

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการ  
ความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
เจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



อริสา กำลั้งประสิทธิ์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการ  
ความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
เจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS  
AND CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOLS UNDER JEDEELUANG–THAKOR’S  
NETWORK OF EDUCATION DEVELOPMENT CENTER, MAE SUAI DISTRICT,  
CHIANGRAI PROVINCE, CHIANGRAI PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



ARISA KAMLANGPRASIT

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการ  
ความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
เจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ของ อริสา กำลั้งประสิทธิ์

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตुरुประชีวิน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รัชิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการ  
ความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
เจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** อริสา กำลั้งประสิทธิ์, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา),  
มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา
- คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การจัดการความขัดแย้ง

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 140 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูงในทิศทางบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**Title:** THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOLS UNDER JEDEELUANG–THAKOR’S NETWORK OF EDUCATION DEVELOPMENT CENTER, MAE SUAI DISTRICT, CHIANGRAI PROVINCE, CHIANGRAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

**Author:** Arisa Kamlangprasit, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Namfon Gunma

**Keywords:** transformational leadership, conflict management

### ABSTRACT

This study aims to study the transformational leadership. conflict management in educational institutions and to study the relationship between transformational leadership and conflict management in educational institutions in the Chedi Luang–Tha Kor Educational Quality Development Network Center, Mae Suai District, Chiang Rai Province. Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2. There were administrators and teachers of in the Chedi Luang–Tha Kor Educational Quality Development Network Center, Mae Suai District, Chiang Rai Province. Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2 a total of 140. The tool used for data collection was a questionnaire on The relationship between transformational leadership and conflict management in educational institutions in the Chedi Luang–Tha Kor Educational Quality Development Network Center, Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and The average value of the standard deviation a Pearson The results of this research found that: 1) The relationship between transformational leadership of the Chedi Luang–Tha Kor Educational Quality Development Network Center, Mae Suai District, Chiang Rai Province. Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2, overall, was at the high level. 2) The conflict management in educational institutions in the Chedi Luang–Tha Kor Educational Quality Development Network Center, Mae Suai District, Chiang Rai Province. Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2, overall, was at the high level. 3) The relationship between transformational leadership and conflict management in educational institutions in the Chedi Luang–Tha Kor Educational Quality Development Network Center, Mae Suai District, Chiang Rai Province. Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2 found that there was a high relationship in a positive direction. at the statistical significance level of 0.05

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องจนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ณัฐวุฒิ สักโส นายอุดม บุญทา ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยน้ำขุน ดร.บุญยืน ทูปแป้น ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าเมียงแม่พริก ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไข และตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร คณะครูผู้สอน และบุคลากร โรงเรียนโนนศิรินทร์เครือข่าย พัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกท่าน วิทยาลัยการศึกษา และมหาวิทยาลัยพะเยา ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทั้งปวง และให้คำแนะนำระหว่างการศึกษาตลอดมา เหนือสิ่งอื่นใด ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัวที่ได้ให้การสนับสนุนและเป็นพลังใจในยามที่เหน็ดเหนื่อย และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน จนให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ขอจงได้รับส่วนแบ่งความดีนี้ทุกท่านเทอญ

อริสา กำลังประสิทธิ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	12
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61

การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List).....	67
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ในศูนย์ เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....	68
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนา คุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.....	74
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความ ขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง- ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2.....	82
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	85
สรุปผลการวิจัย .....	85
อภิปรายผล.....	86
ข้อเสนอแนะ.....	91
บรรณานุกรม .....	94
ภาคผนวก .....	101
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	102
ภาคผนวก ข ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out) .....	103
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการศึกษา .....	105
ประวัติผู้วิจัย .....	129

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	27
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมการแก้ความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง.....	48
ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	61
ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	67
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวม.....	68
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี .....	69
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	71
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	72
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ....	73
ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวม.....	75

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง.....	76
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการเอาชนะ.....	77
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการยอมให้.....	78
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการร่วมมือ.....	79
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการประนีประนอม.....	80
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การใช้หลักเหตุผล.....	81
ตาราง 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.....	83

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1989) .....	40
ภาพ 2 แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลลี่ (Filey, 1980).....	42
ภาพ 3 แสดงแบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง (Thomas and Kilmann, 2018).....	45
ภาพ 4 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	59



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันแนวโน้มของโลกอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงและโลกกำลังเดินไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ ไม่แปลกที่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในเชิงบวกและก่อให้เกิดความสั่นคลอนของความมั่นคงไปพร้อม ๆ กับการแข่งขันมากขึ้นในเวทีโลกต่าง ๆ อาจมีรอยร้าวมากขึ้น เนื่องจากผู้คนต่างค้นหาความมั่นคงของตนบนพื้นฐานของอัตลักษณ์ที่วิวัฒนาการขึ้นใหม่ รัฐบาลต่าง ๆ จะพบกับความยุ่งยากมากขึ้นในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้คนในสังคมที่มีความเป็นเมืองมากขึ้น มีการเชื่อมโยงกันมากขึ้น และมีอำนาจมากขึ้นผ่านพลังของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ลดทอนความสำคัญของสถาบันและระบบดั้งเดิมลง รวมถึงระบบระหว่างประเทศที่จะมีการแข่งขันกันมากขึ้น (จารุพล เรืองสุวรรณ, 2564, สื่อออนไลน์) การแข่งขัน ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นและในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (กางปราง สรศรี และชูศร บิมทუნัน, 2557) จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาประเทศ การทำให้บุคคลในชาติมีคุณภาพ มีศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศนั้น ต้องอาศัยกระบวนการจัด การศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี และให้บุคคลดังกล่าวมี สิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก ที่กำหนดในกฎกระทรวง” และสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ แห่งชาติ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2555-2559 รวมทั้งกฎหมายและปฎิญญาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การจะทำให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายดังที่กล่าวมาจะต้อง อาศัยผู้นำที่มีการบริหารที่ทันสมัย สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทำให้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และรูปแบบในการบริหารจัดการสถานศึกษาต้องเปลี่ยนไป ผู้บริหารจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด กลยุทธ์ให้เป็น

แผนปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงการจัดการกับอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการกับปัญหาความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 สิ่งที่ทำทลายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาองค์กรของตน ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ (พรชัย เจตมานัน, 2560) ตามทฤษฎีของเบสและอวอลิโอ Bass and Avolio (1994, p. 110) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมมองต่าง ๆ ทำให้เกิดตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) โดยผู้นำแสดงบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตามให้มีความสำคัญ ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อองค์กร การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ในการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลว ของการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขึ้นอยู่กับ ศักยภาพ และภาวะผู้นำของผู้บริหารโดย แนวคิดทฤษฎี ที่เป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการ เปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และมีการกระตุ้นผู้ตาม ให้มีความเป็นผู้นำด้วยผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น

การบริหารความขัดแย้งในโลกปัจจุบันที่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงรอบด้านทั้งวิถีการดำรงชีวิต เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมและค่านิยมต่าง ๆ ลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรม ทัศนคติ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอันนำมาซึ่งความหลากหลายของบุคคล และองค์กร อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและ

นวัตกรรมที่รวดเร็ว ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยง จึงต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ, 2558) เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นมากก็คือความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลในหน่วยงาน หรือความขัดแย้งในเป้าหมาย ไม่ว่าจะความขัดแย้งดังกล่าวจะรุนแรงหรือมากน้อยแค่ไหนในสถานศึกษา ก็ถือว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องตัดสินใจดำเนินการแก้ไข วางแผนการทำงาน หรือบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ซึ่งด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่ควรนิ่งเฉยต่อปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีวิธีแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ อายุ บุคลิกภาพเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ที่จะใช้ทักษะความสามารถในการแก้ปัญหาภายในองค์กรได้ ในบางครั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผู้บริหารสามารถใช้วิธีที่หลากหลาย บางครั้งต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์หรือการใช้วิทยากรชั้นสูงเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาในการบริหาร

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งของสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในสถานศึกษา อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การรับรู้ สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง นอกจากนี้ยังพบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู หรือความขัดแย้งระหว่างฝ่ายหนึ่งกับอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นในโรงเรียนย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การให้ลดลงได้ (คำพันธ์ อัครเนตร, 2560) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เอาใจใส่และหาวิธีการใช้ทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรของโรงเรียน และเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และผู้บริหารพึงตระหนักไว้เสมอว่า ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นไม่มีทางที่จะหายไปจากองค์กรได้ถ้าผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารต้องกล้าเผชิญกับปัญหา และพยายามหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ (พรหมศิริ ไชยชาญ, 2550)

ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย เกิดจากการรวมสถานศึกษาในตำบลเจดีย์หลวงและตำบลท่าก้อ อำเภอแม่สรวยเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งได้มีการดำเนินงานและพัฒนาการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการ

จัดการศึกษาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เขต 2 ให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการศึกษาของโรงเรียน ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อก็ยังมีปัญหา คือ ปัญหาด้าน ปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำไม่นำความรู้ความสามารถในการบริหาร จัดการไปใช้ให้เกิดความสำเร็จต่อการจัดการศึกษา ครูปฏิบัติการสอนยังไม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ครูมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอน มากเกินไป อัตราส่วนครูต่อนักเรียนไม่สมดุล สื่อการเรียนการสอนมีไม่เพียงพอไม่เหมาะสม และไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปัญหาด้านกระบวนการ ได้แก่ การจัดกิจกรรมและนำเทคนิควิธีการ ความรู้ ความเข้าใจ และสื่อมากระตุ้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา และตัดสินใจ ไม่ได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการ จัดการเรียนการสอน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย ปัญหาด้านผลผลิต ได้แก่ ผู้เรียนยังไม่สามารถจำแนกข้อมูล เปรียบเทียบและมีความคิดรวบยอด ประเมินค่าความ น่าเชื่อถือของข้อมูล รู้จักพิจารณาข้อดีข้อเสีย ความถูกต้อง ระบุสาเหตุ ค้นหาคำตอบหรือมี ความคิดจินตนาการคาดการณ์กำหนดเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ได้ นอกจากนี้ผู้เรียนยังไม่มี ทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ในการบริหารงานย่อมเกิดปัญหาได้ง่าย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารคนในองค์กร การบริหารงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษา การติดต่อ ประสานงานต่าง ๆ แต่ปัญหาที่พบได้บ่อยในการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหาร คือ ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ภายในสถานศึกษาหรือความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษาหรือแม้กระทั่งกับชุมชน ซึ่งได้ส่งผล กระทบต่อการจัดการศึกษา (ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ, 2564) สอดคล้องกับ เมวิกกา เกิดด้วยทอง (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 ผลการวิจัยความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 พบว่า โดยภาพรวม มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 มีความสัมพันธ์ในระดับ สูงมาก และวิริยา จันทพันธ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางในรายด้าน พบว่า มีความฉลาดทางอารมณ์ ด้านความสุขในระดับมาก ส่วนด้านความเก่ง และด้านความดี อยู่ในระดับปานกลาง 3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่สังกัดขนาดสถานศึกษาต่างกันมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ นนทน์ภูตา ว่องประจันทร์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ส่วนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ จะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านใด มีอำนาจพยากรณ์ ต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลในการนำไปใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาการบริหารงานในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ และเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาของชาติ และคุณภาพของสังคมไทยในอนาคตต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับใด

2. ระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับใด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### สมมติฐานของการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการต่าง ๆ โดยหลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับ 5 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence And Charisma) 2) การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

ในการศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดและทฤษฎีของนักการศึกษาที่มีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งได้ โดยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับ 3 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบของการจัดการความขัดแย้งที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยง 2) การเอาชนะ 3) การยอมให้ 4) การร่วมมือ 5) การประนีประนอม 6) การใช้หลักเหตุผล

### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ที่ใช้ในการศึกษา เป็น ผู้บริหารและครู โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 14 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 14 คน และ ครู 207 คน รวมทั้งสิ้น 221 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ผู้บริหารและครู โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 14 โรงเรียน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน และสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 608–610) และได้จำแนกประชากรและกลุ่มตัวอย่างออกเป็นชั้นภูมิตามขนาดของโรงเรียน ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 13 คน ครูผู้สอนจำนวน 101 คน รวมทั้งสิ้น 114 คน

### ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้มากจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence And Charisma) 2) การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ได้มากจากการสังเคราะห์จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จากแนวคิดและทฤษฎีของนักการศึกษาที่มีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยง 2) การเอาชนะ 3) การยอมให้ 4) การร่วมมือ 5) การประนีประนอม 6) การใช้หลักเหตุผล

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง การผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้นำเป็นผู้ทำให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจบุคคลทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงเป้าหมายร่วมกันและมากไปกว่านั้น ภาวะผู้นำพึงประกอบด้วยความยุติธรรม มีทักษะในการบริหารที่ทันต่อเหตุการณ์อย่างมีวิสัยทัศน์ด้วย

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร ยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การแสดงคุณลักษณะที่เป็นแบบ อย่างที่เหมาะสม สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจให้ผู้ตาม ได้มีส่วนร่วม และมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และให้การสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

**การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี** หมายถึง การประพฤติตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ มีวิสัยทัศน์ มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม และความเคารพในตนเอง

**การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างความสัมพันธ์ในฐานะเป็นผู้นำ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่ดี ในการสนับสนุนหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นด้วยการใส่ใจ และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) เอาใจใส่ในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และการเติบโตของแต่ละคน

**การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตาม แสวงหาทางออกใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม

**การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จูงใจภายในในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**การจัดการความขัดแย้ง** หมายถึง การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แก้ไขข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้นและสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวกมาแทนที่ เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยง 2) การเอาชนะ 3) การยอมให้ 4) การร่วมมือ 5) การประนีประนอม 6) การใช้หลักเหตุผล

**การหลีกเลี่ยง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้วิธีนิ่งเฉยสงบปัญหาโดยไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองอะไร ส่วนมากจะเป็นปัญหาชนิดไร้สาระจนเสียเวลาที่จะแก้ เป็นวิธีการจัดการ กับความขัดแย้งที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ถอนตัวออกจาก สถานการณ์ความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียง

**การเอาชนะ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น แสดงการคุกคาม ช่มชู้หรือ เพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ เป็นการเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งแสดง

ออกมาถึงความต้องการเพื่อเอาชนะคู่แข่งได้ เป็นการทำให้ฝ่ายหนึ่งอยู่เหนือฝ่ายหนึ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตัวเอง

**การยอมให้** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง โดยปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาพอใจ ถึงแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นผู้เสียสละและไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

**การร่วมมือ** หมายถึง พฤติกรรมของของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือ โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงจังถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางออกร่วมกันที่สบายใจทั้งสองฝ่าย ให้ร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทำงานช่วยเหลือซึ่งกัน ด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

**การประนีประนอม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงจุดยืนระหว่างกลางของมติดการ เป็นการรับมือแบบพบกันครึ่งทาง โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องลดความต้องการของตัวเองลงจนหาข้อยุติได้ เอาใจตนเองและมติดการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง

**การใช้หลักเหตุผล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่พยายามแสดงว่าข้อสรุปควรเป็นที่ยอมรับหรือทำให้ผู้ฟังมีความเชื่อถือ เพราะมีเหตุผลหรือหลักฐานที่ดีมาสนับสนุน นอกจากนี้ยังต้องอธิบายเหตุผลให้คนอื่นเข้าใจและ ยอมรับด้วย โดย อธิบายให้เข้าใจ และมีกฎเกณฑ์สำหรับตัดสินว่าดีออกมาได้ถูกต้องหรือไม่

