปรับปรุงตามกรอบแนวคิดของฟิลเลย์(Filley, 1975, p.21) ได้จำแนกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้ 1) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ 2) วิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ 3) วิธีการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายความว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายความว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายความว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายความว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับระดับน้อย
- 1 หมายความว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงสร้าง และเนื้อหาของแบบสอบถาม
2. ศึกษารูปแบบ และวิธีการสร้างแบบสอบถาม และสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุม ตัวแปรที่จะศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ และความครอบคลุมเนื้อหา ตลอดจนความชัดเจนด้านภาษา

การหาคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำมาให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องระหว่างความมุ่งหมายของการวิจัยกับข้อคำถาม แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.60-1.00
2. นำผลไปวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน
3. นำแบบสอบถามที่ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 คน
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบทดลองใช้แล้วไปหาความเชื่อมั่นตามสูตรสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach, 1971, p. 160) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.961

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เพื่อขออนุญาต และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาในสังกัด
2. ผู้วิจัยนำหนังสืออนุญาตจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี และแบบสอบถาม (ที่ใส่รหัสกำกับแล้ว) จัดส่งไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยให้เวลาในการตอบแบบสอบถาม 2 สัปดาห์ และไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบและตรวจหาความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2542, หน้า 108)

กำหนดการแปลความหมายข้อมูลค่าเฉลี่ย เป็น 5 ระดับ คือ

4.50 – 5.00	หมายความว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายความว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายความว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายความว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายความว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

และ

4.50 – 5.00	หมายความว่า	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายความว่า	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายความว่า	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายความว่า	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายความว่า	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการ
แก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบ
เพียร์สัน (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า 192) ผู้วิจัยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการ
ทดสอบที่ระดับ .01

กำหนดการแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ (r) ดังนี้ (ยุทธพงษ์
กัยวรรณ, 2543, หน้า 161)

ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ (r)	0.80 - 1.00	หมายถึง	ความสัมพันธ์มากที่สุด
ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ (r)	0.60 – 0.79	หมายถึง	ความสัมพันธ์มาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ (r)	0.40 – 0.59	หมายถึง	ความสัมพันธ์ปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ (r)	0.20 – 0.39	หมายถึง	ความสัมพันธ์น้อย
ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ (r)	0.00 – 0.19	หมายถึง	ความสัมพันธ์น้อยมาก

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สูตรหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ของยามาเน (สุรียั ตีโรโกคาภิรมย์, 2553,
หน้า 34)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N แทน จำนวนประชากร
 e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ แทน 0.05

2. ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา คำนวณจากสูตร (สุรชัย ศิริโกการิรมย์, 2546, หน้า 94)

- +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้น เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้น เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้น ไม่เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

แล้ว นำคะแนนมาแทนค่าในสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาตาม
 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 R แทน ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ถ้าดัชนี IOC คำนวณได้มากกว่า หรือเท่ากับ 0.50 ข้อคำถามนั้น เป็นตัวแทน
 ลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้น ถูกตัด
 ออกไป หรือต้องปรับปรุงใหม่

3. การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1971, pp. 202 - 204) ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n	แทน	จำนวนข้อคำถาม
S_i^2	แทน	ความแปรปรวนแต่ละข้อ
S_t^2	แทน	ความแปรปรวนทั้งฉบับ

4. ค่าเฉลี่ย (mean) (สุรชัย ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 188)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\sum$	แทน	ผลรวม
X	แทน	ค่าหรือคะแนนของข้อมูล
N	แทน	จำนวนข้อมูล

5. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) (สุรชัย ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 200)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X	แทน	คะแนนแต่ละข้อที่ i
$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
n	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

6. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ดังสูตร (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า 227)

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ X และตัวแปรที่ y
	n	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนของตัวแปรที่ X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนนของตัวแปรที่ y
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของตัวแปร X
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมกำลังสองของตัวแปร y
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่างตัวแปร X และตัวแปร y

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (sample size)
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
P	แทน	ความน่าจะเป็น
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
* $p \leq .05$	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
** $p \leq .01$	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาค้นคว้าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 3 ตอนดังนี้

ตอนที่1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ตอนที่3 ผลการวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (n = 347)	ร้อยละ
1 เพศ		
1) ชาย	146	42.07
2) หญิง	201	57.93
2 อายุ		
1) น้อยกว่า 30 ปี	17	4.90
2) 30 - 39 ปี	57	16.43
3) 40 - 49 ปี	77	22.19
4) 50 ปีขึ้นไป	196	56.48
3 ระดับการศึกษา		
1) ปริญญาตรี	223	64.27
2) สูงกว่าปริญญาตรี	124	35.73
4 ตำแหน่ง		
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	104	29.97
2) ครูผู้สอน	243	70.03
5 ประสบการณ์การทำงาน		
1) น้อยกว่า 5 ปี	17	4.90
2) 5 - 15 ปี	76	21.90
3) 16 - 25 ปี	92	26.51
4) 25 ปีขึ้นไป	162	46.69

ตาราง 2 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (n = 347)	ร้อยละ
6 ขนาดของสถานศึกษา		
1) ขนาดเล็ก (ไม่เกิน 120)	108	31.12
2) ขนาดกลาง (ตั้งแต่ 121 - 300 คน)	124	35.73
3) ขนาดใหญ่ (ตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)	115	33.15

จากตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.93 อายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 56.48 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.27 ตำแหน่งครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 70.03 ประสบการณ์การทำงาน 25 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 46.69 ขนาดของสถานศึกษาเป็นขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 35.73

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.37	0.59	มาก
2. ด้านการสร้างแรงตลใจ	4.40	0.63	มาก
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.43	0.63	มาก
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	4.32	0.59	มาก
ภาพรวม	4.38	0.56	มาก

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.56) และ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.63) ด้านการสร้างแรงดลใจ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.63) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.59) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.59)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการมีอิทธิพล
เชิงอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีอิทธิพลในการจูงใจครู	4.45	0.70	มาก
2. ผู้บริหารแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี	4.35	0.76	มาก
3. ผู้บริหารทำให้ครูมีความจงรักภักดี	4.43	0.72	มาก
4. ผู้บริหารจูงใจครูด้วยการพูดหรือการแสดงออก	4.39	0.74	มาก
5. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.33	0.75	มาก
6. ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อทีมงาน	4.30	0.67	มาก
7. ผู้บริหารสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือและ สนับสนุนครู	4.32	0.74	มาก
ภาพรวม	4.37	0.59	มาก

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีอิทธิพลในการจูงใจครู ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารทำให้ครูมีความจงรักภักดี ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารจูงใจครูด้วยการพูดหรือการแสดงออก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อทีมงาน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.67)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการสร้างแรงดลใจ

ด้านการสร้างแรงดลใจ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย เปลี่ยนทัศนคติ	4.51	0.76	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีการสื่อสารเพื่อการดึงดูดใจ	4.29	0.87	มาก
3. ผู้บริหารโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงคล้อยตาม	4.33	0.88	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.32	0.80	มาก
5. ผู้บริหารทำให้ครูได้ทำงานใหม่ที่ท้าทาย	4.47	0.68	มาก
6. ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นที่นำไปสู่ จุดหมายปลายทาง	4.45	0.67	มาก
ภาพรวม	4.40	0.63	มาก

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการสร้างแรงดลใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารทำให้ครูได้ทำงานใหม่ที่ท้าทาย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารมีการสื่อสารเพื่อการดึงดูดใจ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.87)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูรู้จักใช้ความคิด	4.45	0.70	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิด	4.43	0.73	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเห็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	4.55	0.72	มากที่สุด
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์	4.39	0.74	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูคิดเอง	4.49	0.75	มาก
6. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตัวเอง	4.33	0.81	มาก
7. ผู้บริหารใช้เหตุผลอธิบายความถูกต้อง	4.44	0.78	มาก
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสวงหาวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.40	0.80	มาก
ภาพรวม	4.43	0.63	มาก

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการกระตุ้นปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเห็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูคิดเอง ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.75) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูรู้จักใช้ความคิด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.81)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและการให้กำลังใจ	4.35	0.74	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.37	0.74	มาก
3. ผู้บริหารเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา	4.38	0.76	มาก
4. ผู้บริหารมีการติดต่อกับครูเป็นรายบุคคล	4.33	0.67	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อย่างเต็มประสิทธิภาพ	4.32	0.62	มาก
6. ผู้บริหารมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี	4.25	0.76	มาก
7. ผู้บริหารมอบหมายงานที่ทำทลายในแต่ละบุคคล	4.27	0.75	มาก
8. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูตามความแตกต่างแต่ละบุคคล	4.31	0.75	มาก
ภาพรวม	4.32	0.59	มาก

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายคนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.74) ผู้บริหารให้การสนับสนุนและการให้กำลังใจ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.76)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ
ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

วิธีแก้ปัญหความขัดแย้ง	ระดับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. แบบแพ้ – ชนะ	4.35	0.54	มาก
2. แบบแพ้ – แพ้	4.29	0.53	มาก
3. แบบชนะ – ชนะ	4.36	0.56	มาก
ภาพรวม	4.33	0.51	มาก

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ แบบชนะ – ชนะ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.56) แบบแพ้ – ชนะ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.54) แบบแพ้ – แพ้ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.53)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ
ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบแพ้-ชนะ

วิธีการแก้ปัญหแบบแพ้-ชนะ	ระดับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารระดมความคิดและวางแผนมุ่งเอาชนะ	4.25	0.80	มาก
2. ผู้บริหารแก้ปัญหาแบบก้าวร้าว	4.39	0.72	มาก
3. ผู้บริหารมีฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์	4.37	0.70	มาก
4. ผู้บริหารใช้กำลังให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้	4.42	0.67	มาก
5. ผู้บริหารระงับความขัดแย้งไว้เท่านั้น	4.38	0.62	มาก
6. ผู้บริหารตัดสินใจอย่างเด็ดขาด	4.33	0.64	มาก
7. ผู้บริหารมักใช้อำนาจในการแก้ปัญหา	4.34	0.67	มาก
8. ผู้บริหารทำงานในเชิงป้องกันตนมากกว่าในเชิงสร้างสรรค์	4.31	0.67	มาก
ภาพรวม	4.35	0.54	มาก