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยทำให้ได้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. ข้อมูลที่ได้จากการผลวิจัย สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อให้ทำการจัดการความขัดแย้งได้ดีขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาในครั้งนี้ตามลำดับ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
  - 1.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
2. การจัดการความขัดแย้งความขัดแย้ง
  - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 2.2 แนวคิดเรื่องความขัดแย้ง
  - 2.3 ประเภทของความขัดแย้ง
  - 2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
  - 2.5 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
  - 2.6 พฤติกรรมการแก้ความขัดแย้ง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องนอกประเทศ
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยใช้ อิทธิพลการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามสามารถควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งผู้นำอาจเป็นแบบ ผู้นำเป็นทางการที่มาจากตำแหน่งทางการบริหารภายในองค์กรและแบบไม่เป็นทางการและ ได้รับการยอมรับ และสามารถชักจูงโน้มน้าวให้คนในองค์กรปฏิบัติงานจนสำเร็จและบรรลุตาม เป้าหมายขององค์กร (เนตรพัฒนา ยาศิราช, 2552)

นอกจากนี้แล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้นผู้นำจะเป็นบุคคล เดียวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางกันเสมอไป ได้รับการแต่งตั้งให้เป็น หัวหน้าในกลุ่มหรือหัวหน้า ในองค์กรนั้นนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตามแต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพล เหนือกว่าบุคคลอื่นมีบทบาทนำกลุ่มไปสู่จุดหมายได้สำเร็จ “ภาวะผู้นำ” มีคนให้ความหมายไว้ มากมายหลายท่านอาทิเช่น

Hersey and Blanchard (1982) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการ ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ถ้า สถานการณ์เปลี่ยนไปความเป็นผู้นำและรูปแบบกระบวนการต้องเปลี่ยนไปด้วย

Stogdieu (1969) ได้นิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ใช้ อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพยายามในการ ดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Tead (1970) อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นรวมกันในการ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ ต้องการและ ทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

Hemphill and Coons (1957) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่ อำนาจการให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน”

Etzioni (1967) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคืออำนาจ (Power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือผู้อื่น

Jacob (1970) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ ข่าวสารข้อมูลและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่า เมื่อเขาปฏิบัติตามคำแนะนำจะประสบ ผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

House and Baetz (1979) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มของคน 2 คน หรือมากกว่าก็ได้และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินงานบรรลุให้เป้าหมายของกลุ่ม

Bass (1994) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้นำต้องเป็นผู้ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อมั่น และความ ต้องการของผู้ตาม ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า

Dubrin (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การ สนับสนุนบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจ ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร เป็นกระบวนการอิทธิพลช่วยให้กลุ่มบุคคลบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้นำเป็นผู้ทำให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจบุคคลทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงเป้าหมายร่วมกันและมากไปกว่านั้น ภาวะผู้นำพึงประกอบด้วยความยุติธรรม มีทักษะในการบริหารที่ทันต่อเหตุการณ์อย่างมีวิสัยทัศน์ด้วย

### **ความสำคัญของภาวะผู้นำ**

ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยคือ 1) ช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้อย่างตามลักษณะของพลวัตภายในองค์กรโดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง 3) ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคลโดย จะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและ เต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเพราะจะเพิ่มความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวงานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินการตามกรอบงานประจำแต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรให้รักษาการถึงความเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร และการ เป็นผู้นำนั้นสามารถสร้างได้จากการใช้ความพยายามและการทำงานหนัก

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางปัญหาตัดสินใจการวางแผนและรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝน มีความสามารถในการใช้อำนาจรัฐเป็นผู้ ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมายของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

Bass (1997, pp. 130-139) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึง ความต้องการสำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมายและว่าที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้ คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

Burn (1978, p. 39) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทาย และเป็นผู้นำกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นการให้ความสำคัญผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมมองใหม่ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและ อุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, หน้า 10) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่สามารถจูงใจให้บุคลากรได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกินกว่าความ คาดหวังปกติและมุ่งให้งานบรรลุความต้องการในระดับสูง มีการพัฒนาริชาชีพ

ครู บริหารจัดการโดย ยึดคนเป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 30) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กร ผู้บริหารนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมาย และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูงในที่สุด ก็ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของ ผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554, หน้า 121-124) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดย อาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์ การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อทำให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561, หน้า 22-28) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อ ผู้ตาม สามารถจูงใจโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามกระทำหรือปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ หรือสามารถ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การ ยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การแสดงคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่เหมาะสม สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจให้ผู้ตาม ได้มีส่วนร่วม และมีผล การปฏิบัติงานที่ เป็นเลิศ และให้การสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การ ยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การแสดงคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่เหมาะสม สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจให้ผู้ตาม ได้มีส่วนร่วม และมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และให้การสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

### **ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ เสนอความคิดเห็นไว้ ดังนี้

โสภณ ภูเก้าล้วน (2555, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ

รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม (2550, หน้า 47) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า Put The Right Man On The Right Job เป็นการเลือกคนให้เหมาะสมกับงานตาม ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล รวมถึงทักษะต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้น การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานนอกจากความรู้ทักษะความสามารถแล้ว คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมยังช่วยให้เลือกคนให้เหมาะสมกับงานได้มากยิ่งขึ้น

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า สถานศึกษามีภารกิจหลักคือการจัดการศึกษาและการบริหาร ซึ่งต้องใช้ทั้งกระบวนการและปัจจัย จึงจะบรรลุผลในกระบวนการจะต้องอาศัยทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง มีศักยภาพหลายด้าน จึงจะนำสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จความรับผิดชอบของผู้บริหาร

การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มี 2 ด้านหลัก คือ การจัดการศึกษา และการบริหาร การศึกษา

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2551, หน้า 143) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ขององค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่ง การเปลี่ยนแปลง

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551, หน้า 71) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงระบบทุกงาน ซึ่งเป็นการ เสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุ เป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารขององค์กร สามารถปลูกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม ผู้บริหารทางการศึกษาที่

ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีคุณลักษณะ มีความสามารถ เป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากร และพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์การ บรรลุเป้าหมาย

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์นาต เอ็ม แบส (Bass, 1997, pp. 130-139) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทความเรื่อง "Does the Transactional Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" อธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่า คำที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็น กระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่า ความมีบารมีมีความ จำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ นอกเหนือจาก บารมี (Charisma) คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทาง ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมี (Charisma) เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994, อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551, หน้า 189-191) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของ ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงานและ ผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของ กลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความ สนใจของพวกเขาไปสู่ ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมี อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ประกอบด้วย พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่าง ว่า "4I's" (Four I's) ดังนี้คือ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leader:

II Or CL)

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Hoy and Miskel โดย Hoy and Miskel (2005, pp. 286–289) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และ รวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น 3) คลังใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่า ประโยชน์ของตนเอง 4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้อบรมไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม 5) เป็นที่ศึกษาหรือเป็นที่เล็งแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบ ที่มากขึ้นในเรื่อง การพัฒนาตนเอง และผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

### คุณลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ เสนอความคิดเห็นไว้ ดังนี้

Luthans (1998, pp. 396–397 อ้างอิงใน วรณนวิชา ไชยลาแสง, 2551, หน้า 29–30) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า

1. เปลี่ยนแปลงสถาบันจะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข มีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผักใฝ่ในการเรียน จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. มีวิสัยทัศน์เป็นมุมมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Hoy and Miskel (2005, p. 414) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. คลื่นใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้รวมวางไว้ มากกว่าที่จะทำงาน

ภายในบริบทเดิม

5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองหรือผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

Lussier and Achua (2001, p. 383) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า

1. มองตนเอง สามารถทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเชื่อมั่นอย่างสูงในสัญชาตญาณของตนเอง
3. กล้าเสี่ยงแต่ไม่ประมาท
4. มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐาน อันจะเป็นตัวสะท้อนและบ่งชี้

ถึงพฤติกรรมของตนเอง

5. มีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจน และเชื่อมั่นในแนวคิดที่ว่าไตร่ตรองอย่างถ่วงถักก่อนลงมือปฏิบัติ

6. เชื่อมมั่นในผู้ร่วมงาน และแสดงความเข้าอกเข้าใจต่อความต้องการของบุคคลเหล่านี้

สรุปได้ว่า ลักษณะ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีม และองค์การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองไกล เกิดความสนใจของเขาเองมีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐานนำไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับทางด้านผลสัมฤทธิ์และความเป็นอยู่ที่ดี ในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ทั้งของตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์การและสังคม

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้เสนอความคิดเห็นไว้ ดังนี้

Bass (1997, pp. 756–757) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพ นับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่า ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่ม รวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีม อย่างมี ชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวัง อย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริม การสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการ โดย เดินดูรอบ ๆ (Management By Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนา ศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงานเมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุน สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้

Yukl (1994, p. 215) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี องค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิด เกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตาม ที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

3. การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชา ให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็ง และมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือ การมีอิทธิพลต่อ ผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่าย ในการสร้าง

Gibson, Ivancevich, and Donely (1988, pp. 15–17) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. บารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทา
2. ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า
3. การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์
4. รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอย่างไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ชอบมากกว่า
5. การบริหารด้วยการละเว้น (Management By Exception) คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุ ทางด้านเวลาและทุน

Covey (2004, pp. 254–255) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึด หลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก เป็น ส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ และผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ รวมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้นช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงเพื่อทำให้งานก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Bass and Riggio (2006, pp. 21–25) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า “4I's” ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma Or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิด ความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการ เลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัย วิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อ การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจ ในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการ บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายในการให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้าง เจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์

และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยน กรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและหยั่งรู้ ในขณะที่เดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามเกิดความยอมรับ และมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

4. การคำนึงถึงความ เป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็น รายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตาม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการ พูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพ และโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงใน การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 331-340) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence And Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการ ประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำ จึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ

ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้ สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อ ประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจ ผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวน กระแส ความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงาน องค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือ การมุ่ง ความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของ การทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับ ความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 73-74) ได้อธิบายว่า คุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านคุณภาพ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charismatic) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่ มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ ด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะ ทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือผู้นำที่มีจูงใจผู้ตามให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญาหรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่า ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือการหยั่งรู้ ในขณะที่เดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical Problem

Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตาม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการ พูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพ และโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงใน การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

ซีวิน อ่อนละออ (2553, หน้า 128) ได้บททวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด คือ

1. องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 2 ตัวชี้วัด คือ การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี

2. องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคลมี 3 ตัวชี้วัด คือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง

3. องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญา มี 4 ตัวชี้วัด คือ การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การ อุดมคติ การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และ

4. องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัด คือ การเน้นการปฏิบัติในการสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังใน ความสามารถของผู้ตาม

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561, หน้า 22-28) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence And Charisma) หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็น แบบอย่างแก่ผู้ตามด้วย บทบาทที่ เข้มแข็ง มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับ ทำให้ผู้ตาม เลื่อมใสศรัทธา เคารพ นับถือไว้วางใจ พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานตามผู้นำให้บรรลุ เป้าหมาย

2. การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง การที่ผู้นำต้องคำนึงใส่ใจถึงความ ต้องการและ

ความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่ดีในการสนับสนุนหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นด้วยการใส่ใจ โดย คำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง โดยเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการ ความก้าวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจ กับปัญหาได้ดี ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุม และกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทำให้ผู้ตาม แสวงหาทางออกใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายาม โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการ อุทิศตัวต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้นได้

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักสำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง									
	Bass (1997)	Yuki (1994)	Gibson, Ivancevich, and Donely (1988)	Covey (2004)	Bass and Riggio (2006)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556)	ศิวิน ออมละออ (2553)	อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561)	ความถี่
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
2. การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
3. การกระตุ้นทางปัญญา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. ความสามารถพิเศษ							✓			1
6. รางวัลเกินคาดหมาย			✓							1
7. การบริหารด้วยการละเว้น			✓							1

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับ 7 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence and Charisma)

Yuki (1994, p. 215) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่าง เข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1988, pp. 15-17) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่าความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน

Covey (2004, pp. 254-255) ให้ความหมายว่า การ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความ ชัดเจนต่าง ๆ แสดง

ให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

Bass and Riggio (2006, pp. 21–25) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็น แบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและ ต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมี วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึก เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 331–340) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตาม มองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะ มีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูง อีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561, หน้า 22–28) ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามด้วยบทบาทที่ เข้มแข็ง มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับ ทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพ นับถือไว้วางใจ พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานตามผู้นำให้บรรลุ เป้าหมาย

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การประพฤติตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ มีวิสัยทัศน์ มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม และความเคารพในตนเอง

## 2. การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration)

Bass and Riggio (2006, pp. 21–25) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการ และแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การ สนับสนุนส่งเสริม การสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงานเมื่อ ผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุนสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะ หรือเป็นที่ปรึกษาได้

Yukl (1994, p. 215) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1988, pp. 15–17) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิด ความก้าวหน้า

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 331–340) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงเอกลักษณ์ บุคคล หมายถึง การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการ ส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการ เป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการ ช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้นไป

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 73–74) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงเอกลักษณ์ บุคคล หมายถึง การพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้ เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตาม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้ ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและ โอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561, หน้า 22-28) สรุปได้ว่า การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง การที่ผู้นำต้องคำนึงใส่ใจถึงความ ต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่ดี ในการสนับสนุนหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นด้วยการใส่ใจ โดย คำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล เป็นที่เล็ง คอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง โดยเน้นการจัดการแบบมี ส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการ ความก้าวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของผู้ตาม

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างความสัมพันธ์ในฐานะเป็นผู้นำ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่ดี ในการสนับสนุนหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นด้วยการใส่ใจ และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและ มีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) เอาใจใส่ในความต้องการ ของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

Yukl (1994, p. 215) ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหา หนทางใหม่ ๆ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1988, pp. 15-17) ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบ จากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุน ให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์

Covey (2004, pp. 254-255) ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ ของงาน และองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ และผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะ สร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ รวมกัน

Bass and Riggio (2006, pp. 21-25) ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มา แก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีผู้นำ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิด สร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับ สถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้ พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็น ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือในการแก้ปัญหของผู้ตามทุกคน รวมทั้ง ผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทาง ปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของ ผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 331-340) ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้น ทำให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลอง วิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์การส่งเสริมให้ผู้ตาม แสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาด่าง ๆ ด้วยตนเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 73-74) ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่ม ให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่า ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ มีการ สร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือ การหยั่งรู้ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญห (Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามเกิด ความยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561, หน้า 22-28) ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจ กับปัญหาได้ดี ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทำให้ผู้ตาม แสวงหาทางออกใหม่ ๆ มาแก้ปัญหในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญ

กับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตาม แสวงหาทางออกใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม

#### 4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

Covey (2004, pp. 254-255) ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตาม จำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก เป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับ และแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

Bass and Riggio (2006, pp. 21-25) ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทาย ในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันและแสดง ความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการ คำมั่นถึงเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 331-340) ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริม บรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคล ของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้ พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 73-74) ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่มีจูงใจผู้ตามให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ทำตามโดยมี การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ ผู้ตาม

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561, หน้า 22-28) ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงาน เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายาม โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้นได้

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จูงใจภายในในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## การจัดการความขัดแย้งความขัดแย้ง

### ความหมายของความขัดแย้ง

คำว่า “ขัดแย้ง” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552 ได้ให้ความหมายไว้ว่า ไม่ลงรอยกัน นั่นคือ แต่ละฝ่ายไม่ยอมตามกัน และยังต้านทานเอาได้อีกด้วย”

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้มากมาย ดังนี้

Thomas and Kilmann (2018) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ซึ่งพฤติกรรมของความคาดหวังหรือพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ เป็นหมายหรือกลุ่มกรีดกัน โดยบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น ๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้อง ตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือไม่ก็ตามและการเลือกนั้นไป ชัดขวางหรือสกิดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แก้ไขข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้นและสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวกมาแทนที่ เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### แนวคิดเรื่องความขัดแย้ง

ในการบริหารงานทุกองค์การต้องเผชิญความขัดแย้ง ซึ่งเกิดขึ้นได้หลายลักษณะหลาย รูปแบบ ผู้บริหารจึงต้องหาวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งการจะแก้ไขความ

ขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจกระบวนการความขัดแย้งให้ดีกว่าก่อนเพราะจะทำให้สามารถแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารต้องเผชิญกับความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่มีบุคลากรจำนวนมาก ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยประสบการณ์และ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขสถานการณ์นั้น ๆ ให้ดีขึ้น

ผู้บริหารหลายคนเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งสกัดกั้นความเจริญก้าวหน้าและเป็นตัว ทำลายองค์กร ซึ่งแท้จริงแล้วหากศึกษาและวิเคราะห์ให้ดีจะพบว่าความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ ก่อให้เกิดความสับสนอลหม่านหรือความหายนะแก่องค์กร แต่วิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการ แก้ไขข้อขัดแย้งต่างหากที่ทำให้เป็นเช่นนั้น

การเกิดความขัดแย้งมิได้หมายความว่าหน่วยงานล้มเหลว หรือการบริหารงานล้มเหลว แต่ความขัดแย้งเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าองค์กรอาจมีปัญหา หากผู้บริหาร ไม่สนใจความขัดแย้ง ปิดบัง หรือ อำพรางความขัดแย้งก็เท่ากับการไปป้องกันหรือสกัดกั้นไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นในการ บริหารงานต่อไป ในทางการศึกษานั้นความขัดแย้งมักเกิดจากลักษณะ 3 ประการ

ซูซีฟ พุทธประเสริฐ (2542) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเดิม เป็นแนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ จะมองความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกัน
2. แนวคิดแบบใหม่ มองความขัดแย้งในทางบวกและเป็นเรื่องของการท้าทายความสามารถของผู้บริหาร

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีจุด เริ่มต้นทางเศรษฐกิจ และพอจะแบ่งได้เป็น 2 แนวคิดคือแนวคิดดั้งเดิมซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็น เรื่องเลวร้ายควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งคือแนวคิดปัจจุบันเห็นว่าความขัดแย้ง เป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการพัฒนา แต่ต้องมีการควบคุมไม่ให้ลุกลามจนเกิด ความเสียหาย

### **ประเภทของความขัดแย้ง**

ซูซีฟ พุทธประเสริฐ (2542) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในเชิงการบริหารองค์กรได้ 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งทางความคิด (Conflict of Ideas)

2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (conflict of interest) ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากเรื่องต่อไปนี้

วรรณารถ แสงมณี (2544) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งตามที่มาได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

#### สาเหตุของความขัดแย้ง

วรรณารถ แสงมณี (2544) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายในองค์การต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากร เพื่อนำมาดำเนินงานให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรใน องค์การมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่ง ทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่มอยู่เสมอจนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย ในองค์การหนึ่งจะมีหลาย ๆ แผนก ในแต่ละแผนกของ องค์การมักมีเป้าหมายของแผนก ซึ่งเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ในองค์การ แต่ละแผนกมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หากสมาชิกในองค์การไม่มองเป้าหมายหลักขององค์การ แต่ไปมองเป้าหมายย่อย ๆ ใน แผนกของตนแล้ว จะทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ เช่น แผนกการตลาดต้องการวางแผนกลยุทธ์ตัดราคากับคู่แข่งด้วยการลดราคาสินค้าให้ต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งให้มากขึ้นซึ่งอาจ ไม่ได้รับความร่วมมือหรือเห็นด้วยจากแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกผลิต ต้องการให้แผนกตลาดมีนโยบาย ในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบในทางลบกับต้นทุนการผลิต ในขณะที่แผนกการเงินที่ต้องการให้กิจการมีเงินทุนจำนวนมากไว้เสมอ และมีรายได้รวมทั้งกำไรสุทธิสูง อย่างต่อเนื่อง แผนกจัดซื้อเองก็ต้องการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย ดังนั้นจะเห็น ว่าแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การล้วนมีเป้าหมาย และทัศนคติที่อาจแตกต่างหรือเหมือนกันใน เหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดโอกาสของความขัดแย้งได้

3. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เมื่อแผนกงานตั้งแต่สองแผนกขึ้นไปต้องทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินการต่อไปหรือสำเร็จในงานใดก็ต่อให้สำเร็จบางส่วนมาจากแผนกอื่น ซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานในแผนกเหล่านั้นมีมากขึ้นนั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือมีความเป็นมิตรก็จะตามมา

4. ความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ บุคคลแต่ละคนย่อมมี ค่านิยมทัศนคติ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้การแปลความหมายและการรับรู้เรื่องราว หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งโดยทั่วไปไว้ ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งสรรปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการ ทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม่ทั่วถึง

2. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์การ สิ่งที่เราตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เมื่อมาอยู่รวมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่าง เป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้คนเราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย

3. ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไปสิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ถูกต้องมีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสายการขาดงาน หรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี

4. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน แผนกขายกับแผนก บัญชี มีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงาน และลักษณะผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่ให้ความสำคัญ ไม่เท่ากันทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพเป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นทำให้เกิดการยึดถือ เชื้อมั่นในความคิดของตนเอง การปฏิบัติของตนทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อ ความคิด ความสามารถของตน บางคนมีแนวความคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่ นั่นแต่ความสามารถที่ตนเองทำสูงทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และมีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการทำงาน นอกจากนี้การไม่ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานมีความขัดแย้งกันได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ได้ระบุถึงความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการที่สำคัญ “สุด คือ ความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัดความไม่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การแย่งชิงรางวัลความดี ความชอบ และการต้องพึ่งพาต่อกันในการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคืองเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจ ออกห่างความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้และสาเหตุของความ ขัดแย้งประการสุดท้ายคือบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล”

ในขณะที่ Litterer (1965) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งว่าอาจจำแนกได้เป็น 4 ปัจจัยสำคัญในตัวบุคคลและกลุ่ม ดังนี้

1. การเอาแพ้อาชนะกัน เช่นแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายไม่ตรงกัน ไม่สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ แต่ละกลุ่มจึงแสวงหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มให้ได้ เกิดการเอาแพ้อาชนะกัน

2. การแข่งขันเพื่อให้ได้รับประโยชน์มากขึ้น กลุ่มจะดิ้นรนต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อองค์การ

3. ความเข้าใจกันในฐานะ หมายถึง ฐานะในองค์การ บุคคลจะรู้สึกไม่พอใจถ้าฐานะของคนในองค์การแตกต่างกัน การกำหนดสายบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในฐานะ

4. ความแตกต่างกันด้านความเข้าใจจากการรับรู้ เพราะความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ย่อมรับรู้และเข้าใจจากการรับรู้เรื่องต่างๆแตกต่างกัน และเมื่อกลุ่มต่าง ๆ มีการรับรู้ต่างกันจึงอาจเกิด ความขัดแย้งได้ในที่สุด”

นอกจากนั้น อรุณ รักธรรม (2558) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 12 ประการ ได้แก่

1. การจัดทรัพยากร เนื่องจากองค์การทุกขนาดและทุกรูปแบบมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ ทรัพยากรกำลังคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และพื้นที่ในจำนวนจำกัดนั่นเอง เมื่อมีการจัดสรร ทรัพยากรดังกล่าวในแต่ละครั้งก็จะต้องมีบางกลุ่มในองค์การ ได้ทรัพยากรน้อยกว่าความต้องการ ของตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้จะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่าง

เข้มงวด ในหลักการที่เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มก็ตาม ผู้นำของแต่ละกลุ่มก็มักจะโต้แย้งเกี่ยวกับความจำเป็นและความสำคัญของกลุ่มตนเองเสมอในองค์การ

2. ความต้องการผลประโยชน์ กลุ่มบุคคลหรือบุคคลในองค์การล้วนแล้วแต่ต้องการผลประโยชน์ เช่น ต้องการความปลอดภัย ความรัก ความเป็นเจ้าของความนับถือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น เมื่อผลประโยชน์ขัดกันหรือได้รับผลประโยชน์น้อย ไม่เพียงพอแก่ความต้องการก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น

3. ความแตกต่างในเป้าหมาย กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมักจะมีเป้าหมายงานเฉพาะอย่างจึงทำให้มีเป้าหมายของงานที่แตกต่างกัน ทุกกลุ่มต่างปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตน เพื่อหวังผลประโยชน์ทางด้านรางวัลตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรที่กล่าวมาแล้วเพิ่มขึ้นจากองค์การ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างกลุ่ม เช่น เกี่ยวกับเรื่องลำดับก่อนหลังของ การปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

4. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อาจจะเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ ถ้าหากว่าแต่ละกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกัน หรือรู้ความจริงมาคนละอย่างสำหรับกรณีเดียวกัน กล่าวคือ บุคคลในสองกลุ่ม ซึ่งมีข้อมูลแตกต่างกันจึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญ ๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป

5. ค่านิยม เรื่องค่านิยมนี้เป็นสิ่งสำคัญในการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ เช่น “ดุลยพินิจด้านค่านิยม” (value judgment) ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องของความเห็นในด้าน “ดี” หรือ “เลว”

6. ความแตกต่างด้านการรับรู้ ความแตกต่างในเป้าหมายระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การมักจะตามมาด้วยความแตกต่างกันในการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น แผนกวิศวกรรมอาจมีการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่ถึงพร้อมด้วยหลักทางวิศวกรรม และความคงทนถาวรของสินค้า ในขณะที่แผนกสินค้ากลับมีความคิดไปในทางด้านการออกแบบให้ง่าย ๆ เพื่อประหยัดต้นทุนการผลิต เป็นต้น

7. ความเชื่อ ความเชื่อของแต่ละกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มที่มาจากสาขาวิชาชีพที่แตกต่างกัน เป็นต้นว่า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดจะมีความเชื่อแตกต่างกันไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การเสมอ

8. ความคิดเห็นและความรู้ของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากการได้รับการศึกษาอบรมมาโดยตลอดจนกลายเป็นสามัญสำนึกที่ว่า “ต่างฝ่ายต่างก็ถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น” ซึ่งจะเป็นชนวนของความขัดแย้งในองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

9. โครงสร้างขององค์การ อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการซึ่งประกอบด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎและระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัดและทักษะความชำนาญงานเป็นส่วนกลาง (องค์การ) มิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว (impersonal) และเหตุผลอยู่ที่กฎหมายซึ่งกำหนดไว้เป็นระบบที่ฟัน ความรู้สึกตามธรรมชาติของมนุษย์ เช่นการขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่ม จึงรวมกลุ่มต่อสู้เพื่อ เอาชนะกลุ่มผู้บังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์การนั่นเอง

10. การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ หรือพฤติกรรมในองค์การ (ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ

11. การติดต่อสื่อข้อความ การติดต่อสื่อข้อความที่เลว เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์การ เช่น การติดต่อสื่อข้อความทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้สั่งการ เนื่องจาก ภาษา ความรู้ ค่านิยม หรือความเชื่อของทั้งสองฝ่ายต่างกัน จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิดอันเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์การ

12. พฤติกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ความพึงพอใจในบทบาทและสถานภาพที่ได้รับในองค์การบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละกลุ่ม และการปะทะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มในสังคมองค์การ เป็นต้น ก็สามารถเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้เช่นกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

1. การก้าวร้าวงานหรืออำนาจของผู้อื่น เช่น การที่บุคคลหรือกลุ่มหาทางที่จะควบคุม กิจกรรมงานหรืออำนาจที่เป็นของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น
2. บุคคลหรือกลุ่มมีเป้าหมายหรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกันและไม่สามารถตกลงกันหรือไปด้วยกันได้

Alexander Hamilton Institute (1983) ซึ่งให้เห็นว่า ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุสำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

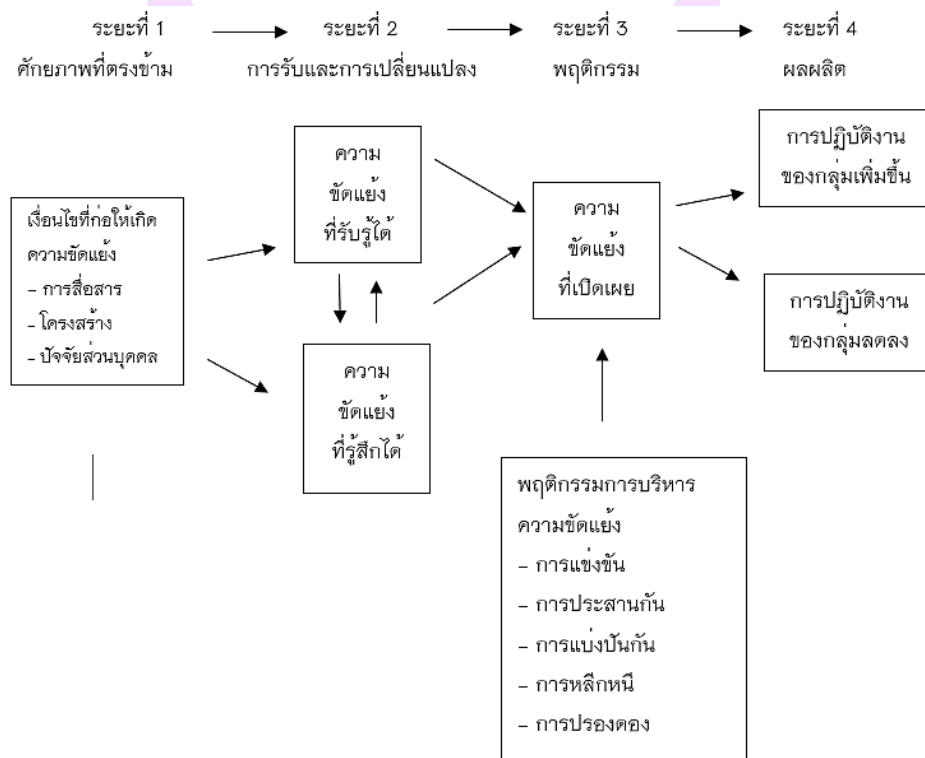
1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม
3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย

De Bono (1987 อ้างอิงใน ศุวดี ตาปนานนท์, 2542, หน้า 23) ให้ความเห็นว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งมี 3 ประการ คือ

1. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
2. มีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การที่คนมีความต้องการ ไม่เหมือนกันอาจเป็นเพราะสไตล์ หลักการ สโลแกน ค่านิยมและความเชื่อ PM
3. คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ปัจจัยบางประการที่ทำให้คนมองแบบของความคิดไม่เหมือนกัน เช่น พื้นฐานของความคิด สองขั้วความคิดและหลักตรรกวิทยา จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปสาเหตุของความขัดแย้งได้ ดังนี้
  1. เกิดจากค่านิยม ความคิดเห็น การรับรู้ และวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน
  2. เกิดจากความต้องการผลประโยชน์หรือเป้าหมายที่ต่างกันซึ่งบางครั้งความขัดแย้ง อาจเกิดจากการแย่งชิงทั้งด้านทรัพยากร ด้านบุคคล ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ
  3. เกิดจากความต้องการเอาชนะ หรือความต้องการมีอำนาจที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

### แนวความคิดเรื่องความขัดแย้งของโรบบินส์ (Robbins)

Robbins (1989) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ระยะเวลา คือ ศักยภาพที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออกและผลของความขัดแย้ง ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1989)

ระยะที่ 1 ศักยภาพการเป็นปรปักษ์กัน ชั้นแรกของกระบวนการ ความขัดแย้งคือการมีสภาพการนำ (antecedent conditions) เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างและ ตัวแปรส่วนบุคคล