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบแพ้-ชนะ รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้กำลังให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารแก้ปัญหาแบบก้าวร้าว ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารมีฝ่ายได้ประโยชน์ และเสียประโยชน์ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารระดมความคิดและวางแผนมุ่งเอาชนะ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.80)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบแพ้-แพ้

วิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้	ระดับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ	4.30	0.66	มาก
2. ผู้บริหารไม่ได้รับผลประโยชน์ตามวัตถุประสงค์	4.34	0.65	มาก
3. ผู้บริหารไกล่เกลี่ยให้มาพบกันครึ่งทาง	4.32	0.72	มาก
4. ผู้บริหารเลี่ยงการเผชิญหน้า	4.38	0.72	มาก
5. ผู้บริหารถ่วงเวลาการแก้ปัญหา	4.31	0.67	มาก
6. ผู้บริหารเสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการ เป็นการแลกเปลี่ยน	4.23	0.68	มาก
7. ผู้บริหารยอมแบ่งผลประโยชน์	4.26	0.64	มาก
8. ผู้บริหารนำเสนอปัญหาบุคคลที่สามที่เป็นกลาง	4.33	0.75	มาก
9. ผู้บริหารแต่ละฝ่ายเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้	4.28	0.78	มาก
10. ผู้บริหารแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน	4.16	0.82	มาก
ภาพรวม	4.29	0.53	มาก

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบแพ้-แพ้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเลี่ยงการเผชิญหน้า ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารไม่ได้รับผลประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.65) ผู้บริหาร

นำเสนอปัญหาบุคคลที่สามที่เป็นกลาง ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.75) ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.82)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบชนะ-ชนะ

วิธีการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ	ระดับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารใช้ทั้งเหตุและผล	4.23	0.79	มาก
2. ผู้บริหารเสนอข้อตกลงที่พอใจของทุกฝ่าย	4.25	0.81	มาก
3. ผู้บริหารมีการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา	4.35	0.72	มาก
4. ผู้บริหารซื้อสัตย์ต่อข้อเท็จจริง	4.27	0.74	มาก
5. ผู้บริหารสรุปความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน	4.44	0.64	มาก
6. ผู้บริหารมุ่งปัญหามีได้มุ่งคู่ต่อสู้	4.34	0.69	มาก
7. ผู้บริหารส่งและรับข้อมูลย้อนกลับ	4.38	0.66	มาก
8. ผู้บริหารไม่กล่าวหาใส่ร้ายกัน	4.37	0.59	มาก
9. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.41	0.61	มาก
10. ผู้บริหารมุ่งตนเองในระดับมากและผู้อื่นในระดับมาก	4.40	0.64	มาก
ภาพรวม	4.36	0.56	มาก

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบชนะ-ชนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสรุปความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารมุ่งตนเองในระดับมากและผู้อื่นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารใช้ทั้งเหตุและผล ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.79)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient)

ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ - ชนะ (Y ₁)		ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	P - value		
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์(X ₁)	0.719	0.000**	มาก	ทางบวก
2. ด้านการสร้างแรงดลใจ (X ₂)	0.685	0.000**	มาก	ทางบวก
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา(X ₃)	0.784	0.000**	มาก	ทางบวก
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล(X ₄)	0.816	0.000**	มากที่สุด	ทางบวก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร(X _{tot})	0.814	0.000**	มากที่สุด	ทางบวก

**p ≤ .01

จากตาราง 12 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบ แพ้-ชนะ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบ แพ้ – แพ้(Y_2)		ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	P - value		
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์(X_1)	0.689	0.000**	มาก	ทางบวก
2. ด้านการสร้างแรงดลใจ(X_2)	0.619	0.000**	มาก	ทางบวก
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา(X_3)	0.690	0.000**	มาก	ทางบวก
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล(X_4)	0.732	0.000**	มาก	ทางบวก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร(X_{tot})	0.740	0.000**	มาก	ทางบวก

** $p \leq .01$

จากตาราง 13 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีแบบ แพ้-แพ้ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมาก

ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ(Y ₃)		ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	P - value		
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์(X ₁)	0.773	0.000**	มาก	ทางบวก
2. ด้านการสร้างแรงดลใจ(X ₂)	0.809	0.000**	มากที่สุด	ทางบวก
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา(X ₃)	0.815	0.000**	มากที่สุด	ทางบวก
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล(X ₄)	0.804	0.000**	มากที่สุด	ทางบวก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X _{tot})	0.868	0.000**	มากที่สุด	ทางบวก

**p ≤ .01

จากตาราง 14 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีแบบ ชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน ภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง		ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	P - value		
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์(X_1)	0.777	0.000**	มาก	ทางบวก
2. ด้านการสร้างแรงดลใจ(X_2)	0.753	0.000**	มาก	ทางบวก
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา(X_3)	0.816	0.000**	มากที่สุด	ทางบวก
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล(X_4)	0.838	0.000**	มากที่สุด	ทางบวก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร(X_{tot})	0.863	0.000**	มากที่สุด	ทางบวก

** $p \leq .01$

จากตาราง 15 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา(X_{tot}) กับวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้ง(Y_{tot})สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี พบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี มีขั้นตอนและผลการศึกษาดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี
2. เพื่อวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี
3. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

สมมติฐานของการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี มีความสัมพันธ์กัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ปีการศึกษา

2558 จำนวน 270 แห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,635 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 284 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,351 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากประชากรมีจำนวนแน่นอน จึงหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามาเน (Yamane,1973,p.125) ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อน 0.05 คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง(สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์,2553, หน้า 34) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 347 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 104 คน และครูผู้สอนจำนวน 243 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ปรับปรุงตามกรอบแนวคิดแบบส, และ อโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 231-272) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4)การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ปรับปรุงตามกรอบแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley, 1975, p.21) ได้จำแนกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังนี้ 1) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ 2)วิธีการแก้ปัญหาแบบ แพ้ – แพ้ 3) วิธีการแก้ปัญหาแบบชนะ – ชนะ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำแบบสอบถามให้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ จำนวน 347 ฉบับ โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ด้วยตัวเอง และรับแบบสอบถามกลับคืนมาจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ โดยไปรับด้วยตนเอง จากจำนวน 347 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน 347 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป สถิติร้อยละ การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน วิเคราะห์ด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี วิเคราะห์ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ด้านการสร้างแรงตลใจ 3) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และ 4) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีอิทธิพลในการจูงใจครู 2) ผู้บริหารทำให้ครูมีความจงรักภักดี 3) ผู้บริหารจูงใจครูด้วยการพูดหรือการแสดงออก ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือผู้บริหารอุทิศตนเพื่อทีมงาน

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการสร้างแรงตลใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติ 2) ผู้บริหารทำให้ครูได้ทำงานใหม่ที่ท้าทาย 3) ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารมีการสื่อสารเพื่อการดึงดูดใจ

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการกระตุ้นปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเห็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา 2) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูคิดเอง 3) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูลำบากใจใช้ความคิด ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตัวเอง

1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายคนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น

รายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา 2) ผู้บริหารให้ความสนใจใส่ใจต่อความแตกต่างของแต่ละบุคคล 3) ผู้บริหารให้การสนับสนุนและการให้กำลังใจ ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี

2. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี

2.1 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1) แบบชนะ - ชนะ 2 แบบแพ้ - ชนะ และ 3) แบบแพ้ - แพ้

2.2 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี แบบแพ้-ชนะ รวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารใช้กำลังให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ 2) ผู้บริหารแก้ปัญหาแบบก้าวร้าว 3) ผู้บริหารมีฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารระดมความคิดและวางแผนมุ่งเอาชนะ

2.3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี แบบแพ้-แพ้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารเลียงการเผชิญหน้า 2) ผู้บริหารไม่ได้รับผลประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ 3) ผู้บริหารนำเสนอปัญหาบุคคลที่สามที่เป็นกลาง ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน

2.4 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี แบบชนะ-ชนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสรุปความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน 2) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารมุ่งตนเองในระดับมากและผู้อื่นในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนในลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารใช้ทั้งเหตุและผล

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบแพ้-ชนะ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีแบบแพะ-แพะ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมาก

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีแบบชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี พบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ผู้วิจัยอภิปรายผลจากข้อมูลค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกไว้วางใจยินดีจรรจงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลายเป็นผู้มีความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัยวัฒน์ มั่นอก (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นจริงโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง ผู้บริหารจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจของผู้บริหารด้วย ผู้มีอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจของกลุ่มในการ

ยึดถือค่านิยม ความคิด ปณิธานให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของณัฏฐาวัลย์ สารสุข (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี ด้านการสร้างแรงดลใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยึดมั่นและร่วมมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และนำไปสู่เป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ซึ่งผู้บริหารจะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเห็นว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุพัตรา หมั่นนอก (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี ด้านการกระตุ้นปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร โดยวิธีฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้บริหาร หรือผู้บริหารจะสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอารี กังสานุกุล (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นปัญญาอยู่ในระดับมาก

1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายคนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่รู้สึกว่าการถูกตรวจสอบ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัยวัฒน์ มั่นนอก (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทองผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบ

เปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นจริงด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายคนอยู่ในระดับมาก

2. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี

2.1 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารช่วยให้วิธีการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพสูงขึ้น ที่มงานที่เผชิญกับความขัดแย้งบ่อยมากกว่าจะสามารถหาทางเลือกที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้มากกว่าที่มงานที่ปราศจากความขัดแย้ง นอกจากนี้ที่มงานที่มีความขัดแย้งสามารถตัดสินใจได้ดีกว่าที่มงานที่ไม่มีความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิภาวี เจียมบุศย์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร การจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง

2.2 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี แบบแพ้-ชนะ รวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีการแก้ปัญหาที่อีกฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์และผู้เสียประโยชน์มักก่อปัญหาความขัดแย้งอื่นๆ ขึ้นมาอีก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิตทามาศ เชื้อโฮม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีแพ้-ชนะอยู่ในระดับมาก

2.3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี แบบแพ้-แพ้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีการแก้ปัญหาลักษณะประนีประนอม ผลของการแก้ปัญหาจะทำให้ทั้งสองฝ่ายเสียประโยชน์หรือได้รับประโยชน์ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์เดิม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิตทามาศ เชื้อโฮม (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 แบบแพ้-แพ้ อยู่ในระดับมาก