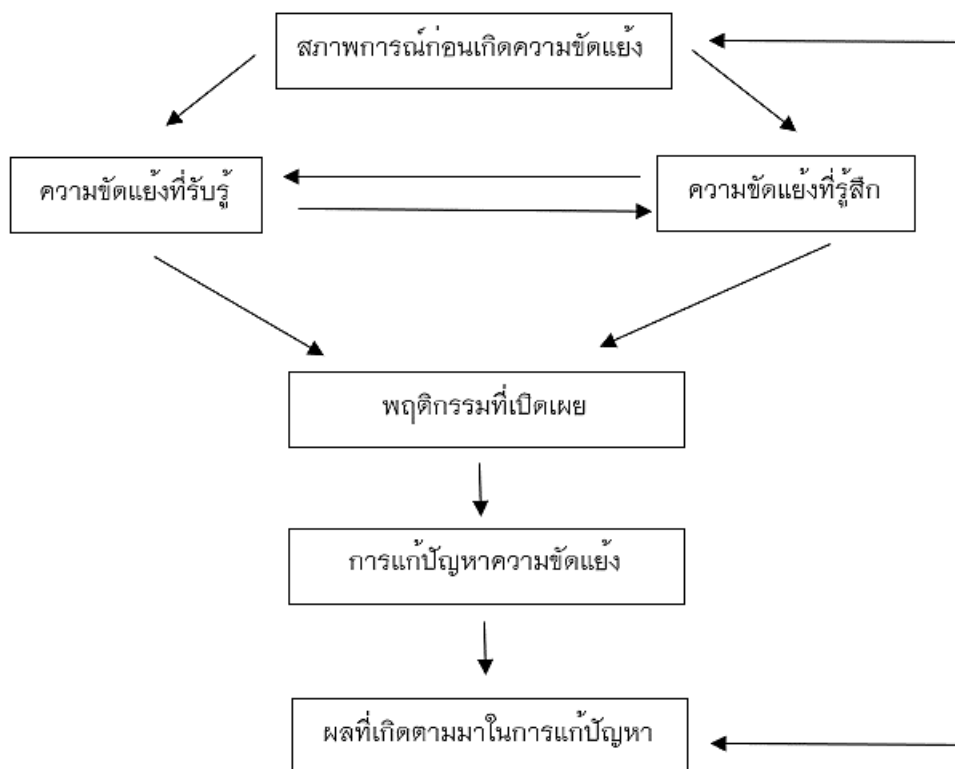
ระยะที่ 2 การรับรู้ หากสถานการณ์ในระยะที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจแล้ว ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะเป็นจริงขึ้นมาในระยะที่ 2 สภาพการในระยะที่ 1 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่าการกระทบโดยสภาพการนั้น การรู้ว่าตนถูกกระทบโดย สภาพการนั้นหรือรู้ว่าสภาพการนั้นส่งผลกระทบต่อตน เป็นเพราะการรับรู้ของบุคคล ในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict) และบุคคล อาจรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict)

ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก การที่คนรับรู้ว่ามีความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียง ความคับข้อง ใจ แต่หากเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนา หรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีก ฝ่ายบรรลุ จุดมุ่งหมาย พฤติกรรมความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดง ความก้าวร้าว การ ใช้กำลังกาย การใช้ความรุนแรง เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายก็จะ พยายามจัดการกับความขัดแย้ง โดยแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา เช่น การแข่งขัน การร่วมมือร่วม ใจ การแบ่งปัน การหลีกเลี่ยง การยอมให้

ระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลที่ ตามมา อาจเป็นผลดี มีประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียไม่มี ประโยชน์ หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ผลดีของความขัดแย้ง

#### **แนวความคิดเรื่องความขัดแย้งของฟิลลี่ (Filley)**

Filley (1980) แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งเป็น 6 ขั้นตอน ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลลี่ (Filey, 1980)

ขั้นตอนต่าง ๆ ทั้ง 6 ขั้นตอนสรุปได้ดังนี้ คือ

1. สภาพที่เกิดขึ้นก่อน
  2. การสำนึกเกี่ยวกับลักษณะของสภาพแวดล้อมอย่างมี เหตุผลและไม่เกี่ยวกับตัวบุคคลซึ่งเป็นปรปักษ์กัน
  3. ความสำนึกในข้อขัดแย้ง
  4. การแสดงออกซึ่งพฤติกรรม
  5. การทำให้ข้อขัดแย้งหมดไปหรือการแก้ปัญหา จำเป็นจะต้องทำโดยการทำให้ข้อขัดแย้งสิ้นสุดลง ทั้งโดยการยินยอมระหว่างคู่กรณี หรือการทำให้อีกฝ่ายหนึ่งพ่ายแพ้ไปให้ฝ่ายหนึ่ง ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งพ่ายบางส่วนหรือให้ทุกฝ่ายชนะ
  6. ผลภายหลังการทำให้ข้อขัดแย้งหมดไป
- ในทางตรงกันข้าม ถ้าข้อขัดแย้งถูกจำกัดหรือไกล่เกลี่ยแล้ว สภาพของข้อขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในอาจทำให้ข้อขัดแย้งนั้นรุนแรงยิ่งขึ้น และนำไปสู่การระเบิดหรือยังยืนกราน

ในข้อขัดแย้งและ ทำให้เสียความสัมพันธ์ วิธีทำให้ข้อขัดแย้งหมดไปนั้นเห็นได้ชัดว่าแตกต่างกัน และอาจเพิ่มโอกาสที่ จะเกิดความขัดแย้งในอนาคตได้อีกด้วย

### กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในสถานศึกษาจึงต้องใช้กระบวนการบริหารความขัดแย้ง Anderson (1988) ได้เสนอวิธีการ 4 ชั้น เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ ประกอบกับผู้บริหารสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนจะต้องมีตัวแปรหลายประการเช่น บุคลิกภาพของผู้บริหาร สถานศึกษา ทักษะและบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คุณสมบัติขององค์กรหรือลักษณะการทำงานรวมถึง สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมือง การเลือกใช้แบบใดในการแก้ปัญหาที่ย่อมขึ้นอยู่กับ ลักษณะของผู้นำเป็นสำคัญ เช่น ความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความอดทน ความยุติธรรม บุคลิกภาพ

Neunman and Breuhl (1982) กล่าวว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง จะมีทางเลือก 3 ทาง คือ 1) การอยู่เฉย ๆ 2) การระงับความขัดแย้งหรือบังคับให้ความขัดแย้ง สิ้นสุด ลง 3) การบริหารความขัดแย้งเป็นการรักษาสภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิด สร้างสรรค์ในหน่วยงาน 7 ปี

Thomas (1976) ได้กล่าวว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีการแสดงออกมา 2 แบบ คือ 1) แบบร่วมมือ (cooperativeness) เพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ 2) แบบที่มุ่งเอาชนะ (assertiveness) เป็นการแสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ แบบดังกล่าวแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง โทมัส (Thomas) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลโดยอาศัย กรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกมาโดยพฤติกรรมความร่วมมือ มิติที่สอง คือ การเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบ แนวคิดสองมิติและพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก โทมัส (Thomas, 1976) จำแนกพฤติกรรมของบุคคล เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะใช้แบบแก้ความขัดแย้ง 5 แบบ

### พฤติกรรมการแก้ความขัดแย้ง

Howat and London (2016, pp. 172-175) ได้สรุปพฤติกรรมการแก้ความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการ จัดการความขัดแย้งที่มีการเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรง และเปิดเผย หยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณา หาวิธีการ แก้ไขปัญหา ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะได้จัดการแก้ไข

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีการจัดการ กับความขัดแย้งที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด่วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ถอนตัวออกจาก สถานการณ์ความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียง

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการที่มีการใช้อำนาจ บังคับให้ผู้อื่นทำตาม ยอมรับความคิดเห็นของตนเอง เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตนเอง ไม่ยอมรับ คำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนยันกรานให้ผู้อื่นทำตาม

4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นการจัดการ ความขัดแย้งที่พยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามใช้การเจรจาต่อรอง เพื่อลด ความแตกต่างในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

5. วิธีประนีประนอม (Compromise) เป็นการ จัดการความขัดแย้งที่พยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้ เกิดความพึงพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย มีการรับฟังปัญหาและ นำมาพิจารณาหาทางออก เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ

Thomas and Kilmann (2018, p. 3) ได้นำเสนอ พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของ โทมัส (Thomas) เป็นที่ยอมรับกว้างขวาง โทมัส (Thomas) ได้จำแนกแบบของพฤติกรรมการแสดงออกเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็นสองแบบ คือ พฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ

1. พฤติกรรมร่วมมือ (cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

พฤติกรรมทั้งสองแบบจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ สูง กลาง และต่ำตามแนวคิด ทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือการเอาใจผู้อื่น แสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองแสดงออกโดยพฤติกรรม มุ่งเอาชนะ จากแนวคิดนี้โทมัส (Thomas) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง ออกเป็น 5 แบบ ดังภาพ 3

สูง	การเอาชนะ	การร่วมมือ
ปานกลาง		การประนีประนอม
ต่ำ	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้

สูง                      ปานกลาง                      ต่ำ

**ภาพ 3 แสดงแบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง**  
(Thomas and Kilmann, 2018)

แผนภูมิที่ 8 อธิบายได้ ดังนี้

1. การเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็น ประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึง ประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การ แพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำงานอง ที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไมชนะ
2. การยอมให้ (accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละให้ ผู้อื่นปล่อยใจ ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ พฤติกรรมการยอมให้กับภาคิตที่ว่าเอาไมตรี ชนนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนนะเป็นมาร
3. การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดง พฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย ทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลา ผ่านเลยไป โดยมีปัจจัยต่างๆเข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้
4. การร่วมมือ (collaboration) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดง พฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความการ เอาชนะการร่วมมือการประนีประนอมการหลีกเลี่ยง การยอมให้ร่วมมืออย่างเต็มที่ พฤติกรรม ลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำงานองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

5. การประนีประนอม (compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะ ได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่า พฤติกรรมการร่วมมือ

Thomas and Kilmann (2018) ได้เสนอแนวความคิดการรับมือความขัดแย้งมา 5 รูปแบบ ซึ่ง HR มักนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้งที่เรียกว่า TKI-The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารความขัดแย้งในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยแบ่งรูปแบบออกเป็นดังนี้

1. การปรองดอง Accommodating เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งต้องยอมเสียสละหรือลดความต้องการของตนเองลง เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการหรือเป็นผู้ชนะ เหมาะสำหรับความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่คุ้มค่าหากปล่อยทิ้งไว้เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ตัวเลือกนี้จึงก่อให้เกิดความสงบอย่างรวดเร็ว รูปแบบนี้ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้ขัดแย้งเป็นอย่างมาก แต่ผู้เสียสละอาจรู้สึกไม่พอใจอยู่ลึก ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความขุ่นเคืองใจในระยะยาวต่อไป

ข้อดี-ใช้แก้ปัญหาเล็ก ๆ ในระยะเวลารวดเร็วและง่ายดาย โดยใช้ความพยายามน้อยที่สุด

ข้อเสีย-ถ้าใช้บ่อยเกินไปอาจนำไปสู่ปัญหาที่ใหญ่กว่า

2. การหลีกเลี่ยง Avoiding เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบไม่ทำอะไรเลย ใช้วิธีนิ่งเฉยสยบปัญหาโดยไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองอะไร ส่วนมากจะเป็นปัญหาชนิดไร้สาระจนเสียเวลาที่จะแก้ แต่ถึงแม้จะฟังดูเป็นวิธีที่ง่ายและไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไร แต่ก็ใช่วิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหายังคงไม่ได้รับการแก้ไข จนอาจกลับทวีความร้ายแรงได้

ข้อดี-ผู้สร้างปัญหาอาจเกิดสติตระหนักรู้จนแก้ปัญหาได้เอง และเป็นบทเรียนอันมีค่าของตัวเองต่อไป

ข้อเสีย-ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่ถูกต้อง ส่งผลให้เกิดปัญหาร้ายแรงตามมาแน่นอน

3. การประนีประนอม Compromising เป็นการบริหารความขัดแย้งที่หาจุดร่วมความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย (Win-Win) หรือเป็นการรับมือแบบพบกันครึ่งทาง โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องลดความต้องการของตนเองลงจนหาข้อยุติได้ แต่บางครั้งก็อาจเกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายไม่พอใจทั้งคู่ (Lose-Lose) เพราะต้องสูญเสียอะไรบางอย่างเหมือนกัน

ข้อดี-ต่างฝ่ายต่างเข้าอกเข้าใจกันมากขึ้น มองเห็นความต้องการใหม่ในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสีย-ไม่มีใครได้ความสุขสมบูรณ์แบบ เพราะต้องลดความต้องการของตัวเองลง ซึ่งอาจเกิดความไม่เต็มใจที่ไม่เท่ากัน

4. การแข่งขัน Competing เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ตรงข้ามกับการประนีประนอมอย่างสิ้นเชิง คือการเปิดโอกาสให้คู่แข่งแสดงออกถึงความต้องการเพื่อเอาชนะคู่แข่งได้ เป็นการทำให้ฝ่ายหนึ่งอยู่เหนือฝ่ายหนึ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตัวเอง อย่างไรก็ตาม นี่ไม่ใช่แนวทางที่ดีนัก จึงต้องระมัดระวังหากต้องการใช้การจัดการรูปแบบนี้

ข้อดี-แก้ปัญหาได้รวดเร็วและแทบจะจบปัญหาได้ทันที

ข้อเสีย-อาจไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ผู้แพ้อาจสูญเสียกำลังใจหรือไม่ยอมรับผลการแข่งขัน จนนำไปสู่ความขัดแย้งใหม่ที่รุนแรงขึ้น

5. การให้ความร่วมมือ Collaborating เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แก้ปัญหาได้อย่างระยะยาว โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงจังถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางออกร่วมกันที่สบายใจทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตาม เป็นวิธีการที่ต้องใช้ระยะเวลาและความร่วมมือเป็นอย่างสูงถึงจะผ่านพ้นปัญหาได้

ข้อดี-ทุกคนแฮปปี้ และมีวิธีการแก้ไขปัญหที่สร้างความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายได้

ข้อเสีย-ใช้ระยะเวลานาน จนบางครั้งปัญหาทวีความรุนแรงยิ่งกว่าเดิม

Robbins and Judge (2013) ได้วิธีการบริหารความขัดแย้ง 6 ด้าน ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การใช้อำนาจ (Authoritative command) การยอมให้ (Accommodation) การประนีประนอม (Compromising) การใช้หลักเหตุผล (Reasoning) การร่วมมือ (collaboration)

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยมีความสนใจในแนวคิดและทฤษฎีของนักการศึกษาที่มีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ Howat and London (2016), Thomas and Kilmann (2018), Kilmann (1985), Robbins and Judge (2013) จึงได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมการแก้ความขัดแย้ง  
การจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้ง	Howat and London (2016)	Thomas and Kilmann (2018)	Kilmann (1985)	Robbins and Judge (2013)	ความถี่
1. การเพิกถอน	✓				1
2. การหลีกเลี่ยง (Withdrawal)	✓	✓	✓	✓	4
3. การบังคับ (Forcing)	✓			✓	2
4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing)	✓				1
5. การเอาชนะ		✓	✓	✓	3
6. การยอมให้ (accommodation)	✓	✓	✓		3
7. การร่วมมือ (collaboration)		✓	✓	✓	3
8. การประนีประนอม (compromising)		✓	✓	✓	3
9. การใช้หลักเหตุผล (Reasoning)	✓		✓	✓	3

จากตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมการแก้ความขัดแย้ง  
การจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่  
สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มี ความถี่ในระดับ 3 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบของการ  
จัดการความขัดแย้งที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน  
6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยง 2) การเอาชนะ 3) การยอมให้ 4) การร่วมมือ  
5) การประนีประนอม 6) การใช้หลักเหตุผล

#### 1. การหลีกเลี่ยง

Howat and London (2016) ให้ความหมายว่า การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการจัดการกับ  
ความขัดแย้งที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับตัว เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ถอนตัวออก  
จาก สถานการณ์ความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียง

Thomas and Kilmann (2018) ให้ความหมายว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดง พฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย ทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลา ผ่านเลยไป โดยมีปัจจัยต่างๆเข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้

Kilmann (1985) ให้ความหมายว่า เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบไม่ทำอะไรเลย ใช้วิธีนิ่งเฉยสยบปัญหาโดยไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองอะไร ส่วนมากจะเป็นปัญหาชนิดไร้สาระจนเสียเวลาที่จะแก้ แต่ถึงแม้จะฟังดูเป็นวิธีที่ง่ายและไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไร แต่ก็ เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหายังคงไม่ได้รับการแก้ไข จนอาจกลับทวีความร้ายแรงได้