2.4 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี แบบชนะ-ชนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมุ่งหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละสิ่งใด ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์เป็นการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิตทามาศ เชื้อโฮม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ อยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบแพ้-ชนะ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุพัตรา หมั่นนอก (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ประสิทธิผลของสถานศึกษา แต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีแบบแพ้-แพ้ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของณัฏฐาวัลย์ สารสุข (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีแบบชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพฑูรย์ แก้วเงิน (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนครเขต1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี พบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สราวุฒิ บุญยีน (2550, บทคัดย่อ) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอแบ่งเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนมีน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีควรจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีผู้นำจะกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ ความกล้า ร่วมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลให้องค์กรได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน

1.2 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ ผู้บริหารนำมาใช้มากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน มีความจำเป็นที่ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ผสมผสานความแตกต่างของแต่ละฝ่ายนำข้อมูลมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา เหมาะสมสำหรับความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับจุดหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงวิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งของผู้บริหาร เฉพาะในสถานศึกษาเพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหารในสถานศึกษานั้นๆ

2.2 ควรรศึกษสาเหตุของปัญหา และสาเหตุของการนำไปสู่ความขัดแย้งใน สถานศึกษาทั้งครูผู้สอน และผู้บริหารสถานศึกษา

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กันตยา เพิ่มผล. (2544). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- กันยารัตน์ เกสรเทียน. (2556). สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : บั๊ค พ้อยท์.
- จิตทามาต เชื้อโฮม. (2553). วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย รามคำแหง.
- จิตนภา ไชยเทพา. (2552). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เจลา คอนข่า. (2544). รุติภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี . วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- ชรัตน์ จินขาวขำ. (2547). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยวัฒน์ มั่นอก. (2552). พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เป็นจริงและพึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาชยันนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- จิตติพงศ์ คล้ายไยทอง. (2547). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

จิตติพร ชมพูคำ. (2548). การบริหารเพื่อจัดการความรู้. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 103
(มกราคม-มีนาคม 2547), 21-29.

ณรงค์ กังน้อย. (2545). ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏนครปฐม.

ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2546) กล้าเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, และฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฏฐาวัลย์ สารสุข. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี
เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ทองใบ สดขารี. (2543). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏ
อุบลราชธานี.

_____. (2551). ทฤษฎีองค์การ. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ทักษิณ ชินวัตร. (2544). นโยบายการบริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา.
กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา
พานิช.

ธวัช บุญยมณี. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ :
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

บัญญัติ แก้วส่อง. (2545). การจัดการและการพัฒนา. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์

ประคอง กรรณสูต. (2542). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรัชญา เวสารัชช. (2545). หลักการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

ไพฑู แกบเงิน. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2542). กรุงเทพฯ : นามมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : ว. เพ็ชรสกุล.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 116 ตอน
ที่ 74ก. หน้า 1 -41.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545.

พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.

2545. (2546). กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

พิทักษ์ แจ่มประดิษฐ์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำ ปัญหาความขัดแย้ง และวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

การดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : มนตรี.

มงคล มีทอง. (2549). คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนและนักเรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

มนตรี รัตนพันธ์. (2545). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เขตปฏิบัติการที่ 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏนครปฐม.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2544). ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : ผู้แต่ง.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2547). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ยุดา รักไทย, และชนิกานต์ มาชะศิริานนท์. (2545). เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ยุทธพงษ์ กัยวรรณ. (2543). พื้นฐานการวิจัย. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ยุวดี กังสตาล. (2545). วัฒนธรรมโรงเรียนกับการพัฒนาผู้เรียน. วารสารวิชาการ, 5(6), 68.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

รังสรรค์ เหมันต์. (2546). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2550). ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 124 ตอนที่ 47 ก. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

รติภรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 28 (มกราคม-มิถุนายน), 5-6.

เรียบ ศรีทอง. (2542). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟเอ็ดดูเคชัน.

- ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ. (2551). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วนิดา ศุภระมล. (2546). ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่กับความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง. วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2, 34.
- วรรณถ แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์.
- วรรณดี ชูกาล. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย ผู้กำจัด. (2548). ความคาดหวังของชุมชนต่อการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนบ้านตะคร้อ (รัฐประชาธิปไตย) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร อาวะกุล. (2542). เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2547). หัวหน้างานพันธุ์แท้ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- _____. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิทยากร เชียงกุล. (2544). ทางรอดของประเทศไทย. นนทบุรี : เรือนปริญญา.
- วิภาวี เจียมบุศย์. (2554). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิไล ทองแผ่. (2542). ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงานวิจัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- วิเศษ ชินวงศ์. (2544). การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ. วารสารวิชาการ 4, 10. (ตุลาคม).

- ศศิทิพ ทิพโม. (2552). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- คันสนีย์ สานุ่ม. (2548). ความคิดเห็นของครูและผู้ปกครองนักเรียนต่อการบริหารงานวิชาการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 33 จังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ศิริพงศ์ พงษ์พันธ์. (2546). วิเคราะห์พัฒนาการของผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์วารสารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 17(65).
- ศุภดี ตาปนานนท์. (2542). การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด บางโม. (2547). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : วิริยพัฒน์.
- สมชาย เทพแสง. (2546). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนการบริหารคุณภาพโดยรวมผู้บริหารโรงเรียน. วารสารวิชาการ, 6 (5), 11-16.
- สมพิศ สุขปัญญา. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สมยศ นาวิการ. (2545). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____. (2542). พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สรารุณี บุญยีน. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สาโรช เนติธรรมกุล. (2542). พฤติกรรมองค์กร. สุราษฎร์ธานี : สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี. (2556). ข้อมูลสารสนเทศ. สระบุรี : กลุ่มนโยบายและแผน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.
- _____. (2556). พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2552. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.

- สุทธิโชค วรานุสันติกุล. (2542). จิตวิทยาการจัดการองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : บัณฑิตสำนัก.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย.
- สุนันทา เลาหันทน์. (2544). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คส์โตร.
- สุพัตรา หมั่นนอก (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สุมาลี ละม่อม. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความ คิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุรพล พุฒคำ. (2547). การบริหารการศึกษา. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สุวีย์ ศิริโกภากรมย์. (2546). วิทยาการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 3). ลพบุรี : สถาบันราชภัฏ เทพสตรี.
- _____. (2553). วิทยาการจัดการ. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เสนห์ โสมนัส. (2538). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด สุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนาะ ตีแยว. (2544). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____. (2551). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์ (พิมพ์ ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ดอนอ้อ แกรมมี.
- _____, และ อารมณศิริ เทียนทอง (2544). “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” : ใน ประมวลสาระ ชุติวิชาทฤษฎีและ แนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 12 (หน้า 183- 184). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนิรุท ดวงสอดศรี. (2547). เปิดโลกการศึกษาสไตส์ ทักษิณ ชินวัตร. กรุงเทพฯ : ไอ เอ็ด ดูเคชั่น.
- อรุณ รักธรรม. (2542). พฤติกรรมความเครียดในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

- อารมณศรี เทียนทอง. (2544). ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับ
ความพึงพอใจของบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อารี กังสานกุล. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Bass, B.M. (1999). **Manual for the multifactor leadership questionnaire**. California :
Consulting Psychologists.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The four Is Transformational Leadership. **Journal of
European Industrial Training, 15(2)**.
- Bovee, C. L., et al. (1993). **Management**. New York: McGraw-Hill.
- Conger, J.A. (1991). Inspiring others : The language of Leadership . **Academy of
Management executive, 5**, 31 - 45.
- Cook, Curtis W., Phillip Hunsaker, & Robert E. Coffey.(1997). **Management and
Organizational Behavior** (2nd ed.). Boston : Inwin McGraw – Hill.
- Cronbach, L.J. (1971). **Essentials of psychological testing**. New York: Harper & Row.
- Dessler, G.Y. (1998). **Management: Leading people and Organizational in the 21 ed
century**. New Jersey : Prentice Hall international.
- Felton,S.L. (1995). **Transactional and Tranformational Leadership and teacher job
satisfaction**. New York : McGraw - Hill.
- Filley, Alan C. (1975). **Interpersonal conflict resolution**. Glenview, ill : scoot, foerman.
- Fullan, M., & Germain, St., C. (2006). **Learning places Thousand oak CA : Corwin
Press. Ontario Principal's Council**. New Jersey : Prentice Hall. Retrieved
January 21, 2010, from <http://www.business.queensu.ca/kbe>.
- Greenberg, Jerald, & Baron, Robert A. (2003). **Behavior in Organizations : Under
Stanading and Managing the Human Side of Work** (8th ed.). Englewood
Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Henkin, A.B., et al. (1999). **Journal of educational administration, 32(2)**, 142-158.
- House,R. J., & Mitchell, R.R.(1977). Path-goal theory of leadership. **Journal of
Contemporary Business, 3**, 81-97.

- Hoy, Wayne K., & Cecill Miskel. (2001). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice** (6th ed.). Singapore : McGraw –Hill.
- Judith, .R. G. (1990). **Management organizational behaviors and associates** Massachusett : Allyn & Bacon.
- Katz, D., & Kahn, R.M. (1966). **The Social Psychology of Organizations** (2nd ed.). New York: McGraw –Hill.
- Leithwood,Kenneth., Doris Jantzi., & Alicia Fernandez . (1994). “Transformantional Leadership and Teacher” In Murphy, Joseph and Karen Seashore Luis,Eds. **Reshaping the Principal Ship : Insight For Transformational Reform Efforts**. California : Corwin Press.
- Liontos, Lynn Balster. (1992). **Transformational Leadership.ERIC Digest** [Online]. ERIC Digest Number 72. Retrieved December 20,2001, from <http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/Ed347636.html>.
- Luck, H. J. (2002). **Tranformational leadership and teacher motivation across New York city public school**. Doctoral dissertation, University of Minnisota.
- Lunenburg, F. C., & Allan C. Ornstein. (2000). **Educational Administration : Concepts and Practices**(3rd ed.). Australia : Wadsworth.
- Manning, Marilyn, & Patricia Haddock. (1989). **Leadership skills for Woman**. London Kogan Page.
- Mescon, M., et al. (1985). **Management** (2nd ed.). New York : Harper & Row.
- Miles, R. N. (1980). **Macro organizational behavior**. Illinois : Scott, Foreman.
- Northouse, P.G. (2003). **Leadership theory and practice** (3rd ed.). California : Sage Publications.
- Owens, R. G. (1987). **Organizational behavior in education** (3rd ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- Pneuman, R. W., & Bruehl, E. M. (1982). **Managing conflict**. NewYork : Prentice Hall.
- Podsakoff, P.M., et al. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on Followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors **Leadership Quarterly** 1, 2, 107-42.