Robbins and Judge (2013) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่นพยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลา ผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ "แพ้-แพ้" (Lose-Lose solution) เป็นส่วนใหญ่

สรุปได้ว่าการหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้วิธีนิ่งเฉยสยบปัญหาโดยไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองอะไร ส่วนมากจะเป็นปัญหาชนิดไร้สาระจนเสียเวลาที่จะแก้ เป็นวิธีการจัดการ กับความขัดแย้งที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ถอนตัวออกจาก สถานการณ์ความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียง

## 2. การเอาชนะ

Thomas and Kilmann (2018) ให้ความหมายว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็น ประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

Kilmann (1985) ให้ความหมายว่า เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ตรงข้ามกับการประนีประนอมอย่างสิ้นเชิง คือการเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งแสดงออกถึงความต้องการเพื่อเอาชนะคู่แข่งได้ เป็นการทำให้ฝ่ายหนึ่งอยู่เหนือฝ่ายหนึ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตัวเอง อย่างไรก็ตาม วิธีนี้ไม่ใช่แนวทางที่ดีนัก จึงต้องระมัดระวังหากต้องการใช้การจัดการรูปแบบนี้

Robbins and Judge (2013) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมที่เมื่อบางคนอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้วเลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะเอาแต่ใจตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นพยายามใช้

อิทธิพล วิธีการ หรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนให้ได้พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ-แพ้" (Win-Lose)

สรุปได้ว่า การเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็น ประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น แสดงการคุกคาม ข่มขู่หรือ เพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ เป็นการเปิดโอกาสให้คู่แข่งแสดงออกมาถึงความต้องการเพื่อเอาชนะคู่แข่งได้ เป็นการทำให้ฝ่ายหนึ่งอยู่เหนือฝ่ายหนึ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตัวเอง

### 3. การยอมให้

Howat and London (2016) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดการ ความขัดแย้งที่พยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามใช้การเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

Thomas and Kilmann (2018) ให้ความหมายว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละให้ผู้อื่น ปล่อยให้ ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ พฤติกรรมการยอมให้กับภาคิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

Kilmann (1985) ให้ความหมายว่า เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งต้องยอมเสียสละหรือลดความต้องการของตัวเองลง เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการหรือเป็นผู้ชนะ เหมาะสำหรับความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่คุ้มค่าหากปล่อยให้ทิ้งไว้เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ตัวเลือกนี้จึงก่อให้เกิดความสงบอย่างรวดเร็ว รูปแบบนี้ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้ขัดแย้งเป็นอย่างมาก แต่ผู้เสียสละอาจรู้สึกไม่พอใจอยู่ลึก ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความขุ่นเคืองใจในระยะยาวต่อไป

Robbins and Judge (2013) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win solution/Some Lose solution)

สรุปได้ว่า การยอมให้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง โดยปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาพอใจ ถึงแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นผู้เสียสละและไม่ต้องการ ให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

#### 4. การร่วมมือ

Thomas and Kilmann (2018) ให้ความหมายว่า เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดง พฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความเคารพเอาชนะ การร่วมมือการประนีประนอมการหลีกเลี่ยง การยอมให้ร่วมมืออย่างเต็มที่ พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

Kilmann (1985) ให้ความหมายว่า เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แก้ปัญหาได้อย่างระยะยาว โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงจังถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางออกร่วมกันที่สบายใจทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามเป็นวิธีการที่ต้องใช้ระยะเวลาและความร่วมมือเป็นอย่างสูงถึงจะผ่านพ้นปัญหาได้

Robbins and Judge (2013) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งจัดการความขัดแย้ง โดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไขความขัดแย้งโดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่าเป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ-ชนะ" (Win-Win solution)

สรุปได้ว่าการร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือ โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงจังถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางออกร่วมกันที่สบายใจทั้งสองฝ่าย ให้ร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ทำงานช่วยเหลือซึ่งกัน ด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

#### 5. การประนีประนอม

Thomas and Kilmann (2018) ให้ความหมายว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดง พฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะ ได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่า พฤติกรรมความร่วมมือ

Kilmann (1985) ให้ความหมายว่า เป็นการบริหารความขัดแย้งที่หาจุดร่วมความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย (Win-Win) หรือเป็นการรับมือแบบพบกันครึ่งทาง โดยทั้งสอง

ฝ่ายจำเป็นต้องลดความต้องการของตัวเองลงจนหาข้อยุติได้ แต่บางครั้งก็อาจเกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายไม่พอใจทั้งคู่ (Lose-Lose) เพราะต้องสูญเสียอะไรบางอย่างเหมือนกัน

Robbins and Judge (2013) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win solution/Some Lose solution)

สรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงจุดยืนระหว่างกลางของมติการ เป็นการรับมือแบบพบกันครึ่งทาง โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องลดความต้องการของตัวเองลงจนหาข้อยุติได้ เอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง

#### 6. การใช้หลักเหตุผล

Howat and London (2016) ให้ความหมายว่า แนวคิดในทางญาณวิทยาซึ่งยืนยันว่ามนุษย์สามารถหาความรู้บางอย่างเกี่ยวกับโลกได้ โดยไม่จำเป็นต้องผ่านประสาทสัมผัส แต่โดยการใช้เหตุผล นักเหตุผลนิยมบางกลุ่มถึงกับยืนยันว่าประสาทสัมผัสไม่สามารถให้ความรู้ที่แท้จริงเกี่ยวกับโลกได้

Kilmann (1985) ให้ความหมายว่า การอ้างเหตุผลคือการดึงข้อความหนึ่งออกมาจากข้อความหนึ่งโดยมีจุดประสงค์เพื่อชวนให้เชื่อหรือเพื่ออธิบายให้เข้าใจ และมีกฎเกณฑ์สำหรับตัดสินว่าดึงออกมาได้ถูกต้องหรือไม่ การอ้างเหตุผลที่ถูกต้องคือการดึงข้อความหนึ่งออกมาจากอีกข้อความหนึ่งโดยเดินตามกฎ โดยข้อความที่เป็นตัวตั้งเรียกว่า “ข้ออ้าง” และข้อความที่เราดึงออกมาจากข้ออ้าง เรียกว่า “ข้อสรุป” หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ประโยคที่เราดึงออกมาจากประโยคอื่นเป็น “ผล” ประโยคที่เป็นแหล่งที่มาของประโยคอื่นเป็น “เหตุ” โดยจะเห็นได้จากประโยคที่เรายกขึ้นมาเพื่อตอบคำถาม “เพราะเหตุใด....”

Robbins and Judge (2013) ให้ความหมายว่า กระบวนการทางความคิดที่พยายามแสดงว่าข้อสรุปควรเป็นที่ยอมรับหรือทำให้ผู้ฟังมีความเชื่อถือ เพราะมีเหตุผลหรือหลักฐานที่ดีมาสนับสนุน นอกจากนี้ยังต้องอธิบายเหตุผลให้คนอื่นเข้าใจและ ยอมรับด้วยคือ เมื่อฟังเรื่องใดเรื่องหนึ่งเราอาจไม่เชื่อทั้งหมดในการเลือกว่าเรื่องใดควรเชื่อหรือไม่ควรเชื่อ เราก็ต้องใช้เหตุผลในการพิจารณาการตัดสิน และเมื่อเรามีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือมีปัญหาขัดแย้ง เราก็สามารถยุติความขัดแย้งนี้ได้โดยใช้เหตุผล

สรุปได้ว่า การใช้หลักเหตุผล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่พยายามแสดงว่าข้อสรุปควรเป็นที่ยอมรับหรือทำให้ผู้ฟังมีความเชื่อถือ เพราะมีเหตุผลหรือ

หลักฐานที่ดีมาสนับสนุน นอกจากนี้ยังต้องอธิบายเหตุผลให้คนอื่นเข้าใจและยอมรับด้วย โดยอธิบายให้เข้าใจและมีกฎเกณฑ์สำหรับตัดสินว่าดีออกมาได้ถูกต้องหรือไม่

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

กมลนันท ศรีจ้อย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด อุทัยธานี และ 2) เปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุกัญญา โต๊ะเส้น (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะเดา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในอำเภอสะเดาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยว่าภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ วิธีการร่วมมือวิธีการประนีประนอม วิธีการยอมให้วิธีการเอาชนะ และวิธีการหลีกเลี่ยง ตามลำดับผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่า 1) ครูผู้สอนที่มีเพศ แตกต่างกันในภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านวิธีการเอาชนะและวิธีการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 2) ครูผู้สอนที่มีอายุแตกต่างกันในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ปรารธนา หลีกภัย (2563) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งจากการ ทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สาเหตุของ ความขัดแย้งจากการทำงาน ของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง 2) วิธีการจัดการความขัดแย้ง จากการดำเนินงานของ ข้าราชการครูในจังหวัดตรัง 3) เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งจาก การทำงาน ของข้าราชการครูในจังหวัดตรังจำแนกตามเพศ อายุ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในจังหวัดตรัง

จำนวน 390 ราย โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที่ (t-test) และสถิติ ทดสอบหาความแตกต่างค่า เอฟ (F-test) ผลการวิจัย พบว่า ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของ ข้าราชการครูใน จังหวัดตรัง คือ สาเหตุจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุ จากปัจจัยด้านสภาพ องค์การ และสาเหตุจากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามลำดับ วิธีการจัดการ ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการ โกล่เกลี่ย วิธีการเผชิญหน้า วิธีการหลีกเลี่ยง และ วิธีการบังคับ ตามลำดับ จากการ เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง จำแนก ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

เมริกา เกิดด้วยทอง (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง การจัดการความขัดแย้ง และศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 พบว่าโดยภาพรวมมี สมรรถนะอยู่ ในระดับมาก และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 มีความสัมพันธ์ ในระดับ สูงมาก

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เชิงพรรณนา (descriptive research) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ

สมุทรสงคราม จำนวน 63 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้า ฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 189 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวความคิดของของบาสและอโวลีโอ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวความคิดของบาร์นาร์ด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสงคราม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ ด้านการมี อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสงคราม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ความ ตึงเครียดทางสังคม สภาพการอยู่ร่วมกัน สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดย ปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของ บุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 3) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้ายตามกัน

พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธิ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสตรีที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม โดนมี่วัตถุประสงค์เพื่อ เปรียบเทียบความสัมพันธ์ศึกษา อำนาจ พยากรณ์ และหาแนวทางพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสตรีและครูผู้สอนสตรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสตรีและครูผู้สอนสตรีพบว่า 1) จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสตรี มีความคิดเห็นสูง

กว่าครูผู้สอนสตรี 2) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

Wang (2022) ทำวิจัยเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อความมุ่งมั่นในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน: บทบาทไกล่เกลี่ยของการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อตรวจสอบผลกระทบของความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความมุ่งมั่นขององค์กรทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงานด้วยบทบาทไกล่เกลี่ยของการมีส่วนร่วมของพนักงาน การศึกษานี้รวบรวมข้อมูลจากพนักงานโรงแรม 845 คนในประเทศจีน และใช้เทคนิคการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นขององค์กรด้านอารมณ์และผลการปฏิบัติงานในขณะเดียวกัน ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นในองค์กรทางอารมณ์ และผลการปฏิบัติงาน การศึกษานี้มีส่วนสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาคการบริการของจีน และวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงความหมายเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติในบทความนี้ด้วย

Deepak (2022) ทำวิจัยเรื่องรูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง: การส่งเสริมหรืออุปสรรคต่อประสิทธิภาพของทีมในภาคไอที มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพของทีม บทความนี้จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากบุคคล 354 คนที่ทำงานในองค์กรไอทีในเมืองปูเน่ สมาชิกในทีมตอบคำถามที่ถามเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหัวหน้าทีมตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของทีม ข้อมูลได้รับการวิเคราะห์โดยใช้เวอร์ชันล่าสุดของโซลูชันผลิตภัณฑ์และบริการทางสถิติ ผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและเป็นบวกระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม นอกจากนี้ ยังพบว่าการแปรรูป

Fong-Yi (2020) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน: บทบาทไกล่เกลี่ยของการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อเสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้พฤติกรรมที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ขององค์กรของผู้ติดตาม (เช่น การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและพฤติกรรมช่วยเหลือ) ผ่านการจุดประกายการมีส่วนร่วมใน

การทำงานของผู้นับตาม กล่าวคือ พนักงานที่ได้รับแรงบันดาลใจจากภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมักจะทุ่มเทให้กับงานมากกว่า และในทางกลับกันก็มีแนวโน้มที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้นและช่วยให้พฤติกรรมดีขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้ เรานำการออกแบบการวิจัยแบบหลายช่วงเวลาและแบบหลายแหล่งข้อมูลมาใช้เพื่อลดการพิจารณาความแปรปรวนของวิธีการทั่วไป สมมติฐานได้รับการทดสอบกับตัวอย่างพยาบาล 507 คนที่ทำงานใน 44 ทีม การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบลำดับชั้นแสดงให้เห็นว่าหลังจากควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องของหลายตัวแล้ว (เช่น การแลกเปลี่ยนผู้นำกับสมาชิก [LMX] การรับรู้ความสามารถของตนเองตามบทบาท และความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน) และตัวแปรทางประชากรของผู้เข้าร่วมหลายราย (เช่น เพศ อายุ และ การศึกษา) การมีส่วนร่วมในการทำงานยังคงเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลงาน และพฤติกรรม การช่วยเหลือ มีการหารือเกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อจำกัด ผลกระทบในทางปฏิบัติ และแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต

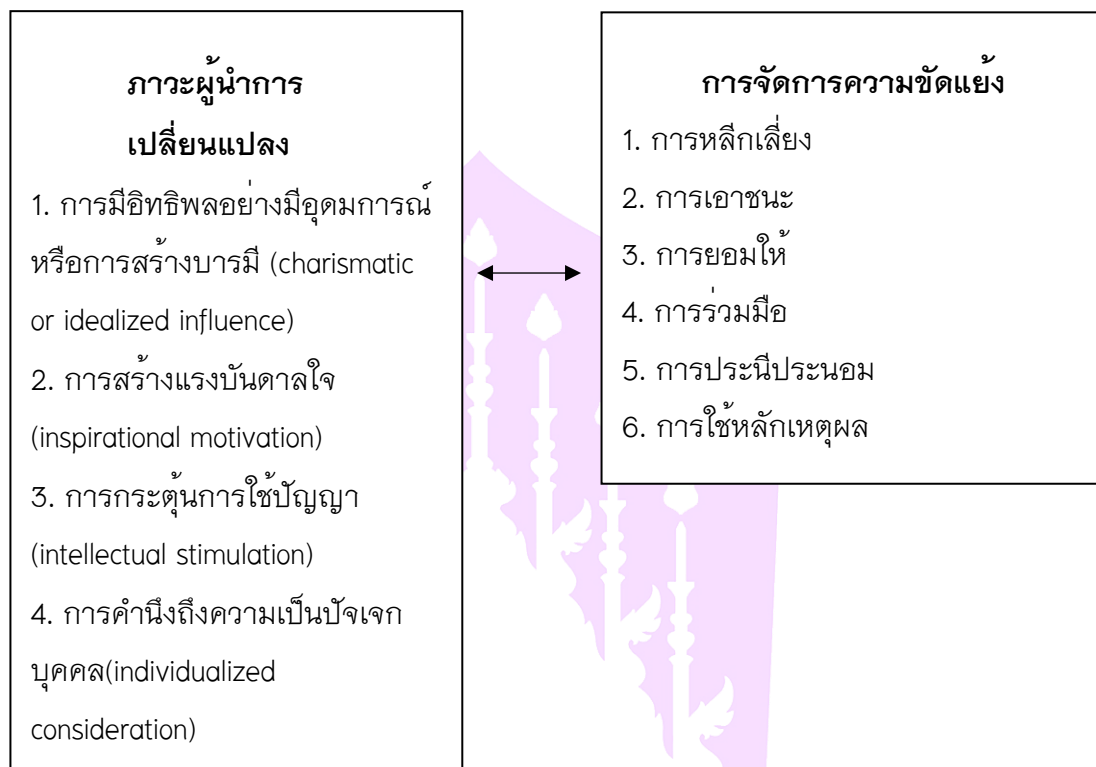
Hakan (2018) ทำวิจัยเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรและความเป็นผู้นำ: กรณีของตุรกี มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีต่อทั้งประสิทธิภาพขององค์กรและผู้นำในโรงแรมบูติก การออกแบบ/ระเบียบวิธี/แนวทางปฏิบัติ-มีอาสาสมัครทั้งหมด 722 คน (ผู้จัดการ 60 คนและพนักงานที่ไม่ใช่ผู้บริหาร 662 คน) เข้าร่วมในการศึกษานี้จากโรงแรมบูติก 60 แห่ง ผู้เข้าร่วมการศึกษาได้รับแจ้งว่าการศึกษานี้ออกแบบมาเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบความเป็นผู้นำที่ผู้จัดการใช้ รวมถึงความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงานในทีมงานด้านการบริการ แบบสอบถามความเป็นผู้นำแบบหลายปัจจัย แบบสอบถามความมุ่งมั่นขององค์กร และดัชนีรายละเอียดงาน ใช้เพื่อประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้จัดการระดับแนวหน้าของโรงแรมบูติก และระดับความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของพนักงานตามลำดับ ผลการวิจัยมีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับทั้งประสิทธิภาพขององค์กรและความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยสนับสนุนข้อเสนอแนะในเอกสารที่ระบุว่าพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความมุ่งมั่นขององค์กรและความพึงพอใจในงานในอุตสาหกรรมบริการ ข้อจำกัด/ผลกระทบของการวิจัย มีข้อจำกัดหลายประการที่อาจเป็นหัวข้อการวิจัยในอนาคต เช่น แหล่งเงินทุนของโรงแรม ลักษณะทางประชากรของผู้เข้าร่วม มีคำถามเกี่ยวกับความทั่วไปของข้อค้นพบเหล่านี้กับองค์กรการบริการอื่น ๆ เช่น โรงแรมระดับสี่หรือห้าดาว ความคิดริเริ่ม/คุณค่า บทความนี้สำรวจแง่มุมของการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมบริการที่มัก

ถูกละเอียด ให้หลักฐานที่น่าสนใจสำหรับความสำคัญของความพยายามอย่างต่อเนื่องในการทำความเข้าใจธรรมชาติของการเชื่อมต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Barbara (2018) ทำวิจัยเรื่อง วิธีที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มทัศนคติในการทำงาน และพฤติกรรมเชิงรุกของผู้ติดตาม พบว่า ในขณะที่การนำไปสู่เป้าหมายมักจะเกี่ยวข้องกับรูปแบบการเป็นผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก แต่งานในปัจจุบันเชื่อมโยงการตั้งเป้าหมายเข้ากับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การสำรวจออนไลน์ที่มีจุดเวลาสองจุดได้ดำเนินการกับพนักงานเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานของผู้ติดตาม ความมุ่งมั่นขององค์กร และพฤติกรรมเชิงรุกผ่านแอดทริบิวต์เป้าหมาย ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อขอบเขตที่ผู้ติดตามประเมินเป้าหมายขององค์กรว่ามีความสำคัญและมองว่าเป้าหมายดังกล่าวสามารถบรรลุได้ การวิเคราะห์การไกล่เกลี่ยหลายครั้งเผยให้เห็นว่าคุณลักษณะของเป้าหมายเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงต่อทัศนคติในงานของผู้ติดตามและพฤติกรรมเชิงรุก อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายดูเหมือนจะมีความสำคัญต่างกันสำหรับผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

Gulnar (2017) ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในขณะที่มีความขัดแย้งกับหัวหน้างาน โดยมีวัตถุประสงค์คือการศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้และความถี่ที่พวกเขาใช้กลยุทธ์เหล่านี้และไม่ว่าของพวกเขาจะเปลี่ยนไปตามเพศ สถานการณ์ทางการศึกษา และการจัดการสถานะผู้บริหารโรงเรียน 370 คน เข้าร่วมการศึกษาครั้งนี้และได้สมัครเข้าใช้เครื่องมือจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่พัฒนาโดยพัทธัมและวิลสันใช้โปรแกรม Lisrel 9.0 และ SPSS 20.0 ระหว่างการวิเคราะห์ผลที่ตามมา กลยุทธ์ที่ประนีประนอมคือกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดในขณะที่การครอบงำคือกลยุทธ์ที่ใช้น้อยกว่าโดยผู้บริหารโรงเรียนในขณะที่ยังขัดแย้งกับหัวหน้างาน แม้ว่าความถี่ในการหลีกเลี่ยงและครอบงำกลยุทธ์แตกต่างกันไปตามเพศของพวกเขาอย่างมีนัยสำคัญไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้ดูแลระบบในแง่ของสถานการณ์การศึกษาของพวกเขา เหตุผลของพวกเขาสำหรับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งสามารถตรวจสอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 4 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ที่ใช้ในการศึกษา เป็น ผู้บริหารและครู โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 14 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 14 คน และครู 207 คน รวมทั้งสิ้น 221 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ผู้บริหารและครู โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 14 โรงเรียน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน และสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 608-610) และได้จำแนกประชากรและกลุ่มตัวอย่างออกเป็นชั้นภูมิตามขนาดของโรงเรียนด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 13 คน ครูผู้สอนจำนวน 101 คน รวมทั้งสิ้น 114 คน

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
เล็ก	6	47	5	29
กลาง	6	117	6	72
ใหญ่	2	43	2	26
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	14	207	13	127
	221		140	

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ลักษณะเครื่องมือ วิธีการสร้างและการให้คะแนนในแต่ละขั้นตอน ซึ่งรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ความหมาย องค์ประกอบเพื่อทำนियามศัพท์ เฉพาะและนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3. สร้างแบบสอบถามให้ตรงกับเนื้อหาแล้วนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงให้ถูกต้องเหมาะสม

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

5. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) และแก้ไข ปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความตรงตามเนื้อหา รวมถึงการใช้ภาษา ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 46 ข้อ มีค่าดัชนีความ สอดคล้องเท่ากับ 1.00 และข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งจำนวน 32 ข้อ มีค่าดัชนี ความสอดคล้องเท่ากับ 1.00

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ในการแล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

7. จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ขอความอนุเคราะห์ไปยังศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม พร้อมแบบสอบถามไปยังแต่ละโรงเรียนด้วยตนเองและทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ ส่งแบบสอบถามถึงสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

## การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ความถี่ (f) และร้อยละ (%)

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปประมวลผล โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และโดยอาศัยเกณฑ์การประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.51-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อยที่สุด

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปประมวลผล โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และโดยอาศัยเกณฑ์การประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการจัดการความขัดแย้งระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการจัดการความขัดแย้งระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการจัดการความขัดแย้งระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการจัดการความขัดแย้งระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.51-1.50 หมายถึง มีการจัดการความขัดแย้งระดับน้อยที่สุด

1.4 หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา การหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) (r) ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ที่เป็นตัวแปรเชิงปริมาณ มีระดับการวัดตั้งแต่มาตรฐานช่วง (interval scale) ค่าสัมประสิทธิ์ r มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง  $\pm 1.00$  ค่า 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ ค่า  $\pm 1.00$  (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, หน้า 314)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.91-1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-0.90	แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30-0.70	แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูงปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.29	แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00	แสดงว่ามีความไม่สัมพันธ์กัน

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1.1 การวิเคราะห์หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้การวิเคราะห์หาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์  
 $\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด  
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) พิจารณาจากค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

$n$  คือ จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum s_i^2$  คือ ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

$s_t^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

### 2.2 สถิติพื้นฐานที่ใช้ ประกอบด้วย

2.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$\text{สูตร } P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่หรือคะแนนที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือคะแนนเต็ม

2.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน

$\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$\text{สูตร } S.D. = \sqrt{\frac{\sum (x-\bar{x})^2}{n-1}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน ค่าของข้อมูลแต่ละตัวหรือจุดกึ่งกลางชั้นแต่ละตัว

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน

n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

2.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สามารถคำนวณได้จากสูตร (Pearson, 1920) ดังนี้

$$\text{สูตร } r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

$\sum x$  คือ ผลรวมของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1 หรือตัวแปร x

$\sum y$  คือ ผลรวมของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1 หรือตัวแปร y

$\sum xy$  คือ ผลรวมของผลคูณของตัวแปรที่ 1 และ 2

$\sum x^2$  คือ ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1

$\sum y^2$  คือ ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1

N คือ ขนาดตัวอย่าง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	59	42.14
1.2 หญิง	81	57.86
<b>รวม</b>	<b>140</b>	<b>100.00</b>
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 31 ปี	38	27.14
2.2 31-39 ปี	16	11.43
2.3 40-49 ปี	83	59.29
2.4 มากกว่า 50 ปี	3	2.14
<b>รวม</b>	<b>140</b>	<b>100.00</b>
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	114	81.43
3.2 ปริญญาโท	26	18.57
3.3 ปริญญาเอก	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>140</b>	<b>100.00</b>
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	75	53.57
4.2 5-10 ปี	44	31.43
4.3 10 ปีขึ้นไป	21	15.00
<b>รวม</b>	<b>140</b>	<b>100.00</b>
5. สถานภาพ		
5.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	13	9.29
5.2 ครู	127	90.71
<b>รวม</b>	<b>140</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 57.86 มี อายุอยู่ระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.29

มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 81.43 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.57 และส่วนใหญ่เป็นครู คิดเป็นร้อยละ 90.71

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	4.05	0.73	มาก	3
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.07	0.78	มาก	1
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.02	0.74	มาก	4
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.06	0.80	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.05</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.78) รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.54) ถัดมาคือ ด้านวิสัยทัศน์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.80) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.74)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา  
 ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย  
 จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
 เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหาร ปฏิบัติตนที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน	4.10	0.87	มาก	9
2. ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อแก่ผู้ร่วมงาน	4.00	0.81	มาก	14
3. ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์	3.92	0.89	มาก	21
4. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ ทำงานร่วมกัน	3.95	0.81	มาก	18
5. ผู้บริหารแจ่มชัดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงาน อย่างชัดเจน	4.12	0.81	มาก	7
6. ผู้บริหารเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตัว	3.97	0.93	มาก	17
7. ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงศีลธรรมและ จริยธรรม	3.92	0.87	มาก	20
8. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการแก้ไขปัญหาแก่ ผู้ร่วมงาน	3.99	0.92	มาก	15
9. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยม	3.98	0.92	มาก	16
10. ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพ ในการปฏิบัติงาน	4.11	0.81	มาก	8
11. ผู้บริหารแสดงจุดยืนในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน	4.01	0.91	มาก	13
12. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.09	0.93	มาก	10

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี	n = 140			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
13. ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน ของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	4.18	0.76	มาก	1
14. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจ และความเชื่อมั่นในตนเอง	4.04	0.84	มาก	12
15. ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.95	0.83	มาก	19
16. ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญ ของการปฏิบัติงาน	4.16	0.80	มาก	2
17. ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยม ของสถานศึกษา	4.07	0.90	มาก	11
18. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.15	0.80	มาก	3
19. ผู้บริหารสร้างความท้าทายใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.12	0.69	มาก	6
20. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	4.15	0.89	มาก	4
21. บริหารมีความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงาน	4.13	0.83	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.05</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย  
จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมี  
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ,  
S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกำหนด  
วัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.76) รองลงมาคือ  
ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.80) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์  
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.89)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา  
ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย  
จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	4.01	0.99	มาก	7
2. ผู้บริหารโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทการทำงาน	4.08	0.87	มาก	4
3. ผู้บริหารกล่าวถึงสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จด้วย ความกระตือรือร้น	4.09	0.86	มาก	3
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักในงานที่ สำคัญ	4.15	0.87	มาก	2
5. ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ อย่างชัดเจน	4.04	0.85	มาก	5
6. ผู้บริหารแสดงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ	4.16	0.81	มาก	1
7. ผู้บริหารยกประเด็นที่สงสัยมาตั้งเป็นข้อ สันนิษฐาน	3.9	0.80	มาก	8
8. ผู้บริหารวิเคราะห์และตรวจสอบข้อสันนิษฐาน อย่างเหมาะสม	4.03	0.80	มาก	6
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.07</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารใน  
สถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัด  
เชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  
ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความคิดเห็นอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.81) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักในงาน  
ที่สำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.87) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

คือ ผู้บริหารยกประเด็นที่สงสัยมาตั้งเป็นข้อสันนิษฐาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.80)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา  
ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย  
จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้หาประเด็นที่ไม่เป็นปัญหา พิจารณา	3.79	0.95	มาก	8
2. ผู้บริหารแสดงความสงสัยการปฏิบัติงานแบบเก่า เพื่อสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่	3.91	0.80	มาก	7
3. ผู้บริหารค้นหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย	4.13	0.89	มาก	2
4. ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ร่วมงาน	3.96	0.82	มาก	6
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน	4.16	0.78	มาก	1
6. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองปัญหา ในหลายแง่มุม	4.04	0.84	มาก	4
7. ผู้บริหารสนับสนุนการแก้ปัญหด้วยวิธีการใหม่ๆ	4.03	0.93	มาก	5
8. ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ระบุปัญหาโดยอาศัย ข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล	4.11	0.87	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.02</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย  
จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.78) รองลงมาคือ ผู้บริหารค้นหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.89) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้นำประเด็นที่ไม่เป็นปัญหา มาพิจารณา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.95)

**ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์  
เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัด  
เชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2  
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 140		แปล ผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึง ความสามารถความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.01	0.91	มาก	7
2. ผู้บริหารรับฟังผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	3.91	0.93	มาก	8
3. ผู้บริหารให้คำแนะนำแนวทางความก้าวหน้า ของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.04	0.93	มาก	6
4. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง	4.13	0.88	มาก	2
5. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญในการสอนและแนะนำการ ปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.12	0.85	มาก	3
6. ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถ และความต้องการของแต่ละบุคคล	4.07	0.85	มาก	4
7. ผู้บริหารนิเทศผู้ร่วมงานให้เรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ ความต้องการและความสามารถของบุคคลอื่น	4.06	0.84	มาก	5

ตาราง 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
8. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.17	0.84	มาก	1
9. ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน อย่างทั่วถึง	4.01	0.91	มาก	7
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.06</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.84) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.88) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารรับฟังผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.93)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์  
เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย  
จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 2 ในภาพรวม

การจัดการความขัดแย้ง	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. การหลีกเลี่ยง	3.50	0.92	มาก	5
2. การเอาชนะ	3.26	1.17	ปานกลาง	6
3. การยอมให้	3.69	0.82	มาก	4
4. การร่วมมือ	3.88	0.78	มาก	3
5. การประนีประนอม	4.01	0.81	มาก	1
6. การใช้หลักเหตุผล	3.96	0.81	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.72</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร  
ในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย  
จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ การประนีประนอม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.81) รองลงมาคือ  
การใช้หลักเหตุผล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.81) ถัดมาคือ  
การร่วมมือ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.78) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
ต่ำสุด คือ การเอาชนะ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 1.17)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง

การจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร	3.32	1.11	ปานกลาง	5
2. ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วย แก้ปัญหาคความขัดแย้งเสมอ	3.38	1.10	ปานกลาง	4
3. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความ คิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง	3.71	1.13	มาก	1
4. ผู้บริหารแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด	3.64	1.04	มาก	2
5. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา	3.43	0.97	ปานกลาง	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.50</b>	<b>0.92</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความ คิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.13) รองลงมา คือ ผู้บริหารแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 1.04) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 1.11)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการเอาชนะ

การจัดการความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารเอาแต่ใจของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น	3.29	1.24	ปานกลาง	3
2. ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย	3.29	1.26	ปานกลาง	4
3. ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้กระทำ ในสิ่งที่ตนต้องการ	3.39	1.17	ปานกลาง	1
4. ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้กระทำ ในสิ่งที่ตนต้องการ	3.24	1.24	ปานกลาง	6
5. ผู้บริหารใช้อำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ ทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคาม ช่มชู้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.06	1.32	ปานกลาง	8
6. ผู้บริหารมักอ้างระเบียบแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด	3.24	1.29	ปานกลาง	7
7. ผู้บริหารแก้ไขปัญหาด้วยความคิดของตนเอง เท่านั้น	3.26	1.31	ปานกลาง	5
8. ผู้บริหารมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.32	1.18	ปานกลาง	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.26</b>	<b>1.17</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการเอาชนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 1.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้กระทำในสิ่งที่ตนต้องการความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 1.17) รองลงมาคือ ผู้บริหารมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้น

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 1.18) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้อำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้ผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.06$ , S.D. = 1.32)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการยอมให้

การจัดการความขัดแย้ง ด้านการยอมให้	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารเสียสละผลประโยชน์ของตนให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.71	0.95	มาก	3
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้	3.82	0.90	มาก	1
3. ผู้บริหารนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง	3.74	0.88	มาก	2
4. ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน	3.56	0.86	มาก	5
5. ผู้บริหาร ไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน	3.61	1.02	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.69</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการยอมให้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.90) รองลงมาคือ ผู้บริหารนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.88) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุด คือ ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.86)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการร่วมมือ

การจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารและผู้ร่วมงานรวมกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.91	0.94	มาก	3
2. ผู้บริหารประสานความสนใจของครูและของตนเองเข้าด้วยกัน	3.95	0.82	มาก	1
3. ผู้บริหารตระหนักถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	3.86	0.90	มาก	4
4. ผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน	3.76	0.88	มาก	5
5. ผู้บริหารหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม	3.91	0.85	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.88</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ พบว่า จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการร่วมมือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารประสานความสนใจของครูและของตนเองเข้าด้วยกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.82) รองลงมาคือ ผู้บริหารหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.88)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการประนีประนอม

การจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางระหว่าง ความคิดเห็นของตนเองและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ความขัดแย้ง	3.97	0.88	มาก	4
2. ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน	4.13	0.86	มาก	1
3. ผู้บริหารพยายามให้ผู้ร่วมงานตกลงกัน เพื่อประนีประนอม	4.04	0.85	มาก	2
4. ผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพ ของผู้ร่วมงาน	3.91	0.81	มาก	5
5. ผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพ ของผู้ร่วมงาน	4.01	0.91	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.01</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ พบว่า จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.86) รองลงมา คือ ผู้บริหารพยายามให้ผู้ร่วมงานตกลงกันเพื่อประนีประนอม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.81)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การใช้หลักเหตุผล

การจัดการความขัดแย้ง การใช้หลักเหตุผล	n = 140		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารอธิบายให้เข้าใจ และมีกฎเกณฑ์สำหรับ แนวทางการทำงานในสถานศึกษา	3.97	0.83	มาก	1
2. ผู้บริหารมีเหตุผลหรือหลักฐานที่ดีมาสนับสนุน ในการทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือ	3.89	0.87	มาก	3
3. ผู้บริหารใช้เหตุผลในการพิจารณาการตัดสินเรื่อง ต่าง ๆ อยู่เสมอ	3.94	0.88	มาก	2
4. ผู้บริหารมีวิจารณญาณในการตัดสินใจ	4.04	0.92	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.96</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ พบว่า จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การใช้หลักเหตุผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารอธิบายให้เข้าใจ และมีกฎเกณฑ์สำหรับแนวทางการทำงานในสถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.83) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้เหตุผลในการพิจารณาการตัดสินเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.88) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีวิจารณญาณในการตัดสินใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.92)

**ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2**

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

$X_1$	หมายถึง	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี
$X_2$	หมายถึง	การสร้างแรงบันดาลใจ
$X_3$	หมายถึง	การกระตุ้นการใช้ปัญญา
$X_4$	หมายถึง	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
$X_{total}$	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
$Y_1$	หมายถึง	การหลีกเลี่ยง
$Y_2$	หมายถึง	การเอาชนะ
$Y_3$	หมายถึง	การยอมให้
$Y_4$	หมายถึง	การร่วมมือ
$Y_5$	หมายถึง	การประนีประนอม
$Y_6$	หมายถึง	การใช้หลักเหตุผล
$Y_{tot} =$	หมายถึง	จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

ตาราง 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
X <sub>2</sub>	0.819**			
X <sub>3</sub>	0.764**	0.840**		
X <sub>4</sub>	0.743**	0.813**	0.844**	
Y	0.900**	0.939**	0.934**	0.922**

หมายเหตุ: \*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

จากตาราง 17 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (X<sub>1</sub>) มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา (Y) อยู่ในระดับ “สูง” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .717

การสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>2</sub>) มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา (Y) อยู่ในระดับ “สูง” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .718

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X<sub>3</sub>) มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา (Y) อยู่ในระดับ “สูง” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .720

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>) มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา (Y) อยู่ในระดับ “สูง” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .726

การหลีกเลี่ยง (Y<sub>1</sub>) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X) อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .512

การเอาชนะ (Y<sub>2</sub>) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X) อยู่ในระดับ “ต่ำ” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .133

การยอมให้ ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X) อยู่ในระดับ “สูง” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .764

การร่วมมือ ( $Y_4$ ) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X) อยู่ในระดับ “สูง” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .810

การประนีประนอม ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X) อยู่ในระดับ “สูง” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .816

การใช้หลักเหตุผล ( $Y_6$ ) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X) อยู่ในระดับ “สูง” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .813

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_{total}$ ) มีความสัมพันธ์กับจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) อยู่ในระดับ “สูง” ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .738



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 2) ศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้คือ ผู้บริหารและครู รวมทั้งสิ้น 140 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยแบบสอบถามหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมุติฐานแต่ละข้อ ดังนี้ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

#### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ตามด้านสรุปผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา

2. การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา เจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การประนีประนอม การใช้หลักเหตุผล การร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความ ขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่ สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีความสัมพันธ์กับการจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยความสัมพันธ์กันสูงในทิศทางบวก

การสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางบวก

การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางบวก

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางบวก

### อภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนา คุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากมี

การเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถในการจูงใจ ประสานงาน และนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี และมีการกระตุ้นในการใช้ปัญญา ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ บุคคลที่ได้เป็นหรือไม่ได้เป็นผู้นำ แต่มีภาวะผู้นำอยู่ในตัวเองสูงจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต มีทักษะในการบริหารจัดการตนเองและโลกรอบตัวได้อย่างสมดุล จะสามารถการบริหารสถานศึกษา และนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถวณิช ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสงคราม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธ์กร พองาม (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นารินทร์ เดชสะท้าน (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ ดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (charismatic or idealized influence) ของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารปฏิบัติตนที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน ควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงาน

ร่วมกัน มีความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมและผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง

การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง แสดงความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและผู้บริหารกล่าวถึงสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล สนับสนุนการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานและส่งเสริมให้นำประเด็นที่ไม่เป็นปัญหา มาพิจารณา

การคำนึงถึงความเป็นเอกตบุคคล (individualized consideration) ของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ให้คำแนะนำแนวทางความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง

2. การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้ง และพยายามหายุทธวิธีในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการ แข่งขัน ชูเชิญ และคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น จนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเสื่อมลงในที่สุด และในทางตรงกันข้าม หากใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้ง

จะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญก้าวหน้า บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติ พร้อมพร้อมด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์การที่รับผิดชอบอยู่ รวมทั้งผลักดันให้องค์การก้าวหน้า พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา โต๊ะเส้น (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะเดา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมและรายด้านการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ วิธีการร่วมมือวิธีการประนีประนอมวิธีการยอมให้วิธีการเอาชนะ และวิธีการหลีกเลี่ยง ตามลำดับและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริโรจน์ ภัคติกกลาง (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติ ระดับ มาก ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมรองลงมาคือด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยและด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าตามลำดับ ด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ดังนี้

การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง แก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียดและผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา

การเอาชนะ ของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งจะเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเท่านั้น เอาแต่ใจของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น ใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงการใช้อำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณืทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคาม ช่มชู้ ผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

การยอมให้ ของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา เจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ นึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการ เสร็จจ่าต่อรอง เสียสละผลประโยชน์ของตนให้แก่ผู้ร่วมงานและยอมให้ผู้ร่วมงานทำตาม ความคิดเห็นของตน

การร่วมมือ ของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา เจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประสานความสนใจของครูและของตนเองเข้าด้วยกัน ตระหนัก ถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันและผู้บริหารหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม

การประนีประนอม ของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพ การศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร เสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ความขัดแย้ง เน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน พยายามให้ผู้ร่วมงานตกลงกันเพื่อประนีประนอม และผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

การใช้หลักเหตุผล ของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพ การศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีเหตุผล หรือหลักฐานที่ดีมาสนับสนุน ในการทำให้บุคคลภายในสถานศึกษามีความเชื่อถือ อธิบาย ให้เข้าใจ และมีกฎเกณฑ์สำหรับแนวทางการทำงานในสถานศึกษา ใช้เหตุผลในการพิจารณา การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ และผู้บริหารมีวิจารณญาณในการตัดสินใจ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารกับการจัดการความ ขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอ แม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางบวก เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ปัจจุบันที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรต่าง ๆ ไม่เว้นแม้กระทั่ง องค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว ในขณะที่เดียวกันหากมองในมุมกลับการเปลี่ยนแปลงนี้

ก็สร้างโอกาสใหม่ ๆ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ ดังนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งเทคนิคในการบริหารจัดการ (Management) และความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้วางแนวทางและขับเคลื่อนสถานศึกษาตามทิศทางของนโยบายที่ตั้งไว้ จะต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ พร้อมทั้งเปลี่ยนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ โดยการสร้าง ความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมวิกา เกิดด้วยทอง (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทรา นุชสาย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภากร เมฆขยาย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่าแบบของผู้นำทั้ง 8 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ได้แก่

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนา  
คุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาอย่าง  
หลากหลาย เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน และ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน  
มองปัญหาในหลายแง่มุม

2. การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
เจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารไม่ควรใช้ทิพพลต่อ  
ผู้ร่วมงานให้กระทำในสิ่งที่ตนต้องการ ไม่ใช่อำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ  
แสดงการคุกคาม ช่มชู้ผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงในการทำงานควรมุ่งเน้น  
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย

3. จากความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการ  
ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ  
อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 2 มีความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางบวก ดังนั้น ผู้บริหารควรใช้ทั้งเทคนิคในการบริหาร  
จัดการและความเป็นผู้นำ ทำหน้าที่เป็นผู้วางแนวทางและขับเคลื่อนสถานศึกษาตามทิศทาง  
ของนโยบายที่ตั้งไว้ โดยจะต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์  
เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ พร้อมทั้งเปลี่ยนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็น โอกาส  
เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ  
การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาต่างสังกัด



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลพันธ์ ศรีจ้อย. (2560). **บริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กางปราง สรศรี และชูศร ปิมทูนัน. (2557). การเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ: แนวคิดในการพัฒนาวิชาชีพการจัดการ, **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 27(3), 78-81.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สกลนคร เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- คำพันธ์ อัครเนตร. (2560). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา**. **วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก**, 3(1), 45-52.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บุคพอยท์.
- จารุพล เรืองสุวรรณ. (2564). **ทบทวนแนวโน้มสถานการณ์ความมั่นคงของโลก สิ่งไทยควรตระหนักและเตรียมการรับมือ**. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2565, จาก <http://www.polsci.tu.ac.th/direk/view.aspx?ID=505>
- จิรรัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ คต.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2551). **ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชีวิน อ่อนลอบ. (2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร**

มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น,  
ขอนแก่น.

ชูชีพ พุทฺธประเสริฐ. (2542). การพัฒนาองค์การ: เทคนิคการบริหารการศึกษา. เชียงใหม่:  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
ข้าวฟ่าง.

นนท์ภูตา ว่องประจันทร์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ปทุมธานี. การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม  
ราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.

นารินทร์ เดชสะท้าน. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์  
ค.ม., มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, กาฬสินธุ์.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ:  
ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปรารธนา หลีกภัย. (2563). การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัด  
ตรัง. วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 19(1), 93-113.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

พนัสกร พองาม. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา: กรณีศึกษา  
โรงเรียนบ้านหมอ. “พัฒนานุกูล”. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
นครปฐม.

พรชัย เจตมานัน. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0. สืบค้น  
เมื่อ 20 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.kroobannok.com/83312>

พรหมศิริ ไชยชาญ. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนตามการ  
รับรู้ของครูบ้านโพธิ์ อำเภอลำลูกกา. งานนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา,  
ชลบุรี.

พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธิ. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด นครพนม. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร, 10(37), 177–187.

ภิรมย์ ถิ่นถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม การรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

เมวิกา เกิดด้วยทอง. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7. วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช, 13(1), 1–12.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สยามบุ๊คส์.

รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม. (2550). สมรรถนะในวันวาน วันนี้ และวันพรุ่งนี้. ใน สารสำคัญการ ปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรรณารถ แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ระเบียบของ การพิมพ์.

วรรณวิษา ไชยลาแสง. (2551). การศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อที่มงานที่ มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 1–7. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.

วิริยา จันทพันธ์ (2558) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทาง อารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ศิริโรจน์ รักดีกลาง (ผู้บรรยาย). (17 มิถุนายน 2559). การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. ใน การประชุม วิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 ก้าวสู่ทศวรรษที่ 2: บูรณาการ งานวิจัย ใช้องค์ความรู้ สู่มายั่งยืน (หน้า 184–191). นครราชสีมา: วิทยาลัย

นครราชสีมา.

- คูภากร เมฆขยาย. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- คูดี ตาปนานนท์. (2542). **การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในกลุ่มเขตบูรพา.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ. (2564). **รายงานผลการปฏิบัติงานของศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย ประจำปี 2564.** เชียงราย: ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ.
- สุกัญญา โต๊ะเส้น (ผู้บรรยาย). (17 กรกฎาคม 2563). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะเดา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3. ใน การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 11 (หน้า 1328-1339).** สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). **พฤติกรรมองค์การ.** เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ: เอกสารตำราหลักประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership).** กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). **หลักการ ทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา.** มหาสารคาม: สารคามการพิมพ์.
- สุภัทรา นุชสาย. (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 4(1), 178-188.**
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.** สืบค้นเมื่อ 27 มิถุนายน 2565, จาก <http://gotoknow.org/home/blog/sopone1/108887>
- อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจใน**

- การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.  
 อรุณ รัชธรรม. (2558). **พฤติกรรมในระบบราชการ**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒน  
 บริหารศาสตร์.
- อุทุมพร จันทรสิงห์. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
 ฉัญบุรี, ปทุมธานี.
- Alexander Hamilton Institute. (1983). **Conflict Management: Vital Skill for Successful  
 Executive**. New York: Modern Business Report.
- Anderson, C. A. (1988). **Management: Skill Functions and Organization Performance**  
 (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Barbara, S. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers'  
 Job Attitudes and Proactive Behavior. **Journal List Front Psychol**, 2018(29), 1–  
 15.
- Bass, B. M. (1994). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York:  
 Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend  
 Organizational and National Boundaries. **American Psychologist**, 52(2), 130–139.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). **Transformational Leadership Development**.  
 California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership** (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey:  
 Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New Delhi: Ambika.
- Covey, S. R. (2004). **The seven habits of highly effective people**. New York: Simon and  
 Schuster.
- Deepak, J. (2022). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team  
 performance in IT sector. **Discover Journals**, 19(1), 87–105.
- Dubrin, A. J. (1993). **Management of Organizational Behavior**, New Jersey:

Prentice–Hall.

- Etzioni, A. (1961). **A Comparative Analysis of Complex Organizations**. New York: Free Press.
- Filley, A. C. (1980). **Interpersonal Conflict Resolution**. Illinois: Scot Foresman.
- Fong–Yi, L. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. **Sage journal**, 1(11), 1–11.
- Gibson, J., L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1988). **Organizations: Behavior Structure Processes**. Boston: McGraw–Hill.
- Gulnar, O. (2017). The conflict management strategies of school administrators while conflicting with their supervisors. **European Journal of Education Studies**, 3(8), 1–20.
- Hakan, E. (2018). The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Performance: The Case of Turkey. **Journal of Management Development**, 27(7), 708.
- Hemphill, J. K., and Coons, A. E. (1957). **Leader Behavior Description**. Ohio: Ohio University.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1982). **Management of organization behavior: Utilizing humane source**. New Jersey: Prentice–Hall.
- House, R. J. and Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research direction. **Research in Organizational Behavior**, 1, 341–423.
- Howat, G., and London, M. (2016). Attributions of conflict management strategies in Supervisor subordinate dyads. **Journal of Applied Psychology**, 65(2), 335–380.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2005). **Educational Administration: Theory, Research and Practice** (7<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw–Hill.
- Jacobs, T. O. (1970). **Leadership and exchange informal Organization**. Alexandria: Human Research Organization.
- Kilmann, R. H. (1985). **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey–Bass.

- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3) 607–610.
- Litterer, J. A. (1965). **The Analysis of Organizations**. New York: John Wiley.
- Lussier, R. N., and Achua, C. F. (2001). **Leadership Theory Application Skill Development**. Wahington: South–Western College.
- Neuman, R. W., and Bruehl, M. E. (1982). **Managing Conflicts: A Complete Process**. New Jersey: Prentice Hall.
- Pearson, K. (1920). Notes on the history of correlation. **Biometrika**, 13(1), 25–45.
- Robbins, S. P. (1989). **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Application** (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Robbins, S. P., and Judge T. A. (2013). **Organizational behavior** (15<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Stogdill, R. M. (1969). **Personal Factors Associated with Leadership**. Maryland: Penguins Book.
- Tead, O. (1970). **The Art of Leadership**. New York: McGraw–Hill.
- Thomas, K. W. (1976). **Conflict and Conflict Management in Mavin D**. Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. (2018). **Thomas–Kilmann conflict mode interest**. New York: X/ COM Incorporated.
- Wang, J. (2022). **The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement**. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1994). **Leadership in Organization** (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice–Hall.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมีอริชัย

1. ดร.ณัฐรุฒิ สัพโส อาจารย์มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ดร.บุญยืน ทูปแป้น ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าเมียงแม่พริก
3. นายอุดม บุญทา ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยน้ำขุ่นวิทยา



ภาคผนวก ข ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1.1	166.8000	158.372	.330	.931
S1.2	167.0667	157.168	.350	.932
S1.3	166.8667	155.016	.520	.930
S1.4	167.2000	152.993	.477	.931
S1.5	167.0000	155.103	.498	.930
S2.1	166.9333	158.133	.365	.931
S2.2	167.1333	156.464	.382	.931
S2.3	166.8000	161.407	.118	.933
S2.4	167.1000	152.369	.571	.929
S2.5	167.1667	153.592	.530	.930
S3.1	167.1000	158.645	.338	.931
S3.2	167.1667	154.971	.536	.930

S3.3	167.1667	152.902	.677	.928
S3.4	167.1333	158.533	.319	.932
S3.5	167.0667	157.926	.335	.932
S4.1	167.1000	156.300	.459	.930
S4.2	167.1667	155.316	.399	.931
S4.3	167.1667	153.040	.523	.930
S4.4	166.9000	155.679	.537	.930
S4.5	166.9000	157.817	.381	.931
S5.1	166.8000	158.166	.393	.931
S5.2	166.9333	155.995	.467	.930
S5.3	166.8667	155.016	.578	.929
S5.4	166.9333	156.685	.421	.931
S5.5	167.0333	152.309	.637	.929
S6.1	167.0000	153.517	.663	.929
S6.2	166.8667	154.051	.584	.929
S6.3	166.9000	154.438	.720	.929
S6.4	166.8000	154.441	.551	.930
S6.5	166.8667	153.982	.588	.929
S7.1	166.9000	155.197	.514	.930
S7.2	166.8333	154.833	.586	.929
S7.3	166.7667	156.875	.495	.930
S7.4	166.8333	156.351	.543	.930
S7.5	166.8667	157.223	.418	.931
S8.1	167.1333	153.982	.731	.928
S8.2	166.9333	157.099	.441	.931
S8.3	167.0333	154.033	.644	.929
S8.4	167.0333	155.689	.524	.930
S8.5	167.1333	154.189	.519	.930

## ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### คำชี้แจงเบื้องต้น

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้ออำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ แบบออกเป็น 3 ตอน

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ 2** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

**ตอนที่ 3** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาใน ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีลักษณะของ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความเป็นจริง และตอบให้ครบทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ในการวิจัยให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางวิชาการ

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามนี้ ไปวิเคราะห์ผลเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้นจะไม่มีการเผยแพร่ความคิดเห็นของท่านและจะไม่วิเคราะห์ความคิดเห็นเป็นรายบุคคล ฉะนั้นการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบใด ๆ ต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

อริสา กำลั้งประสิทธิ์

นิสิตปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการ  
ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีอีหลวง-ท่า  
ก้ออำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ  
(Check List)

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> 1) ชาย	<input type="checkbox"/> 2) หญิง
---------------------------------	----------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 31 ปี	<input type="checkbox"/> 2) 31-39 ปี
<input type="checkbox"/> 3) 40-49 ปี	<input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> 2) ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> 3) ปริญญาโทหรือสูงกว่า
4. ประสบการณ์การทำงาน
 

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 5 ปี
<input type="checkbox"/> 2) 5-10ปี
<input type="checkbox"/> 3) 10 ปีขึ้นไป
5. สถานภาพ
 

<input type="checkbox"/> 1) ผู้บริหาร	<input type="checkbox"/> 2) ครู
---------------------------------------	---------------------------------

**ตอนที่ 2** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติในแต่ละภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของท่านตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (charismatic or idealized influence)</b>						
1	ผู้บริหาร ปฏิบัติตนที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน					
2	ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อแก่ผู้ร่วมงาน					
3	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์					
4	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกัน					
5	ผู้บริหารแจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
6	ผู้บริหารเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
7	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงศีลธรรมและจริยธรรม					
8	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการแก้ไขปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน					
9	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยม					
10	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน					
11	ผู้บริหารแสดงจุดยืนในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน					
12	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
13	ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน					
14	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง					
15	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
16	ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน					
17	ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมของสถานศึกษา					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
18	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
19	ผู้บริหารสร้างความท้าทายใหม่ๆในการปฏิบัติงาน					
20	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์					
21	บริหารมีความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน					
<b>2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)</b>						
22	ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง					
23	ผู้บริหารโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทการทำงาน					
24	ผู้บริหารกล่าวถึงสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น					
25	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักในงานที่สำคัญ					
26	ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน					
27	ผู้บริหารแสดงความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
28	ผู้บริหารยกประเด็นที่สงสัยมาตั้งเป็นข้อสันนิษฐาน					
29	ผู้บริหารวิเคราะห์และตรวจสอบข้อสันนิษฐานอย่างเหมาะสม					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)</b>						
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้นำประเด็นที่ไม่เป็นปัญหามาพิจารณา					
31	ผู้บริหารแสดงความสงสัย การปฏิบัติงานแบบเก่า เพื่อสู่ การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่					
32	ผู้บริหารค้นหาวิธีการแก้ปัญหา อย่างหลากหลาย					
33	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
34	ผู้บริหารส่งเสริมให้แสดงความ คิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
35	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมอง ปัญหาในหลายแง่มุม					
36	ผู้บริหารสนับสนุนการแก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ๆ					
37	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ระบุ ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและ หลักฐานต่างๆ อย่างมีเหตุผล					
<b>4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)</b>						
38	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล					
39	ผู้บริหารรับฟังผู้ร่วมงานอย่าง ตั้งใจ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
40	ผู้บริหารให้คำแนะนำแนวทางความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
41	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง					
42	ผู้บริหารให้เวลาในการสอนและแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
43	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล					
44	ผู้บริหารนิเทศผู้ร่วมงานให้เรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของบุคคลอื่น					
45	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
46	ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง					

**ตอนที่ 3** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา  
ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีลักษณะของ  
แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติในแต่ละภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของท่านตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณา  
ดังนี้

- 5 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>1. การหลีกเลี่ยง</b>						
1	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่น แก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร					
2	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือ จากผู้อื่นมาช่วยแก้ปัญหาความ ขัดแย้งเสมอ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำที่ ตนเองไม่ชอบ					
3	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการ แสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ ความขัดแย้ง					
4	ผู้บริหารแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อ หลีกเลี่ยงความตึงเครียด					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
5	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา					
<b>2. การเอาชนะ</b>						
6	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งจะเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเท่านั้น					
7	ผู้บริหารเอาแต่ใจของตนเองเป็นสิ่งสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น					
8	ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย					
9	ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้กระทำในสิ่งที่ตนต้องการ					
10	ผู้บริหารใช้อำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคาม ข่มขู่ผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
11	ผู้บริหารมักอวางระเบียบแก่ผู้ร่วมงานเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด					
12	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาคด้วยความคิดของตนเองเท่านั้น					
13	ผู้บริหารมุ่งเนงานมากกว่ามุ่งเนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>3. การยอมให้</b>						
14	ผู้บริหารเสียผลประโยชน์ของตนให้แก่ผู้ร่วมงาน					
15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้					
16	ผู้บริหารนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง					
17	ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน					
18	ผู้บริหารไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน					
<b>4. การร่วมมือ</b>						
19	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
20	ผู้บริหารประสานความสนใจของครูและของตนเองเข้าด้วยกัน					
21	ผู้บริหารตระหนักถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					
22	ผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน					
23	ผู้บริหารหาวิธีการแก้ปัญหาดวยความยุติธรรม					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>5. การประนีประนอม</b>						
24	ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ความขัดแย้ง					
25	ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน					
26	ผู้บริหารพยายามให้ผู้ร่วมงานตกลงกันเพื่อประนีประนอม					
27	ผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน					
28	ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ					
<b>6. การใช้หลักเหตุผล</b>						
29	ผู้บริหารอธิบายให้เข้าใจและมีกฎเกณฑ์สำหรับแนวทางการทำงานในสถานศึกษา					
30	ผู้บริหารมีเหตุผลหรือหลักฐานที่ดีมาสนับสนุน ในการทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือ					
31	ผู้บริหารใช้เหตุผลในการพิจารณาการตัดสินใจเรื่องต่างๆอยู่เสมอ					
32	ผู้บริหารมีวิจาร์ณญาณในการตัดสินใจ					

## ตารางแสดงสรุปผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อมูล

### ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

#### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

#### คำชี้แจงเบื้องต้น

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้ออำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

#### 1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

2. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ แบบออกเป็น 3 ตอน

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ 2** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

**ตอนที่ 3** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความจริง และตอบให้ครบทุกข้อ เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ในการวิจัยให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางวิชาการ

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามนี้ ไปวิเคราะห์ผลเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้นจะไม่มี การเผยแพร่ความคิดเห็นของท่านและจะไม่วิเคราะห์ความคิดเห็นเป็นรายบุคคล ฉะนั้นการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบใด ๆ ต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

อริสา กำลั้งประสิทธิ์

นิสิตปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่ากออ๋ามเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> 1) ชาย	<input type="checkbox"/> 2) หญิง
---------------------------------	----------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 31 ปี	<input type="checkbox"/> 2) 31-39 ปี
<input type="checkbox"/> 3) 40-49 ปี	<input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> 1) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
<input type="checkbox"/> 2) ปริญญาโท
<input type="checkbox"/> 3) ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์การทำงาน
 

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 2) 5-10ปี
<input type="checkbox"/> 3) 10 ปีขึ้นไป	
5. สถานภาพ
 

<input type="checkbox"/> 1) ผู้บริหารสถานศึกษา	<input type="checkbox"/> 2) ครู
--	---------------------------------

**ตอนที่ 2** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติในแต่ละภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของท่านตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (charismatic or idealized influence)</b>							
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารแจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
7	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงศีลธรรมและจริยธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการแก้ไขปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารแสดงจุดยืนในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสร้างความท้าทายใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	บริหารมีความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)</b>							
22	ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารกล่าวถึงสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักในงานที่สำคัญ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารแสดงความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารยกประเด็นที่สงสัยมาตั้งเป็นข้อสันนิษฐาน	+1	0	+1	2	0.6 7	ใช้ได้
29	ผู้บริหารวิเคราะห์และตรวจสอบข้อสันนิษฐานอย่างเหมาะสม	+1	0	+1	2	0.6 7	ใช้ได้
<b>3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)</b>							
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้นำประเด็นที่ไม่เป็นปัญหามาพิจารณา	+1	0	+1	2	0.6 7	ใช้ได้
31	ผู้บริหารแสดงความสงสัยการปฏิบัติงานแบบเก่า เพื่อสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่	+1	+1	0	2	0.6 7	ใช้ได้
32	ผู้บริหารค้นหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
34	ผู้บริหารส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
36	ผู้บริหารสนับสนุนการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(individualized consideration)</b>							
38	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
40	ผู้บริหารให้คำแนะนำแนวทางความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
41	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหารให้เวลาในการนิเทศติดตามและแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
43	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
44	ผู้บริหารนิเทศผู้ร่วมงานให้เรียนรู่วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของบุคคลอื่น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
45	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
46	ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

**ตอนที่ 3** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติในแต่ละภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของท่านตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3			
<b>1. การหลีกเลี่ยง</b>							
1	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหา ความขัดแย้งในองค์กร	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
2	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจาก ผู้อื่นมาช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งเสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดง ความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>2. การเอาชนะ</b>							
4	ผู้บริหารแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อ หลีกเลี่ยงความตึงเครียด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการ อภิปรายปัญหาโดยตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งจะเอาชนะ โดยใช้การตัดสินใจของตนเองเท่านั้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเอาแต่ใจของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความ สูญเสียของผู้อื่น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุ เป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้ กระทำในสิ่งที่ตนต้องการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารใช้อำนาจจากตำแหน่งหรือ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจแสดงการ คุกคาม ข่มขู่ผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3			
11	ผู้บริหารมักอาจระเบียบแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะ ในที่สุด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาคด้วยความคิดของ ตนเองเท่านั้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมุ่งเนนงานมากกว่ามุ่งเนน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>3. การยอมให้</b>						1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารเสียสละผลประโยชน์ของตน ให้แก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ดำเนินงานตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารนึกถึงความพึงพอใจของ ผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตาม ความคิดเห็นของตน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารไม่ทำลายความรู้สึกของ ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>4. การร่วมมือ</b>							
19	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกัน แก้ปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารประสานความสนใจของครู และของตนเองเข้าด้วยกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารตระหนักถึงการแสดง ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3			
22	ผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้ร่วมงาน เชื่อในวิธีการของตน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารหาวิธีการแก้ปัญหาด้วย ความยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>5. การประนีประนอม</b>							
24	ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลาง ระหว่างความคิดเห็นของตนและ ผู้ร่วมงานเพื่อแก้ความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็น พ้องกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารพยายามให้ผู้ร่วมงานตกลงกัน เพื่อประนีประนอม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษา สัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมี ความพึงพอใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>6. การใช้หลักเหตุผล</b>							
29	ผู้บริหารอธิบายให้เข้าใจ และมี กฎเกณฑ์สำหรับแนวทางการทำงาน ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมีเหตุผลหรือหลักฐานที่ดีมา สนับสนุน ในการทำให้บุคลากรใน สถานศึกษาที่มีความเชื่อถือ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารใช้เหตุผลในการพิจารณาการ ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารมีวิจาร์ณญาณในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้



ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	อริสา กำลั้งประสิทธิ์
วัน เดือน ปี เกิด	14 พฤษภาคม 2538
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 ค.บ. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, จังหวัดเชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	7 หมู่ 7 ตำบลศรีถ้อย อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	อริสา กำลั้งประสิทธิ์. (ผู้บรรยาย). (30 เมษายน 2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเจดีย์หลวง-ท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 686-698). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