- Quinn, R. E. Spreitzer, G. M., & Hart. (1991). **Challenging the assumption of bipolarity Interpenetration and managerial effectiveness** . In S. Sivastava and R. Fry (Eds., **Executive and organizational continuity** . San Francisco : Jossey Bass.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. **Academy of management journal**, **26**, 368-376.
- Robbins, S.P. (1983). **Organizational behavior : concepts, controversies, and applications** (2nd ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- _____. (2003) **Organizational Behavior** (10th ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- Schermerhorn, Jr., John R. (2002). **Management**(7th ed.). New York : John Wiley & Sons.
- Thomas, K.W. (1992). **Conflict and conflict management**. In marvin D. dunnette (ed.), Handbook of Industrial and organizational psychology. Chicago : Rand McNally.
- Tjosvold, DW. (1991). **The Conflict – Positive Organization Stimulate Diversity and Create Unity Reading**. Massachusettes : Addison – Westey.
- Webster, N. (1998). **The new Webster dictionary of the English language**. New York: Grolier.
- Windel, R. E. (1991). **Elementary principal leadership style**. Some Factors Related to Job Satisfaction of Teachers in Random Selected Montana Elemeatary School Ed.D. (Abstract). Montana State University.
- Wynn, R., & Guditus, C. (1984). **Team Management : Leadership by Consensus**. Columbus, Ohio : Charles E. Merrill.
- Yamane, Taro. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis** (3rd ed.). New York : Harper and Row Publication.
- Yukl, G.A. (1998). **Leadership in organizations** (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งใน
สถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์ และการนำเสนอจะจัดทำเป็นภาพรวม ดังนั้นคำตอบจากแบบสอบถาม จึงไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

1. โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อจึงจะเป็นคำตอบที่สมบูรณ์ และนำไปใช้ในการประมวลผลได้

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

พัชรี จันทง

นักศึกษานิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด ดังนี้

1. เพศ
 - ☐ ชาย
 - ☐ หญิง
2. อายุ
 - ☐ น้อยกว่า 30 ปี
 - ☐ 30-39 ปี
 - ☐ 40-49 ปี
 - ☐ 50 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา
 - ☐ ปริญญาตรี
 - ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่ง
 - ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา
 - ☐ ครูผู้สอน
5. ประสบการณ์การทำงาน
 - ☐ น้อยกว่า 5 ปี
 - ☐ 5 – 15 ปี
 - ☐ 16 – 25 ปี
 - ☐ 25 ปีขึ้นไป
6. ขนาดของสถานศึกษา
 - ☐ ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน)
 - ☐ ขนาดกลาง (นักเรียน 121-300 คน)
 - ☐ ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงดลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

5 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับทรงศณะ				
		5	4	3	2	1
1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์						
1	มีอิทธิพลในการจูงใจผู้ตาม.....					
2	แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี.....					
3	ทำให้ผู้ตามมีความจงรักภักดี.....					
4	จูงใจผู้ตามด้วยการพูดหรือการแสดงออก.....					
5	มีความเชื่อมั่นในตนเอง.....					
6	พฤติกรรมที่แสดงออกด้วยบทบาทที่เข้มแข็ง.....					
7	อุทิศตนเพื่อทีมงาน.....					
8	สร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือและสนับสนุน.....					
2. การสร้างแรงดลใจ						
9	ใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติ					
10	มีการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจ.....					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับทรงศนะ				
		5	4	3	2	1
2. การสร้างแรงดลใจ (ต่อ)						
11	โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจคล้อยตาม.....					
12	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม.....					
13	ทำให้ผู้ตามได้ทำงานใหม่ที่ท้าทาย.....					
14	มีสิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง					
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา						
15	กระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด.....					
16	เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น.....					
17	กระตุ้นให้ผู้ตามเห็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา.....					
18	กระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์.....					
19	ผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง.....					
20	กระตุ้นให้ผู้ตามหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง.....					
21	มีการใช้เหตุผล การใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์....					
22	ยั่วยุให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ.....					
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน						
23	ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ.....					
24	การให้ความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างของแต่ละบุคคล....					
25	เป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา.....					
26	มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล.....					
27	ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็ม ศักยภาพ.....					
28	มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการ ทำงานที่ดี.....					
29	มอบหมายงานที่ท้าทายในแต่ละบุคคล.....					
30	ปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนในวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์และ แตกต่างกัน.....					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

คำชี้แจงส่วนที่ 1 ขอให้ท่านพิจารณาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ 2) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
แบบแพ้-แพ้ 3) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ

- 5 หมายความว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายความว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
3 หมายความว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายความว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
1 หมายความว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	ระดับทรงชนะ				
		5	4	3	2	1
1. แบบแพ้-ชนะ						
1	ระดมความคิดและวางแผนมุ่งเอาชนะคู่ต่อสู้.....					
2	แก้ปัญหาแบบก้าวร้าว.....					
3	มีฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์.....					
4	ใช้กำลังอำนาจให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้.....					
5	ระงับความขัดแย้งไว้เท่านั้น.....					
6	ตัดสินใจอย่างเด็ดขาด.....					
7	มักใช้อำนาจ.....					
8	เป็นการทำลายสัมพันธภาพระหว่างบุคคล.....					
9	เป็นการทำลายประสิทธิภาพขององค์กร.....					
10	ทำงานในเชิงป้องกันตนมากกว่าในเชิงสร้างสรรค์.....					
2. แบบแพ้-แพ้						
11	เจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ.....					
12	ไม่ได้รับผลประโยชน์ตามวัตถุประสงค์.....					
13	ไกล่เกลี่ยให้มาพบกันครึ่งทาง.....					
14	เลี่ยงการเผชิญหน้า.....					
15	ถ่วงเวลาการแก้ปัญหา.....					

ข้อที่	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	ระดับพรรคณะ				
		5	4	3	2	1
2. แบบแพ้-แพ้ (ต่อ)						
16	เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน.....					
17	ยอมแบ่งผลประโยชน์.....					
18	นำปัญหาเสนอบุคคลที่สามที่เป็นกลาง.....					
19	แต่ละฝ่ายเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้.....					
20	แลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน.....					
3. แบบชนะ-ชนะ						
21	มีทั้งเหตุและผล.....					
22	เป็นข้อตกลงที่พอใจของทุกฝ่าย.....					
23	มีการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา.....					
24	ข้อสัตย์ต่อข้อเท็จจริง.....					
25	สรุปความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน.....					
26	มุ่งที่ปัญหามีได้มุ่งที่คู่ต่อสู้.....					
27	ส่งและรับข้อมูลย้อนกลับ.....					
28	ไม่กล่าวหาใส่ร้ายกัน.....					
29	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....					
30	มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูง.....					

ขอขอบพระคุณที่ท่านตอบแบบสอบถามจนครบทุกข้อ

พัชร จันทง

นักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. อาจารย์ ดร. เฉลิมชัย หาญกล้า | รองคณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี |
| 2. อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี |
| 3. อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิกุล | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี |
| 4. อาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ภาชนะวรรณ | ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี |
| 5. นายเชิดพงษ์ ชูพันธ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแขงวิทยา
อำเภอหนองแขง จังหวัดสระบุรี |

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๑๐๗/๕๗

วันที่ ๒ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติให้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์

๒. แบบหาค่า IOC

๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวพัชรี จันทง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยมี ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ภัสสร เลาสวัสดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขออนุมัติจากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส)

คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๑๐๘/๕๗

วันที่ ๒ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิ์กุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์

๒. แบบหาค่า IOC

๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวพัชรี จันทง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยมี ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิ์กุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส)

คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๑๐๙/๕๗

วันที่ ๒ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติให้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์

๒. แบบหาค่า IOC

๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวพัชรี จันทง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยมี ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ภัสสร เลาสวัสดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขออนุมัติจากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส)

คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๑๑๐/๕๗

วันที่ ๒ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เรียน ดร.อภิสิทธิ์ ภาชนะวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์

๒. แบบหาค่า IOC

๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวพัชรี จันทง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยมี ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ภัสกร เลาสวัสดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขออนุมัติจากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส)

คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๑๑๑/๕๗

วันที่ ๒ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นายเชิดพงษ์ ชูพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์

๒. แบบหาค่า IOC

๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวพัชรี จันทง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยมี ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ภัสกร เลาสวัสดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส)

คณบดีคณะครุศาสตร์

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (try out)

เครื่องมือในการวิจัย



ที่ศธ.๐๕๔๙.๐๒/ ๕๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ด้วยนางสาวพัชรี จันทง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยมี ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและ ผศ.ธวัชวรรณ หงษ์นาค เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางสาวพัชรี จันทง ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาสถานศึกษาในสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีทั้งนี้นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒, ๐-๓๖๔๒-๗๔๘๕-๙๓ ต่อ ๑๔๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐

mail : education@tru.ac.th

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการวิจัย



ที่ศธ.๐๕๔๔.๐๒/ ๕๕๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

ด้วยนางสาวพัชรี จันทง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยมี ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและ ผศ.ธวัชรณ หงษ์นาค เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางสาวพัชรี จันทง ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษาในสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒, ๐-๓๖๔๒-๗๔๘๕-๙๓ ต่อ ๑๔๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐

mail : education@tru.ac.th

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ - สกุล	นางสาวพัชรี จันทง
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 31 เดือน มีนาคม พ.ศ.2526
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 43 ตำบลแก่งคอย อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี 18110
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดพระพุทธรบาทน้อย มิตรภาพที่69 เลขที่ 138 หมู่ 10 ตำบลสองคอน อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี 18110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2545 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนโคกกะเทียม วิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี พ.ศ.2549 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี พ.ศ.2559 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี